

Bajmócy Zoltán – Elekes Zoltán (szerk.) 2013: *Innováció: a vállalati stratégiától a társadalmi stratégiáig*. JATEPress, Szeged, 192-205. o.

---

## A bizalom jelentősége a B2B piacon a hazai gyártóbázissal rendelkező gyógyszeripari innováció során

Lányi Beatrix<sup>1</sup>

*A vállalati növekedés egyik legjelentősebb, valamint a versenyképesség egyik kulcsfontosságú tényezője napjainkban az innováció. A modern üzleti életben újfajta piaci struktúrák és új iparágak láttak napvilágot. Ezen új innovatív piaci formáknál elmosódnak a határok verseny és az együttműködés mezsgyéin. A vállalati innovációk jelentős része nem kizárólag belső hatások következtében valósul meg a cég kutató-fejlesztő részlegén belül, hanem a vállalatok közötti együttműködés és interakció által, jellegzetes sajátosságokkal bíró hálózatok alakulnak ki, amelyek következtében egyedi, specifikus erőforrások válnak a partnerek számára elérhetővé. Az innovációs tevékenység során – főként a vállalatközi, azaz a B2B piacon – egyre nagyobb befolyást gyakorolnak az üzleti partnerek, így a kölcsönös és együttes értéktérítés mindegyik fél számára gyümölcsöző kooperáció felé mutat. Az együttműködés azonban csak akkor tud stabil és hosszú távon fenntartható maradni, ha a bizalom mindegyik kooperáló fél részéről fennáll. A hosszú távú üzleti kapcsolatok főként biztonságot, bizalmat és bizonyosságot jelentenek a szükséges erőforrások megszerzése és biztosítása szempontjából. Ezért tűztem ki célul, hogy tanulmányomban a bizalom tényezőjét elemezsem Magyarország egyik leginnovatívabb iparága, a gyógyszeripar egyik szignifikáns szegmense, a hazai gyártóbázissal rendelkező cégek innovációs együttműködése esetén.*

*Kulcsszavak:* innováció, kooperáció, gyógyszeripar, bizalom

### 1. Bevezetés

A bizalom a sikeres kapcsolat kialakulásának egyik fontos követelménye. Mivel a kapcsolati marketing idő és erőforrások befektetését, érzelmi kötődést és másokról való lemondást igényel, ezért ez csak a felek közti kölcsönös bizalom által valósítható meg. A bizalom és elkötelezettség különböző tényezők kombinációjaként alakul ki és marad fenn hosszabb távon (Little–Marandi 2005). Ezen tényezők közé tartozik például az ügyfélközpontú gondolkodásmód, az ügyféllel való megfelelő törődés, probléma esetén helyreállító mechanizmusok alkalmazása, az információ megfelelő kezelése, az erőviszonyok kiegyenlítése, az opportunista viselkedés elkerülé-

---

<sup>1</sup> Lányi Beatrix, PhD, adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet, Marketing Intézeti Tanszék (Pécs).

Az „Innovációs rendszerek” konferencián való részvétel és előadás az Európai Unió, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával, a TAMOP 4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0058 projekt támogatásával valósult meg.

se, az ígéretek betartása, a megosztott értékek előtérbe helyezése és a rendszerszemlélet.

## **2. A bizalom jelentősége a B2B piacon**

A bizalom témakörében végzett kutatások először a pszichológiatudományban (Deutsch 1958-ban a konfliktus feloldást vizsgálta, Rotter 1967-ben és Zand 1972-ben az interperszonális bizalmat kutatták), illetve a szociológiában (Luhmann 1979) születtek. A menedzsment és marketingtudomány a 80'-as évek közepén kezdett el a bizalom témakörével foglalkozni, de akkor még igen kevés tanulmány jelent meg róla. Moorman et al. (1992, 1993) publikációinak megjelenésével változott a helyzet, hiszen ő már a vállalatok és piackutató cégek közötti kapcsolatot elemezte, Morgan és Hunt (1994) pedig a kapcsolati marketing kontextusában alkotott elkötelezettség-bizalom modellt. McAllister (1995) a bizalmat két dimenzió, a kognitív és az affektív megközelítés mentén értelmezte.

A bizalommal foglalkozó szakirodalmak két fő ok miatt kerültek a kutatások fókuszába, egyrészt mivel a hagyományos tranzakciók tekintetében egyre nő a bizonytalanság (Mayer et al. 1995) és a stratégiával, valamint marketinggel foglalkozó szakirodalomban pedig a bizalom az elérni kívánt cél megvalósításának egyik eszközként jelenik meg. Hozzájárul a versenyelőny eléréséhez (Barney–Hansen 1994), a vállalat teljesítményének növeléséhez, például a konfliktus és az opportunizmus csökkentéséhez (Zaheer et al. 1998), a megelégedettség növeléséhez (Geyskens et al. 1998) és egyéb más gazdasági előny megszerzéséhez (Doney et al. 1998; Pavlou–Ba 2000), hiszen többek közt a bizalom a tranzakciós költségek csökkenéséhez vezet, ami növeli az interakciók sikerességét (Bromiley–Cummings 1995). Szociológusok azzal érvelnek, hogy az eladó-vevő kapcsolat szerves része a bizalom, amely befolyásoló erővel bír a gazdasági tevékenységre és társadalmi tőkét kovácsol (Granovetter 1985). A szervezetelmélettel foglalkozó szakirodalomban a bizalom vállalatirányítási mechanizmusként szolgál (Bradach–Eccles 1989), amely az interakciók során az opportunizmus háttérbe szorításával, a kooperációt ösztönzi. Összefoglalva elmondható tehát, hogy a vállalatok közötti bizalom növelése egyértelműen előnyt rejt magában.

