

BUZÁDY Zoltán

## AZ ÓVATOS TÁRSAK, A ZÁRTKÖRŰ TÁRSASÁG ÉS AZ ÁLOMLOVAGRA VÁRÓK

A HAZAI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK EMPIRIKUS CSOPORTOSÍTÁSA

A cikk a nemzetközi és a hazai szakirodalomra támaszkodva a stratégiai szövetségek lehetséges osztályozására született modelleket mutatja be. Egy empirikus kutatás eredményeit vizsgálva a hazai stratégiai szövetségek típusait is elemzi a szerző.

A stratégiai szövetségek lehetséges osztályozására született modellek általában egy kétdimenziós mátrix taxonómiát jelentenek, és gyakran esettanulmány gyűjteményekkel egészülnek ki: Faulkner, (1995) modellje például 70 szövetséget vizsgáló kérdőív alapján állt össze, míg Dussauge – Garrette (1995) 128 esetet vizsgáltak, Garcia – Canal (1996) pedig 663 szövetséget elemzett, Hergert – Morris (1987) 839 együttműködési megállapodással foglalkozott. A nagyszámú esetet tartalmazó vizsgálatok összekapcsolják az elsődleges pénzügyi adatbázisok információit a rövid- és a részletes kérdőívek válaszaival. Általános jelenség a másodlagos adatok hozzáadása a vállalati jelentésekből, az iparági publikációkból, csakúgy, mint a vállalatoknál készült interjúk anyagából. A másik nagy kutatási áramlat a részletes esettanulmányok gyűjtése. Ez különálló monográfiák és riportok klinikai tisztaságú megírását jelenti. A korlátozott számú mélyinterjú során a stratégiai szövetségekről nyert eredmények és megfigyelések beépülnek a vállalati stratégia egy szélesebb kontextusába. Példaként említhetők a Harvard Business School esetei (pl. a közismert NUMMI projekttel kapcsolatban), Bidault, Dussauge – Garette autógyártásról és ipari szektorokról született esetei (Dussauge – Garrette, 1993; Bidault – Cummings, 1994; Dussauge – Garrette, 1995; Bidault, 1996), csakúgy mint a fejlődő országok közös vállalatairól szóló eseteleírások (Child – Markóczy, 1993). A következőkben bemutatunk néhány megközelítést, melyek segítenek tisztázni és strukturálni a szövetségek különböző lehetséges típusait.

### A szövetségek típusai

A szövetségek megkülönböztetésének legalapvetőbb és leggyakrabban használt eszköze a tulajdonhoz kapcsolódik, a tőkét használják az ún. tőkealapú szövetségek közötti különbségtételre. A definíció szerint vagy tőkeegyesítő közös vállalatról beszélünk – ami egy új és független közös tulajdonú egységet jelent –, vagy a partner vállalatban történő kisebbségi részesedés szerzéséről. Pisano (1989) és Hennart (1988) is különbséget tesz tőkeegyesítő közös vállalatok és nem tőkeegyesítő közös vállalatok között, ahol az első esetben a különböző támogatók eszközeiből új jogi entitás alakul, és lényegessé válnak a tulajdon és a profit kérdései; míg a második magában foglal mindenféle szerződési formát: licenctet, elosztási megállapodást és vezetési szerződést.

Egy együttműködés során a tőkealapú kapcsolat választásának oka az, hogy a közös vállalat képes kikerülni a piacok inputokkal kapcsolatos gyenge hatékonyságát, ahol a piacok kudarca – azaz a tranzakciós költségek – nagyon sok tényezőtől függenek.

A szövetség *outputja* alapján Hennart a tőkealapú közös vállalatokat is két csoportra bontja. Ún. „méretalapú” közös vállalatokat („scale joint venture”) akkor hoznak létre, amikor „két vagy több vállalat egyszerre lép egy új piacon a termelés vagy az elosztás szomszédos szakaszaiba”. Ezeknek a „méretalapú” vállalkozásoknak a legfőbb jellemzője, hogy létük az anyavállalatok ugyanolyan irányú lépéseinek és inputjainak



a következménye. Ezek a lépések az előrefelé vagy hátrafelé irányuló integráció, a horizontális terjeszkedés vagy a diverzifikáció. „Méretalapú” vállalkozások akkor jelennek meg, amikor az anyavállalatok egy hiányzó piacot szeretnének internalizálni, de a méretgazdaságosságból vagy a termékváltozat-gazdaságosságból fakadó oszthatatlanság alacsony hatékonyságúvá teszi a szükséges eszközök birtoklását. A „kapcsolódó” közös vállalatoknál („link joint venture”) azonban „a partnerek pozíciója és inputjai nem szimmetrikusak.” Amíg az egyik fél számára a közös vállalat egy vertikális befektetést jelent, addig a másik félnél ugyanez akár diverzifikációnak is felfogható. A „kapcsolódó” közös vállalatok két vagy több eszköz szolgáltatási piacának egyszerre történő összeomlásakor jönnek létre, ha ezek az eszközök vállalatspecifikusak, vagy az őket birtokló vállalatok akvizíciója jelentős menedzsmentköltségekhez vezetne. Tehát a „méretalapú” szövetségek szignifikáns méretgazdaságossági megtakarításokat eredményeznek a közösen végzett tevékenységek területén (Porter – Fuller, 1986), ugyanakkor a „kapcsolódó” szövetségek más vállalatok komplementer eszközeit használják, aminek következtében a partnerek kölcsönösen egymásra utalttá válnak.

A szövetségek csoportosításának egy másik korai – *versenyszempontú* – kísérlete Michael Porter nevéhez fűződik. Ő a „koalíció” kifejezést használja annak megjelölésére, amit a legtöbb szakember stratégiai szövetségnek hív. Terminológiájában szerepelnek a vállalatok közötti hosszú távú szerződések, amelyek túllépnek a normál piaci tranzakciókon, de még nem érik el a vállalati összeolvadások fokát. A koalíció fogalmkörébe tartoznak a licencszerződések, a beszállítói megállapodások és a közös vállalatok. Ezek úgy teszik lehetővé a működés szélesítését, hogy közben ne terebélyesedjen a vállalat, ami vagy egy független vállalattal – értékteremtő tevékenységre – kötött szerződésen keresztül, vagy valamely tevékenység másik vállalattal történő közös végzése útján érhető el. „A koalíciós partnerek független vállalatok maradnak. Az egymáshoz viszonyított alkupozíciók döntően befolyásolják az előnyök elosztását és a koalíciónak a vállalat versenyelőnyeire gyakorolt hatását” (Porter, 1985).

A koalíciókat létrehozhatják bármely, az értéklánca-ba tartozó tevékenység vagy tevékenységcsoport végzésére. Az értéklánc különböző szakaszai alapján a következő alapvető szövetségtípusok különböztethetők meg: valamely technológia kifejlesztésére létrejött

koalíciók, a méretgazdaságosság és tudásmegosztás miatt működési és logisztikai területeken létrejött koalíciók, a nemzeti különbségek kezelésére létrejött marketing-, értékesítési és szolgáltatási koalíciók, és mivel a koalíciók több célból is létrejöhetnek, léteznek ún. több-tevékenységes koalíciók.

