

OTDK –dolgozat

Hürkecz Attila

2013

A vállalati együttműködés tudás alapú megközelítése
Inter-firm co-operation, a knowledge based perspective

Kézirat lezárásának dátuma:2011. március 14.

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	1
I. BEVEZETÉS – A TÉMA ELHELYEZÉSE A MENEDZSMENT IRODALOMBAN	1
II. A TUDÁS MEGHATÁROZÁSA ÉS ÉRTELMEZÉSE	4
III. A TUDÁS ALAPÚ ÉRTÉKTEREMTŐ SZINERGIA	7
A) A SZINERGIA FOGALMÁNAK DEFINIÁLÁSA	7
B) A SZINERGIÁK CSOPORTOSÍTÁSA	8
C) HOGYAN JÖHET LÉTRE AZ ÉRTÉKTEREMTŐ SZINERGIA?	10
D) SZINERGIA ÉS JÁRADÉKOK KÖZTI KAPCSOLAT	14
IV. AZ ÉRTÉKTEREMTŐ SZINERGIA LÉTREJÖTTÉNEK FELTÉTELEI	17
A) PREMERGE FOLYAMAT	17
B) POSTMERGER FOLYAMAT	18
V. BEFEJEZÉS	18
HIVATKOZÁSJEGYZÉK	20

I. Bevezetés – a téma elhelyezése a menedzsment irodalomban

Dolgozatomban azt a célt tűztem ki magamnak, hogy két területet: a stratégiai és strukturális megfontolások összekötésével keretet fogalmazzak meg a vállalatok közötti sikeres együttműködések leírására. A vállalatok közötti sikeres együttműködés kulcs tényezőinek elemzésén keresztül kívánok hozzájárulni a dinamikus környezettel, a dinamikus környezet adta kihívásokkal foglalkozó menedzsmentirodalom diskurzusához. A dolgozat tudományos szintetizáló munka, melyben a feldolgozott elméleteket kívánom rendszerezni és továbbgondolni.

Az elmúlt évtizedek során a dinamikus környezet keltette kihívások mind a vállalati gyakorlat, mind a menedzsment irodalom központi kérdésévé váltak.¹ A stratégia menedzsment a *fit concept*-től, mely a környezeti lehetőségek és a követendő stratégia összhangját fogalmazza meg (Porter, 1980) fokozatosan mozdult el az erőforrás alapú megközelítés felé, melyben a követendő stratégiát a vállalat kulcs erőforrásai, illetve képességei határozzák meg (Penrose, 1956; Wernelfelt, 1984; Prahalad-Hamel, 1990; Barney, 1991; illetve Grant, 1991 mások mellett). Az erőforrás alapú elméleteket mindössze egy lépés választja el a tudás alapú elméletektől, melyben a vállalat, mint tudásintegrátor lép fel. Ebben a szemléletben a vállalati (lét)forma a piaccal szemben olyan tudás létrehozását teszi lehetővé – például a hierarchiának, koordinációnak köszönhetően –, mely a piacon nem, vagy csak nagyon drágán szerezhető be. A környezet adta kihívásokkal, változásokkal szemben tehát a tudás szerepét hangsúlyozza az elmélet. (Képviselői elsősorban March, 1991; Kogut-Zander, 1992; Grant, 1996; Ghosal-Nahapiet, 1998 mások mellett). A következő ugrással a szerzők túlmutatva az egyes erőforrások, vagy akár speciális tudáselemek statikus értékességén kijelentik, hogy önmagában ezeknek az értékes eszközöknek tulajdonlása nem elegendő, a szervezetnek folyamatosan fejlesztenie s újítania kell ezen eszközeit, – melyet a szakirodalom dinamikus képességként, dinamikus képességépítésként definiál. (A terület képviselői közé tartozik: Teece 1994, 1997, 2007; Kathleen-Jeffrey, 2000; Grant, 2004; Di Stefano et al., 2009 mások mellett.) Alapvetően ez a megközelítés a szervezet megújulási képességét, környezetre való reagáló képességet hivatott hangsúlyozni, mely más szavakkal elmondva ugyan, de megjelenik a változásvezetés (Kotter, 1995), tanulószervezetek (Senge-Kofman, 1994), s menedzsment innováció területén munkálkodó szerzők (Christensen, 2005; Hamel, 2006;

¹ Példának okáért Clayton Christensen *The Past and Future of Competitive Advantage* c. munkájában (magyarul a mű a következőképpen hangzik: A versenyelőny múltja és jövője) azt mutatja be, hogy az elmúlt harminc évben, milyen tényezőkre vezették vissza a versenyelőny eredetét a különböző irányzatok képviselői.

Birkinshaw, 2006; Grant, 2009) írásaiban is. A dinamikus környezet által támasztott kihívások ugyanakkor nem kizárólag a stratégia, de a **szervezeti formák, a szervezeti struktúra, s a vezetési kérdések** kutatói számára is kiemelt jelentőséggel bírnak. A vállalat határain belül maradv a tudásmenedzsment foglalkozik a megfelelő szervezeti forma, s a hozzá tartozó vállalatkezelési eszközök kialakításának kérdésével (Ghosal-Nahapiet, 1998; Sveiby-Lloyd, 2008; Rajan-Zingales, 2000; a hazai szerzők közül pedig Bencsik-Perjés, 2004; Boda, 2005; Harangozó, 2007 munkáit emelném ki). A vállalat határain túllépve a különböző hálózat alapú elméletek, illetve a vállalati együttműködések, felvásárlások és szövetségek irodalma adhat megfelelő támpontot. (Hamel, 1991; Hakansson et al., 1999; Dyer-Singh, 1998; Paris-Henderson, 2001; Duschek, 2004)²

– a vállalati együttműködések, s a tudás alapú megközelítés összekötése

Az elmúlt évtizedekben a vállalatok közötti integrációs folyamatok felgyorsultak; egyre több felvásárlás, stratégia szövetség, összeolvadás jött létre (Dyer et al., 2004; Tóth, 1999; Goold-Campbell, 1998; Parise-Henderson, 2001). Az együttműködés stratégiai lehetőségként jelenik meg a vállalatoknál, melynek fő motivációja a realizálható szinergiahatásokban ölt testet a szerzők szerint. A szakirodalomban azonban továbbra is megoszlanak a vélemények a szinergia definíciójáról, nem tisztázott, hogy pontosan milyen képességeket, lehetőségeket, hatásokat értenek alatta. A szinergia fogalmának meghatározása során a pozitív szemléletet fogadom el, tehát akkor beszélünk szinergiáról, ha az egész több mint a két rész külön-külön vett összege. Ezzel az értelmezésből kizártuk a negatív hatást, amikor az egész kevesebb, mint a két rész összege külön-külön, ezt nem tekintem szinergiának³ (Tóth, 1999; Goold-Campbell, 1998). Az irodalomban elterjedt definíció azonban nem különíti el megfelelően a szinergiahatásokban megjelenő eltéréseket: hatékonyságból realizálható előnyökről beszélünk, vagy pedig az új létrejövő erőforrások által biztosított lehetőségekről. Ezen túlmenően az irodalomban elsősorban a hatékonyságnövelés,

² A felsorakoztatott területeken túl a tudás számos területen kap komoly szerepet a mai menedzsmentirodalomban. A menedzsment kontroll, teljesítménymérés, vállalati pénzügyek, s a vállalatértékelés területén is megjelenik a tudás mérésének kérdése, a vállalati mérlegben való megjelenítése. (Sveiby 2005, Juhász, 2004 Boda, 2005) A kérdés felvetéséből következik, hogy a mérlegen kívüli elemek, a tudás, hogyan menedzselhető szervezeti szinten, milyen motivációs eszközökre van szükség? Így a vezetés-szervezési, s magatartástudományi, motivációs kérdések is szerepet kapnak. (Sveiby-Lloyd, 2008; Rajan-Zingales, 2000; Boda, 2005). Továbbá a tudás, s a tudás szerepének megváltozása olyan általunk már messzemenően elfogadott alapvetéseket is megkérdőjelez, mint a tulajdonosi értékteremtés elsőbbsége. Kik lesznek a vállalatok új tulajdonosai? – a tudásmunkások szerepe a vállalatban!? (Rajan-Zingales, 2000)

