

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A HAZÁNKBAN MŰKÖDŐ NAGY- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN

A tanulmány átfogó helyzetképet nyújt a Magyarországon működő nagy és közepes cégek által kötött stratégiai szövetségekről. A szerzők a „Versenyben a világgal” c. kutatási program két felméréseinek összesített adatait elemzik cikkükben.

Szervezetkutatók szerint másfél-két évtizede kezdődött el a világgazdaság mikroszférájában az a lendületes folyamat, amelynek során a vállalatok a stratégia megvalósításának egyik eszközeként alkalmazzák a stratégiai szövetségeket. Ma már vannak, akik a fordí futószalag megjelenéséhez hasonlítják a stratégiai együttműködések kibontakozásának jelentőségét, mások a divizionális szervezeti forma alkalmazásának sikerességéhez mérik a stratégiai szövetségek látványos előretörését.

A vállalati stratégiai szövetségek megjelenése és szokatlanul gyors ütemű gyarapodása az elméleti és gyakorlati irányultságú kutatások sorát indította el a menedzsmenttudományban, továbbá a társtudományok egyes területein. A külföldi publikációk tanúsága szerint ezek a vizsgálódások a legutóbbi időszakban is számos tudományos hipotézis igazolására és új következtetés megfogalmazására adtak lehetőséget (Child-Faulkner, 1998; Freiling, 1998; Doz-Hamel, 1998; Dussauge-Garrette, 1999; Harbison-Pekar, 1999; Heck, 1999; Gulati-Nohria-Zaheer, 2000).

A stratégiai szövetségekre vonatkozó hazai kutatások a kilencvenes évek első felében indultak el néhány kutatóintézményben és egyetemi tanszéken, továbbá versenyhivatali keretek között, valamint egyes nagyvállalatok stratégiai tervezési részlegeiben. Az első kutatási eredmények felhívták a figyelmet a stratégiai szövetségek létrejöttének és működésének hasznosítható külföldi tapasztalataira, a szövetségek irányában folytatott

versenypolitika kívánatos szempontjaira (Vissi, 1995), a működőtőke-import és a stratégiai szövetségek tevékenységének összefüggéseire (Török, 1996), valamint azokra a lehetséges szervezeti-jogi formákra, amelyek felhasználásával, alkalmazásával a magyar cégek részeseivé válhatnak a belföldi és nemzetközi viszonylatban szerveződő stratégiai együttműködéseknek (Brada-Singh-Török, 1994; Becsky-Bögel, 1996). Később kísérlet történt a stratégiai szövetség elméleti kérdéseinek feldolgozására, valamint gyakorlati megoldásainak átfogó számbavételére, csoportosítására is (Tari, 1998). Ugyanakkor a rendszerváltást követően formálódó vállalati kapcsolati hálók, hosszabb távú stratégiai együttműködések magyarországi elterjedtségére vonatkozóan a legutóbbi évekig nem állottak rendelkezésre megbízható – nagyszámú vállalatra kiterjedő – empirikus felmérési adatok. A „Versenyben a világgal” kutatási program többek között ezt a hiányt kívánta pótolni azzal, hogy vizsgálatokat kezdeményezett a szorosabb, intenzívebb tevékenységi kooperációk – 1990-től megfigyelt – kialakulási folyamatairól (Szanyi, 1997).

A program első adatfelvételi fázisa 1996 márciusa és júniusa között zajlott le, majd egy újabb vizsgálati szakasz 1999 februárjában indult, s néhány hónappal később fejeződött be. A jelen tanulmány szerzői közreműködtek a stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdőíves felmérések előkészítésében, valamint az 1996-os és 1999-es adatok egymást követő feldolgozásában és elemzésében.

Az 1996-ban végzett felmérés eredményeiről e folyóirat hasábjain már beszámoló jelent meg a szerzők tollából (Tari-Buzády, 1998). Ezúttal a két felmérés összesített adatainak elemzését végezzük el abból a megfontolásból kiindulva, hogy az 1996-os és 1999-es vállalati minták tulajdonképpen kiegészítik egymást: az első felmérésnél döntően a nagyobb méretű, több száz alkalmazottat foglalkoztató cégek szolgáltatottak adatokat működésükről, a második felmérésnél pedig elsősorban a közepes méretű vállalatok nyújtottak információkat tevékenységükről. Ezt a körülményt figyelembe véve, a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatok csak elhanyagolható mértékű halmozódást tartalmaznak. A két vállalati minta egységes feldolgozásával – úgy véljük – átfogó helyzetkép nyújtható a Magyarországon működő, belföldi és külföldi tulajdonú vállalatok hosszabb távú együttműködéseiről, stratégiai célzatú kooperációjáról.

A stratégiai szövetség értelmezése

A stratégiai szövetség a szervezeti kapcsolatok sajátos formája, amelynek alapvető jellegzetességeiről, megkülönböztető vonásairól még nem alakult ki egységes definíció a nemzetközi szakirodalomban. Vizsgálatunkban a stratégiai együttműködések értelmezésének azt a tágabb megközelítését (Garrette–Dussauge, 1995) fogadtuk el, amely a versenytársak és a nem versenytársak közötti tartós kooperációknak egyaránt partnerségi jelentőséget tulajdonít. Eszerint az 1996. évi és az 1999. évi kérdőíves adatfelvételek előkészítésénél a hazai vállalati együttműködések azon formáit tekintettük stratégiai szövetségeknek, amelyek keretében:

- a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali önállóságukat, autonóm piaci mozgásterüket;
- viszonylag hosszabb időtávra szóló, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg;
- az együttműködéshez rendelkezésre bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fokig integrálják tevékenységüket.