Ami ennél fontosabb, Porter értékteremtő tevékenységeitől függetlenül, Ghemavat, Hamel és Prahalad különbségét tesznek a *tevékenységek határait átlépő*, ún. X koalíciók, és a *tevékenységek határain belül maradó*, ún. Y koalíciók között (Ghemavat – Porter – Rawlinson, 1986). Az X koalíciókban a vállalatok fölosztják az iparágon belüli tevékenységeket egymás között (pl. termelésre és elosztásra), az Y koalíciókban pedig közösen végeznek egy-egy tevékenységet. Így a partnerek együttes pozíciójuk javítására törekednek, ahelyett, hogy önmaguk próbálnának teljesítményjavulást elérni. Következésképp növelhetik kibocsátásuk nagyságát. Az X koalíciók általában feltételezik, hogy a vállalatok aszimmetrikus pozíciókkal rendelkeznek, vagy azt, hogy az egyik fél erősebb a másikinál. Az Y koalíciókban a tagok jobban hasonlítanak egymásra mind piaci pozíciójukban, mind képességeikben.

Ahogy a fentiekből kitűnik, a korai írások nagyrészt az *együtműködések általános formáival* foglalkoztak. Maga a „szövetség” kifejezés is csak később alakult ki. A fent nevezett szerzők cikkei és könyvei nem elsősorban az együtműködésekről szóltak. Éppen csak fölvetették azokat a kérdéseket, amelyek ma a stratégiai szövetségek kutatásainak alapját jelentik. Egyik korábbi, együtműködésekkel foglalkozó szakírás sem nevezhető kimerítőnek, mivel a jelenségnek csak egy-egy oldalát vizsgálták.

### A stratégiai szövetségek taxonómiája

Lorange és Roos egy kétlépcsős elméleti sémát javasol a stratégiai szövetségek osztályozására. A lehetséges motivációk feltárását jelentő első lépés után általános stratégiai szövetségtípusokat különböztetnek meg – „az erőforrások input-output perspektívája alapján.” (Lorange – Roos, 1992) A mögöttes motivációtól függetlenül, minden stratégiai szövetséget létrehozni szándékozó vállalatnak az a legalapvetőbb dilemmája, hogy mennyi erőforrást bocsásson a szövetség rendelkezésére, és mennyi erőforrást vonjon ki onnan. Az input oldal egyik végpontját az jelenti, amikor a vállalat csak szervezeti erőforrásokkal támogatja a szövetséget, úgy mint emberekkel, technoló-



giával, pénzzel vagy személyzettel. A másik végpontban hajlandó megfelelő mennyiségű stratégiai erőforrást is a szövetség rendelkezésére bocsátani ahhoz, hogy az képes legyen alkalmazkodni a környezetben bekövetkező számtalan változáshoz. Az önállóan alkalmazkodó szövetség több erőforrást igényel. A szövetség által létrehozott érték kivonását szintén egy kontinuum mentén értelmezhetjük. Lorange és Roos szerint az egyik végpontban a létrehozók minden output erőforrást kivonnak a szövetségből (profitot, személyzetet stb.), a másikban minden a szövetségben marad, és azon belül használják fel. (1. ábra)

1. ábra

**Stratégiai szövetségek alaptípusai**

(Lorange – Roos, 1992: 11. o.)

		Anyavállalat erőforrás inputja elegendő	
		rövid távú tevékenységhez	hosszú távú
Eredmények kivonása	Vissza az anyavállalathoz	Alkalmi együttműködés	Konzorcium
	Szövetségben maradnak	Közös projekt	Közös vállalat

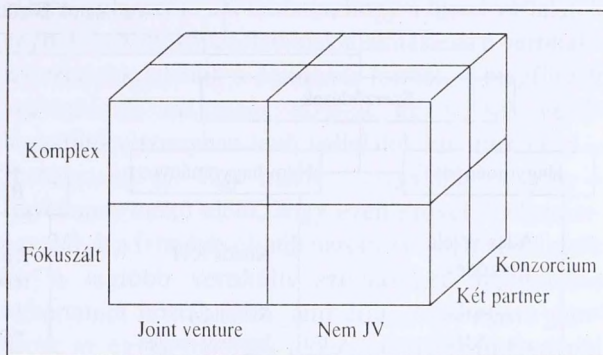
A szövetségeknek számos fontos jellemzőjük van. Ebből következik, hogy több pontatlanság és kétértelműség is fellép, ha a szövetségeket csak két dimenzió mentén osztályozzuk. Faulkner éppen ezért javasolja, hogy a szövetségeket két dichotóm dimenzió mentén csoportosítsuk. (Faulkner, 1995) Az első dimenziók aszerint tesznek különbséget az együttműködési megoldások között, hogy azok egy jól definiált probléma megoldására jönnek létre, vagy pedig ún. „komplex szövetségek”. Az utóbbi érintheti a szervezetek részeit, de akár egészeit is. A vállalatok felismerik, hogy együtt sokkal versenyképesebbek, mint önmagukban – de szeretnék megőrizni saját önállóságukat. A második dimenzió a különálló jogi egységet jelentő közös vállalatok és az ennél rugalmasabb, fokozódóan projektalapú együttműködések közé húz választóvonalat. A harmadik dimenzió a résztvevők száma alapján csoportosítja a szövetségeket bilaterális szövetségekre vagy konzorciumokra. (2. ábra)

Yoshino – Rangan (1995) szerint azok a vállalatközi konstrukciók, melyek nem teljesítik az alábbi három kritériumot, nem tekinthetők stratégiai szövetségeknek.

2. ábra

**Stratégiai szövetségi opciók**

(Faulkner, 1995: 26. o.)