³ Az elméleti munkákban felbukkan a negatív szinergia fogalma, mely az általam leírt értékromboló együttműködést írja le. Ez a jelenség természetesen létezik, azonban az általam elfogadott szinergiaértelmezésbe ez nem fér bele, egyszerűen nem tekinthető szinergiának.

mint ösztönző jelenik meg elsősorban, s nem az új érték létrehozása. **Az elemzésem során a tudás, a tudásfelhalmozás, tudásszerzés, s elsősorban az új tudás létrehozásának gondolatát kívánom beemelni a szinergia, s ez által az együttműködések mögötti magyarázó tényezők közé. Dolgozatomban tehát arra teszek kísérletet, hogy a vállalati együttműködések alapját jelentő eredeti szinergia fogalmat kibővítve a hatékonyságjavuláson túl beépítsem az új erőforrások létrehozásának, az értékteremtésnek a gondolatát, melynek elsősorban a vállalatok közötti tudástranszferen nyugszik.**

A dolgozat logikai felépítése a következő: alapvetően a tudás, mint értékteremtő képesség tárgyalásából indulok ki, melyet a szinergia fogalmi keretébe építék be, kibővítve, de legalábbis pontosítva ezáltal az eddigi értelmezésünket. Két – *általam már említett* – szinergiatípust különböztetek meg, amikor a szinergia alapja: (1) a hatékonyság realizálása, (2) az új erőforrások által biztosított lehetőségek, értékteremtés. Utóbbi eset alapja a szervezetek közötti tudás, illetve tudástranszfer. Elemzésemben arra a következtetésre jutok, hogy ez az értékteremtő szinergia (az integráció megfelelő foka, megadott időtáv és a megosztott tudás komplementaritása dimenzióját figyelembe véve) leghatékonyabban akkor valósulhat meg, ha a tudás tacit, speciális és komplex (Parise – Henderson, 2001; Grant, 1996). Ilyen tudás esetében azonban a vállalatok közti tudás átadása és átvétele olyan nehézségeket és akár konfliktusokat rejthet magában, melyek feloldása, illetve enyhítése komoly kihívásokat támaszt a vállalatok számára, melyet a sikertelen szövetségek, felvásárlások és összeolvadások egyre növekvő hányada is alátámaszthat. Az így létrejött tudás alapú értékteremtő szinergia komplex és időigényes létrehozása ellenére azonban, feltevésem szerint, a többi szinergiatípussal szemben többlet értéket teremt. **Ezen feltevésemet a két szinergiatípus járadék-teremtő képességének meghatározásával, s összevetésével támasztom alá, illetve kitérek ezen járadékok létrejöttének és realizálásának körülményeire.**

Végül arra a konklúzióra jutok, hogy dinamikus környezeti változások adta kihívásokra, az egyre erősödő versenyben a vállalatvezetőknek, menedzsereknek:

- (1) A vállalat határait átlépve sikeres vállalati együttműködések kell létrehozniuk, menedzselniük.
- (2) Az együttműködés alapja egyrészt az irodalomban részletesen tárgyalt hatékonyságnövelés, ugyanakkor az általam kiemelt tudás, s tudástranszfer is,

(3) mely elősegíti az új erőforrások létrehozást, az értékteremtést, s így a hosszú távú versenyelőny alapját jelentheti a jövőben.

II. A tudás meghatározása és értelmezése

„Tudás az, ami tudott, vagy amit tudunk” (Grant, 1996)

Az értelmezési kerethez első lépésként egy tudásdefinícióra lesz szükség, melyet Grant (1996), March (1991), illetve Kogut-Zander (1992) interpretációja alapján mondok ki. A szerzők a tudást a vállalat határain belül értelmezik, melyet Dyer és Singh (1998) tanulmánya alapján terjeszték ki, s alkalmazok a vállalatok közötti együttműködésre.

A szervezeti tanulás, tudás, tudás alapú elméletek a 20. század második felében váltak igazán jelentőssé, s kaptak egyre nagyobb szerepet a szakirodalomban (a terület képviselői elsősorban: March, 1991; Grant, 1996, 2004; Kogut-Zander, 1992; Sveiby-Lloyd, 2008; Ghosal-Nahapiet, 1998 mások mellett). March (1991) munkásságában a szervezeti tudást, szervezeti tanulást helyezi előtérbe. A szerző megközelítése szerint maga a szervezeti tanulás egy folyamat, vagy nevezhetjük tevékenységnek is. Ez a folyamat múltfüggő és célorientált: múltbéli eseményeket, tapasztalatokat, magatartásmintákat, illetve számos más típusú információt gyűjt össze, s ezekből folyamatosan szervezetet alkotó tagoknak a viselkedést irányító rutinokat hoz létre. A szervezeteken belül számos ilyen rutinnal találkozhatunk: döntéshozatali mechanizmusok, megjelenés, megszólítás (tegező, vagy magázó forma), információs csatornák (formális, vagy informális a domináns). Azonban, – *mint azt March ki is fejti* –, maga a tanulási folyamat is tekinthető egyfajta szervezeti rutinnak, maga a tanulási folyamat mikéntje is leírható, jellemezhető és szervezetenként más és más lehet. A gondolati kört összegezve tehát March elméleti megközelítésének alapja a szervezetekben létező szervezeti kód, amit nevezhetünk rutinok és kapcsolatok halmazának is, mely a tudást képes raktározni, felhasználni, átadni, – *egyetlen gondolattal megragadva magát a szervezeti tudást, s a tanulást, mely az előbbit hozza létre.*

Grant (1996) magával a tudással és a tudás-alapú elméletekkel foglalkozik. A tudás alapú (vállalat)elmélet kimondja, hogy a vállalat alapvetően egy tudásintegrátor, azaz képes a

