

## Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom

Vilmányi Márton<sup>1</sup>

*A hálózati együttműködések koncepciójában a tudás, illetve tanulás, mint az innovációs folyamatot felgyorsító kulcsfontosságú tényező jelenik meg. A szervezetek között megvalósuló hálózati együttműködések jelentős szerepet töltenek be az interaktív tanulási folyamatban, ám a társadalomtudományi kutatások újra, meg újra felteszik a kérdést: hogyan válik valóban képessé egy cég hálózati kapcsolatok kialakítására, azok mellett történő működésre, hogyan aknázhajta ki egy üzleti, vagy éppen non-profit szervezet azon versenyelőnyöket, melyek kapcsolatain keresztül potenciálisan rendelkezésére állnak?*

*Tanulmányunkban e kérdést a szervezetek kompetencia oldali megközelítéséből vizsgáljuk. Célunk azon szervezeti kompetencia azonosítása, melynek rendelkezésre állása mellett a vállalat képes egyéb kompetenciáit fejleszteni a hálózati környezetben, kihasználva e környezet adottságait. Bevezetjük a hálózati kompetencia fogalmát, modelljét, mely e tényezők kezelését oldja meg.*

*A tanulmány bemutatja, milyen kompetencia-elemek kifejlesztése szükséges az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználásához. A szervezetnek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához szüksége van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre éppúgy, mint egyes szervezet-specifikus tulajdonságokra, valamint a napjaink szervezetközi kapcsolatait vizsgáló kutatások egyik központi kérdésének, a bizalom kezelésének képességére.*

*Kulcsszavak: hálózati tanulás, hálózati kompetencia*

### 1. Bevezetés

A kapcsolatmarketing, mint koncepció, kevésbé kezelhető függetlenül a napjainkban hálózati gazdaságként leírt jelenségtől, az üzleti hálózatok fogalomkörétől. Az üzleti hálózatok megjelenése az információs társadalom fejlődése közepette átalakult gazdasági kihívásokra adott szervezeti válaszok egyike, mely a rugalmasságot, a gyors szervezeti tanulási készséget, illetve a fogyasztók testre szabott kiszolgálását állítja a középpontba. Az üzleti hálózat, mint gazdasági szerveződés nem más, mint együttműködések halmaza, szerves (azaz nem csupán egyszeri) és aktív (az együttműködésben megnyilvánuló interakciók egymást kiegészítő, egymással

---

<sup>1</sup> Vilmányi Márton, egyetemi tanársegéd, Ph.D. hallgató, SZTE Gazdaságtudományi Kar Marketing-Menedzsment Tanszék (Szeged)

szinergikus kapcsolatban álló) kooperációk sorozata. Ezen kapcsolatok meghatározzák a hálózat szereplőinek viszonyát a hálózat többi tagja felé éppúgy, mint a hálózatban részt nem vevő, külső személyek felé (Dubois–Pedersen 2002). Napjainkban a fenntartható versenyelőny forrását kutató vállalkozások egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vevőkkel, szállítóikkal, egyéb stakeholdereikkel kialakított kapcsolatok szorosabbá fűzésének, hiszen a kedvező versenypozíció biztosításában komoly szerepe lehet a hosszú távú és szoros kapcsolatok kiépítésének és fenntartásának (Gruen 1997, Morgan–Hunt 1999).

## 2. A hálózati tanulás megvalósítása

A hálózati együttműködések koncepciójában a tudás, illetve tanulás, mint az innovációs folyamatot felgyorsító kulcsfontosságú tényező jelenik meg (Bertola–Teixeira 2003). E koncepció az innováció szűk, kizárólag a radikális technológiai újításokat értelmező modellje helyett innovációként értelmezi a megváltoztatott termékeket, szolgáltatásokat, termelési eljárásokat, az új szemléletű marketing megvalósítását, a beszerzés és az elosztás új csatornáinak használatát, a menedzsment szemlélet-, és szervezet megváltoztatását, valamint új szervezeti képességek, és készségek elsajátítását egyaránt. E tudásalkotó folyamatban az információhoz történő hozzáférés biztosítása elégtelen megoldás, a versenyben maradáshoz folyamatos tudásdiffúzió és akkumuláció szükséges, mely interaktív tanulás formájában ölt testet.

A tanulás megvalósítása érdekében a szervezetek két alapvető módszer között választhatnak:

1. saját tapasztalataik, kísérleteik útján megszerzett tudás, illetve
2. más szervezetektől történő tanulás, egyéb piaci szereplők tudásának szervezetbe való integrációja.