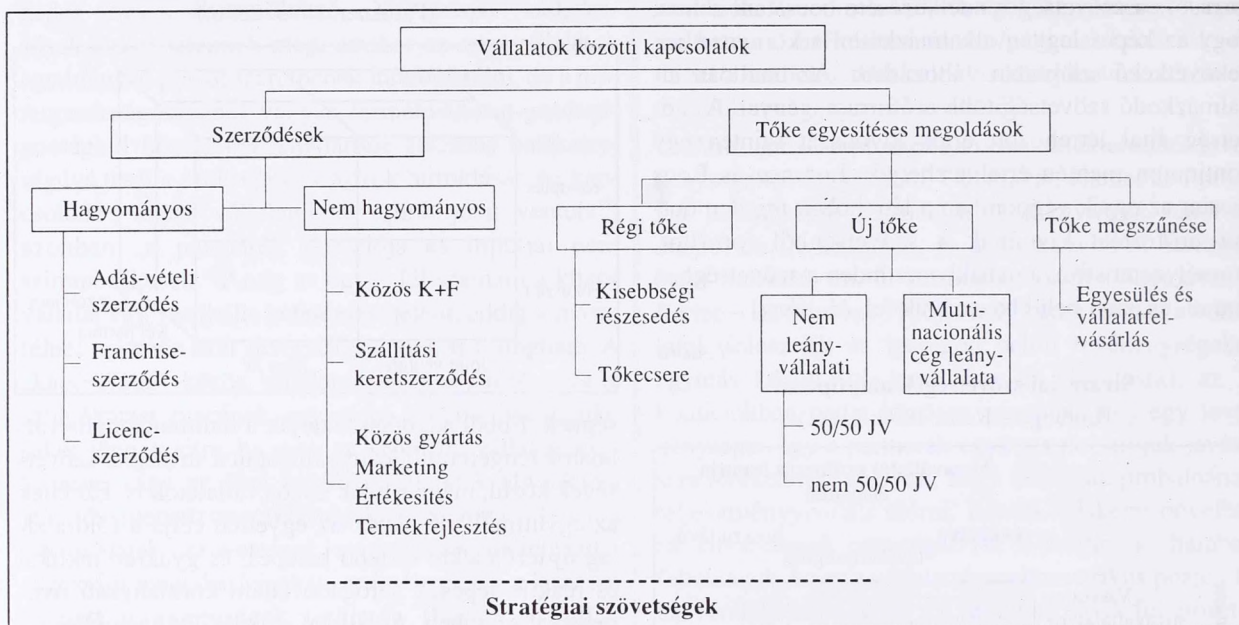


ésnek. Ebből adódóan kizárják a multinacionális vállalatok tengerentúli leányvállalatait a stratégiai szövetségek közül, még ha azok közös vállalatok is. Ezeknek az együttműködéseknek az egyetlen célja a földrajzilag új területekre történő belépés, és gyakran taktikai és reaktív lépések a fogadó állam kormányzati nyomásával szemben. A vállalat „közös” volta sokkal inkább kompromisszum semmint cél, a kontroll pedig a multinacionális vállalat kezében marad. Ugyanebbe a kategóriába esnek a licenc- és franchiseszerződések, mert nem jelentenek a partnerek között egy állandó transzfert. A 3. ábra azonban bemutatja a szerzők által stratégiai szövetségként definiált vállalatközi együttműködési formák és egységek lehetséges formáit.

A szövetségek valójában besorolhatók számos más, tisztán elkülönülő kategóriába. Az első szinten fontosnak tűnik megkülönböztetni a különböző ipárhoz tartozó – tehát egymással közvetlenül nem versenyző – vállalatok és az azonos ipárágban tevékenykedő – tehát egymással közvetlenül rivalizáló – cégek partnerségeit. Ez utóbbi több problémát is felvet mind a versenyszabályozás oldaláról, mind pedig a kapcsolat menedzselése felől. A második szinten, a nem versenyző vállalatok közötti partnerségen belül, egy hasznos szétválasztás tehető a nemzetközi terjeszkedés közös vállalatai, a vertikális partnerségek, illetve az ipárgákon átnyúló megállapodások között. Ami a rivális társaságok szövetségeit illeti, Dussauge – Garrette egy eredeti elemzési modellt javasolnak, amely a hasonló szövetségek széles halmazán végzett kiterjedt kutatómunka eredménye. Modelljük bemutatja, hogy a rivális vállalatokat egyesítő stratégiai szövetségek három fő kategóriába sorolhatók: versenyt megőrző szövetségek, additív szövetségek és komplementer együttműködések.



Vállalatok közötti kapcsolatok



Nem rivális vállalatok közötti partnerség

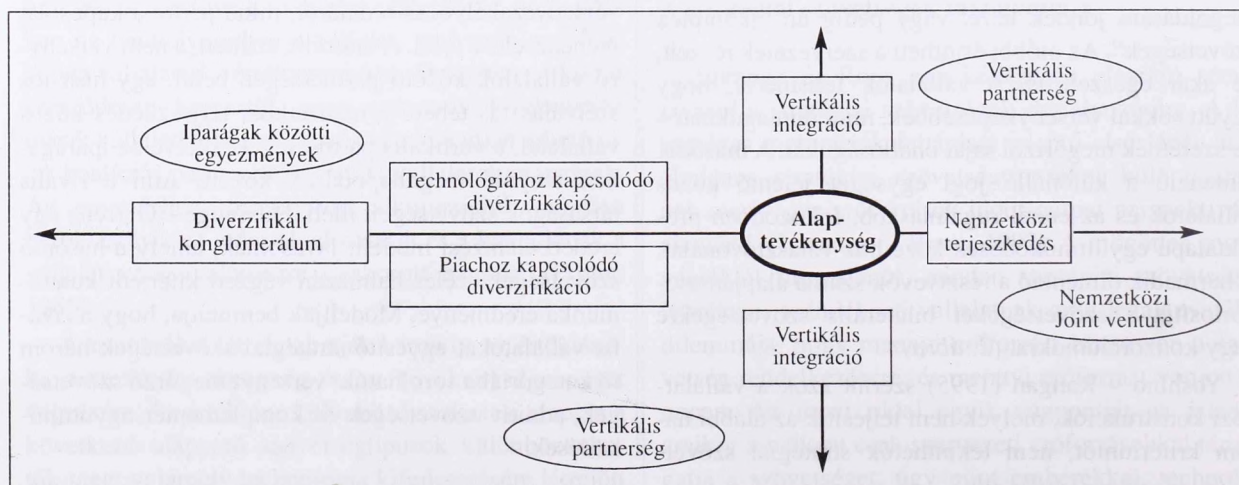
Ezeket a szövetségeket különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok kötik egymással, abból a célból, hogy új területekre is kiterjessék tevékenységüket, ahol a partnerük értékes segítségükre lehet. Az ilyen típusú szövetségek alternatívát jelentenek olyan terjeszkedési módokhoz képest, mint a zöldmezős beruházások vagy az akvizíciók. Három fő formájuk: a nemzetközi expanzió, a vertikális integráció és a diverzifikáció. (4. ábra)

A nemzetközi terjeszkedés céljából létrehozott közös vállalatokat különböző országok vállalatai alakítják ki, ahol az egyik fél a kifejlesztett terméket, míg a másik a piachoz való hozzáférést (pl. jogi követelményeknek történő megfelelést, a helyi tapasztalatot) biztosítja. Azaz a szövetség új piacot nyit a külföldi partner számára, a hazai félnek pedig gazdagítja az értékesítési palettáját. Ezen túlmenően a külföldi vállalatnál helyettesíti a befogadó országban létrehozható leányvállalatot, vagy a termékek egyszerű

4. ábra

Együttműködés lehetséges irányzatai

(Dussauge – Garrette 1995; Tari – Buzády, 1998)





exportját, a helyi szereplőnél pedig kiváltja az importot és a saját fejlesztést. Habár a nemzetközi terjeszkedés céljából létrehozott közös vállalatok az együttműködések egy régebbi, tradicionális formáját képviselik, mégis a helyi partner szerepe jellemzően passzív, – és ebből adódóan a hozzájárulások nem reciprocitásos alakulása miatt – kevésbé tekintik őket valódi stratégiai konstrukcióknak.

