

TARI Ernő

## VERSENYTÁRSVÁLLALATOK NEMZETKÖZI STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEI – NAPJAINKBAN

**A szerző a versenytársak közötti stratégiai szövetségek fejlődési folyamatait mutatja be. A globális versenyben való sikeres helytállás ma már egyre inkább arra ösztönzi a konkurens cégeket, hogy egyidejűleg több vállalati területen (üzletágban, funkcionális részterületen) alakítsanak ki tartós együttműködéseket. A kialakított stratégiai szövetségtípusokat számos eset alapján, gyakorlati megvalósulásukban ismerhetjük meg.**

*Kulcsszavak:* **stratégiai, additív, versenyt megőrző, komplementer szövetségek**

A fejlett piacgazdasági országokban hosszabb múltra tekintenek vissza a stratégiai távlatú vállalati együttműködések. Ismeretesek az 1960-as és 1970-es évekből az amerikai és nyugat-európai nagyvállalatok nemzetközi terjeszkedésének azon stratégiai akciói, amikor a „multik” – új földrajzi térségek, piaci régiók meghódítása érdekében – közös (vegyes) vállalatokat hoztak létre a „megcélzott” ország helyi cégeivel. Ennél az együttműködési formánál a lokális partner szerepe még többé-kevésbé passzív, alárendelt volt: a közös alapítású „joint venture” (JV) tevékenysége arra korlátozódott, hogy piacot nyisson a multinacionális vállalat termékének vagy – ritkábban – technológiatranszfert közvetítsen a fejletlenebb helyi térségnek. E tradicionális közös vállalatok életre hívásának újabb lendületet adott a későbbiekben a kelet-nyugati kapcsolatok kiszélesedése, illetőleg a szocialista vilárendszer felbomlása.

Az 1980-as évtized elejétől már olyan vállalati stratégiai együttműködések gyorsuló kibontakozásának is tanúi lehettünk a fejlett ipari államokban, amelyek intézményes keretül szolgáltak az egyenrangú piaci versenytársak koordinált tevékenységéhez, az ugyanazon iparágban működő cégek által rendelkezésre bocsátott erőforrások közös felhasználásához. A nemversenytársak között kialakuló stratégiai kooperációk valamivel később, az 1990-es években terjedtek el a nyugati világban, a beszállítói-felhasználói kapcsolatok elmélyülésével, valamint az ágazatközi (szektorközi) vállalati kapcsolatok intenzívebb kiépülésével (Culpan – Kostelac, 1993; Hinterhuber – Levin, 1994).

A vállalati stratégiai szövetségek jelenkori, immár világméretű elterjedési folyamatának kétségkívül paradox jelensége, hogy nemcsak az egymásnak

konkurenciát nem támasztó cégek, hanem sokszor a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz (tevékenységi területhez) tartozó vállalatok lépnek szövetségre megadott keretek között. A versenytárs, tehát hasonló profilú vállalatok egymást közvetlenül helyettesítő (azonos funkciójú) termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, illetve nyújtanak egy-egy iparágban, ágazaton belül (Porter, 2006). A versenytársakat egybekapcsoló, összefűző (ún. horizontális) szövetségben

- a vállalati felek megőrzik szervezeti-jogi (tulajdonosi) különállásukat és stratégiai döntéshozatali mozgásterüket, cselekvési autonómiájukat,
- hosszabb távra szóló, közös célokat valósítanak meg,
- kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló kooperációt folytatnak,
- erőforrásaik egy részének közös felhasználásával részlegesen integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken (Tari, 1998, 2003).

A konkurens cégek által kitűzött fontosabb közös célok az alábbiak lehetnek (Inkpen, 2005):

- nagyságrendi megtakarítások elérése (méretgazdaságosság),
- műszaki és menedzsmentismeretek, -képességek kölcsönös szerzése, kiegészítése és kombinálása szervezeti tanulásal,
- új piacok meghódítása, globális és lokális versenyelőnyök érvényesítése,
- politikai és jogi természetű akadályok, korlátozások leküzdése.

A versenytársak közötti együttműködések gyakorlati tapasztalatai azt igazolják, hogy a felek kooperációs készsége nemegyszer párosul a szövetségben 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 hasonló profilú partnerek kapcsolata visszarendeződhet tisztán piaci érintkezéssé, vagy megvalósulhat az ellenkező véglet, a felvásárlás, illetve fúzió révén végbemenő szervezeti-tulajdonosi egybeolvadás. Általában azok a horizontális stratégiai szövetségek alakulnak át – akvizíciók, egyesülések révén – tulajdonjogilag integrált hierarchikus struktúrákká, ahol az induló együttműködési megállapodás kifejezetten tartós és szoros kooperációt irányoz elő. Azok a versenytársi szövetségek viszont, amelyek magukban hordozzák, megőrzik a rivalizálás számos elemét, felbomlásuk után rendszerint ismét teret adnak a piac korlátlan érvényesülésének (Dussauge – Garrette, 1997).

### A versenytársak közötti stratégiai szövetségek típusai

Az utóbbi évtizedek során növekvő ütemben kialakuló és dinamikus fejlődő vállalati stratégiai szövetségek sokszínű, szövevényes világában nem könnyű feladat a megbízható eligazodás és a rendszerező igénnyel fellépő tudományos elemzés. A versenytársak közötti stratégiai szövetségek körében folytatott összehasonlító empirikus vizsgálatok egyik alapvető célja, hogy megfelelő kritériumok alapján osztályozza, tipizálja az együttműködési megállapodásokat, így módon világítva meg a horizontális szövetségek eltérő tartalmi és formai jegyeit.

A közvetlen versenytársaknak minősülő vállalatok nemzetközi együttműködéseit vizsgálva jó néhány kutató tett kísérletet a horizontális szövetségek roppant kiterjedt csoportján belüli kooperációtípusok elhatárolására (Lorange – Roos, 1992; Bleeke – Ernst, 1993; Faulkner, 1995; Child – Faulkner, 1998). E kísérletek közös elméleti és módszertani hiányossága az, hogy

- nem tesznek különbséget a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és szellemi apport jellege, hasonló vagy eltérő minősége vonatkozásában,
- nem veszik figyelembe a szövetség „outputjaként” előállított termék közbelső vagy végső felhasználási célját,
- nem világítanak rá a szövetség keretében kialakult munkamegosztás konkrét rendszerére.

A hivatkozott összehasonlító elemzések hiányosságaival kapcsolatos kritikai fenntartások vezettek egy

olyan típusalkotási modell kialakításához, amely túllép az előző tipizálási kísérletek szemléleti korlátain, és – véleményünk szerint – elméletileg megalapozott klaszifikációt nyújt a horizontális vállalati szövetségek, hálózatok rendszerezéséhez. A tipizálás több mint kétszáz nemzetközi stratégiai együttműködés adatainak matematikai-statisztikai elemzésén alapul (Dussauge – Garrette, 1999), amely szövetségekhez a világviszonylatban legfejlettebb három földrajzi térségben (Európa, Észak-Amerika, Távol-Kelet) tevékenykedő, termelő és szolgáltató profilú nagyvállalatok, multinacionális cégek csatlakoztak az ezredfordulót megelőző időszakban.

*Az elméleti típusalkotás abból az empirikus megfigyelésből indul ki, hogy a versenytárs partnerek által felajánlott erőforrások (fizikai és szellemi javak) azonos vagy eltérő jellegűek lehetnek. Ha például az egyik fél biztosítja a termelőüzemet és a gyártási ismereteket, a másik fél pedig az értékesítési hálózatot és a marketingismereteket, akkor eltérő minőségű eszközökről, kompetenciákról van szó. Ha viszont mind egyik partnercég termelési javakat bocsát a szövetség rendelkezésére, abban az esetben hasonló célú eszközökről beszélhetünk. Az összehasonlító vizsgálatban az eszközök és kompetenciák három kategóriáját különböztették meg a kutatók: K+F potenciál, termelő (szolgáltató) egységek és értékesítési (disztribúciós) hálózatok.*

A típusalkotás magyarázó modellje szerint a horizontális stratégiai szövetségek alábbi csoportjai határolhatók el a (profitorientált) vállalati szférában:

- additív szövetségek,
- versenyt megőrző szövetségek,
- komplementer szövetségek.

Az első és második szövetségtípus esetében a közvetlen versenytársak együttműködése hasonló rendeltetésű eszközökkel és szakmai ismeretekkel valósul meg, míg a komplementer szövetségben eltérő jellegű vállalati erőforrásokat (egymást kiegészítő vagyonelemeket és képességeket) kombinálnak a konkurens partnercégek.

A következőkben a fenti, megítélésünk szerint ma is érvényes, tipizálásra támaszkodunk, hogy rendszeresen bemutassunk és elemezzünk számos, az utóbbi években megkötött, azonos profilú vállalatok között kialakult, globális vagy regionális szempontból meghatározó jelentőségű nemzetközi stratégiai szövetséget. Példáinkat sajtóelemzés útján választottuk ki, módszeresen „végigpásztázva” a külföldi és hazai üzleti lapokat, folyóiratokat.

Az általunk elfogadott típusalkotás önmagában még nem ad választ a horizontális szövetség tagjaira váró feladatok megosztásának elveiről, a partnerek aktív részvételének szabályozásáról. A munkamegosztás konkrét ismeretére elemzésünk során azért van szükség, mert a kooperáló felek – az első, felületesebb megfigyelésből származó vélekedéssel szemben – nem mindig végzik együttesen a stratégiai szövetség keretében meghatározott feladatokat. A munkamegosztás rendszerével összefüggő empirikus vizsgálódások három alapvető feladatvégzési formát különböztetnek meg a versenytársak között létrejött stratégiai szövetségek működésében (Dussauge – Garrette, 1999):

- megosztott feladatvégzés,
- együttes feladatvégzés,
- párhuzamos feladatvégzés.

