

Miért működnek együtt a kis- és középvállalatok?

Bevezetés

A vállalatok közötti együttműködés nem új keletű jelenség. Csak a legnagyobb vállalatok képesek átfogni a termelési lánc teljes folyamatát, valamint az azt kísérő nem produktív tevékenységeket, illetve csak az egyszerűbb termékek teszik lehetővé, hogy gyártásuk során a kisebb vállalatok önállóan járjanak el. Ezekről a kivételektől eltekintve a termelés, és főként a vállalatok teljes körű működése (beleértve termelő szolgáltatásokat) megköveteli a vállalatok közötti kapcsolatok kialakulását. Amiben napjainkban a változás tetten érhető, az a vállalatok közötti együttműködés jellegének változása, így például a kapcsolatok komplexitásának fokozódása és időtávjuk kiszélesedése.

Leegyszerűsítve két lehetséges stratégia adódik a kis- és középvállalatok számára; autonóm vagy kooperatív magatartást folytathatnak (Gemser et al. 2004). Egyes kutatók szerint (Eternad et al., 2001) egyenesen átváltás (trade off) létezik a függetlenség és a hatékonyság között, csak a kooperatív magatartás lehet sikeres egy gyorsan változó, nagyfokú bizonytalanságot mutató gazdasági környezetben.

Ha elfogadjuk a vállalati együttműködés felértékelődésének tényét, fontossá válik az együttműködés körülményeinek felderítése, valamint annak meghatározása, hogy milyen motivációi vannak az együttműködésnek, lehet-e és ha igen, hogyan erősíteni az együttműködési szándékot. Vizsgálni szükséges továbbá az együttműködés követelményrendszerét és ezzel összefüggésben a felmerülő akadályokat is.

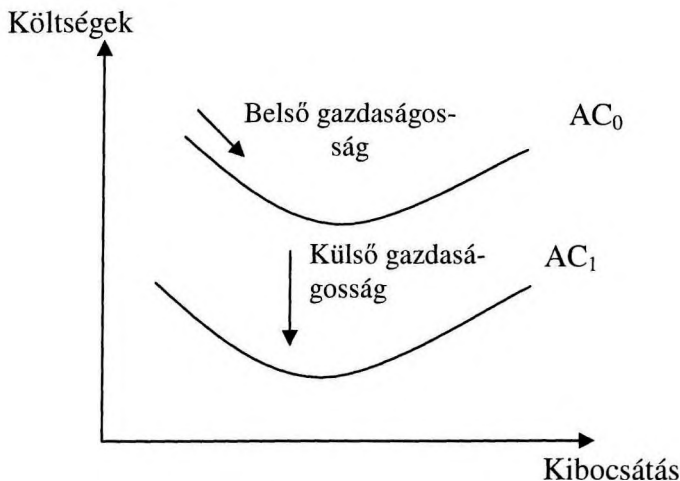
2. A vállalati együttműködés mozgatórugói

A következőkben röviden felvázoljuk az együttműködéssel kapcsolatban a szakirodalomban leggyakrabban hangoztatott motivációkat és akadályokat, valamint bemutatjuk, milyen szempontok merülhetnek fel az együttműködéssel kapcsolatos döntések során.

A vállalatok közötti együttműködés kapcsolatban áll az információs technológiák egyre szélesebb körű alkalmazásával és annak a gazdálkodási-szervezési folyamatokra gyakorolt hatásával. Ez önmagában viszont még nem elégséges indoka a kooperációk korunkbeli fellendülésének (Kocsis, 2000). Gyakran hangoztatott érv az együttműködés mellett annak a vállalat versenyképességére gyakorolt kedvező hatása. A vállalatok együttműködése és a versenyképesség közötti hatás mérése azonban meglehetősen nehéz, mivel a versenyképességre számos tényező (kutató-fejlesztési ráfordítások, költséghatékonyság stb.) gyakorol befolyást. Az Observatory of European SMEs (2003/5) kis- és középvállalatok közötti együttműködésre is kitérő kérdőívében a következő kérdéssel kereste a kapcsolatot a kooperáció és a versenyképesség között: „Úgy érezte-e, hogy vállalatuk más kis- és középvállalattal történő együttműködése javította versenyképességüket?” A kapott válaszok alapján az együttműködés hozzájárul a vállalatok versenyképességének növekedéséhez.

Az együttműködést ösztönözheti a termékskála szélesítése, a gazdaságos méret elérése, akár a vétel és eladás, akár az infrastrukturális beruházások terén, vagy a közsférával való tárgyalás során. A vállalat partnerkapcsolatai kompetitív előnyt biztosíthatnak a vállalatok számára, azáltal, hogy együttműködés révén versenytársaikhoz képest kedvezőbb helyzetbe kerülhetnek a piacon. Annak ellenére, hogy sem vertikálisan, sem horizontálisan nem kényszerülnek integrációra, mégis képesek lehetnek költségeinek csökkentésére és/vagy termékeik, szolgáltatásaik minőségének javítására. Ugyan a nagyvállalatok előnye a méretgazdaságosság terén nyilvánvaló, de együttműködéssel ugyanez a gazdaságosság elérhető kisebb vállalatok számára is. Az előbbit belső gazdaságosságnak, ez utóbbit pedig kollektív gazdaságosságnak nevezzük. A kollektív gazdaságosság a külső gazdaságosság egy típusa, az együttműködésnek tulajdonítható kompetitív előny, aminek következtében a vállalat költségcsökkenést érhet el. Ez az

átlagköltség (AC) függvény lefelé történő elmozdulásában ragadhat meg (1. ábra).



1. ábra: A külső gazdaságosság hatása a költségekre

Forrás: Lazonick, 1991.

A vállalati integráció azt is lehetővé teszi, hogy egy vállalat bizonyos erőforráshoz jutása kizárólagossá váljon, viszont vállalati együttműködéssel is elérhető hasonló eredmény, vagy legalábbis a versenytársakéhoz képest viszonylagosan kedvezőbb helyzet. Az együttműködés lehetőséget ad az erőforrások megszerzésére az önállóság feladása nélkül.