A vertikális partnerségek olyan vállalatokat kapcsolnak össze, melyek egy termelési lánc két egymást követő fázisában tevékenykednek, azaz beszállítói és vásárlói egymásnak. E partnerségek választási alternatívát kínálnak az eladók és vásárlók közötti egyszerű tranzakcióhoz és a teljes vertikális integrációhoz képest is. Gyakorlatilag egy részleges vertikális integrációt jelentenek, hiszen a vállalat már nem a piacra támaszkodik, de nem is valósít meg teljes integrációt – amivel saját beszállítói versenytársává válna. A vállalati stratégia klasszikus „gyártani vagy vásárolni” (make-or-buy) kérdésére új – köztes – megoldást kínálnak. A vertikális stratégiai szövetségeket leggyakrabban egymásnak nem versenytárs, szállító-vevő kapcsolatban levő vállalatok között alakítanak ki. Ez a típusú együttműködés a beszerzés hatékonyságának javítását, a beszállítóktól való függőség lazítását, a többletkapacitások lekötését és az „információs aszimmetria” megszüntetését célozza meg. Az elmúlt években a nyugati gazdaságokban jelentősen növekedett a vertikális szövetségek száma. Ez arra enged következtetni, hogy a múltra jellemző ellentétes eladói és vásárlói érdekeket felváltották olyan új nézőpontok, mint a kölcsönös kockázat, vagy a partnerek közötti profit megosztása (Jarillo, 1995).

A vertikális szövetség létrehozását a vevő kezdeményezheti. Klasszikus példája ennek az autógyártó és a beszállító vállalatok között kialakított együttműködés. E törekvések gyakran közös termékfejlesztési projektekbe vonják össze a partnereket. Bár többen pozitívan értékelik a vertikális szövetségek terjedését, vannak, akik óvnak minket a stratégiai partnerség irányába történő túlzott előrelépéstől. Valóban, még a japán vállalatok is különböző kapcsolatok sokaságát alkalmazzák a partnerségi formán kívül. Másik oldalról, a szállító is kezdeményezheti egy vertikális szövetség kialakítását: dönthet úgy, hogy megosztja értékesítési kontrollrendszerét egyik vevőjével. E rendszer segítségével a vevő naprakész információkkal rendelkezik a termelési és értékesítési szintekről. Végül a vevők és szállítók mellett külső, harmadik fél

is szorgalmazhatja vertikális szövetség kialakítását, pl. kormányok vagy kutatási intézmények. A magyarországi vállalatok versenyképességéről szóló kérdőív előzetes elemzése azt mutatta, hogy a hazai vállalatok egymás közötti kapcsolatainak alakításánál a vertikális szövetségek jelentik a domináns formát. A megfigyelt szövetségek majdnem 60%-át egymással vevő-beszállító viszonyban levő vállalatok kötötték (Tari – Buzády, 1998). Egy másik – legalább ennyire – figyelemre méltó elem, hogy ezen szövetségek mintegy 2/3-át a felmérés elmúlt három éve alatt alakították ki. A legtöbb vertikális szövetséget bizonytalan időtartamra hozták létre, ami arra utal, hogy a partnerek az együttműködés időhorizontjától függetlenül fenn akarják tartani maguknak a kilépés lehetőségét.

A vertikális stratégiai szövetségeket nemcsak a stratégiai menedzsment kutatói tanulmányozzák, hanem az olyan kapcsolódó diszciplínák művelői is nagy figyelmet fordítanak az ilyen megoldásokra, mint a termelésmenedzsmenttel, információtechnológiával vagy a marketingmenedzsmenttel foglalkozók. Ennek köszönhetően a vertikális szövetségek szakirodalmi rendkívül gazdag. A vertikális szövetség mégsem lesz jelen tanulmány központi témája, mert jóllehet stratégiai jelentőségű, de amire most igazán koncentrálnunk, az a versenyző vállalatok közötti stratégiai szövetségek kérdésköre. Következésképp a direkt versenytársak közötti horizontális, és az indirekt versenytársak közötti diagonális szövetségeket elemezzük részletesen.

Az iparágak közötti megállapodások olyan együttműködések, ahol teljesen különböző iparágakba tartozó vállalatok diverzifikálni igyekeznek tevékenységüket a komplementer képességeik áttételén keresztül. Akkor is létrejönnek ilyen szövetségek, amikor két iparág fejlődése technológiai vagy kereskedelmi konvergenciához vezet, és ezzel alternatívát kínál a belső fejlesztéshez vagy diverzifikációhoz.

### **Szövetségek egymással versengő vállalatok között**

Vizsgáljuk most meg a rivális vállalatok közötti partnerségeket! Már létezésük is egy paradoxon: a versenytársaktól azt várjuk, hogy rivalizáljanak egymással, nem pedig azt, hogy egyesítsék erőiket. A szövetségesek közötti kapcsolatot két teljesen eltérő módon is értelmezték:

- Az egyik magyarázat szerint minden versenytársak között kötött szövetséget összejátszásként kell értékelnünk. A feltételezések szerint ezek az együtt-



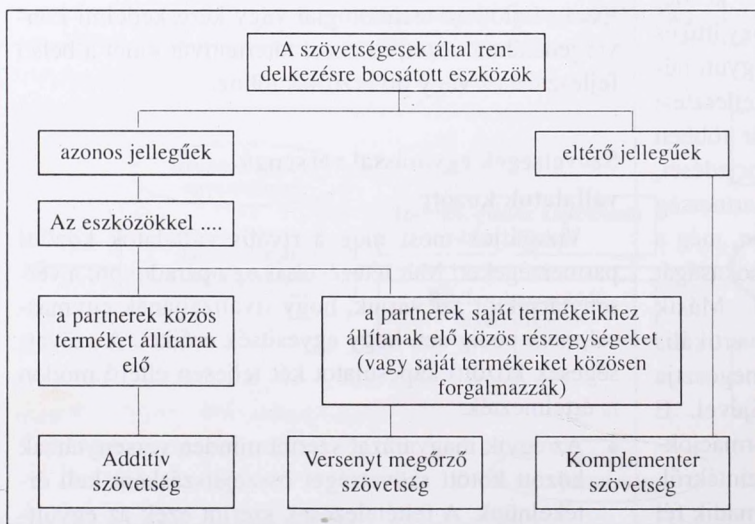
működések kiiktatják a versenyt a szövetségek között, abból a célból, hogy erősítsék a vállalatok együttes pozícióit a környezettel – más versenytársakkal, a beszállítókkal, a vevőkkel stb. – szemben. (Arndt, 1979)

- A másik magyarázat azt mondja, hogy a szövetségek nem vezetnek a partnerek közötti verseny megszűnéséhez, hanem annak csak a formáját változtatják meg. Ebben a felfogásban a szövetségek nem egy zéróösszegű játékot jelentenek, ahol az egyik félnek veszítenie kell, ha a másik nyer. (Hamel, Doz – Prahalad, 1989) A szövetségek kimenetelét tehát általában kiegyensúlyozatlannak tartják.

Tévedünk, ha a fenti meghatározások bármelyikét is végső igazságnak tekintjük. Garrette és Dussauge rámutatnak arra, hogy a versenytársak között kötött szövetségek három nagy csoportba sorolhatók be, és attól függően, hogy melyik típusba tartoznak, inkább jellemző rájuk az együttműködés vagy a verseny. A francia szerzők (Dussauge – Garrette, 1990; Dussauge – Garrette – Tenenhaus, 1992) által kidolgozott osztályozás szigorú és átfogó. Analitikus modelljük alapja és validálója egy 128 stratégiai szövetségre kiterjedő részletes klaszter- és faktor analízis. Csoportosításuk két kritériumot követ: egyfelől a szövetséghez való hozzájárulást, másfelől a szövetség „outputját”.

A versenytársak közötti stratégiai szövetség konfigurációját a következő 5. ábra mutatja be.