Ma sincs még egyetemleges megállapodás a bizalom definíciójával kapcsolatban (Palmer et al. 2000). A vállalatközi bizalmat úgy lehet definiálni, hogy az a „szervezeti tagok által kollektívan birtokolt szubjektív hit, amely tekintetében a szervezet tagjai meghatározott hűsége vonatkozó reményeik és elvárásaik tükrében fogják a tranzakciókat végrehajtani, függetlenül attól, hogy teljes mértékben megismerik-e a partnereket” (Pavlou 2002, 218. o.). Ez a definíció a bizalom három jellegzetes aspektusát foglalja magában. Egyrészt a „szubjektivitást”, tehát, hogy a bizalom nem objektív elvárás (Bhattacharya et al. 1998). Másrészt „hűsége vonatkozó reményeik és elvárásaik tükrében fogják a tranzakciókat végrehajtani, függetlenül

attól, hogy teljes mértékben megismerik-e a partnereket”, amely azt tükrözi, hogy a felek felvállalják a kockázatot a jövőbeli jótékony eredmény érdekében (Gambetta 1988). Harmadrészt pedig a szervezet tagjainak „kollektív” összhangja és az általuk birtokolt hit arra utal, hogy a bizalom a jól informált egyének közösségileg birtokolt kognitív eszméje a vállalaton belül, a szervezet antropomorfizálásának elkerülése érdekében (Zaheer et al. 1998).

### 3. A szervezatközi bizalom típusai

A bizalommal foglalkozó szakirodalmak két alapvető irányt különítenek el, egyrészt a meggyőződést, másrészt a másik fél magatartására, jószándékára vonatkozóan bizalmat szavazó várakozását (Doney–Cannon 1997; Ganesan 1994; Ring–van de Ven 1992).

Tehát a bizalom első típusa a hitelességre fókuszál, azaz a partner megbízhatóságára, cselekedeteinek előrejelezhetőségére, becsületességére, szakértelmére és hozzáértésére. Ebben az esetben kiszámíthatóak a partnerrel szembeni várakozások és valószínűleg teljes mértékben teljesíti szerződéses kötelezettségeit (Anderson–Weitz 1989).

A másik típusba tartozók jóhiszemű magatartást tanúsítanak, mivel hisznek a tranzakcióban résztvevő másik fél korrekt magatartásában, még akkor is, ha a másik félnek könnyű lenne egy nem fair utat választania (Anderson–Nahrus 1990).

Mindezekből az következik, hogy a vállalatközi bizalom két dimenzió mentén értelmezhető, egyrészt a *hitelesség* mentén, ahol a megállapodó fél hisz abban, hogy a partner hatékonyan és megbízhatóan fogja a tranzakciót végrehajtani, hiszen tart az opportunistaviselkedés következtében fellépő plusz költségektől. A másik dimenziót a *jóhiszeműség* oldaláról lehet megközelíteni, hiszen a kooperáló partner hisz abban, hogy a másik kölcsönösen kedvező szándékkal és indítékkal hajtja végre tranzakciót, még akkor is, ha a megállapodást követően egy kedvezőbb új üzleti lehetőség adódna. Így tehát a hitelesség dimenziója a szervezatközi bizalom értelmezése esetén arra fókuszál, hogy a nem együttműködő magatartás esetén az opportunistaviselkedés irracionális és költséges lenne. Míg a jóhiszeműség dimenziója olyan jövőbeli bizalmon alapuló várakozásból ered, amely a jószándéokra épül, hiszen az együttműködő felek akkor sem fognak opportunistamódon cselekedni, ha arra lehetőségük adódna. Borys és Jemison (1989) szerint a jóhiszeműség a hitelességgel szemben a bizalom magasabb szintjét feltételezi, hiszen a kooperatív magatartás nem racionális érveken, hanem a jószándékon és jóakaraton nyugszik.

Természetesen a kétdimenziós konceptualizáció mellett létezik a szakirodalomban más megközelítés is. Mayer et al. (1995), valamint Sako és Helper (1998) háromdimenziós megközelítést javasol a kompetencia, tisztesség és jószándék mentén. McKnight és Chervany (2002) négykomponensű elemzést alkalmaz, a kompetencia, a tisztesség, az előrejelezhetőség és a jóhiszeműség dimenziói segítségével.

A tranzakció elméletek esetén a partnerek közötti bizalom olyan „meggyőződésként definiálható, ahol a felek ígérete és szavahihetősége mérvadó és a partnerek minden esetben teljesítik a tranzakcióban vállalt kötelezettségeiket” (Schurr–Ozanne 1985, 940. o.). Ezen túlmenően még azt is magában foglalja, hogy az együttműködő vállalatok tevékenységeinek eredménye pozitív kimenetelű lesz mindegyik résztvevő számára, és a felek nem kezdenek olyan váratlan akcióba, amely esetlegesen negatív hatást gyakorolna a partnerekre (Anderson–Narus 1990, 45. o.). Sőt a bizalom olyan „hitként is felfogható, amely egy jövőbeli magatartás és/vagy tevékenység bekövetkezése iránti beállítódást tükröz” (Anderson–Weitz 1989, 312. o.).