*A rivális partnereknek nemcsak ahhoz fűződhet hosszabb távlatú stratégiai érdekük, hogy együttesen (többnyire közösen alapított, szervezetenként és jogilag különálló vállalkozásban) lássanak el bizonyos fejlesztési, termelési, forgalmazási stb. feladatokat, hanem célszerűnek ítélik a megosztott vagy a párhuzamos feladatvégzést is. Megosztott munkavégzés esetén a szövetség egy-egy tagjára azt a feladatot bízják, amelynek a teljesítésére alkalmas eszközök és ismeretek az adott félnek birtokában vannak. Ez a munkamegosztási mód lehetőséget nyújt a specializáció előnyeinek kihasználására, akár a hasonló jellegű anyagi és szellemi kapacitások részleges egyesítéséről, akár az eltérő eszközök és kompetenciák kiegészítéséről, kombinálásáról van szó. A párhuzamos feladatvégzés (az együttműködő versenytársak szimultán végeznek el azonos feladatokat) viszont ellentmondhat a gazdasági racionalitásnak, a nagyságrendi előnyök kiaknázásának, de egyes esetekben a stratégiai mozgástér maradéktalan megőrzése fontosabbnak bizonyulhat a szövetség tagjai számára. A tapasztalatok szerint elsősorban a termelési funkcióra (is) irányuló stratégiai együttműködések fordulnak elő, hogy a közös termék végszerelése párhuzamosan zajlik a versenytárs partnerek üzemeiben, mert a szövetségesek mindegyike (vagy közülük néhány) ragaszkodik a gyártási folyamat ezen végső kritikus szakaszának – a megszerzett és megőrizni kívánt kompetenciákon alapuló – kézben tartásához, felügyeleti ellenőrzéséhez. Különösen a repülőgép- és fegyvergyártási ágazatban fordul elő, hogy a kooperáló felek szimultán végzik el az összeszerelési műveleteket (Dussauge – Garrette, 1993).*

### Additív szövetségek

Az additív típusú szövetségek (angol nyelvű megnevezésük: quasi-concentration alliances) olyan verseny-

társ cégeket kapcsolnak össze, amelyek egy vagy több, közösen fejlesztendő és gyártandó termékkel kívánnak a piacon megjelenni. A közös termék(ek) tekintetében gyakorlatilag megszűnik a verseny az együttműködő felek között, mert a partnerek úgy lépnek fel a szövetségen kívül állókkal szemben, mintha fuzionáltak volna. (A szakirodalomban ezért az additív szövetséget pszeudofúzióknak is nevezik.) Az egységes külső fellépés mindazonáltal nem zárja ki a szövetségen belüli stratégiai önállóságot és rivalizálást.

*Ami a belső versengést illeti, a konfliktushelyzetek kialakulása nem ritka az additív szövetségekben: viták bontakozhatnak ki például az egyik fél által birtokolt korszerű technológia közös célú felhasználásáról, vagy arról a konkurenciáról, amit a közös termékkel szemben támaszhatnak a partnerek saját fejlesztésű, újabb gyártmányai. E konfliktusok feloldásának, illetve megelőzésének különböző módszerei alakultak ki a gyakorlatban. Előfordul, hogy a közös gyártmány moduláris felépítése lehetőséget nyújt a szövetség minden egyes tagjának a munkamegosztásból következően reá háruló feladat ellátására, mégpedig a többi komponens (részegység, alkatrész) előállítási technológiájának ismerete nélkül. Más esetekben a partnerek által előzőleg kifejlesztett technológiákat korlátozás nélkül bocsátják a közös program rendelkezésére, de meghatározott összegű royaltly fizetése ellenében (Spekman – Isabella – MacAvoy, 2000).*

Az additív jellegű versenytársi együttműködések kialakulását elsősorban a megoldandó feladat nagyságrendje (összetettsége), valamint a gazdaságos gyártás (skáláhozadék) követelménye ösztönözheti. A feladat (projekt) nagyságrendje által diktált additív (erőforrás-egyesítő) kooperáció rendszerint olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési stb. problémák megoldására irányul, amely műszaki és gazdasági jellegű feladatok teljesítéséhez a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. Az additív típusú stratégiai együttműködés legtöbbször kiterjed a vállalati értékalkotó folyamat egészére, s ennek eredményeként lépnek a rivális partnerek a közös termékkel (termékekkel) a piacra.

Ugyanakkor az additív szövetségekben nemcsak azért egyesíthetik erőfeszítéseiket a versenytárs cégek, mert egyedül, önállóan nem képesek maradéktalanul az adott feladat (projekt) kivitelezésére, hanem a szériatermelésből, a fix költségek megosztásából eredő nagyságrendi megtakarítások elérése, illetőleg a piaci részesedés növelése is motivációs tényezőt jelenthet számukra.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

Az additív típusú szövetségek különösképpen a repülőgépgyártásban, a hadiiparban és az olajiparban alakultak ki az elmúlt évek, évtizedek során. Az additív típusú szövetségekben gyakorlatilag háromféle lehetőség kínálkozik a munkamegosztás konkrét módjának rögzítésére:

- a közös termék előállításához és forgalmazásához kapcsolódó feladatokat, funkciókat a meglévő vállalati szervezeti keretekben, egymás között megosztva (vagy párhuzamosan) látják el a kooperáló felek,
- egyes meghatározott feladatokra, funkciókra jogilag önálló közös szervezetet hoznak létre a partnervállalatok,
- minden, a közös termék előállításához és forgalmazásához szükséges tevékenységet egy szervezeti-jogilag különálló közös egységben (vagy több közös vállalkozási szervezetben) végeznek el a szövetségesek.

*Az elsőként vázolt esetben jobbra csak szerződéses megállapodások jelölik ki az együttműködés kereteit, míg a második és harmadik munkamegosztási variánsnál meghatározott jogi struktúrájú közös vállalkozási szervezetben (szervezetekben) kerül sor a szerződés szerinti együttes feladatvégzésre. Bármelyik munkamegosztási formát választják a szövetség tagjai, döntésükben közrejátszik a létesítményi beruházások költségminimalizálásának és a nagyságrendi megtakarítások maximalizálásának szándéka, továbbá a közösen előállított végeredmény széles körű piaci forgalmazásának igénye.*

*A konkrét szervezeti-jogi megoldás kiválasztásánál fontos szempontot képez az egyes vállalati funkciók ellátásához szükséges eszközök jellege: könnyebb és kevésbé költséges – példának okáért – a kereskedelmi funkció vagy a kutatás-fejlesztés összpontosítása egy különálló közös szervezetben, mint a gyártási tevékenységek összevonása az egymástól földrajzilag távol eső partnercégek termelőegységeiből. Amennyiben azonban a termelési funkció együttes végzésével kiemelkedően gazdaságos sorozatnagyságok érhetőek el, a közös (termelő) szervezet – akár még költséges „zöldmezős” beruházással is létesítve – előnyös kooperatív működési formát, stratégiai távlatú együttműködési „színteret” jelenthet az additív típusú szövetség résztvevői számára (Garrette – Dussauge, 1995a, b).*

### A feladat nagyságrendje (összetettsége) által diktált versenytársi összefogás – jellegzetes példa: az Airbus-programok

A feladat nagyságrendje (összetettsége) által diktált erőforrás-egyesítő szövetség „klasszikus” példaként tárgyaljuk az Airbus-programokat. Az Airbus elne-

vezésű konzorciumban, majd egy közös vállalatban több mint négy évtizede működnek együtt a francia Aérospatiale (később: Aérospatiale-Matra), az angol British Aerospace (később: BAE Systems), a német Daimler-Benz Aerospace (DASA) és a spanyol Construcciones Aeronauticas (CASA) repülőgépgyártó cégek. A nyugat-európai szövetségesek az eltelt hosszú időszak alatt oly módon használták fel tervezési tapasztalataikat és osztották meg erőforrásaikat, hogy egyidejűleg folytatták önálló konstruktóri tevékenységüket, továbbá megőrizték más stratégiai szövetségek alakítására irányuló cselekvési szabadságukat.

Az első közösen tervezett, gyártott és értékesített Airbus géptípust (A300) – amellyel a partnerek 1968-ban mutatkoztak be egy légi bemutatón – a későbbiekben további típusok követték, az eladások növekedésével párhuzamosan. Ezeket a nagy befogadóképességű utasszállító gépeket csak az additív jellegű, a vállalati erőforrásokat egyesítő szövetség keretében lehetett eredményesen kifejleszteni és gyártani, mert a műszakilag rendkívül bonyolult, magas technikai színvonalat képviselő gépkonstrukciók külön-külön történő előállítása minden bizonnyal leküzdhetetlen akadályokat jelentett volna az amerikai Boeing órásvállalatnál jóval kisebb méretű európai repülőgépgyártók számára (Mowery, 1991).

*Az Airbus-konzorcium az 1980-as évek második felétől már teljesnek mondható géptípusorozatot kínált a légiközlekedési társaságoknak, s komoly vetélytársá „nőtte ki magát” a Boeing és a szintén amerikai McDonnell-Douglas cégek mellett. Az 1990-es évtized végén sikerült a konzorciumnak első ízben maga mögé utasítania a legfőbb rivális (a Boeingot) a polgári repülőgép-megrendelések terén (Korányi, 1999).*

Az Airbus-szövetség több évtizedes vitathatatlanul sikeres működése nem kis részben a kutatási-fejlesztési, a termelési és a marketingértékesítési funkciók összehangolt ellátására, s az ebből következő pozitív szinergikus hatásokra vezethető vissza (Hartley – Martin, 1993). Az első évtizedek Airbus-programjainak körültekintően kialakított munkamegosztási rendszerében a kutatás-fejlesztés és a gyártás feladatai rendre megosztottak a szövetség tagjai között, azaz e funkcióknál tudatosan elkerülték a gazdaságossági szempontból előnytelen párhuzamos feladatvégzést. Az együttműködés korai szakaszától az Aérospatiale látta el a repülőgépporr és a pilótafülke fejlesztési, továbbá gyártási feladatait, a DASA volt a felelős a repülőgéptörzs, a British Aerospace az elülső szárnyak, a CASA a hátsó szárnyak műszaki fejlesztéséért, valamint legyártásáért. Ugyanakkor az Airbus valamennyi típusát (az A321 modell

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

kivételével) a francia cég toulouse-i gyárában szerelték össze az együttműködés első időszakában. Figyelemre méltó még, hogy az Airbus-programokban részt vevő partnerek a kereskedelmi, valamint az értékesítést követő szolgáltatási funkciók együttes végzésére 1970-ben egy különálló, közös szervezetet hoztak létre a gazdasági érdekcsoportosulás (groupement d'intérêt économique) francia társasági jogi státusú formájában (Tari, 1999).