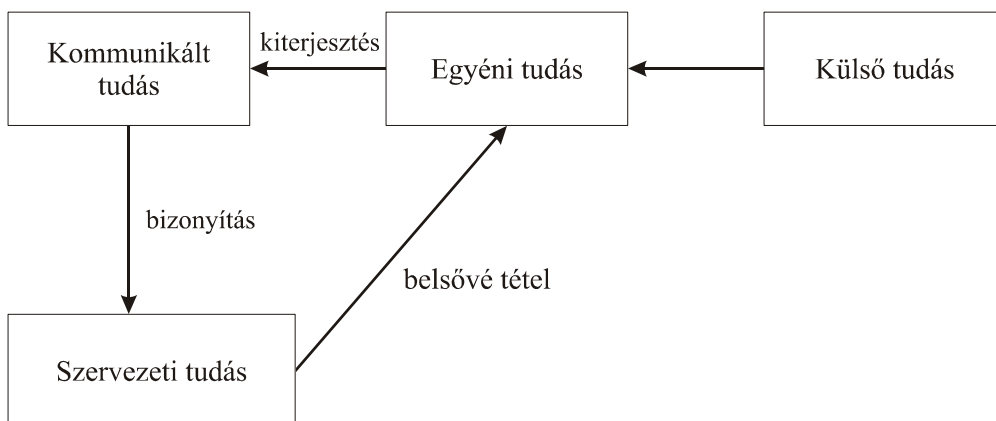
A hálózati együttműködések vizsgálata ez utóbbi megközelítést, a termékekbe, folyamatokba ágyazott tudás transzferének, illetve a szervezeti határokon át megvalósított tudásdiffúzió egyéb megvalósulási formáinak vizsgálatát igényli (Håkansson és szerzőtársai 1999).

A tudásdiffúzió – a szervezeti tanulás megközelítéséből – kettős dimenzió mentén értékelhető (Nonaka 1994):

- egyfelől a rejtett tudás átalakulása explicit tudássá, majd beágyazódása ismét rejtett tudásként,
- másfelől az egyének közötti szociális interakció, melynek során az egyéni tudás szervezeti, illetve a szervezeti tudás egyéni tudássá alakul.

Berger és Luckman (Huysman 2000) a szervezeti tanulás – szervezeten kívüli tudást integráló – folyamatának négy fázisát különböztetik meg (1. ábra). Az első

1. ábra A szervezeti tanulás folyamata



Forrás: Huysman (2000).

szakasz az érzékelés, melynek során a szervezeten kívüli külső tudás, a szervezet egyes tagjainak egyéni tudásává válik. A második szakasz a kiterjesztés (externalizing), melynek során az egyéni tudás kiterjesztése, kommunikációja történik meg a szervezet többi tagja felé. A harmadik lépés a bizonyítás (objectifying), amikor a már közreadott, kommunikált tudás bizonyítást nyer a vállalaton belül, azaz azt mindenki helyénvalónak ismeri el. A negyedik fázis a belsővé tétel (internalizing), amikor a tudást a szervezet tagjai megtanulják, sajátjukként ismerik el.

A szervezetek között megvalósuló hálózati együttműködések jelentős szerepet töltenek be az interaktív tanulási folyamatban, melynek előnyei két kiemelendő aspektus tekintetében jelentkeznek (Vatne–Taylor 2000):

- az együttműködések közösségi (social) aspektusa és
- az együttműködések gazdasági aspektusa

Az első aspektus összefügg a kapcsolatok révén kialakuló informális (szervezetközi) intézmény szerepével a tanulási folyamatban. Az innovációs folyamat ugyanis magában foglalja a kommunikációt és az információ áramlását, mely többnyire személyek közötti kapcsolatokon keresztül valósul meg. E kapcsolatok ugyanakkor különböznek az egyszerű piaci adásvételi tranzakcióktól, folyamatos és interaktív kapcsolattartásban öltönek testet, melyek megkönnyítik az együttműködések koordinációját, a kvalitatív információk cseréjét. Az interaktív kapcsolatokon nyugvó szervezetközi kapcsolatok egy olyan „informális intézményt” eredményeznek, melynek szereplői közösen alakítják ki és fejlesztik tovább az általuk használt kommunikációs kódokat, viselkedési stílusokat, az egymás irányában megnyilvánuló bizalmat, a használt üzleti gyakorlatokat és rutinokat, az üzleti viselkedés íratlan szabályait, egyúttal felgyorsítva a tanulási folyamatot.

A második aspektus az együttműködések nyomán szükségszerűen kialakuló specializáció előnyeit emeli ki. A hálózati együttműködésbe bevont aktorok ugyanis a feladatok megosztása mentén specializálódnak (átengedve egyes tevékenységi területeket más, ahhoz jobban értő partnereknek). A specializáció lehetővé teszi egyrészt az egyes szervezetek számára a versenytársak által csak korlátozottan másolható kompetenciák kifejlesztését, másrészt az egyes kompetenciák eredményeképpen előálló tudás rugalmas kombinációjával új termékek, termelési eljárások költséghatékony bevezetését, megvalósítását eredményezhetik.

Az üzleti kapcsolatoknak a fentiekben leírt tanulási folyamatban betöltött szerepét három meghatározó tényező befolyásolja (Håkansson és szerzőtársai 1999, Skaates–Seppänen 2000):

- az együttműködésekben részt vevő szervezetek tulajdonságai, melyek testet ölthetnek a rendelkezésükre álló erőforrások heterogenitásában, egymást kiegészítő kompetenciakészletükben,
- az együttműködések jellemzői, azok technikai tartalma, innovatív jellege, az együttműködések „kora” és
- a kétoldalú együttműködések egymásra gyakorolt hatása

E fenti tényezők megismerése és kezelése érdekében a szervezet menedzsmentjének kiemelkedő feladata olyan kompetenciák kifejlesztése, melyek támogatják a tanulási folyamat szervezetközi kontextusban történő megvalósítását, a hálózati kapcsolatok innovációs potenciáljának kiaknázását.

