

SZANYI Miklós

## STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK ÉS TARTÓS VERTIKÁLIS KAPCSOLATOK A MAGYAR GAZDASÁGBAN

A szerző korábbi kutatási eredményeit időben kiterjesztve és tovább bővítve összehasonlítja, hogy a szövetségeket alkotó cégek magatartása más együttműködési lehetőségek tekintetében mennyire aktív, milyen jellegű vállalati stratégiákat alkalmaznak, illetve hogyan változnak piacaik és beszerzéseik.

Kérdőíves felmérés segítségével a magyar iparvállalatok kapcsolati rendszereinek rendszerváltást követő átrendeződéséről, a stratégiai szövetségek és más szoros együttműködési formák kialakulásáról és megerősödéséről gyűjtöttünk információkat. Az elemzés a „Versenyben a világgal” kutatás két felmérésének eredményeire támaszkodik. Az első forduló eredményeinek elemzését (ld. Újraszöve. Magyar vállalatok kapcsolati hálói. Figyelő, 1997 május 29.) nem csupán időben terjesztjük ki, de tovább bővítjük azzal is, hogy keresztábrázolatok segítségével összehasonlítjuk, hogy a szövetségeket kialakító cégek magatartása más együttműködési lehetőségek tekintetében mennyire aktív, milyen jellegű vállalati stratégiákat alkalmaznak, illetve hogyan változnak piacaik és beszerzéseik. Ezt a fajta összehasonlítást az is indokolja, hogy a stratégiai szövetségek nagyobb része (a fejlettebb országok gyakorlatától eltérően) marketing- vagy beszerzési tartalmú. Elsőként az 1996-os felmérés (már korábban publikált) eredményeit foglaljuk össze, majd a felmérés újabb, 1999-es fordulójának eredményeit vetjük össze a korábbi tapasztalatokkal.

### **Magyar vállalatok kapcsolati hálóinak fejlődése a rendszerváltást követő első hat évben**

A magyar vállalatokat 1990-től ért piaci és intézményi sokkok hatására a korábbi kapcsolatrendszer alapjai rendültek meg. Az értékesítési piacok és a beszállító part-

nerek köre jelentősen megváltozott. Végbement a piacváltás, az értékesítésben megnövekedett az OECD országokba irányuló export. Ez leginkább a korábbi KGST-szállítások részarányának drámai csökkenésével járt együtt. A belföldi értékesítés súlya összességében nem sokat változott, de annak viszonyai is piaci alapokra helyeződtek. A keleti piacok elhúzódó válsága miatt ennek a relációnak a tényleges súlya tartósan a potenciális lehetőségek alatt maradt. A beszerzésekben is hasonló eltolódások voltak megfigyelhetők. A hazai beszállítók részaránya stagnált, míg a volt keleti partnerek szerepét az OECD-országok vették át.

A relációs szerkezetben lezajlott változás a kapcsolatok jellegének gyökeres átalakulását jelentette. Rendkívül gyors ütemben korszerűsödtek a termékek és emelkedett a magyar szállítók versenyképessége az üzleti feltételek, minőség, szerződési fegyelem szempontjából is. Ebben nagy szerep jutott a külgazdasági relációváltás következtében megnyílt OECD termelési inputforrásoknak is. Ezzel párhuzamosan azonban a magyar beszállítók termékei is korszerűsödtek. A magyar gazdaság mai versenyképességének technikai (gyártási, termelési) oldalát ezek az átrendeződések döntően befolyásolták.

A piaci változások mellett az intézményi sokkok, köztük elsősorban a privatizáció, az 1992-es számviteli, pénzügyi és csőd törvények is erőteljes hatást gyakoroltak a vállalkozói kapcsolatok szövetére. Az intézményi sokkok hatására általánossá vált a gazdálkodók

körében a tevékenységi körök szűkítése, racionalizálása, ami együtt járt a leépítésre került részek kapcsolati hálóinak megszűnésével is. A külföldiek felé értékesített cégek esetében az átszervezés általában gyorsabb és mélyebb volt. A magyar beszállítók lehetőségei ezeknél a cégeknél az általánosnál is jobban összeszűkültek. A kérdőívek szerint viszont az első évek hanyatlása után ezek a kapcsolatok gyorsan regenerálódtak, helyreálltak.

