REGIONAL COMPETITIVENESS IN THE NETWORK-ECONOMY

By:
DINYA, LÁSZLÓ

In the last few decades, different organisational networks have played an increasingly important role in developing the so-called "network economy". The networks of organisations (companies, institutions and non-profit organisations) are the most important factors in becoming (or remaining) competitive in the business. We have investigated this process via a combination of M. Porter's well-known models (the model of competition forces and the "diamond-model"). We have found that there are certain relationships among some forces of competition and some sources of local competitive advantages, whose resultant defined the competitive position for the various parties. It would be more apt in the future to speak about competing networks instead of the competition of individual organisations. We have introduced two different classes of organisational networks: the so-called spontaneous (informal) and formal networks. In the absence of suitable research methodology, only the formal networks have been studied to date. The experiences of functioning networks are very useful for regions facing the following questions: what are the basics of successful networking, what kinds of competitive advantages do they give to the regions, and how to establish new networks? We have tried to summarise and evaluate these experiences from a regional point of view.

REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉG A HÁLÓZATI GAZDASÁGBAN

DINYA LÁSZLÓ dr.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az utóbbi évtizedekben az ún. „hálózati gazdaság" fejlődésében növekvő fontosságú szerepet játszanak a különféle szervezeti hálózatok. A szervezetek (vállalkozások, intézmények, nonprofit szervezetek) hálózatai legfőbb tényezői az üzleti versenyképesség elérésének (vagy fenntartásának). Ezt a folyamatot vizsgáltuk M. Porter jól ismert modelljeinek (a versenyerők modellje és a „gyémántmodell") kombinálása révén. Úgy találtuk, hogy bizonyos kapcsolódások találhatók egyes versenyerők és a versenyelőnyök egyes helyi forrásai között, amelyek eredője meghatározza a különféle gazdasági szereplők versenypozícióját. Célszerűbb a jövőben az egyedi szervezetek versenye helyett hálózatok versenyéről beszélni. Bevezettük a szervezeti hálózatok két új osztályát: az ún. spontán (informális) és a formális hálózatok megkülönböztetését. Megfelelő kutatási metodika hiányában mindmáig csak a formális hálózatokat tanulmányozták. A működő hálózatok tapasztalatai igen hasznosak a gazdasági régiók számára, amelyek a következő kérdésekkel szembesülnek: min alapul a sikeres hálózati együttműködés, a hálózatok milyen versenyelőnyöket jelentenek a régiók számára, és hogyan célszerű új hálózatokat létrehozni? Ezeket a tapasztalatokat próbáltuk meg regionális szemszögből összegezni és értékelni.[1]

ELŐZMÉNYEK

A hálózati gazdaságban nem találunk olyan gazdasági szervezetet, amelyik ne lenne szereplője valamilyen hálózatnak. Az újabb szakirodalom már nem is a vállalatokat, hanem a vállalatok együtteseit („klaszterek", clusters) tekinti a gazdaság alapegységeinek. *A hálózatok gyors bővülése számos tényezőre vezethető vissza* /1/:

- A rövidülő termékélet-ciklusok egyre nagyobb rugalmasságot, alkalmazkodóképességet követelnek a gazdasági élet szereplőitől, ami a klasszikus, nagyméretű vállalatbirodalmak „karcsúsodását" idézi elő: az alapképességekre specializálódva „kiszervezik", azaz piaci alapokra helyezik tevékenységük jelentős részét („outsourcing").
- A kiszervezett tevékenységeket végző, önálló szervezetekkel szoros, szabályozott együttműködésben, hálózat formájában tevékenykednek, amelyben egyszerre van jelen a verseny és a kooperáció („coo-petition").
- Más oldalról a verseny globalizálódása, és ezzel a hatalmas tőkeerőt képviselő versenytársak megjelenése arra kényszeríti a kis-, középméretű vállalkozásokat, hogy stratégiai szövetségeket, hálózatokat létrehozva próbáljanak közösen kiaknázható versenyelőnyökre szert tenni (innováció, beszerzés, értékesítés, termelés, marketing, stb.), amelyet „virtuális integrációnak" is neveznek.
- Végezetül pedig az informatikai hálózatok gyors fejlődése és terjedése infrastrukturális lehetőséget teremt a korábban elszigetelt, szeparált vállalati értékláncok tényleges, vagy virtuális összekapcsolására.