### 3. A szervezet kompetencia oldalú megközelítése

A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat (Awuah 2001, Conceição–Heitor 2002).

A stratégiai menedzsment megközelítésében, a szervezeti tanulás célja a vállalat jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák központi szerepét – kulcskompetenciáknak (core competences) nevezve – először Prahalad és Hamel (1990; 1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást, mellyel a szervezetek vevők által elismert értéket hozhatnak létre, megkülönböztethetik magukat versenytársaiktól, kiterjeszthetik tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, az emberekben, mint a szervezet tagjaiban testesülnek meg, fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek. Drejer és Riis (1999) e kompetenciák négy alapvető elemét különbözteti meg:

- technológia, mint fizikai rendszerek és eszközök összessége,

- emberi tényező, mely a technológia működtetője, a képességek és tudás megtestesülése,
- a szervezet, mely magába foglalja a formális szervezeti felépítést, illetve a működtetett menedzsment rendszereket és
- szervezeti kultúra, mely a szervezet informális megjelenése.

Más oldalról megközelítve, e kompetenciák struktúrájának vizsgálata során három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee 2003):

- egyszerű kompetenciák, melyek a már létező erőforrások (pl. meglévő munkaerő, vagy meglévő értékesítési csatorna) használatának ismeretét foglalják magukba,
- második szintű kompetenciák, melyek a szervezetbe integrált, felhasznált egyszerű erőforrások (egyszerű kompetenciák) újrakombinációs képességének architektúráját foglalják magukba, továbbá
- harmadik szintű kompetenciák, olyan szervezet-specifikus szabályok, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák architektúrális tudásának újrakombinációjában játszanak szerepet.

A modell ez utóbbi kompetenciákat tekinti kulcskompetenciáknak (2. ábra). A strukturált modell szemlélteti, hogy míg az első szintű kompetenciák egyértelműen tanulhatóak, a magasabb szintű kompetenciák másolása összetettségük következtében nem lehetséges, más szervezettől történő „eltanulásuk” pedig a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit, mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastruktúrális háttérkövetelményt követeli meg.