Hasonló folyamatokat lehetett megfigyelni azoknál a nagyvállalatoknál is, amelyek társaságok halmazára bomlottak, és amelyeket zömmel hazai magánszemélyek vagy társaságok privatizáltak. A volt vállalati intern kapcsolatok jelentős része megszűnt, más részük piaci alapokra helyeződött, de már az első megfigyelési időszak végére, 1996-ra komoly erőfeszítések történtek a korábbi kapcsolatok részleges helyreállítására. Mindezek a megfigyelések arra engednek következtetni, hogy a korábbi gazdasági szerkezet piaci viszonyok között is életképesnek bizonyult részei átmeneti visszaesést követően már 1995–96 tájékán, az intézményi változások befejeződésével újjászervezték szétesett kapcsolatrendszerüket. Vagyis a rendszerváltás következtében egyfajta kreatív rombolás zajlott le.

A piaci és intézményi sokkok hatására a gazdaság jelentős része került felszámolásra. Ebben az esetben természetesen a korábbi kapcsolatok helyreállítása már csaknem lehetetlen volt. A felszámolt cégek vagyona többnyire a korábbtól eltérő módon hasznosították. Ez a legtöbb esetben a technológiai kapcsolatok elvi lehetőségét is kizárta. A felszámolások ugyanakkor sokszor előre megtervezett privatizációs akciók voltak. Más esetekben pedig a felszámolás ellenére a felszámoló fenntartotta a cég működését, majd privatizálta azt. Mindkét említett esetben tulajdonképpen a felszámolt cég vagyona, eszközei nem léptek ki a piacról, vagyis az ilyenfajta felszámolások nem jártak a korábbi kapcsolati hálóik automatikus megszűnésével.

Mindezeket figyelembe véve állíthatjuk, hogy a piaci és intézményi sokkok hatására a gazdaságnak csak viszonylag kis részénél volt megfigyelhető a piacról történő kilépés. Sokkal jellemzőbb volt eleinte a tevékenység zsugorítása és ésszerűsítése, majd a versenyképességet gyökeresen javító szervezeti, vezetési, technikai és kapcsolati változtatások végrehajtása. 1995-től éppen ezeknek a folyamatoknak a kibontakozása figyelhető meg.

A külföldi tulajdonú cégeknél a kutatás kétféle jellemző magatartást azonosított. A privatizációban szereplő cégek esetében a külföldi befektetők többnyire a korábban felhalmozott kompetenciákat vásárolták meg.

Ez a gyártókapacitásokon kívül magában foglalta a piaci részesedést és szakismereteket, bevezetett termékeket és márkanéveket, a korábban kialakult kapcsolati hálóknak mind előre-, mind hátranyúló jelentős részeit. Ezeknek a regenerálása, erősítése megfigyelhető volt. A külföldi befektetők másik csoportja, leginkább a zöldmezős beruházók ugyanakkor alapvetően csak egy vagy néhány helyi versenyelőnyt biztosító input kedvéért ruháztak be. Ezek között a helyi munkaerő és a megszerzhető beruházási kedvezmények emelkednek ki. A helyi beszállítói és értékesítési kapcsolatok kiépítésére alig történt erőfeszítés 1995-ig. (A beszállítói kormányprogram ezt követően született.)

A kutatás kimutatta a hosszú távú beszállítói és értékesítési szerződések térnyerését a magyar gazdaságban. Ezt a fejleményt annak idején pozitívan értékeltük. Annak jeleként kezeltük, hogy a kapcsolati hálóik rendszerváltást követő szétesését azok tartós megszilárdulása követte. A partnerek között a korábban megrendült bizalom helyreállt. A tartós szerződéses kapcsolatokat a versenyképesség egyik fontos összetevőjeként értékeltük. A hosszú távú együttműködés kiterjedt a termék- és technológiafejlesztésre is, bár az ilyen irányú együttműködések az esetek többségében nem voltak olyan mélyrehatóak, kiterjedtek, hogy azt a partnerek stratégiai szövetségként érezték volna.