Nem tekintettünk szövetségnek olyan vállalatközi kapcsolati formákat, amelyek nem hordoznak tartós, stratégiai fontosságú együttműködési elemeket. Az utóbbi kapcsolati formák példászerűen a következők: alkalmi adásvételi szerződések, hosszú távú szállítási keretszerződések, egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladatra szerveződött konzorciumok, licenc- és franchise megállapodások, hagyományos alvállalkozói kapcsolatok (a beszállító önálló műszaki fejlesztése nélkül), bér-munkázás, vállalati felvásárlás és fúzió. Ezen elhatárolást

figyelembe véve, a stratégiai szövetség(ek)ben részt vevő vállalatok adatokat szolgáltatottak – többek között – az együttműködés időtávjáról és (funkcionális) területeiről, a partnerek tulajdonosi és ágazati (szektorális) hovatartozásáról, a szövetség szervezeti-jogi kereteiről, a kölcsönösen rendelkezésre bocsátott eszközök és ismeretek jellegéről, valamint az induló és később módosult stratégiai pozíciókról. Mérési nehézségek miatt nem történt közvetlen adatkérés a partnerek tevékenységi integrációjának „szorosságáról”.

Mindent egybevetve, a válaszadók számára a stratégiai szövetség feltétlenül többet jelentett, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől az adatszolgáltatók már nem tekintették szövetségnek a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló – az egyik fél számára a stratégiai önállóság feladásával járó – új hierarchikus szervezeti-jogi egységeket.

A stratégiai együttműködésekre vonatkozó kérdőíves adatokat a leíró statisztika (egyszerűbb) eszközeivel dolgoztuk fel; az összehasonlító elemzés során megoszlási viszonyszámokat és kombinációs táblákat használtunk a jellegzetességek bemutatása céljából.

Mintavétel és a felmérésbe vont vállalatok összetétele

A „Versenyben a világgal” kutatási program első adatfelvételi fázisában, 1996-ban 325 vállalat felső vezetői kérdőív-adatainak feldolgozására került sor. Ebben a vállalati mintában, a szervezeti méret szerinti összetételt tekintve a nagyobb cégek voltak túlsúlyban: a 300 főnél nagyobb vállalatok 66 százalékos arányt képviseltek, míg a cégeknek csupán 15 százaléka foglalkoztatott kevesebb mint 100 főt, valamint 19 százaléka 100-300 főt.

A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről – a mintában szereplő 325 vállalat közül – 102 vállalattól kaptak teljes körű válaszokat a kérdezőbiztosok, de az adatok összesen 196 stratégiai szövetségről szolgáltatottak információkat: 33 vállalat egy szövetséget, 69 vállalat több, két vagy három szövetséget – összesen 163 megállapodást – kötött. (A megkérdezett vállalatok, amennyiben több stratégiai szövetséget kötöttek, legfeljebb három együttműködésről szolgáltatottak adatokat.)

A kutatási program második adatfelvételi fázisában, 1999-ben 319 vállalattól sikerült értékelhető kérdőíveket visszakapni (ebből a vállalati körből 300 önálló jogi személyiségű szervezet töltötte ki a felső vezetői kérdőíveket). Az új vállalati mintánál – az 1996-os felméréshez viszonyítva – jelentős aránytölődést lehetett

regisztrálni a kisebb cégek javára: az elemzésbe vont vállalatok kétharmada ugyanis 50-300 fős létszámmal működött a felmérés időpontjában, míg a 300 főnél többet foglalkoztató cégek aránya az 1996-os 66 százalékról 29 százalékra esett vissza. A két minta – szervezeti méret, valamint egyéb elemzési szempontok alapján történő – összevetéséből végső soron leszűrhető, hogy az 1996-os vállalati felmérés főleg a nagyobb, exportorientált, továbbá a fejlettebb és elmaradottabb magyarországi régiókban egyaránt tevékenykedő cégeket érintette, az 1999-ben végrehajtott felmérésben viszont a közepes méretű, elsősorban hazai piacokra termelő, vidéki cégek domináltak (a fejlettebb területek – Budapest és Pest megye, valamint a Nyugat-Dunántúl – vállalatainak alulreprezentáltságával).

A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről – a második mintában szereplő 300 vállalat közül – 49 vállalatnál kaptak teljes körű válaszokat a kérdezőbiztosok, de az adatok összesen 92 stratégiai szövetségről tájékoztattak (22 vállalat egy szövetséget, 27 vállalat több, két vagy három szövetséget – összesen 70 megállapodást kötött).

A két felmérés adatait együttesen kezelve, a stratégiai szövetséget kötött 151 vállalat méret szerinti összetételéről elmondható, hogy e cégeknek kereken 40 százaléka foglalkoztató 300 főnél kevesebb, és 60 százaléka 300 főnél több dolgozót. Figyelemmel arra, hogy a teljes vállalati mintákat összesítve a hasonló arány közelítően 50–50 százalékot mutatott, a nagyobb (300 főnél többet foglalkoztató) vállalatok viszonylagosan magasabb arányban adtak számot stratégiai célú megállapodásokról, mint a kisebb (300 főnél kevesebbet foglalkoztató) szervezetek.

A stratégiai szövetséget (szövetségeket) kötött vállalatok tulajdonforma szerinti összetételéről kimutatta a vizsgálat, hogy mintegy 55 százalékuk hazai vagy külföldi magánszemélyek (ill. vállalatuk) többségi tulajdonában, 45 százalékuk állami (többségi) tulajdonban volt a felmérések időpontjában. A válaszadók tulajdonosi hovatartozását illetően a 151 vállalat megoszlása a következő: 83 százalékuk belföldi tulajdonú, 17 százalékuk külföldi tulajdonú.

A stratégiai együttműködésekben részt vevő vállalatok ágazati besorolását tekintve az állapítható meg, hogy az adatszolgáltatók a felmérések idején döntően három gazdasági szektorba tartoztak: feldolgozóipar, lakossági és közületi szolgáltatások, kereskedelem.