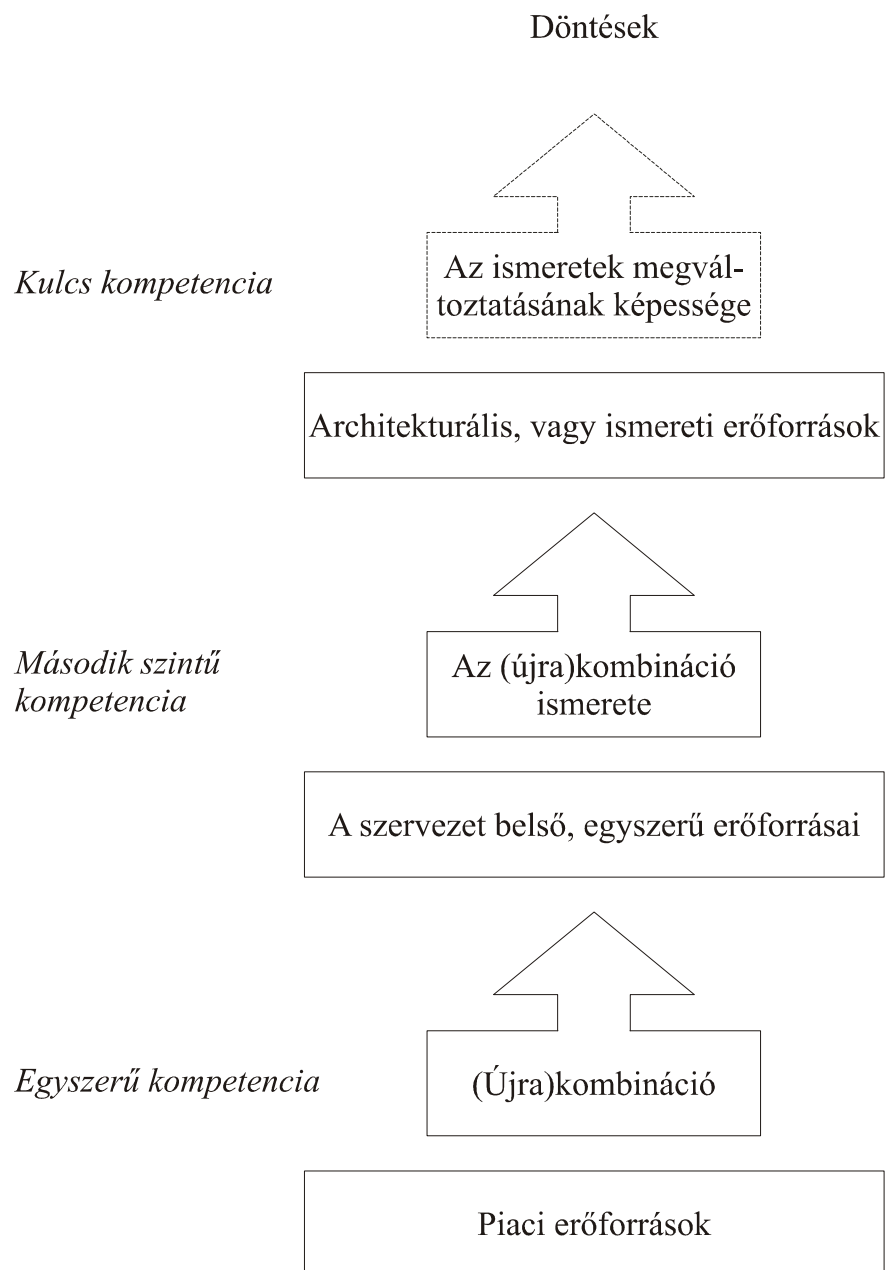
#### 4. A hálózati kompetencia

„A kompetencia a tőke egy formájának tekinthető, mely jelentős befolyással van más tényezőkre a vállalati értékalkotó tevékenység során.” (Carlsson–Eliasson 1991, 42. o.) A szervezetek gazdasági, üzleti kompetenciája egy képességként definiálható, mely elősegíti az üzleti lehetőségekből származó versenyelőnyök generálását, megszerzését. A kompetencia tehát ebben az értelemben egyfelől egyfajta szervezeti tudást, másfelől e tudás használatának képességét foglalja magába.

Gemünden és Ritter (1997) a hálózati kompetencia fogalmát – e megközelítés alapján – mint erőforrások és tevékenységek összességét definiálja, melyek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti hálózatot. Ezen összefüggésben a hálózat menedzsment célját kétoldalúan értelmezzük; egyrészt a kétoldalú kapcsolatokról, másrészt a hálózat egészéből, mint teljes és komplex kapcsolatrendszerből, a kapcsolatok portfóliójából származó előnyök kiaknázása.

A hálózati kompetencia az eredményes kapcsolatmenedzsment előfeltételének tekinthető, ám attól szélesebb összefüggésbe ágyazódik. A szervezetnek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználá-

2. ábra A vállalati kompetenciák struktúrája



Forrás: Banerjee (2003).

sához szüksége van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre éppúgy, mint egyes szervezet-specifikus tulajdonságokra. A hálózatról, a partnerektől származó szükséges ismeretek magukba foglalják:

- a hálózat, illetve az egyes partnerekkel történő együttműködések lehetőségeit, kockázatait,
- az együttműködések keretein belül megvalósuló innovációs folyamat lehetséges irányait, azoknak a szervezetben betöltött funkcióit,
- a hálózati működés legjobb megoldásait,
- az érdekérvényesítés lehetséges módjait és
- az egyes partnerek céljait, lehetőségeit, korlátait.

Mindezekén túl a hálózati együttműködésekben történő részvétel – vállalat-specifikus jellemzőként – megköveteli a hatékony és rugalmas belső kommunikáció meglétét, a hálózati tevékenység pénzügyi támogathatóságának rendelkezésre állását. Gemünden és Ritter (1997) ugyanakkor feltételezik, hogy a hálózati kompetencia több mint az egyes ismeretek és tulajdonságok megléte, az egyes komponensek összege: a hálózat csomópontok (mint vevők, szállítók, versenytársak, intézmények stb.) és e csomópontok közötti kapcsolatok összessége (Möller–Halinnen 1999), potenciális partnerek állandó keresése, a legjobb partnerekkel a kapcsolatok kialakítása, a kapcsolatok közötti szinergiák állandó kutatása az intenzív hálózati működés alapja.

Amennyiben a kétoldalú kapcsolatok megalapozottak, úgy az üzleti hálózat stabil. A hálózati kompetencia egyben a hálózati stabilitás egy összetevőjének is tekinthető. A hálózati kompetencia magas szintje képessé teszi a szervezetet a külső partnerekkel történő együttműködési alternatívák feltárására, a legjobb alternatíva kiválasztására. E kompetencia segítségével érvényesíthetők a stratégiai célok az egyes partnerkapcsolatokon keresztül, mely nem csupán azok kommunikációját, hanem kölcsönös megértését és elfogadását is magában foglalja. Más oldalról a hálózati kompetencia magas szintje biztosítja a kevésbé eredményes kapcsolatok leépítését, emelve egyúttal az interakció szintjét a magas kapcsolati potenciállal rendelkező partnerek között.

Összefoglalva, a hálózati kompetencia egyfelől biztosítja a kiegyensúlyozott, jól szervezett, stratégiaileg érett hálózat kialakulását, másfelől a potenciális és valós partnerkapcsolatok kiaknázásával, a szervezet adottságainak figyelembe vétele mellett teszi lehetővé az innovációs célok elérését (Gemünden és szerzőtársai 1997).

