

Szabóné Fenyvesi Éva*

LEHETSÉGES-E „HÁLÓZATI HASZON” HASZONÁLDÓZAT NÉLKÜL...?

Hálózat és klaszter

A gazdasági hálózatok fogalma néhány éve, a globális verseny kihívásaira adott válasznak köszönhetően került előtérbe. Napjainkban „a globalizálódó verseny elsődleges szereplőivé az egyedi vállalatok helyett egyre inkább a hálózatok válnak, amelyek a globális versenyelőnyökre építve lehetnek sikeresek. Minél több területen és minél magasabb színvonalú a helyi versenyelőny, annál nagyobb esélye van a lokális szereplőknek a globális sikerre, és éppen a potenciális helyi versenyelőnyök optimális kihasználása érdekében születnek hálózatok. A versenyt gerjesztő versenyerők ugyanakkor befolyásolják a versenyelőnyök mértékét az integrált modell szerinti módon: minél intenzívebb a verseny, annál jelentősebb mértékű és speciálisabb összetételű versenyelőny szükséges a sikerhez” (Dinya, 2003).

A hálózatosodással kapcsolatos cikkekben gyakran találkozunk egy másik kifejezéssel, a klaszterrel is. Ebben a tanulmányban nem teszek különbséget hálózat és klaszter között, mivel a vizsgált kérdés szempontjából nem ez a releváns. Nem szabad megfeledkezni azonban a két fogalom speciális jellemzőiről, és arról sem, hogy használatuk keverése-keveredése gyakran nem tudatos. A hálózatok és klaszterek sajátosságait az 1. táblázat mutatja be.

* *főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola*

1. táblázat
A vállalati hálózatok és klaszterek eltérő jellemzői

	Hálózatok	Klaszterek
<i>Előny</i>	Meglévő, olcsó, speciális szolgáltatások	Igényelt speciális szolgáltatások odavonzása
<i>Tagság</i>	Meghatározott (zárt) tagság	Nyitott szerveződés
<i>Együttműködés alapjai</i>	Szerződéses kapcsolatok	Társadalmi értékek
<i>Pozíció</i>	Viszonylag stabil	Rugalmasan változik
<i>Kapcsolat jellege</i>	Együttműködésen alapuló	Együttműködésen és rivalizáláson alapul
<i>Kohézió</i>	Közös üzleti célok	Kollektív vízió
<i>Résztvevők</i>	Vállalatok	Vállalatok, intézmények, szakmai szervezetek

Forrás: (Imreh – Lengyel, 2003)

Haszon és haszonáldozat

A haszonáldozat a szűkösség velejárója. A szűkösség a gazdaságban azt jelenti, hogy az erőforrások nagy részéből, így az általuk megtermelt javakból sem áll megfelelő mennyiség a rendelkezésünkre. Ezért döntenünk kell felhasználásukról: mennyit, hogyan és kinek termelünk. Amennyiben erre vonatkozólag létezik legalább két alternatíva, az egyik mellett döntésünk azt is jelenti, hogy a másiktól le kell mondanunk. A haszonáldozat annak a jószágnak, jövedelemnek stb. az értéke, amelyről – valamely kiválasztott gazdasági cél érdekében – le kell mondanunk. Amennyiben kettőnél több lehetőség közül is választhatunk a haszonáldozat (más néven alternatív költség) a második legjobb választásnak az értéke. Jó döntést akkor hozunk, ha a döntésünk eredményeképpen keletkező haszon nagyobb, mint az érte hozott áldozat.

A PhD-dolgozatom kapcsán végzett kutatásom egyik központi eleme a tudásmegosztásból származó haszon és haszonáldozat megkülönböztetése egyéni és szervezeti szinten. A vizsgálatot azért tartottam szükségesnek elvégezni, mert ha a tudást erőforrásnak tekintjük, arról is döntenünk kell, hogy *hol, mire és hogyan* használjuk fel. Tekintettel arra, hogy a tudást egyének hordozzák, ez elsősorban az *ő/mi* döntésü(n)k. Mivel nincs olyan alternatíva, amely szerint az egyik megoldás egyértelműen fekete, a másik pedig fehér lenne, mérlegelni kell. Racionális döntést leginkább akkor hozhatunk, ha számba vesszük a döntésünkkel járó előnyöket és hátrányokat. A szervezeteknek is tisztában kell lenniük vele, miért érdemes tagjaik tudásmegosztását támogatni, milyen haszonnal jár ez az adott szervezet számára, és milyen áldozatokat kell vállalni érte. E felismerés nélkül sok értékes tudás mehet veszendőbe.