Storper (1997) formális és informális kapcsolatokra vonatkozó elméletét Capello (1999) statikus és dinamikus tudásgenerálásra vonatkozó interakció elméletével kombinálva, olyan hálózati együttműködési mátrixot lehet kapni, amely a tudásgenerálás módja és a kooperáció típusa szerint analizálja a kapcsolatokat (1. ábra). Storper (1997) szemléletmódja azért kritikus fontosságú, mert szerinte a fent említett összefüggések magyarázzák az innovatív iparágak és cégcsoportok kialakulását és hosszabb távú működését. A másik dimenziót vizsgálva, a statikus tudás egy adott technológia átvételére és az ahhoz kapcsolódó ismeretanyag elsajátítására vonatkozik. A dinamikus tudás pedig a felek közötti interakció során keletkezik. Tehát a kooperáció következtében generálódik az új ismeret. Amennyiben az előbb említett dimenziókat kombináljuk, akkor az 1. ábrában megtalálható mátrixot kapjuk.

1. ábra Tudásintenzív interakciók és az innovációs folyamat kapcsolata

	statikus tudás transzfer	dinamikus kollektív tudásgenerálás
formális piaci kapcsolat	hagyományos piaci kapcsolatok	formális együttmű- ködési formában lét- rejött hálózatok
informális kapcsolat	tudás externáliák és spilloverek	informális hálózatok/miliő

Forrás: Tödtling et al. (2009)

A *hagyományos piaci kapcsolatok* során a vállalatok technológiát és az ahhoz kapcsolódó ismeretanyagot vásárolnak, például berendezéseket, szoftvereket vagy

infokommunikációs eszközöket. Mivel a beszerzés többnyire 'kész' technológiára vonatkozik, így tehát a statikus tudástranszfer valósul meg.

Főként egyetemek, kutatóintézetek és vállalatok között jön létre *tudás externália és spillover*. Itt a kapcsolat során nincs konkrét szerződés a megszerzett tudás és formális ellentételezése. Ezekkel a tranzakciókkal kiemelten foglalkoztak Audretsch és Feldman (1996) és Botazzi és Perri (2003).

Az innovációs hálózatok a hagyományos piaci kapcsolatokhoz viszonyítva tartósabbak és interaktívabbak. A technológiát és az ismeretanyagot nem csak egymás közt cserélik, hanem tovább is fejlesztik azt. Ez dinamikus folyamathoz és kollektív tanuláshoz vezet (Lundvall–Johnson 1994). Általában *formális megállapodások* szabályozzák ezeket az együttműködéseket, így osztják meg a felek a feladatokat, költségeket, kockázatokat és a bevételt. Ez a típusú együttműködés jellemzően a nagy multinacionális vállalat és a kisebb, meghatározott technológiára specializálódott cég között jön létre. Mivel speciális stratégiai fontosságú ismeretanyag, illetve kiegészítő kompetencia megszerzésére irányulnak ezek a kooperációk, ezért nem ritka, hogy a nemzetközi együttműködésekről van szó. Főként tudásintenzív iparágakban, mint például a biotechnológia vagy az infokommunikáció területén jönnek létre ilyen típusú együttműködések.

Az informális együttműködések kölcsönös bizalmon, a szabályok, magatartási normák elfogadásán és betartásán, valamint a célok és problémák együttes megértésén nyugszanak. A szakirodalom az ilyen jellegű kooperáció során a társadalmi tőkét (Gertler–Wolfe 2002) és az egységes/hasonló vállalati kultúrát (Camagni 1991; Maillat 1998) kritikus tényezőnek tekinti.

A bizalom magas foka elősegíti a partnerek közötti kedvező attitűdök, közvetlen atmoszféra és kommunikáció kialakulását és háttérbe szorítja az opportunistá viselkedésmódot (Williamson 1985). Young és Wilkinson (1988) viszont arra a következtetésre jut, hogy a bizalom magas foka ott alakulhat ki, ahol írásos szerződés nem szabályozza a kapcsolat alakulását.

Mindezen tényezők speciális innovatív miliő kialakulásához vezetnek, ahol a környezet motiválja az ötletgenerálást. A tudás és az új innovatív ötletek áramlása felgyorsul ebben az innovációt ösztönző környezetben. Épp ennek az innovációt ösztönző környezetnek köszönhetően az aktuális tudásszint dinamikusán változik, az interakciók és a kollektív tanulás következtében.

Az felvázolt modell is hűen tükrözi, hogy az informális együttműködések és hálózatok kialakulásához, valamint hosszú távú fenntartásához elengedhetetlen a bizalom. Sőt, a bizalom jelentősége és szerepe egyre nő vállalatközi interakciók elmélyülése során.