A stratégiai partnerek tulajdonosi hovatartozására az 1996-os felmérésből a következő megoszlási viszony-

számok adódtak: a létrejött stratégiai szövetségek 60 százalékánál kizárólag belföldi tulajdonú (magán és állami) partnercégeket, az együttműködések 37 százalékánál csak külföldi tulajdonú gazdálkodó egységeket választottak szövetségesül a megkérdezett szervezetek, míg a válaszadók 3 százaléka belföldi és külföldi tulajdonban álló partnerekkel egyaránt létesített hosszabb távú kapcsolatot. Az 1999-es felmérés adatai szerint, belföldi tulajdonú partnerekkel a szövetségek 72 százalékában működtek együtt a válaszadók, és csak a kooperációk 28 százalékánál jelöltek meg külföldi partnert az adatszolgáltató vállalatok. Valószínű tehát, hogy a kisebb vállalatok kevésbé tudtak élni azon lehetőséggel, hogy külföldi tulajdonú cégekkel működjenek együtt valamely stratégiai távlatú szövetség keretében.

A stratégiai szövetségek létrejöttének jellemzői

A 1996-os és 1999-es kérdőívekre adott válaszok összesített értékelése kapcsán elsőként a stratégiai szövetségek létrejöttének időpontját vizsgáljuk. Az 1996. évi felmérési adatok azt jelezték, hogy a közel kétszáz stratégiai célzatú együttműködésnek kereken a 60 százalékát 1994-ben, 1995-ben és 1996 első hónapjaiban kötötték meg a válaszadó – elsősorban 300 főnél többet foglalkoztató – szervezetek. Az 1999-ben összegyűjtött adatok szerint is 1994-től gyorsult fel a stratégiai megállapodások kidolgozása, jóváhagyása, illetőleg valóra váltása a főként középvállalatokat reprezentáló cégek körében. Az 1999. évi adatok ugyanakkor rávilágítanak, hogy a szövetségkötés folyamata ennél a vállalati mintánál viszonylag egyenletes ütemben ment végbe, hiszen a második felmérés alkalmával számbavett 92 szövetségből 34 együttműködést indítottak el 1994 és 1996 között, majd további 32 megállapodás született 1997 és 1999 első hónapjai között (1. táblázat).

1. táblázat

A szövetségkötés folyamata

A szövetségkötés éve	A felmérés éve	
	1996	1999
1993-ig kötött szövetségek	79	36
1994 és 1996 között létrejött megállapodások	117	34
1997 és 1999 között létrejött megállapodások	–	32
Megfigyelt stratégiai szövetségek száma együtt	196	92

A szövetségek létrejöttének gyakoriságáról elmondható, hogy a két időpontban felmért vállalati körből összességében a válaszadó szervezetek 24 százaléka nyilatkozott valamely stratégiai távlatú együttműködésben való részvételéről. Ez a szerénynek tekinthető arány minden bizonnyal elmarad a nyugati vállalatok körében kimutatható stratégiai szövetségek gyakoriságától, de mégis jelzi: a magyarországi cégek növekvő számban ismerik fel a tartós kooperáció előnyeit. Bízató fejlemény az is, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállalt gazdasági szervezetek 64 százaléka egyidejűleg két vagy három együttműködésnek volt aktív részese a felmérések idején.

A szövetségek működésének tervezett időtartamára vonatkozóan mind az 1996-os, mind az 1999-es felmérési adatok azt rögzítették, hogy a stratégiai együttműködések nagy többségét (80 ill. 75 százalékát) „meghatározatlan időtávra” irányozták elő. A szövetségek működésének tényleges időtartamát illetően az 1996. évi felmérésből csupán azt lehetett megállapítani, hogy az együttműködések túlnyomó hányada (86 százaléka) „még folyamatban” volt az adatgyűjtés időpontjában. Az 1999. évi felmérésnél ugyancsak igen magas arányt (89 százalékot) képviseltek a még befejezetlen szövetségekről számot adó válaszok, de ez a három évvel későbbi adat már jelezte, hogy számos szövetség több éves működési „múltra” tekinthet vissza (a felmérés idején folyamatban lévő 82 együttműködés csaknem kétharmadát 1997 előtt kötötték meg).

A kérdőívek kitöltése során a válaszadó szervezetek nemcsak azt jelölték meg, hogy egy vagy több stratégiai együttműködést alakítottak ki az empirikus vizsgálatokat megelőző időszakban, hanem arról is nyilatkoztak, hogy a részvételükkel létrejött megállapodás(ok)ban egy vagy több partner oldalán törekedtek (törekednek) megvalósítani a közösen kitűzött célokat. Ezen utóbbi szempont alapján tünteti fel a 2. táblázat a stratégiai szövetségek számszerű partneri összetételét a két felmérési időpontban.

2. táblázat

Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben részt vevő partnerek száma szerint

A felmérés éve	1996	1999
Stratégiai együttműködések		
Kétpartneres szövetségek	62	47
Többpartneres szövetségek	38	53
Megfigyelt szövetségek együtt (%)	100*	100**

* 196 megállapodás ** 92 megállapodás

A táblázatból kiolvasható, hogy:

- az elsősorban a nagyobb vállalatokat érintő 1996-os felmérést tekintve, az együttműködések többségénél (62 %) két partner részvételével folyt a kooperáció,
- az inkább középvállalatokat felölelő 1999-es adatgyűjtés szerint a több partneres szövetségek képezték a nagyobb számosságot (53 %).

Az összehasonlított adatok részben azt jelezhetik, hogy a kisebb cégek körében fokozottabb a „késztetés” a több partnert egyesítő tartós kooperációkra. Egy másik lehetséges magyarázó tényezőre, a versenytársak közötti, illetve a versenyben nem álló partnerek közötti együttműködések sajátosan eltérő jellegére a későbbiekben térünk ki.