További pozitívum lehet a piaccal, technológiával kapcsolatos információkhoz való hozzájutás lehetősége. E mellett a versenytárs erősségeinek, gyengeségeinek kiismerése (Hamel, Prahalad, 1990), vagy éppen új kompetenciák ellesése, tanulás is motiválhatja az együttműködő vállalatokat (Dussauge, Garrette, Mitchel, 2000).

A fentiekben túl mindenképpen ki kell hangsúlyozni az együttműködésnek az innovációra és a tudásra gyakorolt hatását. A tudásterem-

tés valamint az innováció nem csak a vállalat saját erőfeszítéseinek függvénye, hanem külső tényezők is befolyásolják. A hálózat lehetővé teszi a vállalatoknak, hogy olyan információhoz és tudáshoz jussanak, melyet saját szervezetükön belül nem tudnának megszerezni, megtermelni. A vállalati együttműködés e miatt nagyobb lehetőséget teremt a tanulásra, mely a termelékenység fokozásának előfeltétele és így hozzájárul a gazdasági teljesítmény növeléséhez (Fischer, 2003).

A vállalati együttműködés az információ továbbítása mellett fontos szerepet játszik az innováció stimulálásában. Fritsch (2001) szerint az innováció és az együttműködés egymást erősítő folyamatok. Az innováció fokozza a vállalatok közötti együttműködés iránti igényt és fordítva, az együttműködés magasabb foka is ösztönzőleg hat az innovációra.

Az együttműködés hatékonyabban képes koordinálni a termelést és a tudás terjesztését, mint a piaci vagy a hierarchikus megoldások. Egyfajta hibrid vezetési rendszerként is felfogható (Groenewegen, Beije, 1992), melyben lecsökken az információs aszimmetria, valamint az opportunizmus. Valamennyi érintett részt vehet az együttműködésben, ami elősegíti az információk hatékony áramlását a felek között, megtakarítást eredményezve. Ilyen megtakarítás lehet például a közös kutatás-fejlesztés, ha az együttműködés kiküszöböli a párhuzamos munkát, amivel egyben az innováció felgyorsulását is eredményezheti.

Fülöp (2001) az együttműködés motivációinak két csoportját határozta el. A külső erők mellett, mint például az ízlések globalizációja, globális technológia, méretgazdaságosság vagy a növekvő turbulencia, hangsúlyozta a belső körülmények fontosságát, így például annak a jelentőségét, hogy a vállalat felismeri-e, hogy az együttműködés „jó lépés” a vállalat számára.

Az együttműködés lehetséges motivációit Nooteboom a hatékonyság, kompetenciák és a pozícióbeli előnyök mentén rendszerezte, melyet az 1. táblázat mutat be.

1. táblázat: Az együttműködés lehetséges motivációi

Hatékonyság	Kapacitásfelesleg elkerülése
	Méret- és időgazdaságosság
	Kockázat megosztása
	A termékek kombinálása vagy cseréje
Kompetenciák	Komplementer kompetenciák
	A tanulás különféle módjai
	Rugalmasság
Pozicionálás	Új piacokhoz és inputokhoz való hozzájutás
	Alkalmazkodás a termékekhez, technológiához vagy a helyi piac feltételeihez
	Közös termékcsomag kínálása
	Versenytárs elleni támadás annak saját piacán

Forrás: Nooteboom, 2003.

Az együttműködés nem jelent gyógyírt a vállalat valamennyi problémájára, ráadásul nem minden vállalat számára járható út. Az akadályozó tényezőket Schermerhorn (2001) rendszerezésére építve, azt kiegészítve mutatjuk be:

- Emberi erőforráskorlát. Az együttműködés gátló tényezője lehet, hogy a vállalat elmélyül a mindennapi tevékenységekben, a napi rutinfeladatokban. Nincs erőforrás és idő az együttműködéssel kapcsolatos többletfeladatok ellátására.
- Fogadókészség hiánya. Az is elképzelhető, hogy a potenciális partner vállalatnál lesz hiány az együttműködéshez szükséges menedzsment képességekben.

- Forráshiány. Az együttműködés pótlólagos költségeket okoz, melyek a partnerek felkutatásával, a szerződéskötéssel, a partnerekkel való folyamatos kapcsolattartással összefüggésben keletkeznek.
- Verseny. Annak, hogy egy vállalat nehezen kötelezi el magát egy egyszerű vevő-szállító viszonyon túlmutató kapcsolat mellett, oka lehet a versenypozíciójának elvesztésétől való féltélem, vonakodás az ötletek cseréjétől (főként átadásától).
- Jogi korlátok. Ha a felek nincsenek tisztában jogaikkal és kötelezettségeikkel, az akadályozhatja az együttműködést. Ez kapcsolatban állhat a már említett erőforráskorláttal.
- Elszigeteltség. Az együttműködés buktatója lehet a földrajzi elszigeteltség, azaz a hasonló problémával vagy igényekkel küzdő vállalatok beazonosításának nehézsége.
- Az együttműködés előnyeinek fel nem ismerése. Az együttműködés gátja lehet, ha a vállalatok nem érzékelik az együttműködés nyújtotta lehetőségeket.

A vállalati együttműködéssel kapcsolatban több szempontot is mérlegelni kell. A döntés során felmerül az együttműködés költségének kérdése. A kooperálás bármilyen formája mellett is kötelezi el magát a vállalat, szükségszerűen költségek merülnek fel, gondoljunk csak a szerződéskötés, kapcsolattartás miatti kiadásokra (ügynyévi, kommunikációs költségek). Egy informális kapcsolat során, azaz amikor az együttműködés szóbeli megállapodás alapján történik, ezen költségek egy részét megtakaríthatja a vállalat, de pótlólagos kiadások itt is lesznek, igaz nehezebben számszerűsíthetők (kölcsonös szívességek, reprezentációs költségek). Az együttműködés alternatívája a házon belüli termelés, vagy általában a feladat házon belüli ellátása. A házon belüli megvalósítás vagy az együttműködés közötti döntés szempontja lehet a tranzakciók lebonyolításának várható relatív költsége. A két megoldás közötti választásra a tranzakciós költségek elmélete (Williamson, 1975) szolgálhat magyarázattal.