**Horizontális stratégiai szövetségek tipológiája**  
(Dussauge – Garrette, 1999)



**Komplementer szövetségek:** A megkülönböztetés elsődleges szempontjának a szövetségesek partneriséghez való hozzájárulásának természetét tekinti: különböző vagy hasonló természetű hozzájárulásokról van-e szó? A komplementer szövetségeket gyakran arra használják, hogy piacra vigyenek egy terméket a másik fél elosztási hálózatán keresztül. A szövetségesek közötti tranzakciók központi jelentőségűek. A komplementer erőforrások és szakismeret alapján a termék vándorol a partnerek között a termelés, a gyártás, a marketing és az eladás utáni szolgáltatások különböző stációiban.

**Versenyt megőrző szövetségek:** Dussauge és Garrette egy másik kritérium szerint is különbséget tesznek a szövetségek között: az output természete szerint. A szövetség megmaradhat egy verseny előtti stádiumban, amikor csak egy-egy termelési folyamat közös. Tehát a végső termékek tartalmaznak közösen gyártott komponenseket, de ezek csak a partnerek számára specifikusak és a piacon nem teszik nyilvánvalóvá a szövetség meglétét, hiszen a végső termékek egymásnak versenytársai. Az erők ilyen természetű összevonása akkor következik be, ha a felek méretgazdaságossági előnyöket szeretnének realizálni a termelés adott stádiumában, vagy külön-külön nem gyártanak annyi egységet, amennyi a minimálisan szükséges üzemméret eléréséhez elegendő lenne.

**Additív szövetségek:** A szövetség átfoghatja a termelési folyamatok egészét, melynek eredménye lehet egy közös termék, amit a szövetségesek együtt visznek piacra. Ilyen esetekben a fogyasztók nagyon könnyen felfedezik az azonosságokat. A szövetségek e formái határozottan a vállalatfelvásárlások és összeolvadások alternatíváit jelentik.

**A szövetségek teljesítménye és kimenete**

A stratégiai szövetségek osztályozásának egy újabb lehetséges módja a szervezeti együttműködések kimeneteinek vizsgálata. Csoportok és szövetségek különböztethetők meg a megfigyelhető vagy várható előnyös és hátrányos következmények alapján.

A szövetségek teljesítménye és kimenetei kevesebb figyelmet kaptak más kérdésekhez képest, részben azon jelentős kutatási akadályok miatt, amit a teljesítmény mé-



résének problémája és a részletes elemzéshez szükséges gazdag adattár kialakításának komoly nehézségei okoznak. Ebből adódóan a szövetségek kutatásában ez az egyik legkevésbé feltárt területek közé tartozik. Számos tanulmány a szövetségek kudarcának drámai nagyságáról számol be, és több olyan próbálkozás is volt, mely a sikeres szövetségek „varázsformulájának” megkeresésére tett kísérletet.

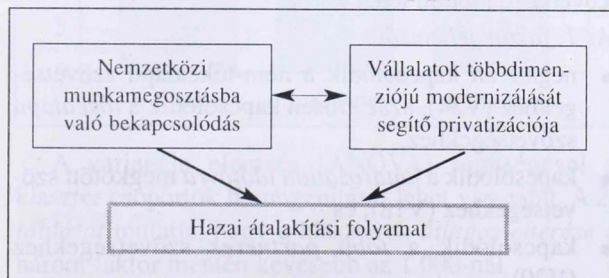
Oliver és Ebers (1998) szervezetközi kapcsolatokat feldolgozó publikációkat elemeztek, és azt találták, hogy nincsen konszenzus a kimenetek fontossági sorrendjéről. Mivel az egyes kutatások csak néhány, és egymástól különböző kimenetre koncentráltak, ezért nehéz összehasonlítani őket a kimenet szempontjából, továbbá a szervezetközi hálózatépítés és szövetségkötés következményeiről is csak kevés új információt adnak.

A szövetségek teljesítményének pénzügyi és objektív mutatókkal történő mérése körüli nehézségeknek köszönhetően számos kutató *perceptuális és szubjektív* mértékek felé fordult. (Killing, 1983; Inkpen – Birkenshaw, 1994; Lyles – Baird, 1994; Dussauge – Garrette, 1995) Ezek alkalmasak felmérni azt, hogy a szövetség milyen mértékben érte el az *általános* céljait, azonban nem alkalmasak a különböző együttműködési formákat módszeres megkülönböztetésére.

### A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának elméleti kerete

Melyek voltak a nyolcvanas és kilencvenes évek elején végbement vállalati szervezeti és vállalatközi kapcsolatok átszerveződésének befolyásoló tényezői? A decentralizáció és piacosodás lettek a vállalati átszervezések és módosítások fő irányai, és a szervezeti változtatások feltételrendszere tulajdonképpen az egész társadalmi-gazdasági mechanizmus a szervezeti változtatások feltételrendszerévé vált.

#### Vállalati átalakulás tényezői (Szanyi, 1994 alapján)



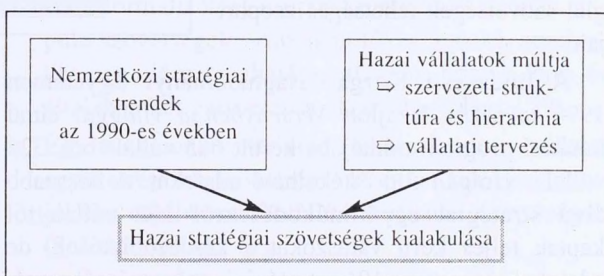
6. ábra

A rendszerváltás utáni átalakítás folyamatának két egymással is összefüggő fontos eleme a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás új irányainak (pl. együttműködések és egyéb stratégiai szövetségek létrehozása) kiépítése és a magyar vállalatok többdimenziójú modernizálását segítő privatizációja. (6. ábra)

A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának két fő irányzata van. Az újszerű együttműködés elterjedése hazánkban egyrészt kapcsolatba hozható a globális vállalati környezet átalakulásával és így követik a nemzetközi vállalati stratégia fejlődését. Másrészt azonban fontos szem előtt tartani a hazai vállalatok múltját. A túlzott centralizáció, a stratégiai döntések befolyásolása és a vállalatközi kapcsolatok akadályozása *ellenreakciójaként* a vállalatok új megoldásokat (mint például a tevékenységek kihelyezése, a közös vállalatok és stratégiai szövetségek létrehozása) találtak versenyképességük növelésére. (7. ábra)

7. ábra

#### A hazai stratégiai szövetségek kialakulásának kontextusa (Buzády, 2000)



Csupán a 1990-es évek közepére alakultak ki működő és a *piacra épülő* vállalatközi kapcsolatrendszerek és együttműködési formák, mint pl. a vállalatközi informatikai hálózatok, közös projektek és stratégiai szövetségek.

Az 1990-es években átalakuló Magyarország vállalatok közti – vertikális, horizontális és diagonális – kapcsolatainak vizsgálatai lényegileg öt fő kutatási területbe sorolhatóak: a tulajdonon alapuló megközelítés, a beszállítói kapcsolatok multinacionális vállalatokkal, vállalatközi hálózatok, helyi partnerrel létrehozott nemzetközi joint-venture, valamint a stratégiai szövetségek.