2. táblázat
A tudásmegosztás használdozata és haszna

HASZONÁLDOZAT		HASZON	
Egyéni szinten	Szervezeti szinten	Egyéni szinten	Szervezeti szinten
Egyéni „monopolhelyzet” esetleges elvesztése	A szervezetet elhagyó személy által „elvitt” tudás	Tudás, képesség, kompetenciabővülés	Tudás bővülése (új termék, eljárás, rutin, hozzáadott érték növelése stb.)
Kényszer a proaktivitásra (az „egy lépés” előny fenntartása érdekében)	Kényszer a proaktivitásra (az „egy lépés” előny fenntartása érdekében)	Anyagi elismerés	Versenyelőny, rugalmas reagálás a változásokra
Kudarccal (bizonyos ötletek elvetése a szervezet részéről, akár a „korai” felfedezés miatt)	Nem megfelelő tudás elterjesztése – a szervezet tudástókéjének devalválódása	Nem anyagi elismerés (előléptetés, szakmai elismerés stb.)	Szinergiahatás érvényesülése
A tudásmegosztás időigénye (pl. a tudás megosztását segítő formális és informális fórumokban való részvétel)	A tudásmegosztás időigénye (pl. egy adott munkafolyamattól elvett idő)	Kapcsolatok bővülése, minőségük javulása	Külső és belső kapcsolatok bővülése, minőségük javulása (növekszik a külső és belső együttműködésből fakadó üzleti előny, bővülnek a technológiai transzfer lehetőségek, javul a munkamorál, csökken a munkatársak fluktuációja)
A befogadó egyén vagy szervezet „elfelejti” a tudás valódi forrását	Tudásmegosztást támogató IT-infrastruktúra megteremtése	Részvétel pozitív tudata	Kisebbségi igény külső tudásforrás igénybevitelére (pl. tanácsadás)
	A tudásmegosztás egyéb erőforrásigénye (pl. a szervezeti tagok anyagi jutalmazása)	Alkotóképesség „ébredésének”	Állandó megújulásra való képesség (tanuló szervezet)

Forrás: (Szabóné, 2007)

Gazdasági hálózatok működéséből származó haszon és haszonáldozat

E gondolatmenetet folytatva, úgy gondoltam, érdemes megvizsgálni a gazdasági hálózatok hasznát és az érte hozott áldozatot is.

3. táblázat **A hálózatosodásból származó haszon, és az azzal járó áldozatok**

HASZONÁLDOZAT	HASZON
	Tudásbővülés, know-how.
	Az erőforrások többszörözésével finanszírozhatóvá válnak olyan fejlesztések, amelyeket külön-külön nem tudnánk megfizetni.
	Hitelekhez történő könnyebb hozzáférés.
	Költségcsökkentés és költségmegosztás.
	Komplex termékek, szolgáltatáscsomagok kifejlesztésének lehetősége.
	A komplexebb szolgáltatás növeli a vevők számát, nő a piaci vonzerő.
	A nagyobb piaci térhódítás nagyobb bevételt biztosít.
	A közös beszerzés egyúttal nagyobb mennyiségben történő beszerzést is lehetővé tesz, ami árengedményt eredményezhet.
	A külső és belső kapcsolatok bővülése, minőségük javulása. A környezet jobb megismerése.
	Rugalmasabb alkalmazkodás a változó körülményekhez.
	Szinergiahatás.
	Termékek differenciálása, tevékenységek diverzifikálása.
	Egyenrangú kapcsolatok.
	A résztvevők úgy sokszorozzák meg hatékonyságukat, hogy közben megőrzik önállóságukat.
	Szervezetek közötti bizalom javulása.

Forrás: (Nagy, 2006)

A gazdasági hálózatokkal kapcsolatos szakirodalomból könnyűszerrel össze lehetett gyűjteni a „hálózati hasznot”, míg a hálózatosodásból származó haszonért hozott áldozat nem található. Úgy gondolom, ez nem a szakirodalom hiányossága, hanem annak köszönhető, hogy a szervezetek épp azért kapcsolódnak hálózatokhoz, mert a hálózati kapcsolat előny és nem áldozat számukra, sőt: a hálózatok csökkentik az önálló működéssel kapcsolatos áldozataikat. Ám ha ennyi előnye van a hálózatoknak, illetve a klasztereknek – gyakorlati áldozatok nélkül –, akkor miért nincs belőlük jóval több? Ez valóban vegytiszta fekete-fehér választás lenne?

