

Tari Ernő

## Vállalati stratégiai szövetségek

Az elmúlt egy-másfél évtizedben a versenytársak között létrejött tartós vállalati együttműködések kétségeket ébresztettek a vállalati stratégiát megalapozó elemzések klasszikus modelljei iránt, amelyekben a nyílt piaci szembenállás a vállalatok kizárólagos magatartási formájaként jelent meg. A fejlett ipari országokban elterjedt vállalati stratégiai szövetségek olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló összefogásoknak adnak intézményes mozgásformát, amely együttműködések során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat, ugyanakkor kialakítják – a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek és eszközök egyesítése vagy kiegészítése révén – bizonyos mértékű tevékenységi integrációjukat.

A cikk körvonalazza a stratégiai szövetség fogalmát, rámutat a vállalatok közötti stratégiai együttműködések céljaira és jellemzi a szövetség konkrét megjelenési formáit, valamint az együttműködés tartalmi elemeit.

A legutóbbi másfél évtizedben szokatlan gyorsasággal terjedtek el a stratégiai szövetségek a fejlett ipari országokban. Amíg a hetvenes évtized vége felé csupán néhány tucat stratégiai együttműködési megállapodás született évente a vállalatok között, a nyolcvanas évek közepére ez a szám már több százra, a kilencvenes évek első felére pedig több ezerre emelkedett. Ebben a folyamatban különösen az a figyelemre méltó, hogy nemcsak a más-más ágazatban tevékenykedő szállító és vevő cégek, illetőleg az eltérő tevékenységet folytató szervezetek jutottak és jutnak egymással tartós megállapodásra, hanem a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparágához tartozó vállalatok is. A versenyképesség megőrzése ugyanakkor nem csupán az egyetlen vagy kevés számú partnerre összpontosító együttműködést kívánja meg, hanem sok esetben a partnerkapcsolatok egész hálózatának kiépítésére is sor kerül.

A stratégiai szövetség válasznak tekint-

hető arra a kihívásra, amit a verseny világméretűvé válása, a piacok globalizációja, a kutatási és fejlesztési ráfordítások ugrásszerű növekedése s ezzel összefüggésben a technikai-technológiai haladás felgyorsulása jelent a piacgazdaság szereplői számára. A nyugati vállalatok közötti stratégiai együttműködések ma már kiterjednek a gazdasági élet szinte valamennyi szektorára, de főként a gépkocsigyártásban, a repülőgépiparban és légi közlekedésben, az űrkutatásban, továbbá a gyógyszergyártásban és -forgalmazásban, a biotechnológiában, valamint a telekommunikációs, az informatikai és elektronikai ágazatokban alakultak ki tartós szimbiotikus kapcsolatok. A nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján a kelet-közép-európai országokban végbement radikális társadalmi-gazdasági átalakulások teret nyitottak a kelet-nyugati vállalati stratégiai együttműködések és közös vállalkozások intenzív kibontakozásának is. Többek között a számítógép-összeszerelés és

-forgalmazás, a divatruházati ipar, a szóráskoztató elektronika, a gyorsítékterítés, az élelmiszer-kereskedelem, az idegenforgalom, a kozmetikai cikkek és gyógyszerfelhasználás gyártása, valamint az építőipar terén valósultak meg nemzetközi kooperációk, és jöttek létre sikeresen működő vegyes vállalatok, de más ipari és szolgáltató ágazatokban is születtek hosszabb távra szóló együttműködési szerződések.

Lássunk néhány példát az utóbbi időszakban született fontosabb, nyugati cégek közötti stratégiai megállapodásokra:

- az 1994-ben kezdődött telekommunikációs vállalati együttműködések közül kiemelkedik a British Telecom közös vállalkozása az amerikai MCI céggel, valamint a France Télécom és a Deutsche Telekom szövetkezése a multinacionális nagyvállalatok távközlési kapcsolatainak további bővítésére;

- a digitális televízió várható elterjedése az audiovizuális eszközök piacán óriási profitelhetőségeket kínál a fejlesztésben élenjáró cégeknek. Valószínűleg komoly esélye lesz e technikai újdonság amerikai szabványainak meghatározásában és elfogadtatásában annak a stratégiai konzorciumnak, amely egyesítette az ATT, a General Instruments, a Zenith, a MIT, a Thomson, a Philips és az NBC kutatási erőfeszítéseit;