Az elmúlt két évtized során az innovációs tevékenységgel kapcsolatban alapvető és szisztematikus változást sugallnak az innováció témakörével foglalkozó szakirodalmak. Különösen a vállalatok közötti hálózatok rohamos növekedése szembetűnő (Hagedoorn 2002; Streukens et al. 2011). Az innovációs tevékenységet a szereplők interakciónak eredményeként lehet definiálni. A vállalati és

interszektoriális hálózatok kialakítása serkenti az információáramlást, amely kulcsfontosságú lehet az innováció sikeressége tekintetében (Zeng et al. 2010). A bizalom alapvető mozgatórugója a hálózatoknak, hiszen az információ biztonságos felhasználása kritikus jelentőségű.

#### **4. Gyógyszeripari innováció főbb specifikumai**

A gyógyszeripar kis nyersanyag igényű, nagy hozzáadott értékű ágazat, amely jelentős szakismeretet és tudást igényel. Hazánk adottságai miatt pontosan ilyen tulajdonságokkal bíró ágazatban veheti fel versenyt más országokkal.

A mintegy száz éves gyógyszeripar egyike a magyar ipar leginnovatívabb, legversenyképesebb szakágazatának.

Blaskó Gábor akadémikus „A magyar gyógyszeripari kutatás múltja, jelene és jövője”<sup>2</sup> című előadásában előadásában kifejtette, hogy Magyarországon ma a gyógyszeripar az ipari kutatás-fejlesztésre szánt éves összeg több mint egyharmadát adja. 2008-ban az összipari K+F ráfordítások 140 milliárd forintot tettek ki, ebből a gyógyszeripar egyedül 51 milliárd forintot fordított kutatás-fejlesztésre. Az IMS Health kimutatásai alapján 2011 és 2015 között a patikai csatornán 0,9 százalékos, amíg a kórházi felhasználásban 3,1 százalékos növekedés prognosztizálható (Feller 2011).

Az elkövetkező évek növekedését leginkább befolyásoló tényezők a következők (Feller 2011):

- fejlődő országok (BRIC-országok: Brazília, Oroszország, India, Kína, Törökország) növekvő kereslete,
- fejlett országok növekvő kereslete: az idősödő népesség következtében egyre nő az elvárás a hosszú és aktív életévek iránt,
- új terápiák megjelenése: például szklerózis multiplex, aritmia, áttételes melanoma,
- dinamikusan növekvő terápiás területek 2015-ig: onkológia, diabétesz, COPD,
- biohasonló (biosimilar)<sup>3</sup> készítmények (biológiai gyógyszer túlnyomóan fehérje alapú termék, amelynek hatóanyaga vagy élő szervezetből származik, vagy élő szervezet állítja azt elő. A biohasonló gyógyszer olyan gyógyszerkészítmény, amely egy már engedélyezett biológiai gyógyszerhez, annak hatóanyagához alapvetően hasonló) gyors fejlődése és elterjedése.

A szektor különlegessége egyrészt a kutatás-fejlesztésben rejlik, másrészt pedig az iparág jellegzetessége az, hogy globálisan profit-orientált. A gyógyszeripari

<sup>2</sup> [http://mta.hu/tudomany\\_hirei/egy-valodi-magyar-sikeragazat-a-gyogyszeripar-128772/](http://mta.hu/tudomany_hirei/egy-valodi-magyar-sikeragazat-a-gyogyszeripar-128772/).

<sup>3</sup> <http://www.generikusegyesulet.hu/biosimilar-gyogyszerek/>.

cégek sikerének kulcsa a K+F, azaz, hogy mennyire képesek originális termékeket (addig még ismeretlen hatóanyagot tartalmazó) kifejleszteni.

A gyógyszerpiac önmagában is speciális, hiszen szereplői miatt (gyártók, forgalmazók, orvosok, gyógyszerészek, betegek, társadalombiztosítás) szabályozásra szorul (Bodewitz et al. 1987). McKelvey (1995) az innováció elvolucionarista modellje alapján meghatározta a gyógyszeripari innovációban résztvevőket így például, tudósokat, gyógyszergyártó vállalatokat, az állami szektort, orvosokat és a társadalom tagjait. Sőt kiemelte, hogy az innovációs folyamat szempontjából kiemelkedő a szereplők közötti interakció. Számos olyan tanulmány is született, amelyek szociológiai oldalról közelítették meg a gyógyszeripari innováció témakörét (Bodewitz et al. 1987, Clarke–Montini 1993, Timmermans–Leiter 2000). Ezek a kutatók is osztják McKelvey nézeteit és kifejtették, hogy a hatékony gyógyszerfejlesztés feltétele a fejlesztésben résztvevők interakciója. Azonban ezek az elemzők további résztvevőket is elkülönítettek, például a betegeket, aktivistákat, politikusokat, statisztikusokat stb.

A gyógyszeripar területén a kutatás-fejlesztési tevékenység összetett, hosszú távú folyamat, amely során rengeteg kihívással kell szembenéznük a gyógyszergyártó vállalatoknak, hiszen egy-egy új készítmény kifejlesztésének szinte minden szakasza magában rejti a tévedés lehetőségét. Egy originális gyógyszer megvalósítása 10-15 évet is igénybe vehet, az ötlettől, a kémiai szintézisen, farmakológiai, toxikológiai és klinikai vizsgálatokon keresztül, beleértve a minőségelemzést, minőségbiztosítást, szabadalmi védelmet és marketingtevékenységet. A kutatás folyamata azonban nem csak időigényes, de jelentős pénzügyi terheket is ró az innovatív gyógyszergyártókra. Iparági becslések szerint 600 millió Eurót vagy ennél magasabb összeget is kitehet egy új termék kifejlesztésének költsége. Mindez hűen tükrözi, hogy mekkora kihívásokkal kell szembenéznük a gyógyszergyáraknak.<sup>4</sup>

Szakirodalmak öt olyan piacra lépési korlátot tárgyalnak, amelyek a gyógyszertermékek fejlesztését és piacra lépését nagymértékben hátráltatja. Ezek a következők:

- biztonságosság,
- minőség,
- hatásosság, eredményesség,
- költséghatékonyság,
- megengedhetőség (finanszírozói költségvetési korlát) (Nagy 2005).