#### **Értékesítési és beszerzési adatok 1996–1999**

A kapcsolati hálóik vizsgálatának első eszköze a beszerzések és az értékesítések terén végbement változások számbavétele. A 1. és 2. táblázat tartalmazza azt a négy mutatót, amelyekkel a vállalatok kapcsolatrendszerének alapvető irányultságát tártuk fel. Az exportorientált cégek aránya a mintában valamelyest emelkedett. A változást a minta szerkezeti változásai és az exportorientáció erősödése együttesen okozták. Nagymértékben emelkedett a mintában a hazai magánvállalkozások aránya, amelyek ráadásul egyre jelentősebb exportforgalmat bonyolítanak. A korábbi 27 %-ról 44 %-ra emelkedett azon mintabeli cégek aránya, amelyek forgalmuk 30 %-át meghaladó mértékű exportot bonyolítottak le. Ez a változás túlsúlyban volt az állami vállalatoknál tapasztalt csökkenéssel szemben. Az állami vállalatok csökkenő arányú exportorientáltsága a minta változásának következménye lehet. Leginkább az állami cégek részvétele zsugorodott a mintában, és ebben az idő közben lezajlott privatizációnak fontos szerep tulajdonítható. A folyamat

ráadásul éppen a jelentős külkereskedelmi forgalmat lebonyolító volt állami iparvállalatokat érintette.

Párhuzamos változást lehet megfigyelni az importorientált állami cégek körében is. Korábban a minta állami vállalatok 20 %-ának beszerzései származtak jelentős mértékű importból, míg 1999-ben már csak 9 %-é. Így, miközben a másik két kategória importfüggése lényegében nem változott, a teljes mintában az importorientált cégek aránya 23 %-ról 18 %-ra csökkent. Vagyis az exportorientáció emelkedése mellett az importfüggés csökkent. A 31 % exportorientált cég mellett csupán 18 % importfüggő. Figyelemreméltó fejlemény, hogy a külföldi tulajdonú cégek export és importintenzitása nem változott, és hogy továbbra is azonos szintű. Természetesen ezen megfigyeléseink semmilyen konkrét következtetés levonására sem jogosítanak minket a makrogazdasági folyamatok és egyensúlyok tekintetében.

erősebb piaci pozíciókkal, míg a hazai magántulajdonú cégek aránya a bér munkázók között volt átlag feletti. Ezek a folyamatok a korábbiakban elindult tendenciák továbbélését mutatják. A bér munkázás a hazai magán-cégeknek immár negyedénél ért el szignifikáns, 20 %-ot meghaladó értéket. A jelentős piaci pozícióval rendelkező cégek aránya mindhárom csoportban emelkedett, és legmagasabb az állami vállalatok között. A piaci részesedések emelkedését mi a gazdálkodás megszilárdulása jeleként értékeljük.

A méretkategóriák szerinti bontás is mutat néhány változást. (Lásd 2. táblázat) Legszembeötlőbb közülük az 1000 fő meghaladó létszámú nagyvállalatok csökkenő export- és importtevékenysége. Ez összefüggésben lehet az állami vállalatok privatizációjával, és ennek a mintára gyakorolt már érintett szerkezeti hatásával. Látható ugyanakkor, hogy a hazai piaci részesedés erősödése elsősorban

Az értékesítés és a beszerzés néhány alapmutatója tulajdonforma szerint

	Állami	Külföldi	Hazai magán	Összes cég
30 %-ot meghaladó export	9 16% (20%)	18 37% (38%)	57 44% (27 %)	95 31% (28 %)
30 %-ot meghaladó import	5 9% (20 %)	18 37% (38 %)	25 19% (20 %)	55 18% (23 %)
20 %-nál nagyobb hazai piaci részesedés	30 52% *64% (48%)	23 47% *69% (43%)	52 40% *54% (30%)	128 43% *55%
20 %-nál több bér munkavállalás	3 5% (8%)	10 20% (19%)	33 25% (18%)	63 21%

\*Az alacsonyabb %-os aránynál az üresen hagyott mezőket 20%-nál alacsonyabb részesedésnek tételeztük. Mivel ennél a kérdésnél a válaszadás aránya az átlagosnál sokkal alacsonyabb volt, kiszámítottuk a nettó részarányt is, ez a magasabb érték (arány a ténylegesen választ adók %-ában kifejezve). Zárójelben szerepelnek az előző mintavétel során kapott megoszlási adatok.