- a jövő interaktív televíziójának piacadobási szándéka készítette a Microsoftot, a világ vezető szoftvercégét, a Time Warnert, az amerikai szórakoztatóipari konglomerátumot és a TCI-t, a kábeltelevíziózás piacvezető vállalatát olyan közös vállalat létrehozására, amely tevékenysége révén a telekommunikációs és a mikroinformatikai technológiák egyesítésével dolgozik a többcélú (képi, hang, adatátviteli) kábeltelevíziós szolgáltatások megteremtésén;

- az integrált áramkörök előállításánál már csaknem 1 milliárd dollárra tehető annak a 256 megabit kapacitású DRAM-memóriának a kifejlesztése, amely célkitűzés megvalósítására stratégiai szövetségbe tömörült az IBM, a Toshiba és Siemens;

- a mikroinformatika területén a Micro-

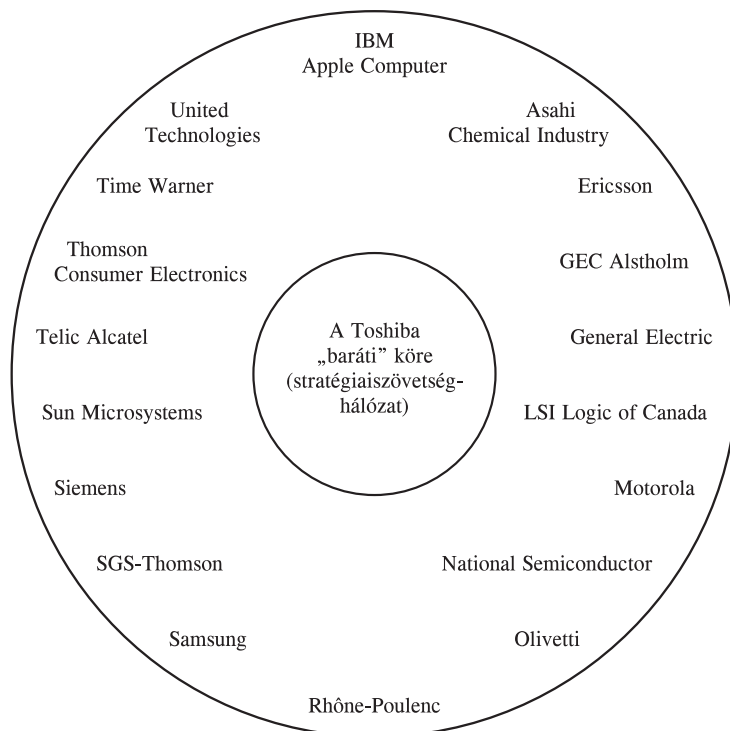
soft és az Intel szoros együttműködését jelzi az új Windows NT rendszer kidolgozása, továbbá az IBM, a Motorola és az Apple eredményes kooperációjára utal az úgynevezett Risc-felépítésű Power PC mikroprocesszor megjelenése;

- a gépkocsigyártó szektorban 1994-ben indította meg termelését a Peugeot-Citroën, és a FIAT által közösen létesített franciaországi üzem (Sevelnord), ahol új típusú, egyterű (monospace) autók előállítására folyik a robotizált munkahelyeken. Hasonló gyártóüzem kezdte meg működését Portugáliában a Ford és a Volkswagen együttműködésének eredményeként. A Ford a japán Nissannal is szövetségre lépett, mégpedig a Nissan által Barcelonában gyártott gépkocsik – Ford márkanév alatt történő – fogalmazására. A Nissan egyik hazai vetélytársa, a Toyota viszont az amerikai General Motors gépkocsijait importálja Japánba, úgyszintén saját márkanéve alatt. S egy további jellegzetes példa: 1995 tavaszán kerültek le az első gépkocsik azokról a hollandiai futószalagokról, amelyek a Volvo és a Mitsubishi technológiai, termelési és kereskedelmi célú stratégiai összefogását hivatottak bizonyítani;

- a partnerkapcsolatok hálózatának kiépítésében úttörő szerepet vállalt a holland Philips cég, amely már a nyolcvanas évek derekán számos tevékenységi területen (korszerű telefonrendszerek, kompakt lemezek, hitelkártyák, szoftverek, videokészülékek, telematikai hálózatok, elektronikai alkatrészek, félvezetők) kötött szövetséget külföldi versenytársaival. A legutóbbi években, Japán harmadik legnagyobb elektronikai óriása, a Toshiba ugyancsak tudatosan építette ki maga körül azt a közel húsz vállalatból álló szövetséges „baráti kört”, amely a kölcsönös előnyök alapján, napjainkban hozzásegíti a japán cégcsoportot a csúcstechnológiák széles körű alkalmazásához (*1. ábra*).