Más megközelítésben a vállalati kapcsolatrendszer első számú formáló ereje a befektetések megtérülése. Bármilyen tevékenységről legyen is szó, befektetésre van szükség az erőforrások területén. Egyrészt szükséges a vállalkozók, alkalmazottak képességeinek fejlesztése

és szinten tartása, másrészt a termelési erőforrásokba való beruházás, ahol egyben méretgazdaságossági szempontokat is mérlegelni kell.

További fontos szempont az idő. Előfordulhat, hogy egy vállalat egyszerűen azért dönt majd külső erőforrások igénybe vétele mellett, mert így gyorsabban jut a kívánt termékhez, vagy szolgáltatáshoz.

Az együttműködés természete kettős, egyszerre hordoz előnyöket és kockázatot (Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000). Ezzel összefüggésben néhány olyan szempont is említést érdemel, mely ideális esetben nem akadályozza az együttműködésből eredő előnyök realizálását, ugyanakkor előfordulhat, hogy nem várt buktatója lesz a kapcsolatnak, így a közös munka és a kijelölt cél megvalósulása nem a vállalat elképzelései szerint történik.

Az együttműködés szükségszerűen többé vagy kevésbé függő helyzetbe hozza a partnereket. Ideális esetben ez a függés szimmetrikus, a vállalatok azonos alkuerővel rendelkeznek. Még az azonos méretű vállalatok közötti együttműködés során is előfordulhat azonban, hogy aszimmetrikus kapcsolat alakul ki és a kooperálás haszna egyik félnél jelenik csak meg. Egyes kutatások egyenesen arra jutottak, hogy a partnerek együttműködéssel kapcsolatos legfőbb motivációja a partner tudásának átvétele. Ezt a magatartást versenyző együttműködésnek hívjuk (*competitive collaboration*) (Hamel, Doz, Prahalad, 1989), célja, hogy a vállalat lehetőleg minél több tudást lessen el a másik féltől, miközben a saját kompetenciáit minél inkább védi. Amikor megszerezte a szükséges tudást, felhagy az együttműködéssel.

A vállalat az együttműködésből eredő specializációnak köszönhetően ugyan növelheti hatékonyságát, de egyúttal fontos képességeket is elveszít, leépülnek ugyanis már meglévő kapacitások, e mellett tudás és kompetenciák vesznek kárba. Ezek újbóli megszerzése komoly anyagi, szellemi és időráfordítást igényelhet. A kapcsolatok nagy ráfordítással épülnek ki, talán ez is hozzájárul ahhoz, hogy egyfajta rosszul értelmezett ragaszkodás alakulhat ki a felekben, mely csökkentheti is a vállalat versenyképességét, ha az adott kapcsolat már nem a legmegfelelőbb számára. Ez a probléma főként az informális kapcsolatok lehetséges hátránya, így leginkább a kis- és középvállalatokat érinti, ahol a kapcsolatok sokszor családi, baráti alapon szerveződnek, és ahol így még nehezebb a szakítás a korábbi partnerrel.

A sikeres együttműködés további gátja lehet, ha a partnerek nem ismerik fel közös érdekeiket, ekkor a kooperálás helyett a verseny oldalára billen a mérleg. Mindez csökkenő kommunikációhoz, konfliktushoz és az együttműködésnek köszönhető pótlólagos nyereség elvesztéséhez, végső soron pedig a kapcsolat megszűnéséhez is vezethet. A kutatások arra engednek következtetni, hogy a vállalkozó (vezető) személyes célrendszere határozza meg az együttműködés sikerét (Tjosvold et al., 1993). A versenyző („győzni akarok”) vagy független („nem érdekel, nem segítek”) attitűdök és célok akadályozzák a kapcsolat kialakulását. A szerzők véleménye szerint az együttműködés egyfajta készség, s mint ilyen fejleszthető, ami viszont az oktatás szerepét veti fel.

A vállalatok nagy hányadának kell szembesülnie azzal a paradox helyzettel, hogy egyrészt erős versenyhelyzetben kell megfelelnie a piacon, másrészt a versenyző vállalatok egy szűk csoportjával képesnek kell lennie hatékonyan együttműködni. Az együttműködés kényesere eltérő erősségű az egyes ágazatokban. Azokon a területeken, ahol az innovációnak, a gyors piaci reagálásnak kiemelt jelentősége van, a kooperáció esetenként a versenyelőny megtartásának az egyetlen lehetősége. A verseny és a kooperáció együttes megjelenését főként a klaszterek kapcsán hangsúlyozhatjuk. A klaszterek egy időben képesek ugyanis ösztönözni az együttműködést valamint a versenyt. Verseny nélkül nem is lehetnének sikeresek, a verseny az egyik legfőbb motivációja a legjobb megoldások keresésének és a folyamatos fejlődésnek, fejlesztésnek. Ennek főként azért van nagy jelentősége, mert napjainkban a versenyelőny egyre kevésbé az inputokhoz való hozzáférése, hanem sokkal inkább a vállalatok termelékenységén alapul.

A kutatás módszertana

Az empirikus vizsgálatban az FKFP 0015/2002. oktatási és kutatási program keretében készült kérdőívet használtuk fel. A kérdőív célja az volt, hogy feltérképezze a megye kis- és középvállalatainak működési környezetét, határon átnyúló gazdasági tevékenységét és a vállalatok közötti kapcsolatok jellegét. Mivel az eredeti kutatás célja a megye

