

TARI Ernő

A STRATÉGIAI SZÖVETSÉG SZERVEZETI-JOGI FORMÁI

Milyen konkrét formában működnek a vállalati stratégiai szövetségek, milyen szervezeti-jogi megoldásokat alkalmaznak az együttműködő felek a közös tevékenységek végzéséhez? A stratégiai szövetségek viharos gyorsaságú elterjedését sokan az elmúlt másfél évtized legfontosabb szervezeti innovációjának tekintik. Ezen újszerű vállalatközi kapcsolatok térnyerésével egyidejűleg fokozatosan nő a szervezeti-jogi formák megválasztásának jelentősége. A cikk a külföldi alkalmazási tapasztalatok elemzésével kíván hozzájárulni a stratégiai szövetség működési formáinak elméleti tisztázásához.

Napjainkban a fejlett piacgazdaságú országok vállalati szférájában nagy lendülettel folytatódnak a strukturális átrendeződések – vállalati összeolvadások, megafúziók, baráti és ellenséges cégfelvásárlások, globális stratégiai szövetségek rajzolják át a mikrogazdaság egységeinek szerkezeti térképét. A permanens szervezeti átalakulások jelentőségét mérlegelve, a nyugati gazdasági sajtóban ma már egyes értékelések fontosabbnak ítélik a stratégiai szövetségek számában és jellegében bekövetkezett radikális változásokat, mint a vállalati összeolvadások és felvásárlások nyomán előállott világszerkezeti versenyhelyezkedési módosulásokat (The Economist, 1999).

A stratégiai szövetségek olyan kölcsonösen előnyös, hosszabb távra szóló vállalati összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amely együttműködések során a partnerek megőrzik stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják – a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások egyesítése vagy kiegészítése révén – szorosabb tevékenységi integrációjukat. Becslések szerint több mint húszezer stratégiai szövetség jött létre 1996 és 1998 között a világ három legjelentősebb gazdasági térségében, nevezetesen Észak-Amerikában, Európában és a Távol-Keleten (Harbison-Pekar, 1999). A stratégiai együttműködések számának felgyorsult ütemű növekedésén túl, meghatározó jelentőségű fejlemény a

versenytársak közötti, valamint a versenyben nem álló szervezetek közötti szövetségek változatos típusainak kialakulása és elterjedése. Különösen a komplementer típusú szövetségek térnyerése szembeötlő, amelyeknél a partnerek eltérő jellegű eszközökkel és ismeretekkel járulnak hozzá a közös célok megvalósításához, nem egyszer a földrajzi régiókon, földrészekben is átívelő kapcsolatok keretében. További figyelemreméltó mozzanat, hogy a világméretű versenyben a legnagyobb vállalatok, multi- és transznacionális cégcsoportok, konszernek is rákényszerülnek a maguk szövetségi hálózatának kiépítésére (Garrette-Dussauge, 1998).

Elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt releváns kérdés, hogy milyen konkrét formában működnek a stratégiai szövetségek, milyen szervezeti-jogi megoldásokat alkalmaznak az érintett felek a közös tevékenységek végzéséhez? A tudományos igényességű válaszadás azonban nem könnyű a stratégiai szövetségek kevésbé „átlátható”, csak képlékenyen körvonalazható, „multiplex” jellege miatt. Amíg a vállalati összeolvadások és akvizíciók jogilag pontosan definiálhatók és statisztikailag megbízhatóan számbavehetőek, addig a stratégiai szövetségeknek nincs gazdasági jogi értelemben vett fogalmi meghatározásuk, s így a hivatalos statisztika is jóval nehezebben vagy egyáltalán nem fér hozzá a vál-

lati együttműködési adatokhoz. A stratégiai szövetségek ilyenformán nem azonosíthatók a jogi státusuk alapján, hanem a vállalatközi kapcsolatok „minősége”, „természete” ad lehetőséget a nagyléptékű szervezeti változások és innovatív kooperációk más útjaitól-módjaitól való megkülönböztetésre. Ebből kifolyólag – tisztán jogi területen „mozogva” – célszerű a szerződési jog és a társasági jog klasszikus formáit, hagyományos konstrukcióit figyelembe venni a stratégiai szövetségek működésének leírásához.

A stratégiai szövetség működési formái

A vállalati stratégiai szövetségek – szervezeti-jogi szempontból – elsődlegesen formális és informális szövetségekre oszthatók. Az informális szövetségek (informal alliances, alliances sans structure) úgy hangolják össze a partnerek tevékenységét, hogy írásos dokumentumban a felek nem rögzítik az együttműködés tényét. A formális stratégiai szövetségek tagjai viszont legalizált módon folytatják a kooperációt, aláírásukkal erősítve meg a hosszabb távú együttműködésre vonatkozó szándékukat és jövőbeli elképzeléseiket.

A stratégiai szövetségek egyik első neves kutatója szerint (Ohmae, 1993) korántsem az együttműködés formalizáltságában tükröződik alapvetően a kooperáció jellege, ill. szorossága, intenzitása. A szerző olyan – házasságlevéllel „megpecsételt”, vagy házasság nélküli – együttéléshez hasonlítja a stratégiai szövetséget, amelynek sikerességében a felek kölcsönös jóakarata és „kockázatvállalási hajlandósága” játssza a főszerepet. Mindenesetre jogi aspektusból a stratégiai szövetségek mindig „szerződésnek” tekinthetők, akár írásban rögzítették a felek elkötelezettségét, akár hallgatólagosan egyeztek meg a partnerségi kapcsolatról (Basedow-Jung, 1993).

Nyilvánvaló, hogy eltérőek lehetnek azok a körülmények és motivációk, amelyek informális megállapodásokra készítetik a stratégiai partnereket. Sok esetben azért irányoznak elő csak „handshake” típusú együttműködést a szövetségesek, mert első ízben próbálkoznak közös célok megvalósításával. Az ún. magatartási megállapodásnál, pl. a felek szóban egyetértésüket nyilvánítják arról, hogy milyen módon oldják meg a stratégiai jelentőségű feladatot, de a kivitelezést külön-külön hajtják végre. Még lazább, szabályozatlanabb szövetséges kapcsolatoknak minősíthetők a vállalati menedzserek kölcsönös céglátogatásai, amikor is kicserélik nézeteiket az

adott iparág állapotáról, véleményt formálnak az új termékekről és technológiákról, a minőségbiztosítási eljárásokról, vagy a vezetési-szervezési módszerekről. Ez utóbbi informális együttműködések gyakoriak voltak, pl. az amerikai finomacélipari ágazatban (Lewis, 1990). Úgyszintén személyes kapcsolatokra alapozott, bár szorosabb informális szövetségek jöttek létre Franciaországban, egyes recesszióval sújtott ágazatokban. A „vállalatok klubjának” nevezett informális együttműködések olyan társulásokként szerveződtek meg a nyolcvanas években, amelyeknek célja a tevékenységi komplementaritás és a közös értékesítés előnyeinek kiaknázása volt. A bütorszövetek és lakásfüggönyök készítésével foglalkozó néhány középvállalat pl. létrehozta a Hetek Klubját a közös kollekciók összeállítására, és közös külpiaci fellépésre. Hasonló informális jellegű, erőforrásokat kiegészítő vállalati összefogásokra került sor a gépgyártás területén is (Jolly, 1989).

Informális szövetségek esetenként alakulhatnak abból a megfontolásból is, hogy az együttműködő felek kijátsszák a monopóliumellenes törvényeket és más versenyjogi előírásokat. Főként a konkurens cégek közötti hallgatólagos egyezmények (tacit agreements) befolyásolhatják a versenyt, de a szállítók és a vevők közötti informális megállapodások szintén tartalmazhatnak piaci korlátozó elemet. Az ilyen – a tapasztalatok szerint viszonylag ritkábban előforduló – szövetségekben a partnerek felosztják egymás között a piacot, termelési kvótákat állapítanak meg, árszabályozást alkalmaznak stb.