*A stratégiai együttműködésnek kedvező közös vállalkozási formáció (GIE Airbus Industrie) – amely tehát eredetileg a kereskedelmi (beszerzési és értékesítési), továbbá egyes szolgáltatási funkciók közös ellátására szerveződött – folyamatosan növekvő befolyásra tett szert a megkötött szövetségen belül és azon kívül: a konzorcium képviselőiben kezdettől fogva közvetlenül tárgyalt a légitársaságokkal, s egy idő után, a piacismeret birtokában sikerült „döntőbíróként” is elfogadtatnia magát a négy partnervállalat közötti termékpolitikai és modellspecifikációs tárgyalásokon. Mintegy „szuperszervezetként” érte el az Airbus Industrie, hogy az Airbus-gépek egy-egy újabb típusának fejlesztési és gyártási feladatait ugyanolyan, a konzorciumi összérdekek megfelelő munkamegosztásban végezzék a szövetség tagjai, mint azt a régebbi típusok esetében elfogadták és végrehajtották (Koenig – Thiéart, 1987).*

Az Airbus Industrie egységes, közös irányítású vállalati szervezetté történő átalakítását – hosszabb előkészítés után – 2000 júniusában jelentették be a szövetség tagjai. A bejelentést megelőzően az Airbus-konzorcium résztvevői közül az Aérospatiale fuzionált (privatizációval egybekötve) az ugyancsak francia Lagardère vállalatcsoport Matra Haute Technologies elnevezésű hadiipari

divíziójával, majd az új Aérospatiale-Matra 1999 októberében nyilvánosságra hozta, hogy egyesül – European Aeronautic Defence & Space Company (EADS) néven – az Airbus-szövetség két másik tagjával, a német DASA-val és a spanyol CASA-val (Rossant, 2000). Ezek a tulajdonosi-szervezeti változások részei, összetevői voltak annak a folyamatnak, amelyben az európai légiipar és az űrkutatási ágazat, valamint a hozzájuk kapcsolódó elektronikai szektor egybeolvadására került sor. Az integrációról még 1997-ben adott ki közös nyilatkozatot a német, a francia és a brit kormány: az Európai Unió vezető hatalmai ezzel a döntésükkel szándékoztak megerősíteni az európai gyártók versenypozícióit a nem sokkal előbb fuzionált Boeing–McDonnell-Douglas és a Northrop Grumman felvásárlását bejelentő Lockheed Martin óriáscégekkel szemben.

Az Airbus Industrie gazdasági érdekcsoportosulás formálisan 2001-ben alakult át társasági szervezetté, az Európai Unió versenyfelügyeleti hatóságának jóváhagyását és más jogi előírások teljesítését követően. Az új közös (leány)vállalatban az EADS 80 százalékos tulajdonosi részesedésre, a brit BAE Systems pedig 20 százalékos tulajdoni hányadra tett szert (az utóbbi vétőjogot kapott a stratégiai döntésekben). A tőzsdén nem jegyzett, ún. egyszerűsített részvénytársasági formában működő Airbus SAS szervezetébe vonták össze a repülőgéptípusok összes fejlesztési és gyártási műveleteit, továbbá a „régie” GIE Airbus Industrie kereskedelmi funkcióit (The Wall Street Journal Europe, 2001).

Az Airbus-programoknál kialakított munkamegosztás rendszerét mutatják be az 1. és a 2. táblázatok. (A cikkben szereplő táblázatok a szerző saját szerkesztésű összeállításai.)

1. táblázat

**Airbus-konzorcium\* (repülőgép-gyártási programok)**

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-koncepció, gyártástervezés)	Főegységek (padlólemez, futómű) végszerelés	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Megosztott			
Együttes*			
Párhuzamos**			

\* 2001-ig; \*\*GIE Airbus SAS (egyszerűsített részvénytársaság)

2. táblázat

**Airbus (közös) vállalat\* (repülőgép-gyártási programok)**

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-koncepció, gyártástervezés)	Termelés (részegységek, végszerelés)	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Megosztott			
Együttes*			
Párhuzamos**			

\* 2001-től; \*\* Airbus SAS (egyszerűsített részvénytársaság)

Az újonnan alakult, teljes funkciótartományú (fully-fledged) közös Airbus SAS-szervezetre különösen nagy jelentőségű, rendkívül összetett feladat várt az A380 (korábbi jelölés: A3XX) típusú óriásgép tervezése és gyártása terén.

*A polgári repülés történetének legnagyobb, két-emeletes, 555 utast (három osztály van), illetve 853 utast (teljes turistaosztályon) befogadó gépének kifejlesztéséről még 1999-ben határoztak az Airbus-szövetség tagjai, s a fő tulajdonos francia-német EADS egy évvel később erősítette meg Airbus-sal leánycégeként a tervezési megbízást. Az A380-as szupergép fejlesztési és befektetési költségeit 12 milliárd dollárra becsülték az EADS illetékesei, azt remélve a tetemes anyagi és szellemi ráfordítást igénylő projektől, hogy annak révén megtörik a Boeing három évtizedes „egyeduralmát” a legnagyobb befogadóképességű repülőgépek kategóriájában. Reményeik megerősödtek a nyugat-európai kormányok által kilátásba helyezett, alacsony kamatozású hitelek felvételének lehetőségével. Elsőként Németország, Franciaország és Nagy-Britannia mutattak készséget a géppóráis fejlesztésének támogatására, később csatlakoztak hozzájuk további hat fejlett európai ország kormányai (Doganis, 2001).*

**A gazdaságos termelés követelménye által ösztönzött versenytársi együttműködés – jellegzetes példa: az autóiipari additív szövetség**

Köztudomású, hogy a legutóbbi negyedszázadban – hasonlóan több más iparágához – a személyautó-gyártásban is ugrásszerűen megnövekedtek a fejlesztési, beruházási, termelési, marketing- és egyéb költségek az újonnan tervezett, s a legkorszerűbb technikai felszereltséget nyújtó, csúcstechnológiával készülő gépkocsitípusok előállítása terén. A hatalmas összegű befektetéseket és nagy szellemi erőfeszítéseket igénylő modellváltási ráfordítások megosztásának szándéka még az autógyártó óriáscégek körében is természetesen jelenséggé vált. Számukra azonban nem annyira a feladat (projekt) nagyságrendjéből fakadó „összefogási kényszer” volt a meghatározó, hanem jóval inkább a gazdaságos sorozatnagyságok („kritikus méretek”) elérése és a potenciális piacok kiterjesztése jelentette a lényeges szempontot. Végző soron ugyanis a nagy gépkocsigyártó konszernnek mindegyike rendelkezik a szükséges gyártmánytervezési ismeretekkel, továbbá gyártástechnológiai berendezésekkel, automata gépsorokkal, valamint kiépített forgalmazási hálózattal ahhoz, hogy valamely új autótípust egyedül, önállóan kifejlesszen, sorozatban legyártson és a piacra bevezes-

sen. A személygépkocsi-ágazatban tehát nem ütközik leküzdhetetlen akadályba a feladat összetettségének megfelelő anyagi és szellemi erőforrások – egy-egy vállalat (vállalatcsoport) részéről történő – biztosítása. A szériatermelés növeléséből és a piac kiterjesztéséből származó előnyöket viszont létfontosságúnak ítélik az ágazat szereplői, hiszen már az 1990-es évek elejétől-közepétől szembesülniük kellett a túlméretezett autóiipari kapacitások további növekedésével, a környezetvédelmi szempontok érvényre juttatásának erősödő társadalmi követelésével, továbbá a kiélezett verseny miatt csökkenő tendenciát mutató iparági haszonkulcs negatív hatásaival.

A gazdaságos termelés követelménye készítette például az európai autógyártókat az egyterű (monospace) személygépkocsik gyártásának kooperatív megoldására. Két évtizeddel ezelőtt, az újszerű egyterű személyautók iránt mutatkozó növekvő kereslet alapján reálisan lehetett számolni azzal, hogy a gyártók az 1990-es évtized utolsó harmadában elérhetik a napi 500 darabos, vagyis az autógyártásban már valóban rentábilisnak számító kibocsátást. Ezt a volument azonban csak úgy lehetett gazdaságosan legyártani és értékesíteni, ha a monospace gépkocsik közös előállítását mérlegelő cégek – a modellfejlesztési költségek és beruházási ráfordítások megosztásán túl – egyesítik piacukat, illetve forgalmazási hálózataikat is. A vázolt lehetőséget (és egyben szükségszerűséget) az első között ismerték fel a Peugeot-Citroën cégcsoport (PSA) és a Fiat Auto, valamint a Volkswagen és a Ford konszernnek (Tari – Buzády, 1996).

*A PSA és a Fiat 1988 végétől fűzték szorosabbra kapcsolataikat, amikor egyes vállalat alapítását határozták el egy új típusú egyterű gépkocsi közös gyártására. A közös vállalkozás franciaországi üzemében 1994 elején indult meg a „minibusz” típusok gyártása, s ugyanazon év tavaszán került a piacra – első modellként – a Peugeot 806-os változat. Ezt a típust követte néhány hét múlva a Citroën „Évasion”, majd később a Fiat „Ulysse” és a Lancia „Zeta”. A négy modellt tulajdonképpen a közös termelőegységben gyártott alaptípus alig eltérő változatainak lehetett tekinteni; különbséget mindössze a hűtőköpeny, a fényszórók és a hátsó lámpák formájában, valamint a márkamejelölésben észlelhetett a vevőközönség. A Peugeot-Citroën és a Fiat additív típusú összefogása lehetővé tette, hogy a szövetségesek jó eséllyel forgalmazhassák az általuk „egyesített” disztribúciós hálózataikon keresztül – négy modellváltozatban – az alaptípus tervezett napi 550 darabos kibocsátási mennyiségét (Bidault, 1996).*

Hasonló piacegyesítési megfontolások vezették a Volkswagent és a Ford európai részlegét egy közös egyterű alaptípus kifejlesztésére, amelynek modell-változatait VW Sharan és Ford Galaxy néven, 1995-ben mutatták a Genfi Autószalonon. (Valamivel később került a piacra a VW-csoporthoz tartozó Seat cég azonos „Alhambra” modellje.) Az alaptípus gyártásának kivitelezésére a német-amerikai szövetség tagjai szintén közös vállalatot létesítettek AutoEuropa néven, a portugáliai Palmelában. A sorozatgyártásban előállított modellváltozatokon ez esetben is csak kisebb eltéréseket fedezhettek fel a figyelmes autósárlók: a három buszlimuzin variáns – lényeges paramétereit tekintve – teljesen egyforma volt, csupán a speciális márkajegyek különböztették meg az egyes típusokat (Dudenhöffer, 1995).