vállalatai határon átnyúló tevékenységének, valamint a vállalatok kapcsolatrendszerének vizsgálata volt, mely tevékenységek valószínűsége bizonyos pótlólagos költségek és kompetenciák szükségessége miatt a vállalatméret növekedésével növekvő, a minta reprezentativitását a mikrovállalatok nélkül kívántuk elérni, így a minta 217 BAZ megyei vállalata tevékenységi kör és méret szerint reprezentálja BAZ megye 10-249 foglalkoztatottal dolgozó társas vállalatait. A felmérés a megyében regisztrált összes társas kis- és középvállalat 14,1 százalékára terjedt ki. Továbbá 16 mikrovállalat (1-9 fő) válaszait is felhasználtuk, de csak a vállalkozók szubjektív véleményét felmérő kérdéseknél az esetleges tendenciák szemléltetéséhez. Azt szeretnénk volna elérni, hogy az együttműködés ösztönzőinek vállalatméretenkénti eltérései minél inkább kirajzolódhassanak. Az eredmények értékelésekor viszont szem előtt kell tartani, hogy a mintába került 16 mikrovállalat nem reprezentálja a megye vállalatait. A megye vállalatainak méret szerinti összetétele sem az országos, sem az európai statisztikáktól nem tér el jelentősen (a csak 10 fő feletti vállalatokat vizsgálva a kis- és a középvállalatok megoszlása mindenhol megközelítőleg 80-20 százalék). Tevékenységi kör szerint a minta 59 százaléka ipari, a vállalatok 27 százaléka kereskedelemmel, 14 százaléka pedig szolgáltatással foglalkozik.

BAZ megye helyzete

Jelen keretek között csupán néhány adat ismertetésével szeretnénk bemutatni a megye helyzetét. Az egy főre jutó GDP 1355 ezer forint, ami az országos átlag 67 százaléka (KSH, 2006a). Ugyanilyen lemaradás érzékelhető a beruházások terén, ahol a megye egy lakosra jutó teljesítménye az országos átlag 70,3 százaléka (156.1 milliárd forint 2005-ben) (KSH, 2006a).

A megye elmaradást mutat a gazdasági szervezetek statisztikai téren is. Kedvezőtlen gazdasági helyzetére utal az alacsony vállalkozói kedv; az ország regisztrált szervezeteinek 4,8 százaléka található a megyében, mintegy 63 ezer szervezet, melyeknek közel 90 százaléka vállalkozás. Ezzel a statisztikával a vállalkozási kedv messze az országos átlag alatti, az 1000 lakosra jutó vállalkozások száma 77 (míg

az országos átlag 120) (KSH, 2006a). Ennek részben ellentmond a GEM egy frissebb felmérése, mely szerint az Észak-Magyarországi régió a vállalkozói aktivitás terén a 4-5. helyen áll a régiók rangsorában. A szerzők szerint a vártnál kedvezőbb adat a felzárkózás jele lehet, melyben az autópálya építés katalizátor szerepet tölthet be (Szerb, Varga, 2004). A kutatás-fejlesztés terén szintén az országos átlagtól elmaradó teljesítményt találunk (KSH, 2005a, 2005b).

A kedvezőtlen gazdasági helyzet a társadalmi mutatókban is tükröződik. A munkanélküliségi ráta 2006. 1. negyedévében 11,7 százalék volt, miközben az országos átlag 7,7 százalék. További kedvezőtlen társadalmi tendenciákra bukkanhatunk az elvándorlás és a polarizáció vizsgálata során.

A kutatás eredményei

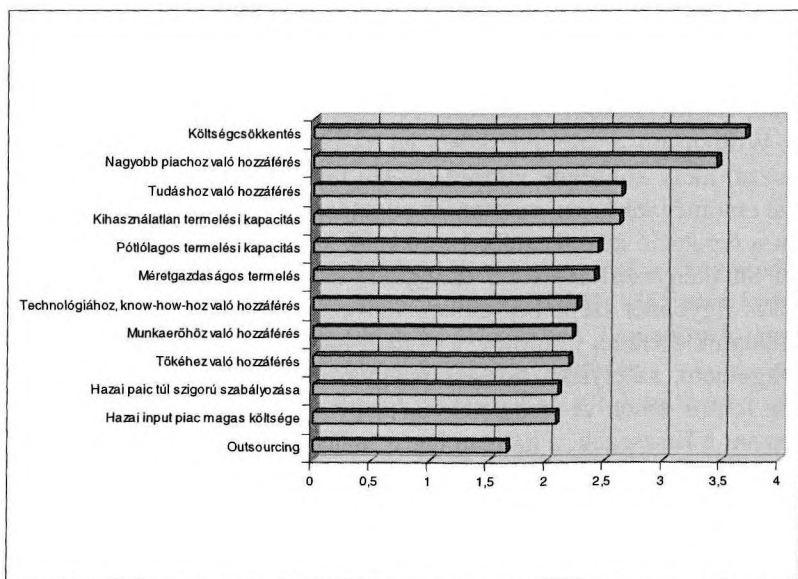
A lehetséges motivációk vizsgálatakor két elmélet magyarázó erejére támaszkodtunk. A *tranzakciós költségek elmélete* (Coase, 1937, Williamson, 1985, 1991, 1998) a tranzakciókhoz kapcsolódó, a termék árán felüli költséggel magyarázza az egyes intézményi formák (önálló, piaci, vegyes) közötti választást.

Williamson a szerződéskötés és az ellenőrzés költségeit hangsúlyozza, mely költségek viszont hosszú távon, egyfajta tanulási folyamat eredményeképpen veszítenek jelentőségükből. Ugyanezen irányba hat a reputáció következtében csökkenő kockázat, mely a szerződéseket önkikényszerítővé teszi (Langlois, Robertson, 1995). Az elmélet kevés figyelmet szentel az emberi tényezőnek, holott a kis- és középvállalatok esetén a jó hírnév, a családi kapcsolatok szerepe nem elhanyagolható, a helyi közösségbe beágyazott szereplő számára különösen fontos lehet. A kompetencia alapú elméletek (Hodgson, 1998) viszont a készségek, a hallgatólagos tudás és a hozzáértés kulcsszerepét hangsúlyozzák. Az együttműködés motivációja e szerint valamely kompetencia elem megszerzése.