A stratégiai együttműködésekkel foglalkozó szerzetkutatások elsősorban a formális szövetségekre irányulnak. A legalizált formában működő szövetségek elsődleges, átfogó osztályozásánál aszerint indokolt megkülönböztetést tenni, hogy a partnerek létrehozta-e új, különálló szervezeti egységet a közös tevékenység végzéséhez, vagy az addig is működő gazdasági szervezetek keretei között zajlik a kooperáció (Harrigan, 1987; Lynch, 1993; Faulkner, 1995; Romanowska, 1997). Az új különálló szervezeti-jogi entitás leggyakrabban közös (vegyes) vállalati formát ölt, de ismereteseek más önálló jogi személyiségű formációk is (SAS, GIE, GEIE). Amennyiben nem kerül sor új egység létrehozására a szövetségben, a kooperatív tevékenységet ún. nem hagyományos szerződéses megállapodások szabályozzák. Mindkét alapvető együttműködési szervezeti-jogi formához (közös szervezet, szerződéses megállapodás) kapcsolódhat (de önmagában is létrejöhet a felek között) a kisebbségi tulajdonrészesedés, esetleg kereszttulajdonlások konstrukcióval.

Lehetséges még olyan kategorizálás a formális stratégiai szövetségek körében, amely a tulajdonosi kapcsolaton alapuló szervezeti-jogi megoldásokat (közös szervezet, kisebbségi tulajdonrészesedés) tekinti az egyik formacsoportnak (equity arrangements), míg a másik fő csoportba az írásos, nem hagyományos szerződéses megállapodásokat sorolja (Yoshino-Rangan, 1995).

A formális stratégiai szövetségek szervezeti-jogi szempontú osztályozását tünteti fel az 1. táblázat. Az összeállítás képezi a logikai vázát annak a tárgyalásmenetnek, amit követünk a továbbiakban a stratégiai együttműködések szervezeti-jogi formáinak elemzése során.

Szövetség új, különálló szervezeti-jogi entitás létrehozásával

A formális stratégiai szövetségek egyik nagy csoportjának szervezeti-jogi formái között tárgyaljuk a közös vállalatot (joint venture), a francia jogi státusú SAS-t és gazdasági érdekeltségű csoportosulást, valamint az Európai Unióban alkalmazható gazdasági érdekeltségű európai csoportosulást.

A közös vállalat

A közös vállalat – mint a stratégiai szövetség egyik lehetséges intézményi működési formája – hosszú évek óta intenzív vizsgálódás tárgyát képezi a szervezetkutatók körében. A közös vállalati forma egyrészt jól azonosítható szervezeti-jogi szempontból, másrészt a felek együttesen végzett tevékenységére vonatkozó közös vállalati statisztikai adatok és egyéb gazdasági információk viszonylag könnyen hozzáférhetők.

A partnerek közös, stratégiai jelentőségű céljait megvalósító joint venture olyan különálló szervezeti-jogi entitás, amelynek keretei között az alapítók

- együttesen folytatnak meghatározott kutatás-fejlesztési, termelési, marketing-értékesítési stb. tevékenységet,
- tartósan igénybe veszik a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi erőforrásait,
- egyesítik és kombinálják szakmai kompetenciáikat,
- megosztják a vállalkozási kockázatot és a hosszabb távon elért gazdasági hasznot,
- koordinálják és ellenőrzik az új egységben végzett tevékenységeket (Harrigan, 1987; Romanowska, 1992; Faulkner, 1995).

1. táblázat

A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formáinak csoportosítása

Formális stratégiai szövetségek		
Szövetség új, különálló szervezeti-jogi entitás létrehozásával	Szövetség különálló szervezeti-jogi entitás létrehozása nélkül	
	Kisebbségi tulajdonrészesedés	Szerződéses megállapodások*
<ul style="list-style-type: none"> ➤ közös (vegyes) vállalat: joint venture, hagyományos kereskedelmi társasági formában (rt., kft. stb.) ➤ SAS (société par actions simplifiée): közös vállalat, egyszerűsített társasági jogi formában ➤ GIE (gazdasági érdekeltségű csoportosulás): sajátos jogi struktúra, nem valódi kereskedelmi társasági formában ➤ GEIE (gazdasági érdekeltségű európai csoportosulás): mint GIE, az Európai Unió közösségi jogi státusában 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kisebbségi tőkebefektetés partnervállalatban ➤ kisebbségi tőkebefektetés kereszt tulajdonlással 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ egyes vállalati funkcionális területekre (K+F, termelés, marketing-értékesítés stb.) irányuló együttműködések ➤ több funkcionális területre kiterjedő együttműködések ➤ időleges társulási megállapodások ➤ titkos partnerségi megállapodások
Tulajdonosi kapcsolaton alapuló szövetségek**		

* licenc egyezmények és franchise megállapodások nélkül

** kivéve GIE és GEIE, ha tőkeegyesítés nélkül alakulnak meg

Forrás: Lewis (1990), Urban-Vendemi (1992), Schäfer-Kunz (1995), Aliouat (1995) és Child-Faulkner (1999) alapján

A meghatározásból következik, hogy a stratégiai menedzsment elmélete nem tekinti a stratégiai szövetség megnyilvánulási formájának a valójában taktikai, rövid távú (pl. gyors profitszerzési) célok érdekében létrehozott közös vállalatokat, nemzetközi vegyes vállalkozásokat. Ugyanakkor egy hosszabb távra szóló közös vállalkozási szervezet megalakítása esetén nem szükségszerű, hogy az új egység szervezeti-jogi keretei „lefedjék” a tervezett stratégiai együttműködés minden területét. Nemeszser előfordult a gyakorlatban, hogy a partnerek, valamely közösen elhatározott gyártmányfejlesztési, termelési és értékesítési komplex program megvalósítása során csak, pl. a kereskedelmi jellegű tevékenységek (marketing, értékesítés, eladást követő szolgáltatások) ellátására hoztak létre közös (vegyes) vállalatot, míg a K+F együttműködést és a termelési kooperációt „egyszerű” szerződéses megállapodás alapján folytatták a felek (Garrette-Dussauge, 1995).

A közös vállalatoknak napjainkban meghatározott jogi státusuk van, ami megfelel a joint venture-t bejegyző ország társasági jogának. Az ötvenes és hatvanas években, amikor a közös vállalati forma alkalmazása elterjedt Nyugat-Európában, még nem minden országban szabályozták kielégítő módon a joint venture státusát. Ezért egy időszakban a holland részvénytársasági forma (Naamlose Vennootschap) számított a legkedvezőbb, rugalmas jogi struktúrának a közös vállalkozások működtetéséhez. A későbbiek során az egyes országok jogrendszerében pontosan rögzítették azokat a szabályokat, amelyek intézményesítették a joint venture jogot. A kereskedelmi társaságként működő közös vállalatok leggyakrabban korlátolt felelősségű társasági és a részvénytársasági formában tevékenykednek. A francia társasági jogban – a hagyományos kereskedelmi társasági formák mellett – 1994-től lehetőség van az ún. société par actions simplifiée (SAS) alkalmazására a közös vállalkozásoknál. Az új társasági jogi forma nagyfokú stabilitást kölcsönöz a vállalatközi kooperációknak, ugyanakkor széles mozgásteret biztosít a közös projektek megvalósítását szolgáló vállalkozási szervezet kialakításához (Aliouat, 1995).

□ Közös vállalati tipológiák

A nyugati összehasonlító szervezetvizsgálatok nyomán többféle tipológia született a stratégiai célokot megvalósító közös vállalatok rendszerezésére. Az egyik korai elemzés (Killing, 1983) a joint venture forma alkalmazásának eredményességét vizsgálva három típust

különböztetett meg a közös vállalatokban kialakult hatalmi viszonyok és irányítási módszerek alapján. Az első típust azok a joint venture szervezetek alkották, amelyeknél az egyik szövetséges partner játszotta a domináns szerepet a közös vállalkozás irányításában (pl. a joint venture menedzsmentjének kinevezése, a stratégiai és operatív döntések meghozatala terén). Ez a dominancia rendszerint a többségi tulajdonosi jogon alapult (dominant parent), de nem szükségszerűen kötődött ahhoz. A második típust olyan közös vállalatok képviselték, ahol a vezetési tevékenységet, ill. annak delegálását megosztották egymás között az alapítók (shared management), többnyire a partnerek egyenlő tulajdonosi részesedése alapján. A harmadik típust az ún. független joint venture szervezetek köre képezte a hivatkozott felmérés szerint: az anyacégek ez esetben nem gyakoroltak számottevő befolyást a közös vállalat irányítására, azaz a kinevezett menedzserek csaknem teljes függetlenséget élveztek az egység stratégiájának és napi tevékenységének kijelölésében.

Az elsőként jellemzett joint venture-típusra példaként említhetők a multinacionális cégek és a lokális partnerek által létrehozott közös vállalkozások. Már a hatvanas-hetvenes években ismert volt a nagyvállalatok nemzetközi terjeszkedésének az a módja, amikor a multik – új földrajzi régiók, piaci térségek meghódítása érdekében – vegyes vállalatokat alapítottak a „megtűzött” országok helyi vállalataival (Stopford-Wells, 1972; Franko, 1976). Ezekben az esetekben a joint venture szerepe többnyire arra korlátozódott, hogy új piacot nyisson a multinacionális vállalat termékének. Évtizedekkel ezelőtt a Renault pl. úgy tört be a mexikói autópiacon, hogy vegyes vállalatot alapított egy ottani kamiongyártó céggel, a Diesel Nacional vállalattal. A Renault Mexicana joint venture szerelte össze az R5 és R12 típusokat a Franciaországból szállított részegységekből és alkatrészekből, majd kizárólagos joggal forgalmazta Mexikó egész területén a személygépkocsikat (Cauley de la Sierra, 1994).

A vezetési feladatok megosztásáról döntöttek a közelmúltban az AT&T és a British Telecommunications első számú menedzserei a 10 milliárd dollár tőkével alapított új joint venture irányítása tekintetében. A közös távközlési vállalatot nem egyetlen központból irányítják majd, hanem a tervezett világméretű szolgáltatási tevékenységgel összhangban többek között Ázsiában és Latin Amerikában hoznak

létre regionális központokat. Az új egység elnöki posztjára az AT&T egyik „veterán” menedzserét nevezték ki, míg a BT két vezető beosztású szakembere a multinacionális fogyasztóknak kínált közös termékek és szolgáltatások fejlesztését, valamint értékesítését koordinálja a jövőben (Blumenstein, 1999).

A független joint venture szervezetek típusára már jó néhány évtizeddel ezelőtt szolgáltatott példát az amerikai vagy nyugateurópai cégek egyes közös vállalkozásai. Többször hivatkozik a szakirodalom az Unilever, valamint a Dow-Corning létrejöttére és látványos önálló fejlődésére: az Unilevert még a század húszas éveiben alapították holland és brit cégek, a Dow-Corning pedig 1943-ban kezdte meg működését az amerikai Dow Chemical és Corning Glass közös befektetése nyomán. Mindkét joint venture az eltelt évtizedek során markáns piaci terjeszkedési stratégiát folytatott, és eredményes innovációjuk, illetőleg földrajzi expanziójuk révén meghatározó jelentőségű multinacionális szervezetekké nőttek ki magukat (Naylor, 1986; Faulkner-Bowman, 1995). Hasonlóképpen önálló stratégiát alakított ki a hetvenes évektől a Siemens és a Corning Glass vegyes vállalata, a Siecor cég is (Dussauge-Garrette, 1990).

Egy további tipizálási kísérlet (Hennart, 1988) megkülönböztette a skálahozadékot realizáló közös vállalatokat (scale joint venture), valamint a komplementaritás előnyeit kiaknázó közös szervezeteket (link joint venture). Az első típusnál a szövetséges felek gyakorlatilag hasonló rendeltetésű eszközöket és ismereteket egyesítenek a méretgazdaságosság érvényesítésére. A második típusnál a partnerek eltérő jellegű (egymást kiegészítő, szinergikus hatásokra építő) eszközökkel és kompetenciákkal járulnak hozzá a közös vállalat céljainak megvalósításához, illetőleg stratégiai pozícióik megerősítéséhez.

Tipikus „scale JV” lesz a tervek szerint az a közös európai vállalat, amelyet Fujitsu Siemens Computers néven hoz létre 1999 őszén a Siemens és a Fujitsu. Az új számítógépgyártó óriáscég – melynek induló tőkéjét az alapítók egyenlő arányban jegyzik – a legnagyobb német elektronikai konszern számítógépes divíziójából és az egyik vezető japán számítógépgyártó európai részlegéből alakul meg. A szövetségesek, válaszul az amerikai Compaq európai piaci terjeszkedésére, a költségek jelentős csökkenését és

versenyképességük javulását remélik a személyi számítógépgyártás egyesítésétől (Rose, 1999; Figyelő, 1999a).

A General Motors alaposan meghökkentette versenytársait, amikor a nyolcvanas évek első felében szövetségre lépett a Toyotával, japán tervezésű gépkocsik kaliforniai összeszerelésére. A japánok, az általuk kifejlesztett alsóbb méretkategóriájú autóval (Toyota Corolla) kiegészítették a GM típuskínálatát, míg az amerikai fél saját értékesítési hálózatában forgalmazta (Chevrolet Nova márkanév alatt) a közösen előállított kis fogyasztású gépkocsit. A közös gyártás érdekében létrehozott NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) nevű termelőegység a „link JV” típusjegyeit mutatta: a partnerek kölcsönösen elsajátították e közös szervezetben mindazokat a kompetenciákat, amelyek a termeléshez kapcsolódóan kiegészítették addigi ismereteiket és gyártási tapasztalataikat. A General Motors-t elsősorban az foglalkoztatta, hogy a japán termelés-szervezési módszerek és más menedzsment-technikák milyen hatással alkalmazhatók az amerikai szakszervezeti mozgalomban hagyományosan aktív szerepet játszó munkásai körében. A Toyota viszont azt remélte, hogy további piaci terjeszkedéséhez értékes tapasztalatokat szerezhet a közös termelőüzem amerikai személyzetének irányításában és az alvállalkozói kapcsolatok kiépítésében (Weiss, 1987).

Az előzőekben ismertetett osztályozások nem tesznek különbséget a joint venture szervezetek között a tekintetben, hogy versenytársak vagy nem versenytársak hozták létre a különálló szervezeti-jogi egységet. Legutolsó példánkban a scale JV alapítását elhatároló Siemens és Fujitsu, valamint a link JV-t működtető GM és Toyota egyaránt közvetlen versenytársai egymásnak: mind-egyikük széles körű szakmai tapasztalatokat és fejlett technikai eszközöket felvonultató, globális piaci szereplőnek számít az adott ágazatban. Ugyanakkor közös vállalatok jöhetnek létre – stratégiai célzattal – versenyben nem álló gazdasági egységek partneri kezdeményezésére: az utóbbi években egyre gyakrabban lehettünk tanúi a szállítók és vevők, vagy a különböző – egymástól nem-egyszer távoli – iparágakban tevékenykedő cégek közös vállalati formában történő összefogásainak.

A Boeing és hajtómű-beszállítója, a General Electric az elmúlt évtől olyan cégrepülőgépek közös tervezését és gyártását valósítja meg egy joint venture keretében, amely géptípusok leszállás nélkül képesek megtenni a London-Johannesburg, vagy a New York-Tokió útvonalat. A Boeing Business Jets nevű közös vállalat 60 személyes cégrepülőgép-modellje egyformán alkalmas tárgyalási teremnek, távközlési központnak és repülőszálláshelynek (Kravetz, 1998).

A szektorközi stratégiai együttműködések köréből jellemző példának kínálkozik a Kodak és az Intel új, közös vállalatának alapítása. A Kodak, a vezető amerikai film- és fényképezőgép-gyártó az Intel Corp.-al együtt fejleszti ki a korszerű digitális fotótermékeket, valamint az új gyártmányok előállításához szükséges készülékeket, s szintén közösen keresik az Internettel kapcsolatos újszerű szolgáltatási lehetőségeket (Klein, 1999). Hasonló módon két különböző iparágban tevékenykedő cég, a Daimler-Benz (jelenleg DaimlerChrysler) és a neves óramárkák tulajdonosaként ismert, Swatch-órákat is gyártó SMH-csoport alapított közös vállalatot (Micro Compact Car) egy kétüléses, formatervezett műanyag karosszériájú miniautó előállítására. A városi használatra szánt, környezetkímélő Smart kisautóval főként az egyedülállók, a fiatal házások és a nyugdíjasok igényeire gondoltak a partnerek. A modulrendszerben felszerelhető külső elemekkel gyártott konstrukció piaci bevezetése – a hagyományostól eltérő forgalmazási rendszerrel párosítva – óhatatlanul komoly kihívást jelentett a szektorközi joint venture és az anyacégek számára (Simonian, 1998).

kereskedelmi társaság, azaz a csoportosulás tagjainak korlátlan és egyetemleges felelőssége mellett működik. A GIE létrehozható tőkeegyesítéssel, de egy megállapodás aláírásával is életre hívható bármiféle tőkeapport, ill. részvénytársaság nélkül. A gazdasági érdekeltségű csoportosulás résztvevői megőrzik teljes jogi és gazdasági függetlenségüket (Jacquemin – de Jong, 1981). A GIE elsődleges célja nem a közös profitszerzés, hanem főként koordinációs tevékenységgel segíti elő a tagvállalatok nyereségének növelését. A gazdasági érdekeltségű csoportosulásnak (mint közös szervezetnek) a működési nyeresége vagy vesztesége – pénzügyileg transzparens módon – a partner társaságok könyvviteli számláin jelenik meg (Guyon-Coqueroau, 1969; Rott-Hanák, 1982). A gazdasági érdekeltségű csoportosulás megfelelő szervezeti-jogi keretet nyújt a nagyvállalatok stratégiai együttműködéséhez, de alkalmas forma lehet nagyvállalatok, valamint kis- és középvállalatok partnerségi kapcsolatainak intézményesítésére, továbbá szolgálhatja a kis- és középvállalatok stratégiai társulási törekvéseit is.

A GIE forma egyik tartósnak bizonyult, sikeres alkalmazása fűződik négy európai repülőgépgyártó stratégiai összefogásához. Az Airbus elnevezésű repülőgépprogramban csaknem három évtizede működnek együtt a francia Aérospatiale (jelenleg Aérospatiale Matra), az angol British Aerospace, a német Daimler-Benz Aerospace (jelenleg DaimlerChrysler Aerospace, DASA) és a spanyol Construcciones Aeronauticas (CASA) repülőgépgyártó cégek. Az Airbus-programban a kutatás-fejlesztés és a gyártás feladatai megoszlanak a szövetségesek között. A partnerek a kereskedelmi, a marketing és az eladást követő szolgáltatási funkciók végzésére 1970-ben egy különálló, közös szervezetet hoztak létre a gazdasági érdekeltségű csoportosulás francia státusú jogi formájában. A GIE Airbus Industrie – a kereskedelmi funkciók közös ellátásán túl – fokozatosan növekvő befolyásra tett szert a megkötött szövetségben belül és azon kívül: a program képviselőitől fogva közvetlenül tárgyalta a légitársaságokkal, ill. más ügyfelekkel, és egy idő után sikerült „döntőbíróként” is elfogadtatnia magát a repülőgépgyártó partnerek közötti tárgyalásokon (Koenig-Thiéart, 1987).

Ugyancsak a gazdasági érdekeltségű csoportosulás formáját választotta szektorközi stratégiai együttműködéséhez az American Airlines légitársaság és a francia államvasutak (SNCF). A két fél egy olyan

Gazdasági érdekeltségű csoportosulás és gazdasági érdekeltségű európai csoportosulás

A jogi személyiséggel rendelkező közös szervezetek sajátos jogi formáiként tartják számon a stratégiai szövetségek elemzői a gazdasági érdekeltségű csoportosulást és a gazdasági érdekeltségű európai csoportosulást. Franciaországban, a vállalati reformok során a stratégiai együttműködések számára különösen vonzónak tetsző jogi forma jelent meg – 1967-ben – a társasági jogban, az ún. groupement d'intérêt économique (GIE). A gazdasági érdekeltségű csoportosulásnak fordítható közös szervezeti forma olyan jogi struktúra, amely nem valódi

vasúti helyfoglalási rendszer alkalmazását vezette be a gyakorlatba 1993-tól, amely a légi közlekedésben használatos helyfoglalási szisztémán alapul, figyelembe véve a vasúti szállítás speciális követelményeit. Az amerikai-francia közös szervezet (GIE Resarail 2000), már több ország vasúttársaságának értékesítette, adaptálta és installálta a kidolgozott rendszert (Dussauge-Garrette, 1999).

Az Európai Gazdasági Közösség Bizottsága 1974-ben tett javaslatot a GIE konstrukcióhoz hasonló jogi megoldás kidolgozására európai szinten. A javaslat értelmében a tervezett jogi struktúrának ösztönöznie kell a Közösség tagállamaiban működő, tetszőleges méretű vállalatok tevékenységének harmonizálását és kiterjesztését, „az újszerű együttműködési elképzelések konkretizálását” (Jacquemin-de Jong, 1981). A gazdasági érdekelttségű európai csoportosulás (groupement européen d'intérêt économique, GEIE) szervezeti-jogi formája 1989 óta alkalmazható az Európai Unió országaiban. A GEIE jogi struktúrája közvetlenül illeszkedik az Unió jogrendszeréhez: e szerződéses típusú formát elismerik mindegyik tagállamban, ha az együttműködő felek közül legalább kettőnek a vállalati központját regisztrálták a közösségi országokban. A gazdasági érdekelttségű európai csoportosulás keretében végzett tevékenységek tetszés szerint kombinálhatók, ill. „szétszthatók” az Európai Unió országain belül, a „külső” versenytársak pozícióinak visszaszorítása és a partnervállalatok erőforrásainak egyesítése céljából (Bommensath, 1988; Aliouat, 1995).

Szövetség különálló szervezeti-jogi entitás létrehozása nélkül

Szerződéses megállapodások

Stratégiai szövetségek formálódhatnak és fejlődhetnek pusztán szerződéses megállapodások (contractual agreements, accords contractuels) alapján is. A „sima” szerződéses megállapodás anélkül rögzíti írásban a felek együttműködési szándékát, továbbá jogait és kötelezettségeit, hogy különálló szervezeti-jogi egység létrehozását irányozná elő a közös tevékenység végzéséhez (Lewis, 1990; Basedow-Jung, 1993; Paturel, 1996; García-Canal, 1996). A szerződéses megállapodások formai jelentőségét aláhúzza, hogy a stratégiai együttműködések (különösen a technológiai – K+F – szövetségek) körében a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulójától egyre növekszik a

szerződéses megállapodások aránya a közös(vegyes)vállalati formákhoz viszonyítva (Hagedoorn, 1996).

A szerződéses megállapodások rendszerint kisebb elkötelezettséggel járnak az együttműködő felek részéről. Sokszor előfordul a gyakorlatban, hogy a partneri kapcsolatok szerveződésének első szakaszában még nem jelölhetők ki relatíve pontosan a kooperáció határai, és egy rugalmas formában kidolgozott szerződés alkalmas jogi keretet képez a közös tevékenységhez. Célszerű lehet szerződéses megállapodást kötni olyan esetekben is, amikor a stratégiai együttműködés, pl. az egyik vagy mindegyik fél alapvető (főfolyamati) tevékenységét érinti, de nincs mód az alaptevékenységi eszközök megosztására és apportálására a közös vállalat alapításához.

□ Szerződéses megállapodás-változatok

A szerződés megállapodásokon nyugvó stratégiai szövetségek különféle tevékenységi területeket és kapcsolati-munkamegosztási rendszereket foghatnak át. Egy, a szerződéses megállapodások tipizálására irányuló átfogó felmérés (Killing, 1988) négy csoportot különböztetett meg az új szervezeti-jogi entitás létrehozása nélkül működő stratégiai szövetségek körében:

- szállítók és vevők szerződéses partneri kapcsolatai (trading)
- versenytársak szerződéses megosztott feladatvégzése (coordinated activities)
- versenytársak szerződéses együttes feladatvégzése (shared activities)
- versenytársak vagy nem versenytársak szerződéses többoldalú együttműködése (multiple activities)

Az elsőként megjelölt tipikus esetekben a szerződéses megállapodás szállítók és vevők között jött létre, de nem hagyományos adásvételi szerződések formájában, hanem a közös stratégiai célok, valamint a kölcsönös kockázat-és felelősségvállalás jegyében fogalmazták meg a partneri jogokat és kötelezettségeket (vertikális partnerség). A szerződéses megállapodások második típusának jegyét azoknál a stratégiai szövetségeknél lehetett kimutatni, ahol bizonyos feladatokat megosztottak és külön-külön végeztek el a kooperáló felek (pl. K+F megállapodások alprojektek szerinti realizálása, disztribúciós hálózatok kölcsönös igénybevétele). A harmadikként felsorolt esetekben a szerződéses megállapodások azt rögzítették, hogy a közösen elhatározott cél érdekében a felek együttesen (de új szervezeti-jogi egység létesítése nélkül) oldják meg a kiemelt fontosságú feladatokat (pl. IBM-Toshiba-Siemens nagyszabású informatikai K+F koo-

peráció – helyszín: IBM New York-i kutatóközpont – a 256 Mb DRAM-memória kifejlesztésére). A szerződéses megállapodások negyedik típusát olyan együttműködéseknél azonosította az említett felmérés, amelyek keretében többféle területen kooperálnak egymással a partnerek (pl. Honda-Rover autóiipari együttműködés a nyolcvanas években, a közös kutatás-fejlesztési, beszerzési, gyártási és marketing-értékesítési célok megvalósítására).

A szakirodalomban szokásos a szerződéses megállapodásokat aszerint is osztályozni, hogy a vállalati működés mely funkcionális területére irányulnak a stratégiai együttműködések. Az egyes vállalati funkcióknak megfelelően rendre elhatárolhatók a K+F megállapodások (joint R&D pacts, joint product developments), a beszerzési megállapodások (long-term sourcing agreements), a termelési kooperációról kötött szerződések (joint manufacturing agreements), a közös marketingre vonatkozó megállapodások (co-marketing agreements), és a közös értékesítési-elosztási tevékenységet kijelölő szerződéses megállapodások (shared distribution agreements, co-promotion agreements) (Urban-Vendemini, 1992; Matthyssens-Van Gils-Tas, 1993; Yoshino-Rangan, 1995; Cygler, 1997). A vállalatok közötti szerződéses együttműködések azonban kiterjedhetnek egyidejűleg több funkcionális területre, sőt az értékláncot (value chain) alkotó elsődleges és támogató tevékenységek csaknem mindegyikére is (Ghemawat-Porter-Rawlinson, 1985; Faulkner, 1995).

Néhány, a stratégiai szövetségek kérdéseivel foglalkozó elméleti szakember a licencegyezményeket és a franchise-megállapodásokat szintén a szerződéses megállapodásokkal rögzített stratégiai együttműködések körébe sorolja (Bronder-Pritzl, 1991; Lynch, 1993; Schertler, 1995; Romanowska, 1997). E szerződéses kollaboratív formák megítélését illetően más felfogást vélünk helytállónak, nevezetesen: a licenc megállapodások szabta keretek között nem fejlődik ki a partnerek szorosabb tevékenységi integrációja, a franchise szerződéseknél (mint speciális licenc-megállapodásoknál) pedig a franchise-átvevő valóságos stratégiai mozgástere és mindenkor tárgyalási pozíciója erősen korlátozott (Jolly, 1993; Yoshino-Rangan, 1995). Következésképpen nem tekintjük stratégiai szövetségnek a franchise szerződéseket és licenc-megállapodásokat (Tari, 1998).

Egyes szervezetkutatók rendszerező csoportosításában találkozhatunk az ún. időleges társulási megállapodások (temporary association agreements) és a

titkos partnerségi megállapodások (secret contractual partnership) külön említésével (Urban-Vendemini, 1992). Az időleges társulási szerződések elsősorban versenytársak között jönnek létre, meghatározott stratégiai cél elérésére; a gazdasági érdekeltsgű európai csoportosulással (GEIE) való összevetésben a jogi személyiség hiányára, a partnerek kisebb mértékű tevékenységi integrációjára és a szerződés időbeli korlátozottságára hívják fel a figyelmet a hivatkozott szerzők. A titkos partnerségi megállapodások aláíróit – a szakirodalmi utalásokból kivehetően – rendszerint ismerik az adott ágazatban, viszont „nem publikusak” a szövetségre lépők stratégiai céljai és tevékenységük határvonalai. Ezt az együttműködési formát bizalmi jellegű kereskedelmi műveleteknél alkalmazzák előszeretettel (pl. borforgalmazás).

A jelen fejezetben tárgyalt szerződéses megállapodás-változatokra szinte kivétel nélkül szolgáltatnak példát a legutóbbi időszakban létrejött külföldi stratégiai szövetségek, de főként a technológiai (K+F) megállapodások és a több funkcióra kiterjedő együttműködési megállapodások keltettek figyelmet – globális jelentőségüknél fogva – a nemzetközi gazdasági sajtóban és a szakértők körében.

A Toyota-Exxon és a DaimlerChrysler-Shell szerződéses megállapodások hosszú távra irányozzák elő a gépkocsik új nemzedékének kialakításához elengedhetetlen technológiai fejlesztéseket. A Toyota és az Exxon megállapodásának keretében egyesítik az autóiiparban és az olajiparban felhalmozott tapasztalatokat, s ezzel gyorsítani kívánják a fejlett belsőégésű motorok, ill. a „hibrid motorok”, valamint az ezen műszaki konstrukciókhoz szükséges üzemanyagok és gépolajok kifejlesztésének ütemét. A Shell International Oil Products és a DaimlerChrysler leányvállalata, a DBB Fuel Engines 1998 őszén írtak alá megállapodást a kutatások terén megvalósuló együttműködésről, ami időben közelebb hozhatja a hidrogénüzemű gépjárművek forgalomba állítását a közutakon. A DBB élenjár a gépjármű-erőforrások üzemanyagcellás technológián alapuló fejlesztésében, míg a Shell, az általa kidolgozott CPO (katalitikus részleges oxidációs) eljárás alkalmazásával segíti elő a forradalmian új motor megtervezését. Az üzemanyagcellás technológiával üzemelő gépjárművek 2004-re tervezett megjelenését a Ballard Power Systems és a Ford Motor cégekkel kibővített stratégiai együttműködés teszi reálisan lehetővé (Világgazdaság, 1998).

Az IBM és a Dell Computer hét évre szóló, komp-

lex technológiai együttműködési szerződést kötöttek a közelmúltban. A két számítógépgyártó cég közösen fejleszti ki a jövőben az új termékek technológiáit és széles körben használják fel egymás szabadalmi eljárásait. A „techno-alliance” révén az IBM fejlesztő mérnökei többek között információkhoz jutnak – a Dell eladási statisztikáinak ismeretében – a versenytárs PC-vásárlóinak fogyasztói trendjeiről, míg a Dell Computer többféle IBM-hardver technológiához férhet hozzá (The Wall Street Journal Europe, 1999a).

Az egyidejűleg több funkcionális területet érintő, újonnan alakuló stratégiai szövetségek közül kiemelést érdemelnek a Toshiba-Electrolux, a Fiat-Mitsubishi és az Air France-Delta Air Lines szerződéses megállapodások. A japán Toshiba és a svéd Electrolux 1999 tavaszán széles körű stratégiai együttműködésben állapodott meg: a szerződés kiterjed a háztartási gépek előállításának és értékesítésének számos területére, egyebek között a technológia fejlesztésére, a beszerzésre, az ázsiai piacon történő kereskedelmi összefogásra és a környezetvédelmi intézkedésekre (NAPI Gazdaság, 1999a). A Fiat és a Mitsubishi Motors arról készített elő megállapodást, hogy együttműködnek egy négykerék meghajtású luxus terepjáró fejlesztésében és gyártásában. A terepjáró közös gyártásával a Fiat bővítené termékválasztékát, a japán cég pedig megújítaná korábbi modelljeit. A szerződés aláírása után további műszaki együttműködési megállapodásokra kerülhet sor (NAPI Gazdaság, 1999b). A francia Air France és amerikai Delta Air Lines várhatóan tíz évre szóló stratégiai szövetséget köt egymással. A két légitársaság reményei szerint 1999 végéig további partnerek csatlakoznak hozzájuk, s így az utóbbi években kialakult globális légiszállítási szövetségeknek is egyenrangú versenytársai lehetnek. Szerződéses együttműködésük keretében első lépésként kölcsönösen elérhetővé teszik egymás számára a meghatározó jelentőségű utazóközönség-csoportokat, közös helyfoglalási rendszert alakítanak ki, és összehangolják kereskedelmi politikájukat, valamint tevékenységük más területeit (The Wall Street Journal Europe, 1999b).

- A konzorcium mint a stratégiai összefogás speciális működési kerete

Egyes nyugati szerzők írásaiban a konzorciumnak mint a stratégiai szövetség sajátos szervezeti-jogi formájának értelmezésével találkozunk (Kanter, 1989; Lewis, 1990;

Leclère-Elis, 1993; Nooteboom, 1997). Az általuk leggyakrabban említett példa az Airbus Industrie „konzorcium”, amely együttműködés azonban – mint az előzőekben láttuk – kezdetől fogva a gazdasági érdekességű csoportosulás (GIE) szervezeti-jogi formájában működött. E vitatható felfogással kapcsolatban osztjuk Lorange és Roos (1992) véleményét, miszerint az egyes stratégiai összefogások alkalmával megalakuló konzorciumok nem tekinthetők külön szervezeti-jogi formának. Az amerikai-norvég szerzőpáros úgy érvel, hogy a konzorcium résztvevői egyfelől nem kívánnak létrehozni különálló entitást, másfelől az együttműködés eredményeként nyert „output erőforrásokat” (kutatási-fejlesztési produktumok, technológiai know-how, profit) teljes egészében „visszaveszik” a szövetségből, azaz felhasználják saját további stratégiai céljaik megvalósításához.

Megítélésünk szerint a konzorcium olyan – a társasági vagy szerződési jog valamely konkrét formáját öltő, rendszerint kettőnél több partner részvételével szerveződő – vállalati társulás, amelynek keretében jórészt nagyszabású, speciális eszközöket és ismereteket igénylő közös projektum kivitelezésére kerül sor. A konzorcium tagjai, tevékenységük jogi formájaként egyaránt választhatják a közös vállalatot (ill. annak kereskedelmi társasági formáit), a gazdasági érdekességű csoportosulást, vagy a szerződéses megállapodást. Ilyen szervezeti-jogi megoldásokat alkalmaztak pl. a repülőgép- és fegyvergyártási, vagy a távközlési ágazatokban létrejött nyugati konzorciumok az elmúlt évtizedek során (Collins-Doorley, 1991; Dussauge-Garrette, 1993; Jolly, 1993). Az újabban létrejött stratégiai együttműködési konzorciumok közül említésre méltó az Automotive Multimedia Interface Consortium (AMID) megalapítása a Toyota, a General Motors, a Ford, a DaimlerChrysler és a Renault által. Az összefogás célja: a gépkocsikban használatos multimédia eszközök és rendszerek standardjainak meghatározása, egy közös információtechnológiai platform kialakítása érdekében.

Kisebbségi tulajdonlás a stratégiai szövetségben

A stratégiai szövetség keretében, illetőleg az együttműködési megállapodásokkal párhuzamosan kialakulhatnak kisebbségi tőkebefektetések, tőkerészesedések (minority equity investments) a partnerek között, esetleg kereszttulajdonlás (cross-shareholding, equity swaps) formájában (Lewis, 1990; Yoshino-Rangan, 1995). E tulajdonjogi megoldások általában jelezni kívánják, hogy a felek hosszabb távú aktív együttműködésre számítanak

a kapcsolatok keretében. Előfordulhat azonban, hogy a partneri részvényitőkét bizonyos százalékban képviselő pakett mindvégig csupán passzív befektetés marad a tulajdonrész szerző vállalat számára. Az esetek többségében mindazonáltal a kisebbségi tőkerészesedést arra használja fel a szövetséges befektető, hogy bizonyos mértékig részt vállaljon a partnercég igazgatóságában (igazgatótanácsában) a kormányzási feladatokból.

Vitatott kérdés a szakértők körében, hogy mi az a kisebbségi részesedési határ, ameddig stratégiai szövetségnek tekinthető a tulajdonosi kapcsolat, és milyen arányú részvényitőke birtoklása „csap át” vállalatfelvásárlásba? A kisebbségi tulajdonrészesedésnek nincsenek elméletileg „definiált” alsó és felső határai a stratégiai menedzsment nemzetközi szakirodalmában. Egyetértés van viszont a téma alapos ismerőinek körében arról, hogy – mivel a stratégiai szövetség legfőbb kritériumát a felek kölcsönös vállalatpolitikai önállósága képezi – a kisebbségi tulajdonrész aránya semmiképpen sem veszélyeztetheti alapjaiban a partner(ek) stratégiai döntéshozatali autonómiáját (Pisano, 1989; Noble, 1994; Segil, 1996). Egyes stratégiai szövetségekben ezért előre meghatározzák a felek azt a tulajdoni arányt, amivel a részvényeket vásárló partner maximálisan rendelkezhet a másik (a többi) vállalat tőkéjéből. A kisebbségi tőkebefektetések leggyakrabban 5 és 15 százalékos arányok között mozognak a stratégiai szövetségekben, s ezek a tulajdonosi részesedések az esetek többségében nem befolyásolják érdemlegesen a felek stratégiai önállóságát. Tüzetesebb vizsgálódást igényelnek ugyanakkor a nagyobb arányú (25–35 százalékos) tulajdonrészesedések stratégiai jelentőségű kihatásai a szövetséges kapcsolatokra. Egy ilyen mérlegeléshez a Ford-Mazda szövetség fejlődésének jellegzetes szakaszait választottuk szemléltető példaként.

autógyártó. (Egy szakértő vélekedése szerint a huszonöt százalékos részesedés jelentette azt a tulajdonosi arányt, amelynél már joggal lehetett beszélni a Ford valódi szövetséges elkötelezettségéről.) Mindazonáltal a nyolcvanas évtizedben mindig a Mazda volt a ténylegesen kezdeményező és irányító fél egy új gépkocsitípus kifejlesztésének, marketingjének és gyártásba vételének közös megvalósítási folyamatában. A Mazda csorbítatlan stratégiai önállóságát bizonyította továbbá, hogy expanzív (és felettébb költséges) üzletpolitikájával a kilencvenes évek elejére sikerült kereskedelmi hálózatát világviszonylatban is látványosan bővítenie.

A Ford stratégiai pozíciójának erősödését japán partnerével szemben az a vétel jelezte első ízben, amikor 1992-ben megvásárolta a Mazda egyik amerikai vállalatának ötven százalékát, s az egység élére közös igazgatóság került. Ebben az időszakban a Mazda általános helyzete már gyorsuló ütemben romlott: a kilencvenes évek közepére drasztikusan csökkentek a cég eladásai, halmozott veszteségei pedig 1994-1995-ben meghaladták a nyolcszáz millió dollárt (HVG, 1996).

A japán vállalat súlyos pénzügyi nehézségei és megrendült piaci helyzete arra készítette a Ford Motorst 1996-ban, hogy közel fél milliárd dolláros tőkeemeléssel 33,4 százalékra növelje kisebbségi részesedését. Számos megfigyelő úgy vélte, hogy ezzel a „mentőakcióval” a Mazda elvesztette stratégiai önállóságát, s gyakorlatilag „lecsúszott” a leányvállalati státusba. Kétségtelen, hogy a Ford egyrészt képes megvédeni a többi részvényes bármilyen stratégiai kezdeményezését, másrészt a Mazda élére – elnökként – a Ford által korábban delegált, angol-szász származású általános igazgatót nevezték ki. Mégis a Fordnál azt hangsúlyozzák az újabb fejlesztési elképzelések kapcsán, hogy a Mazda megőrzi önálló profilját, autonóm gyártmányfejlesztési tevékenységét, és „a szövetség erősítése érdekében” folytatódnak a kooperációs projektek. Egyebek mellett közös motor-, továbbá közös padlózásfejlesztést, ill. gyártást irányoztak elő a partnerek saját, különböző méretkategóriájú autómoddelljeikhez. A korszerű motorcsalád kisebb hengerűrtartalmú konstrukcióit a tervek szerint már 2001-től beszerelik az új gépkocsitípusokba, míg a padlózások fokozatos egységesítésére hosszabb időtávon kerül sor (The Wall Street Journal Europe, 1999c).

Fél évtized veszteségei után az 1998-as év végre

A hosszú évek óta együttműködést folytató Ford és Mazda között az 1970-es években gyakorlatilag csak a Mazda modellek – Ford márkanév alatt történő – amerikai forgalmazására terjedt ki a kooperáció. A későbbiekben a stratégiai együttműködés területei jelentős mértékben kibővültek: közös vállalkozás, részegység szállítás-beszerzés, technológiafejlesztés, gyártás-összeszerelés, marketing-disztribúció egyaránt tevékenységi összetevőit képezték a szövetségi rendszernek (Business Week, 1992).

A Ford szövetséges tőkebefektetése a japán partnervállalatban kezdetben csak néhány százalékot tett ki, azonban 1979-től a Mazda tőkéjének már egyenyege felett gyakorolt ellenőrzési jogot az amerikai

komoly sikereket hozott a Mazdának (pl. európai eladásait 13,5 százalékkal növelte a cég, továbbá jelentékeny nyereséget ért el). Az ázsiai szigetország autópárában ötödik helyre sorolt Mazda a jelek szerint nem veszítette el önálló arculatát: 1999 tavaszán több újdonsággal („Premacy” egyterű modell, kishaszonjárművek megújult „B”-szériája) keltett figyelmet a Genfi Autószalonon, és sikerült kifejlesztenie egy olyan speciális anyagot, melynek az utastéri légszűrőben való elhelyezésével az eddiginél jobb levegőminőséget lehet biztosítani (NAPI Gazdaság, 1999c).

Mindent összevetve, a Fordnak – stratégiai tulajdonhányada ellenére – nem áll érdekében egy régóta ismert autómárkát „kiiktatni” a piacról, mert a Mazda pozícióit rövidesen elfoglalnák a közvetlen vetélytársak. Ezért napjainkban is indokolt stratégiai szövetségnek tekinteni a két autógyártó kapcsolatrendszerét, a Mazda viszonylagos stratégiai önállóságának

Kereszttulajdonlások kapcsolat (two-way minority investments) szintén létrejöhet a felek között egy stratégiai szövetség keretében, de a tapasztalatok szerint ezt a megoldást sokkal ritkábban választják az érdekeltek, mint az egyoldalú tulajdonrészesedés formáját (Dussauge-Garrette, 1990). Kereszttulajdonlás esetén nem egyszer előfordul, hogy a partnerek tudatosan alacsony – legfeljebb 10-15 százalékos – részesedésben állapodnak meg, mintegy biztosítva ezzel egymást a kölcsönösen tartós „függetlenségi” törekvésekről. A KLM és az Alitalia – az 1998-ban kötött hosszú távú együttműködési megállapodás „szentesítéséül” – példának okáért csak 5-6 százalékos kölcsönös részesedés lehetőségével számolnak a szövetségben. Hasonlóképpen csekély mértékű, bár eltérő arányú részvény-kereszttulajdonlást terveznek az amerikai Goodyear és a japán Sumimoto autógumiipari világcégek, az általuk nemrégiben kötött, bonyolult hálózati szerveződésű stratégiai szövetségben. A két vállalatcsoportot korábban már laza partneri szálak kötötték össze, a jövőben pedig átfogó szövetségi kapcsolatra lépnek egymással. A tervek szerint hat új vegyesvállalatot alapítanak a felek: az egyik termelő közös vállalkozás Észak-Amerikában működik majd, a másik közös szervezet az európai térségben kereskedik, két joint venture Japánban foglalkozik gyári szállításokkal, ill. cseregumik értékesítésével, míg további két vegyes vállalkozás kiemelt célok (közös kutatás-fejlesztés, közös beszerzés) megvalósítására jön létre. A Goodyear száztíz millió dollárért tíz százalékos részesedést vásárol partnervállalatában, s a

Sumitomo Rubber azonos összegért 1,4 százalékarányú részvénytárhoz jut szövetségese vállalati tőkéjében (HVG, 1999; NAPI Gazdaság, 1999d).

A jóval nagyobb százalékarányú kereszttulajdonlások már rendszerint egy fúziós folyamat bevezető szakaszának tekinthetők. Pl. a gazdasági körökben néhány hónappal ezelőtt nagy feltűnést keltett Renault-Nissan szövetség várhatóan kereszttulajdonlások formát is ölt: a Nissan Motor minél előbb ugyanakkora, konkrétan 36,8 százalékos stratégiai tulajdonhányadhoz kíván jutni a Renault autógyárban, mint azt francia partnere valósította meg 1999 márciusában. A szövetségesek tudniillik azt tervezik, hogy a „kiegyensúlyozott kereszttulajdonlás” feltételei között tíz-tizenkét éven belül teljesen integrálják tevékenységüket (megőrizve a kétközpontú, európai-ázsiai irányítási struktúrát), s ezzel a világ egyik legnagyobb autógyártó vállalatcsoportja jönne létre (Figyelő, 1999b; The Wall Street Journal Europe, 1999d).

Összefoglaló megállapítások

Az előzőekben áttekintett szervezeti-jogi formák sokfélesége jelzi, hogy a stratégiai szövetségek szüntelenül bővülő területei újabb és újabb működési formákkal párosulnak. A stratégiai szövetségek szervezeti-jogi formáinak megválasztását számos tényező befolyásolja. Lényeges körülmény mindenekelőtt, hogy versenytársak vagy versenyben nem álló szervezetek kezdeményezik a stratégiai együttműködést, illetőleg azonos vagy eltérő jellegű erőforrásokat bocsátanak a felek a szövetség rendelkezésére. Meghatározó faktort jelent továbbá, hogy a kooperáló cégek a vállalati értékalkotó folyamat mely szakaszára, láncszemére helyezik stratégiai szempontból a hangsúlyt. Befolyásolhatja még a szövetség működési formájáról hozott döntést – egyéb más tényezők mellett – a kooperatív tevékenység nemzetközi vagy belföldi dimenziója, az egyes országok jogrendszere és versenypolitikája, a partneri viszonylatok „komplexitási foka”, az iparági környezet technikai változásainak üteme, a tranzakciós költségek viselkedése stb.

A szervezeti-jogi megoldás „illesztése” a szövetség céljaihoz, típusához és más kiinduló tényezőkhöz nem tekinthető végleges formaválasztásnak. Példák tanúsítják, hogy valamely stratégiai együttműködést elindíthatnak informális módon a partnerek, majd később írásos szerződés szabályozza a közös tevékenységet, végül pedig joint venture formában szervezik meg az együttes feladatvégzést. Következésképp sor kerülhet a különböző szervezeti-jogi konstrukciók időben egymást követő, sőt

– mint láttuk – egyidejű alkalmazására is a partneri kapcsolatokban. Az általunk ismertett szervezeti-jogi formáknak (és azok kombinációinak) tehát más-más „értékei” vannak a változó körülmények között.

Magyarországon, a piacgazdasági átmenet közelmúlt időszakában – a korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, „szocialista együttműködési formák” szétesése után – az utóbbi évek tanúsága szerint a vállalati szférában megkezdődött a hosszabb távú partnerségi kötelékek kiépülése, az intenzívebb tevékenységi kooperációk kibontakozása. Ezen újszerű szövetségi formációk és szervezetenkénti hálózatok térnyerésével fokozatosan nő a szervezeti-jogi formák hazai megválasztásának jelentősége. Ma már hatékonysági szempontból egyáltalán nem elhanyagolható kérdés, hogy a Magyarországon működő (köztük magyar tulajdonú) cégek milyen konkrét működési formát részesítenek előnyben a kezdeményezésükkel megvalósuló stratégiai együttműködésekben. Ennek a problematikának a megvilágításához kívántunk hozzájárulni a külföldi alkalmazási tapasztalatok elemző bemutatásával.

Hivatkozások

- Aliouat, B.* (1995): Stratégies d'alliances technologiques au sein de l'Union Européenne: une analyse de droit comparé. *Gestion* 2000, no. 3.
- Basedow, J.–Jung, C.* (1993): Strategische Allianzen. (Europäisches Wirtschaftsrecht, Band 4). Verlag C. H. Beck, München
- Blumenstein, R.* (1999): AT&T and BT to appoint managers of joint venture. *The Wall Street Journal Europe*, June 7.
- Bommensath, M.* (1998): Votre entreprise face à 1992: Le marché unique européen. Les Éditions d'Organisation, Paris
- Bronder, C.–Pritzl, R.* (1991): Leitfaden für strategische Allianzen. *HARVARD Manager*, no.1.
- Business Week* (1992): The partners. February 10.
- Cauley de la Sierra, M.* (1994): Managing global alliances: Key steps for successful collaboration. Addison-Wesley, Wokingham
- Child, J.–Faulkner, D.* (1998): Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford
- Collins, T. M.–Doorley, T. L.* (1991): Teaming up for the 90s. Business One Irwin, Homewood
- Cygler, J.* (1997): Typologia aliansów strategicznych. *Przegląd Organizacji*, no. 5.
- Dussauge, P.–Garrette, B.* (1990): Comprendre les alliances stratégiques. Les cahiers de recherche. Groupe HEC, Jouyen-Josas
- Dussauge, P.–Garrette, B.* (1993): Industrial alliances in aerospace and defence: an empirical study of strategic and organizational patterns. *Defence Economics*, no. 1.
- Dussauge, P.–Garrette, B.* (1999): Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York
- Faulkner, D.* (1995): International strategic alliances: Co-operating to compete. McGraw-Hill, London
- Faulkner, D.–Bowman, C.* (1995): The essence of competitive strategy. Prentice-Hall International, London.
- Figyelő (1999a): Számítógépgyártás egyesült erővel. Június 24-30.
- Figyelő (1999b): Nissan-Renault együttműködés: rizs és sajt. Április 22.
- Franko, L. G.* (1976): The european multinationals. Greylock Publishers, Stamford
- García-Canal, E.* (1996): Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies*, no. 5.
- Garrette, B.–Dussauge, P.* (1995): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris
- Garrette, B.–Dussauge, P.* (1998): Strategic alliances – why Europe needs to catch up. *Financial Times*, March 13.
- Ghemawat, P.–Porter, M. E.–Rawlinson, R. A.* (1985): Patterns of international coalition. In: Porter, M. E. (szerk.): *Competition in global industries*. Harvard University Press, Boston
- Guyon, J.–Coquerau, G.* (1969): Le groupement d'intérêt économique. Sirey, Paris
- Hagedoorn, J.* (1996): Trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies. *Review of Industrial Organization*, vol. 11, pp. 601-616.
- Harbison, J.–Pekar, P.* (1999): Smart alliances: A guide to repeatable success. Booz-Allen & Hamilton, Los Angeles
- Harrigan, K. R.* (1987): Joint ventures: A mechanism for creating strategic change. In: Pettigrew, A. M. (szerk.): *The management of strategic change*. Blackwell, Oxford
- Hennart, J. F.* (1988): A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, no. 4.
- HVG (1996): Ford-Mazda házasság: amerikai étvágy. Április 27.
- HVG (1999): Autógumi-gyártók: kerékvetők. Február 20.
- Jacquemin, A. P.–de Jong, H. W.* (1981): Európai ipari szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Jolly, D.* (1993): Alliances technologiques inter-entreprises: champs d'application et explications théoriques. *Gestion* 2000, no. 5.
- Jolly, M.-R.* (1989): Le partenariat, une stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle. *Gestion* 2000, no. 2.
- Kanter, R. M.* (1989): When giants learn to dance. Simon & Schuster, London
- Killing, J. P.* (1983): Strategies for joint venture success. Praeger, New York
- Killing, J. P.* (1988): Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. In: Contractor, F.

- J.-Lorange, P. (szerk.): Cooperative strategies in international business. Lexington Books, Lexington
- Klein, A. (1999): Kodak is hoping Carp can complete turnaround. *The Wall Street Journal Europe*, June 14.
- Koenig, C.-Thiétart, R. A. (1987): Programmes aéropatiaux, la stratégie de l'organisation mutuelle. *Revue Française de Gestion*, no. 62.
- Kravetz, S. (1998): Boeing to take quarter charge, post loss in '97. *The Wall Street Journal Europe*, January 22.
- Leclère, D.-Elis, J. (1993): Les stratégies d'alliance entre firmes: un essai de typologie. *Gestion 2000*, no. 5.
- Lewis, J. D. (1990): Partnerships for profit: Structuring and managing strategic alliances. The Free Press, New York
- Lorange, P.-Roos, J. (1992): Strategic alliances: Formation, implementation, and evolution. Blackwell Business, Cambridge
- Lynch, R. P. (1993): Business alliances guide: The hidden competitive weapon. John Wiley & Sons, New York
- Matthysens, P.-Van Gils, A.-Tas, M. (1993): Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. Faculteit TEW, Universitaire Campus, Diepenbeek
- NAPI Gazdaság (1999a): Együttműködési megállapodást kötött a Toshiba és az Electrolux. Május 27.
- NAPI Gazdaság (1999b): Együttműködésről tárgyal a FIAT és a Mitsubishi: japán motor kerülhet az olasz autókba. Június 9.
- NAPI Gazdaság (1999c): Mazda-újdonságok Genfben: roadsterjubiläum. Március 2.
- NAPI Gazdaság (1999d): Stratégiai szövetségre lép a Goodyear és a Sumimoto Rubber. Február 4.
- Naylor, T. H. (1986): Új iparvállalati szervezet: a stratégiai mátrix. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Noble, D. (1994): Spanish and U. K. firms and cooperation. Proceedings of the 21st annual conference of the U. K. Academy of International Business, UMIST, March
- Nooteboom, B. (1997): Design and dynamics of alliances. Paper presented at the 13th EGOS Colloquium, Budapest University of Economic Sciences, Budapest, July 3-5.
- Ohmae, K. (1993): The global logic of strategic alliances. In: Blecke, J.-Ernst, D. (szerk.): Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. John Wiley & Sons, New York
- Paturel, R. (1996): Un peu de clarté dans le monde obscur des alliances. *Revue Française de Gestion*, no. 107.
- Pisano, G. P. (1989): Using equity participation to support exchange: evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 35, pp. 10-126.
- Romanowska, M. (1992): Sojusze strategiczne przedsiebiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, no. 1-2.
- Romanowska, M. (1997): Alianse strategiczne przedsiebiorstw. PWE, Warszawa
- Rose, M. (1999): Siemens, Fujitsu to form joint venture in Europe. *The Wall Street Journal Europe*, June 17.
- Rott N.-Hanák A. (1982): A tókécs vállalatok irányítási szervezete. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Schäfer-Kunz, J. (1995): Strategische Allianzen in deutschen und europäischen Kartellrecht. Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt
- Schertler, W. (szerk.) (1995): Management von Unternehmenskooperationen. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien
- Segil, L. D. (1996): Intelligent business alliances: How to profit using today's most important strategic tool. *Times Business (Random House)*, New York-Toronto
- Simonian, H. (1998): Micro Compact Car: Smart work for partners. *Financial Times*, February 23.
- Stopford, J. M.-Wells, L. T. (1972): Managing the multinational enterprise. Basic Books, New York
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- The Economist (1999): Mergers and alliances – hold my hand. May 15.
- The Wall Street Journal Europe (1999a): IBM enters \$ 16 billion pact with Dell in largest PC-equipment supply deal. March 5-6.
- The Wall Street Journal Europe (1999b): Air France-Delta alliance gets off the ground. June 23.
- The Wall Street Journal Europe (1999c): Mazda, Ford to develop engine. April 1.
- The Wall Street Journal Europe (1999d): Renault proposes to acquire 35% stake in Nissan as part of strategic alliance. March 17.
- Urban, S.-Vendemini, S. (1992): European strategic alliances. Blackwell, Oxford
- Világgazdaság (1998): A Shell és a Daimler-Benz közös fejlesztése: hidrogénüzemű gépjárművek a piacon. Október 2.
- Weiss, S. E. (1987): Creating the GM-Toyota venture: a case in complex negotiation. *Columbia Journal of World Business*, no. 2.
- Yoshino, M. Y.-Rangan, U. S. (1995): Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Harvard Business School Press, Boston

