

## Hálózati szerveződés az „új gazdaságban” a világgazdaság centrumában és azon kívül

A cikk az értéklánc-alapú hálózatosodást veszi nagyító alá. Az első fejezet arra a kérdésre keresi a választ, hogy az információs technológiai forradalom elősegítette-e, hogy a világgazdaság centrumán kívül fekvő országok gazdasági szereplői globális hálózatokba integrálódjanak. A második fejezet rámutat arra, hogy bár a világgazdaság centrumán kívül fekvő néhány ország sikeres hálózatosodásos modernizációt hajtott végre, gazdasági szereplőik globális vállalati hálózatokba integrálódtak; a hálózati szerveződés az ő esetükben mégsem vezetett az új üzleti modell vállalati-hálózataira jellemző, minőségi jegyek kialakulásához, a kooperatív, bizalomra és kölcsönösségre épülő, kevésbé hierarchikus, horizontális szerveződésű kapcsolatok térhódításához.

### Szerzői információ:

**Szalavetz Andrea**

a MTA Világgazdasági Kutatóintézet tudományos főmunkatársa. Jelenlegi kutatási területe az „új gazdaság” elmélete, illetve az a kérdés, hogy ezen elméleti tételek milyen mértékben alkalmazhatók a világgazdaság központján kívül fekvő, információtechnológiai hardver gyártására szakosodott felzárkózó országokra.

Korábbi kutatásait összegző, az innovációs gazdaságtan témakörében megjelent könyvei:

Technológiatranszfer, innováció és modernizáció. OMFB, Budapest, 1999

Hagyományos iparágak - Hanyatló iparágak? Oktatási Minisztérium, Budapest, 2000

### Így hivatkozzon erre a cikkre:

Szalavetz Andrea. „Hálózati szerveződés az „új gazdaságban”  
a világgazdaság centrumában és azon kívül”.

*Információs Társadalom* III, 1. szám (2003): 96–110.

<https://dx.doi.org/10.22503/inftars.III.2003.1.6>

*A folyóiratban közölt művek*

*a Creative Commons Nevezd meg! – Ne add el! – Így add tovább! 4.0*

*Nemzetközi Licenc feltételeinek megfelelően használhatók.*

Szalavetz Andrea:

## Hálózati szerveződés az „új gazdaságban” – a világgazdaság centrumában és azon kívül\*

### Bevezető

Az „új gazdaság” új üzleti modell értelmezése<sup>1</sup> azt mondja ki, hogy az információtechnológiai forradalom következtében megváltozott az üzleti környezet. A vállalati versenyképességet és az üzleti sikert új versenyfeltételek, a korábbiaktól eltérő tényezők határozzák meg. A vállalatok és a kereskedelembe kerülő javak értékének egyre nagyobb része olyan immateriális tényezőktől függ, mint például a K+F-bázis minősége, licencek, márkanév, vevőkapcsolatok, disztribútori hálózat, innovatív humán erőforrások, különleges vállalatsszervezeti- és menedzsment-megoldások, stb. A tudás a fizikai tőkénél fontosabb termelési inputtá vált.

*Árulkodó a szóhasználat: a nemzetközi üzleti- és menedzsment-irodalomban a tudást ugyanazokkal a kategóriákkal elemzik, mint az egyéb vállalati produktív inputokat. A korábban elterjedt „flow” jellegű elemzési kategória, a „tudásáramlás” mellett, meghonosodott a „stock” kategória is: a tudás „állománya”. Elemzésekben gyakran szerepel a „tudás amortizációja” kifejezés, sőt szakkikkek születnek a tudás életciklus-menedzsmentjéről (Birkinshaw & Sheehan, 2002). A szerződéses vállalatelméletek<sup>2</sup> és az evolúciós, kompetencia alapú vállalatelméletek<sup>3</sup> mellett megjelent és gyors népszerűsége telt szert egy újabb egydimenziós elmélet (Kapás, 1999): a tudás alapú vállalatelmélet (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka és szerzőtársai, 2000), amely a vállalat létének alapvető magyarázataként és egyúttal a vállalati versenyképesség legfontosabb tényezőjeként határozza meg a tudás termelését.*

Az új üzleti modell egyik alapvető jellemvonása a gazdaság hálózati szerveződése. Verseny ma már nem csupán termékek és cégek dimenziójában mutatkozik, hanem hálózati szinten. Az egyéni stratégia, egyéni hatékonyság<sup>4</sup> háttérbe szorult a versenyképességet magyarázó tényezők sorában, *a versenyképességet egyre inkább a kollektív hatékonyság, a hálózati hatékonyság határozza meg*. Hálózatok versengenek egymással, amelyekben olyan paraméterek, mint a komplementer termékek és szolgáltatások elérhetősége és változatossága, vagy a hálózat mérete, kiterjedése, a vevők számára gyakran fontosabbak, mint maguk a termékparaméterek.

Mindez jól tükröződik abban, hogy vállalati elemzők a vállalat kapcsolati hálózatának minőségi paramétereit ma már a versenyképességet meghatározó egyik legfontosabb stratégiai tényezőnek tartják. Az ágazati elemzők ugyanakkor ma már nem az egyes vállalatokat, az iparágak „trend-alakító” szereplőit, hanem a vállalati hálózatokat tekintik elemzési egységnek (Castells, 2000). A hálózati kapcsolatok minősége és a vállalati teljesítmény közötti szoros összefüggésre utal a „hálózati kompetencia” elem-

zési kategóriájának megjelenése a menedzsment szakirodalomban. (Lorenzoni & Lipparini, 1999)

A kulcskompetencia<sup>5</sup> (core competence) kifejezést Prahalad és Hamel (Prahalad & Hamel, 1990) cikke vezette be a köztudatba. Kompetencia alatt a vállalatoknak azt a képességét értjük, hogy bizonyos tevékenységeket elvégezzenek – felismerjenek; mobilizáljanak és kiaknázzanak bizonyos erőforrásokat válaszul a kínálgzó üzleti lehetőségekre. A nemzetközi menedzsment-szakirodalom a vállalati kompetenciák közül főként a technológiai kompetenciával, a vállalat számára legkedvezőbb technológia felismerésének, megvásárlásának és abszorpciójának, vagy ki- és továbbfejlesztésének képességével foglalkozott. Később a vizsgálatok kibővültek a menedzsment kompetencia egyes elemeivel: a marketing- és a szervezet-kialakítási kompetenciával. Ez utóbbi két kompetencia-típusnak az új üzleti modellek elemzői egy új, közös elnevezést adtak és leszűgésték: az „új gazdaság” időszakában a vállalati versenyképesség kulcsává a hálózati kompetencia vált. (Ritter & Gemünden, 2003)