A másik két mutató a cégek más cégektől való függetlenségének mértékét hivatott jelezni. Ezen a téren nagy változások nem történtek. Valamelyest emelkedett a bér munkával nagyobb arányban foglalkozó cégek aránya, ami szinkronban van a statisztikákban is leírt folyamattal, és mind a hazai, mind a külföldi tulajdonú magánvállalatokra jellemző volt. Hasonlóan emelkedett a jelentős hazai piaci részesedéssel rendelkező cégek száma valamennyi tulajdonosi kategóriában. Továbbra is főként az állami vállalatok és a külföldi cégek rendelkeznek

1. táblázat

a 300–1000 fős közép vállalatokat érintette, vagyis elsősorban ők tudták piaci pozíciójukat javítani. Ez feltétlenül öröndetes fejlemény, hiszen a gazdaságpolitikai prioritások között fontos helyen áll a kis és közepes méretű vállalkozások erősítése, támogatása, a nagyiparral való kapcsolódások fejlesztése. A bér munkázók aránya pedig a két kisebb méretkategóriában emelkedett erőteljesen. Úgy tűnik, hogy ezek bekapcsolódását a nagyobb munkamegosztási rendszerekbe növekvő mértékben ez a fajta konstrukció teszi lehetővé. (Hangsúlyozzuk most is, hogy megítélésünk a bér munkázással kapcsolatban nem negatív!)

### Stratégiai szövetségek és eredményeik

A vállalatok maximum három stratégiai szövetségről számolhattak be, amelyben részt vesznek. Ezért 1999-ban a 49 szövetségben részt vevő cég összesen 92 szövetségről tett említést. Az 1999-es szám mind a résztvevő cégek, mind az említett szövetségek tekintetében alatta maradt az 1996-osnak. Ez jórészt annak a következménye, hogy az 1999-re vonatkozó kérdőív a korábbihoz képest pontosan definiálta hogy mit kell stratégiai szövetségnek te-

**Az értékesítés és a beszerzés néhány alapmutatója méret szerint**

	-100 fő	101-300 fő	301-1000 fő	1001- fő
30 %-ot meghaladó export	30 31% (27%)	44 40% (24%)	16 29% (25%)	10 34% (40%)
30 %-ot meghaladó import	22 23% (25%)	17 15% (24%)	11 20% (20%)	6 21% (31%)
20 %-nál nagyobb hazai piaci részesedés	42 44% 55%* (42%)	45 41% 52%* (41%)	26 47% 62%* (35%)	15 52% 58%* (51%)
20 %-nál több bér munkavállalás	16 17% (8%)	24 22% (13%)	9 16% (12%)	4 14% (13%)

\*Az alacsonyabb %-os aránynál az üresen hagyott mezőket 20%-nál alacsonyabb részesedésnek tételeztük. Mivel ennél a kérdésnél a válaszadás aránya az átlagnál sokkal alacsonyabb volt, kiszámítottuk a nettó részarányt is, ez a magasabb érték (arány a ténylegesen választ adók %-ában kifejezve). Zárójelben szerepelnek az előző mintavétel során kapott megoszlási adatok.

kinteni. Ezzel szemben az 1996-os kérdőívben sok említés minden bizonnyal nem felelt volna meg ennek a definíciónak.