## **5. A hálózati kompetencia összetevői**

A hálózati kompetencia elemeit a legtöbb elemző tanulmány lényegesen leegyszerűsítve mutatja be, kiemelve, a kapcsolatmenedzsment végzéséhez szükséges készségeket, és menedzsment ismereteket. Ezen összegzések lényegi, alapvető gondolatai a következő elemek szerint rendszerezhetők (Pihkala és szerzőtársai 1999):

- *Kommunikációs képesség*: E képesség több területre osztható. Egyrészt a vállalaton belüli kommunikációs csatornák kiépítettsége és azok használatának ismerete, másrészt a vállalat és környezete közti kommunikációs csatornák megléte és használatának ismerete. Kiemelt terület e képesség tekintetében az információ megszerzése, használata, és megosztása iránti képesség.
- *Kooperációs kultúra*: E kompetencia két központi elem értelmezését teszi szükségessé. Egyrészt a kooperációs képesség szükségességét, másrészt a kooperációs készség jelentőségét. Az előbbi megmutatja, hogy mennyiben képesek a résztvevő szervezetek erőforrásaik, termelési tényezők bizonyos közös allokációjával a versenyképességüket befolyásoló pozitív eredményt elérni, míg az utóbbi azt mutatja, hogy mennyire hajlandóak ezen erőforrások, tényezők kooperációban megnyilvánuló rendelkezésre bocsátására. A kooperációs vállalkozói kultúrát e két tényező együttesen határozza meg.
- *Bizalom*: A kooperációs kultúra definiálása, annak szerves részét alkotó, kiemelendő tényező, a bizalom értelmezését teszi szükségessé. A bizalom, mint tényező adott szervezeti közeget jellemző kompetencia. Egy adott szervezeti kör aktív együttműködése ugyanis csak az egymás tevékenységébe és működésébe vetett bizalom megléte esetén érhető el. Ezen bizalom megteremtése azonban kizárólag hosszú időn keresztül korrekt üzleti viszonyal, továbbá széles körű kommunikációs tevékenységgel teremthető meg.
- *Stratégiai gondolkodás, vízióalkotási képesség*: E tényező további két elem megértését teszi szükségessé. A hálózati működés csupán formalitássá válik, amennyiben a hálózatnak nincsen kitűzött célja, célrendszere, melynek érdekében tevékenykedik. E célrendszerrel és az eléréséért kitűzött stratégiával minden egyes hálózat-tag szervezetnek egyet kell értenie, különben az együttműködés meghiúsul. Közös célrendszer és stratégia kitűzése azonban csakis akkor válhat realitássá, ha a résztvevő szervezeteknek léteznek egyedi céljaik, azonosíthatók egyedi stratégiáik, melyet a hálózati működés szolgálhat. Mindezek hiányában nem valósul meg tartalmi együttműködés, csupán az egyes szereplők érdekkonfliktusainak halmaza.
- *Kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának kompetenciája*: E kompetencia nem más, mint egyedi együttműködésekben szerzett tapasztalat. Míg az együttműködések végrehajtásában a hálózat érdekeit szem előtt tartó hálózat-brókernek már jelentős szerepe van, mely garanciaként szolgálhat a megjelenő konfliktusok kezelésére, a megállapodások megkötése egyedi, szervezeti feladat, melynek elhibázottsága formalizált teret enged az opportunistá gazdasági magatartásnak.

Ritter a hálózati kompetenciát, annak fogalmából kiindulva kétoldalúan elemezte (Ritter 1999, Ritter és szerzőtársai 2002): egyrészt, mint egyéni, illetve vállalati képességek, készségek és ismeretek, másrészt, mint szervezeti magatartásformák összességét. Ezen alapokból kiindulva a hálózati kompetencia két elemét azonosított-



ta; a hálózati menedzsment ismereteket, és a hálózati feladatok végrehajtásának képességét (3. ábra).

A hálózati menedzsment ismeretek két meghatározó csoportja különíthető el; a speciális ismeretek összessége, illetve a társas, társadalmi ismeretek csoportja. A speciális ismeretek magukba foglalják:

- a technikai, műszaki ismereteket (technical skills), melyek szükségesek a partnerek, illetőleg azok szükségleteinek, követelményeinek megértéséhez, és teljesítéséhez,
- gazdasági ismereteket (economic skills), melyek a hálózat rendelkezésére bocsátott inputok és nyerhető hasznok elemzésének képességében öltenek testet,
- jogi jártasságot (skills in legal matters), mely a létrehozott kapcsolatok szerződéses formában történő rögzítésének képességét, ismeretét foglalja magába,
- a hálózati tudást (network knowledge), mely a hálózatban részt vevő szervezetek tagjainak és erőforrásainak ismeretét jelenti és
- az együttműködésekben szerzett tapasztalatot (experiential knowledge), mely a külső partnerekkel történő interakciók során segít elkerülni és megelőzni a kritikus szituációkat, megtalálni a megfelelő közös válaszokat.