Az ismertett két iskola érvelésével szemben kiinduló hipotézisünk szerint a kis- és középvállalatok együttműködésre vonatkozó motivációja nem vezethető vissza egyetlen végső tényezőre. Hogy az együttműködés motivációinak sajátosságait megismerjük 1-5-ig terje-

dő Likert skálát alkalmaztunk, majd a kapott eredményeket rangsoroltuk, illetve bizonyos szempontok szerint elemeztük. A mintába került vállalatok legfontosabb motivációit a 2. ábra mutatja. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a megkérdezett vállalatok leginkább a költségcsökkentésben, a nagyobb piachoz való hozzáférésben látják az együttműködés előnyét. Közepesen erős ösztönzőnek ítélik a tudáshoz való hozzáférést, a pótlólagos kapacitás megszerzésének és a kihasználatlan kapacitás lekötésének, valamint a méretgazdaságos termelés megvalósításának lehetőségét. Ettől valamivel alacsonyabb átlagos pontszámot kapott a technológiához, know-how-hoz, munkaerőhöz és tőkéhez való hozzáférés.

A legfontosabbnak ítélt motivációk a piacszerzéssel, a termelés hatékonyságának növelésével kapcsolatosak, melyek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalat versenyképes legyen termékével, szolgáltatásával a piacon. Olyan erőforrások megszerzése, mint a munkaerő vagy tőke kevésbé jelentősek az együttműködő vállalatok számára.



1: egyáltalán nem ösztönzött, 5: kifejezetten ösztönzött

2. ábra: Az együttműködés motivációi

A kis- és középvállalatok együttműködésének motivációi között eltéréseket valószínűsítettünk vállalati méretkategóriánként és tevékenységi körönként egyaránt. Várakozásaink szerint minél kisebb egy vállalat, annál inkább a kompetenciák terén, míg a méret növekedésével egyre inkább pénzügyi téren igyekszik bővíteni lehetőségeit. Hogy ezt az állítást igazolhassuk, rangsoroltuk a motivációs tényezőket, tekintettel a vállalat méretére és tevékenységi körére. A 2. táblázat vállalatméret szerint csoportosítva mutatja az együttműködés legfontosabbnak ítélt motivációit.

2. táblázat: A legfontosabbnak ítélt motivációk vállalatméretenként

Rang-sor	1-9	10-19	20-49	50-249
1.	Költségcsökkentés	Költségcsökkentés	Nagyobb piac-hoz való hozzáférés	Költségcsökkentés
2.	Nagyobb piac-hoz való hozzáférés	Nagyobb piac-hoz való hozzáférés	Költségcsökkentés	Nagyobb piac-hoz való hozzáférés
3.	Technológiához, know-how-hoz való hozzáférés	Tudáshoz való hozzáférés	Kihasználatlan termelési kapacitás	Kihasználatlan termelési kapacitás
4.	Tudáshoz való hozzáférés	Tőkéhez való hozzáférés	Méretgazdaságos termelés	Méretgazdaságos termelés

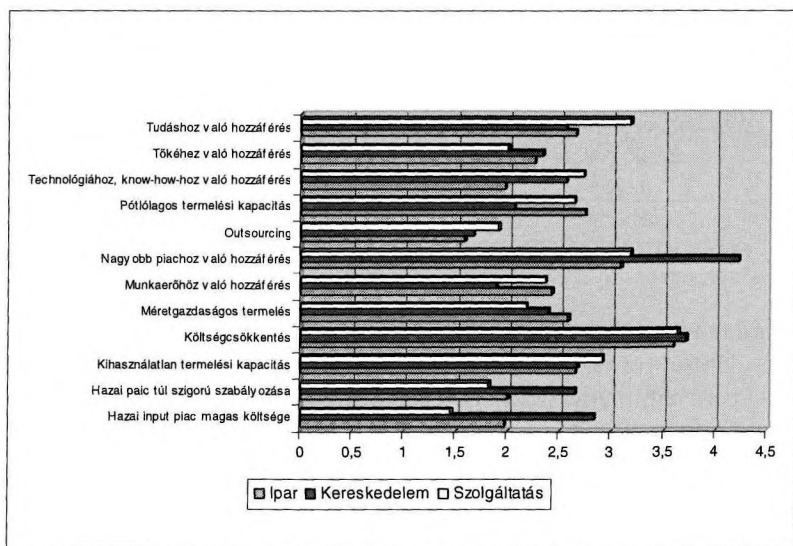
1: egyáltalán nem ösztönzött, 5: kifejezetten ösztönzött

A vállalatok mérettől függetlenül a költségcsökkenést és a nagyobb piac elérését várják az együttműködéstől. A kisebb vállalatok ezek mellett inkább hiányzó kompetenciák, fizikai erőforrások megszerzéséért döntenek együttműködés mellett, mint például tudás, technológia, know-how megszerzése, míg a több alkalmazottal dolgozó vállalatoknál a gazdaságos termelés megvalósítása a cél, a felesleges kapacitások lekötésével. Ebből arra a következtetésre juthatunk, hogy a nagyobb vállalatok erősebb versenyképességi nyomással szembesülnek.

Szembeötlő a különbség a megye vállalatainak és az EU-19-ek vállalatainak motivációi között. A költségcsökkentés igénye az EU 19-ekben a vállalatméret növekedésével vált jelentőssé, csak a közepes vállalatoknál jelent meg a legfontosabb motivációk között (Observatory of European SMEs 2003/5).

Szignifikáns eltérést találtunk továbbá az adott pontszámok nagyságában vállalatméret szerint: minél nagyobb egy vállalat, annál kevésbé tartja az egyes motivációs tényezőket fontosnak (Pearson Correlation=-0,35, $p=0,005$).

Tevékenységi kör szerint szintén különbségek figyelhetők meg. A vállalatok ágazattól függetlenül fontosnak ítélték a költségcsökkentést és a nagyobb piac elérhetőségét. A szolgáltató szektor vállalatai tudáshoz, know-how-hoz, munkaerőhöz való hozzáférést hangsúlyozták, az ipari vállalatok főként pótlólagos kapacitást szeretnének megszerezni, valamint felesleges kapacitásaikat lekötni az együttműködés megvalósításával. A kereskedelemmel foglalkozó vállalatok legfontosabb motivációja a piacbővítés.