Korábban, a marketing-kompetencia vizsgálatokor még kizárólag arról szóltak az elemzések, hogy képes-e egy vállalat megfelelő számú vevőt megszerezni, megfelelő méretű piacot meghódítani. A stratégiai elemzésekben a vevőket egydimenziósan, kizárólag fogyasztóként, vásárlóként vizsgálták, de figyelmen kívül hagyták a vevőknek az innovációk létrehozásában játszott szerepét. Hasonlóan egydimenziós volt az értéklánc-kialakítási képességet és értéklánc-menedzsmentet kompetenciaként vizsgáló elemzések fókuszsa: az értékelés költség- és stratégiai szempontokat (pl. rugalmasság) vett alapul, ugyanakkor, a beszállítókat nem tekintették tudás- és információs bázisnak, sem tevélegyes résztvevőknek a rendszerként felfogott termékeik fejlesztésében. A hálózati kompetencia fogalma és elemzési fókuszsa kiküszöbölte ezeket a hiányosságokat. Ma már nem csupán a menedzsment-szakirodalom szerzői, de maguk a vállalatok is az „extended enterprise” (meghosszabbított vállalat) kategóriájában gondolkodnak, vagyis a kompetencia-forrásaik feltárásakor (ön)elemzésük tárgya nem korlátozódik magára a (globális) vállalatra, illetve a leányvállalati körre, hanem magában foglalja a beszállítókat, vevőket, befektetőket és egyéb partnereket is, vagyis a vállalati hálózatot. (Prahalad & Ramaswamy, 2000)

A gazdasági szereplők hálózati szerveződését, mint a piac és a hierarchia közötti harmadik koordinációs forma (Powell, 1990) súlyának növekedését leginkább a vállalati tevékenységek növekvő tudás- és K+F-igényessége mozdította elő. A kutatás-fejlesztés minden korábbinál költségesebbé és kockázatosabbá vált, a technológiai ciklusok egyre rövidebbé. Egy-egy termék előállításához egyre komplexebb technológiai tudásra van szükség, a tudásfelhalmozódás ütemével pedig sok esetben csak úgy lehet lépést tartani, ha a cégek egy-egy tudáselemre specializálódnak. Így a vállalatok a tevékenységükhöz szükséges tudás egyre nagyobb részét kívülről, specializált cégektől kénytelenek megszerezni. Elemzők már a kilencvenes évtized elején felfigyeltek a stratégiai technológiai kapcsolatok számának látványos növekedésére, és ezt a kapitalizmus új vonásaként, szövetségi kapitalizmusként írták le. (Hagedoorn, 1993; Dunning, 1995)

A hálózati szerveződésnek két további jelenség adott új lendületet az utóbbi évtizedben. Az egyik, az erősödő vertikális dezintegráció (Szabó, 1998), vagyis a korábban vállalatokon belül integrált tevékenységek növekvő részének kihelyezése, a má-



sik pedig a tudásalapú szolgáltatások növekvő gazdasági szerepe, illetve magának a feldolgozóiparnak a terciarizálódása (Szalavetz, 2002.b). A feldolgozóipar terciarizálódása a vállalati működéshez kapcsolódó szolgáltatások növekvő súlyát, illetve a termékekhez kapcsolódó, a fogyasztók számára nyújtott szolgáltatások egyre szélesebb körét jelenti. A stratégiai üzleti szolgáltatások diverzifikálódásával a feldolgozóipari termékek értékláncai egyre komplexebbé váltak. Mivel a vállalatok egyre több szolgáltatást vásárolnak külső, specializált szolgáltatóktól, a kereskedelembe kerülő szolgáltatások száma gyors növekedésnek indult (OECD, 1999), a feldolgozóipari hálózatokba egyre nagyobb számban kapcsolódtak be szolgáltatók is.

Három hálózati szerveződéstípust különböztetünk meg: (1) a komplex rendszerként felfogható termékeknek, illetve azok alrendszerének, komponenseinek, továbbá a kapcsolódó termékeknek és szolgáltatásoknak<sup>6</sup> előállítóit magában foglaló értékláncot, (2) a földrajzi alapú hálózati szerveződést: a klasztereket és (3) a stratégiai szövetségeket.

Ez a tanulmány az értéklánc-alapú hálózatosodást veszi nagytító alá. Az első fejezet arra a kérdésre keres választ, hogy vajon az információtechnológiai forradalom elősegítette-e, hogy a világgazdaság centrumán kívül fekvő országok gazdasági szereplői globális hálózatokba integrálódjanak. A fejezet bizonyítani igyekszik, hogy ezen országok világgazdasági nyitása mellett, az információtechnológiai forradalom a maga részéről szintén hozzájárult, hogy mind több ország, mind több gazdasági szereplője globális hálózatokba integrálódhasson.

A második fejezet ugyanakkor rámutat arra, hogy bár a világgazdaság centrumán kívül fekvő néhány ország sikeres hálózatosodásos modernizációt hajtott végre, gazdasági szereplőik globális vállalati hálózatokba integrálódtak, a hálózati szerveződés az ő esetükben mégsem vezetett az új üzleti modell vállalati hálózataira jellemző minőségi jegyek kialakulásához, a kooperatív, bizalomra és kölcsönösségre épülő, kevésbé hierarchikus, horizontális szerveződésű kapcsolatok térhódításához.

*A vizsgálat tárgya elsősorban Magyarország, de a megállapítások – eltérő erővel – azokra az országokra is érvényesek, amelyek növekedési teljesítménye, strukturális modernizációja nagyrészt a külföldi működőtőke-befektetések segítségével felfuttatott, technológia-igényes feldolgozóipari szektorokra (elsősorban informatikai feldolgozóiparra) vezethető vissza. A felzárkózást széles értelemben tekintve ide sorolhatók az Európai Unió informatikai feldolgozóiparra specializálódó országai, például Írország, Hollandia (Finnország kevésbé, hiszen a finn informatikai szektorban nem a külföldi működőtőke, hanem inkább a hazai tőke szerepe jelentős). Ebbe a körbe tartoznak továbbá az informatikai feldolgozóiparra specializálódott délkelet-ázsiai országok (elsősorban Tajvan, Thaiföld, Szingapúr, Dél-Korea), továbbá Mexikó, Latin-Amerikában pedig a két legjobb példa Costa Rica<sup>7</sup> és Chile.*

## A felzárkózó országok szereplőinek integrálódása a globális hálózatokba

A nemzetközi közgazdasági- és menedzsment irodalom egyik gyakran vizsgált témája a vállalati tevékenység fokozódó feldarabol(ód)ása az értéklánc mentén. A tanulmányok arra a kérdésre keresnek választ, hogy melyek ennek a folyamatnak a világgazdasági, technológiai, vállalatszerkezeti és stratégiai következményei. *Krugman* (Krugman, 1996) az értéklánc felszeleteléséről ír, *Feenstra* (Feenstra, 1998) a termelési folyamat de-



integrációjáról, a legtöbb elemző pedig vertikális specializációról,<sup>8</sup> de függetlenül a terminológiától, mindnyájan statisztikai adatok sokaságával dokumentálják a gazdasági tevékenység növekvő szervezeti fragmentálódását.

Hipotézisünk szerint, *a termelési folyamat dezintegrációja és a tudás kodifikálhatósága között szoros az összefüggés.* A tudás kodifikálása megkönnyíti a munkamegosztást, hiszen ha *a (rejtett) tudás információvá alakítható*, a tudásátadásnak és az átadott tudással végzett tevékenység felügyeletének költségei csökkennek. A rejtett tudás kodifikálását lehetővé tevő technológiák fejlődését vállalatszerkezeti innovációk egészítették ki és ezek együttes hatása vezetett a termelési folyamat fokozódó dezintegrációjához.