Az első három tényező azt mutatja meg, hogy a gyógyszertermékeknek a piacra lépésük előtt milyen biztonsági, minőségi és eredményességi elvárásoknak kell megfelelniük. Mindezek szigorú tárgyi és személyi előírásokat jelentenek, amelyeket általában hatóságok támasztanak. A feltételrendszer meghatározása nemzetközileg standardizált és általában az országok is a nemzeti szabályozás részévé teszik.

---

<sup>4</sup> <http://www.solvaypharma.hu/1-4.html>.

Amennyiben egy termék nem felel meg az egyes lépésekben kötelező hatósági előírásoknak, nem léphet a következő fázisba. Az utolsó két akadályt a fogyasztást finanszírozó szervezetek állítják.

Az előbb felvázoltak hűen tükrözik, hogy az egyre növekvő kutatás-fejlesztési kiadások átalakítják a gyógyszerpiac globális szerkezetét, a vállalatközi együttműködés a kutatás-fejlesztés és az innováció területén elengedhetetlen stratégiai tényezővé vált. Mivel a hosszú távú kapcsolatok kritikus tényezője a bizalom, azért fontosnak tartom a gyógyszeripari innovációk területén is megvizsgálni a vállalati együttműködések mögött rejlő bizalom jelentőségét.

## **5. A bizalom jelentősége a hazai gyártóbázissal rendelkező gyógyszeripari cégek innovációs együttműködése során**

Vizsgálatomat azért fókuszáltam hazai gyártóbázissal rendelkező gyógyszeripari cégekre, mert ezen vállalatoknál az innovációs tevékenység sokkal szerteágazóbb, mint a hazai gyártóegységgel nem rendelkezők esetén, hiszen ezen utóbbiak innovációs tevékenysége főként a klinikai vizsgálatokra korlátozódik. Témaválasztásom fő indoka az volt tehát, hogy szemléletesebben és árnyaltabban tudjak kutatást folytatni az innovációs együttműködésre lépő partnerek közötti viszony és bizalom elemzésére.

Az általam vizsgált mintában 76 hazai gyártókapacitással rendelkező vállalat található. Ezen cégek a hazai gyógyszergyártás legfőbb képviselői. A minta kiválasztásában a Magyarországi Gyógyszergyártók Országos Szövetsége és az Innovatív Gyógyszergyártók Egyesülete segített.

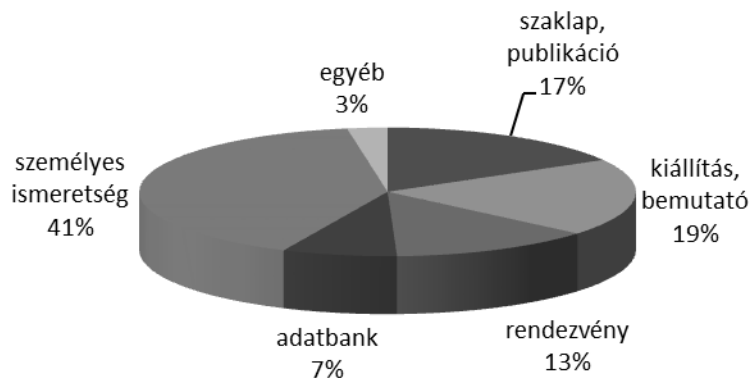
A kutatás során kérdőívet töltöttek ki a gyógyszeripari vállalatok vezetői vagy kutatás-fejlesztéssel foglalkozó vezető beosztású szakemberei. Az innovációs együttműködések motivációinak mélyebb feltárása érdekében mélyinterjú is folytattam a kérdőívet kitöltőkkel, így hitelesebb képet kaptam a hazai gyártóbázissal nem rendelkező cégek bizalommal szembeni attitűdjéről a vizsgált ágazatban.

A mintában a legrégebbi vállalatot több mint száz éve alapították, 1901-ben. Ez a Richter Gedeon Rt. Mégis a legtöbb vállalat a XX. század második felében, a rendszerváltást követően jött létre. Ezt valószínűleg a piacnyitást követő versenyszféra vállalkozást ösztönző jellege tette lehetővé. A kialakult éles versenyhelyzetben a gyógyszeripari vállalatok fennmaradását elsősorban a hatékony kutatás-fejlesztési tevékenység garantálja. A vállalatok nagy része személyes ismeretség alapján kerül kapcsolatba kooperáló partnerével, hiszen a minta 41 százaléka ezt jelölte legfontosabb partnerválasztási tényezőként. Ez az eredmény azt sugallja, hogy *a piac rendkívül koncentrált, tehát ismerik egymást a szereplők és a személyes kapcsolatoknak kiemelt szerepe van.* A kiállítások, bemutatók, valamint a szaklapok és publikációk szintén jelentős információforrásnak tekinthetők. A rendezvények, adatbankok, valamint az „egyéb” kategóriában megemlített konferenciák és az In-



teret háttérbe szorulnak a partnerválasztás során felmerült potenciális információforrások tekintetében (2. ábra).