Tehát *a korábbi versenyszabályok és a korábban kialakult piaci erőviszonyok*

[1] A kutatás a T-038341 jelű OTKA kutatás eddigi eredményeire épül.

jelentősen átalakulnak. Az információs és a piaci hálózatok összekapcsolódásából születő, alapvetően új gazdasági modellt egyes szakirodalmi források „kollaboratív kereskedelem”-nek, vagy *„integrált (hálózati) gazdaságnak”* is nevezik. /2/

A versenyerők a hálózati gazdaságban

A hálózati gazdaságban mindezek ellenére *sem tűnnek el a hagyományos verseny szabályai, elvei, hanem jelentősen módosulnak*, kiegészülnek azok. A jól ismert *Porter-féle versenyerők* alakulását elemezve, főbb jellemzőik a hálózatok átfogó jelenléte nyomán következőképpen alakulnak /3/:

- *A beszállítók alkupozíciója azokban az ágazatokban erősödik,* ahol a beszállítást végző cégek a hálózatok révén a korábbinál több potenciális vevőhöz férhetnek hozzá, beleértve a közvetítő szerepben levő korábbi vevők megkerülésének és a végfelhasználóhoz való közvetlen szállításnak a lehetőségét is. Más esetekben (például vevőik növekvő szállítói körből válogathatnak, az elterjedő ágazati szabványok csökkentik a differenciálás lehetőségét) *csökken a szállítók alkuereje.*
- *A vevők alkupozíciója azokban az ágazatokban gyengül,* ahol a hálózatok révén növekvő számú vevő között választhatnak a versenyző cégek, *javul ott,* ahol a vevők növekvő szállítói körből válogathatnak, illetve az ágazati szabványok terjedése csökkenti a differenciálás lehetőségét a versenyző cégek oldalán.
- *A helyettesítő termékek fenyegetése* erősödhet a szélesebb áttekintést lehetővé tevő piacok miatt.
- *Az új belépők fenyegetése növekvő,* mert a hálózati gazdaságban csökken a belépési korlát, új versenyzők tömege bukkanhat fel.
- *A meglevő riválisok fenyegetése erősödik,* mert a szabványok miatt csökken a differenciálás lehetősége, a verseny az ár felé terelődik, és a homogenizálódó piac miatt a versenytársak köre is bővül.

Tehát a hálózati gazdaságban a verseny intenzitása az ágazatok többségében növekvő, ami tovább erősítheti a hálózati szerveződések iránti törekvést, miután egyre kevesebb esélye marad azoknak, akik egyedileg próbálkoznak. Nem véletlen, hogy *a Porter nevéhez fűződő másik modell,* amely nem a versenyt gerjesztő erőket, hanem a versenyelőnyök forrásait rendszerezi, már a versengő szereplőket klaszterként kezeli. /4, 5/ Ebben a rombusz-modellben a szervezetek globális versenyelőnyeinek lokális forrásai a következők:

- *„Input-feltételek fejlettsége”* = az alapvető szervezeti erőforrások lokális mennyisége, minősége, költsége és specializáltsága (természeti, humán erőforrás, tőke valamint infrastruktúra).
- *„Versengés fejlettsége”* = a helyi verseny intenzitása, állandó innovációra ösztönzése, alkalmazható stratégiák jellege
- „*Keresleti – output – feltételek fejlettsége”* = a lokális piac vevőinek igényessége, nyomása, speciális összetétele és dinamikája.
- *„Kapcsolódó ágazatok fejlettsége”* = a támogató, kiszolgáló (nonprofit) ágazatok elérhetősége, minősége, pozitív technológiai externáliák.

Bár *a két modell* a verseny két különböző megközelítéséről szól, úgy véljük, hogy a következő logika mentén összekapcsolhatók, *integrálhatók:*

- *A versenyerők* a Porter-féle modell szerint meghatározzák egy adott ágazatban a verseny intenzitását, *a versenyszituációt* (ahol értelemszerűen minél intenzívebb, minél több és nagyobb erő gerjeszti a versenyt, annál fenyegetőbb ez a szereplőkre nézve).

• A természeténél fogva állandó változásban levő versenykörnyezetben (verseny-szituációban) egy adott *szervezet versenypozíciója* folyamatosan átértékelődik.

