

NAGYBERIVÓI-BOÉR Áron

## PARTNERKAPCSOLATBÓL STRATÉGIAI SZÖVETSÉG MAGYARORSZÁGON

A stratégiai szövetségek kérdésköre – a fejlett piacgazdaságú országokhoz hasonlóan – egyre inkább az elméleti és gyakorlati szakemberek látómezejébe kerül Magyarországon. E folyóirat hasábjain is többször találkozhatunk a téma szakértőinek átfogó, a stratégiai távlatú együttműködés problémáit elemző cikkeivel.

A tanulmány vállalati szinten követi nyomon egy megvalósult amerikai–magyar stratégiai szövetség kialakulásának lépéseit a motivációk felmerülésétől, a kölcsönös bizalom megerősödésén át, a kapcsolat jövőjét illető egyeztetésekig.

„Papíron minden egyszerűbbnek tűnik.” A stratégiai szövetségek esetében ez hatványozottan igaz, hiszen a valós esetek elemzéséhez nélkülözhetetlen elméleti háttér is a folyamatos átalakulás időszakában van.

Esetünkben egy információtechnológiával foglalkozó magyar cég áll a vizsgálódás középpontjában, mely a kilencvenes évek elején felismerte, hogy csak egy globális „fajsúlyú” partner segítségével tarthatja meg hosszabb távon is hazai piaci pozícióit. Cégünk a szisztematikus partnerkeresést követően egyszerű szerződéses megállapodást kötött egy nemzetközi viszonylatban ismert amerikai szoftverfejlesztő vállalattal, amelynek világszintű helyzete a kezdeti időkben egyértelműen meghatározta kettejük viszonyát. A kooperáció előrehaladtával azonban változtak a partnerek pozíciói és céljai, növekedett egymás iránti bizalmuk, s egyre több területen építették ki a stratégiai szövetség szorosabb kötelékeit.

Ahhoz, hogy értelmezhesük a változás folyamatát, s ily módon feltárjuk azon körülményeket, melyek a stratégiai partnerségi jelleg kialakulásához, megerősödéséhez vezettek, nélkülözhetetlen az elméleti háttér rövid felvázolása.

### A stratégiai szövetség definiálása, szövetségtípusok

A stratégiai szövetség definíciója az utóbbi évek elméleti és gyakorlati tapasztalatainak hatására jelentősen módosult. Napjainkban már a stratégiai szövetség tágabb értelmezését célszerű elfogadni, miszerint tartós stratégiai partnerségről abban az esetben beszélünk, ha

- az üzleti felek megőrzik stratégiai önállóságukat,
- az együttműködő partnerek stratégiai távlatban gondolkodnak, továbbá
- kölcsönösen előnyös kooperációt alakítanak ki, melynek keretében
- tevékenységeik valamilyen szinten és mértékben integrálódnak.

Ily módon tehát a stratégiai szövetség mintegy átmenetet képez a piaci és a bürokratikus koordináció között.

A stratégiai szövetségek csoportosításánál tipizálási szempontként figyelembe vehetjük a partnerek egymáshoz való konkurensi viszonyát (versenytárs, beszállító, vevő, lokális partner), az együttműködés funkcionális területeit (beszerzés, értékesítés, marketing, K+F ...), vagy a kooperáló vállalatok méretbeli különbségeit épp-

úgy, mint az ágazati kontextust, a felek földrajzi-regionális elhelyezkedését, avagy a kapcsolatot szabályzó jogi kereteket.

Ezen szempontok közül talán a partnerek egymáshoz fűződő konkurensi viszonya jellemezhető alapvetően egy szövetséget. Lényegében három „irányban” alakulhat ki a verseny szempontjából tekintett viszony: vertikálisan, horizontálisan és diagonálisan. A horizontális kapcsolat esetében a vállalat jelenlegi vagy potenciális versenytársaival, ill. a lokális partnerekkel alakíthat ki stratégiai együttműködést, míg egy vertikális szövetségben a vevőkkel vagy szállítókkal kiépített részleges integráció lehet az alternatíva. A diagonális szövetség esetében eltérő tevékenységi szektorokhoz tartozó vállalatok alakíthatnak ki stratégiai távlatú együttműködést (Broder–Pritzl, 1992).

A versenyben álló felek közt kibontakozó – horizontális – szövetség gyakran magának a konkurenciaharcnak a végét is jelenti az együttműködő felek viszonylatában. Ilyen esetben additív típusú szövetségről van szó, ahol a felek motivációja elsődlegesen a méretgazdaságosság érvényesítésében, vagy komplex feladat realizálhatóságában keresendő. Másfelől a konkurens vállalatok köthetnek ún. versenyt megőrző szövetséget, ahol a partnerek nagyságrendi megtakarításokra törekednek egyes termékkomponensek, részegységek közös fejlesztésével és/vagy gyártásával. A harmadik típust a komplementer jellegű versenytársi szövetség jelenti, amikor a versenyben álló felek eltérő jellegű aportot (eszközöket, kompetenciákat) visznek a szövetségbe.

Témánk szempontjából fontosabb a versenyben nem álló cégek közti stratégiai kapcsolatok értelmezése. Az ilyen szövetségek épülhetnek a szállító-vevő kapcsolatrendszerre (vertikális szövetség), az eltérő szektorokban működő vállalatok kooperációjára (diagonális szövetség), valamint helyi partnerekkel kialakított komplementer kapcsolatra (horizontális együttműködés nem versenytársak közt).

A következőkben egy multinacionális cég és egy magyar vállalat között létrejött lokális partneri megállapodásból indulunk ki, amely együttműködés informális módon – az integráció fokozatos kiterjedésével – stratégiai szövetséggé fejlődött. A kapcsolati rendszer tipizálásáról elmondható, hogy nem versenytársak között kialakult horizontális együttműködésről van szó, ahol a stratégiai célú együttműködés jogi keretét továbbra is a kezdeti partneri megállapodás képezi.

## A stratégiai partnerek bemutatása

### A Szilícium Rt. története

A Szilícium Rt. két – a saját területén piacvezetőnek számító – vállalat fúziójaként jött létre 1996 decemberében. Az Origocom az üvegszálás távközlés piacán szerzett több mint tíz éves tapasztalatot, míg párja a Recomp Informatika a vállalatirányítási és egyéb vállalati felhasználású szoftverek területén számított a magyar piac meghatározó vállalatának. A házasság maga a hazai informatikai élet ez idáig ismert legnagyobb fúziója, ahol két – egyenként másfélmilliárdos forgalmú, száz fős – cég olvadt össze egy ötmilliárd forintos tőkével bíró szervezetté.

Témánk szempontjából azonban érdemes az időben kissé visszalépni, s magának a Recompnak a történetét megismerni. A vállalatot még az 1980-as évek elején hozták létre. Az akkori lehetőségeknek megfelelően polgári jogi társaság formában kezdte meg működését a vállalkozás, melynek alapítói még nem fordítottak különösebb figyelmet a vállalat stratégiájának kidolgozására. Kezdetben kórházak számára gyártottak és forgalmaztak műveseállomásokat, majd – a vállalkozás bővülésével – az orvosi diagnosztikai műszerek területére is kiterjesztették tevékenységüket.

Az informatikai piac felé első lépéseit már az 1980-as évek közepe táján megtette a vállalat, amikor is – a piaci igényekre reagálva – intelligens írógépek gyártására, forgalmazására tért át. Ezek a berendezések valahol az írógépek és a mai személyi számítógépek között jelentettek egyfajta átmenetet. Az időközben megerősödött vállalat számára az 1989-es piaci liberalizáció jelentős megrázkódtatást okozott, hiszen mind az orvosi, mind pedig a szövegszerkesztő rendszerek területén megjelent a külföldi – elsősorban távol-keleti – konkurencia. Ennek következményeként a Recomp úgy döntött, hogy a kezdetben jelentős sikereket hozó műveseterületet leépíti, s helyette a megváltozott „szélviszonyoknak” megfelelő irányba fordítja a vállalat felszabaduló erőforrásait.

1989-ben H.Haus–Recomp néven létrejött a korábbi Recomp utódvállalata. Ez a vállalat a német partner segítségével divíziós struktúrát vett fel, melyben a hagyományosnak mondható orvosi diagnosztikai műszerek mellett helyet kapott az új irányzat, a vállalatirányítási rendszerek (VIR) divíziója. Ez a vállalati profitcenter a rákövetkező időszakban évi kétszáz millió Ft feletti eredményt ért el. A közös vállalat a menedzsment döntése alapján portfóliótisztítást hajtott végre, méghozzá oly módon, hogy a vállalat divízióit két cég hatáskörébe adta

át. Így egyrészt létrejött a H. Haus, ill. a Recomp Informatika Rt. Ez azt jelentette, hogy a Recomp szakított múltjával abból a szempontból, hogy a korábban már leadott műveseterület után a teljes orvosi diagnosztikai tevékenységét egy tőle (innenről) független cégnek adta át, lehetőséget teremtve ezzel az 1989 óta felfutó vállalatirányítási rendszerek területén való kiteljesedésnek.

Az informatika piaci tortájából egyre nagyobb szeletet megcélzó vállalat 1992-ben jött ki az első saját fejlesztésű rendszerével, a Xerix-szel. Ez a programcsomag integrált vállalatirányítási szoftverként működött, bár nyilvánvalóan csak időlegesen jelenthetett alternatívát a nagy nyugati szoftveróriások termékeivel szemben. Elsődlegesen az a probléma merült fel, hogy maga a rendszer nem eléggé összetett, a speciális igényeknek kevésbé képes megfelelni. Valójában az említett szoftveróriások is a méretgazdaságosság előnyeire építenek, amikor egy-egy ágazatspecifikus modul hoznak létre. Ezeket később a négy kontinens minden táján kínálják, s így – ugyanaz a modul – több száz helyen kerülhet némi finomítás után a felhasználók gépeire. A magyar piacon mindez nehezen képzelhető el, már csak méretbeli adottságainknál fogva is.

Mindazonáltal a rendszer az akkori vállalati szektor elképzeléseinek megfelelt, melyre az enged következtetni, hogy a Xerixnek – kétéves forgalmazása alatt – 12 implementációja született. (Összevetésképpen a világ második legnagyobb VIR szoftverének 18 implementációja – azaz teljes körű bevezetése – történt meg Európában a megjelenése óta eltelt három évben.) A számok a hazai piaci részesedés tekintetében is imponálóak voltak: a Recomp Informatika Rt. 1994-ben – a Xerix rendszer utolsó implementációinak születésekor – a Magyarországon telepített rendszerek mintegy 20%-át tudhatta magáénak. A torta azonban tovább nőtt, s az eddig is dinamikus formálódó cégnek új módszereket kellett felkutatnia, hogy piaci részesedését tovább növelhesse.

Problémát jelentett azonban, hogy a Xerix nem eléggé összetett, nem tud olyan mélységű elvárásokat kielégíteni, mint amilyeneket a hazai ipari-kereskedelmi szférában működő nagy és középvállalatok elvártak. Márpedig ezek a vállalatok örömmel ápolták volna tovább, vagy alakították volna ki első jelentős kapcsolatukat a Recomp Informatikával, amely a maga kilencven fős létszámával és jelentős piaci ismertségével hosszú távon is megbízható partnernek mutatkozott. A menedzsmentnek tehát egyértelmű volt a feladata. Olyan integrált rendszerszoftver kellett, ami minden területen

használható, a bankszférától a termelő vállalaton át egészen az önkormányzatokig, valamint kielégíti ezen szférák minden egyedi igényét, folyamatosan fejleszhető, ugyanakkor árban is versenyképes. Ezen igényeknek – a már említett ártényezők és a nem csekély erőforrásigény miatt – nehezen tehetett volna eleget a Recomp egy újabb saját rendszerszoftverrel. Ekkor került előtérbe a nagy vállalatirányítási rendszerházakkal való együttműködés lehetősége.

A Recomp stratégiai döntést hozott: céljai eléréséhez multinacionális szoftverpartnert keres. Definiálta elvárásait a partnerrel/partnerekkel szemben, felkereste közülük a fontosabbakat, tárgyalásokat kezdett velük, s végül írásban – szerződéses formában – rögzítette a kialakítandó kapcsolatot a kiválasztott céggel. Az első ilyen partner a PC.Globe volt, akivel kezdetben sajátos együttműködés alakult ki. A világ élvonalába tartozó informatikai óriás a maga 3000 fős vállalati méretével biztosította a szakmai háttérrel, míg a hazai partner a piaci ismereteit apportálta a kialakult kapcsolatba. Eleinte – bár megvalósult a stratégiai szövetség definíciójának több eleme is – csak „üzleti partner” kapcsolatról volt szó. Valójában az amerikai fél diktált. Ő hozta a világszerte használatos „business partner”-i szerződéseit, ajánlotta fel a hagyományos segítségnyújtást, ill. határozta meg a kötelező információs fórumokat. E fázisban realizálódtak a kölcsönös előnyök, valamint megvalósult a piaci és szoftverismeretek részleges integrációja, ám a stratégiai távlatok és a mélyebb tevékenységintegráció még nem fejlődött ki.

Noha már a kezdetektől fogva egyértelmű volt, hogy a kapcsolatból a „kiugrás” költséges lehet, mindkét fél fenntartotta erre a jogot. Az idő előrehaladtával a kialakult partneri viszony megerősödött, s a két fél bizalma is megerősödött. Ennek lett eredménye később az a stratégiai viszony, melyben valóban két egyenrangú fél szövetségével találkozhatunk. A szövetség keretében a PC.Globe és a Szilícium közösen „hódítja meg” a kelet-európai régiót, mindenekelőtt Csehországot és Romániát. Itt már egyértelmű, hogy mindkét fél hosszú távon gondolkodik, közös erőforrásokat használnak, ill. tevékenységeik integrációja is megvalósul az eddigi kapcsolattal ellentétben.

A szövetség ugyanakkor a Recomp részéről nem jelent egyirányú elkötelezettséget. Az elmúlt években két további – a vállalatirányítási rendszerek piacán világszék közé tartozó – rendszerházzal alakított ki partneri viszonyt.

Az Origocommal létrejött 1996. decemberi fúzió tovább erősítette a VIR divízió piaci pozícióit is, hiszen

az informatikán belül komplementer területen működő Origocom jelentős vevői kört épített korábban ki, mely innentől a rendszertervezők terepe is lehet. A mozgalmas előtörténettel rendelkező Szilícium Rt.-t 1999 áprilisában vezették be a tőzsdére, ami egyértelműen a pénzügyi források bővülését, ezáltal a regionális terjeszkedés megvalósulásának lehetőségét vetíti előre.

#### A PC.Globe hazai és nemzetközi pozíciói

A PC.Globe ma egyike a világ öt legnagyobb vállalatirányítási szoftverkészítő, -fejlesztő műhelyeinek. 1995-ben – a szövetség kialakulásának kezdetén – már 3000 főt foglalkoztatott, akik elsősorban a cég Egyesült Államok-beli központjaiban dolgoztak. A vállalat maga nem alakít ki közvetlen kapcsolatokat a végfelhasználókkal, hanem a helyi feltételekhez alkalmazkodó marketing, installálási és későbbi support (folyamatos rendszertámogatás) tevékenységeket lokális partnereire támaszkodva biztosítja. Alapvetően tehát a programok eladásából származó jogdíjakra épít. Két fontos rendszerprogrammal van ma jelen a világ több mint nyolcvan országában. Az egyik a GlobeOne szoftver, ami teljes vállalatirányítást integráló rendszerprogram, s az IBM 400-as (közepes méretű server) típusra tervezték. Ezt a rendszert fejlesztették tovább, s így jött létre a hardver-platformtól függetlenül telepíthető PlanetOne szoftver, aminek három évvel ezelőtti megjelenése óta 18 implementációja jelent meg Európában, s ebből 5 itthon a Recomp / Szilícium Rt. vezetésével.

A vállalat kelet-európai terjeszkedése során az első körben Lengyelország, Csehország és Magyarország felé nyitott. Magyarországon már 1995 előtt is képviseltették magukat, ám akkori partnerük nem volt számottevő piaci szereplő, ill. – értékesítési szakemberek hiányában – inkább csak technikai téren tudtak (volna) segítséget nyújtani. Emiatt a PC.Globe is kereste a hazai piac meghatározó informatikai vállalataival a kapcsolatot. A helyzet napjainkban hasonlóan alakul a cseh piacon, ahol a Szilícium Rt és a PC.Globe közösen készül az integrációs tevékenység felfuttatására. A másik kulcsterület Románia lett, ahol az eltelt évek során több hazai, ill. nyugati multinacionális cég jelent meg, megteremtve ezzel az anyaországban már megkedvelt PC.Globe szoftverek keresletét. A Szilícium Rt. az elmúlt évek során európai szinten is az egyik legeredményesebb és legtapasztaltabb PC.Globe partnervállalattá nőtte ki magát. Ezek teszik egyértelművé, miért köttett meg a romániai piaci bevezetésre vonatkozó stratégiai jellegű

szerződés a – most már egyenrangúnak tekinthető – két fél között.

#### A Recomp partnerválasztási folyamata

Mivel a Recomp Informatika 1994-ben a Xerix rendszer implementálását leállította – bár a felhasználóknál a mai napig tart a support tevékenység –, a vállalat döntési kényszerbe került, hiszen felívelő mutatói ellenére érezte: az aktuális körülmények között nem fogja tudni tartani pozícióit. Az igényesebb nagy- és középvállalati réteg elvárásait más módon kellett kielégítenie. Ennek egyetlen reális alternatívája egy vagy több nemzetközi szoftvercéggel való szoros kapcsolat kialakítása volt. A Recomp első lépésben (1994-ben) meghatározta elvárásait az esetleges partnerei felé. A következő pontokat fogalmazták meg:

- A partner által kínált szoftver legyen komplex, minden szinten elégítse ki a kifinomult, egyedi felhasználói igényeket.

- A szoftver meghatározott technológiai platformon működjön, segítve ezzel a hazai implementációkat, ill. „magyarítási” tevékenységet.

- A vállalat jövőképe tartalmazza célként, hogy minden területen alkalmazható rendszereket fejlesszenek – azaz nem specializálódnak egy-egy iparágra, szektorra.

- A partner világszerte ismert név legyen, aminek köszönhetően a hazai piacon jól eladható lesz terméke, ill. jelentős piacot képezhet az adott rendszert használó multinacionális vállalatok magyarországi kiszolgálása.

A Recomp a fent vázolt elképzeléseknek megfelelően kezdett szakmai kutatásokat végezni. Mindenekelőtt a már bevezetett rendszereket vizsgálták, részt vettek szakmai konferenciákon, ill. vállalati jelentéseket tanulmányoztak. Rövid idő alatt kiderült, melyik az az öt cég, amely a magyar fél szempontjából ideális társ lehet. Szóba jött partnerként az árbevétel tekintetében világelső VIR szoftverfejlesztő vállalat, amely hazai értékesítési központtal is rendelkezik. E tény azonban nem kedvezett a Recompnak, hiszen a jogdíjra már nem tudott volna kereskedelmi hasznot tenni. Az elvárásoknak maximálisan megfelelt még a VIR piacán 2–3. helyen álló két további vállalat is. Valójában azonban a PC.Globe és a Goede (4–5. helyezettek) mutatkoztak optimálisnak egy komolyabb, s mindkét fél számára előnyös kapcsolat kialakítására.

A két lehetséges partnerrel ezt követően indult meg a komolyabb tárgyalási procedúra. Ennek során közpvezetői (ill. a magyar fél részéről felsővezetői)

találkozókra, valamint – titoktartási szerződések aláírását követően – programozástechnikai, ill. más szakmai anyagok tanulmányozására került sor. A Recomp Informatika végül a PC.Globe mellett döntött, méghozzá két ok miatt:

- A PC.Globe teljes erejével az applikációk fejlesztésére koncentrált (azaz felhasználói programokat írt), míg a Goede tartozékokat (például adatbázis-kezelő programok) is fejleszt, elaprózva ezzel képességeit.

- A PC.Globe-bal folytatott partneri tárgyalások előnyösebbnek mutatkoztak, s a hazai piacon egy amerikai partner neve is jobban csengett.

### A Recomp és a PC.Globe szövetségének működése, alakulása:

#### Szerződéses kapcsolat

Mivel mindkét fél kölcsönösen előnyösnek ítélte az együttműködés kialakítását, 1995-ben szerződéses keretbe foglalták a „business partner”-i viszonyt. Ekkor még a PC.Globe méreténél fogva kényelmesebb pozícióban volt, diktálhatott a magyar félnek. A szerződés kiterjedt a kommunikációra, a tervezésre, a munkamegosztásra és a magyarított szoftverek tulajdoni jogára is. Valójában 1995-ben egy formaszereződést küldött az amerikai fél, amit hosszú évek óta világszerte használnak, s így az minden lényegi pontra kitért.

A szerződés első lépésben két évre szólt, majd a sikeres bevezetést követően minden évben – újabb egy évre – meghosszabbítják. A jogok tekintetében a PC.Globe fenntartja a magyar implementációk tulajdonjogát. A szerződés nem tartalmaz semmiféle megkötést a kilépésre vagy más partnerekkel való együttműködésre vonatkozóan. Ettől függetlenül egyik féltől sem várható a kilépés, hiszen az mindkét oldalon jelentős költségekkel jár. (Gondoljunk itt a betanításra, vagy a piaci bevezetés rendkívüli költségvonzatára.)

#### Kommunikáció

A kommunikáció az éves tervezéseken túl egészen az operatív szintig behálózta a kapcsolatot. A Recomp gárdája mintegy 150 PC.Globe-os munkatárssal van napi kapcsolatban. Az amerikai fél – mivel jelentős partneri hálózattal bír világszerte – önálló „business partner man-aging” központot hozott létre a kapcsolatok gondozására. Az információáramlás azonban ezen egységtől függetlenül is folyik, mely olyannyira naprakész, hogy a

Recomp – Szilícium nem is tart fenn külön csapatot a kapcsolattartás céljára. A vállalatirányítási rendszerek divíziójában a napi érintkezés minden alkalmazott részéről automatikus.

Segíti továbbá a kommunikációt, hogy az időközben megerősödött magyar fél beléphetett a PC.Globe által létrehozott belső információs rendszerbe, az ún. knowledge garden-be. Emellett a standard Internetes és telefonos kapcsolat is él, valamint rendszeresen vannak továbbképzések, megbeszélések, kölcsönös látogatások.

A rendszeres kommunikáció és az információk megosztásának előnye leginkább akkor mutatkozik meg, amikor a Szilícium a PC.Globe rendszerprogramjait multinacionális vállalatok felé ajánlja ki. Ekkor hihetetlen előnyt jelent a korábbi külföldi tapasztalat, a vevő igényeinek pontos ismerete. Ezen adatok forrásait zömében a világot behálózó business partneri hálózat jelenti, a közös amerikai partner pusztán rendszerezi és publikussá teszi az így felhalmozódott tudást.

#### A magyar piacra vonatkozó stratégiai szövetség értelmezése

A szerződés megkötésével indult, majd a későbbiekben informális módon továbbfejlődött kapcsolatot a versenytársnak nem tekinthető, lokális stratégiai partnerek közt kialakult, komplementer jellegű szövetségként lehetett értelmezni. A stratégiai szövetség megszületése tehát nem magához a szerződés kötéséhez kapcsolódott, hanem egy éveken át tartó folyamathoz, melynek során megerősödött a két vállalat közt a bizalom, és kialakult a stratégiai távlatokban való közös gondolkodás. (Maga a szerződés is két éves próbaidőszakot jelölt ki, melynek idejére mindkét fél a kapcsolat, ill. a piaci pozíció megszilárdulását tűzte ki célul. Ezt követte a valódi stratégiai együttműködési szakasz, ahol már hosszú távú közös célokban gondolkodnak.) Ékes példája mindennek, hogy a régió további országait közösen tervezik „meghódítani”.

A kapcsolat tehát idővel stratégiai jelleget öltött. A felek egyértelműen megőrizték önállóságukat olyannyira, hogy módjukban állt további partneri viszonyok létesítése. Ezt a lehetőséget a Szilícium Rt. ki is használta, míg a PC.Globe – saját nemzetközi stratégiájának megfelelően – ez idáig nem érvényesítette. (Az anyacég minden országban egy nagy és erős integrátorra támaszkodik.)

#### Hosszú távú kapcsolat

Minden ilyen szövetség hosszú távra épít, hisz épp ez adja a kapcsolat stratégiai jellegét. Esetünkben a straté-

giai távlatokban való gondolkodás a kétéves „próbaidő” után indulhatott el. Ennyi idő kellett az amerikai félnek ahhoz, hogy megbizonyosodjon a hazai vállalat képességeiről. A helyzet természetesen a Recomp szempontjából sem különb. Nekik is meg kellett tapasztalniuk a hosszabb távú együttműködés lehetőségeit, másrészt – kezdeti alárendelt szerepük miatt – kénytelenek voltak a domináns fél diktátumát elfogadni.

*Kölcsönös előnyök*

A kapcsolat kölcsönösen előnyös volta egyértelmű. A szoftveróriásnak piaci pozícióját kellett – szinte a nulláról – felemelnie, növelve ezzel licenz-bevételeit, míg társának a meglévő partnerkapcsolatok fenntartásához testreszabhatóbb és egyben komplexebb rendszerre volt szüksége, melynek telepítése, supportja és egyéb kapcsolódó tevékenységei megnövelik forgalmát.

*Erőforrások rendelkezésre bocsátása*

A házasságba a két fél teljesen eltérő apportot hozott. A PC.Globe adta a rendszerszoftvert, vállalta a folyamatos fejlesztést, valamint biztosította a minőségi „alapanyagot” és nagy nemzetközi vevőkörére vonatkozó ismereteit. Ezzel szemben a Recomp a magyar piacon rendelkezett jelentős potenciállal, ami mindenekelőtt az értékesítés, a marketing, a programok „magyarítása”, a support, ill. a meglehetősen változékony jogi területen való jártasságban mutatkozott meg. A kapcsolatban továbbá nem elhanyagolható, hogy a Recomp 1995-re már a szakmában jól ismert név volt, ill. rendelkezett saját BPR (Business Process Reengineering) / tanácsadó részleggel, amely az egyes rendszerszoftverek bevezetése előtt – igény esetén – a vállalati struktúrától az üzleti folyamatok megtervezéséig minden területen segítette a vevőket. A partnerek – mint az kitűnik – pusztán immateriális apporttal járultak hozzá a kapcsolat kiépüléséhez.

*TevékenységinTEGRÁCIÓ*

A stratégiai szövetség keretében a felek tevékenységeiket összehangolják a közös cél érdekében. E közös cél esetünkben a teljes mértékben integrált vállalatirányítási rendszer értékesítése, melynek érdekében a két cég vertikálisan egymásra épülő tevékenységet végez. A felhasználói igényeket tehát ők ketten elégítik ki, méghozzá oly módon, hogy a méretgazdaságosság elvét követve a „tömeggyártás” amerikai fejlesztőközpontokban, míg a „konfekció” vevőkre történő igazítása már helyi szinten történik.

*A szövetségi kapcsolat tipologizálása*

A stratégiai kapcsolat tipologizálása szempontjából a kapcsolat kezdetben nem volt versenytársinak minősíthető, hisz a Recomp 1994-et követően nem kívánta továbbfejleszteni a Xerix rendszert, mi több, egyáltalán nem gondolkodott házi szoftver készítésében, más rendszerszoftver-gyártóval pedig nem állt kapcsolatban. A vállalat vezetői akkor és most is azt hangoztatták, hogy a partnertől megszerzett ismereteket nem kívánják más téren felhasználni, ezért nem is töreksenek az éppen szükségesnél mélyebben beleásni magukat a partner által végzett tevékenységbe. Ugyanez mondható el az amerikai félről is, aki a havi piaci jelentéseken és a közös árkialkításon túl nem kíván jelentősen beleszólni a helyi szintű munkába.

A szövetség komplementer jellege egyértelműen megmutatkozott az apportírozott tudás tekintetében. A lokális partner piaci ismereteit és rendszerintegrációs tapasztalatát állította a közös cél szolgálatába, míg kinti társa magának a rendszernek a megírását, fejlesztését vállalta fel.

Az azóta eltelt évek során a két cég viszonya sokat változott. A Recomp megerősödött a piacon, újabb partnerekkel alakított ki szorosabb kapcsolatot. Így két további integrációs forma is felkerült palettájára, noha ezeket – kisebb jövedelmezőségük miatt – kevésbé preferált üzleti lehetőségként kezeli.

**Feladatmegosztás a stratégiai szövetségben (Magyarországon)**

Értéklánc	PC.Globe	Szilícium
<b>Fejlesztés</b>	Komplett VIR-ek készítése, applikációk (alkalmazói programok) és modulok fejlesztése	„Magyarítás”, azaz a magyar nyelvre átírás, ill. a helyi jogi környezethez adaptálás
<b>Marketing</b>	Globális szinten	Helyi szinten
<b>Értékesítés/Bevezetés</b>		Implementálás (bevezetés), egyedi igényekre specifikálás, betanítás, ill. kapcsolódó tevékenységek (hardver-eladás, üzletviteli tanácsadás stb.)
<b>Eladás utáni tevékenységek</b>		Support (rendszer felügyelet/karban tartás, igény szerinti továbbformálás)

A változások szükségszerűen a stratégiai szövetség átértékelődéséhez vezettek. Innentől a PC.Globenak egyenrangú félként kellett tárgyalnia a Recomppal, hiszen egyrészt kedvező eredmények születtek, másrészt pedig a megerősödött magyar fél a konkurenciával is kapcsolatokat épített ki. A Szilícium – mint mondták – továbbra is előnyben részesíti a PC.Globe PlanetOne rendszerét, melynek európai szinten is egyik legnagyobb forgalmazója.

#### A stratégiai szövetség értelmezése regionális szinten

Furcsának tűnhet a stratégiai szövetség hazai és országhatáron túli elemeinek szétválasztása, ugyanakkor úgy vélem, a régió további piaci felé tekintő közös fellépés mindenképpen új fejezetet nyitott a két cég kapcsolatrendszerében. Egyértelmű, hogy a PC.Globe is letért a jól kitaposott ösvényről, és számára is új típusú viszony formálásába kezdett, melyben az eddigieknél jóval markánsabban jelenik meg a két cég tevékenységeinek integrációja. Míg a hazai piacon a tevékenységintegráció aránylag szerénynek mutatkozott, addig a külpiacon tekintetben a két fél közösen tárja fel a lehetőségeket, közösen hasznosítja marketing-, értékesítési, support- és egyéb ismereteit, ill. együttesen lát hozzá a helyi kiszolgáló rendszer megteremtéséhez. A régió további országairól mindkét cégnek vannak információi, tapasztalatai, csak épp más-más tekintetben. A PC.Globe elsősorban a már megismert piacokon szerzett tapasztalatait hozza, míg a Szilícium a tőkét (s ne feled-

jük, eddig anyagi – s főleg pénzügyi – javak rendelkezésre bocsátásáról szó sem volt), valamint a rendszerek telepítéséhez szükséges gyakorlati ismereteit. Fontos megjegyezni, hogy a PC.Globe elsősorban az „elméleti” területre koncentrál, azaz fejleszti, tökéletesíti a szoftvereket, ugyanakkor csak partnerei révén tekint(het) be a rendszer valós telepítésének, implementálásának gyakorlatias világába.

A témában megkötött szerződés első körben a román és a cseh piac fejlesztésére vonatkozik. E közös tevékenység azonban eltérően valósul meg a két országban.

#### Csehországi együttműködés

A cseh piac nem mondható újnak a PC.Globe számára, amely már a liberalizációt követő évektől folyamatosan jelen van az országban. Jelenlegi partnere ugyanakkor nem mutatkozik kellőképpen erősnek sem az értékesítés, sem pedig a rendszer-implementációs munkák terén. Ezzel szemben a magyar–amerikai szövetség számviteli, adójogi területeken van hátrányban, ill. a „manuális” installációs munka, és a későbbi support biztosítása okozhat nekik nehézséget. Egyelőre nem kezdtek tárgyalásokat szövetségesi viszony kialakításáról a cseh féllel, de nagy valószínűséggel a helyi partner ismereteit is fel fogják használni. Ez – logikusan – csak úgy történhet, ha a szövetségbe bevonják a cseh felet is, aki az implementálás során – és azt követően is – maga végezheti a már említett „manuális” installációs munkákat, ill. a supportot. Ez a PC.Globe számára a pillanatnyi állapotnál mindenképp előnyösebb, még azzal együtt is, hogy a magyar fél az implementációs szaktanácsadásért

várhatóan komoly számlát nyújt majd be. Emellett a Szilícium az együttműködés során betekintést nyer a kinti piaci életbe, ami nagy segítség lehet esetleges saját hálózatának kialakításakor.

#### Belépés a román piacra

A helyzet merőben más Románia irányában, ahol ez ideig még az ame-

A csehországi együttműködés várható formája

Értéklánc	PC.Globe	Szilícium	Cseh fél
Fejlesztés	Komplett VIR-ek készítése, applikációk (alkalmazói programok) és modulok fejlesztése	Adaptálás segítése	Cseh nyelvre átirás, ill. a helyi jogi környezethez adaptálás feladatainak ellátása
Marketing	Globális szinten	Helyi Szinten	
Értékesítés / Bevezetés		Implementációs munkák levezetése, szaktanácsadás a partnernek, valamint a vevők részére esetleges üzletviteli tanácsadás	Az implementálásnak és az egyedi igényekre specifikálásnak a magyar fél utasításainak megfelelő végrehajtása, betanítás ill. kapcsolódó tevékenységek (pl.: hardver eladás)
Eladás utáni tevékenységek			Support (rendszerfelügyelet/karbantartás, igény szerinti továbbformálás)

A romániai együttműködés várható formája

Értéklánc	PC.Globe	Szilícium	Tanácsadó
Fejlesztés	Komplett VIR-ek készítése, applikációk (alkalmazói programok) és modulok fejlesztése	Román nyelvre átírás, ill. a helyi jogi környezethez adaptálás feladatainak ellátása	Számviteli és adójogi ismeretek eladása
Marketing	Globális szinten	Helyi szinten	Tapasztalatok átadása
Értékesítés/ Bevezetés		Implementálás (bevezetés), egyedi igényekre specifikálás, betanítás, ill. kapcsolódó tevékenységek (hardver eladás, üzletviteli tanácsadás stb.)	Piaci ismeretek megismertetése, segítség a sikeres piacralépés megvalósításában
Eladás utáni tevékenységek		Support (rendszerfelügyelet /karbantartás, igény szerinti továbbformálás)	

rikai félnek sem voltak kapcsolatai. Ennek a területnek a bevétele éppen ebből adódóan más stratégiát kíván meg. Ismerve a Szilícium terveit, valószínűnek tűnik, hogy Romániában saját kirendeltséget/leányvállalatot hoz létre, amely a magyar mintának megfelelően végzi majd feladatait. Itthon megszerzett tapasztalatait jól ki tudja majd használni, ugyanakkor komoly gondot jelenthet, hogy a piac egyelőre ismeretlen a kooperáló felek számára. Ennek áthidalása érdekében már folynak tárgyalások egy számítástechnikában is jártas nemzetközi tanácsadó céggel, amely így – szövetségen kívüli tanácsadóként – a piaci ismereteket adná el a PC.Globe – Szilícium párosnak.

Összefoglalás

A vázolt amerikai–magyar stratégiai szövetség kialakulása és működése példa értékű lehet a nemzetközi vállalatok keleti terjeszkedésére és a helyi partnerek alkalmazkodási képességére, illusztrálva az ilyen jellegű kapcsolatok elmélyülésének egyes fázisait. Látható, hogy egy stratégiai együttműködés milyen sok ponton megragadható, s hogy adott esetben mennyire problematikus lehet meghúzni a határvonalat a piaci koordinációt megtestesítő egyszerű szerződéses viszony, és a stratégiai szövetség között. Az a következtetés azonban e tanulmányból is levonható, hogy mindkét fél számára jelentős előnyökkel járt az együttműködés, és a kítűzött vállalati célokat a stratégiai szövetség kialakulása, előrehaladása révén sikerült a feleknek megvalósítaniuk.

Az elmúlt időszakban megerősödött és megedződött magyar cégek jelentős része fordul szomszédaink (Cseh-

ország, Szlovákia, Románia...) felé. A folyamat egyrészt az ottani helyi vállalkozásokkal való újabb szövetségek kialakulásához vezethet, másrészt azon partnerekkel való viszony elmélyülését is elősegíti, akikkel az elmúlt időszakban Magyarországon, a jövőben pedig szomszédaink irányában kívánnak majd közösen terjeszkedni.

Összefoglalva elmondható, hogy a stratégiai szövetségek szerepe a hazai piacgazdasági feltételek között is fokozatosan megerősödni látszik, s ezen együttműködési forma egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalatvezetők stratégiai eszköztárában. Sajátos „közbenső” helyzetével a piaci és a hierarchikus koordináció között, a stratégiai szövetség alapul szolgál a rendszerváltás során széthullott szervezeti kapcsolattalrendszer újraszerveződéséhez, és ezzel hozzájárul az egyes vállalatok, következésképp az egész magyar vállalati szféra versenyképességének javításához.

Irodalomjegyzék

*Becsky Róbert–Bögel György*: Stratégiai szövetségek. Vezetéstudomány, XXVII. évf., 1996. 7–8. szám  
*Bögel György–Salamonné Huszty Anna*: Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997  
*Bronder, C.–Pritzl, R.*: Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategische Allianzen. In: Bronder, C.–Pritzl, R.: Wegweiser für strategische Allianzen. Gabler, Wiesbaden, 1992  
*Chikán A.*: Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. „Versenyben a világgal” kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1995  
*Tari Ernő*: Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998  
*Tari Ernő*: Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, XLIII.évf. 1996. április  
*Tari Ernő – Buzárdi Zoltán*: Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időpontjában. Vezetéstudomány, XXIX.évf., 1998. 2. szám  
*Vissi Ferenc*: Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, XLII. évf., 1995. 11. szám  
 Valamint a tanulmányban megjelent vállalatokra vonatkozó cikkek a Figyelő és a HVG magazinokban, 1990–99