2. ábra Ismeretszerzés forrása a potenciális partnerekről a hazai gyártóbázissal rendelkező cégek esetén

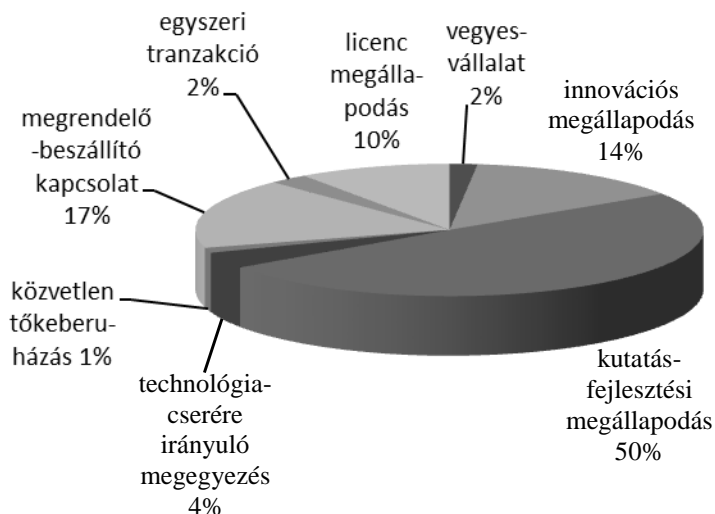


Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok közötti legjellemzőbb együttműködési forma a kutatás-fejlesztési megállapodás (a cégek fele nyilatkozta, hogy a kooperáció elsősorban a kutatás-fejlesztésre, új termékek és technológiák kifejlesztésére irányul). A cégek 17 és 14 százaléka jelölte meg a megrendelő beszállító kapcsolatot és az innovációs megállapodást mint a kapcsolatot leginkább jellemző kooperációs formát. Mindebből azt a következtetést lehet levonni, hogy a vállalatok az innovációs folyamat egy-egy szakaszára - főként a kutatás-fejlesztési fázisra - lépnek együttműködésre más vállalatokkal. Ennek oka leginkább a szakértelem, a pénzügyi és technológiai erőforrások hiánya. A vegyesvállalat és a közvetlen tőkeberuházás kapta a legkisebb pontszámot a kooperációs formák között (3. ábra). Ezt a válaszadók azzal magyarázták, hogy mindkettő hosszú távú elkötelezettséget jelent és jelentős tőkebefektetéssel jár, vagyis ezeknek az együttműködési formáknak sokkal nagyobb a kockázatuk.

Az előbb elmondottakat hűen alátámasztja az is, hogy az ötös fokozatú Likert-skálán átlagosan 4,15-ös értéket kapott az a kijelentés, hogy a kooperáció következtében a vállalatok K+F hatékonysága jelentősen növekedett. Az együttműködés során a vállalatok technológiai versenyképessége is javul, vagyis mindebből az következik, hogy a cég hírneve is pozitív irányba tolódik (4,07 pontot kapott). Az általános munkamorálra is hatással van az együttműködés, hiszen az az ötös rangsorban 3,65-ös értéket ért el. Ez abból adódhat, hogy az új feladatok, az új kihívások motiválják a dolgozókat és elkötelezettebbek lesznek az új feladatok tekintetében.

3. ábra Legjellemzőbb kooperációs forma a hazai gyártóbázissal rendelkező cégek esetén



Forrás: saját szerkesztés

Az innovációs együttműködési formák elemzése már sugallta a vállalatok bizalom iránti attitűdjét, de érdemes ezt a témakört még mélyebben megvizsgálni. Az iparágat kevés szereplő jellemzi, ebből adódóan az ágazatban tevékenykedők jól ismerik egymást. A bizalom azonban nem teljesskörű, hiszen meglehetősen magas pontszámot, a maximális 5-ből átlagosan 3,77 pontot kap az a válasz, hogy az együttműködési szerződés részletesen kitér a projekt folyamatainak elemeire, tehát a felek mindent rögzítenek írásban is. Az informális megállapodásoktól vonakodnak a megkérdezettek. Nem teljes mértékben elutasítóak, de ha a válaszadók átlagát vizsgáljuk, akkor a közepes értéket éppen, hogy megüti a pontszám. Ez az eredmény az iparág jellegéből is adódhat, hiszen minden kísérletnek és tervnek jól dokumentálnak kell lennie és ezt a kötelezettséget jogszabály is előírja. Azonban ha a kooperáló felek úgy kívánják, akkor a megállapodás módosítható, ehhez természetesen mindegyik partner beleegyezése szükséges.

