

Dinamikus képességek szerepe a stratégiaalkotás hálózati megközelítésében

Magyar Mária, egyetemi tanársegéd, BME - Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék,
magyar@mvt.bme.hu

Jelen tanulmány célja, hogy a dinamikus képességek vállalatok stratégiaalkotási folyamatában betöltött szerepére mutasson rá az Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group nemzetközi kutatócsoport által képviselt hálózati megközelítésben. A cikk keretein belül maradva röviden bemutatásra kerül a dinamikus képességek fogalma mint az erőforrásalapú megközelítés továbbfejlesztése, majd a hálózati nézőpont stratégiára, stratégiaalkotásra vonatkozó elmélete. A cikk elméleti keretét biztosító fejezetekben egyrészt a dinamikus képességek meghatározó szakértőinek (többek között Teece et al. 1997; Eisenhardt et al. 2000) munkáira, másrészt az IMP csoport által eddig megjelent, a stratégiaalkotás hálózati megközelítéshez kapcsolódó leginkább releváns szakirodalomra (Håkansson, Snehota 1995; Håkansson, Ford 2002; Gadde et al. 2003; Ford, Mouzas 2008; Baraldi et al. 2007) hagyatkozik. A dinamikus képességek vizsgálatát egy konkrét magyar autópári beszállító, a Videoton Holding példáján keresztül végzem, feltételezve, hogy a vállalat sikerességének egyik alappillére a dinamikus képességek megléte és megfelelő módon való alkalmazása.

Kulcsszavak: dinamikus képességek, üzleti hálózat, stratégiaalkotás

Role of dynamic capabilities in the network approach of strategizing

The aim of this paper is to provide a better understanding about dynamic capabilities in the network approach represented by international research group called Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP). Within the framework of this article will be presented shortly the concept of dynamic capabilities as improvement of the resource-based approach, then the theoretical background of strategy, strategizing in network perspectives. The theoretical framework for this article is provided firstly by experts' works from the dynamic capabilities (including Teece et al. 1997; Eisenhardt et al. 2000), on the other hand most relevant literatures published by the IMP Group in connection with the strategizing (Håkansson, Snehota 1995; Håkansson, Ford 2002; Gadde et al. 2003; Ford, Mouzas, 2008; Baraldi et al. 2007). After theoretical review the author illustrates the interpretation of dynamic capabilities through a case study about a Hungarian industrial company called Videoton Holding, assuming that the existence and proper way to use the dynamic capabilities are basic conditions for the company's success.

Keywords: dynamic capabilities, business network, strategizing

1. Bevezetés

A gyorsan és folyamatosan fejlődő, bizonytalan üzleti környezethez való igazodás és a tudásintenzív iparágakban a versenyelőny megőrzésére tett törekvések, valamint az ezzel kapcsolatos kutatások eredményeképpen változások mentek végbe a vállalati stratégia alkotás elméleteiben, történetesen a vállalatvezetés döntési rugalmassága vált fontos értéknövelő tényezővé. Rózsa (2007) szerint a stratégiai rugalmasság azt a képességet hangsúlyozza, mely szerint a vállalatvezetés a piaci körülmények alakulásának függvényében, új információk megszerzését követően módosíthatja korábbi döntései. Ezt az alapelvet jelenleg a vállalati stratégia elméleteiben a tudásalapú megközelítések és a dinamikus képességek elmélete képviselik.

Jelen tanulmány célja, hogy a sorban a második, azaz a dinamikus képességek vállalati stratégiaalkotási folyamatában betöltött szerepére mutasson rá az Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group nemzetközi kutatócsoport által képviselt hálózati megközelítésben. A cikk keretein belül maradván röviden bemutatásra kerül a dinamikus képességek fogalma, majd a hálózati nézőpont stratégiára, stratégiaalkotási vonatkozó elmélete. A cikk elméleti keretét biztosító fejezetekben egyrészt a dinamikus képességek meghatározó szakértőinek (többek között Teece et al. 1997; Eisenhardt et al. 2000) munkáira, másrészt az IMP csoport által eddig megjelent, a témához kapcsolódó leginkább releváns szakirodalomra (Håkansson, Ford 2002; Gadde et al. 2003, Ford, Mouzas 2008; Hakansson, Snehota 1995; Baraldi et al. 2007) hagyatkozik. A dinamikus képességek vizsgálatát egy konkrét magyar autóipari beszállító, a Videoton Holding alá tartozó Autóelektronika Kft. példáján keresztül vizsgálom.

2. A dinamikus képességek fogalma

A dinamikus képesség definiálását a stratégia erőforrás-alapú elméletének tisztázásával célszerű kezdeni. Az erőforrás-alapú szemlélet (Resource Based View) (Wernerfelt 1984) a szervezetet speciális fizikai, humán és szervezeti eszközök vagy források gyűjteményének tekinti. Amennyiben ezek az eszközök vagy források értékesek, ritkák, utánozhatatlanok és nem helyettesíthetőek, felhasználhatóak az értékteremtő stratégiák megalkotásánál, mely utóbbiak biztosítják a fenntartható versenyelőnyt a vállalat számára (Barney 1991). A stratégia erőforrás-alapú elméletét számos kritika érte. A dinamikus képességek tulajdonképpen az ezekre a bírálatokra adott válaszként értelmezhetőek (Balatoni et al. 2014).