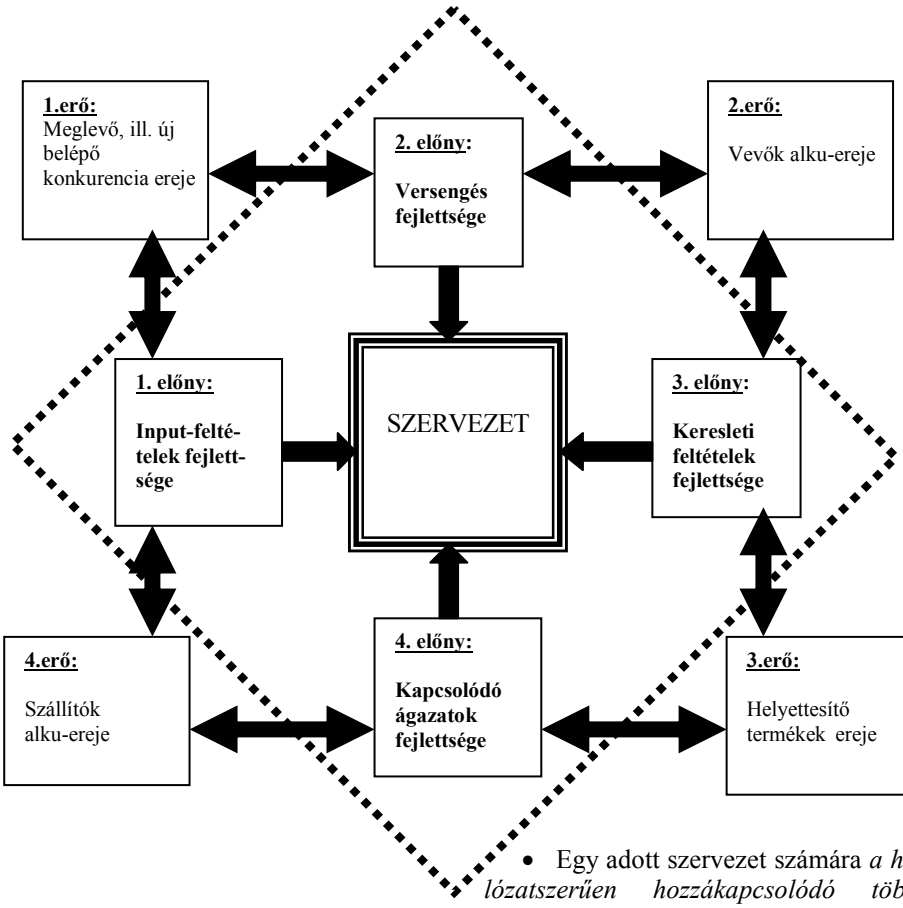
• A szervezet evidens célja *versenyképességének* tartós megőrzése, fejlesztése, amelyhez a stratégiai menedzsmentből ismert SWOT-elemzésben szereplő belső erősségein („S", vagyis „strenghts") túl a rombusz-modell szerinti külső forrásokból származó *versenyelőnyökre* („O" vagyis „opportunities") is támaszkodhat.

• Vagyis egy konkrét piacon egy adott szervezet *versenypozíciója* a verseny intenzitásának, valamint a külső (és belső) forrásokból származó lokális versenyelőnyöknek az *eredőjeként* jelenik meg.

Ezt integrált versenymodell formájában az 1. ábra szemlélteti. A modellben úgy helyeztük el a szervezet körül *tágabb körben a versenyerőket, szűkebb körben a versenyelőnyök* forrásait, hogy érzékeltessük:

1. ábra

A versenyelőnyök „rombusza" és a versenyerők kapcsolata a hálózati gazdaságban



• Egy adott szervezet számára *a hálózatszerűen hozzákapcsolódó többi*

szervezet teremti meg a potenciálisan kiaknázható *külső versenyelőnyöket* (ez megfelel a hálózati gazdaság megjelenésével kapcsolatban tárgyalt kitételnek, nevezetesen hogy vállalatok versenye helyett egyre inkább hálózatok – klaszterek – versenyéről célszerűbb ma már beszélni).

- *Miután ezek a több ágazat szereplőit átfogó hálózatok* próbálnak a versenyerők által kialakított versenyszituációban tartósan *versenyképes pozíciót elfoglalni,* az ágazaton belüli verseny fogalma egyre tágul, ágazatközi átfogó versennyé válik.
- *A versenyerők fogják körül a hálózatot* (illetőleg az egymással versengő hálózatokat), és annak megfelelő szereplőire fejtik ki hatásukat, amelynek fenyegetéseivel szemben főként (de természetesen nem kizárólagosan) *az alábbi előnyökre támaszkodhat* egy szervezet (illetve egy hálózat):