Néhány évvel később, az ezredforduló körül óriási harc alakult ki az európai autópiacon az olcsó városi kisautók gyártói között. A városi miniautók adják az európai újautó-eladások mintegy 35 százalékát, s ez a jelentős értékesítési hányad a PSA-Fiat, illetve a VW-Ford egyterűprojektekhez hasonló stratégiai együttműködésre készítette a japán Toyotát és a francia Peugeot-Citroënt. A felek 2001-ben döntöttek arról, hogy közös vállalkozás keretében új autógyárat építenek (50-50 százalékos részesedéssel) egy miniautó – három modellváltozatban történő – nagy sorozatú termelése céljából. A fiatal (18–30 év közötti) korosztálynak, továbbá a komoly vásárlóerőt képviselő „szingliknek” szánt kiskocsit elsősorban a német, francia, brit, spanyol és olasz piacon szándékoztak értékesíteni a partnerek.

motorokat és váltókat is kaptak a japán és a francia anyacégtől. Így a benzinmotor és a kézi váltó a Toyotától származik, míg a dízelmotor és a SensoDrive váltó a PSA-csoport fejlesztési terméke. A minőségbiztosítást a Toyota „szintjén” irányozták elő az együttműködő felek. A zöldmezős beruházással létesült csehországi (Kolin) közös gyártóegységben (TPCA) 2005 februárjában kezdődött az első, eladásra szánt Toyota Aygo, Peugeot 107 és Citroën C1 modellek végszerelése. A gyár a következő évben érte el termelési kapacitásának maximumát, az évi háromszázezer kisautó kibocsátását. Ez a darabszám egyenlő arányban oszlik meg a versenytárs partnerek értékesítési hálózatai között (Világgazdaság, 2005a).

A formatervezésről elmondható, hogy mindhárom modellhez teljes egészében üvegből készül a motorháztető és a lökhárító. A két francia típusnál a legszembetűnőbb eltérés az első és hátsó lámpatesteken figyelhető meg, míg a C1-esben és a 107-esben is megtalálható szériaberendezések mellett egyedül a Toyota mini autója kínál navigációs rendszert és elektromos szervokormányt (EPS). A biztonság és garancia terén ugyancsak az Aygo jár az élen: a kis Toyotát hat légszákkal szerelték fel és 3 év garanciát vállalnak a japánok, szemben a franciák által garantált 2 esztendővel. Az árak terén viszont a francia gyártó az „ellovas”, mind a C1-es, mind a 107-es típust alacsonyabb áron értékesíti az Aygo-nál (NAPI Gazdaság, 2005).

A közös japán-francia kisautóprojektben előírt feladat- és felelősségi köröket a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat

Peugeot-Citroën (PSA) Toyota miniautó-projekt

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (modell-konceptió, belsőter- kialakítás, gyártástervezés)	Termelés		Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
		részegységek (motorok, váltók)	főegységek végszerelése (padlólemez, futómű)	
Megosztott				
Együttes*				
Párhuzamos**				

\* TPCA közös vállalat (társasági forma), Cseh Köztársaság; \*\* Peugeot-Citroën-hálózat (C1 és Peugeot 107 modellek); Toyota-hálózat (Aygo modell)

Az alaptípus fejlesztési feladatait megosztották egymás között a nemzetközi szövetség tagjai: a Toyota kijelölt mérnökei vállalták a padlólemez, a futómű és a gyártósor tervezését, a PSA szakemberei pedig a belső tér kialakítását, valamint az alkatrészbeszerzés és alvállalkozói kapcsolatok kontrollját. A „hároms ikrek” (amelyeknek főbb részegységei, alkatrészei 92 százalékban megegyeznek) nemcsak tervezőgárdát, hanem

**További (információtechnológiai) példák additív típusú stratégiai szövetségekre: integrált, méretezhető, megbízható és elérhető IT-alapok nyújtása a közös felhasználóknak (SAP-Microsoft szövetség, Microsoft-Oracle stratégiai együttműködés)**

A vezető szoftverhatalmak kapcsolatában már korábban is felváltva domináltak a versengés és a ko-

VEZETÉSTUDOMÁNY

operáció elemei. Az utóbbi években közöttük létrejött stratégiai megállapodások fő célja, hogy felhasználók számára könnyebb átjárhatóságot biztosítsanak az általuk képviselt platformok és a forgalmazott alkalmazások között, vagyis lehetővé tegyék a saját fejlesztésű szoftverkomponenseknek az internet közvetítésével megvalósuló jobb együttműködését, javítva ezzel a forgalmazott termékek kompatibilitását. A közös vevők ugyanis huzamosabb ideje kifogásolták, hogy a szoftvergyártók közti konfliktusok nehezítik a fejlesztőktől beszerzett technológiák integrációját, késleltetik a vállalati műszaki fejlesztési tervek végrehajtását.

Az SAP és a Microsoft stratégiai együttműködése 1993-ig, az első számú vezetők (Plattner és Gates) által kötött megállapodás időpontjáig nyúlik vissza, amikor a német és az amerikai cégtől több száz fejlesztőt jelöltek ki abból a célból, hogy megkönnyítsék a két szoftveróriás termékeinek kapcsolt felhasználását. A megállapodás keretében a Microsoft 1995-ben az SAP-t választotta partnerül a globális pénzügyi alkalmazásokhoz, később a mySAP SCM-et használta fel az Xbox gyártásához (2001), majd a két fél meghirdette 2005-ben – többek között – új termékét, a közös fejlesztésű és forgalmazású Mendocinót (Bank, 2005). Az új szoftvertermék integrálta a partnerek két vezető üzleti programját, az Office-t és a mySAP-t a nagyszámú felhasználó számára (abban az évben közel 60 millió informatikus volt jogosult világszerte az Office és a mySAP alkalmazására). A 4. táblázat a Mendocino-projekt feladatmegosztását tünteti fel.

Legújabbban a „Support for Windows Server 2008 and SQL server 2008” közös meghirdetésére került sor a szövetségesek részéről (Kassitzky, 2009).

reklámkampánnyal népszerűsítik az Oracle adatbázis-szoftvereinek a Windows-on való használatát (noha a Microsoft rendelkezett saját konkurens termékkel, az SQL Server nevű adatbázisszoftverrel). A közvélemény azért figyelt fel a két ósellenség közeledésére, mert korábban az Oracle teljes lendülettel támogatta az USA szövetségi kormányzatának monopóliumellenes hadjáratát, amelynek eredményeként egy amerikai bíróság végül kimondta: a Microsoft visszaélt a Windows operációs rendszer biztosította piaci fölényével (Papp, 2004).

Versenyt megőrző szövetségek

Az ún. versenyt megőrző szövetségekben (angol nyelvű megnevezésük: shared-supply alliances) a méretgazdaságossági előnyök kiaknázására törekednek a közvetlen versenytársaknak tekinthető partnervállalatok: számottevő megtakarításokat kívánnak elérni valamely közösen felhasználható termékkomponens optimális sorozatú előállításával, avagy a vállalati értékkepző folyamat meghatározott szakaszában (például kutatás-fejlesztés, termelés, beszerzés, értékesítés) történő kollaboratív közreműködéssel. Ez a fajta vállalatközi tartós kooperáció azért nevezhető versenyt megőrző szövetségnek, mert a piaci rivalizálás változatlanul fennmarad az együttműködő felek között (végtermékeik továbbra is közvetlenül helyettesíthetik egymást). A versenyt megőrző szövetségek elsősorban az autógyártási, informatikai és szórakoztató elektronikai ágazatokban jöttek létre az elmúlt időszakban.

A versenyt megőrző szövetségek főként a kutatási-fejlesztési, valamint a termelési funkcióra irányulnak, de esetenként a konkurens partnerek közösen végez-

4. táblázat

SAP-Microsoft: munkamegosztás a Mendocino-projektben

Funkciók Feladatvégzés módja	K+F (integrált fejlesztés)*	Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
Együttes		
Párhuzamos		

\* Office desktop-alkalmazás és mySAP erőforrástervezés-alkalmazás integrációja

Nagy meglepetést keltett 2004-ben, amikor a Microsoft és az Oracle bejelentette: technológiai partnerségre lépnek. A megállapodás értelmében a szoftverfejlesztők a Microsoft fejlesztési eszközeit használhatták ahhoz, hogy programokat írjanak az Oracle adatbázisaira. Ezen túlmenően, egy marketingszövetségről is tárgyalásokat kezdtek a felek azt tervezve, hogy közös

hetik a beszerzési vagy értékesítési tevékenységeket is. Amennyiben az együttműködési megállapodás csak a K+F funkcióra vonatkozik, a szövetség tagjai többnyire megosztják egymás között a kutatási-fejlesztési feladatokat, és nem hoznak létre különálló közös szervezetet (JV) az együttes fejlesztési munkavégzés céljára.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A munkamegosztás e módja alkalmas arra, hogy a konkurens felek – bizonyos számú mérnöki óra (mint közvetlen partneri hozzájárulás) teljesítésével – megőrizték alapvető műszaki kompetenciáikat és elkerülik a know-how-k nemkívánatos mértékű diffúzióját a szövetségen belül. Az összehangolt kutatás-fejlesztés során elért eredményeket (új technológiák és anyagfajták, csúcstechnikát képviselő komponensek) azután egymástól függetlenül, szabadon hasznosítják a partnerek, elsősorban saját (vég) termékeik ipari előállítási folyamatában (Hagedoorn, 1993). (A versenyt megőrző stratégiai K+F együttműködéseknek ezt a formáját pre-kompetitív szövetségeknek nevezik a szakirodalomban.) Egyes kutatási-fejlesztési programok azonban megkövetelhetik az együttes feladatvégzést: ilyen jellegű munkamegosztás esetén az egyik partner kutatólaboratóriumában vagy a felek által közösen létrehozott kutatócentrumban végzik tevékenységüket a szövetséges cégek fejlesztési szakemberei.

A versenyt megőrző stratégiai szövetségek – a K+F tevékenységeken túl – kiterjedhetnek a termelési funkcióra is. Ezeknél az ipari együttműködéseknel valamely fontos termék-alkatrész vagy meghatározó részegység közös fejlesztését és gyártását valósítják meg a versenytársak.

**Közös fejlesztés és gyártás: változatok a munkamegosztásra**

A felek által elhatározott termékkomponens-fejlesztés és -gyártás – méretgazdaságossági okokból – általában egy közös (vegyes) vállalként alapított, önálló jogi személyiségű szervezetben folyik a versenyt megőrző nemzetközi szövetségek keretében. Ezt a megoldást alkalmazzák például a 2003-ban létrehozott Sony-Samsung Electronics közös termelőegységben, a televíziók, illetve monitorok számára fejlesztett és gyártott folyadékkristályos kijelzők (LCD) feladatvégzése során. (Hasonló vegyes vállalati formát választott a Philips és az LG a televízió-képcsövek közös előállítására.)