A stratégiai együttműködések területei

Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, termelés, értékesítés stb.) melyik szakaszára, láncszemére összpontosítva szándékoznak tartósan együttműködni, megkülönböztethetők például a K+F (technológiai), a beszerzési-logisztikai, a termelési vagy a marketing-értékesítési szövetségek. A vállalatok közötti stratégiai együttműködések ugyanakkor átfoghatnak egyszerre több funkcionális területet is (Gugler, 1991; Bronder, 1993).

Az egyes vállalati funkciók oldaláról vizsgálva a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatokat megállapítható, hogy a hazai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési területre összpontosítva társultak a két időpontban megkérdezett vállalatok (3. táblázat).

3. táblázat

A stratégiai együttműködés funkcionális területei a szövetségben részt vevők megállapodásai alapján

A stratégiai együttműködés területei:	kutatás-fejlesztés	9
	beszerzés-logisztika	16
	termelés	24
	marketing-értékesítés	32
	több funkció	19
Stratégiai szövetségek*együtt (%)		100

* 288 megállapodás

Ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen vesszük figyelembe, a 3. táblázat adatai szerint a vizsgált szövetségeknek közel a felében játszottak központi szerepet e vállalati tevékenységek. Az összevontan tekintett funkciók kiemelt szerepe utalhat

A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti kereti

Informális szövetségek	hallgatólagos „szerződéses” megállapodás	23
	írásos szerződéses megállapodás	62
Formális szövetségek	közös (vegyes) vállalat	8
	kisebbségi tőkerészesedés	7
Stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

* 288 megállapodás

egyfelől a válaszadó cégek szorosabb vevői, illetőleg szállítói együttműködési kapcsolataira (vertikális partnerség), másfelől az ugyanazon iparágban működő (versenytárs) vállalatok közös beszerzési vagy értékesítési tevékenységére (horizontális szövetség). A kutatás-fejlesztési célú stratégiai együttműködések relatíve alacsony részaránya a vállalati K+F tevékenység tartós magyarországi háttérbeszorulását jelzi, a piacgazdasági átmenet lezárulása ellenére. Említésre méltó ugyanakkor, hogy a megfigyelt szövetségek közel egyötödénél több funkcióra is kiterjedt az együttműködés, azaz a stratégiai partnerek közötti tevékenységi összefonódás több tucat esetben szélesebb területen valósult meg.

A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti kereti

A vállalatok közötti stratégiai együttműködések – jogi-szervezeti szempontból – elsődlegesen a formális és informális szövetségek csoportjaira oszthatók. Az informális megállapodások hallgatólagosan „rögzítik” a felek együttműködési szándékát, míg a formális szövetségeknél általában írásos szerződés, vagy különálló jogi-szervezeti egység (leggyakrabban közös vállalat, joint venture) szolgál a közös tevékenység keretétül. Az önálló jogi személyiségű közös vállalat (JV), vagy az ún. gazdasági érdekeltségű csoportosulás (GIE) a partnercégek stratégiai kooperációjának elterjedt intézményes formája a piacgazdaságokban: e szervezeti megoldások lehetőséget kínálnak az együttes feladatvégzéssel járó nagyszámú megtakarítások elérésére, a növekvő fejlesztési és piaci kockázat megosztására, vagy a felek kölcsönös szervezeti tanulására. A stratégiai szövetségen belül kialakulhatnak kisebbségi tőkerészesedések is a partnerek között, esetenként keresztulajdonlás formájában. E tulajdonosi kapcsolatok általában jelezni kívánják, hogy a felek kimondottan hosszabb távú együttműködésre számítanak a megkötött szövetségben (Schäfer-Kunz, 1995; Aliouat, 1995; Tari, 1999).

Az 1996-os és 1999-es kérdőíves vállalati felmérések adatait összesítetten kezelve, a stratégiai szövetségekben alkalmazott jogi-szervezeti formákról a 4. táblázatot állítottuk össze.

A 4. táblázat tükrözi azt a szakirodalmi felfogást, hogy jogi vetületben a stratégiai szövetségek mindig "szerződésnek" tekinthetők, akár írásban rögzítették, akár hallgatólagosan kötötték a megállapodásokat. A táblázatban foglalt adatokat egy szükséges információval egészítjük ki: a válaszadók által megjelölt jogi-szervezeti

forma gyakorlatilag minden esetben az adott együttműködés területének döntő részét, vagy teljes egészét átfogta, „lefedte”.

A 4. táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy a megfigyelt stratégiai szövetségek körében a formálisnak számító írásos szerződéses megállapodás a domináns jogi forma, de emellett az informális megállapodások alkalmazása sem elhanyagolható jelentőségű (a következőkben látni fogjuk, hogy a formális és informális szerződéses megállapodásoknak eltérő szerepük van a versenytársak közötti, valamint a nem versenytársak közötti stratégiai szövetségekben). Meglepő ugyanakkor a jogilag különálló közös (vegyes) vállalatok működtetésének alacsony részaránya a hosszabb távú együttműködésekénél. (A megkérdezett cégek természetesen nem szolgáltatott adatokat azokról a közös szervezetekről, amelyeket kifejezetten taktikai, rövid távú – például gyors profitszerzési – célok érdekében alapítottak.) A stratégiai szövetségek hazai kibontakozását tehát nem kísérte megfelelő ütemben a kölcsönös előnyök érvényesítésére különösen alkalmas közös szervezeti formák felhasználása.

Erőviszonyok a hazai stratégiai szövetségekben

A stratégiai együttműködések külföldi elemzési tapasztalatai rámutatnak, hogy a szövetségek megkötésének időpontjában eltérő lehet a partnercégek technológiai fejlettsége, termelési színvonala, valamint piaci versenyhelyezete. Bizonyítást nyert (Bleeke-Ernst, 1995), hogy az indulási egyenlőtlenségek befolyásolják a szövetség későbbi fejlődését, sikeres vagy sikertelen kimenetelét: a domináns partner az együttműködés során például tovább növelheti piaci részesedését, míg a gyengébb fél még inkább lemaradhat a versenyben (esetenként azonban az alárendelt pozíciójú szövetséges – a szervezeti tanulás révén – számottevően javíthatja is versenyhelyezetét a korábbi időszakhoz képest).