Gondoljunk például a totyotizmusra, amelynek esetében a beszállítói hálózat bővítését (és struktúrájának átalakítását), a termelés növekvő részének kiszervezését és a rugalmas, karcsú termelési modell (lean production) meghonosítását a számítástechnika fejlődése tette lehetővé.

Az Internet megjelenése és az információtechnológia további ugrásszerű fejlődése a tudás kodifikálásának újabb nagy hullámát indította el. A feldolgozóipari munkafolyamatok egy része és a vállalati működéshez kapcsolódó adminisztratív tevékenységek nagy része a kodifikálás révén rutinszerűvé vált, termelékenysége látványosan emelkedett.

*A feldolgozóipari műveletek növekvő része vált automatizálhatóvá azszal, hogy a feldolgozási folyamat során szükséges beavatkozásokot is kodifikálták. A folyamatok során a paraméterek változását nem a folyamatról rejtett tudással rendelkező szakmunkások felügyelik, hanem számítógépek mérik. Egy példa: korábban az acélipari szakmunkások a folyékony acél színéről meg tudták állapítani az acél hőmérsékletét. Ma számítógép jelzi, hogy mikor éri el az acél a soron következő művelethez szükséges hőmérsékletet.*

*A számítógépes tervezőrendszerek magát a tervezési folyamatot tették rutinszerűvé, a már létező megoldások tárolásával és a tervezés automatizálásával megkönnyítették, hogy a tervezők magára a kreatív feladatra koncentráljanak.*

*Ami a vállalati működéshez kapcsolódó adminisztratív tevékenységeket illeti, gondoljunk a vállalatokat, azok beszállítóit és vevőit összekötő elektronikus adatcserére (EDI) ami látványosan növelte az üzlethez kapcsolódó adminisztráció hatékonyságát (rendelés, annak visszaigazolása, a rendelés nyomon követése, árazás, számlázás, pénzügyi elszámolás stb.). Az elektronikus adatcsere rendszerében még meglévő nehézségeket és rugalmatlanságot<sup>9</sup> a vállalati intranet és extranet rendszerek gyors elterjedése küszöbölte ki.*

A technológia fejlődése megváltoztatta a cégek internalizációs stratégiáját.<sup>10</sup> A tranzakciós (koordinációs) költségek csökkenésének hatása nem egyértelmű: a vertikális integráció csökkenése és növekedése egyaránt levezethető következmény. Csökkenő koordinációs költségek mellett, a cégek könnyebben diverzifikálhatják tevékenységüket, az új tevékenységek elvégzésére további leányvállalatokat alapíthatnak, növelve a szervezetten belül integrált, „házon belül végzett” tevékenységek számát.<sup>11</sup> Ugyanakkor az is könnyebbé vált, hogy a korábban házon belül létrehozott félkész-termékeket a vállalatok immár a piacról, külső beszállítótól szerezzék be.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy az információtechnológiai forradalom hatására végső soron csökkent a szervezetek vertikális integrációja, az integrált vállalatok elkezdtek kiszervezni a korábban házon belül végzett tevékenységeik egy részét. *Hitt* (Hitt,

1999) tanulmánya szoros negatív összefüggést mutatott ki a cégek informatizáltsága (az információtechnológiai berendezések és szoftverek értéke, az ún. információtechnológiai tőke) és a vertikális integráció foka között. Számításai szerint, az informatizáltság növekedése a vertikális integráció csökkenésével járt. Az információtechnológiai tőke ugyanis önmagában nem javítja a vállalati teljesítményt: az IT-beruházások stratégiai, üzleti értéke, termelékenységére gyakorolt hatása attól függ, hogy milyen kiegészítő vállalatszerkezeti- és menedzsment-innovációk kísérik ezeket a beruházásokat.

*Az immateriális javak értékét növelő kiegészítő beruházások hatásával magyarázhatjuk azoknak a meghatározott mintákon ökonometriaival módszerekkel tesztelt becsléseknek az első látásra megdöbbentő eredményét, (Brynjolfsson & Hitt, 2000) miszerint egy dollár értékű beruházás egy vállalat információtechnológiai tőkéjébe, kb. öt dollárral növeli az adott vállalat piaci értékét. Ha ez önmagában így igaz lenne, pusztán informatikai beruházásokkal el lehetne érni, hogy az amerikai tőzsde tartósan szárnyaljon. A pusztán informatikai beruházások mellett, azonban valamilyen módon számba kell vennünk az azokat kiegészítő, egyéb immateriális beruházásokat is. Induljunk ki abból a példából, hogy egy komplex vállalatirányítási rendszer bevezetésének sokmillió dolláros költségei kb. egy az öt arányban oszlanak meg a hardver- és szoftver-költségek, illetve a rendszer bevezetéséhez és működtetéséhez szükséges, a vállalatszervezetet és a munkafolyamatokat érintő tanácsadás költségei között (Brynjolfsson et al., 2002). Számoljunk továbbá azzal is, hogy a szervezeti tőke növekedése esetlegesen és gyakran komoly késleltetéssel nyilvánul meg a vállalat értékének növekedésében, és így már elfogadhatóbbnak tűnnek az ökonometriaival vizsgálatokkal alátámasztott fenti becslések.*

A tevékenység informatizáltsági szintjének növekedését tehát egyfelől a tevékenység értéklánc menti feldarabolódása kísérte (mint vállalatszerkezeti innováció), másfelől az egyes tevékenységelemek, illetve az ezeket a tevékenységeket végző cégek hálózatokat alkottak. Az értéklánc felszeletelődése és a hálózatosodás ugyanannak az éremnek a két oldala.

A hálózatosodás vállalatszerkezeti forradalmát – amelyet *Langlois* (Langlois, 2002) az „(újra) eltűnő kéz” időszakának beszédes formulájával írt le – a technológia fejlődése tette lehetővé.

Langlois leírásából a „gazdaságot irányító kéz” láthatóságának ciklikus mozgása rajzolódik ki: hol a piaci, hol a hierarchikus koordinációs formák kerülnek túlsúlyba. A klasszikus kapitalizmus időszakát az Adam Smith-i<sup>12</sup> „láthatatlan kéz” formulával írhatjuk le: a meghatározó koordinációs forma a piaci koordináció. Később Alfred Chandler (Chandler, 1977 és 1990) a „kéz láthatóvá válását” dokumentálta, mint az amerikai kapitalizmus alapvető jellemvonását a tömegtermelés időszakában. A vertikálisan integrált, sokdivíziós, multinacionális vállalatokon belül nem érvényesülnek a szabadpiaci mechanizmusok: a menedzseri hierarchikus koordináció, a „látható kéz” a nemzetközi kereskedelemnek, így értelemszerűen a globális termelésnek is növekvő hányadában van jelen: a nemzetközi kereskedelem körülbelül egyharmada vállalaton belüli kereskedelem.