Több lényeges változást látni lehet. Amíg 1996-ban még az állami tulajdonú cégek a szövetségben részt vevő cégek több, mint felét adták, ez az arány 1999-re 26 %-ra csökkent. Ennek legfontosabb oka a minta összetételének változása, mögötte pedig a privatizáció voltak. Az állami vállalatok helyét a hazai magáncégek vették át. Ha azt vizsgáljuk, hogy a mintában szereplő egyes vállalatcsoportok közül melyik vett részt nagyobb arányban a szövetségekben, akkor azt tapasztaljuk, hogy 1999-ben mind-

2. táblázat három tulajdonosi csoport lényegében hasonló szintet mutat, szemben az 1996-os messze kiugró állami vállalati aránnyal. Meg kellett vizsgálni, hogy vajon az állami vállalatoknál tapasztalt visszaesés az állami vállalatok ténylegesen csökkenő szövetségi részvételét is jelentette-e? Erre további információkat a 3. táblázat adatai adnak.

A 3. táblázat utolsó két sorának adatai azt mutatják, hogy a magántulajdonú cégek között is inkább a privatizált vállalatok voltak szövetségek résztvevői. Ez a korábbi állami vállalat kapcsolati rendszerének fenntartását vagy helyreállítását jelentette sok esetben, ahogy azt az 1996-os felmérés kimutatta. Feltehetőleg az állami tulajdonban maradt cégek kapcsolatrendszere is

hasonlóan alakulhatott, ezért részvételük stratégiai szövetségekben továbbra is átlagosnál magasabb arányú. A nagyarányú csökkenés jelentős részben a privatizációra, az emiatt a mintából kikerült iparvállalatok tevékenységének hiányára vezethető vissza. A stratégiai szövetségekben való részvétel valószínűsége úgy tűnik, hogy továbbra is korrelál a vállalati mérettel. 300 fő foglalkoztatotti létszám feletti kategóriák magasabb arányban vannak képviselve a szövetséges vállalatok alkotta részmintában, mint a teljes mintában (45 % és 29%). Az állami vállalatok részvétele szintén magasabb, míg a hazai magáncégeké megegyező, a külföldieké

3. táblázat valamelyest alacsonyabb.

**Stratégiai szövetséget kötött vállalatok összetétele tulajdonforma és méret szerint (zárójelben az 1996-ra vonatkozó adat)**

Cégek tulajdonformái	Stratégiai szövetséget kötött cég (A)	Összes vállalat (B)	A/B
Állami vállalatok	11 26%	58 24%	19% (45%)
Hazai magántulajdonú cégek	23 55%	131 55%	18% (27%)
Külföldi tulajdonú cégek	8 19%	49 21%	16% (26%)
-100	13 27%	96 33%	14% (15%)
100-300	14 29%	111 38%	13% (30%)
300-1000	13 27%	56 19%	23% (38%)
1000-	9 18%	29 10%	31% (34%)
Privatizált cégek	32 63%	168 58%	19%
Újonnan alapított magáncégek	17 33%	124 43%	14%

A stratégiai szövetségekben részt vevő partnerek és az együttműködés elsődleges területeinek adatait tartalmazza a 4. táblázat. Az arányok egyes helyeken jelentősen megváltoztak. A közvetlen versenytársakkal való együttműködés mellett a vevőkkel kötött stratégiai szövetségek továbbra is jellemzőek maradtak. Visszaszorultak viszont a beszállítókkal kialakított szövetségek. Ez az elmozdulás nagy valószínűséggel azért követ-

kezett be, mert az 1999-es definíció kizárta a tartós beszállítói szerződéseket a stratégiai szövetség fogalmi köréből.

A másik partnerkategória ahol lényeges csökkenést lehet tapasztalni a potenciális versenytársak köre. Ezek olyan cégek amelyek piacra belépése várható. Ennek a kategóriának az alacsonyabb részvétele is magyarázható a gazdasági átmenet sajátosságaival. A potenciális piaci belépők köre 1996-ban még sokkal kiterjedtebb volt, mint 1999-ben. Ekkorra a belépést fontolgató (főként külföldi) cégek általában döntöttek. Ha beléptek, átkerültek a versenytárs kategóriába, ha nem, a külföldi versenytárs pozíciójába kerültek. Az átmenet időszakának nagy piaci mobilitása átmenetileg duzzasztotta fel a potenciális piaci versenytársak létszámát, és benne a stratégiai szövetségeket is.