Az elméletet kritizálók (Zollo, Winter, 1999; Rindova, Kotha, 2001) szerint a dinamikusan változó környezetben és tudásintenzív piacokon nem elegendő a versenyelőny fenntartásához az erőforrások egy bizonyos kötege. Ehelyett a vállalatnak folyamatosan újra kell konfigurálnia, megszereznie és szelektálnia az erőforrásokat, hogy azok megfeleljenek a változó piac igényeinek. Ez vezetett a dinamikus képességek koncepciójának kialakulásához, mely képességek a szervezet olyan folyamataiként határozhatóak meg, amelyek „integrálják, konfigurálják, megszerzik/megerősítik és kisselektálják a vállalat erőforrásait, hogy azok megfeleljenek a piaci változásoknak” (Eisenhardt, Martin, 2000, 1107. o.).

Teece és szerzőtársai (1997) arra utalnak, hogy a dinamikus képességek minden egyes vállalat esetében egyedülállóak, és tükrözik az egyéni (vállalati) sajátosságokat és azok sajátos út-függőségét (lásd később a hálózati pozíció fogalmával való összevetést). Véleményük szerint a gyorsan fejlődő, tudásintenzív iparágakban nem elegendő összegyűjteni és felhalmozni az erőforrásokat, hanem fejleszteni és tökéletesíteni kell annak érdekében, hogy a versenyelőnyüket megőrizhessék. A versenyelőny fenntartásához tehát a vállalatnak szüksége van olyan képességekre is, amelyek segítségével válaszolni tud a piaci kihívásokra (Balatoni et al. 2014). Elismerve, hogy a dinamikus képességek részletei és tényezői vállalat

specifikusak, Eisenhardt és Martin (2000) úgy vélik, hogy a vállalatok konkrét dinamikus képességek között jelentős hasonlóságokat mutatnak.

A magyar kutatók elsősorban kapcsolati kontextusban vizsgálják a dinamikus képességek meglétét és szükségszerűségét a vállalati stratégiaalkotási folyamatban. Példának okáért Révész és Vilmányi (2012, 80. o.) erőforrások és tevékenységek összességéként dinamikus kapcsolati képességeket vizsgál, melyek segítségével a vállalatok módosítani tudják kapcsolataikat, vagy hálózatuk menedzselése érdekében alkalmazott tevékenységeiket, megoldásaikat és folyamataikat. Agárdi (2014) a többcsatornás értékesítéshez szükséges dinamikus képességek számszerűsítésére egy többtételű skálát alkalmaz, ezzel mérhetővé téve nemcsak a csatornák integrálásával kapcsolatos képességeket, hanem igazolva, hogy ezen képességek egyben magasabb vállalati teljesítményt is eredményeznek a vevői elégedettség, lojalitás és értékesítési volumenre vonatkozóan (Agárdi 2014, 116.o.).

Ahogy az minden piacon szükséges, a dinamikus képességek megváltoznak természetüknél fogva a gyorsan változó piacokon a stabil piacokon való megnyilvánulásukhoz képest (Eisenhardt, Martin, 2000). A stabil, azaz nem gyorsan változó piacokon részletes, elemző és stabil folyamatok vannak, melyek hasonlítanak a rutinok hagyományos felfogásához (Wilson, Daniel, 2007). Ezzel szemben a gyorsan fejlődő piacokon a dinamikus képességek egyszerű, tapasztalati és törekeny folyamatokká válnak kiszámíthatatlan eredményekkel. A képességek egyszerűsége ez esetben azt jelenti, hogy kevés az a rutin vagy struktúra (előírás), amelyre a menedzserek támaszkodhatnak. Ahogy a piaci változás mértéke növekszik, úgy válik egyre nehezebbé ezen folyamatok fenntartása, és hívja fel a gyorsan fejlődő iparágak figyelmét arra „a veszélyre, miszerint a versenyelőny nemcsak vállalaton kívülről, hanem alattomosan belülről, a dinamikus képességek összeomlásán keresztül is érkezik” (Eisenhardt, Martin, 2000, 1113. o.).