- *A meglevő, illetve potenciálisan belépő konkurenciával szemben* a hálózat alapvetően a versengés és az input-feltételek fejlettségéből meríthet előnyt:

- Minél fejlettebb (kifinomultabb) a versengés, a szereplők annál otthonosabban mozognak ezen a terepen, és *kevésbé védtelenek* pl. a változó versenyfeltételek fenyegetésével szemben, mint a késhegyig menő versenytől elszokott, *elkényelmesedett szereplők.*
- Másrészt minél *fejlettebb az input-tényezőkkel* való ellátottság (erőforrások) színvonala, annál rugalmasabban történhet szükség esetén az input-szerkezet átalakítása, illetőleg annál stabilabb az erőforrás-alapú minőségi előny – azaz potenciálisan annál *nagyobb a konkurenciával szembeni védettség.*

- *A vevők alkupozíciójának erőssége (fenyegetése)* a versengés és a keresleti feltételek fejlettségével kompenzálható:

- Ha erős (fenyegető) a vevők alkupozíciója, lokális előnyként támaszkodhatunk a már említett versenyzői rutinra (versengés fejlettségére).
- Illetve a fejlettebb keresleti feltételek miatti nagyobb innovációs képességre.

- *A helyettesítő termékek fenyegetése* a keresleti feltételek és a kapcsolódó (támogató) ágazatok fejlettsége révén ellensúlyozható:

- A helyettesítő termékek fenyegetésével szembeállítható a fejlettebb keresleti feltételeken alapuló nagyobb innovációs készség.
- Illetve a támogató (nem velünk azonos üzletben érdekelt, de számunkra fontos kapcsolódó szolgáltatásokat, kiegészítő termékeket gyártó) szervezetek nagy választéka.

- Végezetül *a szállítók alkupozíciójának erőssége* az input-feltételek és a kapcsolódó ágazatok fejlettségével tompítható:

- A szállítók alkupozíciót erősítő törekvéseit gyengítheti a rendelkezésünkre álló széles kínálatú és kiváló minőségű, alternatív input-választék.
- Továbbá a velünk szinergikus kapcsolatban álló kiszolgáló szervezetek fejlettsége, nagy választéka.

Az egyértelműség és a szemléletesség kedvéért a meglevő, illetve az újonnan belépő konkurenciát (mint közvetlen versenytársakat) *Portertől eltérően* nem választottuk külön, miután hatásuk a versenyszituációra ugyanolyan formában jelenik meg. Mindez azt is jelenti, hogy az *integrált modell szerint:*

- Az input feltételek fejlettsége leginkább a szállítók alkupozíciójával, valamint a konkurencia súlyával függ össze (ez utóbbi is kézenfekvő, hiszen a konkurencia ugyanolyan, vagy hasonló inputokat igényel, és nemcsak az értékesítési, de a beszerzési piacokon is versenyt támaszt).
- A versengés fejlettsége a konkurencia súlyával és a vevők alkupozíciójával függ össze szorosabban.

• A keresleti feltételek fejlettségét jobbára a vevők alkupozíciója és a helyettesítő termékek súlya befolyásolja.

• A kapcsolódó ágazatok fejlettségét pedig alapvetően a szállítók alkupozíciójával és a helyettesítő termékek súlyával lehet összefüggésbe hozni.

• Természetesen a modell nem azt sugallja, hogy akár a versenyerők, akár a versenyelőnyök egymástól teljesen elszigetelten jelentkeznek – köztük *a rendszerszerű és dinamikusan változó összekapcsolódás* egyértelmű, csak igyekeztünk a lényeges, közvetlen összefüggésekre, mint kiemelt figyelmet érdemlő hatásmechanizmusokra koncentrálni.

Tehát *a globalizálódó verseny elsődleges szereplőivé az egyedi vállalatok helyett egyre inkább a hálózatok válnak,* amelyek szereplői a szűkebb környezetükben potenciálisan kiaknázható, lokális 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.

A regionális versenyképesség feltételei

Értelmezésünk szerint a hálózati gazdaságban a verseny kapcsán jelentkező módosuló, illetve újszerű összefüggések között a fentebb vázoltak a legjellemzőbbek. Ugyanakkor célszerű megkülönböztetnünk *a gazdasági hálózatok két, eredetét tekintve eltérő típusát:* /6/

• A gazdasági szereplők döntő többsége által elfogadott és követett, egyéni viselkedésüket szabályozó, egyszerű elvek következtében *spontán megjelenő,* a szereplők által nem szándékoltan létrehozott, általunk *informálisnak nevezett hálózatokat.*

• A meghatározott gazdasági szereplők által *tudatosan kezdeményezett,* mesterségesen létrehozott, általunk *formálisnak nevezett hálózatokat* (amelyek működését a spontán hálózatokban érvényesülő önszervező elveken túl egyéb, a résztvevők által követett, formalizált szabályok is szabályozzák).