A magyarországi vállalati vezetők értékítéletét tükröző 1996-os és 1999-es felmérések összesített adatait tekintve, a megkötött szövetségeknek 59 százalékára vonatkozóan egyenrangúnak minősítették induló pozíciójukat a menedzserek. A válaszadók a stratégiai együttműködések 21 százalékát illetően nyilatkoztak úgy, hogy domináns szerepet töltenek be a szövetségen belül, és a megfigyelt tartós kooperációk további 20 százalékának esetében jeleztek alárendelt induló helyzetet.

A stratégiai együttműködések kimenetelére az erőviszonyok aspektusából nem lehet lényeges következtetéseket levonni a két felmérésből, mert – a számos folyamatban lévő együttműködés miatt – az összesen megfigyelt 288 megállapodásból viszonylag kevés számú stratégiai szövetséget minősítettek terv szerint befejezettnek (9 megállapodás), meghosszabbítottnak (15 megállapodás), idő előtt befejezettnek (8 megállapodás), vagy – az egyik partner többségi tulajdoni részesedés szerzése miatt – egyoldalúan megszüntetettnek (5 megállapodás). Annyi mindenesetre megállapítható a válaszadók értékelése alapján, hogy az induló pozícióktól lényegében függetlenül, a különböző funkcionális területekre kiterjedő együttműködések kedvező hatást gyakoroltak az egy, vagy több szövetséget kötött vállalatok stratégiai helyzetére (5. táblázat).

Az induló saját versenypozíciók – az 5. táblázat adatai szerint – csekély mértékben befolyásolták, diffe-

ségek idéztek elő kedvező módosulást a vállalati stratégiai helyzetben, amely együttműködéseknel domináns pozícióból indultak az adatszolgáltató szervezetek. Ugyanakkor az egyenrangú pozícióban kötött szövetségeknek 81 százaléka, az alárendelt helyzetben létrejött megállapodásoknak 70 százaléka hozott kedvező módosulásokat a válaszadók stratégiai versenyhelyzetében. Mindezen adatok végül is a stratégiai szövetségek pozitív szerepét húzzák alá a stabilizálódó magyar gazdaságban.

Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek összehasonlító elemzésénél általánosan elfogadott egy olyan tipizálási megközelítés, amely különbséget tesz „versenytárs” és „nem versenytárs” szövetséges partnerek között. A versenytársak közötti stratégiai szövetség az azonos tevékenységi szektorban (iparágban) működő vállalatok – erőforrásokat egyesítő vagy kiegészítő – együttműködését jelenti. A versenytársakat összekapcsoló (horizontális) szövetségek létrejöttének vállalati motivációi között az alábbi tényezőket szokásos kiemelni (Lutz, 1993):

- pótlólagos erőforrások megtakarítása, beruházások kiváltása,
- kockázat megosztása, versenypozíció javítása,
- méretgazdaságosság, optimális gyártási sorozatnagysá-

5. táblázat
- gok elérése,
 - új technológiák alkalmazása, a fejlesztés időigényének és költségeinek csökkentése, a technológiai transzfer meggyorsítása.
- Ha a versenytárs felek által a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások (anyagi eszközök és ismeretek) hasonló jellegűek, akkor ún. additív és versenyt

Stratégiai együttműködések hatása a válaszadó szervezetek stratégiai helyzetére

Válaszadók induló pozíciója a szövetségekben \ Szövetség hatása a válaszadók stratégiai helyzetére	nincs változás	kedvező változás	kedvezőtlen változás	Stratégiai szövetségek száma összesen (%)
domináns	5	91	4	100
egyenrangú	16	81	3	100
alárendelt	19	70	11	100
Stratégiai szövetségek együtt	15	80	5	100*

* 288 megállapodás

renciaáltak a válaszadó cégek stratégiai helyzetének további alakulását, hiszen az összes megállapodás 80 százalékára vonatkozóan adtak olyan értékelést az érintett szervezetek, mely szerint egyértelműen kedvező hatást gyakoroltak a megkötött szövetségek a piaci versenyhelyzetre. A táblázatból az is megállapítható, hogy a legnagyobb arányban (91 százalék) azok a működő szövet-

megőrző típusú stratégiai együttműködések jönnek létre. Az additív szövetségeket általában a feladat nagyságrendje és kivitelezésének kockázata, a versenyt megőrző együttműködések a gazdaságos termelés követelménye hívja életre. Az eltérő jellegű eszközök és ismeretek felhasználásával megvalósuló versenytársi együttműködést komplementer szövetségnek nevezi a szakirodalom, mert

legalább az egyik félnek kiegészítő erőforrásokra van szüksége a piaci pozíció kiépítéséhez vagy megőrzéséhez (Dussauge-Garrette, 1999).

A nem versenytársak által létrehozott szövetségek különböző ágazatokban (piacon) tevékenykedő, de egységes üzleti rendszerbe integrálódó, továbbá új szükségleteket kielégítő és teremtő, vagy alap- és alkalmazott kutatási projekteket megvalósító szervezeteket fűznek össze, hosszabb távon.

A versenyben nem álló partnerek közötti stratégiai szövetségek az együttműködések alábbi csoportjait ölelik fel (Garrette, 1997):

- vertikális szövetségek,
- diagonális (szektorközi) szövetségek,
- azonos ágazatban (iparágban) működő, de nem versenytárs partnerek komplementer szövetségei,
- gazdasági és nem gazdasági szervezetek hosszú távú együttműködési (pl. vállalatok és egyetemek kutatási megállapodásai).