A látható kéz irányította tevékenység-hányad növekedését az új üzleti modell, a hálózatosodás elterjedése állítja meg. A személyes tömegtermelés (Szabó & Kocsis, 2002) időszakában ugyanakkor a vertikális struktúrák felbomlanak, és immár egy-egy vállalati



funkcióra specializált, többé-kevésbé autonóm gazdasági szereplők kapcsolódnak egymáshoz piaci alapon. Bonyolult szervezeti struktúrák jöttek létre, amelyben vertikális és horizontális elemek keveredtek.

## Hálózatosodás és hierarchia a felzárkózó országokban

Az információtechnológiai forradalmat kísérő, gyorsan elterjedő vállalatsszervezeti innováció: a hálózatosodás időszakára esik a világgazdaság centrumán kívüli országok világgazdasági nyitásának új hulláma, a kereskedelmi és a működőtőke-befektetésekre vonatkozó szabályozási politikájuk látványos liberalizációja, ezen országok világgazdasági integrációja. Így a kilencvenes években nem csupán fokozódott az egyre komplexebbé vált értékláncok dezintegrációja, de az értéklánc egyes pontjai földrajzilag jóval decentralizáltabban helyezkednek el.

A földrajzi decentralizálódással növekedett a hálózatokon belüli koordináció heterogenitása. A heterogenitást az is erősítette, hogy az új üzleti modellben a hálózat egyes tagjainak hálózati státusa, pozíciója idővel módosulhatott. Míg a – vertikális integráción alapuló specializáció statikus szemléletű: az értéklánc minden egyes eleméért a hierarchia szigorúan meghatározott pontjain lévő szereplők felelősek, a dinamikus szemlélettel értelmezhető hálózatokban az egyes szereplők pozíciója és feladatköre egyaránt változhat.

A nemzetközi üzleti- és menedzsment irodalom az értéklánc alapú hálózati szerveződés két, viszonylag homogén altípusát különbözteti meg: a japán és az amerikai típust. (Sturgeon, 2002) A japán típusú ún. „fogoly” hálózatokban a beszállítók kevés számú (gyakran egyetlen) megrendelőtől függnék. A beszállító–megrendelő kapcsolat szoros kötődést, a beszállító részéről sok olyan komoly volumenű beruházást igényel, ami kizárólag az adott relációban tud megtérülni. A megrendelő ugyanakkor szintén számos módon bizonyítja az adott kapcsolat iránti elkötelezettségét. A két fél között gyakran tökebefektetői, tulajdonosi kapcsolat van, de – még független beszállítók esetében is – a megrendelők gyakran technológiaátadással, esetenként termelő berendezések használatba adásával és technikai konzultációval, a megrendelő által igényelt minőségbiztosítás rendszer kiépítéséhez nyújtott segítséggel biztosítják, hogy a szállított termékek a megrendelő igényeit kielégítsék.

Az amerikai, ún. „kulcsrakész”, vagy moduláris hálózatok beszállítói ezzel szemben megrendelőjüktől gyakorlatilag független, a megrendelővel szerződéses, piaci kapcsolatban álló, de egyidejűleg számos más megrendelőnek is szállító cégek. Az értéklánc alapú hálózati szerveződés amerikai altípusa onnan kapta a „kulcsrakész” elnevezést, hogy a beszállítók megrendelőiknek komplex gyártási szolgáltatást nyújtanak, vagyis a szállítandó termék teljes körű menedzseléséért felelősek. Ők alakítják ki a termék design-ját, ők fejlesztik ki a gyártástechnológiát, beszerzik a gyártáshoz szükséges inputokat, gyártanak, csomagolnak, megtervezik és menedzselik a termékük belső és külső logisztikai rendszerét, stb. Az értéklánc moduláris felépítésű, a megrendelők rendszerintegrátorokként menedzselik a vállalati tevékenységet.

A fenti két értéklánc-alapú hálózati szerveződés-típus természetesen sem Japánban, sem az Egyesült Államokban nem jelenik meg a maga tiszta formájában, teljesen homogén módon. A multinacionális hálózatok már korábban is némi heteroge-

nitást mutattak, amerikai és japán típusú koordinációs elemek keveredtek bennük, ám a világgazdaság centrumán kívüli országok világgazdasági nyitásának és integrálódásának, valamint az értékláncok fokozott dezintegrációjának következményeként az értéklánc alapú hálózati szerveződések heterogenitása jelentős mértékben növekedett. A világgazdaság centrumán kívüli, újonnan integrálódó országok gazdasági szereplői „fogoly” típusú szerveződési jellemzőket vittek a „kulcsrakész” alapon szerveződő hálózatokba.

A felzárkózó országok elméleti és gazdaságpolitikai szakirodalma a fenti jelenségeket a *hálózatosodásos modernizáció* szempontjából vizsgálja. Az elemzők szeme előtt ugyanakkor sokkal inkább az amerikai típusú szerveződésből adódó lehetőségek lebegnek, mint a japán típusúé. A hálózatosodás fogalmának egyik értelmezéséből kiindulva az elemzők általában azt a kérdést veszik nagytitók alá, hogy a multik helyi leányvállalatai képesek-e, hajlandók-e *helyi hálózatokat létrehozni*, helyi cégek válhatnak-e a Magyarországon megtelepedett multik beszállítóivá. (Csáki, 2001, Szanyi, 2001) Jelen tanulmány szerzője ezzel szemben abból indul ki, hogy a strukturális modernizáció kezdeti szakaszában, a *hálózatosodásos modernizáció* fő hajtóereje nem a globális szereplők helyi hálózat-kialakítási hajlandósága, hanem a helyi szereplők globális hálózatokba való bekapcsolódási képessége.

A modernizáció későbbi szakaszaiban a helyi hálózatok kérdése egyre hangsúlyosabb gazdaságpolitikai célkitűzéssé vált. A gazdaságpolitikai döntéshozóknak azonban rá kellett döbbsenniük arra, hogy bizonyos iparági sajátosságokkal rendelkező iparágakban<sup>13</sup> a mégoly erőteljes és kreatív gazdaságpolitikai ösztönzők sem vezetnek eredményre, nem formálódnak helyi hálózatok, a technológia helyi diffúziója nem halad előre. A helyi hálózatok kialakítására tett erőfeszítések sorozatos kudarcai ellenére sem vonhatjuk le azt a következtetést, hogy ezekben az iparágakban kizárólag vertikális integráción alapuló hálózatok képzelhetők el. Ellenkezőleg, az informatikai feldolgozóipar hálózataiban számos moduláris, horizontális szerveződésű elemet találunk,<sup>14</sup> csak éppen nem az újonnan integrálódó, felzárkózó országok feldolgozóipari szereplőinek körében. Az ezekben az országokban található hálózati szereplők nem az amerikai modell független, kulcsrakész alrendszer szállítói, akik maguk felelősek saját beszállítóikért, az általuk kialakított helyi hálózatokért. A felzárkózó országokban működő, újonnan a hálózatokba integrálódott szereplők japán típusú beszállítók: szigorú hierarchikus rend alján lépnek be a hálózatokba, és modernizációjuk, sőt fennmaradásuk egyetlen esélye, az integrálódás.