Úgy vélem, a választ abban kell keresni, hogy a fent felsoroltak csak arra az esetre vonatkoznak, amikor megéri együttműködni, azaz, nincs egyoldalú verseny a felek között, vagy ha egyik félnek sincs monopóliuma a közösen létrehozott értékek értékesítésére – ez utóbbi esetben a versengő fél „kihasználhatja” az együttműködésre törekvőt... De mi alapján dönthető el, hogy megéri-e együttműködni?

Az együttműködés tulajdonképpen cselekvési stratégia, a szociális viselkedés egyik alapvető formája, amely meghatározza, hogy valaki mennyire tudja hétköznapi és munkakapcsolatait hatékonyan, sikeresen működtetni. A csoport- és a társadalomszerveződés legfontosabb elvének tekinthetjük. Már az ókori görögök is úgy tartották, hogy a polgárok kooperációja nélkül nem lehetséges jól működő állam. Ha tehát valaki együttműködik, akkor másokkal közösen, összhangban tevékenykedik. Az együttműködésben ezért mindig jelen kell lennie egy közös célnak, függetlenül attól, hogy ennek valós vagy képzelte tétje van-e a résztvevők számára. Ez a cél bármi lehet, akár maga a kooperáció is. Ezzel szemben a versengés inkább individualitásra motivál. Aki verseng, az igyekszik másokat megelőzni egy cél vagy egy teljesítmény elérésében. A személyközi kapcsolatokban a versengés ölthet tisztességes és tisztességtelen formát is. Ezek minősége főként a helyzet sajátosságainak, illetve a résztvevők önmagukhoz és társukhoz való viszonyulásának függvénye.

Sills (1968) a kooperatív viselkedés öt típusát különbözteti meg: az automatikus, a hagyományos, a szerződéses, a vezérelt és a spontán kooperációt. E típusok azonban csak elméletileg választhatók szét, mivel szinte valamennyi egyszerre figyelhető meg a legkülönbözőbb emberi tevékenységekben.

1. Az *automatikus kooperáció* alapvetően ösztönös alapú, ezért elsősorban az állatvilágra jellemző együttműködés, de megfigyelhető az emberek között is. Itt az érdekek olyan közösségeről van szó, amelyek a pusztán az ökológiai helyzetből következnek. Ha például két csoport, melyek érdekei hasonlóak, mindkettőjük biztonságát érintő külső fenyegetéssel találkozik, akkor a kialakuló védekezési mechanizmus bizonyos fokú kooperációt eredményezhet közöttük, annak ellenére, hogy mindkettő csak a saját biztonságát tartja szem előtt.

2. A *hagyományos kooperációt* a tradicionális társadalmi normák szabályozzák. Ebben az esetben a hagyományok írják elő az együttélés, a közös tevékenységek szabályait, melyek áthághatatlanok.

3. A *szerződéses kooperáció* a közös viselkedés minden részletét törvényileg szabályozza. A kooperációnak ez a típusa a modern társadalmak legfontosabb szervezőelve.

4. A *vezérelt kooperáció* legegyszerűbb példája a katonai szervezet, de gyakran fellelhető nagyvállalatoknál vagy a közigazgatásban is. Ebben az esetben gyakran előfordul, hogy a kooperációban résztvevők közül nem mindenki ismeri fel a közös célt. Általában egy személy, vagy egy szűk csoport irányítja a többiek viselkedését egy „közös” cél felé, mintegy racionalizálva a többiek viselkedését.

5. A *spontán kooperációt* az adott helyzet hozza létre. Elsősorban azokra a közösségekre jellemző, amelyekben eleve egyetértés uralkodik. Itt ugyanis könnyebb a közös cél felismerése, másrészt semmi sem akadályozza az együttműködést.

A mai modern szociológiai, pszichológiai kutatások leginkább a vezérelt és a spontán együttműködéssel foglalkoznak. Tanulmányom is elsősorban a spontán kooperáció vizsgálatára irányul.