Az informális hálózatok tanulmányozása gyakorlatilag még a kezdeteknél tart, *a formális hálózatok* működésével kapcsolatban már jóval több a tapasztalat. /7/ Ez utóbbiak ismerete azért lehet fontos, mert ahol a hálózati gazdaság kialakulása még csak kezdeti stádiumban van, ott tudatos kormányzati és helyi lépésekkel ezt a folyamatot *katalizálni lehet*. *A hálózati együttműködések tapasztalatainak elemzése azt mutatja, hogy a sikeres hálózati kooperáció főbb feltételei az alábbiak:* /8/

• *Indulási feltételek* (=az eredményesség szükséges feltétele): már a kezdet-kezdetén körültekintően kell mérlegelni két fontos feltételrendszert:
  ○ üzleti alapon történő működés feltételeit;
  ○ valódi partnerségre alapuló kapcsolatrendszer megteremtését.

• *Hálózati menedzsment feltételei* (=az eredményesség elégséges feltétele): a hálózati kapcsolatok napi működtetése során biztosítani kell két fontos feltételrendszert:
  ○ a professzionális vezetés feltételeit;
  ○ a szakszerű szervezés feltételeit.

Amennyiben az eredményes hálózati együttműködés indulási feltételei hiányosak, az így létrejövő (akár csak néhány partnert tömörítő) hálózat eleve nagy kockázatot vállal: az induláskor

már beprogramozott kockázatok a napi működés során visszatérően felmerülnek, a menedzsment energiájának, figyelmének és idejének nagy része ezeknek a kezelésére fordítódik – és a folyamatos „konfliktus-menedzsment" előbb-utóbb válságmenedzsmentbe torkollik.

Ha a *megfelelő induló feltételek kialakítása* sikerül, de a napi működéshez szükséges feltételrendszerben merülnek fel hiányosságok, a potenciálisan sikerre programozott kooperáció eredményessége elmarad a várakozástól, és a csalódott partnerek útja előbb-utóbb szétválik. A hálózat sikeres működéséhez *valamennyi felsorolt feltételről* egyidejűleg gondoskodni kell, miután azok nem függetlenek egymástól.

A hálózatok keletkezését, ezt követően kívánatos ütemű fejlődését menedzselni ma még újszerű, szokatlan feladat, de ahol tudatosul, hogy jól működő hálózatok nélkül egyre nehezebb a szereplők, ennek kapcsán pedig az érintett *régiók versenyképességéről beszélni, ott kormányzati szinten* is felmerül a folyamat ösztönzése. Miután egyik legfontosabb vezérelv az önszerveződés, fontos tisztázni, hogy *melyik szereplőnek milyen szerepet* célszerű vállalnia.

Az NCOE számos tanulmányt készített annak érdekében, hogy helyi, állami, illetve országos szinten feltárja, hogyan alakítható ki, és tartható fenn egy virágzó, növekvő vállalkozói gazdaság a 21. században. /9, 10/ Fókusz-csoportokra és esettanulmányokra alapozva keresték a választ arra, hogy *hasonló demográfiai adottságokkal rendelkező régiók között miért van virágzó üzleti élettel, vagy lemaradással jellemezhető? Általános tapasztalatuk* szerint a különbség *„hard"* (=erős egyetemek, vállalkozói tőkéhez hozzáférés, jó infrastruktúra) és *„soft"* tényezőkkel (=vállalkozói kultúra, hálózatosodás) együttesen magyarázható. *A hálózatok központi elemét jelentik a vállalkozói klímának* (=kulturális, társadalmi, gazdasági miliőnek), amely támogatja új vállalkozások születését. Üzleti hálózatokról már a középkor óta beszélhetünk (pl. céhek, kamarák), de az 1980-as évektől a gazdasági növekedés, versenyképesség empirikus kutatásai a figyelem középpontjába állították őket. Nincs (és nem is lehetséges) olyan leírás, amely az ideális hálózat sémáját taglalná: céljaik, tevékenységi körük, tagságuk, belső és külső kapcsolatrendszerük, hatókörük, méretük, élettartamuk, működési szabályaik, stb. túlságosan változatosak. Fő rendeltetésük kapcsolatrendszer építése és fenntartása a szereplők között, és ennek alapvető célja információ (tudás) megosztása, terjesztése, valamint üzleti lehetőségek teremtése. Az előbbi különösen fontos az új vállalkozások számára, az utóbbi az érettebbek számára. A *hálózatok konkrét előnyei a régiók számára a következők lehetnek:*