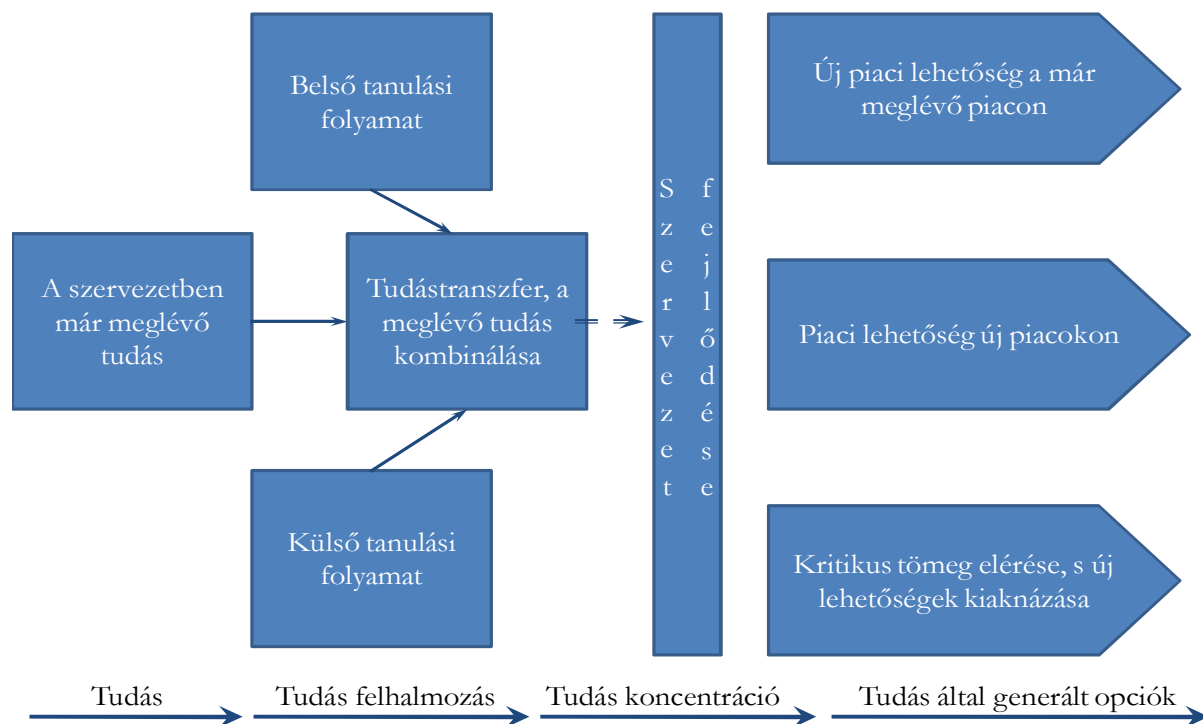
piacon nem, vagy csak nagyon drágán megszerezhető tudás létrehozására a vállalati (lét)formának köszönhetően (például a hierarchia, interakciók száma, interdependencia, avagy kölcsönös függőség, hosszú távú kapcsolatok stb., mely a piacon nem jöhet létre.) A tudás két típusát különbözteti meg a szerző: tacit és explicit⁴. Kimondja, hogy a tudást alapvetően az emberek birtokolják, legyen az explicit, vagy tacit. A szétválasztásnak a tudás cserében, illetve tudástranszferben van jelentősége: míg az explicit tudás könnyen átemelhető, addig a tacit tudásra ez nem mondható el. (Gondoljunk csak bele egy adott iparág, vagy cég piaci adatait, amit tudunk könnyedén papírra vethetjük, az olyan készségeket, mint például a biciklizés „mestersége” nehezen lehetne papírra vetni.) March-al szemben Grant rámutat arra, hogy az emberek által birtokolt tacit tudás vagy nem tehető explicitté, vagy jelentős információvesztéssel jár.⁵ A tacit tudást szervezeten belül sem lehet átemelni és tárolni a szervezeti tudásban, mint ahogy azt March állítja. Grant szerint a szervezeti tudás funkciója éppen ezért sokkal inkább az egyének közti koordináció és a kooperáció létrehozása, melynek segítségével az interperszonális tudás-transzfer hatékony kiaknázására kerülhet sor.

A tudás-transzfer eredményességéhez azonban olyan kooperáció megteremtése szükséges, melyet a szervezeten belüli koordinációs mechanizmusokon keresztül érhetünk el, hatékonyabbá téve a tacit tudás felhasználását. Grant az erőforrás alapú szemléletben a tudás-cserét, a folyamatos tudásszerzést, s tudásfelhalmozást olyan szervezeti képességként definiálja, mely fenntartható versenyelőny eléréséhez vezet. A szervezetek között létrejövő integrációs szinergiahatások értelmezésekor a számomra relevánsabb Grant-i szemléletre támaszkodom.

Kogut-Zander (1992) a vállalat aggregált tacit tudását, folyamatát tekintve tágabb értelmezési keretbe helyezi a tudás fogalmát. (1. ábra).

⁴ A tacit és explicit tudás szétválasztását az elsők között Polányi (1966) és Nonaka (1991) munkájában olvashattuk.

⁵ Bővebben Nonaka (1991) művében olvashatunk a tudástranszfer megvalósulásáról.



1. ábra: A tudás értelmezése a vállalatok kontextusában

Forrás: Kogut – Zander [1992], 385. o. alapján szerk.: Hürkecz

Az ábrán jól látható, hogy a tudásfelhalmozást már nem csak a szervezetben belül értelmezi, hanem a külső körülmények és hatások figyelembe vételével és azok modellbe való beépítésével kezeli a tudást értékes képességként. Ezek együttesen hatnak a szervezet fejlődésére, melyek kombinációjával teremthetik új érték. Lényegében a tacit tudás kiaknázását mint piaci lehetőséget fogja fel, illetve ragadja meg a szerző. Kogut-Zander (1992) tudásértelmezése lehetővé teszi az eddig tárgyalt tudásdefiníció alkalmazását és kiterjesztését a vállalati együttműködésekre is. A szerzőpáros által megfogalmazott jövőbeli lehetőség, véleményem szerint, az ábrán látható három alcsoportra bontható:

- új piaci lehetőség a már meglévő piacon
- új lehetőség új piacon
- kritikus tömeg elérése, ezáltal új lehetőségek kiaknázása

A megállapított három csoport három különböző dimenziót jelöl. Az első kettő esetben a tudás-transzfernek köszönhetően a vállalatnak új erőforrásai jönnek létre, melyek piacokhoz való hozzáférést biztosítanak. A két erőforrás között azonban minőségbeli különbség tehető, mert a második csoportba tartozók olyan kritikus erőforrások lehetnek, melyek más piacokon is piaci részesedés elnyeréséhez vezetnek (Wernerfelt, 1984).

A harmadik kategória értelmezésekor kritikus tömeg alatt azt a mennyiségi, illetve minőségi szintet értjük, melynek elérésével a vállalatok számára olyan új lehetőségek nyílnak, melyek vállalközi kapcsolatok hiányában nem valósulnának meg (például: alkuerő növekedése, gazdaságos termékfejlesztés, kapcsolati hálók könnyebb kialakítása stb.) (Goold-Campbell, 1998). A kritikus tömeg új piaci lehetőségként való kezelése, azért helyénvaló, mert nélküle új piaci lehetőségek realizálása sem válhat valódi opcióvá.⁶

III. A tudás alapú értékteremtő szinergia

a) A szinergia fogalmának definiálása

A szinergia a görög *synergos* szóból ered, ami „közös tevékenységet”⁷ jelent. (Goold-Campbell, 1998. 133.o.). Az üzleti tudományokban, s irodalomban többféle értelmezése létezik, ezek közül többnyire egyetértés van a szinergia általános meghatározásáról, mely lényegében két vagy több vállalat olyan együttműködését jelenti, mellyel nagyobb haszon realizálható, mint az egyes részlegek által külön-külön. A szinergiahatás fogalma alatt kizárólag pozitív eredményt értenek, tehát negatív (értékromboló) szinergiahatás (értékvesztés) ebben az esetben nem áll fent. Goold és Campbell cikkében (Goold-Campbell, 1998) ezek alapján hat szinergiatípust különböztet meg, melyek a következők:

- tudásmegosztás
- fizikai eszközmegosztás
- összesített alkuerő
- egyeztetett stratégia
- vertikális integráció
- új, vegyes üzlet létrehozása

Az így megkülönböztetett szinergia típusok kivétel nélkül a vállalatok hatékonyabb működését jelenti. Tóth Krisztina tanulmányában (1999) a szinergia fogalmát hasonlóképpen értelmezi (pozitív értelemben), az előbbi hat kategóriát azonban külön nem tárgyalja. Ehelyett másfajta tipológiát alkalmaz, melyben a szinergiától várt előnyökre koncentrál. Ezek a következők (Tóth, 1999):

- méretgazdaságosság, kombinációs haszon
- erőforrások megosztása

⁶ Ez többet jelent, mint egyszerű méretgazdaságosság, mert a gazdaságos termelésen és az abból származó előnyökön túl teljesen új piaci lehetőséget is biztosít.