**Stratégiai szövetségek partnerei és az együttműködés területei**

Első helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei\*

Az együttműködés területei	Közvetlen versenytárs	Ebből: Külföldi	Potenciális versenytárs	Vevő	Szállító
K+F	2 (3)	0	0 (1)	3 (3)	0 (2)
Termelés	6 (11)	2	2 (3)	5 (16)	2 (4)
Marketing	14 (12)	2	2 (6)	6 (17)	2 (11)
Beszerezés	7 (5)	0	0 (3)	4 (4)	1 (15)
Több funkció	4 (9)	0	0 (8)	3 (6)	2 (5)

\* Zárójelben az 1996-os adat

Az együttműködés területére vonatkozóan is láthatunk változásokat. Túlsúlyba kerültek a marketing/értékesítési együttműködések. Erőteljesen csökkent ugyanakkor a termelési célú együttműködések aránya. A beszerzési/logisztikai célú szövetségek csökkenése egyértelműen a beszállítók arányvesztésénél már leírt definíciós okokra vezethető vissza. A K+F jellegű együttműködések szerepe alacsony volt és az is maradt.

A termelési célú szövetségekről beszámoló cégeknek több, a termelés korszerűsítésével, kapacitások fejlesztésével összefüggő működési tulajdonsága mutatott átlagosnál magasabb szintet vagy javuló tendenciát 1996-ban és 1999-ben is. Az 1999-es

adatokból tartalmaz néhányat a 5. táblázat. Érdekeség, hogy 1996-tól eltérően 1999-ben a kapacitások kihasználásának mértéke az átlagos alatt maradt a termelési szövetségek ellenére. Vagyis a termelési szövetségek nem egyértelműen támogatták a jobb kapacitáskihasználást.

A K+F tartalmú szövetségek száma mindkét időpontban alacsony maradt. Ennek ellenére a cégek mindkét időpontban jelentős számban számoltak be tartós kutatási együttműködésekről. K+F költségvetésük is növekvő mértékű volt, amint az a 6. táblázat adataiból látható.

**Vállalati kapcsolatok, stratégia és eredmények**

A kapcsolati hálók kialakítása a vállalati stratégia keretében történik. A szövetségek egyaránt lehetnek proaktívak vagy preventívek, csakúgy mint a stratégiák általában. Míg a stratégiák között az elkülönítés egyértelmű volt, addig a szövetségek között már nem. A szövetségek jellegét a szövetség súlypontját jelentő együttműködési terület önmagában nem határozza meg. A 7. táblázat helyezi el a szövetségeket a stratégia dimenziójában. Ezek szerint a stratégiai szövetségekben részt vevő vállalatok többsége stabilitási vagy növekedési stratégiát folytatott, bár ez a teljes mintára is jellemző volt 1996-ban és 1999-ben egyaránt. A súlypontokban mindenesetre némi elto-

4. táblázat

5. táblázat

**Termelési szövetségről beszámoló cégek egyes működési tulajdonságainak változása a teljes minta átlagához viszonyítva**

	Termelési szöv. I. (25)	Termelési szöv. 2. (11)	Termelési szöv. 3. (7)	Teljes minta átlag
Kapacitáskihasználás a versenytársakhoz viszonyítva	3,1	2,7	2,7	3,3
Technológia szint a versenytársakhoz viszonyítva	3,4	3,7	3,9	3,3
Beruházások változása 1995-98	3,9	4,1	4,4	3,7
Minőség változása	3,9	4,1	3,9	3,9

lódás figyelhető meg 1996 és 1999 között. A visszahúzó stratégia folytató cégek aránya jelentősen

K+F szövetségben részt vevő cégek  
K+F kiadásainak változása

	K+F szöv. 1.	K+F szöv.2.	K+F szöv.3.	Teljes minta
A K+F kiadások változása	3,4	3,2	3,5	3,1

6. táblázat

kább. Ráadásul, mint a táblázat adataiból kiolvasható, 150 növekedési stratégiát folytató cég összesen 148 ízben említette valamilyen stratégiai szövetségben való részvételét. (Ez nem jelenti azt, hogy 148 cég volt közülük részese stratégiai szövetségnek, hiszen egy-egy cég