- *„Bróker"-tevékenység:* főként az újak számára fontos az erőforrások (tőke, technológia, vevők, tanácsadók, szakemberek, stratégiai partnerek) és a vállalkozók közti kapcsolatrendszer mielőbbi kiépülése.
- *Közös elképzelések kialakítása:* a hálózat alkalmas fóruma a szereplők összehangolásának a vélemények, elképzelések kialakításában (pl. regionális kilátások, kihívások, lehetőségek, korlátok, költségvetési prioritások), beleértve az üzleti és a közszféra szereplőinek összehangolását is.
- *Kulturális váltás erősítése:* mindenekelőtt az új gazdaságban boldoguláshoz kapcsolódó értékek demonstrálása, terjesztése, erősítése (pl. vállalkozókészség, innováció, együttműködés, tudás prioritása, stb.).
- *Civil vezetők kinevelése:* a hálózatok mobilizálják a privát szférában fellelhető vezetői tartalékokat, terepet adnak a potenciális vezetők kiemelkedéséhez.

- *A közösség „márkázása”:* a hálózatok révén az adott régió, közösség arculata is formálódik, felértékelődik a közvélemény szemében.
- *Regionális versenyképesség:* az erősen „behálózott” régiók versenyképesebbek is. A hálózatok csökkentik a piaci belépési korlátokat, és növelik a gazdasági súlyt, potenciált – ami a munkahelyek teremtésével, a régió jólétével szoros kapcsolatban van.

Tapasztalat szerint a sikeresebb hálózatokat maguk a vállalkozók alapítják és működtetik. *Mit tehet az a régió, ahol hiányzik a vállalkozási tradíció? Van lehetőség kormányzati beavatkozásra, de a következő feltételekkel:*

- csak indirekt módon;
- vállalkozókra bízva az irányítást;
- kicsiben kezdve;
- vállalkozások aktív bevonásával.

A hálózatok kiépítésének célszerű lépései a következők, amelyek különösen figyelemreméltók az egyes régiók speciális igényeihez idomuló, potenciálisan létrehozható (fejleszthető) hálózatok szempontjából: /11/

1. *„Mérd fel a terepet”:* a helyi igények tisztázása, kooperációs tapasztalatok diagnózisa, civil hálózatok létezése, hálózati igény és affinitás mértéke, szűk keresztmetszetek, új lehetőségek, optimális hálózattípus meghatározása. Működőképes hálózat csak valódi közös igényekre, érdekekre alapulhat – ezt fel kell tárni.

2. *„Vázold fel a tervet”:* eldöntendő, hogy valóban egy új hálózat alakítása a megoldás, vagy más célszerűbb. Alternatívák: meglevő hálózat kiterjesztése, létező kormányzati programok köré hálózatok telepítése, teljesen új hálózat alapítása. Egyik sem lehetséges helyi, független fejlesztő szervezet nélkül – kell egy címzett felelős (megbízott vállalkozó), némi pénzforrás, helyiség, szakértő(k).

3. *„Alakítsd ki a vezetést”:* a hálózatot célszerűen önként vállalkozó üzletember vezesse, részidős vagy főállású néhány alkalmazottal, a stratégiai döntéseket igazgatótanács hozza (munkabizottságokra támaszkodva). Milyen vezető kívánatos: felülemelkedni képes (=nem új vállalat építése a cél, hanem egy közös érdekeket érvényesítő hálózaté), élő kapcsolatrendszerrel rendelkezik, helyi respektusa van, világosan látja saját előnyét is ebben a feladatkörben.

4. *„Indulj el kísérleti lépésekkel”:* a hálózat megalapozásának kezdeti teendői magukba foglalják a logisztikai, kommunikációs, ütemezési, team-építési, oktatási feladatokat.

5. *„Hálózati marketing”:* hasonlóan bármely üzleti vállalkozáshoz, a marketing itt is kritikus tényező. Eszközei: hagyományos reklám (újság, e-mail, website, média, stb.), nyitott tagsági politika, alacsony költségek, hatékony márkázás, stb.