1: egyáltalán nem ösztönzött, 5: kifejezetten ösztönzött

3. ábra: Az együttműködés motivációi tevékenységi kör szerint

Az előzőekben ismertetett két iskola érvelésével szemben vizsgáltunk azt mutatta, hogy az együttműködés tényleges motivációit a vállalat több objektív tényezője határozza meg egyidejűleg. A motivációk jellegét (fizikai erőforrások vagy kompetencia elemek megszerzése) befolyásolja a vállalat mérete és tevékenységi köre.

A vállalati együttműködés akadályai

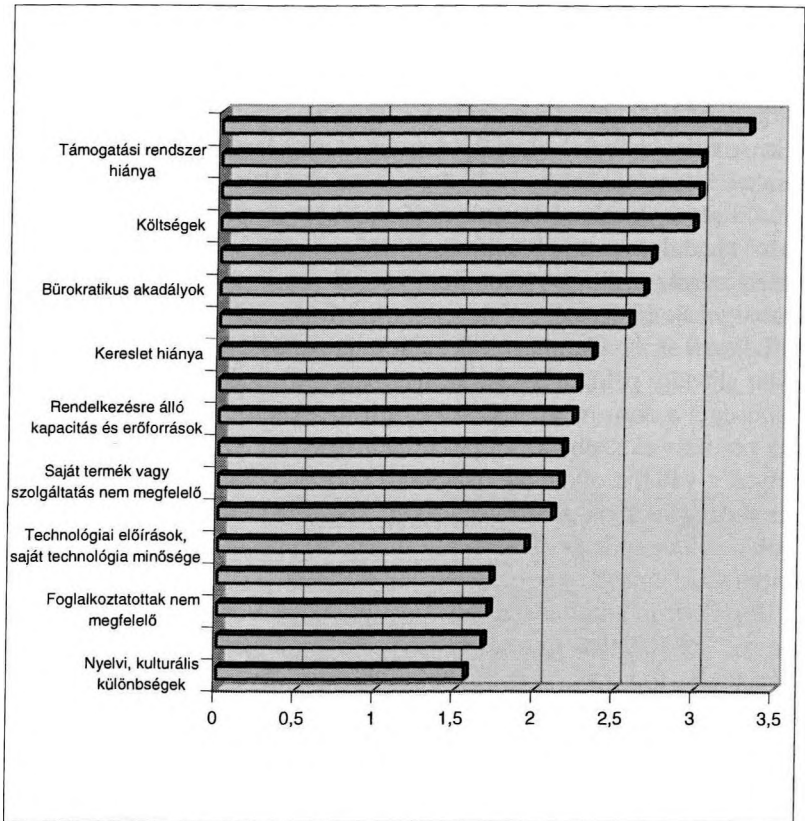
Azt feltételeztük, hogy kis- és középvállalatok sajátosságaik miatt (erőforráskorlát stb.) jelentős külső és belső akadályokkal szembesülnek. A külső és belső akadályok arányát és jelentőségét tekintve eltéréseket valószínűsítettünk vállalatméret és tevékenységi kör szerint.

A kis- és középvállalatok által érzékelt akadályok egy csoportja külső akadály, mint például a technológiai előírások, bürokrácia, kockázat, magas szállítási-, kommunikációs- vagy egyéb költségek, jogi szabályozás. Egy másik része pedig belső akadály, amely a vállalat, a vállalkozó és az alkalmazottak saját jellemzőiből, adottságaiból fakad. Ilyen akadály például a saját termék vagy szolgáltatás nem megfelelő minősége, a nem megfelelően képzett munkaerő. A belső akadályoknak objektív és szubjektív típusát határoltuk el. Az objektív belső akadályok a vállalat olyan adottságaiból fakadnak, mint például a szükséges erőforrások megléte, vagy hiánya, míg a szubjektív belső akadályok a vállalkozók és alkalmazottak eltérő képességeiből és erőfeszítéseiből származnak.

Egyrészt indokoltan azt feltételeztük, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye kedvezőtlen gazdasági helyzete a megjelölt akadályokban is tükröződni fog, azaz a vállalatok általában véve sok és jelentős akadályról számolnak be az együttműködés vonatkozásában. Másrészt abból a közismert tényből indultunk ki, hogy a vállalkozókat gyakran jellemzi individualista szemlélet, nem szeretik a beavatkozást, az irányításról való akár részleges lemondást, sokan éppen ezért lesznek vállalkozók, és nem szeretik belátni saját korlátaikat sem. Ennek megfelelően azt vártuk, hogy az együttműködés akadályaiként főként külső akadályokat jelölnek meg.

Az együttműködés akadályainak mérésére Likert skálát alkalmaztunk, majd a kapott pontszámok alapján rangsort állítottunk fel. Kiderült, hogy a vállalatok által az együttműködéssel kapcsolatban észlelt

akadályok nagyobb része úgynevezett külső akadály. A vállalatok természetesen saját teljesítményükkel (hatékonyság, minőség, termékválaszték stb.) általában elégedettek és külső tényezőkben látják a kevésbé sikeres üzleti szereplés okát. A mintába került vállalatok által megjelölt akadályok rangsorát a 4. ábra szemlélteti.



1: egyáltalán nem akadályozott; 5: kifejezetten akadályozott

4. ábra: Az együttműködés lehetséges akadályai

A legnagyobb akadályként a vállalatok a verseny erősségét jelölték meg. Úgy ítélik meg, hogy a piac „le van osztva”, nehéz jó pozíciókat megszerezni. Hasonlóan magas pontszámot kapott a támogatási rendszer hiánya. A saját termékük minőségét, árát, a munkatársak kompetenciáit megfelelőnek tartják, mint ahogy a technológiai előírásokat, valamely tanúsítvány hiányát sem tartják jelentős akadálnak.

Mivel a vállalkozás lényegi elemei éppen a verseny, a költségek viselése és az anyagi felelősség vállalása, a kapott eredmények azt a kiinduló feltételezést támasztják alá, hogy a megkérdezett vállalatok a kényszervállalkozások jellemzőit (félelem a versenytől, támogatásokra utaltság és pénzügyi akadályok) viselik magukon.