Összegezve a fent taglalt megfogalmazásokat a dinamikus képességek fogalmi tisztázásához Balatoni et al. (2014) definícióját veszem alapul, mely szerint „a dinamikus képességek mindazon módosítható, megújítható, sok esetben multifunkcionális vállalati kompetenciák, amelyek a kiszámíthatatlanul turbulens, változó környezethez való alkalmazkodást, illeszkedést biztosítják az új erőforrás-kombinációk megteremtésével.” Ahhoz, hogy vizsgálni tudjuk a későbbiekben a dinamikus képességek megnyilvánulását a vállalat erőforrásai között, Teece et al. (1997) megállapítását használom. Teece és szerzőtársai (1997) alapján a dinamikus képességeket három tényezőcsoport mentén különböztethetjük meg: folyamatok, pozíciók és utak. E három tényező alapján feltételezhető a képességek beágyazottsága a mindenkori szervezeti folyamatokba. Így a szervezeti folyamatok, amelyek a vállalat vagyoni pozíciója és evolúciós útja során alakultak ki, magyarázzák a vállalat dinamikus képességeinek és versenyelőnyének lényegét. Az 1. táblázat a dinamikus képességek hármastényezőcsoportját szemlélteti a vizsgálandó részfolyamatok, pozíciók és utak taglalásával.

1. táblázat Dinamikus képességek vizsgálatának hármastényezőcsoportja

DINAMIKUS KÉPESSÉGEK		
Folyamatok (processes)	Pozíciók (positions)	Utak (paths)
- vezetési és szervezés - koordinálás/integrálás - tanulás - újrakonfigurálás és transzformáció	- technológiai vagyontőke - komplementer tőke - pénzügyi eszköz - reputációs tőke - strukturális tőke - intézményi tőke - piaci (szerkezet) tőke - szervezeti határok	- út(vonal) függőségek - technológiai lehetőségek

Forrás: Teece et al. 1997 alapján

Az 1. táblázat alapján elmondható, hogy a vállalat dinamikus képességei a vállalat vezetési és szervezési folyamatainak nyugszának, a vállalat vagyoni (speciális) helyzete (pozíciója) formálja azokat, az utak, útvonalak pedig elérhetővé teszik őket. E szerint a vezetés és szervezésnek három fontos szerepe a koordinálás/integrálás, a tanulás és végül a rekonfigurálás. Teece és szerzőtársai (1997) tehát azzal érvelnek, hogy a vállalat stratégiai helyzete nemcsak a tanulási folyamataival, belső és külső folyamatainak összefüggésével és ösztönzőivel írható le, hanem speciális vagyon/eszközrendszerével is. A vállalat speciális vagyonának tekinthető példának okáért a vállalat specializált gyára és felszerelése, mivel azok tartalmazzák a vállalat „nehezen értékesíthető” tudását és komplementer, reputációs és kapcsolati tőkéjét. A dinamikus képességek vizsgálatának harmadik tényezőcsoportja azzal indokolható, hogy amikor egy vállalat beindul, az a pillanatnyi pozíciójának és az előtte levő utaknak a függvénye. A vállalat jelenlegi pozíciója többnyire az általa megtett utak és fejlődési folyamatok alapján alakul ki, melyben jelentős befolyással bírnak az adott iparág technológiai lehetőségei.

3. Üzleti hálózatok stratégiai megközelítésben

Az IMP csoport ⁴⁵stratégia megközelítésében az interakció és a kölcsönös függőség a meghatározó kiindulópont. A stratégia középpontjában az üzleti szervezetek egymással való kapcsolat kiépítésének és fenntartásának a képességét helyezik (Gadde et al. 2003). Fontos megemlíteni, hogy a stratégia és a stratégiaalkotás az IMP megközelítésében korántsem eredményezett még ahhoz hasonló definíciókat, mint a stratégiai menedzsmentből jól ismert Chikán (2000, 472. o.) megfogalmazása, aki szerint „a stratégiai tervezés, a stratégiamegvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés” vagy Hamel (1996) megállapítása. Ez utóbbi a stratégiaalkotást (strategizing) felfedezésnek, már-már művészetnek írja le, a tervezést pedig technokratáknak való programozásnak. A tervezés így egy merev, ismétlődő eljárás, szemben a rugalmas, képlékeny alkotással. Nem véletlen, hogy az IMP csoport sosem a tervezés szót, hanem az alkotás, fejlesztés kifejezéseket használja a stratégiával összefüggésben.

Az utóbbi években ugyanakkor az IMP kutatók egyre többet foglalkoznak a stratégiaalkotás kérdésével (Baraldi et al. 2006; Ford, Mouzas 2008; Ford 2011). A hálózati struktúra, az interakciókból felépülő hálózati folyamatok mellett, a hálózati pozíció és a hálózatról alkotott kép elengedhetetlen fogalmak ahhoz, hogy Ford és Mouzas (2008) stratégiaalkotásról szóló megközelítését megértsük. „A hálózati kép a hálózatban tevékenykedő menedzserek fejében az adott hálózatról kialakult kép”, a hálózati pozíció pedig „egy adott vállalat hálózati helyzetét mutatja.” (Gelei, Mandják, 2011, 377-379. o.). Mindezek alapján Ford és Mouzas (2008) egy Ansoff mátrixhoz hasonló összefüggés rendszerben vizsgálta a kapcsolatok változását egy hálózatban. Fontos kihangsúlyozni, hogy a stratégia itt sem vállalathoz kötődik, hanem a hálózati szerkezetben és a folyamatokban bekövetkező változások nyomán hálózati szinten értelmezett.