A vertikális szövetség olyan vállalatokat köt szorosabban össze, amelyek tartós beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással, a kölcsönös bizalom és az egyenrangú partnerség alapján. Az ilyen típusú együttműködések célja a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítóktól való függés csökkentése, a fejlesztési idő lerövidítése, a kapacitásfelesleg lekötése, vagy az ún. „információs asszimetria” megszüntetése. A diagonális irányú stratégiai szövetség olyan partneri viszony, amelynek keretei között egy vállalat, valamely más tevékenységi szektorhoz (nemegyszer távoli ágazathoz) tartozó céggel folytat stratégiai együttműködést. A diagonális szövetségek megkönnyítik a belépést más iparágakba, valamint lehetővé teszik újfajta termékek előállítását és szolgáltatások nyújtását a különböző technikai-technológiai folyamatösszetevők „konvergálása”, a fokozódó technológiai integráció nyomán. Fontos csoportját képezik a nem versenytársak által kötött szövetségeknek azok a stratégiai kooperációk, amelyek azonos ágazatban működő, de – az erősen eltérő vállalati méret, technológiai színvonal és versenypozíció miatt – közvetlen vagy potenciális versenytársnak nem tekinthető partnereket kapcsolnak össze. Rendszerint eltérő fejlettségű országok vállalatai lépnek hasonló jellegű szövetségekre: vagy a fejlettebb technikát képviselő vállalat termékét forgalmazza a helyi ismeretekkel rendelkező partner a saját nemzeti piacon, vagy a közösen létrehozott vállalkozás révén – kihasználva a munkaerőköltségek közötti különbségeket – kézimunka igényes termékeket állítanak elő a

fejletlenebb régióban, és a nyugati piacokon értékesítik azokat.

a) **Versenytársak és nem versenytársak a hazai szövetségekben**

Lényegében a fenti csoportosítási ismérvek alapján jelölték meg, azaz minősítették az 1996-os és 1999-es felmérések adatszolgáltatói a szövetséges versenytárs és nem versenytárs üzleti szervezeteket (vagy más intézményeket). A kérdőíves besorolás szerint konkurens szövetségesnek tekintették a válaszadók az alanyi jogon megnevezhető közvetlen versenytársakat, továbbá a más piaci szegmensben érdekelt, ill. a lehetséges iparági belépőknek tekintett potenciális versenytársakat. A nem versenytársakkal alkotott szövetségekben elhatárolták a vevői és szállítói stratégiai partnereket, valamint megkülönböztették az összevont „egyéb szövetséges” kategóriát (az utóbbihoz sorolva például a diagonális partnereket, a kutatóintézeti vagy egyetemi szövetségeket stb.). A verseny szempontjából így minősített partnercégek megoszlásáról a 6. táblázat nyújt felvilágosítást.

A 6. táblázatból kivehető, hogy a megfigyelt stratégiai szövetségekben a konkurens partnerek részvételi aránya 34 százalékos, míg a nem versenytárs cégeké 66

6. táblázat

Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján

Az együttműködő stratégiai partnerek	versenytársak	közvetlen versenytársak	20
		potenciális versenytársak	14
	nem versenytársak	vevők	26
		szállítók	25
		egyéb szövetségesek	15
Stratégiai szövetségek* együtt (%)			100

* 288 megállapodás

százalékos. Az egyharmad-kétharmad arány azt bizonyítja, hogy a kilencvenes években, a piaci konszolidáció lassú hazai előrehaladásának feltételei között, a Magyarországon működő vállalatok jóval kisebb arányban kötöttek stratégiai célzatú megállapodásokat a versenytársakkal, mint a velük versenyben nem álló szervezetekkel. A két felmérés nyomán kimutatott partnerválasztások gyakorlatilag „fordított” arányokat jeleznek a nyugati vállalatok körében végzett empirikus vizsgálódások hasonló adataihoz képest, vagyis a fejlett ipari

országokban a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek összehasonlíthatatlanul nagyobb szerepet játszanak a vállalati stratégiák megvalósításában. A nyugati horizontális szövetségek ma már kiterjednek a gazdasági versenyszféra szinte valamennyi szektorára, de főként a gépkocsigyártásban, a telekommunikációs, az informatikai és elektronikai ágazatokban, valamint a repülőgépiparban és légi közlekedésben, továbbá az olajiparban, az úrkutatásban és a fegyvergyártásban alakultak ki versenytársak közötti szimbiotikus kapcsolatok (Harbison-Pekar, 1999).

b) Partnerek száma a versenytársak közötti és a nem versenytársak közötti hazai szövetségekben

Ha arra a kérdésre keresünk választ, hogy a versenytársak által létrehozott szövetségekben, valamint a nem versenytársak által folytatott együttműködésekben miként alakult a részt vevő partnerek száma, a két felmérés összesítése alapján a következő arányokat lehet rögzíteni (7. táblázat):

A 7. táblázatból kitűnik, hogy a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek 64 százalékában kettőnél több konkurens cég működött együtt a felmérések idején,

Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben érdekelt versenytárs, ill. nem versenytárs partnerek száma szerint

		Kétpartneres szövetségek száma (%)	Több partneres szövetségek száma (%)	Stratégiai szövetségek együtt (%)
Versenytársak közötti (horizontális) szövetségek		36	64	100*
Nem versenytársak közötti szövetségek	Vertikális szövetségek	72	28	100**
	Egyéb partnerekkel kötött szövetségek	57	43	100***

* 99 megállapodás

** 145 megállapodás

*** 44 megállapodás

és mindössze 36 százalékot képviseltek a „kétpartneres” stratégiai kooperációk. Az arányok világosan tükrözik azt a nyugati vállalatok körében kimutatott tapasztalati tény, hogy a horizontális szövetségeket gyakran olyan komplex jellegű és komoly erőforrásokat igénylő feladatok megoldására hozzák létre, amelyek realizálását csak több stratégiai elkötelezettségű résztvevővel lehet sikeresen

véghezvinni. Ugyanakkor a versenyben nem álló partnerek közötti tartós kooperációkban – ismét a 7. táblázat tanúsága szerint – a kétpartneres együttműködések vannak túlsúlyban, különösen a vertikális szövetségekben. A szállítókat és vevőket (termelő felhasználókat) egyesítő szövetségeknél ugyanis sok esetben csak két partner hosszú távra szóló stratégiai megállapodására van szükség, amint ezt a külföldi tapasztalatok is megerősítik.