A felsorolt példák nyomán joggal fogalmazhatók meg a következő kérdések. Mit is jelent valójában a vállalatok közötti stratégiai együttműködés? Mi a stratégiai szö-

1. ábra



Forrás: Fortune, 1993. október 4.

vetség lényege? Vajon a stratégiai szövetség olyan reális alternatíva a piaci verseny résztvevői számára, amely egy csapásra kiiktatja a konkurencia legtöbb elemét az együttműködő felek között? Netán részleges „fegyverszünetről” van szó, amelynek révén az együttműködő vállalatok újólág „erőre kapnak”, és eredményesen üthetnek ki a nyeregből egy harmadik vagy negyedik vetélytársat? Avagy a verseny új formája alakult ki, ami lehetővé teszi az egyik fél számára a szövetségen belüli domináns pozíció megszerzését?

Mindezekre a kérdésekre a stratégiai szövetség fogalmának elméleti körvonalázásával, a stratégiai együttműködés céljainak, motivációnak számbavételével, továbbá a szövetség konkrét megjelenési formáinak leírásával és az együttműködés tartalmi elemeinek jellemzésével adunk választ.

### A stratégiai szövetség elméleti megközelítése

*A stratégiai szövetség mint közbenső együttműködési forma a „piac” és a „hierarchia” között*

A stratégiai szövetségek kialakulásának és fejlődésének legáltalánosabb magyarázatát sokak szerint a *tranzakciós költségelmélet* szolgáltatja. Ez az elmélet – mint ismeretes – a vállalat gazdasági tevékenységét tranzakciók (ügyletek) sorozataként fogja fel, és rámutat arra, hogy a vállalat minimalizálni kívánja a tranzakciókkal járó koordinációs, információs, tárgyalási, alkalmazkodási, ellenőrzési költségeket. A költségek összehasonlításához a tranzakció lényeges jellemzőinek, ún. attribútumainak figyelembevételét javasolja *Williamson* [1975]. Szerinte a tranzakció *gyakorisága, bizonytalan-*

*sági foka és specifikussága* határozza meg, hogy a vállalati menedzserek a piacra bízák az ügyletek koordinációját, vagy a szervezeti hierarchián belül gondoskodnak azok lebonyolításáról. Amennyiben szórványos tranzakcióról van szó, s ezek bizonytalansága alacsony fokú, továbbá az ügyletek nem kívánnak különleges erőforrásokat, illetve speciális eszközöket, úgy a vállalatnak kevésbé áll érdekében a tranzakciókat saját szervezetébe integrálni, azaz rábízhatja magát a szabadpiaci mechanizmusokra. Ellenkező esetben (gyakori, de egyszerűsített bizonytalan és specifikus jellegű tranzakciók) viszont célszerű a hierarchiába vonni az ügyleteket. Ha valamely termék előállításához ismétlődően szükséges csúcsműveltségű alkatrész, vagy részegység beszerzése például csak egyetlen szállítótól lehetséges, akkor indokolt lehet a saját gyártás megszervezése, vagy esetleg a szállítócég beolvasztása, megvásárlása. Ily módon felszámolható a függőségi helyzet, szükségtelessé válik a szállítási szerződés – időről időre történő – újratárgyalása és teljesítésének ellenőrzése, a tranzakciók összegegyeztetése stb. (*Thiéart* [1990]).

Eszerint a tranzakciós költségelmélet az ügyletek lebonyolításának két alapvető szerveződési területét különbözteti meg: a piacot és a hierarchiát. A piac jelenti a nyílt, korlátlan versenyt, ahol az ügyletek alkalmanként kötött, rövid távra szóló szerződések révén mennek végbe az egyének, illetőleg az atomizált vállalatok között. A hierarchia ezzel szemben a tökéletes összefonódással, a totális tevékenységi integrációval azonosítható, ahol a tranzakciók lebonyolítására ugyanazon szervezeti-tulajdonosi struktúrában belül kerül sor. Ezek az intézményi megoldások azonban – úgy is lehet fogalmazni – extrém, szélsőséges formák, amely végletek mellett kialakultak olyan szerveződések is, ahol két vagy több vállalat tartós együttműködési kapcsolatokat tart fenn. *Williamson* [1985] felismerte, hogy számos, a gyakorlatban kifejlődött és alkalmazott szervezeti formáció, illetve kapcsolatrendszer az ügyletek szervezésének

közbenső – a két véglet közötti – alternatív módjait jelenti.