6. *„Szélesítsd a hálózatot”:* egy hálózat sikerének fokmérője, hogy miként járul hozzá további hálózatok születéséhez, a diverzifikációhoz – a vállalkozói régió kiépüléséhez.

7. *„Hálózatok hálózatai”:* a fejlődés következő lépcsőjén a létrejövő hálózatok egymással is összekapcsolódnak.

8. *„Hadd forrjon a leves”:* a hálózatok katalizálják a régió fejlődését – fokozatosan kialakul az új vállalkozási kultúra. A siker nem garantált – főleg a gyors siker nem (min. 3-4 év után jelentkezik a tartós hatás). A fejlődésnek menetrendszerű fázisai (és krízisei) vannak.

9. *„Menjen útjára”:* a hálózatépítés olyan, mint a gyermeknevelés: akkor sikeres, ha egy idő után a saját lábára áll („önmenedzselő fázis”). A hálózat szabadon engedése nem jelenti a kivonulást belőle: csak a fenntartó/támogató intézmény partnerré válik.

10. *„Meséld el a sztorit”:* a vállalkozói klíma meghonosítása egy régióban akkor tekinthető végérvényesnek, ha már a hálózatok, kiemelkedő vállalkozók siker-sztorijai is közismertté válnak, az üzleti hősök országos szinten elismertek, és a régió növekedése példaként szolgál más régiók számára. Ez már a hálózati marketing magasabb szintje: a szájreklám.

Ezek a lépések nem feltétlenül jelentenek kronológiai sorrendet is – közülük többet gyakran szimultán kell megtenni.

Bár a hálózatok kiépülése sokféle módon történhet, *az eredményes hálózatok rendelkeznek néhány közös jellemzővel* (= a „best practices” közös vonásai): /12/

- *Kiemelkedő menedzsment,* vezetők, akik kreatív vízióval, és azok valóra váltási képességével is rendelkeznek.

- *Kapcsolatrendszer folyamatos építése,* ami több mint kapcsolatteremtés – része a bizalom teremtése, a szoros, napi és informális kapcsolatrendszer, rendszeres információcsere.

- *Kis méretben kezdés,* ami gyakran nehezebb, mint egy nagyobb méretű, általánosabb profillal rendelkező hálózat kialakítása – de áttekinthetőbb, informálisabb és hatékonyabb lehet.

- *Hosszú távú egyetértés,* amelynek biztosítása nehéz feladat, mert a kezdeti ellenállás, hibák és problémák alááshatják – ehhez rugalmas, a helyi igényeket, adottságokat (és azok változását) jól ismerő menedzsmentre van szükség.

- *Se erőltetés, se kényszer,* csak indirekt ösztönzés, kommunikáció, meggyőzés.

- *Új hálózatok gerjesztése,* akár formális, akár informális módon valamenynyi szóló hálózat egyik legfontosabb célja – csak így érhető el a kulturális változások „láncreakciójához” szükséges „kritikus tömeg”.

- *Kapcsolat az emberekkel és nem a cégekkel,* miután kapcsolatrendszer csak emberek között (és nem cégek között) létezhet. Ezért a valós cél nem a cégek, hanem az emberek közötti szövetségek kialakítása – olyanok között, akik meg akarják osztani ötleteiket, tudásukat másokkal, és akik tanulni akarnak másoktól.

Az amerikai gazdaságban a ’90-es évek közepén a gyorsan növekvő, nagy kockázatot vállaló, innovatív cégek teremtették a munkahelyek több mint 2/3-át. Ezek a cégek nemcsak alkalmazottaik és vevőik megelégedésére szolgáltak, de a közösséget is erősítették. Az évtized végén 18 fókuszcsoportban mintegy 250 vállalkozó bevonásával országos vizsgálatot végeztek, hogy megállapítsák: milyen tényezőknek köszönhető az üzleti siker, illetve hogy milyen tényezők tesznek vállalkozóvá egy közösséget? *Legfőbb tapasztalatok:* /13/

- Míg korábban a gyorsan növekvő cégek elsősorban arra koncentráltak, hogy ehhez miként szerezhetnek pénzt (tőkét), ma már a fő gond: hogyan találhatnak és tarthatnak meg *kvalifikált szakembereket?* Ezért most a képzési és bevándorlási reform került a prioritások élére.

- Egy sikeres vállalkozói közösség a lokális üzleti kultúrától függ, amelynek alapvető intézménye a széleskörű, informális hálózatok – a „magányos farkas”-szerű vállalkozó a múlté. A mai üzletember hálózati lény, aki a *naprakész információk cseréjére* koncentrál: hol található a szükséges pénz, menedzser, alkalmazott, tanácsadó, szállító, vevő, új technológia. A politika felelőssége ilyen hálózatok teremtése, fejlesztése.

- A jó politika fenntartja és erősíti a vállalkozói fellendülést – amihez a kormányzat és a vállalkozók *folyamatos párbeszédén* túl két alapvető döntés szükséges:

- A kormányzatnak fenn kell tartania a vállalkozói régiók fejlődését támogató általános kereteket.
- A kormányzatnak ösztönöznie és támogatnia kell a vállalkozókkal közvet-

lenül együttműködő, hálózatépítő intézményeket.

- *A helyi önkormányzatoknak* alkalmazkodniuk kell a vállalkozások speciális igényeihez, ha komolyan gondolják a helyi gazdaság fejlesztését.

A vizsgálatok alapján *a vállalkozók főbb problémái* (fontossági sorrendben):

- Megfelelően képzett munkaerő megszerzése: valamennyi szinten (vezető – műszaki – kezdő), jó elemző és kommunikációs készséggel, pozitív munkaattitüd és vevőorientált gondolkodás.

- Tőkéhez való jutás: különösen az induló vállalkozások finanszírozása, illetve a kockázati tőke. Beruházási forrás bőven van, de ez kevésbé kötődik az innovációhoz. Másrészt a tőkeforrás lehetősége földrajzilag és demográfiai csoportonként is szóródik.

- Infrastruktúra, beleértve a vállalkozástámogató intézményeket is: internet, közművesített helyiség, ennek költsége, egyetemek, szakképzők.

- A kormányzat és a vállalkozók viszonya: ügynökségek, programok, támogatások, adók, adminisztráció, jogi környezet.

A vállalkozók *eredményességének pedig az alábbi regionális tényezőit* tárták fel (azokban a régiókban sikeresebbek a vállalkozások, amelyek a következőkkel jellemezhetők)

- sokféle tőkéhez jutási lehetőség;
- megfelelő vállalkozói kultúra (kockázatvállalás, innovativitás, kooperáció, üzleti etika);
- hálózatok működése;
- támogató infrastruktúra;
- kormányzati támogatások.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Horváth P. – Ihász A. (2002): Hálózat – klaszter – gyakorlat – szerepek. (www.humanfokusz.hu/cikk.php3?id=160. – (2) Idézi Bak Árpád, in: Az on-line áruháztól az elektronikus piactérig (Piac&Profit, 2003. március, 34-37. pp. – (3) Lásd M. E. Porternél ugyanott! Az egyes versenyerőknél a hálózati gazdaságban keletkező +/- hatások egyenlegét próbáltuk megfogalmazni. – (4) Az ún. „gyémánt" vagy „rombusz"-modell, in: M. E. Porter: Clusters and the New Economics of Competition (Harvard Business Review, 6/1998., p. 77-90.) – (5) Klaszter: egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatainak, kapcsoodó és támogató iparági szereplőinek földrajzi koncentrációja, együttese (forrás: lásd az előző M. E. Porter közleményt!) – (6) László dinya – Szilvia Domán: Managerial Challenges in the Network-Economy (in: „International Scientific Days 2001", Slovenska Pol'nohospodarska Univerzita, Nitra, 2001., Vol. 1., p. 148-151.) – (7) Dinya L. – Domán Szilvia: Hálózatok a gazdaságban (Gazdálkodás, 2004., 9. sz. különkiadás, p. 46-62.) – (8) Dürmüller, Ch.: Checkliste für erfolgreiche Allianzen (New Management, 71. k. 6. sz. 2002. p. 35-41.) – (9) National Commission of Entrepreneurship = Vállalkozások Nemzeti Bizottsága =(USA) – (10) E. R. Pages – S. Garmise: Building Entrepreneurial Networks (National commission on Entrepreneurship, Washington/USA, 2001., p. 1-43.) – (11) E. R. Pages – S. Garmise: Building Entrepreneurial Networks (National commission on Entrepreneurship, Washington/USA, 2001., p. 1-43.) nyomán kiegészítve más források és saját primer kutatások tapasztalataival. – (12) Best practices = legjobb gyakorlatok, a bevált üzleti fogások feltárását és alkalmazását jelenti. – (13) D. mellinger: Building Companies, Building Communities: Entrepreneurs in the New Economy (NCOE, Washington /USA, 2000., p. 1-29.)