A feldolgozóipari értékláncokat többszörös hierarchia-szintekből álló globális hálózatként kell elképzelnünk. A hierarchia csúcsán lévő rendszerintegrátorokhoz kapcsolódó hálózati szereplők hálózati szerveződésére valóban az amerikai típusú modularitás jellemző. A hierarchia alján lévő, az alrendszer-integrátorokhoz kapcsolódó beszállítók azonban (ide tartozik a világgazdaság centrumán kívül fekvő országok újonnan integrálódott feldolgozóipari cégeinek döntő többsége) a japán „fogoly” típusú hálózati szerveződéssel integrálódnak.

Szögezzük le: a japán típusú hálózati szerveződés tényének rögzítése semmiképpen sem jelent negatív értékítéletet, hiszen a felzárkózó országok modernizációjában a hangsúly az integráción van! A tranzakciós költségeket, főként a keresési, koordinációs és információátadási költségeket látványosan csökkentő információtechnológia lehetőséget teremtett a periférián elhelyezkedő szereplők integrálódására, arra,



hogy a globálisan kialakított és menedzselt hozzáadott értékláncok létrehozásához maguk is hozzájáruljanak. Ez az integrálódás azonban értelemszerűen nem a „kulcs-rakész” típusú hálózati szerveződés mintájára történt, hiszen a hálózatba kapcsolódáshoz komoly technológiai és üzemszervezési tanulásra volt szükség. Az integrálódáshoz nélkülözhetetlen transzferekhez kizárólag a működőtőkét fogadó, a hálózatokba vertikálisan integrálódó szereplők jutottak hozzá.

Az előbbieken bizonyítani próbáltuk, hogy a felzárkózó országok gazdasági szereplői is bekapcsolódtak a hálózati szerveződésű globális értékláncokba. Szükségszerűnek láttuk, hogy a működőtőke-befektetések segítségével modernizálódni igyekvő országok hálózatosodására a japán, fogoly típusú hálózati szerveződés jellemző. Ha azonban a hálózati szerveződés dinamikus jellemvonásaiból indulunk ki, abból, hogy a hálózatokban az egyes szereplők pozíciója és feladatköre egyaránt változhat – fel kell tennünk azt a kérdést, hogy van-e átjárás a két szerveződési típus között? Mérészködik-e idővel a hierarchia? Megfigyelhető-e a hálózatok periferikus szereplői esetében is az a számos tanulmányban elemzett<sup>14</sup> jelenség, miszerint a hierarchikus szerveződésen alapuló kapcsolatok egyre inkább átadják a helyüket a decentralizált döntéshozatalra, kooperációra és nem parancsteljesítésre, bizalomra és kölcsönösségre épülő, horizontális, hálózati szerveződésű formáknak?

## A piaci koordináció térnyerése – A periféria kimarad?

A nemzetközi üzleti- és menedzsment-irodalom visszatérő megállapítása, hogy az információs- és tudásgazdaságban a vállalat szervezet átalakul, módosulnak a vállalati határok<sup>15</sup> – részben a piaci és a hierarchikus koordináció összetételének, az egyes koordináció-típusok előfordulási gyakoriságának módosulása következtében. A tudásgazdaságban a vállalatok a tevékenységükhöz szükséges tudás egyre nagyobb részét kívülről, a tulajdonviszonyok által meghatározott vállalati határaikon kívül kénytelenek megszerezni. A gazdasági tevékenység keretei emiatt már nem szükségszerűen esnek egybe a vállalati határokkal: a tevékenységek szerveződési kereteit a tudáshálózatok (meghatározott tudáselemek birtokosai alkotta hálózatok) alkotják.<sup>16</sup> Minél speciálisabb szaktudást igényel egy-egy tevékenység, minél speciálisabb szaktudással rendelkező foglalkoztatottak végzik azt, a tevékenység megszervezésének annál kevésbé célravezető módszere a termelő berendezések (vállalati részvények) tulajdonjogán alapuló hierarchikus koordináció. (Helper et al., 2000)

A hálózatosodás és a decentralizáltabbá váló döntéshozatal következményeként a vállalati működés egyre több területén piaci, pontosabban kvázi piaci tranzakciók terjedtek el és szorították ki a hierarchikus, bürokratikus döntéseken alapuló tranzakciókat.<sup>17</sup> A tranzakciók „piacosodása” egyrészt a tevékenység mind több elemének kiszervezésére vezethető vissza, másrészt arra, hogy míg korábban a vállalat egyes divíziói vagy leányvállalatai közötti munkamegosztás a bürokratikus hierarchia döntései alapján alakult ki, ma ez már egyre inkább piaci jellegű verseny eredményeként szerveződik.

Kvázi piaci verseny folyik a vállalatokon belül az egyes divíziók, multinacionális cégek esetében az egyes leányvállalatok között, az éves költségvetések és tervek jóváhagyása idején a beruházási, fejlesztési forrásokért, továbbá belső verseny indulhat

egyes megürült vállalati pozíciókért. Kvázi piac alakult ki a vállalatokon belül az újonnan fejlesztett termékek gyártási jogáért.

*A multinacionális cégek szabályos telephely-tenderpályázatot írnak ki leányvállalataik körében. A gyártási jog megszerzéséért beadott ajánlatok elbírálása az ár, a szállítási pontosság és a minőségi paraméterek alapján történik. Az egyik legfontosabb minőségi paramétert az képezi, hogy a gyártás mellett milyen egyéb gyártáshoz kapcsolódó szolgáltatást vállal a versengő leányvállalat. Az ajánlat részét képezik a projekt megvalósításához szükséges beruházások is: a „pályázó” ismerteti a projekt megvalósításához nélkülözhetetlen technológia-fejlesztési, képzési, és logisztika-fejlesztési elképzeléseit, ezek költségvetését. Ajánlatot ugyanis nem csupán az a leányvállalat tehet, amelyik rendelkezik az adott termék gyártásához szükséges berendezésekkel, a fejlesztéshez szükséges K+F-bázissal, teszt-berendezésekkel.*

A gyártás jogáért a vállalaton belül folytatott versenyt a leányvállalatok ugyanolyan komolyan veszik, mint a külső projektek elnyerésért folytatott versenyt: a részvétel ugyanolyan műszaki ajánlattételi, projekt tenderpályázat-írási képességeket igényel. Az újonnan fejlesztett termékek gyártási jogának elnyerése több okból is létkérdés a helyi leányvállalatok fejlődése szempontjából. Egyrészt, az elnyert projektek függvényében növekedhet a helyi leányvállalat, ettől függ, hogy sor kerül-e beruházásokra, technológia-fejlesztésre, vagy sem. Másrészt, ettől függ a meglévő kapacitások kihasználása is, hiszen, ha egy helyi leányvállalat nem nyeri el időről-időre az új technológiát képviselő termékek gyártási jogát, a kifutó termékek iránt folyamatosan csökken a kereslet, így a helyi kapacitás kihasználatlan marad. A helyi leányvállalat menedzsmentjének (csakúgy, mint az anyavállalaténak) így alaposan meg kell gondolnia, hogy meddig és milyen ütemben növekedjen a helyi leányvállalat, vagyis milyen életciklus-menedzsment stratégiát kövessen annak érdekében, hogy a kapacitásai hosszabb távon is egyenletesen ki legyenek használva.

Épp ezért csak részlegesen van igaza Töröknek (Török, 2001), aki szemléletes példával igyekezett bizonyítani, hogy napjainkban egy-egy helyi leányvállalatnak meglehetősen korlátozott versenyben kell helytállnia, illetve egy-egy felzárkózó ország versenyképességét, teljesítményét egyszeri események hosszabb távon meghatározhatják:

*„Gondoljunk arra: a mai magyar export néhány sikeres terméke, sikeres termékcsoportja, vagy sikeres cége, például az Audi és az IBM magyarországi leányvállalata magyar szempontból mennyire igazi versenyben mérettetik meg? Mindkettő egy zárt, vállalaton belüli beszállítói rendszernek az egyik végpontja Magyarországon, és annak a vállalatnak a vállalaton belüli értékesítési csatornáin szállít ki Németországba. A magyar telephely versenyképességének ez a kérdése eldőlt akkor, amikor ezt a telephelyet az IBM vagy az Audi kiválasztotta.” (Török, 2001:9)*

Valójában, a transznacionális szervezeteken belül egyes leányvállalatok felemelkedése és hanyatlása gyakori esemény.



*Birkinshaw* (Birkinshaw, 1998) tanulmánya felállítja a multinacionális cégen belüli verseny modelljét. Hipotézise szerint a vállalati központ felelősségi köre „támadható”, az egyes leányvállalatok magukhoz ragadhatnak olyan funkciókat, amelyek átadása a multi hálózatát optimalizálja. Ebben a modellben a feladat- és felelősségi köröket időről-időre újraelosztják az anyavállalat szervezetén belül. Az újraelosztás azért lehetséges, mert a multinacionális szervezet alegységeinek teljesítményét napjainkban már rendszeres időközönként összehasonlítják egymással (internal benchmarking).

A vállalaton belüli kvázi piacok létét és a hierarchikus tranzakciók piacosodásának elméletét erős szkepszissel szemléli *Hodgson* (Hodgson, 2002). Tanulmánya szembehelyezkedik a lassanként „mainstream”-mé váló fenti megfontolásokkal. Bizonyítani igyekszik, hogy a vállalaton belüli tranzakciók piacosodásának jelenségei ellenére a koordináció végső soron hierarchikus maradt. Ami az egyes megürcült pozíciók belső megversenyztetését illeti, szerinte ezek az egyszeri alkalmak nem hasonlítanak az igazi munkaerőpiac folyamatos és tömeges, több vevő és eladó jellemezte kereslet-kínálati viszonyaira. Ami a beruházásokért folytatott „piaci versenyt” illeti, *Hodgson* szerint ez inkább a hatalomért és forrásokért folytatott verseny a vállalati bürokrácia különböző csoportjai között. Hiába versenyeztetik meg a leányvállalatokat beruházási, fejlesztési forrásokért, vagy egyes résztevékenységek végzési jogáért, a döntést végső soron mégis a vállalati bürokrácia hozza meg, méghozzá nem kizárólag „belső piaci jellegű” megfontolások alapján.

Jelen dolgozat szerzője egyetért ugyan *Hodgson* állításának utolsó részével, miszerint a piaci tranzakciók mintájára történő belső versenyeztetést követően, a döntést esetleg hierarchikus és nem feltétlenül piaci logika szülte megfontolások alapján hozza meg a vállalati központ, *Hodgson*nál mégis jóval kevesebb szkepszissel ismeri el a vállalati tranzakciók piacosodásának, a termelési inputok tulajdonjogán alapuló hierarchia mérséklődésének tényét. A lazább, horizontális szerveződési formák azonban nem érvényesülnek automatikusan a hálózatok minden egyes tagja esetében. Hipotézisünk szerint, *egy-egy vállalati hálózatban eltérő koordinációs formák, a hierarchia eltérő fokozatai léteznek egymás mellett*. A koordinációs módszer hierarchia-fokát az határozza meg, hogy a hálózat adott tagja tevékenységének megszervezéséhez mely rendszerintegrátori funkcióra van elsősorban szükség.

A multinacionális vállalati központok ugyanis a stratégiaalkotáson túlmenően kettős feladatkört látnak el. „Új gazdaság”-jellegű rendszerintegrátori funkcióik közé tartozik a földrajzilag szétszórta tudás felismerése, megszerzése, koordinálása és optimális hasznosítása. Másrészt, továbbra is alapvető rendszerintegrátori funkció maradt a vállalati produktumok hatékony előállításának megszervezése és menedzselése. *Míg a tudás koordinációja az egyéb termelési inputok tulajdonjogán alapuló hierarchikus koordinációtól eltérő autoritást és ösztönzőket igényel, a vállalati produktumok hatékony előállításának megszervezéséhez továbbra is hierarchikus koordinációra van szükség.*

Összefoglalva, a második fejezetet bevezető kérdésekre a következő válaszokat adhatjuk: A hierarchia mérséklődése, a horizontális, kooperatív kapcsolatrendszer kialakulása nem azért marad el a világgazdaság centrumán kívül fekvő, de jó hálózatosodásos modernizációs teljesítményt mutató országok gazdasági szereplői többségének körében, mert ezek a szereplők a globális hálózatok periferikus tagjai. A kapcsolatrendszer hierarchia-foka elsősorban a(z értékláncon belüli) funkció és nem

a hálózati pozíció függvénye, bár természetesen a funkció és a pozíció egymással szoros összefüggést mutat. Magyarán, a világgazdaság centrumában (például a volt kelet-német tartományokban, vagy Írországbán) elhelyezkedő, *termelő* leányvállalatok hálózati szerveződése éppolyan hierarchikus jellemvonásokat mutat, mint a periférián, például egy thaiföldi településen elhelyezkedő termelő leányvállalaté. Egy periférián (például egy kelet-közép-európai országban) elhelyezkedő fejlesztő központ, vagy egy latin-amerikai marketing- és kereskedelmi központ hálózati szerveződését ezzel szemben sokkal inkább kooperatív, bizalomra és kölcsönösségre épülő, kevésbé hierarchikus, horizontális jellemvonásokkal írhatjuk le, vagyis esetükben a hierarchikus koordináció kevésbé jellemző, mint ugyanazon a hálózaton belül a termelő vállalatokra.

Ami a hierarchikus, japán és a horizontális, kooperatív, amerikai szerveződési modell közötti átjárást illeti, egy-egy helyi cég számára kizárólag abban az esetben adódik erre lehetőség, ha a cég diverzifikálja, vagy módosítja korábbi (puszta termelői) funkcióját (lásd erről [Szalavetz, 1999]), vagyis a termelés mellett a vállalati tevékenységhez, vagy a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokat is vállal. Egy-egy nemzetgazdaság szintjén is elképzelhető átjárás, amennyiben növekszik a globális hálózatokba horizontálisan kapcsolódó, vagy/és az amerikai hálózati szerveződési modell jellemvonásait mutató szereplők száma, GDP-hozzájárulása. Melyek ezek a szereplők? Ebbe a csoportba tartoznak a multinacionális vállalatok helyi fejlesztő központjai (illetve a helyi K+F-szervezettel is rendelkező, vagy a termelés mellett egyéb vállalati funkcióra is szakosodott termelő leányvállalatai), a globális hálózatokba kapcsolódó stratégiai üzleti szolgáltatásokat nyújtó cégek, valamint a komplex termelési szolgáltatást nyújtó multinacionális cégek helyi leányvállalatai.<sup>18</sup> A gazdaság szerkezeti modernizációja, a stratégiai üzleti szolgáltatások GDP-részesítésének növekedése így értelemszerűen a horizontális, kevésbé hierarchikus hálózati szerveződés térhódításával jár együtt.