Az elmúlt években egyre több hazai publikációból is értesülhettünk, hogy egyre több Magyarországon működő vállalat életében is kiemelkedő szerepet töltenek be a stratégiai együttműködések. Ezzel párhuzamosan azért elmondható, hogy a fent ismertetett számos külföldi tipologizálás közül semelyik sem tükrözi hűen a



hazai szövetségek valóságát. Ebből a következőkben egy új, szintén empirikus kutatásokon alapuló modellt mutatunk be a hazai szövetségekről.

**Kutatási módszertan**

A magyarországi stratégiai szövetségekről szóló korábbi tanulmányokkal ellentétben, melyek leíró statisztikát és keresztábrákat alkalmaztak (Szanyi, 1997; Tari – Buzády, 1998; Buzády – Tari, 1999), célunk, hogy a feltérképezzük a magyarországi stratégiai szövetségek természetét.

Ehhez többváltozós statisztikai módszereket alkalmaztunk. Az első lépésben új dimenziókat tárunk fel, melyek segítik az adatminta egyszerűbb leírását, a második lépésben azonosítjuk a magyarországi stratégiai szövetségek lehetséges csoportjait.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen 1996 tavaszán lezajlott *Versenyben a világgal* című kutatási program mintájába került 665 vállalatból, 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat. A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről 102 vállalattól kaptak teljes körű válaszokat a kérdezőbiztosok, de adatokat összesen 196 stratégiai szövetségről szolgáltatottak: 33 vállalat egy szövetséget, 69 vállalat két vagy három szövetséget – összesen 163 megállapodást – kötött. (Buzády – Tari, 2002)

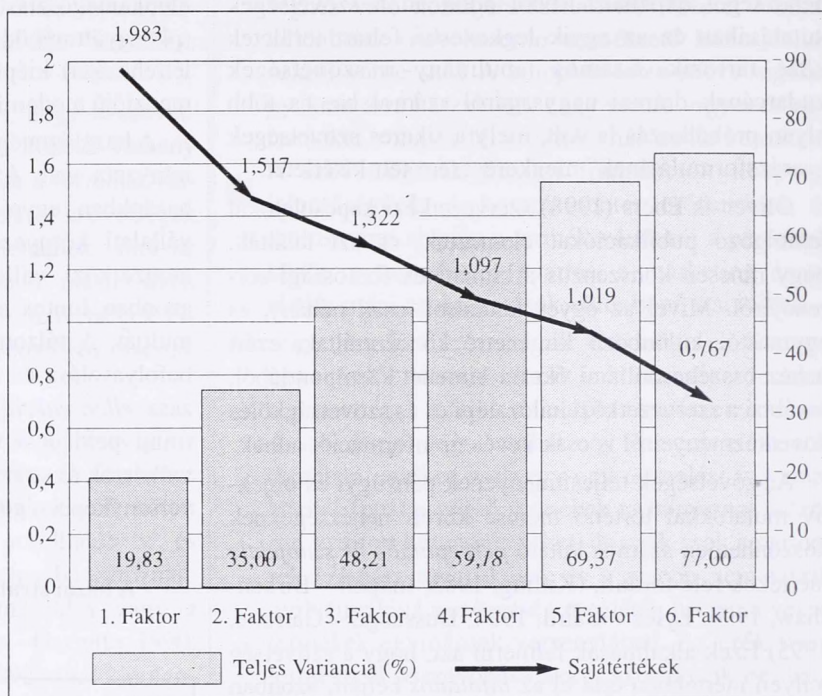
**Faktorelemzés és klaszterelemzés eredményei**

A főkomponens elemzési módszerben kialakult új faktorok segítségével a megfigyelt változókat csökkentett dimenzió mentén lehet visszaadni. Bár 5 faktor sajátértéke haladja meg az 1.0-át, az 8. ábrán látható a görbe ellaposodása, és ezért a további elemzéseket 4 faktorial végezzük.

A négy faktor összességében a teljes variancia majdnem 60%-át<sup>1</sup> magyarázza meg és ezért alkalmas a további statisztikai műveletek elvégzéséhez. (1. táblázat)

<sup>1</sup> Antal – Kovács tanulmányukban a hazai vállalatok stratégia tartalmát vizsgálták. Elemzésüket ugyanazon a kérdőíven végezték, mint a jelen disszertációban cikkben használatos. Faktor elemzésükben kilenc faktort használtak, hogy a teljes variancia 62.9%-át magyarázzák. (Antal-Mokos – Kovács, 1998)

Sajátértékek görbéje



1. táblázat

Rotált komponens mátrix

	Komponens				
	1	2	3	4	5
V16	.107	5.1E-02	.640	-.422	-.399
V18A	.659	.246	-3.63E-02	-.417	.186
V20A	.571	-.471	-.149	4.933E-03	-.231
V21A	9.946E-02	.739	.146	.136	-.184
V22TYPE	-.354	.194	.468	.419	.339
V23CLASF	.119	5.4E-02	-.840	-.113	-8.14E-02
V24	-.750	9.2E-02	4.070E-02	-.265	-5.26E-02
V25A	-.153	.748	-.171	-.131	5.733E-02
V26A	7.554E-02	-7.E-02	1.047E-02	-6.70E-03	.897
V27A	.115	1.1E-02		.834	-3.04E-03

Főkomponens elemzés, Varimax, 12 literáció után

A rotált komponens mátrix alapján a faktorokat a következő módon lehet leírni:

Az 1. faktor jellemzői:

- negatívan kapcsolódik a nem-tőkealapú szövetségekhez (V24), azaz erősen kapcsolódik a *tőkealapú* szövetségekhez,
- kapcsolódik a *határozatlan időtávra* megkötött szövetségekhez (V18), és
- kapcsolódik a *több partneres* szövetségekhez (V20).



A 2. faktor jellemzői:

- kapcsolódik az alárendelt stratégiai induló pozícióból megkötött szövetségekhez (V25),
- kapcsolódik a belföldi és külföldi szövetségi partner együttes jelenlétéhez (V21).

A 3. faktor jellemzői:

- negatívan kapcsolódik a kettőnél több vállalati funkciót érintő szövetségekhez (V23), azaz egy funkció-s szövetség,
- kapcsolódik azokhoz az esetekhez, ahol a vállalat egyszerre több szövetségben vesz részt (V16), gyengén kapcsolódik a vevő/szállító szövetségekhez (V22 szövetség típusa).

A 4. faktor csupán egy változóhoz (V27 Stratégiai hatás a vállalat helyzetére) kapcsolódik erősebben (faktorsúly .83).

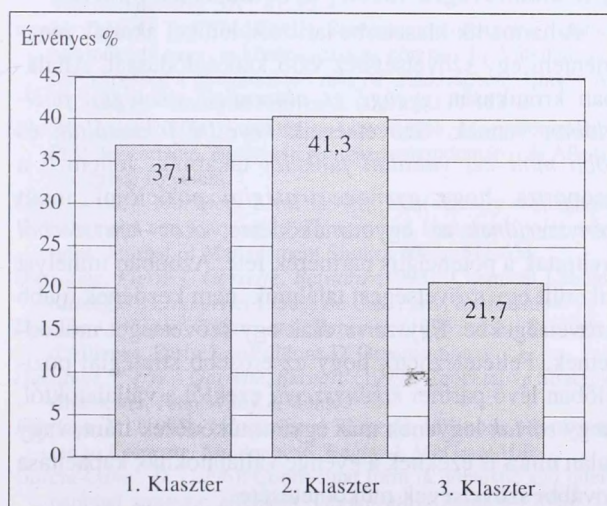
Az 5. faktor csupán egy változóhoz (V26 Rendelkezésre bocsátott eszközök jellege) kapcsolódik erősebben (faktorsúly .90).