A partnerek 66 százaléka ugyanabban az iparágban tevékenykedik, mint az elemzett cégek, csupán 15 cég (20 százalék) dolgozik a vegyiparban. Az interjúalanyok elmondták, hogy ennek oka az, hogy a vegyipari vállalatok közül többen is megpróbálják a két iparág közötti technológiai rést csökkenteni és ezért gyógyszeripari alapanyagok, sőt néhány esetben hatóanyagok gyártásába is belekezdenek. A biotechnológiai iparágat csak 4 vállalat jelölte meg. Ennek oka az lehet, hogy Magyarországon ezen ágazat statisztikai besorolása még nem egyértelmű. Látható tehát, hogy a gyógyszeripari vállalatok jelentős többsége ugyanazon vagy a gyógyszer-

*iparhoz hasonló profilú ágazatokban tevékenykedő cégekkel kötnek innovációra vonatkozó együttműködési megállapodást.*

Azt hinnék, hogy a vállalatok kockázatkerülők és már a partnerség kezdete előtt utánanéznek a partnervállalatnak és megszerzik róla a szükséges információkat. A vizsgálat során viszont érdekes eredményre jutottam, a vállalatok fele azt nyilatkozta, hogy az együttműködési projekt a partnervállalattól származó információk forrásának tekinthető. A minta 21 százaléka deklaráta, hogy már a kooperáció előtt ismerte a másik felet, míg 29 százalékuknál a partnerkapcsolat új információkat hozott felszínre. A megkérdezettek 59 százaléka egyetértett azzal, hogy az együttműködés tágítja perspektívájukat és felismerik, hogy miként lehet vállalatuk szaktudását új területeken kamatoztatni. Mindez hűen tükrözi, hogy a hazai gyártóbázissal rendelkező gyógyszeripari cégek jelentős bizalmat szavaznak a kooperáló félnek.

A vállalatok általában nem lépnek jelenlegi vagy potenciális versenytárral együttműködésre. A mélyinterjúk során kiderült, hogy a cégek sokkal jobban féltik a vállalati titkokat annál, hogy ezt megtegyék. Főleg az innováció területén érvényes ez, ahol egy-egy új termék, technológia vagy éppen a teljes vállalat piaci sikere a tét. A vállalatok azonban hiába tesznek óvintézkedéseket, az informális kapcsolatok során óhatatlanul is kiszivároghatnak információk. Éppen ezért igyekeznek elkerülni a jelenlegi vagy jövőbeli versenytársakkal a kooperációt.

Korábban, az együttműködés típusainak vizsgálatakor kiderült, hogy a hazai gyártóbázissal rendelkező vállalatok főként kutatás-fejlesztési megállapodást kötnek, tehát az innovációs folyamat csak egy-egy szakaszán folyik együttműködés. Ezt támasztja alá az is, amikor a projekt céljára kérdeztem rá. A cégek főként a prototípus vagy a vezető molekula kifejlesztésére koncentrálnak a kooperáció során, a hasznosítás már kevésbé az együttműködő felek feladata, általában az egyik vállalat rendelkezik a hasznosítási jog felett.

## 6. Összefoglalás

Konklúzióként elmondható tehát, hogy bár a gyógyszeripar hazánkban az egyik leginkább kutatásintenzív iparág, sőt felmérések igazolják, hogy a magyarországi gyógyszerpiac az egyik legfejlettebb Európában, mégis a hazai gyógyszergyárak csak akkor érhetnek el tartós helyzeti előnyt, ha a bevételeikből még többet fordítanak kutatás-fejlesztésre és innovációra. Az erősen kutatásigényes ágazatokban, például a gyógyszeriparban, a kutatás-fejlesztés és az innováció a stratégia hangsúlyos része kell, hogy legyen a versenyképesség megőrzése érdekében.

Szervezeti kutatások kimutatták, hogy a vállalati struktúrához kötődő tényezők, mint például a technológiastratégia, a vállalat külső kapcsolatrendszere, a személyes kapcsolatok, a szervezeti adottságok, a pénzügyi és anyagi erőforrások mindmind hozzájárulnak a gyógyszerfejlesztés sikerességéhez. Egy dologban azonban

egyeznek mind a közgazdasági, mind pedig a szervezeti tanulmányok, mindegyik kiemeli a gyógyszeripari innovációkban rejlő nagymértékű bizonytalanságot.

Az üzleti kapcsolatok, főként a hosszú távú üzleti kapcsolatok biztonságot, bizalmat és bizonyosságot jelentenek a szükséges erőforrások megszerzése és biztosítása szempontjából. Ez mindkét fél számára értéket jelent és növeli a kapcsolat nyereségességét. Mindezek ösztönzik a hazai gyártóbázissal nem rendelkező gyógyszeripari cégeket, hogy innovációs tevékenységük során kooperációra lépjenek. Azonban ez az együttműködés az iparág jellegzetes sajátosságai, valamint a tevékenység bizalmi volta miatt sajátos és egyedi.