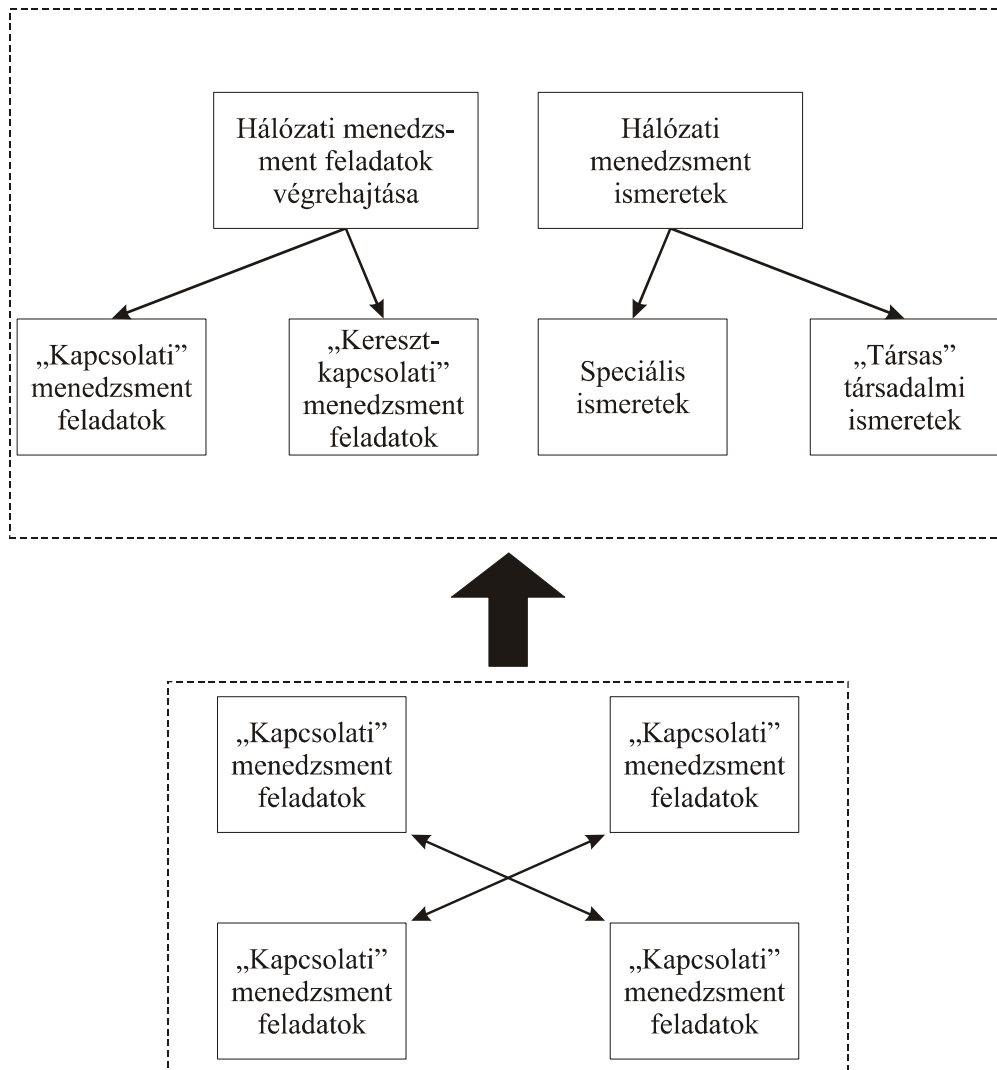
Míg a speciális ismeretek döntően a szervezet által birtokolandó hálózati menedzsment ismereteket írják le, a „társas”, társadalmi ismeretek sokkal inkább a szervezet részéről az együttműködésekben szerepet vállaló személyek képességére koncentrálnak. A „társas”, társadalmi ismeretek tartalmazzák a kommunikációs képességet, az extrovertált személyiségjegyeket, a konfliktusok kezelésének képességét, az empátiát, az emocionális kiegyensúlyozottságot és az együttműködési készséget.

A hálózati menedzsment feladatok végrehajtása tekintetében a modell két, egymástól jól elkülöníthető dimenziót határoz meg: egyrészt a kapcsolat-specifikus feladatokat (relation specific tasks), melyeket a kapcsolatmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom két szereplő kontaktusán belül megnyilvánuló feladatokként említ, másrészt a „kereszt-kapcsolati” feladatokat (cross-relational tasks), melyek a teljes hálózati kapcsolatrendszer menedzselésének feladatait írja le.

A kapcsolat-specifikus feladatok definiálása a következő tényezők mentén történik:

- Kapcsolati aktivitások kezdeményezése, mely magában foglalja a potenciális partnerek azonosítását és meggyőzését, a kooperáció megalapozását.
- Transzfer aktivitások, melyek tartalmazzák két szervezet közötti áru, szolgáltatás, pénz, információ, know-how és a munkaerő áramlásának elősegítését.
- Koordinációs aktivitások, melyek a két, együttműködésben részt vevő szervezet aktivitásainak összehangolását szolgálják.

3. ábra A hálózati kompetenciák összefoglaló modellje



Forrás: Ritter (1999) alapján saját szerkesztés.

A „kereszt-kapcsolati” feladatok összegzése a következő tényezők mentén írható le:

- Tervezési tevékenységek, melyek a hálózat jövőbeli, kívánt állapotát rögzítik. A hálózati menedzsment szemszögéből mindez magába foglalja a belső, a hálózati és a környezeti analízist.