A dél-koreai-japán közös vállalkozás jelezte a Samsung Electronics növekvő érdeklődését az LCD- (liquid-crystal display) termelés iránt, továbbá a Sony stratégiai szándékát, hogy a lapos képernyős televíziók piacán kedvezőbb pozíciót harcoljon ki magának. A Sony tudniillik lemaradt a fő riválisoktól, a Sharp-tól, a Samsung Electronicstól és a Matsushita Electric Industrial Co-tól (Panasonic) az LCD-televíziók versenyképes gyártása terén (Világ gazdaság, 2003).

Újabbán a Sony az egyik hazai vetélytárral, a Sharppal szövetkezik az LCD-k gyártására. A Sony egyharmad arányban részesedik abban a közös vállalatban, amelyet a Sharpal együtt alapított az LCD-televíziók piacán prognosztizált erőteljes keresletnövekedés kiaknázására. A várhatóan 2010-ben induló termelés a Sony számára további LCD-panel szériákat biztosít a nagy méretű televíziók előállításához, míg a Sharp – saját LCD-szükségletén felül – kielégítheti más japán televíziógyártók, így a Toshiba és a Pioneer részegységigényét is (Kane, 2008).

A közös komponensfejlesztés és -gyártás kialakítását gyakori szervezési megoldásként alkalmazzák a járműgyártók nemzetközi stratégiai szövetségeiben is. A gazdaságos sorozatnagyságok követelménye már az 1970-es évektől arra ösztönzött néhány nagy európai autógyártó konszernt, hogy – miközben fenntartották saját gépkocsitípusaik fejlesztési, termelési és értékesítési folyamatának teljes körű ellenőrzését – egy közösen létrehozott termelőegységben állítsák elő az egyes autómódellekhez tervezett azonos részegységeket, alkatrészek optimális darabszámát. A korai, versenyt megőrző típusú autóiipari szövetségek költségtakarékos „outputjaira” példát szolgáltatott a Volkswagen és a Renault együttműködése során előállított automata sebességváltók vagy a Peugeot, a Renault és a Volvo által közösen tervezett és gyártott V6 típusú motorok, amely részegységeket éveken át e cégek konkurens autótípusaiba szerelték be (Loubet, 1995).

Napjainkra még inkább elterjedt a különböző autómódellek meghatározó részegységeinek – a motornak, a váltónak, a padlólemeznek – egységesítése. Az ezen alapuló kooperációk eredménye például, hogy a Suzuki Swift újabb dízelváltozatát Fiat-motor, míg a Fiat-családba tartozó Alfa Romeo 159-esét Opel-motor hajtja, továbbá a Fiat Grande Punto, valamint az Opel Corsa (2005 utáni generációja) ugyanarra a padlólemezre épül. Hasonló példaként említhető a közös PSA-BMW motorcsaládprojekt, valamint a Ford és a PSA stratégiai megállapodása dízelmotorok fejlesztéséről és gyártásáról (Csikós, 2005).

A Peugeot-Citroën és a BMW a kis hengerűrtartalmú benzinmotorok fejlesztése és gyártása terén léptek szövetségre. A motorokat a két francia márka számára a PSA üzemében kezdték gyártani, a mini-motorokat pedig a bajorországi cég angliai egységében állították elő. Az új közös motorcsalád kibocsátási volumenét tekintve a két autóiipari konszern együttes gyártókapacitását egymillió darabra tervezték (Világ gazdaság, 2005b).

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

A Ford Motor és a PSA 1998-ban kezdődött kooperációjában a dízelmotorok fejlesztésére és gyártására összpontosították erőfeszítéseiket a felek. Hét évvel később – amely időpontig több mint négy milliárd közös fejlesztésű dízelmotor készült el – egy 330 millió eurós beruházással újították meg az együttműködést a partnerek. A megállapodás értelmében a Ford egyik angliai gyárában haszonjárműmotor termelését irányozták elő, a PSA-csoport viszont egy nagy teljesítményű dízelmotor kifejlesztésére vállalkozott, a két cégcsoport közepes és nagy méretkategóriájú prémium autómódelljei számára (Világ gazdaság, 2005c).

A főbb részegységeken, alkatrészekben való partneri „osztzkodás” a teherautók, kamionok gyártására is áttért az európai járműiparban. A MAN-Scania összefogás jól szemlélteti ezt a tendenciát: alkatrész-fejlesztési és -gyártási megállapodásukkal a váltóművek és tengelyek előállítási költségét kívánták csökkenteni a német és a svéd felek. Mivel az iparág sajátosságai miatt kezdettől fogva mindkét vállalat viszonylag kis mennyiségű tehergépkocsi gyártására kényszerült „berendezkedni”, stratégiai együttműködésük révén a piaci jelenlétüket akarták fenntartani, illetőleg megerősíteni. Elsőként a részegységek fejlesztését hangolták össze, majd a tervek szerint három év múltán közös gyártó-vállalkozást szándékoztak létrehozni (Világ gazdaság, 2003). A stratégiai szövetségek fejlődésének egyik lehetséges kimenetelére utalt a későbbiekben az a fejlemény, amikor a müncheni központú MAN 2006 őszén felvásárlási ajánlatot tett partnerének, a fúzió előnye mellett érvelve (HVG, 2006).

A közös fejlesztést és gyártást megvalósító együttműködési projektek munkamegosztási változatait szemlélteti az 5., 6. és 7. táblázat.

5. táblázat

**Sony-Samsung Electronics és Sony-Sharp együttműködések: LCD-panelek közös fejlesztése és gyártása**

Funkciók / Feladatvégzés módja	K+F	Termelés
Megosztott		
Együttes		

6. táblázat

**PSA-BMW motorcsalád és PSA-Ford dízelmotor-projektek: közös fejlesztés és gyártás**

Funkciók / Feladatvégzés módja	K+F	Termelés
Megosztott		
Együttes		

**VEZETÉSTUDOMÁNY**

7. táblázat

**MAN-Scania szövetség: részegységek, alkatrészek közös fejlesztése és gyártása**

Funkciók / Feladatvégzés módja	K+F	Termelés
Megosztott		
Együttes		

**Közös beszerzés és/vagy értékesítés**

A versenyt megőrző szövetségek körében terjedtek el – különösen az ezredfordulót követően – a konkurens cégek közös beszerzésre és/vagy értékesítésre irányuló stratégiai együttműködései. Az elsők között a nagy amerikai autógyártók – a General Motors, a Ford és a Chrysler (a DaimlerChrysler amerikai egysége) – jelentették be 2000 elején, hogy közös on-line hálózatot üzemeltetnek a jövőben, s ezen keresztül kívánják intézni mindennemű beszerzéseiket. Az autóiiparban példátlan jelentőségűnek számító közös internetes vállalkozás (Covisint) révén a három gyártó együttesen évi 204 milliárd dollár értékű beszerzést tervezett lebonyolítani (HVG, 2000). A virtuális beszerzési piachoz valamivel később csatlakozott a Renault-Nissan csoport és a PSA Peugeot-Citroën. A továbbiakban a „detroiti hármak” újabb lépéseket tettek az értékesítés bizonyos területeinek partneri koordinálására, létrehozva márkakereskedő és autótulajdonos ügyfelek számára egy integrált eredeti alkatrész-(OE-) és szolgáltatási portált (NAPI Gazdaság, 2000a).

Rokon vonásokat mutató nemzetközi stratégiai szövetségek alakultak ki más iparágakban, illetve szolgáltatási területeken is. A svájci központú Nestlé élelmiszer-ipari konszern és riválisa, a francia Danone-csoport ugyancsak a beszerzési költségek csökkentését és a logisztika hatékonyságának növelését tartották szem előtt, amikor európai elektronikus piacot hoztak létre vásárlásaik összehangolására (The Wall Street Journal Europe, 2000). Hasonlóképpen az online piac előnyeit törekedtek kihasználni a világszerte ismert kiskereskedelmi hálózatok, az amerikai Sears és a francia Carrefour: közös vállalkozásuk, a GlobalNetExchange a két anyacég évi 80 millió dollárra becsült, 50 ezer szállítót érintő beszerzéseit bonyolította 2000-tól (NAPI Gazdaság, 2000b).

**Komplementer szövetségek**

Az eltérő jellegű vállalati erőforrások felhasználásával megvalósuló versenytársi együttműködést „komplementer” szövetségnek nevezi a nemzetközi szakirodalom, mert legalább az egyik félnek kiegészítő esz-

közökre (ismeretekre) van szüksége a tevékenysége eredményes folytatásához. Egy komplementer szövetség létrejöttéhez általában az szükséges az iparági verseny feltételei között, hogy az együttműködés tárgyát képező produktum (szolgáltatás) ne támasszon közvetlen konkurenciát annak a partnercégnek, amelyik a kiegészítő eszközöket vagy kompetenciákat felajánlja, biztosítja. Amíg az additív és a versenyt megőrző szövetségek gyakran kapcsolnak össze, fűznek egybe kettőnél több vállalatot, addig a komplementer típusú versenytársi együttműködések (főként a földrajzi régiókon, földrészekben átívelő szövetségek) sok esetben két fél tartós kooperációján alapulnak, s legalábbis az egyik fél (vagy mindkettő) új piacra, más földrajzi zónába való belépésre törekszik (market-penetration alliances). A felmérések szerint elsősorban a telekommunikációban, a gépkocsigyártásban, az elektronikai ágazatban, a gyógyszeriparban, továbbá a légi- és vasúti közlekedésben alakultak ki komplementer jellegű stratégiai összefogások, de – figyelemmel az ilyen típusú kooperációk magas arányára a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek körében – gyakorlatilag minden fontos iparágban és szolgáltatási ágazatban előfordulnak a riválisokat kiegészítő céllal egyesítő kollaboratív formációk (Culpan, 2002).

A komplementer szövetségekben széles körűnek mondható az a megállapodási konstrukció, amikor az egyik fél az általa kifejlesztett és gyártott terméket „hozza” a szövetségbe, a másik fél pedig biztosítja a szóban forgó termék kereskedelmi forgalmazását. A terméket előállító partner rendszerint olyan piacon, illetve földrajzi zónában kíván fellépni, ahol korábban nem volt jelen, az értékesítési hálózattal rendelkező (s a hálózattal „lefedett” piacot behatóan ismerő) szövetséges viszont saját termékvalasztékát akarja bővíteni. Ebbe az együttműködési modellbe sorolhatók a korai japán–amerikai autóforgalmazási szövetségek vagy a szintén autóiipari, később kialakult francia Matra-Renault együttműködés.