Azt ugyan a stratégiai menedzsmentben is elismerik, hogy a szervezetek közötti kapcsolathálókat erőforrásokként játszanak szerepet a stratégiában (például Madhavan et al. 1998), az alapvető különbség az IMP felfogásához képest az, hogy a stratégiai menedzsmentben (1) a hálózat az iparágon belüli szereplők közötti kapcsolatokból áll össze, és (2) a kapcsolatok és így a hálózat is a menedzserek irányítása alatt állnak. Ezzel szemben

⁴⁵ Az Industrial Marketing and Purchasing (röviden: IMP) Group egy nemzetközi, informális kutatócsoport, melyet 1976-ban hoztak létre azzal a céllal, hogy a szervezeti piacok jobb megismerésével, a valóságot tükröző tudományos elméleteket hozzanak létre. Empirikus kutatások alapján azt feltételezték, hogy a beszállító és vevő közötti üzleti kapcsolat komplex jelenség, amely a marketing addigi elméleteivel nehezen magyarázható (Håkansson et al. 1982).

az IMP felfogásában a hálózat a kapcsolatok hálóját jelenti, nem iparághoz kötődik, a kapcsolatot és a hálózatot pedig nem irányíthatja egy-egy szereplő. A hálózaton belüli szervezatközi kapcsolatok tehát fontos erőforrások, de ezeket egyik vállalat sem birtokolja (Håkansson, Ford, 2002). Következésképpen az üzleti tevékenységek – lásd stratégiaalkotás – sem korlátozódnak egyik vagy másik félhez egy diádban (Ford 2011), vagy a hálózatban. A 2. táblázat összefoglalja a legfontosabbnak ítélt különbségeket a stratégiai menedzsment és az IMP stratégia megközelítésében.

2. táblázat A stratégia és stratégiaalkotás stratégiai menedzsment és IMP hálózati megközelítésének összevetése

Összehasonlítás tárgya	Stratégia és stratégiaalkotás	
	Stratégiai menedzsment	IMP hálózati megközelítés
Az elemzés egysége	piac (vállalat)	hálózat
Résztvevők	eladó, vevő stb.	szereplők (aktorok)
Stratégia központjában	eladó, vevő stb. viszonya a piaccal	szereplők viszonya a hálózattal
A vállalat függősége	függetlenség	függőség
A stratégiaalkotás folyamatának jellege	előíró	kialakuló
Stratégia kialakítása	külső és belső vállalati tényezők elemzése, stratégiai alternatívák értékelése	az egyes üzleti kapcsolatok interakcióiból alakul ki hálózati szinten

Forrás: Håkansson, Ford, 2002, Baraldi et al. 2007, Lynch 2007, Ford, Mouzas, 2008 és Ford 2011 alapján

A legfontosabb különbség tehát az IMP és a stratégiai menedzsment stratégia és stratégiaalkotás felfogása között az, hogy míg az előbbi független vállalatot feltételez (Achtenhagen et al. 2013), az utóbbi, az üzleti kapcsolatai által üzleti hálózatba ágyazott, így kölcsönös függőségben lévő szereplőről beszél. Ezért tehát a stratégiai tervezés folyamata, annak egyes lépései, a környezetelemzés (pl. STEP, STEEPLE stb.) vagy a SWOT elemzés, mely egy konkrét vállalathoz kötődnek, az IMP felfogásában nem értelmezhető. Köszönhető ez annak, hogy a másokkal való „interakció korlátozza a menedzseri szabadságot és a másoktól független stratégiaalkotás képességét” (Ford 2011, 238. o.).