(Itt térünk vissza a 2. táblázatban szereplő arányok további magyarázatához. Az 1996-os felmérés partneri minősítései szerint a szállítók és a vevők együttesen 56 százalékos, kiemelkedő aránnyal részesedtek a válaszadók stratégiai szövetségei között. A velük létrehozott vertikális irányultságú szövetségek tehát minden bizonnyal hozzájárultak a kétpartneres együttműködések 1996. évi 62 százalékos, magas arányának kialakulásához.)

Vizsgálódásunk során úgyszintén kitűnt, hogy a horizontális szövetségek karakterisztikusan eltérnek a vertikális szövetségektől a partnerek tulajdonosi hovatartozását illetően is: amíg a versenytársak közötti szövetségeknél – a felmérések időpontjában – a válaszadók versenytársi

7. táblázat partnereinek mindössze az egyharmada volt külföldi tulajdonú cég, addig a vertikális irányultságú együttműködéseknel ez az arány elérte az 50 százalékot. Az eltérő arányok mögött valószínűleg az a körülmény húzódik meg, hogy a versenytársak körében nehezebben sikerült külföldi tulajdonú partnert megnyerni a stratégiai együttműködésnek, mint a szállítói-vevői kapcsolatok terén.

c) Jogi-szervezeti formák alkalmazása a versenytárs és nem versenytárs partnerek hazai szövetségeiben

Az összehasonlító analízis utolsó elemzési megközelítéseként érdemes összevetni a versenytársak közötti szövetségek jogi-szervezeti kereteit a versenyben nem álló szövetséges partnerek által alkalmazott működési

formákkal. A horizontális, a vertikális és az egyéb szövetségekre jellemző jogi-szervezeti megoldásokról a 8. táblázat nyújt felvilágosítást.

8. táblázat

A versenytársak közötti és a nem versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei

		Horizontális szövetségek	Vertikális szövetségek	Egyéb partnerekkel kötött szövetségek
Informális szövetségek	hallgatólagos „szerződéses” megállapodás	36	17	13
Formális szövetségek	írásos szerződéses megállapodás	45	70	76
	közös (vegyes) vállalat	13	5	7
	kisebbségi tőkereszesedés	6	8	4
Stratégiai szövetségek együtt (%)		100	100	100

A 8. táblázatból kiderül, hogy az egyes jogi-szervezeti formák hazai alkalmazásának gyakorisága érzékelhetően eltér a versenytársi és nem versenytársi szövetségek körében. A versenytársak közötti (horizontális) szövetségeknél figyelemre méltó alkalmazási aránya van az informális megállapodásoknak, míg relatíve – a nem versenytársi szövetségekhez viszonyítva – kisebb elterjedtségű jogi megoldásoknak számítanak az írásban rögzített szerződések. A hallgatólagos megállapodások viszonylagosan magas aránya mögött két tényező húzódnak meg: az informális együttműködések jelezhetik a magyarországi cégek „óvatos” magatartását a versenytársakkal szemben, de utalhatnak a hazai versenyjog szabályainak esetleges megkerülésére is (a felek tudniillik nem óhajtják írásban dokumentálni a versenykorlátozásnak minősülő megállapodást). Az informális megállapodásokat – a két felmérés adatai szerint – főleg a termelési és marketing-értékesítési területekre, valamint az egyidejűleg több vállalati funkcióra irányuló stratégiai összefogásoknál alkalmazzák „szerződéses” megoldásként.

Az önálló jogi személyiségű közös vállalkozást mint jogi-szervezeti formát a horizontális típusú szövetségeknél használják fel a legnagyobb arányban az együttműködések intézményes keretűi, de a hosszú távú célokat szolgáló joint venture alkalmazása még a versenytársak között is csak kevésbé lényeges formának számít.

A vertikális típusú szövetségeknél az írásos szerződéses megállapodás egyértelműen domináns jogi formának tekinthető a szállítók és vevők szövetségesi kapcsolataiban, míg az informális megállapodásoknak jóval kisebb szerepük van a beszállítók és felhasználók partnerségi kapcsolataiban. Hasonló alkalmazási arányokat jelez a 8. táblázat a válaszadóknak az egyéb partnerekkel kialakított szövetségeit illetően.

Néhány következtetés a stratégiai szövetségek kérdőíves felmérései alapján

A vállalatközi kapcsolatrendszer megújulása, s azon belül a kibontakozó stratégiai szövetségek hálózatosodása gyakorlatilag a piaccgazdasági viszonyok fokozatos megszilárdulását jelzi Magyarországon. A közel háromszáz tartós együttműködést érintő kérdőíves felmérési adatokból jól tükröződik, hogy a létrejövő szövetségek mögött valóságos gazdasági indítékok húzódnak meg, és a vállalati stratégiai együttműködések a fejlett piacgazdaságokban szokásos formációkat öltik magukra. A hazai kezdeményezésű stratégiai kooperációk – számarányukat és jelentőségüket tekintve – elmaradnak a nyugati cégek körében kialakult hosszú távú együttműködések gyakoriságától és üzleti dimenzióitól, mindazonáltal ígéretes lehetőséget teremtenek – menedzseri értékelések szerint – a magyarországi vállalatok, vállalkozások versenyképességének növelésére, fokozására.

A stratégiai távlatú együttműködések születése, terjedése a hazai vállalati szféra egészére jellemző, mégis elsősorban a nagyobb méretű, háromszáz főnél többet foglalkoztató cégek azok, amelyek az általuk egyenrangúnak vagy dominánsnak ítélt pozícióiból indulva, újonnan kialakított aktívabb jellegű stratégiájuk egyik megvalósítási eszközének tekintik a stratégiai szövetséget. Ez utóbbi vállalati körben fontos kezdeményező szerepet töltek be a (még)állami tulajdonú vállalatok és a multinacionális cégek exportorientált magyarországi leányvállalatai. Ugyanakkor kimutathatók voltak a felmérések alapján – bár kisebb gyakorisággal – a főként belföldi piacokon értékesítő, közepes méretű, magyar magántulajdonú cégek hosszabb távra szóló együttműködési törekvései is.

A stratégiai szövetségek létrejötte, a két felmérés tanúsága szerint különösen 1994-től gyorsult fel Magyarországon: a folyamat jellegzetessége, hogy a megfigyelt együttműködések nagy többségénél (mintegy kétharmadánál) nem az ugyanazon ágazatban, iparágban működő konkurens cégek, hanem az egymással verseny-

ben nem álló (elsősorban szállítói-vevői kapcsolatban álló) vállalatok léptek szövetségre. A piaccgazdasági átmenet hazai viszonyai között tehát – empirikusan alátámaszthatóan – a horizontális típusú szövetségek kialakulási folyamata lényegesen lassúbbnak bizonyul, mint a fejlett ipari országokban korábban végbement hasonló elterjedési folyamat. Ugyancsak eltérően a nyugati gyakorlattól, a stratégiai szövetségek túlnyomó hányadát meghatározatlan időtávra kötik a magyarországi vállalatok, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepcióinak kiforratlanságát, másrészt a szövetségből, tetszés szerinti időpontban történő „kiugrás” lehetőségének biztosítását.

A stratégiai együttműködések területeit illetően a marketing-értékesítési és a termelési funkciók állnak elsősorban a hazai kooperáló felek tevékenységének középpontjában, míg a műszaki haladás szempontjából kulcsfontosságú K+F (technológiai) szövetségek még sajnálatosan kis részarányt képviselnek. A választott jogi-szervezeti forma tekintetében a formális írásos szerződéses megállapodások játszanak fő szerepet a stratégiai együttműködésekben, különösen a vertikális irányultságú beszállítói-felhasználói kapcsolatokban (a horizontális szövetségeknél az informális megállapodások súlya is figyelemreméltó).

A szállítói-vevői kapcsolatok stratégiai szövetségbe fonódását jelölték meg a kérdőíves menedzseri válaszok a hosszabb távú vállalati együttműködések kialakulásának fő irányvonalaként, leggyakoribb szerveződési módjaként. A beszállítói-felhasználói szövetségnek deklarált hazai együttműködéseknel azonban (még) nem mindig mutathatók ki a szoros és bizalmi jellegű vertikális partnerség jellemző ismérvei: több esetben jelen vannak az alárendeltség elemei a kooperáló felek viszonyában, nem valósul meg maradéktalanul a műszaki kompetenciák kölcsönösségére alapozott közös gyártmány- és gyártás-fejlesztési tevékenység, továbbá az üzleti bizalom hiánya nemegyszer az információk visszatartásához vezet a szállító és vevő cégek között.

A nem versenytársak által folytatott stratégiai együttműködések között csekély arányt képviselnek a szektorközi szövetségek. Ez a felmérési adat jelzi, hogy a magyarországi cégek még kevéssé aknázzák ki a különböző tevékenységi ágazatok, eltérő iparágak összefonódásából származó fejlesztési, termelési és marketing-értékesítési előnyöket.

Hivatkozások

- Aliouat* (1995): Stratégies d'alliances technologiques au sein de l'Union Européenne: une analyse de droit comparé. *Gestion* 2000, no. 3.
- Becky R.–Bögel Gy.* (1996): Stratégiai szövetségek. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám
- Bleeke, J.–Ernst, D.* (1995): Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, January-February
- Brada, J. C.–Singh, I.–Török Á.* (1994): Firms afloat and firms adrift. *Hungarian industry and the economic transition*. M. E. Sharpe, New York-London
- Bronder, C.* (1993): Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen. Campus Verlag, Frankfurt-New York
- Child, J.–Faulkner, D.* (1998): Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford
- Doz, Y. L.–Hamel, G.* (1998): Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Harvard Business School Press, Boston
- Dussauge, P.–Garrette, B.* (1999): Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York
- Freiling, J.* (1998): Kompetenzorientierte strategische Allianzen. *IO Management*, no. 6.
- Garrette, B.* (1997): Alliances et partenariats vingt ans après. *Revue Française de Gestion*, no. 114.
- Garrette, B.–Dussauge, P.* (1995): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris
- Gugler, P.* (1991): Les alliances stratégiques transnationales. Éditions Universitaires Fribourg Suisse, Fribourg
- Gulati, R.–Nohria, N.–Zaheer, A.* (szerk.) (2000): Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 21, March
- Harbison, J.–Pekar, P.* (1999): Smart alliances: A guide to repeatable success. Booz-Allen & Hamilton, Los Angeles
- Heck, A.* (1999): Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg
- Lutz, V.* (1993): Horizontale strategische Allianzen. S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg
- Schäfer-Kunz, J.* (1995): Strategische Allianzen in deutschen und europäischen Kartellrecht. Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/M
- Szanyi M.* (1997): Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati hálóak átalakulása és a versenyképesség. „Versenyben a világgal” – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Tari E.* (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari E.* (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. *Vezetéstudomány*, 12. szám
- Tari E.–Buzády Z.* (1998): Stratégiai szövetségek a piaccgazdasági átmenet lezárulásának időszakában. *Vezetéstudomány*, 2. szám
- Török Á.* (1996): A stratégiai szövetségek és a magyar működőtőke-import. *Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle*, 1-3. szám
- Vissi F.* (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. *Közgazdasági Szemle*, 11. szám