*A komplementer típusú versenytársi együttműködések első formái az 1970-es évek végétől jöttek létre a japán és az amerikai autógyártók között. A távol-keleti ország cégei – az Egyesült Államokban érvényben lévő importkorlátozások miatt – egy sor szerződéses megállapodást kötöttek versenytársaikkal azért, hogy saját autómódelljeiket az amerikai partnerek disztribúciós hálózatában, a honi vásárlók által ismert márkanevek alatt (például Chevrolet Nova) hozhassák forgalomba az észak-amerikai piacon (Mitsubishi-Chrysler, Mazda-Ford, Toyota-General Motors, Suzuki-General Motors megállapodások).*

*E szövetségek általános jellegzetességének volt tekinthető, hogy az együttműködő felek más-más előnyökhöz jutottak a kooperáció során: a japánok új földrajzi régióban, ígértes, nagy felvevőképességű piacon jelenhettek meg a vámhatárok megkerülésével, az amerikaiak pedig korszerű, gazdaságos fogyasztású – saját modellkínálatukban egyáltalán nem szereplő – autótípusokat forgalmazhattak értékesítési hálózataikban. Hasonló célokat megvalósító autóforgalmazási együttműködések a későbbiekben is gyakran folytattak, sőt módosult, kiteljesedett formájuk ugyancsak elterjedt: a szövetséges versenytársak nemegyszer abban állapodnak meg, hogy kölcsönösen értékesítik egymás (eltérő típusú és kivitelezésű) gépkocsijait. Más ágazatokban szintén alkalmazták a – piacokat kiegészítő – kölcsönös forgalmazás modelljét. A dán Carlsberg sörgyár például 2009 elején szélesítette ki „business-cooperation” megállapodását a mexikói Grupo Modelo söripari csoporttal. A Grupo Modelo régóta forgalmazta kizárólagosan a Carlsberg sört Mexikóban, míg a dán cég a mexikói Coronita Extra sörféleségét értékesítette olaszországi, svájci, malaysiai és szingapúri hálózataiban. Az új egyezmény kizárólagos jogot biztosít a Carlsberg gyárnak, hogy kilenc kelet-európai országban (beleértve Oroszországot és Ukrajnát) forgalmazza a Coronita Extrát. Az együttműködésnek ebben a második fázisában eszerint a Carlsberg kiegészítheti portfólióját a számára stratégiaileg kulcsfontosságú Kelet-Európában, a „super-premium” szegmensbe történő belépéssel (Sandstrom, 2009).*

*A fentebb másik példaként említett Matra-Renault stratégiai együttműködés az 1980-as évek elején kezdődött és az ezredforduló tájékán ért véget. A partnerek egyike, az 1300 főt foglalkoztató Matra-Automobile a kiterjedt tevékenységi körű és nagy gazdasági súllyal rendelkező Matra (Lagardère) cégcsoporthoz tartozott, s – a versenyautó-modelltervezése és előállítása mellett – a szériasporkocsik kategóriájában tett fejlesztési erőfeszítéseket, váltakozó sikerrel. A Matra-Automobile – stratégiai szövetségest keresve – akkor kezdett tapogatózni a sikeres hazai „nagy” versenytárs felé, amikor sorozatos veszteségek érték, és hovatovább kétségessé vált a túlélése is. Személyes, baráti kapcsolatok révén érték el a Matra-Automobile vezetői, hogy egy, a cégükönél kifejlesztés alatt lévő gépkocsitípus (a későbbi egyterű Espace) gyártásáról és forgalmazásáról tárgyalásokba bocsátkozzanak velük a Renault menedzserei. Bár kezdetben a Renault-nál szkeptikusan nyilatkoztak az akkoriban szokatlanul újszerűnek számító, „mikrobusz” jellegű családi gépkocsi értékesítési kilátásairól, a megbeszélések során fokozatosan kialakultak egy stratégiai együttműködés körvonalai. Közel két hónapos tárgyalássorozat után a Matra-Automobile és a Renault szövetségre léptek egymással.*

A Matra-Renault stratégiai megállapodás öt évre rögzítette, hogy a kisebb autógyártó üzemében előállított egyterű (monospace) gépkocsikat a Renault kereskedelmi hálózatában forgalmazzák, továbbá a nagy partner biztosítja az eladást követő szolgáltatásokat is. Hangsúlyozandó, hogy a Renault csak azért vállalkozott az egyterű Espace értékesítésére a saját franciaországi és európai hálózatában, mert ilyen típusú gépkocsi nem szerepelt addigi termékínálatában. (A Renault számára az Espace forgalmazása csupán elhanyagolható többletköltséget jelentett.)

A stratégiai szövetség stabilizálódásával (az együttműködési szerződést többször meghosszabbították a felek) véglegesen kialakult a szövetségesek közötti munkamegosztás (Garrette – Dumont, 1995):

- a Matra-Automobile kezdettől fogva magára vállalta az Espace típus karosszériatervezésének és gyártásának feladatát, valamint a végszerelés műveleteit,
- a Renault a saját neve alatt, a saját értékesítési hálózatában és az általa megszabott áron forgalmazta az Espace-t, valamint ellátta a marketing-feladatokat és az eladás utáni szolgáltatásokat,
- a Renault kisebb részt vállalt a koncepcionális gyártmányfejlesztés feladataiból (belső kiképzés) és folyamatosan végezte a gépkocsi főbb mechanikai összetevőinek (motor, sebességváltó), továbbá bizonyos alkatrészeinek gyártását, illetve a speciális tartozékok szállítását.

A konkrét feladatstruktúrát a 8. táblázat mutatja be szematikusan. A feladatok egyértelmű megosztása és a partnerek tevékenységi specializációja a két vállalat – adott programhoz kötődő – kompetenciáinak szinte ideálisan kiegészítő jellegén nyugodott.

**A Matra-Renault-szövetség:  
feladatmegosztás a komplementer típusú „Espace” együttműködési programokban**

	K+F (modell-alapkonceptió, gyártásfejlesztés)	Termelés		Értékesítés (forgalmazás, eladást követő szolgáltatások)
		mechanikai részegységek (motor, sebességváltó)	karosszéria (sajtolás, hegesztés, festés) végszerelés	
Matra-Automobile				
Renault				

Az Espace első modellváltozatát – amely Franciaországban elnyerte „A nyolcvanas évtized gépkocsija” kitüntető címet – 1991-ig gyártották, és összesen 190 ezer darabot adtak el az Európában évekig egyeduralkodónak számító egyterű típusból. Az újabb Espace-modellék úgyszintén a Matra-Automobile tervezőosztalain születtek, s a felső méretkategóriájú gépkocsik

franciaországi piacán – az 1997-es adatok szerint is – változatlanul az egyik legkeresettebb típusnak számítottak (Garrette, 1997).

**Komplementer típusú versenytársi együttműködések a szolgáltatások területén**

Sajátos csoportját képezik a komplementer típusú együttműködéseknek a szolgáltatások területén a légiforgalmi, a vasúti közlekedési vagy a távközlési szövetségek. Ezeknél a versenytársi partnerségeknél specifikus az eltérő vállalati erőforrások értelmezése: a kooperatív szolgáltatási tevékenységben résztvevők – nem helyettesíthető fő erőforrásként – különböző földrajzi térségeket (illetve a régiókhöz kötődő eszközöket és ismereteket) biztosítanak a szövetség számára. A globális légiforgalmi szövetségekben (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld) például a taglégitársaságok saját földrajzi bázisai kiegészítik egymást az utas ügyfelek jobb kiszolgálása érdekében. Ez azt jelenti, hogy valamely légiforgalmi társaság az adott szövetség tagjaként közlekedhet (szállhat le és fel) gépeivel az együttműködés révén összekapcsolt más földrajzi térségekben, országokban (Doganis, 2001; Czipura – Jolly, 2007).

Az 1997-ben alakult Star Alliance légi szövetséget a Lufthansa, a United Airlines, az Air Canada, a Scandinavian Air System (SAS) és a Thai Airways társaságok hozták létre. A globális légiforgalmi hálózat 2006-ban már 18 teljes jogú, a hagyományos légiközlekedési üzleti modellt követő tagot számlált, köztük az újonnan csatlakozott SWISS International Air Lines-t és a South African Airways-t. Legújabbban az amerikai Continental légitársaság lépett be a megaszövetségbe (Carey, 2009). A szövetség tagjai – közösen – növekvő számú repülési útvonalat, desztinációt képesek felajánlani az utasok-

8. táblázat

nak, miközben geográfiai bázisuk repülésszolgáltatási erősségeivel „kompenzálják” a partnerek helyismereti és szolgáltatási hiányosságait az adott kontinensen vagy régióban (Dimanche – Jolly, 2006).

A Star Alliance globális légiforgalmi szövetség alapító tagjai által hálózatba kapcsolt kontinenseket, földrajzi térségeket szemlélteti a 9. táblázat.

9. táblázat

A Star Alliance komplementer típusú légiforgalmi szövetségi hálózata

Földrajzi térségek Szöv. alapító tagjai	A szövetség alapító tagjai által biztosított fő geográfiai bázisok		
	Észak-Amerika	Európa	Ázsia
Lufthansa			
United Airlines			
Thai Airways			
Air Canada			
SAS*			

\*SAS: Scandinavian Air System

**Kirajzolódó tendenciák a versenytársak közötti stratégiai szövetségek fejlődésében**

Egy-egy iparág vállalatának közelmúltját, jelenét és belátható jövőjét a külső környezeti tényezők közül elsősorban az éleződő globális verseny, valamint a kibontakozott világgazdasági recesszió határozták és határozzák meg. Ebben a helyzetben a konkurens cégek nemcsak fokozott mértékben folytatnak versenyt egymással, hanem további lépéseket tesznek együttműködésük kiterjesztésére és elmélyítésére. A stratégiai összefogás módjai, eszközei változatosak napjainkban: kisebbségi tulajdonhányad szerzése a rivális vállalatban vagy kereszttulajdonlás kialakítása a kollaboráció megerősítésére, közös vállalkozások alapítása a versenytársakkal, meghatározott vagy határozatlan időre szóló szerződéses együttműködési megállapodások „nyélbe ütése” egyaránt szolgálhatják a kapcsolatok szorosabbra fűzését, a válságjelenségek közös leküzdését az ugyanazon tevékenységi ágazatban működő cégek körében.