A stratégiai szövetség – a tranzakciós költségelméletből kiinduló szervezeteoretikusok szerint – közbenső együttműködési formát jelent a piac és a hierarchia között (*Hennart* [1988], *Kogut* [1988], *Thiéart-Koenig* [1987], *Lorange-Roos* [1992]). A szövetségben részt vevők tudniillik meg egyeznek abban, hogy ügyleteiket részben egymás között – és nem a piac közvetítésével – intézik. Ugyanakkor tartózkodnak attól, hogy egyetlen döntési központtal bíró szervezetbe integrálódjanak, és a hierarchia belső szabályai szerint végezzék koordinációs műveleteiket. A meg egyezés pedig akkor jön létre, ha a vállalatok tranzakciós (és termelési) költségei a nyílt piaci verseny feltételei között meghaladják egy másik állapotban remélt költségeiket (*Büchs* [1991]).

A tranzakciós költségelmélet alapján különösen azok a hosszabb távra szóló vállalati együttműködések világíthatók meg, amelyek a szállítók és a vevők partneri kapcsolataiban alakulnak ki. Ezek az ún. vertikális integrációk különböző iparágakban, illetve piacokon működő (és ezért egymásnak versenyt nem támasztó) vállalatokat fognak össze, s egyértelműen az ismétlődő tranzakciók költségeinek csökkentésére irányulnak. Nehezebb a tranzakciós költségelmélet közvetlen alkalmazása a horizontális jellegű kooperációkban, amelyek ugyanazon iparág (egymással versenyben álló) vállalatainak tevékenységét hangoztatják össze. Az ilyen típusú együttműködések esetében kevésbé játszanak szerepet a tranzakciós költségek, mert a versenytársak között általában nem kerül sor piaci ügyletek gyakori lebonyolítására. Esetenként azonban a horizontális kooperációk magyarázatára is közvetlenül alkalmas a tranzakciós költségelmélet. Például a kielezett versenyt folytató nagy gépkocsigyártó cégek megállapodást köthetnek közösen felhasználható részegységek előállítására vagy termékeik közös értékesítésére abból a célból, hogy a termelési költségek csökkentésével párho-

zamosan tranzakciós költségeket is megta-  
karítsanak. (A gépkocsigyártó ágazatban  
közismerten nem alakultak ki például kü-  
lön motorgyártó vállalatok, s ezért a füg-  
getlen versenytárs szállítótól történő motor-  
vásárlás túlságosan magas tranzakciós költ-  
ségekkel járna.)

#### *A stratégiai szövetség versenyszempontú megközelítése*

Amíg a tranzakciós költségmélten nyug-  
vó értelmezés a stratégiai szövetségek lét-  
rejöttét a tranzakcionális költségek minima-  
lizálásával magyarázza, addig a verseny-  
szempontú megközelítés elsősorban a piaci  
konkurenciaviszonyok oldaláról vizsgálja a  
stratégiai jelentőségű együttműködéseket. A  
vállalati stratégia kialakításában hosszú ideig  
alábecsülték a kooperatív célzatú vállalko-  
zások jelentőségét, és úgy vélték, hogy az  
együttműködésre való törekvés hátráltatja,  
sőt akadályozza a versenyelőnyök megszer-  
zését, illetve kiaknázását. Később a Porter  
[1980] által kidolgozott iparági modell rá-  
világított, hogy a versenyhelyzet megítélé-  
sekor nem elég a közvetlen rivalizálás fel-  
tételait megvizsgálni, hanem az üzletági  
környezet egyéb tényezőinek, erőhatásai-  
nak is szerepet kell tulajdonítani. A straté-  
giai szövetségek megjelenésével és fokoza-  
tos elterjedésével a szövetségre lépők nem  
törekednek a konkurencia teljes kiküszöböl-  
lésére, hanem csak a nyílt, korlátlan piaci  
verseny játékszabályait igyekeznek módosí-  
tani. Az együttműködés révén ugyanis  
annak érdekében kívánják ellenőrizni és  
korlátozni a versenyt, hogy erősítsék, illet-  
ve megőrizzék helyzetüket a szövetségen  
kívülállókkal szemben. Két vállalat koope-  
rálhat például egy speciális gyártási eljárás  
kidolgozásában, de más technológiák terén  
vetélytársként léphetnek fel. Ugyancsak  
együttműködhet két vagy több cég az adott  
földrajzi régióban a közös értékesítési há-  
lózat kiépítésén, miközben más körzetek-  
ben, illetőleg országokban változatlanul  
szemben állhatnak egymással. Mindent egy-

bevetve, a versenytársakat, illetőleg a szál-  
lítókat és vevőket összekapcsoló stratégiai  
szövetségek, vagyis az ún. relációs straté-  
giák megkérdőjelezik a vállalati stratégiát  
megalapozó elemzések klasszikus modell-  
jeit, amelyekben a nyílt piaci szembenállás  
a vállalatok kizárólagos magatartási formá-  
jaként jelent meg (*Joffre-Koenig* [1985],  
*Fombrun* [1992]).