7. táblázat

A vállalatok megoszlása stratégiatípusok szerint\*

Stratégia típus	K+F szövetség	Termelési szövetség	Marketing szövetség	Beszerezési szövetség	Stratégiai szövetség	Teljes minta
Visszahúzó	4 5%	6 6%	2 2%	2 3%	14 4% (8%)	32 7% (10%)
Védekező	10 12%	15 14%	10 10%	8 13%	43 12% (13%)	65 14% (16%)
Stabilitási	28 34%	36 34%	43 43%	23 36%	130 35% (29%)	187 39% (34%)
Növekedési	36 43%	43 41%	40 40%	29 45%	148 40% (36%)	150 32% (30%)
Támadó	5 6%	5 5%	5 5%	2 3%	17 5% (13%)	40 8% (9%)

\* A táblázatban szereplő magas elemszámok mind a szövetségben részt vevő vállalatok, mind az egyes stratégiatípusokat választó cégek tekintetében annak a következményei, hogy az egyes opciókat az 1996-99-es időszakra vonatkozóan párhuzamosan, vagy egymást váltva is meg lehetett adni, ezért a többszörös említés gyakori volt. Zárójelben az 1996-os adatok szerepelnek.

csökkent, és a várakozásnak megfelelően, a stratégiai szövetségben részes cégek körében ennek a stratégiának az alkalmazása még kevésbé jelentős. Némileg más a helyzet a védekező stratégiát követőknél, hiszen az ilyen cégek száma már jelentős, és bennük – bár a stratégiai szövetségesek aránya viszonylag kisebb – mégis jelentős mértékű. A beszerzési és termelési tartalmú szövetségek aránya a védekező stratégiát követők körében csekély mértékben meghaladja a K+F és a marketingtartalmú szövetségesek arányát. A stabilitási stratégiát követők körében is viszonylag alulreprezentáltak a szövetséges cégek, de ez a stratégia már az ő körükben is a második leggyakoribb.

A szövetségesek által követett stratégia mégis elsősorban a növekedési stratégia. Ráadásul ezen a stratégiatípuson belül még emelkedett is a stratégiai szövetséges cégek relatív súlya 1996 és 1999 között. Mind a négy együttműködési területnél jellemző a növekedési stratégia, a beszerzési és a K+F szövetségeknél a legin-

több szövetséget és több együttműködési területet is megemlíthetett!) A támadó stratégiát követők körében a stratégiai szövetségben való részvétel aránya csökkent. Mindebből arra következtethetünk, hogy a stratégiai szövetségeknek csak viszonylag kis része (a visszahúzó és a védekező stratégiával együtt említettek) tekinthető preventívnek. Az esetek túlnyomó többségében a szövetség proaktív.

Végül az egyes stratégiatípusok és a stratégiai szövetségekben való részvétel eredményre gyakorolt hatásait vizsgáljuk. Hat eredménymutatót viszonyítottak a kérdőívben az iparági átlaghoz a megkérdezettek. A mintában szereplő cégek összessége az iparági átlagnál kedvezőbbnek ítélte helyzetét. Ez alól kivétel volt több mutató esetében a visszahúzó és a védekező stratégiát követő cégek köre. A stabilitási stratégiához átlagos, a növekedési és a támadó stratégiákhoz átlag feletti teljesítményértékek kapcsolódnak. A stratégiai szövetségben részes vállalatok szintén a legmagasabb értékeket adták

**Eredménymutatók alakulása**

Értékelés az iparági átlaghoz viszonyítva, 1-5 közötti skálán.

Stratégiatípus	1	2	3	4	5	6
Visszahúzó stratégia	2,7	2,7	2,8	3,1	3,1	3,8
Védekező stratégia	2,6	2,8	2,8	3,0	3,3	3,7
Stabilitási stratégia	3,0	3,0	3,2	3,3	3,4	3,7
Növekedési stratégia	3,2	3,2	3,3	3,5	4,1	3,8
Támadó stratégia	3,3	3,4	3,3	3,5	3,7	3,8
Stratégiai szövetséges	3,3	3,3	3,4	3,5	3,7	3,9
Teljes minta	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5

1: Árbevételarányos nyereség, 2: Tőkejövödelmezőség, 3: Piaci részesedés, 4: Technológiai színvonal, 5: Menedzsment, 6: Termékminőség.

meg, vagyis a minta átlagánál lényegesen jobbnak ítélték meg saját teljesítményüket. Az eredményeket a 8. táblázat tartalmazza.