**A világgazdasági recesszió egyes közvetlen hatásai a versenytársi stratégiai együttműködésekre**

A Fiat autógyár pár éve még a csőd szélén állt, sokan a megszűnését jósolták, 2009 első hónapjaiban viszont már egymás után szándékozott tőkerészesedést szerezni megroggyant versenytársaiban, a Chryslerben és az Opelben. A Fiat szövetségkötési (és fúziós) tervei tulajdonképpen nem meglepőek, hiszen az olasz cég vezérigazgatója többször is hangoztatta: egy autógyárnak évente ötmilliónál több személygépkocsit kell előállítania ahhoz, hogy nyereséges legyen (Világgazdaság, 2009). Ugyanakkor a recesszió okozta működési nehézségek kényszeríthetnek a partneri kötelek – legalábbis átmeneti – lazítására, többek között a szövetséges vállalatban korábban szerzett tulajdonhányad csökkentésére. A pénzügyi gondokkal küszködő Ford konszern például – amely a japán Mazda autógyár egyharmadát birtokolta – részesedése húsz százalékától vált meg a csökkenő eladásokra és a globális hitelválságra hivatkozva. (A két autógyártó közötti stratégiai kapcsol-

A légiforgalmi szövetségekhez hasonló, komplementer jellegű stratégiai együttműködést kezdeményeztek a nyugat-európai vasúttársaságok a közelmúltban. Hét vasúttársaság (köztük a német Deutsche Bahn, a francia SNCF, az osztrák ÖBB és a svájci SBB) hálózatba szervezték nagy sebességű (200-300 km/óra) vonatjára-taikat, hogy az utazóközönség egy részét elhódítsák a repülőgéptársaságoktól és az autóközlekedéstől. A 2007-ben életre hívott Railteam-szövetség egyetlen vasútjegyvel (újabb jegyváltás nélkül) kínál szuper gyors nemzetközi utazásokat Nyugat-Európában, illetőleg különféle szolgáltatásokat a vasúti-közlekedési (városközponti) csomópontokban (railway hubs). A partnerek harmincmillió eurót költenek az új jegykezelési rendszer kidolgozására (amelyhez online rendelést is fejlesztenek), továbbá a gyorsvasúti vonalakat 7600 kilométer hosszúságúra bővítik 2010-ig (The Wall Street Journal Europe, 2007).

Az európai mobilszolgáltatási ágazatban szintén lépéseket tettek a közvetlen versenytársak a számukra előnyös komplementer szövetségek kialakítására. A FreeMove nevű partnerség Európa négy vezető mobilszolgáltatóját 2004-től tömöríti szövetségbe, a főként vállalati ügyfeleknek nyújtott hang- és adatszolgáltatás terén. Egy ilyen kiegészítő típusú szövetségben a négy partner (a német T-Mobile International AG, a francia Orange SA, az olasz Telecom Italia Mobile S.p.A. és a spanyol Telefónica Móviles SA) számára lehetőség nyílt, hogy a közös hálózatban (azaz a saját mobilszolgáltatási piac mellett még három másik hálózatban) rendkívül kedvező díjkonstrukciókat, roamingtarifákat alakítsanak ki. A szövetségkötést tulajdonképpen az motiválta, ösztönözte, hogy a vállalati nagyfelhasználók az országhatárokon „átmúlva” kezdték intenzíven igénybe venni a különböző mobil adatátviteli szolgáltatásokat. A FreeMove-szövetség a beszerzésben is egységes fellépést kezdeményezett: a szövetség tagjai egyeztetve választják ki a mobilkészülékek gyártóit, s így megtakarítást érnek el ahhoz képest, mintha külön vásárolnák a készülékeket. Egy másik európai mobilszövetség (Starmap Mobile Alliance) kilenc ország kisebb szolgáltatóinak (köztük a magyarországi Pannonnak) teremtett intézményes keretet a saját hálózat kiegészítésére, kiterjesztésére (Papp, 2004b).

lat jórészt fennmarad a jövőben is: a Mazda fejleszti a Ford legkisebb méretkategóriájú, üzemanyag-takarékos modelljét, a Ford pedig továbbra is részt vállal a közös célokat szolgáló kutatás-fejlesztés finanszírozásában (NAPI Gazdaság, 2008).

A mai nehéz körülmények között az Airbus-szövetség néhány évvel ezelőtti szorosabbra fűzése (a közös vállalati forma létrehozásával) hasznosnak bizonyul az additivitás előnyeinek teljesebb kiaknázásában. Az erőforrások hatékony koncentrálására ugyanis napjainkban különösen szüksége van az EADS páneurópai repülőgépgyártó csoportnak, mert egyfelől folytatódik az Airbus és a Boeing kiélezett csatája a korszakos váltást ígérő repülőgépmo-dellek fejlesztése terén, másfelől az Airbus SAS két éves késésben van az A380-as szupergép projektjének előrehaladásával. Mindemellett a gazdasági válság alaposan átírta az Airbus termelési terveit, mivel egyre több légitársaság halasztotta el a rendelést vagy nem élt a korábban jelzett opció-s joggal (Mester, 2009). (Iparági megfigyelők szerint az A330-as Airbus gép 2009. májusi katasztrófája további nehézségeket okozhat szövetséges európai repülőgépgyártóknak, tudniillik a tragédia nyomán lelassulhat az Airbus társaságnál az új légi járművek átadása a megszigorított műszaki ellenőrzés miatt.)

**Versenytársak összefogásának jövőképi megfogalmazása: helytállni a folytatódó világméretű versenyben!**

A versenyt megőrző horizontális szövetségek körében jól felismerhető tendencia az autóiipari cégek törekvése a fosszilis energiahordozóktól való függés csökkentésére. Az amerikai autógyárak – kormányzati támogatási háttérrel – már néhány évvel ezelőtt jelezték elhatározásukat a szériagyártásra érett üzemanyag-cel-lás autók közös fejlesztésére. Új mozzanatot jelentett a közvetlen versenytársak összefogásában, hogy a GM, a Ford és a Chrysler mellett más profilú cégek is részt vállaltak a közös kutatásban, így a ChevronTexaco, a Bristish Petroleum és a Shell olajipari órásvállalatok, valamint a hidrogén-üzemanyagcellák legnagyobb elő-állítója, a Ballard Power Systems. Az üzemanyag-cel-lánál rövid távon azonban jóval ígéretesebb alternatív hajtásrendszernek tekinthető a hibridmodell, a belső égésű és a nagy nyomatékú elektromotor kombinációja. Ezzel a technológiával a nagy autóiipari konszern-ek egyedileg is foglalkoznak, időről időre bemutatva kísérleti és/vagy sorozatgyártásra alkalmas modelljei-ket az évente megrendezésre kerülő autókiallításokon. A versenytársi összefogás mindazonáltal a hibridhajtó-mű-fejlesztéseknél is kibontakozott, a költséges hibrid technológia olcsóbb kivitelezhetősége érdekében: pél-

dául a BMW, a DaimlerChrysler és a GM még 2006-ban állapodtak meg az együttes fejlesztésről, nevezetesen egy új, közös kutatóközpont létesítéséről, ahol a modulrendszerű berendezés és a komponensek fejlesztésére kerül sor (Világgazdaság, 2006).

A komplementer típusú horizontális szövetségek körében véleményünk szerint a légiforgalmi együtt-működések fejlődését érdemes nyomon követni az általánosítható vonások megragadása szempontjából. Mindhárom globális légi szövetségre (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld) jellemző, hogy a szövetségben végzett közös tevékenységek súlypontja fokozatosan el-tolódik a „front-office” szolgáltatásoktól a „back-office” tevékenységek felé. (A légi szövetségekben megállapo-dásszerűen a front-office tevékenységek közé sorolják a közös utaskiszolgálást és a csomagkezelést, a közös repülőjegy-értékesítést vagy a code-sharing-et, míg az utasok által vizuálisan nem érzékelhető back-office fo-galmába tartoznak a menetrend-egyeztetés, az útvonal-racionalizálás, a közös üzemanyag-beszerzés, a közös távközlési és informatikai szolgáltatások és más beszer-zési-logisztikai tevékenységek.) Az előző években a nagy légi szövetségek tagjainak figyelme a front-office tevékenységek optimalizálására irányult, a back-office területen – a menetrend-egyeztetésen és az útvonalak közös racionalizálásán kívül – csak szórványos kooperá-cióra került sor. Az elkövetkező időszakban a partnerek korábbi egyoldalú utasorientációjával szemben várható-an erősödik a „folyamatorientáció”, azaz előtérbe kerül-nek – a légi szövetségek közötti rivalizálás jegyében – az adott szövetségen belüli közös informatikai platformok, a joint catering, a közös üzemanyag-beszerzés, sőt az egyeztetett repülőgép-vásárlás (Czipura – Jolly, 2007).

Egy további világosan kivehető trend a légiforgalmi stratégiai együttműködések jelenlegi fejlődésében a fúziók építésére, márkacsoportok kialakítására irá-nyuló törekvés. Leginkább a Star Alliance hálózatában mutatható ki ez a stratégiai vonalvezetés, de a másik két nagy légi szövetségben is azonosíthatók olyan lé-pések, amelyek az erős márkacsoport kialakítását és globális súlyának növelését célozzák. A Lufthansa AG vezette Star Alliance csoportosulásban a német cég először kisebb tulajdonrészekkel, majd nagyobb tőke-hányadok felvásárlásával széles portfóliót alakított ki, mintegy gyűjtő légitársaságként. Érdekltségébe vonta a SWISS-t, a kisebb regionális Eurowingset, a diszkont-cég Germanwingset és szolgáltatási palettáját önálló bu-siness jetek üzembe helyezésével egészítette ki. Újabb felvásárlásaival tovább építi márkacsoportját a Lufthan-sa: megszerezte a British Midland Airways-t (BMI), az SN Brussels Airlinest, valamint az Austrian Airlinest (ez utóbbi akvizíciót 2009 nyarán hagyta jóvá az Európai

Unió versenyhatósága). Így a desztinációkat, az utazási szokásokat és a repülési kapacitásokat tekintve nagyon széles szolgáltatási kínálattal rendelkezik a Star Alliance „zászlóshajója” (Hromadko, 2008). Az eszközöknek és a kompetenciáknak ez a széles spektruma egyben kedvező lehetőséget nyújt a szövetség kisebb tagjainak a szervezeti tanulásra, a saját erőforrások kiegészítésére, a szakmai ismeretek bővítésére (Dussauge – Garrette – Mitchell, 2000). A másik megaszövetségben a SkyTeam két vezető tagja (Air France-KLM és Delta) oly módon fűzik szorosabbra együttműködésüket a partnerségi hálózaton belül, hogy 2010-től egy új joint venture keretében – terv szerint – több mint kétszáz transzatlanti járatot működtetnek közösen és naponta ötvenezer repülőjegyet értékesítenek együttesen (Michaels, 2009). Ezen túlmenően az Air France-KLM holding 25 százalékos részesedést szerzett a gyengélkedő Alitaliában, s ezzel a részesedési tulajdonjoggal nagyobb hozzáférést biztosít magának az olasz piachoz, mert a római és milánói repülőtereken le- és felszállási résidőkhöz jut. A harmadik globális légi szövetségben, a Oneworldben (ennek a hálózatnak tagja 2007-től a Malév) úgyszintén szorosabbá vált az együttműködés a két meghatározó társaság, a British Airways (BA) és az American Airlines új megállapodása nyomán. A kiterjedt Oneworld szövetségen belüli, ezen szűkebb együttműködésben még érdekelt az Iberia légitársaság is, amely évek óta tárgyalásokat folytat a BA-val történő egyesülésről. A hármas intenzív kooperáció mindenekelőtt a transzatlanti légi piacot érinti: a partnerek a járatok jobb összehangolásával, a célállomások számának további növelésével és a közös törzsutaskedvezményekkel kívánják szolgálni a kontinentális utazók kényelmét. A járatok egyeztetésével ugyanis kialakíthatók olyan útvonal-kombinációk, amelyeket a szövetségesek egymástól függetlenül nem lennének képesek gazdaságosan működtetni (Világ gazdaság, 2008).

Elemző áttekintésünk lezárásaként egy további erősítő irányzatot emelnénk ki a versenytársak közötti stratégiai szövetségek fejlődési folyamatából. A globális versenyben való sikeres helytállás ma már egyre inkább arra ösztönzi a konkurens cégeket, hogy egyidejűleg több vállalati területen (üzletágban, funkcionális részterületen) alakítsanak ki tartós együttműködéseket, tehát vegyes típusú horizontális szövetségekben kombinálják az additív, a versenyt megőrző és a komplementer jellegű kooperációk előnyeit. Egy „friss” példa: a Fiat autógyár – amely nemrégiben kétféle milliárd dollárért 20 százalékos részesedést vásárolt a hajdan szebb napokat látott Chryslerben, a tervek szerint nemcsak technológiát ad partnerének a kis fogyasztású gépkocsik gyártásához, hanem rendelkezésre bocsátja viszonteladói

hálózatát az amerikai partner modelljeinek szélesebb körű európai forgalmazásához (az értékesítési megállapodás kölcsönös érvényű; ennek tulajdoníthatóan a Fiat fő márkái – negyedszázad után – visszatérhetnek az amerikai piacra, a Chrysler disztribúciós hálózatában). Emellett a két cég együttesen – erősebb alkupozícióban – lép fel a jövőben a beszállítókkal folytatott tárgyalásokon, továbbá osztoznak a felek a közösen végzett K+F tevékenység ráfordításain, valamint megosztják a tervezett közös autótípusok és/vagy részegységek gyártási költségeit is (NAPI Gazdaság, 2009).

### Felhasznált irodalom

- Bank, D. (2005): Microsoft and SAP to integrate their top business software. *The Wall Street Journal Europe*, April 27.
- Bidault, F. (1996): Fiat and Peugeot's Sevelnord venture. Case study. International Institute for Management Development, Lausanne
- Bleeke, J. – Ernst, D. (szerk.) (1993): Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. John Wiley & Sons, New York
- Carey, S. (2009): Continental is cleared to join global alliance. *The Wall Street Journal Europe*, July 13.
- Child, J. – Faulkner, D. (1998): Strategies of co-operation. Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford
- Culpan, R. (2002): Global business alliances: theory and practice. Quorum Books, Westport, CT
- Culpan, R. – Kostelac, E.A., Jr. (1993): Cross-national corporate partnerships: trends in alliance formation. In: Culpan, R. (szerk.): Multinational strategic alliances. International Business Press, New York
- Czipura, C. – Jolly, D. (2007): Global airline alliances: sparking profitability for a troubled industry. *Journal of Business Strategy*, no. 2
- Csikós Zs. (2005): Márkaközi együttműködések. HVG, okt. 22.
- Dimanche, F. – Jolly, D. (2006): The evolution of the alliances in the airline industry. In: Dwyer, L. – Forsyth, P. (szerk.): International handbook on the economics of tourism. Edward Elgar, Cheltenham
- Doganis, R. (2001): The airline business in the twenty-first century. Routledge, London
- Dudenhöffer, F. (1995): Baugleiche Autos – gut für Markenbild? *Harvard Business Manager*, no. 2
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1993): Industrial alliances in aerospace and defence: an empirical study of strategic and organizational patterns. *Defence Economics*, no. 1
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1997): Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, p. 104–126.
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1999): Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Dussauge, P. – Garrette, B. – Mitchell, W. (2000): Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 99–126.
- Faulkner, D. (1995): International strategic alliances: cooperating to compete. McGraw Hill, Maidenhead
- Garrette, B. (1997): Alliances et partenariats vingt ans apr s. *Revue Française de Gestion*, no. 114.
- Garrette, B. – Dussauge, P. (1995a): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris
- Garrette, B. – Dussauge, P. (1995b): Patterns of strategic alliances between rival firms. *Group Decision and Negotiation*, no. 5
- Garrette, B. – Dumont, A. (1995): Matra-Automobile: l'odyssée de l'Espace. Groupe HEC, Jouy-en-Josas
- Hagedoorn, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering: international modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 371–385.
- Hartley, K. – Martin, S. (1993): Evaluating collaborative programmes. *Defence Economics*, no. 2
- Hinterhuber, H.H. – Levin, B.M. (1994): Strategic networks – the organization of the future. *Long Range Planning*, no. 1
- Hromadko, J. (2008): Lufthansa set to acquire stakes in several airlines. *The Wall Street Journal Europe*, October 30.
- HVG (2000): Autógyártók közös hálón. Március 18.
- HVG (2006): Verseny az európai teherautó-piacon. Szept. 29.
- Inkpen, A. C. (2005): Strategic alliances. In: Hitt, M. A. – Freeman, R. E. – Harrison, J. S. (szerk.): *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishing, Oxford
- Kane, Y.I. (2008): Sony, Sharp set venture to make LCD panels. *The Wall Street Journal Europe*, February 27.
- Kassizky Cs. (2009): A SAP és a Microsoft stratégiai szövetsége (házi dolgozat). BCE Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és stratégia tanszék, Budapest
- Koenig, C. – Thiéart, R.A. (1987): Programmes aérospatiaux, la stratégie de l'organisation mutuelle. *Revue Française de Gestion*, no. 62
- Korányi T. (1999): Vezet az Airbus, a Boeing leépít. *NAPI Gazdaság*, november 24.
- Lorange, P. – Roos, J. (1992): Strategic alliances: formation, implementation, and evolution. Blackwell Business, Cambridge, Mass
- Loubet, J.L. (1995): Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies. Le Monde-Éditions, Paris
- Lutz, V. (1993): Horizontale strategische Allianzen. S+W Steuer-und Wirtschaftsverlag, Hamburg
- Mester N. (2009): Csökkent és erőt gyűjt az Airbus. *Világ gazdaság*, február 24.
- Michaels, D. (2009): Air France, Delta outline benefits of cooperation. *The Wall Street Journal Europe*, May 22.
- Mowery, D.C. (1991): International collaboration in the commercial aircraft industry. In: Mytelka, L. K. (szerk.): *Strategic partnerships: states, firms and international competition*. Pinter Publishers, London

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

- NAPI Gazdaság (2000a): Összefogtak a tengerentúli autógyártók. December 12.
- NAPI Gazdaság (2000b): On-line piacot hoz létre a Sears és a Carrefour. Március 1.
- NAPI Gazdaság (2005): Teljessé vált a Citroën kisautó-választéka. Június 28.
- NAPI Gazdaság (2008): A Ford eladja Mazda-részvényei kétharmadát. November 19.
- NAPI Gazdaság (2009): Sikeres lehet a FIAT és a Chrysler házassága. Január 21.
- Papp Z. (2004a): Együttműködésre lép a Microsoft és az Oracle. *NAPI Gazdaság*, június 29.
- Papp Z. (2004b): Szövetségbe tömörül négy vezető mobilcég. *NAPI Gazdaság*, március 30.
- Porter, M. E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Bp.
- Rossant, J. (2000): Egek ura – nemzetközi légiipari fúzió. Figyelő, Július 13–19.
- Sandstrom, G. (2009): Brewer Carsberg extends accord with Mexico's Modelo. *The Wall Street Journal Europe*, February 25.
- Spekman, R.E. – Isabella, L.A. – MacAvoy, T.C. (2000): Alliance competence: maximizing the value of your partnerships. John Wiley & Sons, New York
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari E. (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. *Vezetéstudomány*, 12. szám
- Tari E. (2003): Az Európai Unió versenypolitikája és a vállalati stratégiai szövetségek. *Európai Tükör*, 4–5. szám
- Tari E. – Buzády Z. (1996): Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában. Szervezetek – struktúrák – stratégiák. *Ipargazdasági Szemle*, 1–3. szám
- The Wall Street Journal Europe* (2000): Nestle and Danone team up to build marketplace. Mars 22.
- The Wall Street Journal Europe* (2001): BAE and EADS transform Airbus into a corporation. July 13–14.
- The Wall Street Journal Europe* (2007): Railways form alliance. July 3.
- Világ gazdaság* (2003a): Samsung-Sony közös vállalat formálódik. Október 20.
- Világ gazdaság* (2003b): MAN-Scania összefogás. Április 3.
- Világ gazdaság* (2005a): Kész az első cseh gyártású Toyota-Peugeot. Március 1.
- Világ gazdaság* (2005b): Közös PSA-BMW motorcsalád. Június 24.
- Világ gazdaság* (2005c): Közös marad a motorfejlesztés. Október 7.
- Világ gazdaság* (2006): Összefogás az autóiiparban: alternatív hajtásrendszereket fejlesztenek a gyárak. Március 1.
- Világ gazdaság* (2008): Összeborult három légitársaság. Aug. 18.
- Világ gazdaság* (2009): A Chrysler után az Opel is vinné a Fiat. Május 5.

Cikk beérkezett: 2009. 9. hó.

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 10. hó.