Mivel se a 4. se az 5. faktor nem tartalmaz több információt, mint a megadott változó, nem tekinthetők összetett faktoroknak és ezért nem elemezendők.

A klaszterelemzés három klasztercsoportot produkált. (9. ábra)

9. ábra

Klasztercsoportok mérete



A variancia elemzés (ANOVA) segítségével a klaszter csoportok homogenitását lehet vizsgálni. A 2. táblázat mutatja, hogy a klaszterek átlagos eltérése a három faktor mentén kevesebb az 1.000-nál.

2. táblázat

Klaszterek homogenitása és klaszter átlagok

	N	Átlag	Átlag eltérés	Átlag hiba	
Factor1	1	53	-.594464	.8680452	.1192352
X	2	59	.6618137	.8664656	.1128042
Klaszterek	3	31	-.243240	.6549338	.1176296
Total	143		1.7E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor2	1	53	-.2194276	.9872561	.1356101
X	2	59	-.648175	.6551287	8.5E-02
Klaszterek	3	31	.8584726	.7357056	.1321366
Total	143		3.2E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor3	1	53	.5055437	.4838720	6.6E-02
X	2	59	-.134329	1.0547314	.1373143
Klaszterek	3	31	-.608658	1.1432130	.2053271
Total	143		-3.2E-16	1.0000000	8.4E-02
Factor4	1	53	.5212186	.4640726	6.4E-02
X	2	59	-.249758	.8792002	.1144621
Klaszterek	3	31	-.415770	1.4437208	.2592999
Total	143		2.0E-13	1.0000000	8.4E-02

Az ANOVA táblázatban felsorolt átlagok a három klaszter értelmezéséhez használhatók:

Az 1. klaszterben találhatók:

- Az informális vagy csupán szerződéses formán alapuló szövetségek (azaz nem tőkealapúak), amelyeket egy előre meghatározott időre hoztak létre és általában két partneresek (1. Faktor átlag: -.59).
- Egy funkcionális területet takarnak, de a vállalat egyszerre több szövetséget kötött. Ezek tendenciájukban inkább vevő/szállító vertikális szövetségek (3. Faktor átlag: .51).

A 2. klaszterben találhatók:

- Tőkealapú szövetségek, előre nem meghatározott időtávra és több partnerrel kötött szövetségek (1. Faktor átlag: .66).
- Domináns stratégiai helyzetben lévő vállalatok által és többnyire vagy külföldi, vagy belföldi partnerekkel létrehozott szövetségek (2. Faktor átlag: -.65).

A 3. klaszterben találhatók:

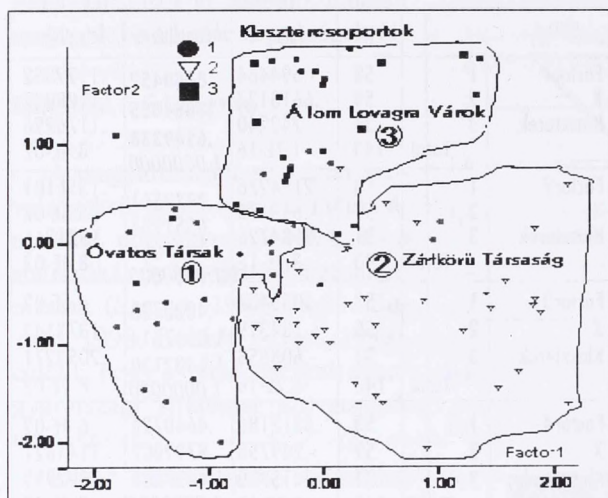
- Alárendelt stratégiai helyzetben lévő vállalatok által és egyszerre külföldi és belföldi partnerekkel létrehozott szövetségek (2. Faktor átlag: .86).
- Tendenciájukban, a vállalati funkciókban nem összpontosított szövetségek. A vállalat nem vesz egyszerre részt több különböző szövetségben (3. Faktor átlag: -.61).

A 10. ábra a három klasztercsoportot mutatja be a faktorokra kivetítve.



10. ábra

Klasztercsoportok az 1. és 2. faktorra vetítve



A képeken látható eredmény alátámasztja és bizonyítja a három, egymástól eltérő stratégiai szövetségi csoportokat, amelyeket a faktork mentén külön-külön is célszerű értelmezni.

### Stratégiai szövetségi csoportok újabb értelmezésben

A faktorelemzés eredménye három alapvető faktor kimutatása volt, melyek segítségével a mintában szereplő stratégiai szövetségeket a sok eredeti változónál jóval kevesebb dimenzió mentén is jól visszaadhatók (variancia 48%-a magyarázva!). Továbbá kimutattuk, hogy a hazai stratégiai szövetségeket három jól elkülönülő klaszterbe sorolhatjuk be, ezeket most értelmezzük:

#### Az „Óvatos Társak” (az 1. klasztercsoport)

Jellemző erre a csoportra, hogy elsősorban a *külső piaci erők* kényszerítik ki a vállalatközi *integrációt*. A vállalatok erősen igyekeznek *stratégiai függetlenségüket megőrizni*, és ezért csak olyan informális vagy egyszerű szerződésekre mennek bele, amelyeket a piaci helyzet változásai következtében könnyen módosíthatnak vagy elhagyhatnak.

Ezek a vállalatok általában *vevő/szállító kapcsolatokban* vannak már. Tevékenységük egyre szorosabb integrálódása miatt ezek a vállalatok *informális vagy egyszerű jogi formájú és előre meghatározott időre szóló kooperációkat* kötnek. Ezek a szövetségek két partneresek és csak egy vállalati *funkciót* érintenek.

Így a vállalatok bizonyos *rizikót* érzékelnek az egy partnerre való kiszolgáltatottságukkal. Ezért, ha lehet, *egyszerre több szövetséget* kötnek más vertikálisan kapcsolódó vállalatokkal.

Az első klaszterben csoportosuló szövetségek motója az lehetne hogy „*jobb előre félni, mint később megijedni*” vagy „*nem kell mindent egy lóra tenni*”.

#### A „Zártkörű Társaság” (a 2. klasztercsoport)

Jellemző erre a csoportra, hogy *maguk* a vállalatok *kezdeményezik a szorosabb vállalati integrációt* hosszú távú érdekeik céljából, és saját *maguk döntenek* egy másik potenciális partnertől való *elzárkózás mellett*.

A második klaszterben csoportosuló szövetségek meglehetősen *zártak*. A szövetségek *kimondottan formálisak* és erősen *strukturáltak*, jogi formájuk *tőkealapú, általában közös vállalatok*. A szövetségeket csak *kevés partnerrel* hozzák létre, és mivel közös vállalatokról van szó, *jogosan feltételezhető, hogy a tagokat érintő partnerszerkék* (régieket, valamint újakat beleértve) *gyakorlatilag kizárhatók*. A részt vevő vállalatok *domináns stratégiai helyzetben* vannak, tisztában vannak rövid és hosszú távú *üzleti érdekeikkel*. Megfontolják, hogy *hazai vagy külföldi tagokból álló szövetségbe* szeretnének-e társulni.