⁷ „working together”

- adómegetakarítási lehetőségek
- működési, fejlesztési know-how átvétele
- vezetési módszerek átvétele
- új piacok szerzése, versenypozíció javítása

Tóth négy alapvető iskolát említ (Tóth idézi Jemison és Hasperlagh, 1999. 26. o.) – tőkepiaci iskola, stratégiai iskola, szervezeti magatartás iskola, folyamat megközelítés, melyek az összeolvadásokkal foglalkoznak. **A felsorolt iskolák közül a folyamat szemléletűt alkalmazom: ez a fogalmi keret foglalkozik külön a stratégiai szervezeti összhanggal, a felvásárlás folyamatával és a felvásárlást követő integrációval.** Lényegében a stratégiai és a szervezeti magatartási iskola motívumait ötvözi. A tudás ebben a keretben értelmezhető legjobban: egyrészt az értékteremtés hatását a vállalatokra a stratégiai szemlélet kezeli (Tóth idézi Jemison és Hasperlagh, 1999); másrészt a szervezeti magatartási iskola megközelítése azért fontos, mert itt helyeződik a legnagyobb hangsúly az egyénre, mint a (többnyire tacit) tudás forrásaira. A teljes eredmény értelmezése és létrejötte miatt mind a pre-, mind a posztmerger folyamatok figyelembe vétele fontos, ezért a tudást és az egyént együtt tárgyaló folyamat iskola – *mely az említett tényezők mindegyikét vizsgálja* – alkalmazása válik relevánssá.

A dolgozat következő részében a feldolgozott irodalom alapján újracsoportosítom a már említett szinergiatípusokat, és külön hangsúlyt fektetek a tudás-transzfer által megvalósuló szinergiahatás értékteremtő képességére. Elemzésem során folyamatszemléletben tárgyalom a vállalati együttműködést.

b) A szinergiák csoportosítása

Az eddig felvázoltak alapján a szinergia általánosan értelmezhető definíciója képletszerűen a következő.

$$1) \quad x + y < (x + y) * t, \text{ ahol } (t > 1), \text{ ill. } y = x \text{ megengedett}$$

A képlet tehát a szinergia alapdefinícióját modellezi: baloldalon a két összetevő **x** és **y** (esetünkben két vállalat) külön-külön értéke szerepel, az egyenlet másik oldalán pedig a két vállalat által realizált szinergiahatás jelenik meg. A szinergiahatást a **t** értéke határozza meg, mely – *a pozitív értelmezést elfogadás miatt* – feltevésem szerint mindig nagyobb, mint 1. A képletben **x** -et és **y** -t mint két vállalatot szerepeltettem; a betűk különbözősége csak az eltérő erőforrás-kosarakra utal. A szinergia definíciója azonban nem tartalmazza a

különbözősége vonatkozó feltételt, ezért engedtem meg x és y egyenlőségét is. Tehát a vállalatok a szinergiahatás megvalósulásával hatékonyság és értéknövekedést érhetnek el. Az alapdefinícióra vonatkozó képlet vázolója után, további két speciális esetet mutatok meg, melyek a szinergiahatások eltérő típusai hatékonyságnövelés és értékteremtés mentén különböztethető meg.

1.1) $x + x < t * 2x$, ahol $(t > 1)$

Az első speciális esetben azt feltételezem, hogy két különböző, de hasonló erőforrás-kombinációjú, illetve kosarú vállalat között valósul meg együttműködés (jelölése: $2x$), mely hatékonyabb és gazdaságosabb termeléshez vezet, a külön-külön végzett tevékenységhez képest (jelölés: $x + x$). Ezt a szakirodalom méretgazdaságossági szinergiaként jegyzi. (Tóth, 1999.)

1.2) $x + y < t * (x + y)$, ahol $(t > 1)$

A második hatékonyságnövelő szinergia a választékgazdaságosság, amely szerint az egyik fél által kínált erőforrás-kombináció segítségével olyan képességekhez juthat a másik vállalat, melyek a vállalat saját erőforrásainak jobb kihasználását teszik lehetővé (Tóth, 1999). Erre példa a másik fél által kínált disztribúciós csatornák használatával termékeink új piacra való bevezetése. Ebben az esetben azt feltételeztem, hogy a két vállalat különböző erőforrás-kombinációval rendelkezik (ezért használunk x és y megkülönböztetést), mely saját erőforrásaink jobb kihasználásával a méretgazdaságossághoz hasonló hatékonyságnövelő szinergiahatáshoz vezet, melyet a szakirodalom választékgazdaságossággként definiál.

Mielőtt az általam megfogalmazott harmadik típus tárgyalására térnék ki, le kell szögezmem, hogy ugyan minél teljesebb kép kialakítására törekszem az elemzés során, a szerzők által említett összes csoportot mégsem veszem sorra, mert nagyjából mindegyik a szinergiahatás hatékonyságnövelő szerepét hangsúlyozza. A harmadik csoportértelmezés azonban túlmutat a hatékonyságnövelésen. Azt feltételezem, hogy új erőforrások, új értéket létrehozására képes. Parise és Henderson alapján (2001) az így létrejövő szinergiahatás kulcsa a tudás-transzferen alapszik. Ezek alapján a következő képlet írható fel:

1.3) $x + y < z$, ahol $z > t * (x + y)$

Miben tér el a korábban tárgyalt egyenletektől? A bal oldalán újra a már említett eltérő erőforrás-kombinációval rendelkező vállalatok szerepelnek külön-külön ($x + y$). Ebben az esetben azt feltételezem, hogy a vállalatok közötti együttműködés során – *az egyenlet jobb oldala* – tudás-transzfer jön létre (jelölése: z). Második feltevésnéként azt mondom ki, hogy a tudás-transzferrel olyan új érték jön létre, mellyel az egyes vállalatok számára nagyobb hasznosság érhető el (jelölése: z), mint az eddig tárgyalt, egyszerű hatékonyságnöveléssel $t * (x + y)$.

A dolgozat további részében azt vizsgálom, hogy ennek az értékteremtésnek milyen feltételei vannak, és milyen tényezők vezethetnek megvalósulásukhoz. Második feltevésemet: a tudástranszferen alapuló értékteremtő szinergia valóban nagyobb hasznosságot generálhat-e, mint az általában ismert hatékonyságnövelő szinergiatípusok (pl.: méret-, vagy választékgazdaságosságból eredeztethető szinergiák). pedig a szinergiahatások járadékgeneráló képességeinek összevetésével igazolom.

c) Hogyan jöhet létre az értékteremtő szinergia?

A korábbiakban tehát egy olyan új értéket teremtő szinergiahatást definiáltam, mely a klasszikusan értelmezett hatékonyságnöveléssel járó szinergia fogalmán túl mutat. Ebben a fejezetben azt vizsgálom, milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy ilyen szinergiahatás megvalósulhasson. Az elemzés kiindulását Parise és Henderson (2001) gondolatai mentén építem fel, majd egyfajta továbbfejlesztésre teszek kísérletet.

Az utóbbi évtizedekben, a felvásárlások és összeolvadások megsokszorozódásával a szakirodalomban egyre gyakrabban jelent meg az értékteremtés kérdésköre. A szerzők abból indulnak ki, hogy mi tartozik az értékteremtés alapvető forrásaihoz. Parise és Henderson (2001) a vállalati hálók elméletéhez⁸ nyúlnak vissza, mely szerint a vállalatok kritikus erőforrásainak⁹ vállalati szövetségeiben, hálózatokban való kombinációján keresztül az együttműködő vállalatcsoport versenyelőnyt realizálhat a versengő csoportokkal, vállalatokkal szemben. A kritikus erőforrások közül kiemelik a tacit tudást, mely további kiegészítő képességek hozzárendelésével (komplementaritás) válhat igazi értékteremtő folyamattá (esetünkben szinergiává), mely a piacon akár hosszú távon is fenntartható versenyelőny kialakításához vezet. Paris és Henderson (2001) a tudás-transzferben szereplő erőforrások négy hangsúlyos aspektusát nevezi meg:

⁸ relational view or network theory

⁹ core competence

- tacititás¹⁰
- komplementaritás
- komplexitás
- specifikusság

A tudás korábbi értelmezése során már beláttam (Grant, 1991 és 1996), hogy a **tacit tudás** rendelkezik igazi értékteremtő képességgel, melynek kiaknázása minden vállalat elsődleges célja. A hálózati elmélet viszont már nem csak az egyes vállalatokon belül létező tacit tudással foglalkozik, hanem kimondja, hogy a tacit tudásra vonatkozó megállapítások vállalatok közti együttműködés esetén is érvényesülnek. **Az értékteremtő szinergia első alapvető feltétele tehát a tacit tudás-transzfer megvalósulása. (Dyer – Singh, 1998 alapján)**

A **komplementaritás** fontossága már Grant és March munkássága során is megjelenik, csakúgy, mint Parise és Henderson cikkében (2001). Grant kimondja, hogy a komplementer erőforrás-kosarak (komplementer alatt a szerző olyan erőforrás-kosarakat definiál, melyek között minimálisan, vagy egyáltalán semmilyen átfedés sincsen, s amelyek kiegészítik egymást) esetén az új érték teremtésének valószínűsége nagyobb, azonban felhívja a figyelmet a felmerülő tranzakciós, koordinációs költségek növekedésére, melyek egymás erőforrás-kosarainak megismerése, s feltérképezése jelent. (Grant esetén vállalaton belül értelmezhető mindez, tehát két ember, vagy csoport erőforrás-halmazairól beszélünk.) Parise és Henderson is kitérnek a komplementaritás tárgyalására, azonban úgy vélem nem tulajdonítanak elegendő figyelmet annak a ténynek, hogy vállalatok közti kapcsolatok esetén vélhetően még magasabbak az említett költségek. **Vállalatok közti kapcsolatok esetén tehát az erőforrás-csere, s az értékteremtés során megjelenő másik fontos tényező a komplementaritás, de a tervezés során komoly figyelmet érdemel az említett koordinációs költségek számba vétele is.**

Parise és Henderson csoportosításához képest az elemzési keretemben nem a specifikussággal és a komplexitással lépek tovább. A koordinációs költségekhez kapcsolódóan fogalmazom meg a szervezetek kompatibilitásának fontosságát. Az előző bekezdésben már megállapítottam, hogy a komplementaritás fontos, ám költségekkel jár, azonban a **szervezetek kompatibilitásának bevonásán** keresztül ez a trade-off feloldhatónak tűnik, mely az értékteremtő szinergia létrejöttének harmadik feltétele. Szervezeti kompatibilitás alatt

¹⁰ tacitness

a szervezeti kultúrát, nyelvet, szervezet méretet, szervezeti irányultságot, szervezeti formát, kooperációs hajlandóságot stb. értünk. **Összességében tehát arra a feltételezésre jutunk, hogy a kompatibilitás növelésével a komplementaritás miatt felmerülő koordinációs költségek bizonyos mértékben csökkenthetők (Dyer–Singh, 1998 alapján).**

Az együttműködés időtávval kapcsolatban több utalás is található Khanna et al. cikkében (1998), melyben azt állítják, hogy a vállalatok többnyire rosszul ítélik meg az értékteremtés lehetőségét és az időtáv meghatározásának fontosságát. Ezért ugranak ki idő előtt olyan szövetségekből, *–többnyire opportunista érdekekből –,* melyek esetleg a jövőben még hasznosak lehetnének számukra. A folyamat azért eredményesebb hosszú távon, mert így több idő és lehetőség adatik a tacit tudás kiaknázására (például a szervezeti kompatibilitási problémák idővel leküzdhetőek, vagy a másik fél specifikus tudásának megismerése időt vesz igénybe).

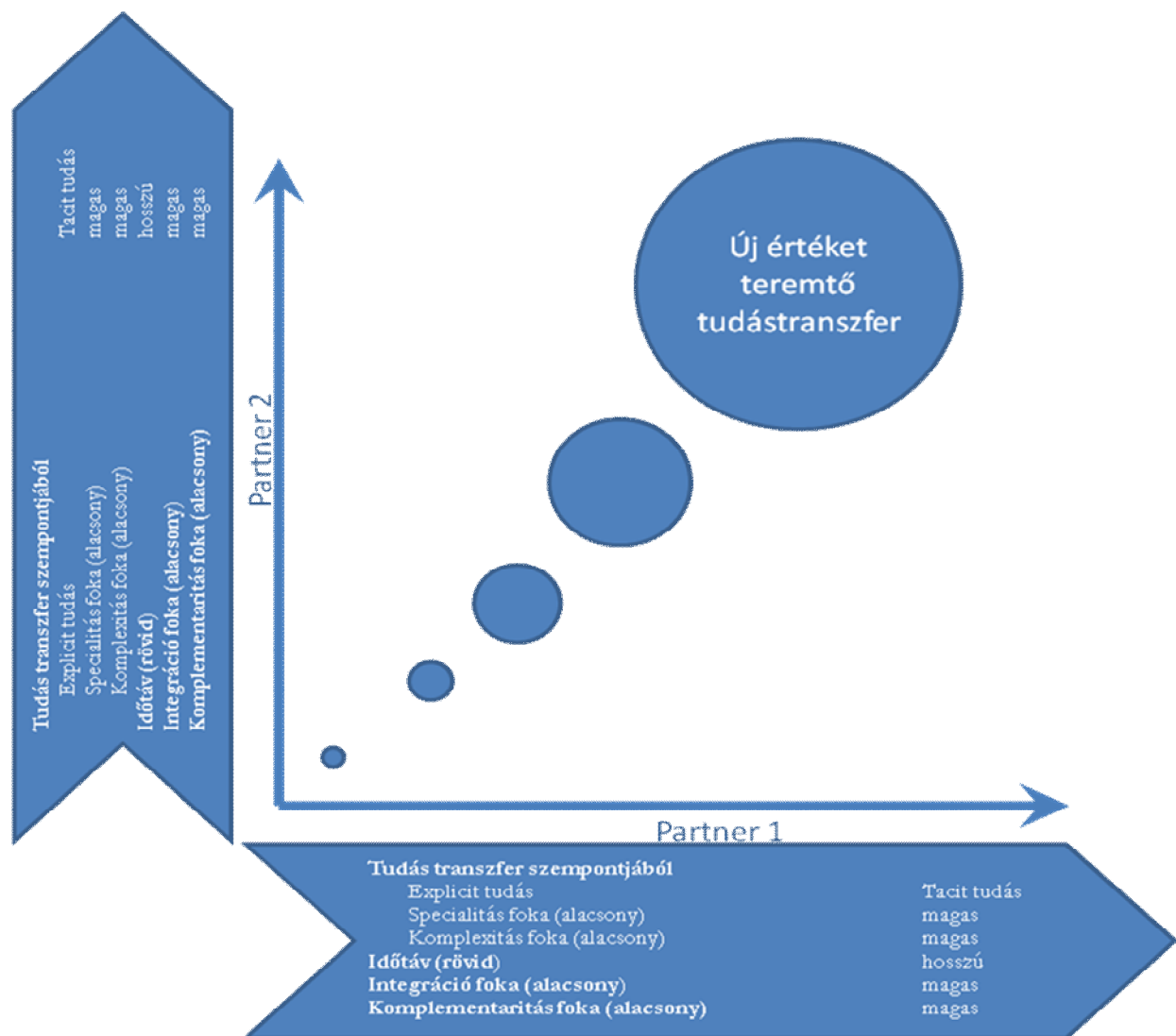
A tudást Grant alapján értelmeztem: a tacit tudást az egyének birtokolják, akik tudásának kiaknázása a vállalati koordináció által valósul meg. Ezt a koordináló szerepet, két vagy több vállalat esetén, egy viszonylag egységesnek mondható szervezet tudja megfelelően ellátni. Amennyiben az integráció elér egy bizonyos mélységet, nagyobb a lehetőség arra, hogy közös szervezeti kultúra jöhessen létre. Az így kialakult új szervezeti kultúra amellet, hogy jó keretet biztosít, tovább is mélyítheti a korábbi integrációt és a szinergikus tudásteremtés egyik legfontosabb része egyben. A sikeres koordináció kialakítását így az integráció mélysége nagyban meghatározza, melynek nagy hatása van a tudás-transzfer eredményességére.

A tudás-transzfer által létrejövő értékteremtéssel kapcsolatos vizsgálódás alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az értékteremtés folyamata nagyobb valószínűséggel jön létre **szorosabb integrációs együttműködés és hosszabb időtáv esetén.**

Az értékteremtéshez szükséges tényezők felvázolása után, a továbbiakban azt vizsgálom, hogy az így definiált erőforrások milyen további komponensei tehetik **hosszú távon is fenntarthatóvá** az értékteremtés által generált pozitív hatásokat. A már korábban Paris és Henderson által említett komplexitás és specifikusság fogalmakat ebben a kontextusban tárgyalom. Komplexitás alatt olyan erőforrás-allokációkat értenek a szerzők, melyek a kívülálló vállalatok számára vagy nehezen megérthetőek vagy szélsőséges esetben nem is átláthatóak. (Grant, 1991; Paris-Henderson, 2001). A komplexitásnak köszönhetően válik nehezen másolhatóvá egy erőforrás, s ezáltal a vállalat számára hosszú távú értékteremtést biztosít versenytársaival szemben. (Grant, 1991). Paris és Henderson feltevésével – *miszerint*

minél komplexebb az erőforrás, annál hosszabb távon generálhat értéket a versenytársakkal szemben – nem feltétlenül érték egyet. Ahogy Grant is utal a szervezeten belüli túlzott komplexitás és az erőforrás kiaknázás közötti „trade-off”-okra, véleményem szerint több vállalat közti kapcsolatok esetén még nagyobb relevanciát nyer a megállapítás: egy vállalat számára a másik vállalat értelmezhetetlen (vagy nehezen értelmezhető) erőforrás-kosara ugyanis csökkenti a közösen létrehozható új erőforrás-megosztást, és ezáltal a közös értékteremtés lehetőségét. (A könnyebb megértés érdekében vegyünk egy egyszerű példát. Túlságosan komplex erőforrás-kombináció esetén, – *amellyel például egy biotechnológiai szereplő bír* – minden más iparágban tevékenykedő partner számára komoly nehézségeket okozhat a jövőbeli szinergiák lehetőségének felismerése.) **Összefoglalva tehát arra a következtetésre jutottam, hogy a komplexitás lehet mind előny mind hátrány; a hosszú távon való értékteremtés tekintve:** elképzelhető, hogy előnyös ugyan, túlzott mértéke esetén azonban nem feltétlenül valósul meg szinergiahatás és az együttműködés sikertelenségéhez is vezethet.

Specifikusság alatt olyan erőforrás-kosarakat definiálnak a szerzők, melyek csak egyes vállalatok számára elérhetőek, mert nem vagy csak nehezen ültethetőek át más vállalatokba. **Ezáltal hasonló eredményre jutottam, mint a komplexitás esetén, tehát túlzott specifikusság esetén alacsonyabb várható értéken valósul meg a szinergiahatás.** Specifikusságra példa lehet a szervezeti kultúra, melyet hiába látunk, átültetni nem feltétlenül tudunk, vagy maga a technológia, amit nem értünk. (Amerikai versus Japán vállalati kultúra, vagy például egy biotechnológiai cég mérnöki tudása.) **A könnyebb megértés érdekében az alábbi ábrán foglaltam össze a fentebb megfogalmazott állításaimat:**



2. ábra – Értékteremtés a tudástranszfer mentén, Forrás: Parise – Henderson [2001]. 910. o. alapján szerk.: Hürkecz

A fejezet lezárásaként kimondható, hogy a tudás definícióját, illetve Paris és Henderson munkáját felhasználva olyan elemzési keretet alakítottam ki, mely alapvetően arra ad választ, hogy a vállalatok közötti együttműködés során, milyen fontos tényezők segítségével jöhet létre értékteremtő szinergia, illetve milyen tényezők okozhatják fenntarthatóságát. A fejezet utolsó részében a járadékképzéshez kapcsoló második feltevésemet vizsgálom meg, vagyis azt, hogy vajon az általam megkülönböztetett tudástranszferen alapuló értékteremtő szinergia valóban nagyobb hasznosságot generálhat-e, mint az általában ismert hatékonyságnövelő szinergiatípusok (pl.: méret-, vagy választékgazdaságosságból eredeztethető szinergiák).

d) Szinergia és járadékok közti kapcsolat

A vállalati együttműködések következtében a Dyer-Singh szerzőpáros azt mondja (1998), hogy olyan hálózati járadék keletkezik, mely versenyelőnyt generálhat a többi versenytárssal szemben. Ezt a járadékfajtát bontom tovább a 4 mikroökonómiából ismert járadékforma alapján. S ezeke az alcsoportokat rendelem hozzá az általam megkülönböztetett két szinergiatípushoz. Az említett 4 járadékforma a következő:

- ricardói
- monopolista
- schumpeter-i
- kvázi

A járadékfajták pontos fogalom-meghatározásától most eltekintek és csak a dolgozatom számára releváns szempontokat elemezem. Az általam hatékonyságnövelő szinergiaként definiált csoport nyilvánvalóan ricardói és monopoljáradékot generál. A jobb erőforrással rendelkező vállalatok ugyanis alacsonyabb költségen termelnek, és az így elért profitot **ricardói járadéknak** nevezzük, melyet újra befektetve tartóssá válhat a versenyelőny (Peteraf, 1993). A szövetségeken keresztül a vállalatok jobb erőforrás-kosarakhoz juthatnak, mint versenytársaik, mely többek között, gazdaságosabb termelést, választékgazdaságosságot és méretgazdaságosság realizálását teszik lehetővé. Két vagy több vállalat együttműködése következtében olyan monopolhelyzet is kialakulhat a versenytársakkal szemben, amikor egy piaci szereplőnél az erőforrások valamilyen szintű koncentrációja valósul meg, s ezáltal saját termékének árát a piaci ár felett tudja tartani. Az így nyert extra profitot **monopoljáradéknak** nevezzük. (Peteraf, 1993) Mikroökonómiai értelmezésben **kvázi-járadék** abban az esetben jön létre, amikor a vállalat immobil erőforrásokkal rendelkezik, melyek nehezen másolhatók, illetve vásárolhatók, így kialakulásuk módja teszi őket fontossá. Ezek a vállalat-specifikus erőforrások azok, melyek az adott vállalat számára sokkal értékesebbek, mint mások számára. A kvázi-járadék így azt az értéktöbbletet jelenti, amelyet az adott vállalatnál lévő erőforrások felhasználási értéke és a második legjobb felhasználó által realizált értékek különbözettel írhatunk le¹¹ (Peteraf, 1993).

Az értékteremtő szinergia esetén a vállalati együttműködések során az immobil erőforrásnak számító tacit tudás megosztásával lehetővé válik olyan extra profit elérése, mely a tudás-transzferen keresztül mindkét vállalat számára kvázi-járadékká válik azáltal, hogy nem vásárlás során szerzik meg az erőforrást. Ebben az esetben azt feltételezem, hogy a vállalatok

¹¹ first best and second best usage

ebben az esetben az első felhasználási érték realizálhatják a tudástranszfernek köszönhetően, mely a versenytársakkal szemben realizálhatóvá válik. Az értékteremtő szinergia járadékszempontú megközelítésének másik lehetséges módja a schumpeteri vállalkozói járadék értelmezése, mely szerint a vállalatok bizonytalan környezetben nagyobb kockázatot vállalva olyan innovatív megoldásokat találhatnak, melyek versenyelőnyt biztosítanak a versenytársakkal szemben. A vállalatok közti együttműködés ilyen szempontból kockázatos és bizonytalan, mivel a sikeres együttműködés, a valódi értékteremtés nem garantált. Emellett rengeteg költséggel is jár. Egy ilyen értékteremtő szinergia eredménye azonban lehet egy olyan innováció, mely a versenytársakkal szemben extra haszon realizálását teszi lehetővé. Feltételezésem szerint tehát az értékteremtő szinergia azért képes több járadék generálására, mint hatékonyságnövelő társa, mert egyszerre akár mind a négy járadékképzési forma megvalósulhat. Ezzel ellentétben hatékonyságnövelő szinergia esetén nem beszélhetünk kvázi-járadékról (nem jön létre tudás-transzfer), illetve a kisebb mértékű bizonytalanság és kockázat miatt a schumpeteri járadék megvalósulásának valószínűsége is kisebb. A következőkben egy ábrán foglaltam össze (3. ábra) a különböző szinergiahatások, illetve járadékformák kapcsolatát.

		Járadéktípusok			
		Ricardói	Monopol	Vállalkozói	Kvázi
Szinergiatípusok	Hatékonyságnövelő				
	Értékteremtő				

 gyenge magyarázó erő és kapcsolat
 erős magyarázó erő és kapcsolat

3. ábra – Szinergia és járadékok közti kapcsolat

Forrás: Saját koncepció

Összefoglalva tehát, az adott fejezetben először a szinergiahatásokat új kontextusba helyezve, egy alternatív csoportosítási lehetőséget hoztam létre, melyben hatékonyságnövelő és értékteremtő szinergiát különböztettem meg. Két feltevésemet, (1) miszerint az értékteremtő szinergia alapja a tudás csere, illetve, (2) hogy ennek létrejötte több értéket jelent a vállalat számára, mint az általánosa hatékonyságnövelő szinergia igazoltnak tekintem. Megvizsgáltam továbbá, hogy milyen tényezők befolyásolják ezen értékteremtő szinergia létrejöttét, illetve milyen tényezők hatására válik ez hosszú távon is realizálhatóvá.

IV. Az értékteremtő szinergia létrejöttének feltételei

Az értékteremtő szinergia meghatározásával és járadékképző képességének bemutatásával a vállalati együttműködés egy lehetséges célját fogalmaztam meg. Habár a vízió meglete elengedhetetlen a sikeres vállalati együttműködéséhez, ez a közös cél nem elégséges feltétele az eredményességnek, melynek eléréséhez a már korábban említett folyamatszemplélet alkalmazása szükségeltetik. A következőkben tehát a feldolgozott szakirodalom alapján (Paris-Henderson, 2001; Dyer-Singh 1998; Tóth 1999; Khanna et al. 1998; Goold-Campbell, 1998) a pre- és a postmerger folyamatokat tekintem át.

a) Premerge folyamat

A premerge kifejezést az integráció létrejötte előtti folyamatok leírására használatos. Egyik tényező a vállalatok felvevőképességének¹² meghatározása, melyet Dyer és Singh szerzőpáros cikke alapján vizsgálunk (Dyer-Singh 1998). Grant-tel (1996) összhangban ők is azt mondják (Dyer-Singh idézi Cohen-Levinthal, 1998), hogy a tudáscserénél elsősorban az egyes vállalatoknak saját meglévő tudásukkal kell tisztában lenniük. Miután a vállalat számára világossá vált saját tudása, egyéb tényezők kapnak hangsúlyt. Mennyiben átültethető ez a saját tudás? A következő lépésben olyan partner felderítése szükséges, amely értékes erőforrásokkal rendelkezik az eredeti vállalat számára és ezek kölcsönös megosztására törekednek. A partnerkeresés másik fontos aspektusa, hogy a kereső vállalat fókuszában a saját és a közös tanulás is helyet kapjon (Parise-Henderson, 2001). Fontos továbbá, hogy a másik cég mennyiben képes az új tudást befogadni és megérteni. Amennyiben a felvevőképessége nem megfelelő, nem kerül sor tudás-transzferre. Paris és Henderson, illetve Dyer és Singh is azt a nézetet osztja, hogy a vállalatok közti tudás-transzfer szempontjából meghatározó jelentőségű a bizalom és a hírnév megítélése, melyek redukálhatják a potyautasság vagy az opportunizmusra való hajlam lehetőségét, a tudáscsere tranzakciós költségeit is csökkentve ezáltal (Parise-Henderson, 2001). Az opportunizmus másik lehetőségét említi Khanna et al., akik szerint minél nagyobb az átfedés az együttműködő felek piagai között, annál kisebb az esélye az opportunizmus megvalósulásának, mellyel egyenes arányban csökken a kiugrás lehetősége (Khanna et al., 1998).

Elmondható tehát, hogy minél nagyobb a vállalatok felvevőképessége, annál könnyebben valósul meg a tudás-transzfer, mely által az integráció is szorosabbá és eredményesebbé válhat.

¹² appropriation

b) Postmerger folyamat

A postmerger fogalma alatt azt az integrációs szakaszt értjük, amikor két vállalat egyesül, és a tudás kiaknázására kerül sor. Az említett közös tudás-fókuszú és értékteremtő szemlélet az egész folyamat alatt nagy szerephez jut, hiszen csak ilyen módon kerülhető el az opportunizmus. A vállalatok számára lényeges lenne, hogy a felmerülő pénzügyi ösztönzők és az unfair módon elért versenyelőny helyett sokkal inkább a hosszú távon nagyobb értéket teremtő tudásra koncentráljanak, és annak előnyeit használják ki (Khanna et al., 1998).

Szintén figyelmet érdemel a Tóth Krisztina cikkében (Tóth, 1999) a szinergiát gátló tényezők megemlítése, melyek az alábbiak:

- ragaszkodás a kezdeti elképzelésekhez
- bizonytalanság
- vezetési vákuum

A kezdeti elképzelésekhez való ragaszkodás akkor válhat gátló tényezővé, ha egy vállalat nem tud, vagy nem akar megfelelőképpen reagálni a külső változásokra. Ekkor minden esetben felül kell vizsgálni a közös kezdeti célt és a megvalósítás lehetőségeit. A bizonytalansági tényező jelentősége abban mutatkozik meg, hogy az egyének félelme és bizonytalansága az együttműködéssel szemben szervezeti ellenálláshoz vezet, mely vállalatok közti kapcsolatok esetében még inkább jellemzővé válhat. A vállalat vezetésének egyik feladata, hogy ezt a problémát menedzselje, mely által az értékteremtő szinergia megvalósulhat. Közös vízió hiányában pedig vezetési vákuum jöhet létre. Vízió kialakítása nélkül céltalan lehet az egész vállalati tevékenység ezáltal pedig az eredményességre való törekvés esélye is csorbul.

A postmerge tényezők tehát legalább annyira fontos szerepet játszanak a szinergia sikeres megvalósításában és kiaknázásában, mint az együttműködés előtt lejátszódó folyamatok.

V. Befejezés

Az elmúlt évtizedek menedzsment irodalmát, s az üzleti életet is a dinamikus környezeti kihívások, s az azokra adott válaszok dominálták. A dolgozatomban arra tettem kísérletet, hogy a stratégia irodalom tudás alapú elméleteit ötvözzem a strukturális kérdésekkel, vállalati együttműködésekkel foglalkozó tanulmányokkal.

Dolgozatomban ezért a vállalatok között létrejövő kooperáció irodalomban megjelölt fő motivációjaként megjelölhető szinergia témájával foglalkoztam. Olyan csoportosítási keretet hoztam létre, mely a sikeres vállalatok közötti kapcsolatok kulcstényezőire világít rá. A szinergiák két típusát – hatékonyságnövelő és új értéket teremtő – különböztettem meg. **A vállalati együttműködések alapját jelentő eredeti szinergia fogalmat kibővítve beépítsem a tudást, s tudástranszfer gondolatának jelentőségét.**

Két feltevésemet, (1) miszerint az értékteremtő szinergia alapja a tudás csere, illetve, (2) hogy ennek létrejötte több értéket jelent a vállalat számára, mint az általánosa hatékonyságnövelő szinergia igazoltnak tekintem. Megvizsgáltam továbbá, hogy milyen tényezők befolyásolják ezen értékteremtő szinergia létrejöttét, illetve milyen tényezők hatására válik ez hosszú távon is realizálhatóvá. Az utolsó fejezetben pedig a pre- és a postmerger folyamatok vizsgálata során a sikeres együttműködés, illetve a tudás eredményes és hatékony kiaknázásának módját vázoltam fel.

Végül arra a konklúzióra jutottam, hogy dinamikus környezeti változások adta kihívásokra, az egyre erősödő versenyben a vállalatvezetőknek, menedzsereknek:

- (1) A vállalat határait átlépve sikeres vállalati együttműködések kell létrehozniuk, menedzselniük.
- (2) Az együttműködés alapja egyrészt az irodalomban részletesen tárgyalt hatékonyságnövelés, ugyanakkor az általam kiemelt tudás, s tudástranszfer is,
- (3) mely elősegíti az új erőforrások létrehozást, az értékteremtést, s így a hosszú távú versenyelőny alapját jelentheti a jövőben.

Hivatkozásjegyzék

Barney, Jay B. [1991]: *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17. szám, 99-120.

Bencsik Andrea – Perjés Zoltán [2007]: *Vállalati szövetségek a tudásmenedzsment szolgáltatásban*. CEO, 8. évf. 1. szám, 41-46.

Birkinshaw, Julian – Mol, Michael [2006]: *How Management Innovation Happens*. MIT Sloan Management Review, 47. évfolyam, 4. szám, 81-88.

Boda György [2005]: *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre*, PhD értekezés, BCE

Christensen, Clayton [2005]: *Újszerű gondolkodás, újszerű cselekvés, Interjú Clayton Christensennel*. CEO, 6. évf. 4. szám, 21-26.

Christensen, Clayton []: *The Past and Future of Competitive Advantage*

Chatterjee, Sayan [1986]: *Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms*. Strategic Management Journal, 7. évf., 2. szám, 119-139.

Dyer, Jeffrey H. – Kale, – Singh, Harbir [2004]: *When to ally and when to acquire?* Harvard Business Review, 82. szám, 109-115.

Dyer, Jeffrey H. – Singh, Harbir [1998]: *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*. The Academy of Management Review, 23. évf., 4. szám, 660-679.

Di Stefano, Giada – Peteraf, Margaret – Verona, Gianmario [2009]: *Dynamic Capabilities Deconstructed, a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain*, Industrial and Corporate Change, 19. évf., 4. szám, 1187-1204.

Duscheck, Stephan [2004]: *Inter-firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Management Review: The International Review of Management Studies, 2004, 15. évf., 53-73.

Ghosal, Samantha-Nahapiet, Janine [1998]: *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. Academy of Management Review, 23. évf., 2. szám, 242-266.

Goold, M. – Campbell, A. [1998]: *Desperately seeking synergies*. Harvard Business Review, Szeptember-Október, 131-143.

Grant, Robert M. [1991]: *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.* California Management Review, 33. szám, tavasz, 114-135.

Grant, Robert M. [1996]: *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm.* Strategic Management Journal, 17. évf., Különleges kiadás, 109-122.

Grant, Robert M. – Baden-Fuller, Charles [2004]: *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances.* Journal of Management Studies, 41. évf., 1. szám. Blackwell Publishing Ltd. Oxford. 61-84.

Grant, Robert M [2009]: *The future of management: Where is Gary Hamel leading us?* Working paper series, Center for Research in Organization and Management, 09-011, Bocconi University, Italy

Juhász Péter [2004]: *Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái,* PhD értekezés, BCE

Harangozó Tamás [2007]: *Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai.* Vezetéstudomány, 38. évf., 12. szám, 18-34.

Håkansson, Håkan – Havila, Virpi – Pedersen, Ann-Charlott [1999]: *Learning in Networks,* Industrial Marketing Management, 28. évf., szeptember, 443-452.

Hamel, Gary [1991]: *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances.* Strategic Management Journal, különkiadás, 83-103.

Hamel, Gary [2006]: *The Why, What and How of Management Innovation,* Harvard Business Review, 84. évf., 2. szám, 72-84.

Kathleen M. Eisenhardt – Jeffrey A. Martin [2000]: *Dynamic Capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 21. évf., 1105–1121

Khanna, Tarun – Gulati, Ranjay – Nohria, Nitin [1998]: *The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope.* Strategic Management Journal, 19. évf., 193-210.

Kogut, Bruce – Zander, Udo [1992]: *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology.* Organization Science, 3. évf., 3. szám, 383-397.

Kotter, John P. [1995]: *Leading Change: Why transformation efforts fail?* Harvard Business Review, March-April

in:

<http://www.mainecompact.org/documents/Faculty%20Rewards/Kotter%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail.pdf>, letöltés ideje: 2011-01-08

Levitt, Barbara – March, James G. [1988]: *Szervezeti tanulás.* in: Szervezeti tanulás és döntéshozatal. Rajk László Szakkollégium kiadványa. Alinea Kiadó, Budapest, 2005, 189-213.

March, James G. [1991]: *Exploration and Exploitation in Organizational Learning.* Organization Science, 2. évf., 1. szám, 71-87.

Nonaka, Ikujiro [1991]: *The Knowledge-Creating Company.* Harvard Business Review, Nov.-Dec. 96-104.

Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka [1995]: *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation,* New York: Oxford University Press. 284.

Prahalad, C. K. – Hamel, Gary [1990]: *The Core Competence of the Corporation,* Harvard Business Review, 68. szám, 79-91.

Parise, S. – Henderson, J. C. [2001]: *Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances.* IBM System Journal, 40. évf., 4. szám, 908-924. o.

Penrose, E. [1956]: *Foreign Investment and the growth of the firm,* The Economic Journal, 66. évf., 220-235.

Peteraf, Margaret A. [1993]: *Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View.* Strategic Management Journal, 14. évf., 3. szám, 179-191.

Porter, M. E. [1980]: *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors,* Free Press, New York, 1980.

Polányi, M. [1966]: *The Tacit Dimension,* Doubleday, Garden City, NY, 1966.

Rajan, Raghuram G. – Zingales, Luigi [2000]: *The Governance of the New Enterprise,* in: Corporate Governance X. Vives ed., Cambridge University Press, 201-227.

Senge, Peter – Kofman, Fred [1994]: *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations,* Organizational Learning Center MIT, Spring

in:

<http://www.cambioclimatico.gov.co/documentos/DocRefCambioClimatico/DocsIngles/Communities%20of%20Commitment.%20Axialent.%20MIT.pdf>, letöltés ideje: 2011-01-07

Sveiby, Karl-Erik [2005]: *Measuring Models for Intangible Assets and Intellectual Capital*
in: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>, letöltés ideje: 2011-01-05

Sveiby, Karl-Erik – Lloyd, Tom [2008]: *Managing Knowhow - Reflections 21 years later.*
in: <http://www.sveiby.com/articles/MK-NewPrefacefinal.pdf>, letöltés ideje: 2011-01-15

Teece, David J. [1994]: *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, Industrial and Corporate Change, 3. évfolyam, 4. szám, 537-556.

Teece, David J. – Pisano, Gary – Shuen, Amy [1997]: *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18. évfolyam, 7. szám, 509-533.

Teece, David J. [2007]: *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28 évfolyam, 13. szám, 1319-1350.

Tóth Krisztina [1999]: *Kettőtől az egyre: összeolvadások és szinergia*. Vezetéstudomány, XXX. évfolyam, 08. szám, 25-34.

Wernerfelt, Birger [1984]: *A Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal, 2. szám, 171-180.