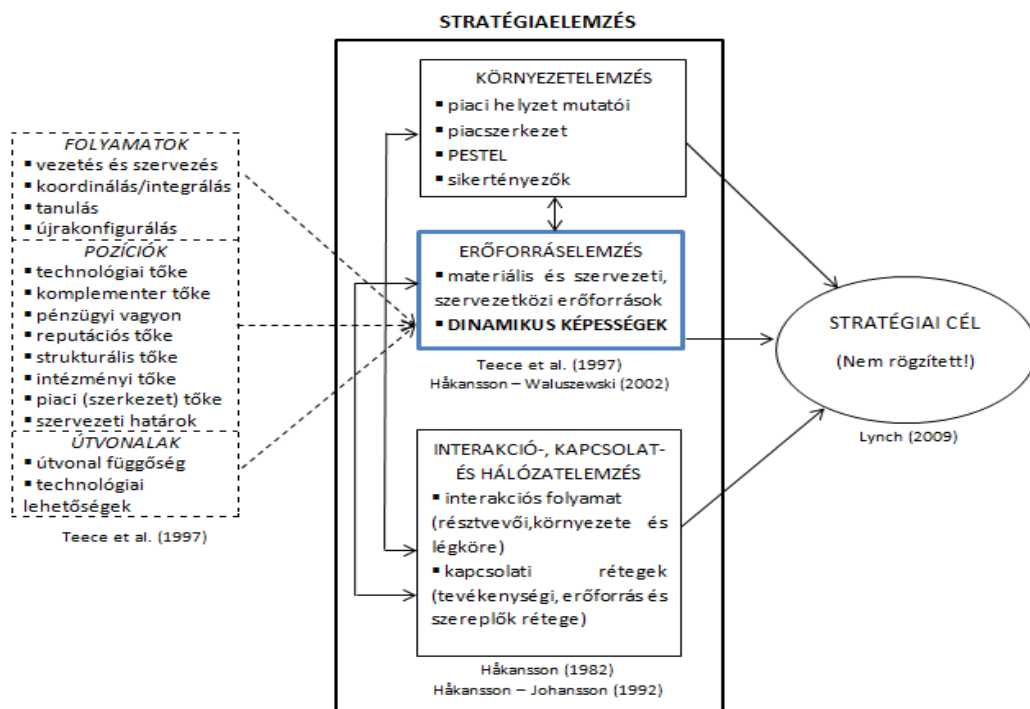
4. Dinamikus képességek a vállalatok stratégiaalkotási folyamatában

A stratégiai menedzsment alapvető kérdése, hogy hogyan tudják a vállalatok elérni és egyben fenntartani versenyelőnyüket. Teece et al. 1997-ben publikált tanulmánya óta a hangsúly azon üzleti képességek feltárására terelődött, amelyek segítségével a vállalati menedzsment megújítja erőforrásait és szakértelmét (Möller et al. 2002). Ez a változó, dinamikus képességek szemlélet értelemszerűen kihatással van a korábban taglalt a hálózati megközelítés által támasztott kihívásokra (Håkansson, Snehota, 1995).

Az IMP megközelítése a vállalatok erőforrásait tekintve is az interakciót és az üzleti kapcsolatokat állítja a középpontba. Az úgynevezett 4 R modell az erőforrások négy típusát azonosítja: termékek, termeléshez szükséges berendezések, szervezeti egységek és szervezeti kapcsolatok (Håkansson – Waluszewski, 2002, idézi Håkansson et al, 2009). Az első kettő megfogható erőforrás, míg a másik két tényező inkább megfoghatatlan erőforrás. Ezek az erőforrások jellemzően a szervezetek közötti interakciók által válnak erőforrássá és folyamatosan alakulnak az interakciók eredményeként (Håkansson et al, 2009).

Összekapcsolva a dinamikus képességek definícióját a stratégiaalkotás hálózati megközelítésével az 1. ábrán szemléltetett összefüggésrendszer képezheti a vizsgálati rendszer keretét. A következőkben az 1. ábrán bemutatott elméleti keret alapján egy konkrét vállalat, a Videoton Holding magyarországi autóiipari beszállító példáján keresztül kerül bemutatásra a dinamikus képességek megléte. Az itt közölt eredmények, egy, a Videoton Holdingról és a VT Autóelektronika Kft-ről készült átfogó kutatás eredményeinek egy részét jelentik. Kvalitatív kutatás keretében a Videoton 23 közép- és felsővezetőjével 2012. november 9. és 20. között, valamint a vállalat két vezérigazgatójával 2013. szeptemberében készültek mélyinterjúk. Az átfogó kutatás a vállalat történeti fejlődéséről, az üzleti kapcsolatokról szól, és egy folyamatban lévő doktori (PhD) kutatás részét képezi.

1. ábra Dinamikus képességek a vállalatok stratégiaalkotási folyamatában



Forrás: saját szerkesztés

4.1. A Videoton Holdingról röviden

Az 1938-ban alapított Videoton kezdetben vadásztölténygyárként működött és a hadiiparban is tevékenykedett. Több mint negyven év alatt megváltoztatta profilját, és hatalmas, elektronikai fogyasztási cikkek gyártó céggé alakult. Az 1989-es gazdasági és politikai változások a Videoton addigi tradicionális piacának összeomlásához vezettek. Ez a változás az ekkor még állami tulajdonban lévő Videoton számára a versenyképességének és piacának elvesztését jelentette (számokban kifejezve: forgalma 70%-át, profitja 95%-át veszítette el (Csapó 2006). A Videoton rendszerváltás utáni mélyrepülését a 1991-es felszámolás állította meg. 1996-ban a vállalat teljes egészében három magánember tulajdonába került, akik előtte is résztulajdonosok voltak, és akik a mai napig változatlanul a Videoton igazgatótanácsát és tulajdonosi körét képezik. 1995-re az új tulajdonosok azon nyomban megállítottak minden olyan pénzmozgást, amely a vállalat veszteséges tevékenységeit (no free lunch), azaz a készülékgyártást finanszírozta, majd konzervatív pénzügyi gondolkodásmódot és óvatosságot gyakorolva a vállalat régi képességeit újraértelmezték, melynek következményeként egy teljesen új, töretlenül sikeres ipari komplexumot alakítottak ki (Mandják et al. 2014).

4.2. *Eredmények: a vállalat sikere a dinamikus képességek függvénye?*

A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a vállalat előremenetele korántsem követi a hagyományos stratégiai menedzsment folyamatát. A vállalatnak nincs a multinacionális vállalatokra jellemző stratégiája, megfogalmazott víziója vagy missziója. A két vezérigazgató, Lakatos Péter és Sinkó Ottó, a vállalatvezetés különböző feladatait ugyan megosztják – például az üzletfejlesztést, az árazást, az ingatlanfejlesztést vagy a műszaki fejlesztést –, a döntéseket azonban mindig közösen hozzák. A közös döntéshozatal egyben a Videoton egyik alappillére és erőssége, mely biztosítja a belső védelmet a vállalat számára. „Egy biztos, hogy mi mindenben vitatkozunk, egymás opponensei vagyunk. Egyébként teljesen más oldalról indulunk el, a konklúzióink többnyire elég közel esik egymáshoz, tehát mindeddig sikerült megtalálni a reális utat minden egyes esetben” – nyilatkozott Sinkó a vállalatvezetésről. Az eredmények a két vezetőt igazolják: a Videoton Holding Zrt. napjainkra a legnagyobb magyar magántulajdonban lévő ipari vállalatcsoport, egy professzionális, integrált beszállító és szerződéses gyártó vállalat, amely Európában a 4. legjelentősebb EMS (Electronic Manufacturing Services - Elektronikai Gyártási Szolgáltató) vállalatnak számít (Manufacturing Market Insider, 2014). A vállalatvezetők ma a vállalat stratégiájáról azonban eltérően vélekednek. Egyikük az új technológia üzletben betöltött szerepével (*technológiai tőke és lehetőségek*), a vevő pozíciójának ismeretével, a vállalat saját képességeinek és céljainak tudatosításával (*piaci szerkezet, újrakonfigurálás*), valamint az erőforrás alapú működéssel (mint a dinamikus képességek alappillére) azonosítja a vállalat stratégiáját az alábbiak szerint: „Nyugodtan nevezhetjük stratégiának, hogy megnézzük az adott üzletet. Megnézzük, hogy ki a vevő? Milyen pozíciója van? Mi ez az alkatrész? Mibe épül be? Kik a végvevői? Mitől fogják azok megvenni?” (vállalatvezetői interjú, 2013). A vezetés másik fele szerint a vállalatnak „az a stratégiája, hogy nincs stratégiája” (vállalatvezetői interjú, 2013). A rendszerváltás utáni megújult Videoton legfontosabb feladata az új vevők megtalálása volt, melyhez elengedhetetlen feltételt jelentett a vállalat óriási humán (*intézményi tőke*) és műszaki erőforrása (*technológiai tőke*). Gyakorlatilag a meglévő dinamikus képességei – dinamikusak, mivel az új üzleti kapcsolatok a vevők által fejlesztették, alakították az erőforrásokat – segítségével a „semmitől” kellett felépítenie üzleti kapcsolatait. 1997-ben, amikor az AFL Stribel volt a Videoton egyetlen partnere és vevője, a Videoton klasszikus bér munka formájában látta el tevékenységeit. A megbízó AFL adta a műszaki dokumentációt, a technológiát, ő biztosította a szükséges alapanyagok beszállítását, sokszor a raktározását, esetenként a bér munka elvégzése után a feldolgozott termék vissza- vagy továbbszállítását is. Ugyanakkor az azt megelőző évek fejlesztései (*fejlődési útvonal*) és az együttműködés adta lehetőségek kihasználása (önmagában a dinamikus képességek kiaknázásának eredménye) eredményeként a Videoton már lényegesen szélesebb tevékenységet látott el, mint ami egy klasszikus bér munka kapcsolatban szokásos. Az AFL írországi gyárának Székesfehérvárra történő áttelepítésekor segítséget, műszaki támogatást nem tudtak adni, és mivel beszerzési tevékenységük független (*útvonal függőség*) volt a németországi vállalatuktól, így a beszerzést is a Videotonnak kellett azonnal átvenni. A VT Autóelektronika Kft. 1998-ban kötötte meg első együttműködési szerződését a mai napig legjelentősebbnek számító partnerével, a francia Valeo-val, amely szerződés egyben stratégiai fordulópontot jelentett a Videoton életében. Az addigi bér munkából szerződéses gyártóvá lépett elő, melynek értelmében a Videoton Autóelektronika feladata a termék összerakásától, a gyártási folyamat és technológián keresztül a gyárthatósági visszacsatolásokig terjed. A kiterjedt feladatkör, az üzemeltetés teljes felelőssége és az *elvárásokhoz való igazodás a vállalat folyamatos fejlődését, a tanulás folyamatát* igényelte, mely egyben a vállalat akkori komfort zónájából való kilépését is jelentette (vállalatvezetői interjú, 2013). Amikor a Valeo először kereste fel a Videotont, mint potenciális partnerét, a vállalat még nem rendelkezett megfelelő tőkével,

likviditással, ekkor a pénzügyi kockázat jelentette a legmagasabb szintű kockázatot. A leányvállalat ügyvezetője visszafogott volt a francia kapcsolat kialakításában, a két vezérigazgató ugyanakkor támogatólag lépett fel (*vezetés és szervezés, pénzügyi tőke*), komolyan hittek a fejlődési lehetőségekben, és végül ezért tudott a Valeo-s kapcsolat kialakulni. Először a kapcsolók és érintkezők területén, majd az elektronikai alkatrészekről tárgyaltak. 2002-ben és azt követően az Autóelektronika már a Valeo 22 telephelyére szállított (pl. Argentína, Brazília, Mexikó, Kína, Törökország, Portugália, Spanyolország, Lengyelország, Csehszlovákia, Csehország, Románia). 2006-ra az autóiipari elektronika gyártás a Videoton vállalatcsoport egyik stratégiai (mintegy 60 millió eurós) ágazatává vált, 2013-ra pedig a VT Autóelektronika árbevételének 50-60%-a a Valeo-s kapcsolatahoz fűződött. A stratégiaalkotás a stratégiai tervezést tekintve tehát nem tudatos, mégis a fontos kérdésekben tudatosan cselekszenek. Például amikor felmerült a vállalat távol-keleti terjeszkedése, a megfontolások alapján a vezetés leszavazta azt. Ebben a kérdésben sokat jelentett a vállalat vevőinek terjeszkedése – volt olyan vevőjük, aki belebukott egy mexikói üzletszerzésbe, mellyel a Videoton is veszített üzletet -, és a Videoton levonta a megfelelő következtetéseket. Stratégiájának fontos része a regionalitás megőrzése (személyes közlés, Sinkó). A Videoton mind a mai napig tudatosan és szisztematikusan jár el a kockázatkezelésben (*vezetés és szervezés*), mely stratégiai szempontból arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi az, amit még be tud vállalni, és mi az, amit már nem. A Videoton Holding egy komplex vállalat, és mint ilyen, törekszik a teljes átláthatóságra, egyszerűsége és a morális vállalhatóságra, a méltányosság biztosítására (*folyamatok és pozíciók együttese*). Ez utóbbi gyakorlása a vállalat növekedésének egyik alapfeltétele. A két vezérigazgató között teljes az egyetértés abban, hogy a Videoton egy vállalkozás, melynek az ésszerűség határain belül bizonyos kockázatot kell vállalnia. Megfogalmazásuk szerint visszafogottak és konzervatívak, azt gyártják, amikor és amire igény jelentkezik. A stratégia tudatos és szerves része a lehetőségekhez való igazodás (*folyamatok, pozíciók és utak együttese*). A lehetőséget pedig sok esetben új vevőkapcsolatok kialakítása, ezáltal az üzleti hálózatban létrejött változások jelentették. A Videoton életében a bér munka és a szerződéses gyártás elindítása tulajdonképpen egy olyan stratégiai változást eredményezett, mely az üzleti hálózat szerkezetében és a folyamatokban bekövetkező fejlődések nyomán új vevőkapcsolatokon keresztül új hálózati pozícióba került.

A 3. táblázat azon dinamikus képességeket foglalja össze a folyamatok, pozíciók és utak (Tece et al. 1997) alapján, amelyek a vállalat sikerességét igazolják üzleti kapcsolataiban (a táblázatban a vízszintes elválasztó vonalak a felsorolt dinamikus képesség egyazon csoportba való tartozását jelölik, így értelemszerűen a „-” jel esetében a képességek az adott tényezőcsoportra nem jellemzőek).

3. táblázat Dinamikus képességek a Videoton Holding vállalatcsoportnál

<i>Folyamatok</i>	<i>Pozíciók</i>	<i>Utak</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ erőforrás alapú működés ▪ a megújult Videoton előtti együttműködések adta lehetőségek kihasználása ▪ a stratégia tudatos és szerves része a lehetőségekhez való igazodás 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ teljes átláthatóságra, egyszerűsége, morális vállalhatóságra, méltányosság biztosítására való törekvés ▪ tulajdonosok szerepe, feladatmegosztása és közös döntéshozatala ▪ a vállalat saját képességeinek és céljainak tudatosítása 		-
-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a technológia üzletben betöltött szerepének tudatosítása 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tudatos és szisztematikus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ technológiai háttér 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ beszerzési tevékenység

<ul style="list-style-type: none"> ▪ kockázatkezelés ▪ elvárásokhoz való igazodás ▪ folyamatos fejlődés és tanulás ▪ vállalatcsoporton belüli szinergia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pénzügyi biztonság ▪ jelentős humán tőke ▪ hírnév 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ függetlensége (AFL üzleti kapcsolat) ▪ a megújult Videoton előtti évek fejlesztései ▪ innovativitásra való képesség
---	---	---

Forrás: saját szerkesztés

Összegezve a vállalatcsoporton belüli és kapcsolatait jellemző képességeket elmondható, hogy számos képesség egyben megfeleltethető a dinamikus képességek hármas vizsgálati felosztásának, mely egyben fémjelzi a vállalat sikerességét fémjelző dinamikus képességeket. Megfigyelhető továbbá, hogy míg egyes vállalatspecifikus képességek kifejezetten egy konkrét képességcsoportba tartoznak – pl. folyamatos fejlődés és tanulás, szinergia, addig más képességek megfeleltethetők két (folyamatok és pozíciók, pozíciók és utak) vagy akár a teljes képességcsoport halmazba – pl. lehetőségekhez való igazodás, mint a stratégia tudatos és szerves része.

5. További kutatási irány

Úgy vélem, új dinamikus képességek vizsgálatára az üzleti hálózati megközelítés bevonásával a vállalat stratégiaalkotásában szükség szerű. Több hagyományos dinamikus képességek, mint például a kapcsolati képesség és a többpárti irányítási és információs rendszerek létrehozása és kezelése újbóli vizsgálatot igényel a stratégiai hálózat keretében.

A kutatás jövőbeli irányát tekintve a dinamikus képességek változó környezetben való vizsgálatának alaposága végett szükség szerű a vizsgálat szintjét kibővíteni a vállalat szintjéről az üzleti hálózat (Hakansson, Snehota, 1995) szintjére. A későbbiekben a magyarországi autóipari beszállítókat kívánom tanulmányozni. A vállalati esetben említett dinamikus képességek általánosíthatóságát figyelembe véve érdemes megfigyelni a vállalatok konkrét dinamikus képességei közötti átjárhatóságot (Eisenhardt és Martin (2000) reflektálása Teece et al 1997-es tanulmányára), melyet a kiszélesített beszállítói hálózatban szintén alkalmam lesz megvizsgálni.

Irodalomjegyzék

- Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L. (2013): *Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation*. Long Range Planning 46, 427-442. o.
- Agárdi I. (2014): *Többcsatornás értékesítés, mint dinamikus képesség mérése*. „Marketing megújulás” Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája, Szeged, 116-122. o.
- Balatoni K., Hortoványi L., Incze E., Laczkó M., Szabó Zs. R., Tari E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó, 25-27. o.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., Zolkiewski, J. (2007): Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*. 36. 879-894. o.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. o.
- Chikán A. (2000): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Csapó Á. (2006): *Kapcsolati marketing*. Egyetemi beadandó, Nyugat-Magyarországi Egyetem
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest

- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121. o.
- Ford, D. (2011): IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*. 40. 231-239. o.
- Ford, D., Mouzas, S. (2008): Is there any hope? The idea of strategy in business networks. *Australasian Marketing Journal*. 16 (1) 64-78. o.
- Gadde, L.E., Huemer, L., Håkansson, H., (2003): Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*. 32. 357-364. o.
- Gelei A., Mandják T. (szerk.) (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó Budapest
- Hamel, G. (1996): Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. July-August. 69-82. o.
- Hax, A.C., Majluf, N.S. (1991): *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Prentice-Hall
- Håkansson, H. (szerk.) (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley
- Håkansson, H., Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 55. 133-139. o.
- Håkansson, H., Snehota, I. (eds.) (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., Waluszewski, A. (2009): *Business in Networks*, John Wiley & Sons. United Kingdom
- Madhavan, R., Koka, B.R., Prescott, J.E. (1998): Networks in transition: How industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 439-459. o.
- Mandják, T., Szalkai, Zs., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., Simon, J. (2014): Phoenix in the network: The genesis of a Hungarian industrial company. *The IMP Journal*, 8(3), 107-119. o.
- Manufacturing Market Insider (2014): <http://mfgmkt.com/mmi-top-50.html>
Letöltve: 2014. 05. 28.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG könyvek
- Möller, K., Svahn, S., Rajala, A., Tuominen, M. (2002): *Network Management as a Set of Dynamic Capabilities*. 18th Annual IMP Conference, Dijon
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy? *Harvard Business Review* Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6, 61-78. o.
- Révészné Kocsis E. - Vilmányi M. (2012): Dinamikus kapcsolati képességek modellezése szervezetenkénti együttműködések során, *Információs társadalom*, 12 (1), 80-95. o.
- Rindova, V. P., Kotha, S. (2001): Continuous Morphing: Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1263-1280. o.
- Rózsa A. (2007): A reálopciók lehetőségei és korlátai a stratégiai beruházások értékelésében. *Szakmai füzetek*, 19, 50-63. o.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. o.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. o.
- Wilson, H., Daniel, E. (2007): The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 10-20. o.
- Zollo, M., Winter, S. (1999): *From Organisational Routines to Dynamic Capabilities*. Working Paper WP 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia