Kisvállalati hálózatok részvétele az innovációban

Tárgyszavak: kisvállalat; innováció; versenyképesség; kooperáció; hálózati bróker; Olaszország; Dánia; Amerikai Egyesült Államok; Írország.

A tét a versenyképesség

Az utóbbi évtizedben átalakult a gyártók közti verseny. A vezető cégek már nem támaszkodnak nagy, összetett ellátási láncokra a termékek gyártásához, hanem inkább rendszerépítőknek tekintik magukat. Saját feladataikra összpontosítanak, az alkatrészek tervezését és gyártását szállítóikra bízzák. Ez sok nagy gyártóra jellemző, számos iparágban. A rendszerépítők előnyben részesítik a jól felkészült gyártókat, amelyek komplett szerelési egységeket (pl. integrált elektronikai és mechanikai elemekkel) szállítanak. A bonyolult, integrált alkatrészek tervezése és gyártása kihívásnak bizonyulhat sok kisvállalat számára. Ha a feladat meghaladja felkészültségüket, az ellátási lánc peremére szorulhatnak, mert csak kisebb nyereséget hozó, egyszerűbb alkatrészeket képesek gyártani. A hálózati együttműködés képessé teheti a kis cégeket bonyolultabb szerelési egységek előállítására, ezáltal versenyhelyzetük javítására.

A túléléshez a kisvállalatoknak alkalmazkodniuk kell a változó iparhoz, a technológiai fejlődéshez, és új termékeket kell alkotniuk. Lehet, hogy az innováció szintje nem a „csillagos ég”, de mégis jelentős. A kis cégeknek újítaniuk kell, hogy versenyképesek maradhassanak, és költségeiket is a legkisebbre kell szorítaniuk. A kis gyártó cég, a maga termékválasztékával és szűkös forrásaival ritkán képes együttműködés nélkül korszerűsíteni termékkínálatát. Milyen mértékben segíti a hálózati együttműködés a termékfejlesztést és az innovációt?

Az innováció a cég számára új, az eredeti innováció az ipar(ág) számára teljesen új termékek, eljárások vagy szolgáltatások bevezetése. A kis cégek azért működnek együtt, hogy újítsanak, vagy azért, hogy versenyezzenek a globális piacon, azaz, hogy kielégítsék a vevőiket, és fenntartsák (vagy javítsák) a helyzetüket az ellátási láncban? Ezek az együttműködés nagyon különböző motívumai, különböző következményekkel a kis cégek hálózatai számára. Amikor kis cégek gyűlnek csoportba kölcsönös versenyelőnyökért,

mára. Amikor kis cégek gyűlnek csoportba kölcsönös versenyelőnyökért, gyakran kizárják a konkurenseiket. Ennek a célja a résztvevők szellemi tőkéjének a védelme. Hálózatok képzése új szolgáltatás nyújtása céljából innovatív lépés. Rendkívül ritkák azonban a kis cégek új termékeket fejlesztő hálózatai. Úgy látszik, hogy a termék- (és esetleg eljárás-) innováció a kis cégeken belül marad.

Kis cégek hálózatai

A szakirodalomban leírt sok hálózat vertikálisan integrált ellátólánc. Kevés kis cég alkot hálózatot a versenytársaival, és ezek a kapcsolatok gyakran inkább alvállalkozást jelentenek, mint közös K+F-et. A horizontális szövetkezés nehéz folyamatnak látszik, még brókerek segítségével is.

Észak-Olaszország

Észak-Olaszország ipari körzetei a sikeres vállalatközi együttműködés elismert példái. Kis cégek fogtak össze erős piaci állások kiépítése céljából olyan hagyományos iparágakban, mint a gép-, kerámia- és kötöttáruipar. A csoportok nemcsak gyártókból állnak, hanem kereskedelmi társulásokból és a tagságot kiszolgáló központokból is, amelyek szakértői támogatást nyújtanak olyan területeken, mint a képzés, a tőkéhez jutás és a K+F. Együttműködés alakul ki a gyártási folyamat különböző szakaszaiban, miközben a hasonló kompetenciájú cégek között intenzív verseny folyik. Olaszország azon régiói, amelyekben nagy az együttműködő cégek koncentrációja, Európa leggazdagabbjai között vannak, és sok utánzót ösztönöztek. Ennek a példái a spanyol Valenciában kifejlesztett szolgáltató központok és hálózatok, valamint a német Baden-Württembergben kínált műszaki szolgáltatások.

A brit kereskedelmi és ipari minisztérium egy észak-olaszországi tényfeltáró bizottsága 1998 decemberében vizsgálta az olasz gépipart. Az iparág technológiai trendjeinek a vizsgálatára és az együttműködő kis cégek nagy koncentrációjának a hatására összpontosított. Az állami finanszírozású ITIA-CNR intézetnek jelentős hatása volt a körzetben alkalmazott technológiára. A régióban együtt léteztek nagy és kis cégek, elkötelezettek a régió, és a korszerű technológiával való lépéstartás iránt. A helyi ipar számos technológiai intézetet és bemutató központot támogatott. Bár a régió (és Olaszország egésze) a hagyományos iparágakban maradt, az alkalmazott technológia korszerű volt. A cégek jellemzően 25 évesnél fiatalabbak voltak, és olyan piacokat vettek célba, amelyeken a vevők készek voltak magas árakat fizetni a gyártási problémák innovatív megoldásaiért.

A körzet az összes cégnél előmozdította az innovációt és a korszerű technológia alkalmazását. A cégek közötti verseny volt az innováció hajtóereje. Bár ezek a körzetek ma is sikeresek, kérdéses még a képességük az ere-

deti innovációra, valamint az érett iparágak nyereségesebb szektorokká alakítására.

A sikeres hálózat jellemző példája négy független cég, amelyek együttműködnek egy szerződés teljesítésében, amelynek során megosztott tervezési, technológiai és IT-forrásokat használnak fel.

Dánia

Dániának nincsenek kis cégekből álló, természetesen kialakult csoportjai hasonló iparágakban, ezért az együttműködés elősegítése céljából a Dán Technológiai Intézet formális hálózati programot dolgozott ki. Ez tartalmazta az együttműködési vállalkozásokat elősegítő brókerek képzését, a hálózati lehetőségek megállapítását, és az együttműködést támogató biztosítékokat és ösztönzőket. Meghatározásuk szerint a hálózatok három vagy több cégből állnak, amelyek együttműködnek az új piacokra való behatolás, vagy új termékek fejlesztése és gyártása céljából.

A program közel 12 millió GBP-nek megfelelő támogatást kapott a kormánytól. A programnak összesen 2500 részvevője volt, három szakaszból (megvalósíthatósági, tervezési és operatív) állt, amelyek mindegyikében rendelkezésre állt a szükséges finanszírozás. 175 hálózatot mértek fel, amelyek tervezési vagy bevezetési támogatást kaptak, és közülük 127 használható megtérülést adott. A válaszadók 75%-a úgy érezte, hogy az együttműködés javította a nemzetközi versenyképességét, 47%-uk szerint javult a termékfejlesztési tevékenysége, a cégek 19%-a csökkentette a költségeit.

Összesen 104 hálózat (550 cég) kapott támogatást az együttműködéshez. Ezen kívül (122 cégből) 43 hálózat alakult operatív támogatás nélkül. A felmértek 40%-a jelezte, hogy a hálózati tevékenység kedvező hatást gyakorolt a cég forgalmára, exportjára, termékfejlesztésére és piaci helyzetére. A cégek 53%-a a programban való részvétele óta növelte az alkalmazottak létszámát, a cégek 75%-ának nőtt a forgalma.

A részvevők kétharmada a programot sikeresnek ítélte. Néhány sikeres hálózat jött létre, de tekintetbe véve a befektetéseket, a hálózatok szóródó teljesítménye és sok cég kudarca váratlan volt. A Dán Technológiai Intézet a programot kereskedelmi szinten alkalmazta Európában, a Távol-Keleten és az USA-ban.

Amerikai Egyesült Államok

A USNet Networking Programme egy kísérleti program volt, amelyet 1994-ben indítottak, három éves időtartamra. A program kiterjedt az információ megosztására és cseréjére, a képzésre, a műszaki közreműködésre és a forrásanyagokra. Egyes hálózatok az olasz és a dán módszereket utánozták. Néhány államban brókereket finanszíroztak, hogy elősegítsék a hálózatok

képzését, és támogatást nyújtottak olyan több cégből álló csoportoknak, amelyek növelhették a forgalmat, bővíthették a piacokat, javíthatták a termelékenységet vagy az új termékek átfutási idejét. Más államok fokozták a kereskedelmi szövetségeknek nyújtott támogatást, elősegítették az együttműködést, regionális központokat támogattak. A vállalatok közötti szorosabb kapcsolat a méretnövekedéssel járó megtakarításokhoz, a piaci erő növeléséhez, és új lehetőségek kihasználásához vezetett.

Egyes sikeres hálózatok tízezer USD kezdeti támogatást kaptak egy 1,5 millió USD-os alapból. A vizsgálat szerint az összes hálózatok 86%-a kapott támogatást köz- vagy magánforrásokból, vagy a kettő keverékéből. A hálózatok egy része lassan önfenntartóvá válik.

Innováció és versenyképesség

A finanszírozás alkalmazására törekvő helyi kormányzati szerveknek népszerű stratégiája (vagy legalábbis készséggel elfogadott politikája) a hálózatok létesítése. Kevés példa van kis cégek spontán összefogására, és ezek képessége hálózatok fenntartására (sőt létrehozására) közfinanszírozás nélkül bizonytalan. Mégis, valószínűtlen azoknak a hálózatoknak a sikere, amelyekben közszervek vesznek részt. A hálózati brókereknek kényes egyensúlyt kell elérniük.

A hálózatok életkora nem szükségképen a siker bizonyítéka. Egy szerződés teljesítése, a rövid távú együttműködés azonos mértékben célszerű és értékes, bár inkább a versenyképességre, mint az innovációra irányul.

Mi hát a hálózatok képzésének a hajtóereje? A kis cégek innovációra törekszenek, vagy üzleti célok elérésére? Egy kis cégnek rendszerint nincs széles felkészültségi profilja, és vonakodik megosztani a tudását a versenytársaival. Talán ezért összpontosít az azonnali előnyökre, amelyek elérhetők kiegészítő technológiájú cégekkel való együttműködéssel.

Hálózati brókerek

A kis cégek közötti hálózatok kialakítását brókerek készítik elő: feltárják a lehetőségeket, összehozzák, összeismertetik egymással a kis cégeket és elősegítik az együttműködést. A regionális kormányzat rendszerint támogatja őket, de egyes esetekben jutalékos alapon dolgoznak. Nem a kormány támogatta, hanem megrendelői, ügyfelei fizettek annak a brókernek, aki 28 kis- és közepes vállalatból álló hálózatot fejlesztett ki Svájcban. A hálózat 1998 óta önfenntartó.

A hálózathoz tartozó cégek hegesztésre, precíziós forgácsolásra, sajtolásra, fémmegmunkálásra, szerszámkészítésre, tervezésre és gépészeti szaktanácsadásra vállalkoztak. A bróker a piacra vitte a cégek felkészültségét, és elősegítette az együttműködésüket. Amikor a hálózat megrendelést kapott, néhány tagjából virtuális vállalatot hoztak létre az igényelt termék előállítására

vagy a szolgáltatás teljesítésére. A megrendelés teljesítése után a virtuális vállalat feloszlott.

A hálózatban lényeges a bróker szerepe, ő hozza az új rendeléseket, elősegíti a virtuális vállalatok létesítését, segíti az új tagokat, és ő az egyetlen referenciapont a tagok és a potenciális vevők számára. A bróker független, és fontos szerepe van a keletkező konfliktusok kezelésében. Példa erre az, amikor több hasonló felkészültségű cég akar részt venni egy virtuális vállalatban. A hálózat által kínált szakterületek száma bővül, tevékenységi hatósugara nő, a piaci lehetőségekre gyorsan reagál.

A hálózat sikerének feltétele az arányosság és az egyensúly a szakterületek között. Több cégnek is képesnek kell lennie azonos szakterületek ellátására. A hálózati működés lehetővé teszi a szabad kapacitások jobb kihasználását, a rugalmasságot, a megrendelések gyors teljesítését. Kooperációban még nem állítanak elő termékeket, és nem tervezik az együttműködés szintjének a növelését sem.

Az ír példa

Az Enterprise Ireland ír kormányügynökség is alkalmazott egy brókert kísérleti programjának irányítására. A program célja az írországi vállalatok közötti együttműködési hálózatok fejlesztése volt. A kísérleti program több mint 70 könnyűipari kisvállalatot vett célba. Megvizsgálták a cégek szakmai és pénzügyi hátterét, szervezeti kultúráját, még a tulajdonos(ok) életvitelét is! Egyes tulajdonosi „attitűdök” ugyanis nem kedveznek a hálózati munkának. A piacukon viszonylag sikeres cégek vezető szerepüket féltve idegenkednek a hálózatoktól. Nagyobb eséllyel kapcsolódtak be a hálózatokba a néhány éve működő és 80 főnél kevesebbet foglalkoztató cégek.

A hálózatok különböző okok miatt vallhatnak kudarcot, de a mögöttes ok rendszerint a partnerek közötti elégtelen bizalom, különösen, ha az egyik cég jelentősen nagyobb a másiknál. A tapasztaltabb cégek gondosan megvizsgálják partnereik megfelelő voltát. Az egyik legsikeresebb hálózat három év után (ez volt a szerződés szerinti legrövidebb időtartam) feloszlott, mert a tagvállalatok nem tudták „ötvözni” a kultúrájukat.

A brókerek lényeges szerepet töltenek be az információk megosztásában és a források közös felhasználásában. A sikeres hálózat függ a partnerek közötti bizalom fejlődésétől és a kapcsolataik kialakulásától. Az innováció magas foka akkor lehetséges, ha a partnerek háttere eltérő, de egymást kiegészítő, különösen a technológia és a piaci ágazatok terén.

A bróker fő feladata a bizalom építése. Szerepének további fontos aspektusai: mindig ösztönözni, sohasem utasítani, a munkát mindig a vállalatokra hagyni (pl. piackutatás) és mindig független, külső szerepben maradni. A legjobb lehetőség az, ha a vállalat javasol olyan partnert, akivel dolgozni akar, akit tisztel és elfogad, egyébként a brókernek kell partnert találnia, és bizalmat építenie, amihez idő kell.

A kísérleti program sikeres volt, a folytatáshoz azonban nem kapott további támogatást. Az ír gazdaság megerősödött, a kisvállalatok versenyképessé váltak kormányzati támogatás nélkül is.

Dán elmélet, brit gyakorlat

A Dán Technológiai Intézet képezte ki azt a brókert, akinek korábban saját cége is volt. Ismerte azokat a szempontokat, amelyek együttműködésre késztethetik a kis cégeket, és súlyt helyezett arra, hogy csak akkor működjenek együtt, ha megállapodtak a pénzügyi feltételekben. Ez a bróker három év alatt számos sikeres hálózatot épített ki az Egyesült Királyságban. Elkötelezett híve volt a hálózati munkának és az előnyöknek, amelyeket az a kis cégeknek kínál. Túlságosan merevnek és kulturálisan kötöttnek érezte azonban a dán modellt. A brit kisvállalatok idegenkedtek attól, hogy potenciális versenytársakkal dolgozzanak együtt. A résztvevők megállapodásokat kötöttek a brókerrel, a hálózatok tagjai egymással csak szóban állapodtak meg, mások pedig csak szándéknyilatkozatot írtak alá. A szerződések rugalmatlanok voltak, és nem feleltek meg a hálózatok eltérő igényeinek. Az eredményes működés feltétele volt, hogy a hálózatokban ne vegyenek részt olyan kisvállalatok, amelyek tíz főnél kevesebbet foglalkoztatnak és félmillió GBP-nél kisebb a forgalmuk. A legalább húsz fővel dolgozó, és legalább két millió GBP forgalmú kisvállalatoknak már elegendő forrásaik voltak a sikeres hálózati munkához.

A tapasztalatok kiértékelése

A két legfontosabb tényező a hálózatépítő bróker semlegessége és a bizalom a hálózat tagjai között. A cégek többsége gyanakvó természetű. A kisvállalatok a gyanakvás, a bizalmatlanság oldódását várják a hálózatoktól. Szemmel tartják versenytársaikat és a hálózatba nem engedik belépni azokat, amelyek veszélyeztethetik őket. A brókerek kevésbé összpontosítanak a cégek jellemzőire, hanem inkább a tulajdonos személyiségére. Világosan elhatárolták egymástól azokat a cégeket, amelyeket egy „életstílus fenntartásának megfelelően” vezetnek, és azokat, amelyek majd növekedni fognak, és amelyek támogatják a partnerséget.

A brókerek ismert személyiségek, „pályateljesítményük”, hírnevük van, ezért rendszerint maguk a vállalatok keresik fel a brókert és nem fordítva. A kialakított hálózatok sokfélék, de csak kevés foglalkozik közülük termékfejlesztéssel. A brókerek tapasztalatai szerint a hálózatok a költségek hatékonyabb kezelésére törekszenek, a bevételek növelése révén vagy a beszerzések közvetlen összevonásával.

A mérleg

Eltérő a hálózatok pénzügyi támogatása is. Nagy-Britanniában és Svájcban a kormányzati szervek a támogatást a brókereken keresztül nyújtották. Írországban kiegészítő támogatás állt rendelkezésre, és új termékeket fejlesztő hálózatok jöttek létre, de a cégek közötti együttműködéshez már nem nyújtottak támogatást. A hatóságok kizárólag a költségekre összpontosítottak, és nem adtak lehetőséget a kis cégeknek a K+F-be vagy a technológiába irányuló befektetésekre, és nem ösztönözték az innovációt. A regionális szempontok sem kedveztek a körzeten túlnyúló hálózatoknak. A brókereket arra ösztönözték, hogy a lehető legtöbb vállalatot keressék fel és vonják be a hálózatokba, holott talán kedvezőbb lett volna, ha több energiát fordíthatnak a „fiatal", frissen alakult hálózatok támogatására.

A brókerek szerint a sikeres hálózat előmozdításának három lényegi alkotóeleme van:

– erősíteni kell a bizalom kultúráját,
– biztosítani a tagok céljainak a hasonlóságát, és
– kizárni a versenytársakat.

A versenytársak kizárása előmozdítja a hálózaton belüli bizalom növelését, ami döntő tényezője a sikeres hálózat képződésének. De, ha nincs némi szakterületi átfedés, képesek-e a cégek megfelelő K+F projekteket kidolgozni, hogy innovatív termékeket fejlesszenek? A hálózatokat a kormányzati szervek olyan mechanizmusnak tekintik, amely a hozzáadott értéket termelő gyártást az adott régióban tartja. Ha azonban az innováció szintje a hálózatokon belül nem jelentős, nem fog fejlődni a technológiai szint, nem lesznek „high-tech" megrendelőik, sőt elveszíthetik meglevő partnereiket is.

(Szende György)

Hanna, V.; Walsh, K.: Small firm networks: a successful approach to innovation? = R and D Management, 32. k. 3. sz. 2002. jún. p. 201–207.

Varma, G.: Bidding for a process innovation under alternative modes of competition. = International Journal of Industrial Organization, 2. k. 1. sz. 2003. jan. p. 15–37.

Röviden...

A sikeres vállalatok jobban odafigyelnek a munkatársakra

A siker legfontosabb feltétele a termék minősége - tartja ma is sok vállalatvezető. Pedig az alkalmazotti kreativitás hasznosítása, a munkatársak be-

vonása a döntés-előkészítésbe, az önállóság és a csoportmunka alkalmazása a feladatok függvényében legalább ennyire fontos - derül ki német rendszerfejlesztési és piackutató intézetek közös felméréséből.

A vezetők és beosztottak érdekei nem feltétlenül ütköznek, sőt számos területen átfedik egymást. A munkatársak továbbképzése nélkül nem valósulnának meg a vállalati célok, rendszeres teljesítményértékelés nélkül elsorvadna a motiváció. A munkatársak szakmai fejlődése, többletjövedelme többnyire a véletlen szerencsén múlna.

Az „Excellence Barometer" nevű program keretében 800 németországi vállalatvezetőt kérdeztek meg a vállalati siker összetevőiről. Kiderült, hogy a sikeresebb vállalatok vezetői nagyobb súlyt fektetnek a személyzeti munkára, a teljesítmények értékelésre, a munkatársak oktatására és továbbképzésére, mint a kevésbé sikeresek *(1. táblázat).*

A rendszeres visszacsatolás, a dolgozók véleményének figyelembevétele a sikeres vállalatoknál minden vezetési szinten általános gyakorlat. A legfontosabb vezetői eszköz a munkatársak iránti bizalom fenntartása. Önállóság a napi munkában, partneri kapcsolat a döntés-előkészítésben, a stratégia kialakításában, csoportmunka a projektek megvalósításában, ezek a legjobban bevált eszközök. A táblázatból ugyan nem derül ki, de a bizalom és a partnerség a jobb munkahelyi légkör kialakításában, a dolgozók elégedettségében is jelentős szerepet játszik.

1. táblázat

A munkatársak önállósága hozzájárul a vállalat sikeréhez

Az alkalmazottak megbecsülésének formái	**Sikeres vállalatok**	**Kevésbé sikeres vállalatok**
Nagyfokú önállóság a napi feladatok ellátásában	75*	62
A vezetők és a beosztottak közösen határozzák meg a vállalati célokat	71	62
Munkacsoportok kialakítása célfeladatok ellátására	72	60
Rendelkezésükre áll minden szükséges információ	71	60
Rendszeresen értékelik a teljesítményüket	65	59
Erőforrásaikat optimálisan hasznosítják	70	58
Bevonják őket a személyzeti munkát (az emberi erőforrásokat) érintő döntésekbe	63	58
A vezetés egyénre szabott továbbképzési és karriertervet dolgoz ki	60	49

* Vállalatvezetők önértékelése, számított átlag egy 100-fokú skálán. Az érték 0, ha a kijelentés egyáltalán nem illik a vállalatra, 100, ha teljes mértékben tükrözi a vállalati gyakorlatot.

(VDI Nachrichten, 2002. dec. 6.)