Olyanok mintha megfontolt *klubtagok* lennének egymást közt.

#### „Az álomlovagra várók” (a 3. klasztercsoport)

A harmadik klaszterbe tartozók létüket akarják megmenteni egy szövetséghez való kapcsolódással. Általában krónikusan *gyenge és alárendelt stratégiai pozícióban* vannak. Szövetségeik *kevésbé fókuszáltak* és *több mint két vállalati funkciót* takarnak. Jellemző a csoportra, hogy *gyenge stratégiai pozíciójuk* miatt *kényszerülnek az együttműködésre, azaz kényszerből* nyitottak a potenciális partnerek felé. Azonban mihelyst sikerült egy szövetségest találniuk, nem kezdenek újabb szövetségekbe. *Egyszerre csak egy szövetséget* működtetnek. Feltételezhető, hogy az erősebb stratégiai pozícióban lévő partner *kikényszeríti* ezektől a vállalatoktól, hogy *zártak* legyenek más együttműködések iránt, vagy talán nincs is ezeknek a gyenge vállalatoknak kapacitása további szövetségek működtetésére.

A 3. táblázat az ezzel kapcsolatos tendenciákat mutatja be. Az „Óvatos Társak” csoportjában (1. Klaszter) *mindegyik pozitív hatással* volt a vállalat stratégiai helyzetére. Az úgynevezett „Zártkörű Társaság” csoportjában a szövetségek *pozitív vagy semleges hatással*



Klasztercsoportok és a szövetség stratégiai hatása

3. táblázat  
Vannak, akik a stratégiai szövetségek létrehozását csak egy új, de múló menedzsmentdivatnak tartják. Ezzel ellentétben kvantitatív kutatásunk kimutatta, hogy maguk a vállalatvezetők is pozitívan ítélik meg a szövetségek hatását. A hazai vállalati stratégiák lényeges eleme és fontos eszköze lett a stratégiai szövetség.

„Szövetség hatása a vállalati stratégiára?”	1. Klaszter („Az óvatos társak”)	2. Klaszter („Zártkörű Társaság”)	3. Klaszter („Az átomlovagra várók”)
Nincs változás		12%	29%
Kedvező változás	100%	86%	61%
Kedvezőtlen változás		2%	10%

voltak. A harmadik klasztercsoportot kitevő „Átomlovagra Várók” 29%-ban se javulás, sem rosszabbodás nem történt. De e vállalatok stratégiai helyzetére sokszor negatívan is hatott az együttműködés. Nem elég, hogy ezek a vállalatok eleve már alárendelt stratégiai helyzetből kiindulva kötöttek stratégiai szövetséget, de kevesebb, mint kétharmadnál hozott kedvező változást az együttműködés. Tíz közül egy vállalatnál a szövetség ráadásul kedvezőtlen hatással volt a vállalat stratégiai helyzetére!

A bevezető áttekintésben több lehetséges a stratégiai szövetségeket rendszerező modellt elemeztük. A jelen empirikus kutatás eredménye ismét egy újabb modell megalkotása, amely a hazai, és így az átmeneti korszak végére jellemző gazdasági környezetbe beágyazott vállalatok, stratégiai szövetségek három csoportját sorolja fel.

Felhasznált irodalom

Antal-Mokos Zoltán – Kovács Péter (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében - taxonomia. *Vezetéstudomány* 29(2): 23-34.

Arndt, J. (1979): Toward a Concept of Domesticated Markets: *Journal of Marketing* 43: 69-75:

Bidault, Francis (1996): Alliances can bring you hidden benefit, IMD, Lausanne:

Bidault, Francis – Cummings, T. (1994): Innovating through alliances: expectations and limitations: *R&D Management* 24(1): 33-45:

Buzády Zoltán (2000): Stratégiai szövetségek szervezetelméletei: *Vezetéstudomány* 31(7-8): 25-43.

Buzády Zoltán – Tari Ernő (2002): Stratégiai szövetségek a hazánkban működő nagy- és középvállalatok körében. In: *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban.*, Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.), 137-157. o.

Buzády Zoltán (2000): Stratégiai szövetségek Magyarországon, PhD disszertáció. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.

Child, John – Markóczy Livia (1993): Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures. *Journal of Management Studies* 30(4): 611-631.

Dussauge, Pierre – Garrette, Bernard (1993): *Chemical Labour. Stratégie d'Entreprise: Études de Cas.* Paris, InterEdition.

Dussauge, Pierre – Garrette, Bernard (1995): *Les Stratégies d'Alliance.* Paris, Les Éditions D' Organisation.

Dussauge, Pierre – Garrette, Bernard (1999): *Cooperative Strategy.* Chichester, John Wiley & Sons.

Faulkner, D. (1995): *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete.* Maidenhead, England, McGraw-Hill.

García-Canal, D. (1996): Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies* 17(No. 5): 773-794.

Ghemawat, J. M. – Porter, M. – Rawlinson, R.A. (1986): *Patterns of International Joint Ventures. Competition in Global Industries.* Porter, M.E. Boston, MA, Harvard Business School Press: 345-366.

Hennart, J. F. (1988): A transaction costs theory of equity joint ventures. *SMJ* 9(361-374).

Hergert, M. – Morris, D. (1987): „Trends in International Collaborative Agreements.” *CJWB* 22: 15-21.

Inkpen, Andrew – Birkenshaw, Julian (1994): International Joint-ventures and performance: an interorganisational perspective. *International Business Review* 3(3): 201-217.

Jarillo, Carlos (1995): *Strategic Networks: Creating the borderless organisation.* Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.

Killing, Peter J. (1983): *Strategies for Joint Venture Success.* New York, Croom Helm Praeger.

Lorange, P. – Roos, J. (1992): *Strategic Alliances: Formulation, Implementation, and Evolution.* Oxford, UK, Blackwell.

Lyles, Marjorie – Baird, Inga (1994): Performance of International Joint-Ventures in two Eastern European countries: the case of Hungary and Poland. *Management International Review* 34(4): 313-329.

Oliver, Amalya – Ebers, Mark (1998): *Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organisational Relationships.* *Organisation Studies* 19(4): 549-583.

Pisano, G. P. (1989): Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organisation* 5(1): 109-126.

Porter, Michael (1985): *The Value Chain and Competitive Advantage (Ch.2).* *Competitive Advantage.* New York, The Free Press: 33-61.

Porter, Michael – Fuller, Mark (1986): *Coalitions and Global Strategy. Competition in global industries.* Porter, Michael. Cambridge, MA, Harvard University Press: 315-344.

Szanyi Miklós (1994): Magyar iparvállalatok alkalmazkodási törekvései az átalakulási válság során. *Vezetéstudomány* 41(11): 1036-1048.

Szanyi Miklós (1997): Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati háló átalakulása és a versenyképesség. In: „Versenyben a világgal” – kutatási program, BKAE Budapest

Tari Ernő – Buzády Zoltán (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában. *Vezetéstudomány* 29(2): 35-47.

Yoshino, Michael – Rangan, Srinivasa (1995): *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalisation.* Boston, MA, Harvard Business School Press.