## JEGYZETEK

\* A szerző köszönettel tartozik Kapás Juditnak a cikk első változatához fűzött észrevételeiért.

<sup>1</sup> Az „új gazdaság” különböző értelmezéseiről lásd: *Szalavetz* (Szalavetz, 2002.a)

<sup>2</sup> A szerződéses vállalatelméletek egyik ágát képezik az erőforrás alapú vállalatelméletek. (Kapás, 1999.b)

<sup>3</sup> Kapás (Kapás, 1999.a és b) átfogó áttekintést ad az egyes vállalatelméletekről.

<sup>4</sup> „Egyéni” alatt akár egy transznacionális vállalat méretű szervezetet is érthetünk.

<sup>5</sup> Egyes fordítások szerint magkompetencia, vagy alapkompétencia. Jelen tanulmány szerzője a kulcskompetencia kifejezést preferálja, az alapvető, vagy kulcsfontosságú kompetencia rövidítéseként.

<sup>6</sup> A termelést megelőző, az azt követő és az értéklánc minden egyes pontján fontos szerepet játszó szolgáltatások.

<sup>7</sup> Az Intel 1998-as működőtőke-befektetését követően látványosan növekedett Costa Rica informatikai feldolgozóipari kibocsátása, exportja és a szektorban foglalkoztatottak száma. „Blue chip” informatikai cégek, mint az Acer, Microsoft, Motorola, Cisco, Seagate, Hewlett Packard nyitottak helyi termelő leányvállalatokat és számos beszállítójuk is követte őket. Az



Intel-befektetésnek köszönhető (vagyis erre az egyetlen cégre visszavezethető) csúcstechnológiai export az összes export 25,1 %-át tette ki 2000-ben. (Forrás: UNCTAD World Investment Report 2002, 168. lap)

- <sup>8</sup> A kifejezést Balassa (Balassa, 1967) vezette be a köztudatba. A kelet-közép-európai országok vertikális specializációját Landesmann és Burgstaller (Landesman & Burgstaller, 1997) elemezte, Hummels és szerzőtársai (Hummels et al., 2001) pedig 14 ország input-output adatai alapján átfogó számításokkal dokumentálták a vertikális specializáció növekedését 1970 és 90 között.
- <sup>9</sup> A technológia kiépítése meglehetősen költséges volt, továbbá az ilyen módon egymással kommunikáló szereplőknek szigorú formai szabályokat kellett betartaniuk (az elektronikus dokumentumok formátálásakor számos szabályt kellett figyelembe venni). Mindez korlátozta az ilyen módon hálózatba kapcsolt szereplők fluktuációját, új szereplők belépését.
- <sup>10</sup> A vállalati stratégia egyik alapvető döntése, hogy bizonyos erőforrások létrehozását a cégek saját kompetenciájukra támaszkodva szervezzék meg, vagy a piacról jussanak hozzá, netán valamilyen a piac és a hierarchia közötti köztes megoldást alkalmazzanak (például stratégiai szövetségek, hosszú távú szerződések, licenckapcsolatok stb.)
- <sup>11</sup> Egyes szerzők szerint (Langlois, 2002), a konglomerátumok kialakulása nem fokozódó integrációt jelent, hanem éppen hogy egyfajta első lépést a dezintegráció irányába. A holding szervezet alatt tömörülő, számos különféle iparágba tartozó leányvállalatok létrejötte, a moduláris szervezet megvalósításának irányába tett első lépésként értelmezhető.
- <sup>12</sup> Adam Smith, 1976 *An Enquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Glasgow Edition, Oxford: Clarendon Press – első kiadás: 1776)
- <sup>13</sup> Az informatikai feldolgozóipar iparági sajátossága, hogy ezeknek az ágazatoknak a képviselői globálisan integrálják beszerzési hálózatukat, nem keresnek helyi beszállítókat. (Belderbos & Capannelli, 2001) Más globális iparágak esetében (például autóipar) a helyi hálózat-kialakítási hajlandóság nem ennyire alacsony, az ő esetükben a helyi hálózatok kialakítása, a technológia lokális diffúziójának elősegítése releváns gazdaságpolitika kihívás.
- <sup>14</sup> Sőt, épp az informatika és az elektronika az a két iparág, amelyben már a nyolcvanas évek végétől kezdve látványos gyorsasággal nőtt mind a komplex gyártási szolgáltatásokat igénybevevő, a gyártási tevékenységet ilyen módon kihelyező, mind a gyártási szolgáltatást nyújtó cégek száma. Ez utóbbiak jövedelme a kilencvenes években meredeken emelkedett: 1988-ban a 20 legnagyobb gyártási szolgáltatást nyújtó cég összes árbevétele 1683 millió dollár volt, 1995-ben 12445 millió dollár (Sturgeon 1998:6). A Contract Manufacturing Consultants jelentése szerint 2001-ben több mint 50 olyan gyártási szolgáltató volt az elektronikai szektorban, amelynek az árbevétele meghaladta a 100 millió dollárt. ([http://www.cmc-inc.net/industry\\_research.htm](http://www.cmc-inc.net/industry_research.htm))
- <sup>15</sup> Lásd például: Foss (Foss, 2002); Mendelson & Pillai (Mendelson & Pillai, 1999); Grandori (Grandori, 2002)
- <sup>16</sup> Powell és szerzőtársai (Powell et al., 1996) például a biotechnológia-iparban végeznek vizsgálatokat azt bizonyítandó, hogy komplex és gyorsan növekvő tudásállománnyal rendelkező iparágakban, alapvetően nem egy-egy cég keretein belül jönnek létre innovációk, hanem több cég alkotta tudáshálózatokban.
- <sup>17</sup> A vállalatokon belüli kvázi piacok fő teoretikusa Benjamin Klein (Klein, 1983), aki még a modern vállalatelmélet egyik fő teoretikusát, a piaci és hierarchikus (vállalaton belüli és vállalatok közötti) tranzakciókat korábban mereven elválasztó Coase-t is megállapításainak újrágondolására készítette. 1988-as tanulmányában Coase elismerte, hogy legújabb tapasztalatai valóban bővelkednek a vállalatokon belüli piaci jellegű működés példáiban. Mint legfurcsább

esetet, az angol állami tulajdonban lévő áramszolgáltató cég esetét elemezte, amely aukciós alapon működve, azoktól a regionális áramszolgáltatóktól vásárolja az áramot, amelyek a leg-alacsonyabb áron hajlandók szállítani azt. Coase ebben a tanulmányban elismerte, hogy a vállalatelmélet és a piac elméletének merev elkülönítése napjainkban már erősen torzítaná az elemzések szemléletét.