**A vállalatok kapcsolati hálói: összefoglaló megjegyzések**

A vállalatok kapcsolatrendszerének fejlődésében az 1996-99-es időszakban nagyobb változások, töresek újszerű trendek nem jelentkeztek. Jórészt az 1996-ig kibontakozó, általunk javarészt pozitívan értékelt folyamatok folytatódtak és erősödtek meg sok esetben. Összességében megállapítható, hogy a vállalati kapcsolati háló korszkerősödtek és piaci alapokra helyeződtek, ami a vállalatok és azokon keresztül az egész gazdaság versenyképességét jelentősen javította.

Az 1996 és 1999 között megfigyelt kisebb jelentőségű változások közül kiemelhető a cégek, közülük is elsősorban a közepes méretű hazai magáncégek pozíciójának erősödése. Az erősödés megfigyelhető mind a hazai piaci részesedés növekedésében, mind az exporttevékenység növekvő mértékében. Visszaesett az állami vállalatok gazdasági szerepe minden területen, de ez javarészt annak a következménye, hogy időközben lényegében lezárult a privatizációs folyamat. A kisebb kevésbé a közepes méretű, hazai magántulajdonú vállalatok egy része növekvő mértékű bér munkával kapcsolódik be a gazdaság vérkeringésébe. Korábbi vizsgálataink és mások megfigyelései is azt mutatták, hogy a bér munkázás jövödelmezősége kielégítő, és általa a magyar

8. táblázat vállalatok nem csupán a túlélésükhöz kapnak egy utolsó esélyt, de a piacrajutás, a tudásátadás révén tevékenységük modernizálódik is.

A stratégiai távlatú együttműködésekben, szövetségekben részt vevő vállalatok körét 1999-ben már nem az állami tulajdonú cégek túlsúlya jellemezte, mint három évvel korábban. A részmintában a különböző tulajdonosi formák kiegyenlítődése figyelhető meg. Az állami vállalatok térvesztését a privatizált cégek súlyának növekedése kísérte.

amiből arra következtettünk, hogy ezek a privatizáció során korábbi kapcsolati rendszerüket nem alakították át gyökeresen. Vagyis elképzelhető, hogy a korábbi stratégiai szövetségek jelentős részét fenntartották a privatizáció után is. Ez a tradicionális kapcsolatrendszer továbbélését, részleges helyreállítását támasztja alá, amit az 1996-os adatok kapcsán már megemlítettünk.

A stratégiai szövetségek által érintett együttműködési területek közül teret nyert a marketing-értékesítési együttműködés a termelési együttműködések rovására. A termelési együttműködések aránya annak ellenére csökkent, hogy az ilyen szövetségekben érintett cégek több termeléssel kapcsolatos hatékonysági mutatója 1999-ben is az átlagos feletti értéket mutatott. Vagyis a termelési együttműködés pozitív hatást gyakorolt a cégek működésére. A K+F tartalmú együttműködések aránya továbbra is csekély. A kutatás-fejlesztés területén a cégek továbbra is elsősorban független kutatóhelyekkel kooperálnak, és nem egymással. Ez még a rendszerváltást megelőző kutatás-fejlesztési strukturára is nagyon jellemző volt. A cégek közötti technológiai együttműködés szintje még alacsonyabb, mint a piacvezető nagyobb világcégek esetében.

A stratégiai szövetségek mindkét időpontban elsősorban proaktív vállalati stratégiákhoz kapcsolódtak. Ezen belül is leginkább a növekedési stratégiát követő cégek hajlamosak szövetséget kötni. A védekező és visszahúzó stratégiáknál a szövetségek keresése nem jellemző, úgyszintén a támadó stratégiák alkalmazása során sem.