A 3. táblázat vállalatméretenként csoportosítja az együttműködés akadályait. Mindegyik vállalatcsoport akadálnak tartja a belépés nehézségét, úgy ítélik meg, hogy a piac „le van osztva”. A mikrovállalatok bürokratikus akadályokat érzékelnek, valamint saját erőforrásaikat, kapacitásaikat keveslik. A támogatási rendszer hiányát a mikro- és kisvállalatok egyaránt megjelölték, a nagyobb vállalatok ezzel szemben az erős versenyt hangsúlyozták. A vállalatok két csoportja rajzolódik ki. A 20 fő alatti vállalatok belső tényezőket is akadályként érzékelnek, a mikrovállalatok esetén ez a kapacitás és erőforráskorlát, 10-19 alkalmazott esetén pedig a tőkehiány, míg 20 alkalmazott felett kizárólag külső okokat tartanak akadálnak. A nagyobb vállalatok számára az együttműködés költségei is fontos szempont jelentenek. Itt is ugyanarra a következtetésre juthatunk tehát, mint az ösztönzők értékelése során: a kisebb vállalatoknál a legjelentősebbnek tartott akadályok között a kompetenciákkal illetve erőforrásokkal kapcsolatos tényezők is megjelennek, a vállalatméret növekedésével viszont egyre inkább csak az erős versennyel és költségekkel kapcsolatosak.

Tevékenységi kör szerint nem találunk jelentős eltérést az egyes akadályok megítélésében. Az iparvállalatok szerint a legjelentősebb akadály a verseny erőssége, a kapcsolatrendszerek (a piac le van osztva), valamint a támogatási rendszer elégtelensége. Hasonlóan vélekednek a kereskedelmi vállalatok is, a fentiekén túl a tőkehiányt hangsúlyozva. A szolgáltatók a magas költségeket, és a jogszabályi környezetet kifogásolják.

3. táblázat: A legfontosabbnak ítélt akadályok vállalatméretenként

	0-9	10-19	20-49	50-249
1.	Támogatási rendszer hiánya	Verseny erőssége, versenytársak	Támogatási rendszer hiánya	Verseny erőssége, versenytársak
2.	Bürokratikus akadályok	A piac „le van osztva”, nehéz belépni	Verseny erőssége, versenytársak	Költségek
3.	A piac „le van osztva”, nehéz belépni	Támogatási rendszer hiánya	Költségek	A piac „le van osztva”, nehéz belépni
4.	Rendelkezésre álló kapacitás és erőforrások korlátozottsága	Tőkehiány	A piac „le van osztva”, nehéz belépni	Jogi, kereskedelmi szabályozás

1: egyáltalán nem akadályozott; 5: kifejezetten akadályozott

Összefoglalás

A vonatkozó szakirodalom szerint az együttműködés egyik fontos motivációja az *erőforrások megszerzésének igénye*. Eszerint minél kisebb a vállalat mérete, annál intenzívebb együttműködési szándékkal kellene találkozunk, a kisebb vállalatok fokozott erőforráskorlátai miatt. A vállalati mintán végzett vizsgálataink ezt a következtetést nem igazolták. Azt tapasztaltuk, hogy az együttműködés ténye a vállalatmérettel nő. Ennek oka pedig az együttműködés költségeiben (még ha az alacsonyabb is más lehetséges alternatívák költségénél), a pótlólagos időráfordításban és a szükséges ismeretek hiányában keresendő.

Az erőforrások megszerzési motivációjának kisebb módosításával közelebb kerülhetünk az ellentmondás feloldásához. Mi az *erőforrások viszonylag jobb feltételekkel történő megszerzését tekintettük az együttműködés egyik jelentős motivációjának*. A szokványos erőforrásokhoz való hozzáférés általában nem ütközik különösebb akadályokba. A szokásos piaci tranzakcióval történő megszerzésük azonban ahhoz vezetne, hogy egy vállalat éppen úgy juthat hozzá az erőforrásokhoz, mint bármely versenytársa. Az együttműködés új motivációja éppen az lehet, hogy segítségével a vállalat a *versenytársaktól megkü-*

lönböztetett módon szerezheti meg a neki szükséges erőforrásokat, így versenyelőnyhöz juthat. Ez a motiváció összekapcsolódhat a költségcsökkentés és a minőségjavítás motivációjával is.

Az együttműködés további motívumaival kapcsolatban megvizsgáltuk a felmerülő pótlólagos költségeket is. Azt feltételeztük, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye kedvezőtlen gazdasági helyzete miatt ennek nagy szerepe lesz, mint motivációs és akadályozó tényező. Kiderült, hogy a vállalatok által érzékelt akadályok között és a vállalatok motivációiban is előkelő helyet foglalt el.

Az együttműködés vizsgálatát két elmélet magyarázó erejére építve vizsgáltuk. Vizsgálataink arra utalnak, hogy az együttműködés tényleges motivációit a vállalat több objektív tényezője (például a vállalat mérete, tevékenységi köre) határozza meg egyidejűleg, ezért az együttműködés nem vezethető vissza egyetlen végső tényezőre (tranzakciós költség vagy kompetencia), így bármely monokauzális megközelítés csak részben képes empirikusan megalapozott magyarázatot adni az együttműködés tényére.

Ilyen tényező például a vállalat mérete és tevékenységi köre. A kérdőíves megkérdezés eredményei alapján minél kisebb egy vállalat, annál inkább a hiányzó kompetenciák, fizikai erőforrások megszerzése lesz az együttműködés motívuma. A vállalati méret növekedésével egyre inkább a pénzügyi erőforrások megszerzése, illetve növelése, a költségek csökkentése és a hatékonyság növelése válik az együttműködés domináns motivációjává. Fő tevékenységi kör szerint pedig az együttműködés révén a szolgáltatók főként pótlólagos tudást és munkaerőt igyekeznek szerezni, míg az ipari vállalatok kapacitásaik minél teljesebb kihasználását szeretnék elérni. A kereskedelmi vállalatok legfontosabb motivációja a piacbővítés.