- Szervezési tevékenységek, melyek egyfelől a vállalaton belüli kommunikációs folyamat támogatását jelölik. Ennek keretében a szervezet szereplőinek a kapcsolatok hasznosítására irányuló koncepciói allokációja, szelekciója, illetve e koncepciók megvalósítása történik meg. Másfelől e tevékenységkör magába foglalja a specifikus vállalati kapcsolatokhoz történő erőforrások allokációját, harmadrészt pedig az egyes partnerek részéről megnyilvánuló menedzsment tevékenységek összehangolását jelenti.
- Munkaerő-orientált tevékenységek, melyek döntően a specifikus kapcsolatokhoz történő humán erőforrás-állomány, a kapcsolatok működtetéséhez szükséges felelősség biztosítását, illetve a szervezeten belüli konfliktusok megelőzését, kezelését jelentik.
- Kontrolling tevékenységek, mint hálózati feladatok jelentik a hálózati output kontrollját, a partnerek minőségi kontrollját, a munkaerő kontrollját, beleértve természetesen a hálózati menedzsmentet.

A hálózati menedzsment ismeretek és a hálózati menedzsment feladatok komplex egészet alkotnak. A cél természetesen a hálózati menedzsment feladatok teljes körű ellátása, mely kevésbé történhet meg a speciális, illetve a „társas” ismeretek hiányában. Ritter (1999) a hálózati menedzsment feladatok ellátásának a hálózati menedzsment ismeretek meglétén túl négy további előfeltételét fogalmazza meg összefoglaló tanulmányában:

- a hálózati erőforrások elérhetősége,
- a humán erőforrás menedzsment hálózat orientációja,
- a kommunikációs struktúra integrációja és
- a vállalati kultúra nyitottsága

Hálózati erőforrások tekintetében megkülönböztethetők pénzügyi erőforrások, melyek szükségesek az információ megszerzésének, a folyamatos kommunikációnak, esetleges partnerekhez történő utazásoknak, illetve az együttműködők igényeihez történő alkalmazkodásnak a finanszírozásához. Megkülönböztethetők továbbá fizikai erőforrások, melyek döntően a kommunikációhoz szükséges eszközök, berendezések, helyiségek rendelkezésre állását foglalják magukba. Jelentős tényezőként jelentkeznek a humán erőforrások, melyek a megfelelő hálózati menedzsment ismereteket már megszerzett, a hálózati menedzsment feladatok megvalósítására alkalmas személyek rendelkezésre bocsátását jelentik. Kiemelendők végül az információs erőforrások, mely a kulcspozíciókban lévő személyek információs ellátottságát foglalják magukba, támogatva ezzel a hálózati kapcsolatok kialakítását, illetőleg a szervezeten belüli esetleges párhuzamos munkavégzés elkerülését.

A humán erőforrás menedzsment hálózat-orientációjának középpontjában a munkavégzési rendszer megváltoztatása áll. A hálózati együttműködések előidézése struktúraváltozások ugyanis a csoportos munkavégzési formákat helyezik előtérbe, mint a projekt-, team struktúrák, de szerepet kaphatnak az önirányító, vagy autonóm

munkacsoportok rendszerei is (Bakacsi és szerzőtársai 1999). A csoportos munkavégzés előtérbe kerülése azonban számos emberi erőforrás menedzsment tevékenység változtatását igényli, melyek elkerülhetetlenek a kívánt eredmény elérése érdekében: a toborzási kiválasztási tevékenység munkakör alapú végzése irányából a kompetencia alapú recruitment felé; hasonlóképpen az ösztönzés, illetve ehhez szorosan kapcsolódó teljesítménymenedzsment és karriermenedzsment tekintetében a kompetencia alapú (a hálózati menedzsment ismeretek megszerzését és alkalmazását támogató) rendszerek alkalmazása indokolt; a korábbiaknál is hangsúlyosabb szerephez jutnak a munkaerő-fejlesztés, tréningek, workshopok, kommunikációs fejlesztési programok, melyek a hálózati kompetencia továbbfejlesztésére alkalmazására irányulnak.

A kommunikációs struktúra a vállalaton belüli információcsere integritását mutatja be. A kommunikációs struktúra integrációját magas szintűnek tekinthetjük, amennyiben a szervezet egyes szintjei, területei között gyakori információcsere zajlik (függetlenül annak formális, vagy informális voltától) A kommunikációs struktúra integrációjának mértéke biztosítja az információ, illetve az adott szituációban legmegfelelőbb szakértő/döntéshozó elérhetőségét a hálózati munkavégzésben.

A vállalati kultúra nyitottságának megteremtése szintén előfeltétel. A hálózati menedzsment feladatok ellátása – pontosan a partner igényeinek történő kölcsönös megfelelés követelményének teljesítése érdekében – megkívánja a szervezet tagjainak folyamatos fejlesztő, problémamegoldó tevékenységét, melynek érdekében a spontaneitást, rugalmasságot, és individualitást támogató légkör (mint az adhokratív kultúra tipikus jellemzői) indokolt, szemben a stabilitással, az előírások és kontroll rendszerével (melyek tipikus jellemzői a hierarchikus kultúrának). A nyílt vállalati kultúra biztosításának célja a vállalkozói szellemmel jellemezhető motivált munkavállalói légkör megteremtése.