A vállalatelmélet magyarországi képviselője (Kapás, 2002), két jól azonosítható trendet ír le a hibrid koordinációs struktúrák elemzésekor: a hierarchia behatolását a piacba, illetve a piac behatolását a hierarchiába. „A 'piacnak' illetve 'vállalatnak' nevezett (koordinációs) formák tartalma átalakult, hiszen a 'vállalat' piacszerűbbé, a 'piac' pedig vállalatszerűbbé vált.” – írja. (Kapás, 2002:329)

- <sup>18</sup> Magyarországon ilyen például a Flextronics, amelynek helyi leányvállalatai, gyártóbázisai intenzív vállalati tanulás révén mind elindultak a komplex gyártási szolgáltatóvá válás útján.

## IRODALOM

- Balassa, B. (1967): *Trade Liberalization Among Industrial Countries*. McGraw-Hill, New York
- Belderbos, R. & Capannelli, G. (2001): Backward Vertical Linkages of Foreign manufacturing Affiliates: Evidence from Japanese Multinationals. *World Development* vol. 29, No. 1
- Birkinshaw J. (1998): Subsidiary initiatives to develop new markets. *Sloan Management Review*, Spring, vol. 39, No.3
- Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002): Managing the knowledge life cycle: knowledge isn't static, but it often gets managed as if it were. *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, No.1
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2000): Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, No. 4
- Brynjolfsson, E. & Hitt, M. L. & Yang, S. (2002): Intangible Assets: Computers and Organizational Capital. *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 1
- Castells, M. (2000): The Network Enterprise: the Culture, Institutions, and organizations of the Informational Economy. In: *The Rise of the Network Society*. 2<sup>nd</sup> edition, Blackwell Publishers, Oxford, UK, pp. 163–215
- Chandler, A. D. Jr. (1977): *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: The Belknap Press
- Chandler, A. D. Jr. (1990): *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press
- Coase, R. H. (1988): The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence', *Journal of Law, Economics, and Organization*, Spring, vol. 4, No. 1
- Csáki, Gy. (2001): Új tendenciák a nemzetközi működőtőke-áramlásban és a magyar működőtőke-importban. In: Csáki, Gy. (szerk.) *Befektetésösztönzés és működőtőke-bevonás. Lehetőségek az Európai Unió Csatlakozás Előkészítésének Időszakában*. Oktatási Minisztérium, Budapest, pp. 9–41
- Dunning, J. H. (1995): Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism.



- Journal of International Business Studies vol. 26, No. 3
- Feenstra, R. C. (1998): Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. The Journal of Economic Perspectives, Fall, 1998, vol. 12, No. 4
- Foss, N. J. (2002): 'Coase vs Hayek': Economic organization and the knowledge economy. International Journal of the Economics of Business, vol. 9, No. 1
- Grandori, A. (2002): Organizations and Economic Behavior. London, Routledge
- Hagedoorn, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: internationalisation modes of cooperation and sectoral differences. Strategic Management Journal vol. 14, pp. 371–385
- Helper, S. & MacDuffie, J. P. & Sabel, C. (2000): Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism,” Industrial and Corporate Change, vol. 9, No. 3. Working paper változat: [http://www.weatherhead.cwru.edu/faculty\\_research/homes/helper/pragcoll.pdf](http://www.weatherhead.cwru.edu/faculty_research/homes/helper/pragcoll.pdf)
- Hitt, L. M. (1999): Information Technology and Firm Boundaries: Evidence from Panel Data. Information Systems Research, vol. 10, No. 2
- Hodgson, G. M. (2002): The legal nature of the firm and the myth of the firm-market hybrid. International Journal of the Economics of Business, vol. 9, No. 1
- Hummels, D. & Ishii, J. & Yi, Kei-Mu (2001): The nature and growth of vertical specialization in world trade. Journal of International Economics, vol. 54, No. 1
- Kapás, J. (2002): Piacszerű vállalat és vállalatszerű piac. Közgazdasági Szemle, vol. 49, 4. szám
- Kapás, J. (1999.a): Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Közgazdasági Szemle, vol. 46, 9. szám
- Kapás, J. (1999.b): Egy új vállalatelmélet: Erőforrás-alapú megközelítés. Összefoglalás és diagnózis. Vezetéstudomány, vol. 30, 2. szám
- Klein, B. (1983): Contracting Costs and Residual Claims: The Separation of Ownership and Control”, Journal of Law and Economics, vol. 26, No. 2
- Krugman, P. (1996): Does Third World Growth Hurt First World Prosperity? Harvard Business Review, vol. 72, No. 4
- Landesmann, M. & Burgstaller, J. (1997): Vertical Product Differentiation in EU Markets: the Relative Position of East European Producers, WIIW Research Reports, No. 234.a, Vienna, WIIW
- Langlois, R. N. (2002): The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism. Industrial and Corporate Change, vol. 12, megjelenés alatt. Working paper változat: <http://www.econ.uconn.edu/working/2002-21.pdf>
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999): The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. Strategic Management Journal, vol. 20, No. 4
- Mendelson, H. & Pillai, R. R. (1999): Information Age Organizations, Dynamics, and Performance. Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 38, No. 3
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Nagata, A. (2000): A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. Industrial and Corporate Change, vol. 9, No. 1
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995): The Knowledge-Creating Company. New York, Oxford University Press
- OECD (1999): Strategic Business Services. Paris, OECD
- OECD (1996): Globalisation of Industry. Paris, OECD

- Powell, W.W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M. (eds.): *Research in Organizational Behavior*, 12: 295–336. Greenwich, CT: JAI Press
- Powell, W.W. & Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational collaboration and the locus of innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, No. 1
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, No. 3
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000): Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, vol. 78, No. 1
- Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2003): The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, vol. 56, megjelenés alatt
- Sturgeon, T. J. (2002): Modular production networks: a new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, No. 3
- Sturgeon, T. J. (1998): Network-Led Development and the Rise of Turn-Key Production Networks: Technological Change and the Outsourcing of Electronics Manufacturing. <http://globalization.mit.edu/Development.pdf>
- Szabó, K. (1998): Kihelyezési hullám. A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására. *Közgazdasági Szemle*, 2. szám
- Szabó, K. & Kocsis, É. (2002): Digitális paradicsom vagy falanszter? A személyes tömegtermelés. Budapest, Aula
- Szalavetz, A. (2002.a): „Új gazdaság” és gazdasági növekedés Magyarországon. *Külgazdaság*, 9. szám
- Szalavetz, A. (2002.b): „Új gazdaság”-jelenségek – A feldolgozóipar tercierizálódása. *Külgazdaság*, 12. szám
- Szalavetz, A. (1999): Magyar feldolgozóipari vállalatok a globalizáció sodrában. *Külgazdaság*, vol. 43, 12. szám
- Szanyi, M. (2001): Stratégiai szövetségek és tartós vertikális kapcsolatok a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, vol. 32, 1. szám
- Török, Á. (2001): A versenyképesség mérése és értelmezése. In: *Verseny Európa küszöbén. ÁVF Tudományos Közlemények*, 3. szám, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest