

TARI Ernő-BUZÁDY Zoltán

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A PIACGAZDASÁGI ÁTMENET LEZÁRULÁSÁNAK IDŐPONTJÁBAN

(Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai a vállalati szférában)

„Szövetséget kötni annyit jelent, mint elismerni, hogy rászorulunk a partner támogatására.“ E felismerésre támaszkodva a tanulmány összehasonlító elemzéssel vizsgálta a Magyarországon működő vállalatok stratégiai távlatú együttműködési kapcsolatait – azok mindhárom (illetve négy) csoportjában. A vállalati kérdőíves felmérés stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdéseinek megfogalmazásánál a szerzők értelemszerűen támaszkodtak a külföldi vizsgálatokban jól bevált kérdőívekre.

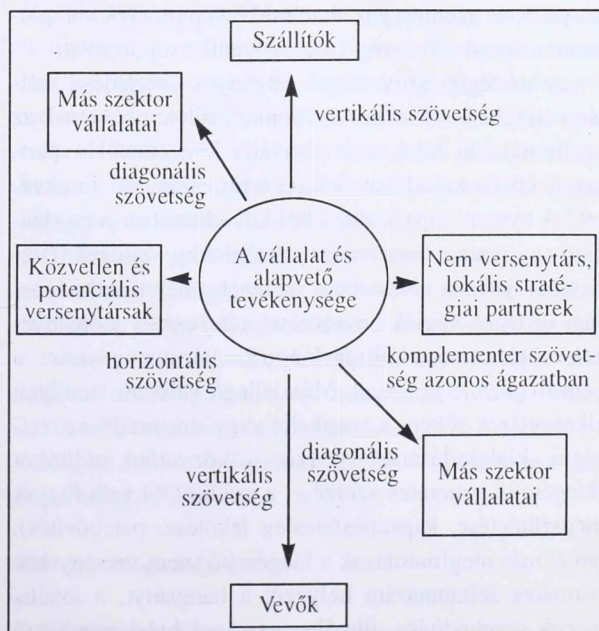
A legrangosabb francia menedzsment folyóirat, a Revue Française de Gestion tavalyi nyári számában tematikus blokkot szentelt a vállalati stratégiai szövetségek időszerű kérdéseinek. A bevezető tanulmány szerzője, a téma nemzetközileg elismert szakértője ironikusan emlékezik vissza arra az – immár több mint egy évtizeddel ezelőtti – időszakra, amikor az egyik ismert, nagy nyugati multinacionális vállalatnál a szervezeten belüli együttműködést firtató interjú-kérdésére a következő önértékes választ kapta: „Szövetséget kötni annyit jelent, mint elismerni, hogy rászorulunk a partner támogatására. A mi cégünk az informatikai iparág vezető vállalatai közé tartozik, és magától értetődően a saját, autonóm fejlesztési tevékenységünkre alapozzuk jövőnket. A szövetségek kezdeményezését átengedjük azoknak a gyengébb versenytársainknak, akiknek nincs más választásuk.“

Mekkorát fordult azóta a világ! – állapítja meg a cikk írója (Garrette, 1997), és rámutat, napjainkban, a globális verseny feltételei között már olyan ritka a fejlett ipari országokban az ilyesfajta vállalati magatartás, mint a fehér holló. (Némi kajánsággal vegyes elégtétellel azt is hozzáteszi a szerző, hogy a szóban forgó óriáscég, az interjú óta eltelt időszakban a stratégiai szövetségek egész sorának létrehozásában vállalt partneri szerepet, és jelenleg világviszonylatban az egyik legkiterjedtebb szövetségi hálózat segíti hozzá a csúcstechnológiák széles körű alkalmazásához.)

A nyolcvanas évektől viharos gyorsasággal elterjedt vállalati stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amely együttműködések

1. ábra

Stratégiai szövetségek irányai és a lehetséges partnerek



Forrás: Bronder (1993) és Garrette (1997) alapján

során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják – a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek és eszközök egyesítése vagy kiegészítése révén – bizonyos mértékű tevékenységi integrációjukat (Lynch, 1993; Joshino-Rangan, 1995). A stratégiai szövetségek céljairól, a partnerek konkrét motivációiról, a kialakult együttműködések tartalmi és formai jegyeiről, valamint a partnerségi viszony hatékonysági következményeiről a legutóbbi években számos nemzeti és nemzetközi elemzés látott napvilágot. Az empirikus felmérésekre alapozott összehasonlító analízisek általában megkülönböztetik a horizontális, a vertikális és a diagonális irányú stratégiai szövetségeket (Hinterhuber-Levin, 1994; Hammes, 1994; Garrette-Dussauge, 1995). A horizontális szövetség lényegében az ugyanazon tevékenységi szektorban (piacon) működő versenytársak vagy potenciális versenytársak stratégiai együttműködésének formája. A vertikális szövetség különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő, de egységes üzleti rendszerbe integrálódott szállítókat és vevőket kapcsol össze, viszonylag hosszabb időtávra. A diagonális irányú stratégiai szövetség olyan partneri viszony, amelynek keretei között a vállalat egy teljesen más tevékenységi szektorhoz (nemegyszer távoli ágazathoz) tartozó céggel folytat stratégiai együttműködést, tehát szállítói-vevői kapcsolat valójában nincs közöttük és természetesen egymásnak sem versenytársai. A stratégiai szövetségek e három nagy csoportját szemlélte az 1. ábra a lehetséges partnertípusok feltüntetésével, kiegészítve a nem versenytárs, de azonos ágazatban működő partnerek komplementer típusú szövetségeinek negyedik csoportjával.

A stratégiai szövetségek látványos elterjedése méltán veti fel a kérdést: milyen konkrét célokat követnek az együttműködő felek, mi motiválja közvetlenül a partnerek közös szándékát, kooperációra irányuló törekvést? A nyugati tapasztalatokból következtetve, a motivációk egy része a horizontális stratégiai szövetségek létrejötténél játszik elsősorban szerepet (méretgazdaságosság, új technológiák bevezetése, a fejlesztés időigényének csökkentése, a költségek és a kockázat megosztása, a versenypozíció javítása). Más jellegű vállalati stratégiai elképzelések főként a vertikális vagy diagonális szövetségek kialakulásánál képezik a közvetlen indítékot (kiegészítő ismeretek szerzése, a szállítóktól való függés megszüntetése, kapacitásfelesleg lekötése, piacbővítés). Ismét más megfontolások a kiegészítő (nem versenytárs) partnerek felkutatására helyezik a hangsúlyt, a lokális piacok meghódítása, illetőleg az olcsó helyi munkaerő kiaknázása céljából.

Hazánkban, a piacgazdasági átmenet lezárulásának jelenlegi szakaszában – a korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, „szocialista együttműködési formák” szétesése után – a legutóbbi évek tanúsága szerint a vállalati szférában kezdenek újrászerveződni a hosszabb távú partneri kapcsolatok, a szorosabb, intenzívebb tevékenységi kooperációk (Vissi, 1995; Török, 1996). Ezen újszerű szervezetközi hálózatok és formációk magyarországi elterjedtségére, működési jellegzetességeire, tipikus tartalmi jegyeire vonatkozóan eddig nem állottak rendelkezésre megbízható empirikus felmérési adatok. A „Versenyben a világgal” kutatási program (Chikán, 1997) többek között ezt a hiányt kívánta pótolni azzal, hogy vizsgálatokat kezdeményezett a mikroszférában a vállalati kapcsolati hálók, együttműködési formák – 1990-től megfigyelt – átalakulási folyamatairól. A kapcsolatrendszerek újjászerveződésének jelensége lényegében három vállalati, vállalkozási körhöz kapcsolható Magyarországon: az állami nagyvállalatok utódszervezetei, a „saját bázisán építkező” magángazdaság dinamikus növekvő vállalkozásai, továbbá a külföldi tulajdonú vállalatok képezik azokat a csoportokat, amelyekben belül, ill. amelyek körül tartósan ígérkező kooperatív viszonylatok alakulnak ki.

A „Versenyben a világgal” kutatási programban a vállalati stratégiai szövetségek vizsgálatának elvi kiindulópontja az a természetes elvárás volt, amely szerint a piacgazdasági viszonyok és az Európai Unió felé tartó Magyarországon a vállalatok célszerű stratégiai magatartásformája – a piaci versenyben való részvétel mellett – a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés, a hosszabb távra szóló és integrációs elemeket hordozó kooperáció lehet a jövőben. A kutatási program kérdőíves felmérésében szereplő, a stratégiai szövetségek „természetrájáról” vonatkozó kérdések az alábbi hipotéziseken alapultak:

- ◆ A hazai vállalatok részvételével kialakuló, formálódó stratégiai szövetségek – noha az együttműködő partnerszervezetek nemzetközi összehasonlításban többnyire kis méretűnek számítanak – egyre inkább magukra öltik azokat a vonásokat, amelyek a fejlett ipari országokban kifejlődött vállalati stratégiai együttműködések jellemzői.
- ◆ Az újonnan kialakuló, a korábbi aktuális politikai elvárásoktól mentes, tisztán gazdasági megfontolásokon nyugvó hazai stratégiai együttműködések céljai, motivumai lényegében azonosak a nyugati vállalatok közötti stratégiai szövetségek – előzőekben jelzett – indítékai-

val: törekvés a költségek megtakarítására, a kockázat csökkentésére és az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználására, hozzájutás az új technológiákhoz, piacokhoz, valamint a menedzsment ismeretekhez, és szándék az egyéb stratégiai előnyök megszerzésére a piaci versenyben.

◆ A hazai piac konszolidációjának előrehaladásával az együttműködő vállalatok – a nyugati cégek stratégiai magatartásához hasonlóan – nem törekednek a konkurencia teljes kiküszöbölésére, hanem csak a nyílt, korlátlan piaci verseny feltételeit igyekeznek módosítani azzal, hogy ügyleteiket részben a piac kikapcsolásával bonyolítják le.

A „Versenyben a világgal“ kutatási program „Menedzsment és versenyképesség“ projekt „Stratégiai magatartás és menedzsment“ alprojektjében összehasonlító elemzéssel vizsgáltuk a Magyarországon működő vállalatok stratégiai távlatú együttműködési kapcsolatait. A vállalati kérdőíves felmérés – stratégiai szövetségekre vonatkozó – kérdéseinek megfogalmazásánál az adaptáció követelményeit figyelembe véve támaszkodtunk a külföldi vizsgálatokban felhasznált kérdőívekre.

A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről – a mintában szereplő 325 vállalat közül – 102 vállalattól kaptak válaszokat a kérdezőbiztosok, de az adatok összesen 196 stratégiai szövetségről szolgáltattak információkat, mert számos vállalat egyidejűleg több stratégiai kooperációban is részt vesz, illetőleg részt vett (33 vállalat egy szövetséget, 65 vállalat több szövetséget – összesen 163 megállapodást – kötött). Az általunk feldolgozott adatok tartalmazzák azon szövetséges megállapodásokat is, amelyeket a válaszadó gazdasági szervezetek egymással kötöttek adott esetekben (tehát az adatok „megtisztítására“ nem volt lehetőségünk).

Az együttműködésekre vonatkozó elsődleges adatokat a leíró statisztika (egyszerűbb) eszközeivel dolgoztuk fel; az elemzés során megoszlási viszonyszámokkal és kombinációs táblákkal dolgoztunk a jellegzetességek bemutatása céljából. A tanulmány elkészítésénél az empirikus adatbázist kizárólag a vállalati kérdőíves felmérés szolgáltatta, ugyanakkor az elvi vonatkozások kidolgozásánál (például a tipizálási szempontok érvényesítésénél) felhasználtuk a témáról korábban publikált elméleti jellegű tanulmányunkat (Tari, 1996), továbbá a kutatási program számára készült háttér tanulmányunkat (Tari-Buzády, 1996), valamint a nemzetközi szakirodalomban közzétett vizsgálati eredményeket.

A hazai stratégiai szövetségek általános jellemzői

A stratégiai szövetség értelmezése

A stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdőíves adatfelvétel előkészítésénél a hazai vállalati együttműködések azon formáit tekintettük „szövetségekként“, amelyek keretében:

- ▷ a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali önállóságot, autonóm piaci mozgásterüket;
- ▷ viszonylag hosszabb időtávot átfogó, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg;
- ▷ a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fokig integrálják tevékenységüket.

A stratégiai szövetség fogalmi értelmezésének ezen összetevőit tükrözték a felmérés nagykérdőívének egyik fejezetében szereplő kérdések. A stratégiai szövetség(ek)ben való részvételről az alábbi kérdésre adott „igen“ választ követően nyújtottak információkat a vállalatok:

„Versenyképességének megőrzése vagy növelése érdekében a vállalat kialakított-e – stratégiai önállósága fenntartása mellett – hosszabb távú együttműködést (stratégiai szövetséget) más gazdasági, illetve egyéb szervezetekkel?“

A további kérdések megválaszolásánál az érintett vállalatok adatokat szolgáltattak – többek között – a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök és ismeretek jellegéről, az együttműködés időtávjáról és funkcionális területeiről, a partnerek tulajdonosi és ágazati (szektorális) hovatartozásáról, a szövetség jogi kereteiről, valamint az induló és később módosult stratégiai pozíciókról. Mérési nehézségek miatt nem szerepelt közvetlen adatkérés a nagykérdőívben a partnerek tevékenységi integrációjának „szorosságáról“.

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

Előzetes átfogó helyzetkép

A kérdőívekre adott válaszok előzetes összesített értékelése szerint a növekedési és támadó típusú hazai vállalati

stratégiák erőteljesebb kibontakozását a – fentiekben értelmezett – stratégiai szövetségek elterjedése kísérte, illetőleg támasztotta alá a legutóbbi években. Utaltunk arra, hogy a felmérésben résztvett 325 vállalat csaknem egyharmadánál hoztak döntést a vállalati vezetők stratégiai távlatú együttműködésekről, éspedig egy vagy több szövetséghez történő csatlakozással. Ez az együttműködési arány bizonyosan elmarad a nyugati vállalatok körében kimutatható stratégiai szövetségek gyakoriságától, de mégis jelzi: hazai vállalataink növekvő számban ismerik fel, hogy jövőjüket a hosszabb távú együttműködések keretében biztosíthatják sikeresen. A kooperatív tevékenység előnyeinek fokozódó kihasználására utal az is, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállalt szervezetek kétharmada – a felmérési adatok szerint – egy-egy több stratégiai együttműködésnek is aktív részese. (Ez utóbbi szervezetek között főként olyan exportorientált vállalatok találhatók, amelyek árbevételének több mint 50%-a külföldi értékesítésből származik. Eszerint az eredményes exporttevékenység érdekében a hazánkban működő vállalatok gyakran több stratégiai szövetséget is kötnek a hosszú távú kapcsolatépítés terén.)

A stratégiai szövetséget kötött vállalatok tulajdonforma szerinti összetételéről elmondható, hogy a felmérés időpontjában közel 55 százalékuk (többségi) állami tulajdonú vállalatként tevékenykedett, míg kb. 45 százalékuk hazai vagy külföldi magánszemélyek (ill. vállalatuk) tulajdonában volt.

A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontját vizsgálva kitűnik, hogy a közel 200 stratégiai célzatú együttműködésnek több mint a felét 1994-ben és 1995-ben, valamint 1996 első hónapjaiban indították el a partnerek, azaz a legutóbbi években gyorsult fel a megállapodások kidolgozása, jóváhagyása, illetőleg valóra váltása. Következésképp a vizsgált stratégiai együttműködések túlnyomó hányada feltehetően még ma is „folyamatban van”, s viszonylag kevés volt a kérdőívek kitöltése idején (az adatgyűjtés 1996 június végén zárult le) a terv szerint befejezett, a meghosszabbított, vagy az idő előtt felbomlott stratégiai szövetségek száma.

A kérdőíves felmérés során a válaszadók nemcsak azt jelölték meg, hogy egy vagy több stratégiai szövetséget kötöttek az elmúlt években, hanem arról is nyilatkoztak, vajon a részvételükkel létrejött megállapodásban (megállapodásokban) két vagy több partner együttműködését irányították-e elő. A vizsgált stratégiai szövetségek számszerű összetételét tekintve megállapítható, hogy az együttműködések többségénél (62%) két partner részvételével folyik (folyt) a kooperáció, míg az együttmű-

ködések kisebb hányadánál (38%) több résztvevője van (volt) a szövetségesi „projekteknek”.

A stratégiai partnerek tulajdonosi összetételére nézve a következő megoszlási viszonyszámokat lehetett nyerni a felmérésből: a létrejött stratégiai szövetségek 60%-ánál kizárólag belföldi tulajdonú partnercégeket, az együttműködések 37%-ánál csak külföldi tulajdonú gazdálkodó egységeket választottak szövetségesül a felmérésben részt vevő vállalatok, míg a megkérdezett szervezetek három %-a belföldi és külföldi tulajdonban álló partnerekkel egyaránt létesített hosszabb távú kooperációs kapcsolatot.

A két ismerv – „szövetségen belüli partnerek száma”, illetőleg „partnerek belföldi vagy külföldi hovatartozása tulajdonosi szempontból” – együttes figyelembevételével kirajzolódó összefüggés szerint a belföldi tulajdonú szövetséggel folytatott „kétpartneres” együttműködések képezik a vizsgált stratégiai szövetségek legnagyobb csoportját. Megjegyzendő azonban, hogy ismét csak az exportorientált cégek körében gyakorinak tekinthető – egy-egy szövetség résztvevőit véve – a külföldi tulajdonú, egynél több szövetséggel kialakított együttműködés: erre utal a felmérésnek azon adata, mely szerint az árbevételük nagyobb hányadát exportáló vállalatok stratégiai partnerei között csaknem kétszer több külföldi tulajdonban lévő cég található, mint belföldi tulajdonú vállalat.

A stratégiai szövetségekben részt vevő magyarországi vállalatok ágazati hovatartozásáról elmondható, hogy három gazdasági ág játszik (játszott) – szinte kizárólagos – szerepet a hosszabb távú kapcsolatépítések folyamatában: a stratégiai együttműködésekről adatokat szolgáltató szervezetek 47%-a a feldolgozóiparban fejtett ki tevékenységet, 28%-a a lakossági és közületi szolgáltatások területén működött, és 23%-a a kereskedelmi szférában tevékenykedett a felmérés időpontjában. Ezen százalékos arányok értékelésénél azonban figyelembe kell venni, hogy a 325 szervezetből álló teljes vállalati minta jelentékeny része, közel 44%-a a feldolgozóipart reprezentálja, viszont a mezőgazdasági termelést például csak nyolc %-ban, a kitermelő ipart pedig három %-ban képviselik a minta vállalatai.

A stratégiai szövetséget kötött vállalatok méret szerinti összetételét vizsgálva megállapítható, hogy a szóban forgó százkét szervezet kétharmada a háromszáz főnél többet foglalkoztató cégek köréből került ki, vagyis – a vállalati minta egészét tekintve – a nagyobb vállalatok viszonylagosan magasabb arányban kötöttek stratégiai célzatú megállapodásokat, mint a kisebb vállalatok.

1. táblázat

Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján

Az együttműködő stratégiai partnerek	versenytársak	közvetlen versenytársak	16
		potenciális versenytársak**	15
	nem versenytársak	vevők	30
		szállítók	26
		egyéb	13
Stratégiai szövetségek* együtt (%)			100

* 196 megállapodás

** más piaci szegmensben érdekelt versenytársak, vagy az iparág (ágazat) lehetséges új belépői

A következőkben a hazai stratégiai szövetségek általános jellemzését egy-egy lényeges elemzési szempont kiemelésével folytatjuk.

Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek összehasonlító elemzésénél általánosan elfogadott a nemzetközi szakirodalomban egy olyan megközelítés, amely különbséget tesz „versenytárs” és „nem versenytárs” szövetséges partnerek között (Gugler, 1991 (Paturel, 1996). E kritérium alapján az együttműködő partnercégek megoszlása a felmérési adatok szerint a következőképpen alakult, figyelemmel a

2. táblázat

A stratégiai együttműködés funkcionális területei a stratégiai szövetségben részt vevők megállapodásai alapján

A stratégiai együttműködés kiterjed	kutatás-fejlesztés	6
	beszerzés-logisztika	15
	termelés	25
	marketing-értékesítés	33
	több funkció	21
Stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

* 196 megállapodás

válaszadó szervezetek versenyszempontú partner-minősítésére (1. táblázat).

Az 1. táblázatból látható, hogy a megkérdezett vállalatok stratégiai partnereinek valamivel több mint 30 %-a az ugyanazon tevékenységi szektorban, illetve piacon tevékenykedő versenytársak közül került ki, míg a versenytársaknak nem tekintett partnerek aránya megközelítette a 70 %-ot. A versenytársakkal folytatott stratégiai együttműködés jellegzetességeiről a tanulmány második részében szólunk részletesebben, míg a versenyben nem álló partnerekkel kialakított hosszabb távú kapcsolatokról a harmadik részben adunk rövid elemző ismertetést.

A stratégiai együttműködések területei

Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, termelés, értékesítés stb.) mely szakaszára, láncszemére helyezik stratégiai szempontból a hangsúlyt, a hosszabb távú együttműködéseknek megkülönböztethetők például a technológiai, a termelési, a kereskedelmi szövetségek, továbbá a K+F, vagy a beszerzési-logisztikai integrációk. A vállalatok közötti stratégiai együttműködés ugyanakkor átfoghat több funkcionális területet is.

Az egyes vállalati funkcionális területek szemszögéből vizsgálva a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatokat megállapítható, hogy a hazai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési funkcióra összpontosítva társultak a megkérdezett vállalatok (2. táblázat).

Ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen tekintjük, a 2. táblázat adatai szerint a vizsgált stratégiai szövetségeknek közel a felében játszanak (játszottak) középponti szerepet e vállalati tevékenységek. Ez nyilvánvalóan kapcsolatba hozható a vevők és szállítók magas arányával (56%) a megkérdezett vállalatok szövetségesi partnerei között (v.ö.: 1. táblázat). A kutatási-fejlesztési célú stratégiai együttműködések relatíve alacsony részaránya viszont feltehetően a K+F tevékenység – piacgazdasági átmenettel járó – általános magyarországi háttérbe szorulásával magyarázható. Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy a megfigyelt stratégiai szövetségek egyötödénél több funkcióra is kiterjed az együttműködés, ami jelzi a partnerek egy részénél a tevékenységek erőteljesebb összefonódását, integrációját.

A stratégiai szövetségek jogi formái

A stratégiai szövetségekkel foglalkozó külföldi szakönyvek az együttműködés lehetséges jogi formái közé

sorolják általában az informális (hallgatólagos) és az írásos szerződéses megállapodást, a kisebbségi tőkerészesedést, a közös vállalatot (joint venture) vagy a gazdasági érdekeltségű csoportosulást (konzorcium). E jogi formák közül a szerződéses megállapodások (írásos vagy hallgatólagos formában) anélkül rögzítik a felek stratégiai együttműködési szándékát, hogy különálló szervezeti-jogi egység szolgálja a közös tevékenység keretében (García-Canal, 1996). A stratégiai szövetségben, illetőleg párhuzamosan a szerződéses megállapodásokkal kialakulhatnak kisebbségi tőkerészesedések is a partnerek között, esetenként keresztulajdonlás formájában. E tulajdonosi kapcsolatok általában jelezni kívánják, hogy a felek hosszabb távú együttműködésre számítanak a megkötött szövetségben (Lewis, 1990). A stratégiai célú együttműködések gyakran vezetnek különálló jogi entitás, leggyakrabban közös vállalat (joint venture) létrehozásához (Harrigan, 1988). Az önálló jogi személyiségű közös szervezet a partnervállalatok stratégiai együttműködésének elterjedt formája a piactudományokban:

3. táblázat

A stratégiai szövetségek jogi keretei

Szerződéses megállapodáson alapuló szövetség	informális megállapodás	27
	írásos szerződéses megállapodás	57
Tulajdonosi kapcsolaton alapuló szövetség	közös (vegyes) vállalat	9
	kisebbségi tőkerészesedés	7
Stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

* 196 megállapodás

lehetőséget kínál az együttes feladatvégzéssel járó nagyságrendi megtakarítások elérésére, a növekvő kockázat megosztására, vagy a felek kölcsönös szervezeti tanulására. Emellett a közös szervezet léte módot nyújt arra, hogy a stratégiai szövetség bizonyos értelemben „önálló életet éljen” (tehát például a joint venture saját stratégiát dolgozzon ki, önállóan lépjen fel a piacon, vagy az anyaszervezetek esetleges vitáiban markáns meghatározó álláspontot képviseljen). Látni kell azonban, hogy közös (vegyes) vállalatokat nemegyszer hoznak létre kifejezetten taktikai, rövid távú (például gyors profitszervezési) célok érdekében, s ezért nem minden joint venture testesít meg stratégiai távlatú szövetséget és kölcsönös előnyökön nyugvó vállalati együttműködést (Clarke-Brennan, 1988(Bouayad-Legrís, 1996).

A kérdőíves vállalati felmérés adatait elemezve, a stratégiai szövetségekben alkalmazott jogi formákról megoszlási táblázatot állítottunk össze (3. táblázat). A táblázat tükrözi azt a felfogásunkat, hogy a stratégiai szövetségek jogi aspektusából mindig „szerződésnek” tekinthetők, akár írásban rögzítették, akár hallgatólagosan kötötték a megállapodást. A gyakorlatban számos szövetség alapul kizárólag szerződéses megállapodáson (vagy megállapodások együttesén) anélkül, hogy különálló jogi entitást hoznának létre a felek az együttműködés „színterén”. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az elkülönült jogi egység létesítésével viszont nem minden esetben „fedik le” a partnerek az általuk tervbevetett kooperációs tevékenység egészét.

A 3. táblázatból egyértelműen kiviláglik, hogy a megfigyelt hazai stratégiai szövetségek körében az „egyszerű” írásos megállapodás a domináns jogi forma, s emellett az informális megállapodások is lényeges szerepet játszanak. Meglepőnek tűnhet viszont a jogilag különálló közös szervezetek alapításának és működésének alacsony részaránya (9 %) a hosszabb távú stratégiai együttműködésekénél: megítélésünk szerint az utóbbi adatot bizonyos mértékig magyarázhatja az a körülmény, hogy a vizsgált stratégiai szövetségekben nagy súlyt képviselnek a kétoldalú vevői-szállítói kapcsolatokra épülő szerződéses megállapodások, amelyeknek a végrehajtása, folyamatos realizálása sok esetben nem igényli az elkülönült jogi entitás (mint működési szervezeti keret) létrehozását.

Erőviszonyok a stratégiai szövetségben

A stratégiai szövetségek külföldi elemzési tapasztalatai rávilágítanak, hogy a szövetségek megkötésének időpontjában eltérő lehet a partnerek piaci szerepe, súlya, versenyhelyzete. Bebizonyosodott, hogy az indulási egyenlőtlenségek befolyásolják a szövetség későbbi fejlődését, sikeres vagy sikertelen kimenetelét: a gyengébb partner még inkább lemaradhat az együttműködés során, de esetenként – a szervezeti tanulás révén – számottevően javíthatja is pozícióját a korábbi időszakhoz képest (Bleeke-Ernst, 1993).

A vállalati vezetők értékítéletét tükröző kérdőíves felmérés adatai szerint, a hazánkban működő vállalatok az általuk kötött stratégiai szövetségeknek kereken hatvan %-ára vonatkozóan egyenrangúnak minősítették induló pozíciójukat. A válaszadók a stratégiai együttműködések húsz %-ával kapcsolatosan nyilatkoztak úgy, hogy domináns szerepet töltenek be a szövetségben belül, és a kooperációk további húsz %-ának esetében jeleztek

az adatok alárendelt induló helyzetet. A stratégiai együttműködések kiménetelét illetően, az erőviszonyok alakulása szempontjából még nem lehet lényeges következtetéseket levonni a felmérésből, hiszen – a sok „frissen” kötött megállapodás miatt – viszonylag csekély számú stratégiai szövetséget minősítettek befejezettnek, meghosszabbítottnak vagy felbomlottnak a válaszadó szervezetek. Mindenesetre a megfigyelt stratégiai szövetségek 84 %-ára vonatkozóan adtak olyan válaszokat a felmérésben részt vevő szervezetek, amely vélekedések az együttműködés hatását kedvezőnek ítélték a vállalatok stratégiai helyzetére.

A versenytársak közötti (horizontális) stratégiai szövetségek formai és tartalmi jegyei

A vállalati stratégiai szövetségek világméretű elterjedésének folyamatában különösen figyelemre méltó, hogy nemcsak a más-más ágazatban tevékenykedő szállító és vevő cégek, illetőleg az eltérő gazdasági tevékenységet folytató szervezetek jutottak és jutnak egymással tartós megállapodásra, hanem a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz tartozó vállalatok is. A nyugati versenytárs-vállalatok közötti stratégiai szövetségek ma már kiterjednek a gazdasági versenyszféra szinte valamennyi szektorára, de főként a gépkecsiggyártásban, a telekommunikáció, az informatikai és elektronikai ágazatokban, valamint a repülőgépiparban és légi közlekedésben, továbbá a fegyvergyártásban alakultak ki tartós szimbiotikus kapcsolatok (Desenzani-Larsen, 1994; Dull-Mohn-Norén, 1995).

A versenytársakat egyesítő (horizontális) szövetségek létrejöttének vállalati motivációi között az alábbi tényezőket szokásos megemlíteni (Matthyssens-Van Gils-Tas, 1993):

- ▶ pótlólagos erőforrások megtakarítása, beruházások kiváltása,
- ▶ kockázat megosztása, versenypozíció javítása,
- ▶ méretgazdaságosság, optimális gyártási sorozatnagyságok,
- ▶ új technológiák alkalmazása, a fejlesztés időigényének csökkentése, a technológiai transzfer gyorsítása.

A közvetlen és potenciális versenytársak közötti szövetségek gyors nyugati elterjedésére utal, hogy a nyolcvanas évek második felétől végzett nemzetközi felmérések szerint a versenytársak által kötött szövetségek a vizsgált időszakban már mintegy hetven %-át

adták az összes, stratégiai távlatú vállalati együttműködéseknek, s a közösen létrehozott joint venture szervezeteknek is több mint a felét konkurens cégek alapították (Hergert-Morris, 1987; Culpan-Kostelac, 1993).

A versenytársak közötti együttműködések nyugati tapasztalatai azt igazolják, hogy a horizontális stratégiai szövetség sajátosan hibrid jellegű: a felek együttműködési készsége gyakorta párosul a szövetségen belüli versengés bizonyos elemeivel. Emiatt a horizontális szövetség könnyen felbomolhat, hiszen a korlátlan verseny vagy a teljes integráció irányába húzó erők megszüntethetik a szövetség teremtette egyensúlyt. Ilyenkor a felek kapcsolata visszarendeződhet tisztán piaci érintkezéssé, nyílt konkurenciává, vagy megvalósulhat az ellenkező vélet, a fúzió ill. felvásárlás révén kialakuló szervezeti koncentráció, azaz a totális egyesülés (Blanc-Dussauge-Garrette, 1991).

Hogyan jellemezhető a Magyarországon működő vállalatok részvételével alakult horizontális stratégiai szövetségek a vállalati kérdőíves felmérés alapján?

Mindenekelőtt visszautalunk az előzőekben bemutatott 1. táblázat egyik adatára, amely szerint a megfigyelt

4. táblázat

Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben részt vevő partnerek száma szerint

	Kétpartneres szövetségek száma (%)	Több partneres szövetségek száma (%)	Stratégiai szövetségek együtt (%)
Versenytársak közötti stratégiai együttműködések	41	59	100
Nem versenytársak közötti együttműködések	74	26	100
Összes megfigyelt stratégiai szövetség	62	38	100

stratégiai szövetségek 31 %-a tekinthető versenytársak közötti együttműködésnek. Ez a számadat lényegében „fordított” arányokat jelez a nyugati vállalatok körében végzett, fentebb említett felmérésekhez képest; a hazai vállalatok – a környezeti bizonytalanság kilencvenes évekbeli növekedésének, illetve a piaci konszolidáció

jobbára lassú előrehaladásának feltételei között – relatíve jóval kisebb arányban kötnek (kötöttek) stratégiai célzatú megállapodásokat a versenytárs cégekkel, mint a velük versenyben nem álló gazdasági szervezetekkel. A versenytárs partnereket ugyanakkor döntően a belföldi tulajdonú cégek köréből választották (választhatták) a megkérdezett és stratégiai szövetségekben részt vevő magyarországi vállalatok.

Partnerek száma a horizontális stratégiai szövetségben

Ha arra a kérdésre keressük választ, hogy a versenytársak által létrehozott szövetségekben miként alakul(t) a részt vevő partnerek száma, a felmérés alapján a következő válasz adható: a horizontálisnak tekinthető szövetségek 59 %-ában több partnercég működik (működött) együtt, és 41 %-ot képviselnek (képviselek) a „kétpartneres” stratégiai kooperációk. Érdemes ezeket az arányokat összevetni a nem versenytársak által kialakított szövetségek hasonló megoszlási viszonyzámaival (4. táblázat).

A táblázat adatai világosan érzékeltetik, hogy a versenytársakkal kialakítandó együttműködésről döntést hozó magyarországi menedzserek jóval gyakrabban lépnek szövetségre – egy-egy megállapodás keretei között – több partnercéggel, mint azok a vállalati vezetők, akik nem versenytársakat választanak a stratégiai együttműködéshez. Ezt az összefüggést többek között az a tény magyarázza, hogy a horizontális szövetségeket nemegyszer olyan komplex jellegű feladatok megoldására hozzák létre, amelyek realizálását csak több stratégiai elkötelezettségű résztvevővel lehet sikeresen véghezvinni (Faulkner, 1995). Ugyanakkor a versenyben nem álló stratégiai partnerek közötti kooperációk igen gyakran kapcsolnak össze különböző ágazatokban tevékenykedő, de ugyanazon üzleti rendszerbe integrálódott szállítókat és vevőket, s ezek a vertikális szövetségek sok esetben csak két partner hosszú távú együttműködését kívánják meg (Lamming, 1993).

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek típusai

A versenytársak közötti stratégiai együttműködések összehasonlító elemzésénél fontos típusalkotási kritériumot jelent a felek által a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök és ismeretek jellege. Ha például az egyik fél biztosítja a gyártási eljárás know-how-ját és a ter-

melőüzemet, a másik fél pedig a marketingmódszereket és az értékesítési hálózatot, akkor eltérő jellegű eszközök (ismeretek) felhasználásáról van szó a stratégiai szövetségben. Ha viszont mindegyik partner termelési javakat bocsát a szövetség rendelkezésére, abban az esetben hasonló jellegű eszközök (apport) igénybevételét biztosítják az együttműködő felek (Dussauge-Garrette, 1997).

Az eltérő jellegű eszközök, erőforrások felhasználásával megvalósuló együttműködést komplementer szövetségnek nevezi a szakirodalom, mert legalább az egyik félnek kiegészítő eszközökre (ismeretekre) van szüksége a tevékenysége eredményes folytatásához. A hasonló rendeltetésű eszközökkel (ismeretekkel) folyó együttműködések két csoportra oszthatók: az ún. additív és a versenyt megőrző szövetségekre. Az additív típusú együttműködések a feladat nagyságrendje és kivitelezésének kockázata, a versenyt megőrző szövetségeket viszont a gazdaságos termelés követelménye teszi szükségessé.

A hazai stratégiai szövetségekben igénybe vett apport jellegéről is szolgáltatott adatokat a kérdőíves felmérésben részt vevő magyarországi vállalatok. A megfigyelt horizontális stratégiai szövetségek kétharmadánál azonos jellegű eszközök (ismeretek) felhasználásával folyik (folyt) az együttműködés, a szövetségek egyharmadánál pedig eltérő (kiegészítő) jellegű apport került a partnerek közös rendelkezésére. Ez arra enged következtetni, hogy a versenytársak között létrejött hazai együttműködések főként az additív és a versenyt megőrző szövetségstípusok jegyeit hordozzák magukon.

A feladat nagyságrendje által diktált additív együttműködés általában olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési stb. problémák megoldására irányul, amelyek realizálásához a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. Ilyen típusú szövetségre szolgáltatott példát az utóbbi időben néhány belföldi tulajdonú számítástechnikai cég, amikor közös vállalat alapításával egyesítette erőfeszítéseit az új fejlesztésigényes szoftver-programok kidolgozására és piacra dobására.

A gazdaságos termelés (vagy szolgáltatási tevékenység) követelménye által motivált, versenyt megőrző szövetség elsősorban résztvevőknégyek közös végzésére, illetve gyártmány-részegységek közös előállítására terjed ki. Az együttműködő felek továbbra is saját ismert vagy bevezetésre váró termékeiket kínálják a piacon, de az azokba beépített részegység(ek), vagy a termékeket beszerző, illetőleg értékesítő-forgalmazó egység (hálózat) a közös. Versenyt megőrző szövetséget kötött például a közelmúltban két, a hazai piacon komoly részesedéssel

5. táblázat

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi formái

Szerződéses megállapodáson alapuló horizontális szövetség	informális megállapodás	37
	írásos szerződéses megállapodás	41
Tulajdonosi kapcsolaton alapuló horizontális szövetség	közös (vegyes) vállalat	20
	kisebbségi tőkerészesedés	2
Horizontális stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

* 61 megállapodás

rendelkező élelmiszerkereskedelmi cég, amikor közös beszerzési szervezetet hoztak létre a nagy mennyiségben értékesített élelmiszerek olcsóbb beszerzésére, és a szállítók termelési biztonságának javítására.

A versenytársak közötti komplementer típusú stratégiai szövetség – a felmérés adatai szerint – kevésbé alkalmazott együttműködési forma a hazánkban működő vállalatok körében. A kiegészítő jellegű távlati együttműködésre mindazonáltal példaként lehet említeni az építőipari vállalatok (mélyépítés – magasépítés – utépítés komplex kivitelezése), vagy az idegenforgalmi cégek (eltérő turisztikai szolgáltatások kölcsönös nyújtása) új-szerű összefogását.

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi formái

A versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi kereteinek vizsgálata szintén elemzésünk tárgyát képezte a vállalati kérdőíves felmérés alapján. A horizontális stratégiai szövetségekre jellemző jogi formákról az 5. táblázat nyújt felvilágosítást:

Az 5. táblázatból kitűnik, hogy az egyes jogi formák alkalmazásának gyakorisága figyelemre méltó módon eltér a 3. táblázatban szereplő, az összes megfigyelt stratégiai szövetségre vonatkozó gyakorisági adatoktól. A versenytársak közötti stratégiai szövetségeknél, a vállalati szövetségek együttesének arányszámainál nagyobb részesedési aránya van az informális megállapodásoknak és a közös (vegyes) vállalatok létesítésének, míg relatíve kisebb jelentőségű jogi megoldásoknak számítanak az írásban rögzített szerződések és a kisebbségi tőkerésze-

sedések. A hallgatóságos megállapodások viszonylagosan magas aránya mögött két tényező húzódnak meg: az informális együttműködések jelezhetik a vállalatok kezdeti „óvatos” magatartását a versenytársakkal szemben, de utalhatnak a hazai versenyjog szabályainak esetleges megszegésére is (a felek tudniillik nem óhajtják írásban dokumentálni a versenykorlátozásnak minősülő megállapodást). Az informális megállapodásokat – a felmérés adatai szerint – főleg a termelési és marketing-értékesítési területekre, valamint az egyidejűleg több vállalati funkcióra irányuló stratégiai összefogásoknál alkalmazzák „szerződéses” megoldásként. Ami a versenytárs partnerek által létrehozott, önálló jogi személyiségű közös vállalkozásokat (joint venture) illeti, ezt a jogi formát – a stratégiai szövetségek kapcsán megfigyelt 102 szervezet összességét tekintve – jóval nagyobb súllyal használják fel a horizontális szövetségek tagjai, különösképpen a közösen végzett termelési, valamint marketing-értékesítési tevékenységek szervezeti-jogi keretében. A szóban forgó adat egyébként összhangban áll a nemzetközi

6. táblázat

Versenytárs partnerek induló pozíciója és a stratégiai szövetség kimenetele

Válaszadók induló pozíciója a szövetségben	domináns	egyenrangú	alarendelt	Horizontális szövetségek száma összesen
Stratégiai szövetség kimenetele				
még folyamatban	16	29	7	52
terv szerint befejezett		2		2
meghosszabbított		3		3
idő előtt felbomlott		1		1
egyik partner többségi részesedést szerzett	1	1	1	3
Horizontális szövetségek együtt	17	36	8	61

felmérések azon következtetésével, mely szerint a szövetségen belüli partnerek számának emelkedésével nő a közös vállalati forma alkalmazásának gyakorisága (García-Canal, 1996). Itt visszautalunk a 4. táblázatra, amelyből kivehetően a hazai versenytársak közötti szövetségek (kerekben) 60 %-ában több partnercég működik (működött) együtt.

Erőviszonyok és a stratégiai együttműködés kimenetele a horizontális szövetségekben

Az előzőekben már írtunk arról, hogy a horizontális szövetségek többnyire felemás jellegűek: együttműködési készség és versengés egyaránt jellemezheti a szövetségen belül, a különböző pozícióból induló versenytársak kooperációját. Ez a „hibrid“ vonás azután könnyen vezethet a stratégiai szövetség felbomlásához, nevezetesen a régi versenyállapot visszaállításához, vagy a gyengébb partner felvásárlásához (Lutz, 1993).

A 6. táblázat szerint a vállalati kérdőíves felmérés adatai (még) nem jeleznek hasonló tendenciát a magyarországi horizontális szövetségeknél.

7. táblázat

Versenytársak közötti stratégiai együttműködések hatása a vállalatok stratégiai helyzetére

A szövetség hatása a vállalat stratégiai helyzetére	nincs változás	kedvező változás	kedvezőtlen változás	Horizontális szövetségek száma összesen
Válaszadók induló pozíciója a szövetségekben				
domináns	2	14	1	17
egyenrangú	9	26	1	36
alárendelt	3	5	–	8
Horizontális szövetségek együtt	14	45	2	61

A 6. táblázat adatainak értékelésénél újra felhívjuk a figyelmet arra, hogy a vállalati kérdőíves felméréssel érintett stratégiai szövetségek (köztük a horizontális szövetségek) nagyobb hányadát a legutóbbi években kötötték meg (az esetek túlnyomó többségében meghatározatlan időtávra), s így az együttműködések kimenetelére nézve még korai lenne bármiféle komolyabb következtetéseket levonni. Annyi mindenesetre megállapítható a válaszadó szervezeteknek a felmérés időpontjában adott együttműködési értékelése alapján (7. táblázat), hogy a túlnyomórészt még folyamatban lévő, versenytársak közötti kooperációk – a megkérdezettek induló pozíciójától lényegében függetlenül – kedvező hatást gyakorolnak (gyakoroltak) a vállalatok stratégiai helyzetére. Az induló szövetségesi versenypozíciók legfeljebb csekély mértékben voltak hatással a válaszadó cégek stratégiai helyzetének alakulására a horizontális

szövetségek keretében: a legnagyobb arányban (82 %) a domináns induló pozíciójú vállalatok nyilatkoztak stratégiai helyzetük kedvező változásáról, az egyenrangú verseny szerepkörben kooperáló válaszadóknak 73 %-a ítélte kedvezőbbnek – a szövetség következtében – a saját versenyhelyzetét, míg az alárendelt szövetségesi pozícióból indulóknak a 61 %-a vélte úgy, hogy az együttműködés során kedvezőbb alakult a stratégiai helyzete.

A nem versenytársak által kötött stratégiai szövetségek

A versenyben nem álló partnerek közötti stratégiai szövetségek – a nemzetközi összehasonlító elemzések szerint – az együttműködések három csoportját ölelik fel:

- ↳ vertikális szövetségek,
- ↳ diagonális (szektorközi) szövetségek,
- ↳ azonos ágazatban (szektorban) működő, de nem versenytárs partnerek komplementer szövetségei (Paturel, 1996).

A vertikális szövetségek (amint az előzőekben röviden jellemeztük (olyan vállalatokat kötnek össze, amelyek beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással. Az ilyen típusú együttműködések célja a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítótól való függés csökkentése, a kapacitásfelesleg lekötése, vagy az ún. „információs asszimetria“ megszüntetése. A vertikális stratégiai szövetségek számának gyarapodása az utóbbi években felgyorsult a fejlett ipari országokban. Ez azt jelzi, hogy amíg a múltban szinte kibékíthetetlen ellentét feszült az eladó és a vevő érdekei között, napjainkra előtérbe került a kockázat és a haszon megosztásának szempontja, az egymásra utaltság felismerése és lehetőségeinek kihasználása.

A vertikális szövetség kezdeményezése (és az együttműködés tartalmának meghatározása) kiindulhat a felhasználóktól, azaz a vevőktől: ennek klasszikus esete a nagy gépkocsigyártó cégek és alvállalkozó beszállítóik között tartósan kialakult, az integráció elemeit hordozó (például alvállalkozói részvétel az új modellek tervezésében) kooperáció. Másrészt a szállítótól is mutathat a vertikális együttműködés iránya a vevők felé: például egy meghatározott terméket forgalmazó cég – a gyártó kívánságára – rendelkezésre bocsáthatja az eladást ellenőrző statisztikai rendszerét, melynek segítségével a gyártó vállalat „naprakészen“ tudja követni saját termelését és értékesítését (Donada-Garrette, 1995).

Amint a bevezetőben jeleztük, diagonális irányú stratégiai szövetséget akkor különböztetnek meg jellegzetességei alapján a szervezetkutatók, ha a vállalat egy másik ágazathoz (tevékenységi szektorhoz) tartozó céggel jut együttműködési megállapodásra, de szállítói-vevői kapcsolat egyébiránt nincs közöttük. Ezeknek a partnereknek elvileg semmiféle racionális indítékuk nem lenne a hosszú távú kapcsolatépítésre, ha kizárólag saját ágazatukban szándékoznának a jövőben is tevékenykedni. A diagonális szövetségek azonban sokszor megkönnyítik a behatolást más ágazatokba, eltérő tevékenységi szektorokba, mégpedig az ott működő szövetséges cég(ek) műszaki és kereskedelmi kompetenciájára támaszkodva. Diagonális szövetség jöhet létre továbbá a különböző technikai-technológiai folyamat összetevők „konvergálása”, a fokozódó technológiai integráció nyomán: például a számítástechnikát, a szórakoztatóipart és a kábeltelevíziózást képviselő partnerek többcélú (képi, hang, adatátviteli) kábeltelevíziós szolgáltatások megteremtésén dolgozhatnak a telekommunikációs és mikroinformatikai technológiák egyesítésével (Hinterhuber-Levin, 1994; Bögel-Salamonné Huszty, 1997).

A nem versenytársak által kötött stratégiai szövetségek harmadik csoportját azok a kooperációk képezik, amelyek azonos ágazatban működő, de – az erősen eltérő vállalati méret, technológiai színvonal és versenypozíció miatt – közvetlen vagy potenciális versenytársnak nem tekinthető partnereket kapcsolnak össze. Az ilyen jellegű együttműködésekben rendszerint különböző (és eltérő fejlettségű) országok vállalatai vesznek részt: a fejlettebb technikát képviselő vállalat termékét a szövetséges partner segítségével forgalmazzák, mégpedig az utóbbi cég saját (fejlődő) nemzeti piacán (Naulleau, 1993). A komplementer szövetségnek ez a tradicionális formája az utóbbi időben – a kelet-nyugati vállalati együttműködések intenzív kibontakozásával – egy másik formációval bővült. A szövetségesek, közösen létrehozott vállalkozások révén – kihasználva a munkaerőköltségek közötti különbségeket – meghatározott (általában kézimunkaigényes) termékeket állítanak elő a keleti régióban és a nyugati piacokon értékesítik azokat, az ottani disztribúciós hálózatokban történő forgalmazással (Razvigorova-Wolf-Laudon, 1991).

Vertikális stratégiai szövetségek

A „Versenyben a világgal” kutatási programban a vertikális stratégiai szövetségek vizsgálatával elsősorban a „Stratégiai szövetségek a magyar gazdaságban” elne-

vezésű alprojekt foglalkozott (Szanyi, 1997). Ezért a jelen tanulmányban nem elemezzük részletesen az utóbbi években Magyarországon kialakult tartós beszerzési kapcsolatokat, valamint a vevőkkel létesített hosszú távú szerződéses viszonylatokat. Ehelyütt mindazonáltal emlékeztetünk a vállalati kérdőíves felmérésnek azon adatára, amely szerint az összes megfigyelt stratégiai szövetség kb. 56 %-a minősíthető vertikális irányúnak, vagyis az együttműködésnek ez a módja kiemelkedő szerepet tölt be a formálódó hazai vállalatközi stratégiai kapcsolatokban. Saját adatelemzésünk ugyanakkor rámutatott, hogy az új alapokon nyugvó vevői-szállítói kapcsolatoknak – a hosszú távú szállítási keretszerződéseken túlmutató – stratégiai szövetségbe fonódása 1994-től vett igazán lendületet. Vizsgálódásunk során kitűnt azt is, hogy a vertikális szövetségek karakterisztikusan eltérnek a horizontális szövetségektől a partnerek tulajdonosi hovatartozását illetően: amíg a horizontális szövetségeknél – a felmérés időpontjában – a válaszadók versenytársi partnereinek mindössze az egyharmada volt külföldi tulajdonú cég, addig a vertikális irányultságú együttműködéseknel ez az arány csaknem elérte az 50 %-ot. Az eltérő arányok mögött feltehetően az a körülmény húzódik meg, hogy a versenytársak körében nehezebb külföldi tulajdonú partnert megnyerni a stratégiai együttműködésnek, mint a vevői-szállítói kapcsolatok terén. Valószínűleg ez a tényező is közrejátszik abban, hogy a vertikális jellegű együttműködéseknek közel a 90 %-át minősítették eredményesnek a válaszadó cégek a stratégiai pozíció javulása szempontjából, ugyanakkor a versenytársak közötti együttműködéseknel a kedvező változást a horizontális szövetségeknek csak a 74 %-ánál jelezték az adatszolgáltatók.

Diagonális (szektorközi) szövetségek és a nem versenytársi komplementer együttműködések

A kutatási program kérdőíves felmérése során a válaszadó szervezetek „egyéb” megjelöléssel különítették el azokat a stratégiai partnercégeket, amelyeket – jellemző vonásaik, tulajdonságaik alapján – nem sorolhattak sem a versenytársak, sem a vevők-szállítók közé. Az „egyéb” kategóriával jelölt partnerek – az 1. táblázatból kivehetően – mindössze 13 %-os arányt képviselnek a válaszadók stratégiai szövetségesei között. Mivel a felmérés alapján az „egyéb” kategórián belül nincs mód a diagonális szövetségek és a nem versenytársi komplementer szövetségek megkülönböztetésére, a számszerint több mint két tucat együttműködést összevontan jelle-

mezzük. Megjegyezzük egyúttal, hogy az „egyéb“ kategóriában – a kérdőív besorolásának megfelelően – szerepelhet nem gazdasági tevékenységet folytató szervezet is (pl. kutató intézmény) mint együttműködő stratégiai partner.

Az „egyéb“ partnerekkel kötött stratégiai szövetségek nagyobb hányadában – kb. hatvan %-ában – két-partneres együttműködés jött létre, az esetek döntő többségében belföldi tulajdonú vállalatokkal karöltve. A stratégiai együttműködések konkrét vállalati területeire nézve elmondható, hogy a megállapodások elsősorban a marketingfunkcióra, valamint több szervezeti funkcióra együttesen irányulnak (irányultak). A szóban forgó szövetségeknél a rendelkezésre bocsátott eszközök és ismeretek jellegéről megállapítható, hogy az együttműködések egyik felénél azonos jellegű, a másik felénél eltérő jellegű apportot „vittek be“ a szövetségbe a partnerek. (Ez utóbbi megoszlási viszonyszámokkal kapcsolatosan külön vizsgáldást igényelne az, hogy milyen sajátos tulajdonságokkal rendelkező szövetségekben volt módjuk a partnereknek azonos vagy eltérő jellegű eszközöket és ismereteket felajánlani az együttműködés számára).

Végül az induló pozíciókat és a stratégiai helyzetben bekövetkezett változásokat tekintve megállapítható, hogy az egyéb partnerekkel kötött stratégiai szövetségek döntő hányadában egyenrangú felekként kezdték meg az együttműködést a válaszadó szervezetek, s ugyancsak nagy többségük kedvező változást észlelt a saját helyzetében a megkötött szövetségnek köszönhetően.

Néhány következtetés a hazánkban működő vállalatok stratégiai távlatú együttműködéseiről

A tanulmány bevezetőjében megfogalmazott kutatási hipotéziseket – úgy véljük – igazolták a felmérés eredményei. A vállalatközi kapcsolatrendszer, s azon belül a kibontakozó stratégiai szövetségek hálózata gyakorlatilag a piacgazdasági viszonyok irányába történő elmozdulást tükrözi Magyarországon. A létrejövő szövetségek mögött valóságos gazdasági indítékok húzódnak meg, s a kialakuló együttműködések a piacgazdaságokban szokásos szervezeti-jogi formációkat öltik magukra.

Bár a felmérés nagykérdőívének vonatkozó kérdéseit nem egy minden tekintetben egzakt és kimerítő stratégiai szövetség-definíció ismeretében válaszolták meg az érintett szervezetek vezetői, egyértelmű, hogy a stratégiai szövetségeket közbenső együttműködési formának tekintették a nyílt, korlátlan versenyt jelentő „piac“ és a tökéletes szervezeti-tulajdonosi összefonódással, a totális

tevékenységi integrációval azonosítható „hierarchia“ (Williamson, 1985) intézményi végletei között. Továbbá, a szövetség „szorosságát“, integráltsági fokát illetően szintén jól érzékelték a vállalatok, hogy pl. a tevékenységi integráció elemeit nélkülöző hosszú távú szállítási keretszerződések nem tartoznak a stratégiai szövetségek körébe. Az adatszolgáltatás során a vállalati vezetők hasonlóképpen nem minősítettek minden K+F együttműködési megállapodást stratégiai jelentőségűnek.

A felmérés adataiból leszűrhetően a stratégiai szövetségek kialakulása és működése – a fejlett piacgazdasági országokhoz viszonyítva – még nem tekinthető általánosnak a hazai vállalati szférában. A stratégiai együttműködések kezdeményezése – megítélésünk szerint – egy viszonylag jól körülhatárolható vállalati körre jellemző Magyarországon: többségében a nagyobb méretű, háromszáz főnél többet foglalkoztató cégek azok, amelyek egyenrangú (vagy ritkábban domináns) pozícióból indulva, újonnan kialakított offenzív stratégiájuk egyik megvalósítási eszközének tekintik a stratégiai szövetséget. A felméréssel érintett, közel 200 stratégiai szövetség elemzése nyomán megfogalmazható néhány olyan végső következtetés, amelyek elsősorban tekinthetők érvényesnek a Magyarországon működő vállalatok jelzett körére.

Mindenekelőtt megállapítható, hogy az aktív (támadó, illetve növekedési) vállalati stratégiák megvalósítását szolgáló, hosszabb távú kooperációk kibontakozása a legutolsó években gyorsult fel hazánkban. Ezen stratégiai távlatú együttműködésekben még főleg a nemversenytárs cégek vesznek részt, döntően a tartós vevői-szállítói kapcsolatok kiépítésére törekedve. Lényeges vonás emellett, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállaló szervezetek döntő többsége egyidejűleg több stratégiai együttműködésnek is cselekvő részese. Összességében a belföldi tulajdonú szövetséggel folytatott „két-partneres“ együttműködések képezik a hazai stratégiai szövetségek legnagyobb csoportját.

A stratégiai együttműködések területeit illetően a marketing-értékesítési és a termelési funkciók állnak elsősorban a kooperáló felek tevékenységének középpontjában, míg a műszaki haladás szempontjából stratégiai jelentőségű K+F szövetségek csak szerény arányt képviselnek. A választott jogi forma tekintetében a meghatározatlan időre szóló szerződéses megállapodások játszanak fő szerepet a stratégiai együttműködésekben, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepciójának kiforratlanságát, másrészt a szövetségből – tetszés szerinti időpontban – történő „kiugrás“ lehetőségének a biztosítását.

Jellegzetes eltérés mutatható ki továbbá a versenytársi (horizontális) szövetségek és a nem versenytársi (első-sorban vertikális) szövetségek között, az egy-egy kooperációban részt vevők számát tekintve. A versenytársak által létrehozott, sok esetben komplex feladatok megoldására létrehozott hazai szövetségekben – a nyugati tendenciákkal egyezően – jórészt több partnercég működik együtt, míg a nem versenytársak között folyó, első-sorban vevői-szállítói kapcsolatokon nyugvó kooperációk döntően két fél közös, egyeztetett tevékenységén alapulnak. A versenytársak közötti stratégiai szövetségek hazánkban kialakult egyes típusairól elmondható, hogy napjainkban inkább az erőforrásokat egyesítő, a feladat nagyságrendjéből fakadó horizontális együttműködések a jellemzőek Magyarországon, mintsem az erőforrások és eszközök kiegészítő jellegén nyugvó versenytársi kooperációk.

Mindent egybevetve összefoglalóan elmondható, hogy a hazai stratégiai távlatú együttműködések növekvő szerepet töltenek be az új vállalati stratégiák megvalósításában. E szövetségek – jelentőségüket, nagyságrendjüket tekintve – nem hasonlíthatók a nyugati (köztük első-sorban a multinacionális) cégek közötti együttműködésekhez, de a válaszadók értékelése szerint határozott előrelépést jelentenek a szervezetközi kapcsolatrendszerek újjászerveződésében, a vállalati versenyképesség és versenypozíciók javításában.

Hivatkozások

- Blanc, G. - Dussauge, P. - Garrette, B.: Comprendre les stratégies d'alliance. Fusions (Acquisitions, juin 1991)
- Bleeke, J. - Ernst, d. (eds.): Collaborating to compete. John Wiley - Sons, New York, 1993
- Bouayad, A. - Legris, P. Y.: Les alliances stratégiques. Éditions Dunod, Paris, 1996
- Bögel Gy. - Salamonné Huszty A.: Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1997
- Bronder, C.: Kooperationsmanagement. Unternehmens-dynamik durch strategische Allianzen. Campus Verlag, Frankfurt-New York, 1993
- Chikán A.: Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. „Versenyben a világgal” – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1997
- Clarke, C. - Brennan, K.: Allied forces. Management Today, november 1988
- Culpan, R. - Kostelac, R.: Cross-national corporate partnerships: trends in alliances formation. In: Culpan, R. (ed.): Multinational strategic alliances. International Business Press, New York, 1993
- Desenzani, L. - Larsen, G.: Strategische Allianzen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1994
- Donada, C. - Garrette, B.: Le partenariat vertical: définitions et exemples. Les cahiers de recherche. Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 1995
- Dull, S. - Mohn, W. - Norén, T.: Partners. The McKinsey Quarterly, No. 4, 1995
- Dussauge, P. - Garrette, B.: Anticiper les conséquences des alliances stratégiques. Revue Française de Gestion, No. 114, 1997
- Faulkner, D.: International strategic alliances. McGraw-Hill Book, London, 1995
- García-Canal, E.: Contractual form in domestic and international strategic alliances. Organization Studies, Vol. 17, No. 5, 1996
- Garrette, B. - Dussauge, P.: Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995
- Garrette, B.: Alliances et partenariats vingt ans après. Revue Française de Gestion, No. 114, 1997
- Gugler, P.: Les alliances stratégiques transnationales. Éditions Universitaires Fribourg Suisse, Fribourg, 1991
- Hammes, W.: Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 1994
- Harrigan, K. R.: Joint ventures and competitive strategy. Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, 1988
- Hergert, M. - Morris, D.: Trends in international collaborative agreements. Columbia Journal of World Business, Vol. 22, No. 2, 1987
- Hinterhuber, H. H. - Levin, B. M.: Strategic networks - the organization of the future. Long Range Planning, No. 1, 1994
- Lamming, R.: Beyond partnership. Strategies for innovation and lean supply. Prentice-Hall International, London, 1993
- Lewis, J. D.: Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances. The Free Press, New York, 1990
- Lutz, V.: Horizontale strategische Allianzen. S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg, 1993
- Lynch, R. P.: Business alliance guide: the hidden competitive weapon. John Wiley & Sons, New York, 1993
- Matthyssens, P. - Van Gils, A. - Tas, M.: Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. Faculteit TEW, Universitaire Campus, Diepenbeek, 1993
- Naulleau, G.: Le joint-venture internationale: une forme complexe et labile d'entreprise. Gérer et Comprendre, No. 30, 1993
- Patuel, R.: Un peu de clarté dans le monde obscur des alliances. Revue Française de Gestion, No. 107, 1996
- Razvigorova, E. - Wolf-Laudon, G.: East-West joint ventures. Blackwell Publishers, Oxford, 1991
- Szanyi M.: Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati háló átalakulása és a versenyképesség. „Versenyben a világgal” – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest, 1997
- Tari E.: Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, 1996. 4. szám.
- Tari E. - Buzády Z.: Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában. Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1996. 4. szám.
- Török Á.: A stratégiai szövetségek és a magyar működőtoke-import. Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1996. 1-3. szám.
- Vissi F.: Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, 1995. 11. szám.
- Williamson, O. E.: The economic institutions of capitalism. The Free Press, New York, 1995
- Yoshino, M. Y. - Rangan, U. S.: Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization. Harvard Business School Press, Boston, 1995