A kutatás a vállalati együttműködés akadályainak vizsgálatára is kitért. Megállapítottuk, hogy egyrészt a vállalatoknál más-más szempontok szerint történik a külső, valamint a belső objektív és szubjektív akadályok szerepének megítélése: a megkérdezett vállalatok irreálisan túlértékelik a külső tényezőket, illetve alulértékelik saját képességeik, kompetenciáik hiányosságait. Az együttműködés legjelentősebb akadályának az erős versenyt, a megfelelő támogatási rendszer hiányát és a kooperáció várható költségeit tekintik. Mindez megerősíti az általunk vélelmezett kényszervállalkozói jelleget.

Az együttműködés akadályai és a vállalat mérete között azt az összefüggést találtuk, hogy a kisebb vállalatoknál a legjelentősebbnek tartott akadályok a kompetenciákkal illetve erőforrásokkal is kapcsolatosak, a vállalatméret növekedésével viszont egyre inkább csak az erős versennyel és költségekkel.

A kapott eredmények azt sugallják, hogy a kis- és középvállalatok együttműködésének ösztönzése és általában vett fejlesztése során eltérő típusú támogatást szükséges nyújtani a vállalatoknak azok mérete és tevékenységi köre szerint, másrészt, hogy oktatási, fejlesztési igényeik megfogalmazásakor nem elégséges a vállalati visszajelzésekre támaszkodni, szakértők bevonása szükséges.

Kutatásunk egyik korlátja, hogy bár együttműködésnek objektív és szubjektív tényezői egyaránt ismeretesek, lehetőségeink csak az objektív tényezők vizsgálatára terjedtek ki. Másrészt a kapcsolatrendszer komplexitása, a kis- és középvállalatok környezeti beágyazottsága további kvalitatív vizsgálatokkal tárható fel.

Abstract

The cooperation among enterprises provides competitive advantage to those, taking part in it. It allows companies to acquire additional competences, cut down their costs without any integration. Nowadays tendencies amplify that it becomes less probable to keep competitiveness alone, cooperation among small and medium sized enterprises is to be expected in certain fields.

The aim of the paper is to analyse the motivation of SME cooperation with asking companies from Borsod-Abaúj-Zemplén County. We would like to highlight what type of incentives are important in the decision of cooperation among SMEs and what type of obstacles they have to face. Because of the heterogeneity of the sector different motivations and obstacles can be expected depending on the size and scope of business. Cooperation is not only a possibility that a company can decide about, it is a pressure and therefore the acquisition of the needed competencies to the cooperation is substantial. To get acquainted with the possible motivations and obstacles we can conclude

whether the cooperation's intent can be suggested and enhanced through external factors.

Key words: vállalati együttműködés, kis- és középvállalat

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- COASE, R.H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica* N.S.
- DUSSAUGE, P., GARRETTE, B., MITCHELL, W. (2000): Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*. 99-126.
- ETERNAD, H., WRIGHT, R.W., DANA, L.P. (2001): Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43. Nr. 4. 481-499.
- FISCHER, M.M. (2003): The new economy and networking. In: Jones et al. (eds.): *Handbook of Economics in the Information Age*. Academic Press
- FRITSCH, M. (2001): Co-operation in regional innovation systems. *Regional Studies*, Vol.35. Nr. 4. 297-307.
- FÜLÖP, Gy. (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Budapest
- GEMSER, G., BRAND, M., SORGE, A. (2004): Exploring the internationalisation process of small businesses: a study of Dutch old and new economy firms. *Management International Review*, Vol. 44, No. 2. 127-148.
- GROENEWEGEN, J., Beije, P.R. (1992): The European answer to the dilemmas of competition cooperation, and mergers. *Journal of Economic Issues*. Vol. XXVI. No.2. 493-511.
- HAMEL, G., DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K. (1989): Collaborate with your Competitors – and win. *Harvard Business Review* January-February 133-139.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1990): Strategic intent. *The McKinsey Quarterly* Spring 36-61.
- HODGSON, G.M. (1998): Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*. 25(1), 1998, pp. 25-56.
- KOCSIS, É. (2000): Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. Megjelent: Bara Z., Szabó K. 2000: *Gazdasági Rendszerek, Országok, Intézmények*. Aula Kiadó, Budapest.
- KSH (2005a): *Kutatás és fejlesztés 2004*. Központi Statisztikai Hivatal

- KSH (2005b): Innováció 2003. Központi Statisztikai Hivatal
- KSH (2006a): A gazdasági fejlődés regionális különbségei Magyarországon 2005-ben. Országos statisztika, Központi Statisztikai Hivatal Debreceni Igazgatósága
- LANGLOIS, R.N., ROBERTSON, P. (1995): Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions. London. Routledge
- LAZONICK, W. (1991): Business Organization and the Myth of the Market Economy. Cambridge University Press
- NOOTEBOOM, B. (2003): An integrated survey of the theory on sourcing, inter-firm collaboration and networks. Rotterdam School of Management, Knowledge Intensive Services and Changing Organisational Forms Workshop 26-27 November 2003.
- Observatory of European SMEs (2003/5): SMEs and Cooperation. KPMG Special Services and EIM Business & Policy Research in the Netherlands, European Network for SME Research, Intomart Luxembourg.
- SCHERMERHORN, J.R. (1980): Inter-firm cooperation as a resource for small business development. *Journal of Small Business Management*. 18. 2. 48-54.
- SZERB, L., VARGA, A. (2004): A vállalkozói aktivitás regionális és lakóhely szerinti különbségei Magyarországon 2004-ben. Megjelent: Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében. *Global Entrepreneurship Monitor, 2004 Pécs*
- TJOSVOLD, D., WEICKER, D. (1993): Cooperative and competitive networking by entrepreneurs: A critical incident study. *Journal of Small Business Management*, 31. 1. 11-21.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York
- WILLIAMSON, O.E. (1991): Comparative economic organization: The Analysis of Discrete structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36. 269-296.
- WILLIAMSON, O.E. (1998): Transaction cost economics: How it works; where it is headed? *The Economist*, 146, No. 1. 23-58.