A spontán együttműködés problémájának továbbgondolásához nyújt támpontot a 20. század első felében született játékelmélet – teljes nevén: stratégiai játékok elmélete –, amely az együttműködés és versengés különféle kombinációi által megvalósuló társas helyzeteket, konfliktusokat vizsgálja. A „játék” elnevezés onnan ered, hogy a játékban fellelhetőek a konfliktusok főbb elemei; bemutatásuk, tanulmányozásuk így viszonylag egyszerű. Ezért a játékelmélet „játék” szóval illet minden olyan helyzetet, amelyben konfliktus lép(het) fel. A stratégia szó pedig arra utal, hogy az elmélet célja a lehetséges stratégiák közül kiválasztani a legoptimálisabbat. A játékelmélet zsenialitása többek között abban rejlik, hogy – mint a legtöbb zseniális elmélet – bonyolult jelenségeket nagyon egyszerűen képes megmagyarázni. Ez alapvetően

matematikai alapjainak köszönhető. Kevés axiómával, kevés szabállyal dolgozik, és többé-kevésbé kvantitatív. Másrészt elég általános ahhoz, hogy a jelenségek széles körében eredményesen alkalmazható legyen, számos érdekes konfliktus lényeges elemeit képes megvilágítani. Az esetek többségében előre jelezhetjük a résztvevők legvalószínűbb viselkedését, annak ellenére, hogy a kutató nincs könnyű helyzetben, hisz adatainak nagy részét olyan tényezők határozzák meg, mint a személyiség (az egyén fizikai, érzelmi beállítottsága, egészségi állapota, különféle képességei stb.) és a társadalmi környezet.

Míg kezdetben a játékelmélet a versengő viselkedésformák leírására fókuszált, a későbbiekben fokozatosan az együttműködő stratégiák felé fordult. E kutatások egyik eredménye az a felismerés, hogy a kooperáció megvalósulása alapvetően két feltételhez köthető. Az egyik az, hogy a résztvevő egyénnek meg kell bíznia partnereiben és viszont, tudnia kell, hogy a többiek megbíznak benne. A kölcsönös bizalomról szóló tudásnak vannak feltételei:

- a résztvevők közötti információáramlásnak akadálymentesnek kell lenni,
- a résztvevők kölcsönösen tájékozódhatnak arról, hogy mind helyzetmegítélésük, mind értékrendszerük azonos, valamint minden fél birtokában van a racionális gondolkodás képességének.

Az együttműködés két alapvető feltétele tehát a kommunikáció és a bizalom. A kooperáció tanulmányozásának további következtetése annak megállapítása, hogy a csoportkohézió és a hatékonyság akkor a legnagyobb, ha a csoport tagjait egy közös cél megvalósítására ösztönözzük. Az is bebizonyosodott e kutatások alkalmával, hogy a kooperatív vagy kompetitív viselkedésforma megválasztása erősen kultúrafüggő.

A fentiek alapján az együttműködés kialakulását tehát több dimenzió mentén is vizsgálhatjuk:

- *Közös cél.*
- *Bizalom.*
- *Kommunikáció.*
- *Motivációk.*
- *Kockázat – cél– kifizetődés viszonya.*
- *Egyéni és csoportnormák.*

Holott az együttműködést és a versengést gyakran csupán egymás ellentéteiként mutatják be, a valóságban ritkán léteznek tisztán együttműködő vagy tisztán versengő viselkedések. A két viselkedéstípus sokkal inkább egymás mellett létezik. Minden versengés megkövetel ugyanis egy előzetes kooperációt a tekintetben, hogy mi a cél, mik a szabályok, és milyen szankció jár ezek megszegéséért. Ha ezt nem tisztáznánk, akkor már nem versengésről lenne szó, hanem háborúról. És fordítva is igaz: a kooperáció például időnként nem szolgál egyebet, mint a jobb esélyek biztosítását a túlélésért folytatott harcban. Míg a versengés konfliktust előidéző tényező, az együttműködés elősegíti a konfliktusok megoldását.

Az együttműködés kialakulását a hálózatosodás esetében is a fenti dimenziók mentén kell vizsgálni:

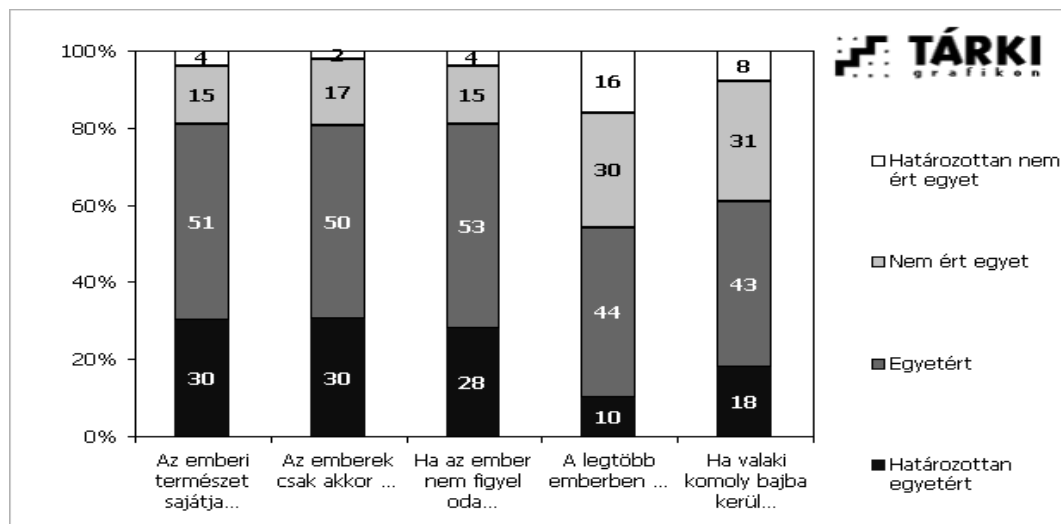
Közös cél. A hálózati tagoknak tudniuk kell, hogy milyen cél érdekében van szükségük az együttműködésre. Csak úgy általában kooperálni nincs értelme. Legyen határozott ok vagy cél az együttműködésre. Ez a hálózatok esetében általában jól körülírt. Ehhez azonban a hálózatba kapcsolódni kívánóknak rendelkezniük kell valamilyen közös értékkel.

Bizalom. A bizalom a másik féllel szemben a sebezhetőség (vulnerabilitás) vállalását jelenti. A bizalom akkor segíti a hálózatok kialakulását, ha garanciákra épülő, tudatos szintre hozott,

kölcsönös bizalom áll fenn a résztvevők között. Ez hosszú időn keresztül fokozatosan, kölcsönös ellenőrzés mellett alakul ki. A bizalmat gyorsan el lehet veszíteni, de annak újraépítése nagyon nehéz.

A legtöbb kutatás, amely a bizalom fokát méri, azt mutatja, hogy a magyar lakosság körében sokszor hiányzik a másokba vetett bizalom. Jól mutatja ezt egy közelmúltban végzett TÁRKI kutatás (2007). A megkérdezettek többsége szerint igaz az állítás, ami szerint „az emberi természet sajátja, hogy együttműködik másokkal”, de az emberek hasonló arányban gondolják azt is, hogy „az emberek csak akkor hajlandóak másokkal együttműködni, ha érdekük fűződik hozzá”, illetve „ha az ember nem figyel oda állandóan, mások kihasználják”. Az adatok tehát azt mutatják, hogy az együttműködés jellemezi ugyan az embereket, de azt alapvetően önérdék mozgatja, és az bármikor fölébe kerekedhet a kooperáció természetes hajlamának. (Polarizáltabb a megkérdezettek véleménye arról, hogy igaz-e az állítás, miszerint „a legtöbb emberben meg lehet bízni”, illetve „ha valaki komoly bajba kerül, senki nem törődik vele.”)

1. ábra
Az emberek iránt érzett bizalom mértéke (%)



Forrás: (EUREQUAL (FP6) – TÁRKI Omnibusz, 2007)

Kommunikáció. A szervezeti, illetve a hálózati tőke az emberek interakciója során halmozódik fel. Ehhez a felek között minden irányú (horizontális, vertikális) kommunikációra szükség van. Az egyének és a szervezetek közötti interakciók megléte vagy hiánya befolyásolhatja az adott csoport, terület fejlettségét vagy éppen lemaradását.

Dunbar (2000) szerint a maximális csoportlétszám, ahol még aktív lehet a kapcsolat 150 fő. Ez újabb problémát jelent. Az egyes csoportokat ugyan képviselheti egy-egy fő, és az így kialakult csoportok delegálhatnak egy-egy újabb főt az úgynevezett „szupercsoportba”, a többszöri áttétel, az egyszemélyes képviselő azonban nehézségeket szül. Például kérdés, hogy mennyire objektív az adott személy, mennyire tudja szétválasztani a saját és a csoport véleményét.

Motivációk. Az együttműködéshez szükséges motiváció akkor alakul, ha a szervezet ismeri, mi az, amit a hálózatosodásból származó plusz értéknek tekint.

Kockázat – cél– kifizetődés viszonya. Az együttműködésnek természetesen van kockázata, de vannak előnyei is. Amikor a felek arról döntenek, melyik viselkedésformát kívánják választani, számba veszik azok kifizetődését. Ez a hatékonyan működő hálózatok esetében jól lehatárolható.

A haszon megoszlását vizsgálva két alapeset lehetséges:

1. Létezhetnek olyan helyzetek, ahol a résztvevők közötti kapcsolatban a „zérőösszegű” játszma érvényesül: az egyik fél nyeresége, a másik fél vesztesége. Maximálisan csak annyit lehet nyerni, amennyit a másik veszít. A vagyon nem gyarapszik, kizárólag egymástól tudnak „rabolni”. (Mint például az infláció nyertesei vagy vesztesei.) Az ehhez hasonló esetekben nincs értelme a hálózatosodásnak.

2. A „nem nullaösszegű helyzetekben” a felek érdekei nem ellentétesek. (Csak nem biztos, hogy ezt felismerik...) A résztvevők nemcsak egymástól nyerhetnek vagy a másik javára veszíthetnek, hanem megjelenik valamilyen külső erőforrás, amelyet csak együtt tudnak kihasználni, vagy valamilyen külső veszteségforrás, amelyet csak együtt tudnak csökkenteni.

Egyéni és csoportnormák. Az eltérő kultúra és vonatkozási rendszer gátolja az együttműködés létrejöttét, míg az azonos segíti. A közös kultúra olyan szerveződési mód, amely optimális megoldása lehet bármely összekapcsolódó nagyrendszernek, így a hálózatoknak is.

A hálózatokon belül az az összetartó erő, hogy a helyzet mindenki számára nyer-nyer játszmává váljék. Ehhez azonban nélkülözhetetlen az együttműködés, melynek feltétele a bizalom. Ha a partner nem képes az együttműködésre, mert nem ismeri fel a benne rejlő lehetőségeket, vagy mert nincsenek meg az együttműködéshez szükséges képességei, akkor bármennyire is előnyös a hálózat létrejötte, azok léte nem, vagy csak korlátozottan fognak kialakulni.

Az együttműködés előbb felvázolt feltételeit azonban nehéz hiánytalanul megteremteni. Ráadásul a hálózatok terjedése a versengésnek újabb területeit hozza létre: a hálózat és hálózat, illetve a hálózat és a kívül rekedtek között. Hisz a jövő azé, aki mielőbb megtalálja a számára fontos partnereket, vagy aki mielőbb megtalálja a számára megfelelő hálót. Ha megtalálta azokat, akik a működéséhez fontosak, arra fog törekedni, hogy minél erősebb szálakkal kösse magához a számára fontos személyeket és szervezeteket, hogy a versenytársak ne legyenek képesek elszakítani őket. Úgy tűnik, nincs együttműködés versengés nélkül...

Felhasznált irodalom

Angyal Ádám (2003): *A hálózatok, mint többközpontú szervezetek.* *Vezetéstudomány*, 7-8. sz., 76-87.

Dumbar, Nicholas (2000): *A talált pénz – a pénzpiacok természetrajza, egy pénzgyár tündöklése és bukása.* Budapest, PANEM Modern Gazdasági Könyvek.

Dinya László (2003): *A hálózati gazdaság kihívásai és az élelmiszergazdaság.* In: Magda Sándor – Marsalek Sándor (szerk.): *Észak-Magyarország agrárfejlesztésének lehetőségei.* Budapest, Agroinform Kiadó, 257-287.

Imreh Szabolcs – Lengyel Imre (2002): *A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői*. In: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): Szeged, Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs fogalmak és klaszterek. SZTE GTK, JATEPress, 154-174.

Nagy Zoltán (2006): *Klaszterek elméletben*. Miskolci Egyetem, Regionális Gazdaságtan Tanszék. Előadás. www.norria.hu/system//adatbazis_fajl.php?fajl_id=151

Ronczi Judit (2008): *A klaszteresedés tendenciái*. Polgári szemle, október, 4. évf., 4. szám.

Sills, David L. (szerk.) (1968): *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York, Macmillan.

Szabóné Fenyvesi Éva (2007): *Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során*. PhD-disszertáció, Gödöllő, Szent István Egyetem.