### **Felhasznált irodalom**

- Anderson, E. – Narus, J. A. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54, 1, pp. 42-58.
- Anderson, E. – Weitz, B. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8, 4, pp. 310-323.
- Audretsch, D. – Feldman, M. (1996): Innovative clusters and the industry life cycle. *Review of Industrial Organisation*, 11,2, pp. 253-273.
- Barney, J. B. – Hansen M. H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.
- Bhattacharya, R. – Devinney, T. M. – Pillutla, M. M. (1998): A Formal Model of Trust based on Outcomes. *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 459-472.
- Bodewitz, H. – Buruma, H. – de Vries, G. H. (1987): Regulatory science and the social management of trust in medicine. In Bijker, Wiebe et al. (eds): *The social construction of technological systems*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Borys, B. – Jemison, D. (1989): Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14, 2, pp. 234-249.
- o.
- Botazzi, L. – Peri, G. (2003): Innovation and spillovers in regions: evidence from European patent data. *European Economic Review*, 47,4, pp. 687-710.
- Bradach, J. L. – Eccles, R. G. (1989): Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 1, pp. 97-118.
- Bromiley, P. – Cummings, L. L. (1995): Transaction Costs in Organizations with Trust. In Bies, R. – Sheppard, B. – Lewicki, R. (eds): *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Camagni, R. (1991): Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. In Camagni, R. (ed.): *Innovation networks*. Belhaven Press, London, pp. 121-144.
- Capello, R. (1999): SME clustering and factor productivity: a milieu production function model. *European Planning Studies*, 7, 6, pp. 719-735.
- Clarke, A. – Montini, T. (1993): The many faces of RU486: Tales of situated knowledges and technological contestations. *Science, Technology, & Human Values*, 18, 1, pp. 42-78.
- Deutsch, M. (1958): Trust and suspicion, *Conflict Resolution*, 2, 4, pp. 265-79.

- Doney, P. M. – Cannon, J. P. – Mullen, M. R. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 601-620.
- Doney, P. M. – Cannon, J. P. (1997): An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 1, pp. 35-51.
- Feller, A. (2011): A magyarországi gyógyszer-nagykereskedelem helyzete és jövőképe, *Egészségügyi Gazdasági Szemle*, 6, pp. 33-54.
- Geyskens, I. – Steenkamp, J. B. – Kumar, N. (1998): Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal in Marketing*, 15, pp. 223-248.
- Gambetta D. (1988): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell, Oxford.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 1-19.
- Gertler, M. – Wolfe, D. (2002) (eds): *Innovation and social learning, Institutional Adaptation in an Era of Technological Chance*. Palgrave, Basingstoke.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.
- Hagedoorn J. (2002): Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31, 4, pp. 477-492.
- Little, E. – Marandi, E. (2005): *Kapcsolati Marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power*. Wiley, Chichester.
- Lundvall, A. B. (1992) (eds): *National systems of innovation, Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter, London.
- Lundwall, B. A. – Johnson, B. (1994): The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1, 2, pp. 23-42.
- Mayer, R. C. – Davis, J. H. – Schoorman, F. D. (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, pp. 709-734.
- Maillat, D. (1998): Vom 'Industrial District' zum innovativen Milieu: ein Beitrag zur Analyse der lokalisierten Produktionssysteme. *Geographische Zeitschrift*, 86, 1, pp. 1-15. In Tödtling, F. – Lehner, P. – Kaufmann, A. (eds): Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29, pp. 59-71.
- McAllister, D. J. (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 1, pp. 24-59.
- McKelvey, M. (1995): *Evolutionary Innovation: The Business of Biotechnology*, Oxford University Press, Oxford.
- McKnight, D. H. – Chervany, N. L. (2002): What trust means in e-commerce customer relationships: an interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 2, pp. 35-53.
- Moorman, C. – Deshpande, R. – Zaltman, G. (1993): Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, pp. 81-101.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 8, pp. 314-28.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 7, pp. 20-38.

- Nagy B. (2005): Gyógyszeripar és innováció – az aranykor vége? *IME*, 4, 9, pp. 43-48.
- Palmer, J. W. – Bailey, J. P. – Faraj, S. (2000): The role of intermediaries in the development of trust on the www: the use and effectiveness of trusted third parties and privacy statements. *Journal of Computer Mediated Communication*, 5, 3, Online. In Pavlou, P. A. (2002): Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 215-243.
- Pavlou, P. A. (2002): Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 215-243.
- Pavlou, P. A. – Ba, S. (2002): Does online reputation matter? An empirical investigation of reputation and trust in online auction markets. Proceedings of the 6th Americas Conference in Information Systems, Long Beach, CA, August 3–5. In Pavlou, P. A. (2002): Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, pp. 215-243.
- Ring, P. S. – van de Ven, A. H. (1992): Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 483–498.
- Rotter, J. B. (1967): A new scale for the measurement of interpersonal trust. *American Psychologist*, 35, pp. 651-665.
- Sako, M. – Helper, S. (1998): Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, pp. 387-417.
- Schurr, P. H. – Ozanne, J. L. (1985): Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 3, pp. 939-953.
- Storper, M. (1997): *The Regional World*. Guilford Press, New York.
- Streukens, S. – van Hoesel, S. – de Ruyter, K. (2011): Return on marketing investments in B2B customer relationships: A decision-making and optimization approach. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 149-161.
- Timmermans, S. – Leiter, V. (2000): The redemption of thalidomide: standardizing the risk of birth defects. *Social Studies of Science*, 30, pp. 41-71.
- Tödtling, F. – Lehner, P. – Kaufmann, A. (2009): Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 28, pp. 59-71.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
- Young, L. C. – Wilkinson, I. F. (1988): The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study. *European Journal of Marketing*, 23, pp. 109-122.
- Zaheer, A. – McEvily, B. – Perrone, V. (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 2, pp. 141-159.
- Zand, D. E. (1972): Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 229-309.
- Zeng, S. X. – Xie, X. M. – Tam, C. M. (2010): Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30, pp. 181-194.