## 6. Összegzés

Összegzésképpen a hálózati működéshez szükséges alapvető kompetencia és annak érvényesítéséhez szükséges előfeltételek (jelen esetben mint erőforrások) rendelkezésre állása alapján az egyes hálózati kezdeményezések a következőképpen rendszerezhetők (4. ábra) (Pihkala és szerzőtársai 1999):

*Elsietett hálózatnak* tekinthető az a formálisan létrehozott kapcsolatrendszer, amely tekintetében sem az együttműködések érdekében mobilizálható erőforrások, sem az érintett résztvevők hálózati kompetenciája nem áll rendelkezésre. E kapcsolatrendszerek rendkívül instabilak, jórészt azonosítható érdekek közös érvényesítésére szolgálnak.

*Aktív szállító – vevő kapcsolatokról* beszélhetünk abban az esetben, amikor egy esetleges szerves együttműködésre rendelkezésre álló erőforrások adottak, ám hiányosság mutatkozik a hálózati kompetencia tekintetében. Ez esetben gazdasági

4. ábra A hálózati kezdeményezések rendszerezése

		Gyenge	Kiváló		
Rendelkezésre álló erőforrások		Aktív szállító-vevő kapcsolatok	Aktív hálózati működés	Megfelelő	
		Elsietett hálózat	Potenciális hálózat		Kevés
		Hálózati kompetencia			

Forrás: Pihkala és szerzőtársai (1999) alapján saját szerkesztés.

szereplők széles körének eseti, de gyakran ismétlődő, egymásra épülő ügyletei realizálódnak. Ezen kapcsolatok kiváló alapul szolgálhatnak egy esetleges hálózat kialakításához, amennyiben ezen kapcsolatok résztvevői elsajátítják a hálózati kompetencia elemeit.

A *potenciális hálózatok* esetén biztosított a hálózati kompetencia rendelkezésre állása, kevés azonban a tagok által az együttműködések érdekében mozgósítható erőforrások nagysága. Ez esetben a hálózati működés megkezdődik, ám áttörést eredményező eredmények rövidtávon semmiféleképpen nem remélhetők. A létrejövő hálózat fokról fokra bővíti az együttműködés területeit, miközben megteremti a nagyságrendi erőforrásokat igénylő közös projektek erőforrásháttérét.

Az *aktív hálózati működés* a rendelkezésre álló, közös projektek érdekében mozgósítható erőforrások, és a hálózati kompetencia egyaránt magas szintjének eredménye. A hálózati tagok között szerves kapcsolatok jönnek létre, melyek döntő változásokat idézhetnek elő mind versenyképességük, mind jövedelmezőségük tekintetében.

A hálózati kompetencia meglétén túl kiemelendő, hogy a hálózat működése kizárólag akkor válik realitássá, ha mindaz a résztvevő partnerek mindegyike számára (az egyes szervezetek számára) világosan definiálható előnnyel kecsegtet. Amennyiben mindez hiányzik, úgy nem csupán a hálózat működése, de már kialakulása is meghiúsul.

## Felhasznált irodalom

- Awuah, G. B. 2001: A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 7, 574-599. o.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. 1999: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Banerjee, P. 2003: Resource dependence and core competence: insight from Indian software firms. *Technovation*, 23, 251-263. o.
- Bertola, P. – Teixeira J. C. 2003: Design as a knowledge agent. How design as a knowledge process is embedded into organisation to foster innovation. *Design Studies*, 24, 2, 181-194. o.
- Carlsson, B. – Eliasson, G. 1991: The nature and importance of economic competence. *Working papers*, Swedish Board for Technical Development.
- Conceição, P. – Heitor, M. V. 2002: Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 641-651. o.
- Drejer, A. – Riis, J. O. 1999: Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation*, 19, 631-644. o.
- Dubois, A. – Pedersen, A. 2002: Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, 35-42. o.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. 1997: Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence. In Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter, A. (eds.): *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon, UK, 294-304. o.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter A. (eds.) 1997: *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon, UK.
- Gruen, T. W. 1997: Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness. *Business Horizons*, 40, 6, 32-38. o.
- Håkansson, H. – Havila, V. – Pedersen, A. 1999: Learning in Networks. *Industrial Marketing Management*, 28, 443-452. o.
- Huysman, M. 2000: An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,
- Morgan, R. M. – Hunt, S. 1999: Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281-290. o.

- Möller, K. – Halinnen, A. 1999: Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28, 413-427. o.
- Nonaka, I. 1994: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 1, 11-37. o.
- Pihkala, T. – Varamaki, E. – Vesalainen, J. 1999: Virtual organization and the SMEs: a review and model development. *Entrepreneurship and Regional Development*,
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. 1990: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91. o.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. 1994: *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston.
- Ritter, T. 1999: The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. *Industrial Marketing Management*, 28, 5, 467-479. o.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. 2002: Measuring network competence: some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 2-3, 119-138. o.
- Skaates, M. A. – Seppänen, V. 2002: Managing relationship driven competence dynamics in professional service organisations. *European Management Journal*, 20, 4, 430-437. o.
- Vatne, E. – Taylor, M. 2000: *The networked firm in a global world Small firms in new environments*. Ashgate Publishing Company.