A legutóbbi időben a gazdasági verseny  
egy újabb globális formája bontakozik ki.  
A stratégiai szövetségekbe tömörült vállala-  
latcsoportok világméretű harcban állnak  
egymással. Ez a jelenség további adaléko-  
kat szolgáltat a stratégiai célú együttmű-  
ködések versenyszempontú megközelítésé-  
hez, a konkurencia oldaláról történő értel-  
mezéshez. A versenyre helyezték a hang-  
súlyt azok a kutatók is, akik a stratégiai  
szövetségen *belüli* kapcsolatokat vizsgál-  
ták, és azt kísérelték meg bizonyítani, hogy  
a szövetség nem más, mint rejtett belső  
verseny. Ebben a megvilágításban a stra-  
tégiai szövetség a partner(ek) meggyengíté-  
sére irányuló eszközként jelenik meg,  
amikor is – a szóban forgó értelmezés sze-  
rint – új, módosult formában folytatódik a  
szövetségesek rivalizálása (*Doz-Hamel-  
Prahald* [1989]).

#### *A stratégiai szövetségek – szervezetelméleti megközelítésben*

A szervezetelméletben, az ún. erőforrásfü-  
gés-elmélet képviselői (*Pfeffer-Salancik*  
[1978]) a stratégiai szövetségek értelmezé-  
sét illetően úgy vélik, hogy a vállalatok szá-  
mára szükséges erőforrások megszerzésé-  
nek bizonytalanságát nagymértékben csök-  
kenthetik a szervezetközi koordinációk, a  
közös vállalkozások. Mások a hosszabb távú  
vállalati együttműködések kapcsán a *szerve-  
zeti tanulás* lehetőségére hívják fel a fi-  
gyelmet. Ez a felfogás lényegében úgy te-  
kinti a stratégiai szövetséget, mint a szak-  
mai ismeretek és képességek (kompetenci-  
ák) *transzferjének* alkalmas keretét (*Marc*  
[1991]).

### *A stratégiai szövetség fogalmi meghatározása*

Az előzőekben vázolt teoretikus megközelítések nyilvánvalóan csak általános szempontokat nyújtanak a stratégiai szövetségek konkrét természetrajzához, de nem elégségesek a vállalati együttműködések motivációinak, struktúrájának és folyamatának mélyebb elemzéséhez. Mindazonáltal elméleti kiindulópontként szolgálnak a stratégiai szövetség fogalmának tisztázásához, az együttműködések céljainak megértéséhez, valamint a stratégiai szövetségekre irányuló empirikus vizsgálatok módszertani alapjainak kijelöléséhez.

A stratégiai szövetség fogalmi meghatározását célzó elméleti erőfeszítések mind ez ideig nem vezettek egységes definícióra (Vissi [1995]). A tranzakciós költségek elmélete talaján álló szervezetkutatók – a fentiekben ismertetett álláspontjukból logikusan következően – *tágan* értelmezik a stratégiai szövetség kategóriáját, és e fogalom körébe sorolják egyrészt az ugyanabban az ágazatban működő, konkurens cégek *horizontális* együttműködését, másrészt a különböző ágazatokban tevékenykedő szállítók és vevők *vertikális* jellegű kapcsolatait, ideértve a tartós alvállalkozói szerződésekre épülő, úgynevezett vállalati konstellációkat is (Lorenzoni–Ornati [1988], Nueno–Oosterveld [1988], Leclère–Elis [1993]).

Néhány szerző a szállítói–vevői kapcsolatban nem lévő, de eltérő tevékenységet folytató vállalatok együttműködési megállapodásait szintén stratégiai szövetségként kezeli (Bronder–Pritzl [1991]), sőt egyesek a baráti alapon létrejött fúziókat és vállalat felvásárlásokat is a stratégiai szövetség fogalmi körébe tartozónak tekintik (Nevear–Deck [1990]).

A versenyszempontú megközelítés hívei viszont *szűkebben* vonják meg a stratégiai szövetség fogalmi határait, és kizárólag a versenytársak vagy potenciális versenytársak együttműködését tartják stratégiai jellegű szövetségnek (Killing [1988], Dussauge–Garrette [1991], Urban–Vendemini [1992]). A definíció szerint a szövetség tagjai – meg-

őrizve viszonylagos stratégiai autonómiájukat – anyagi és szellemi tőkájük egy részét rendelkezésre bocsátják a közös terv – valamely specifikus tevékenység – megvalósításához.

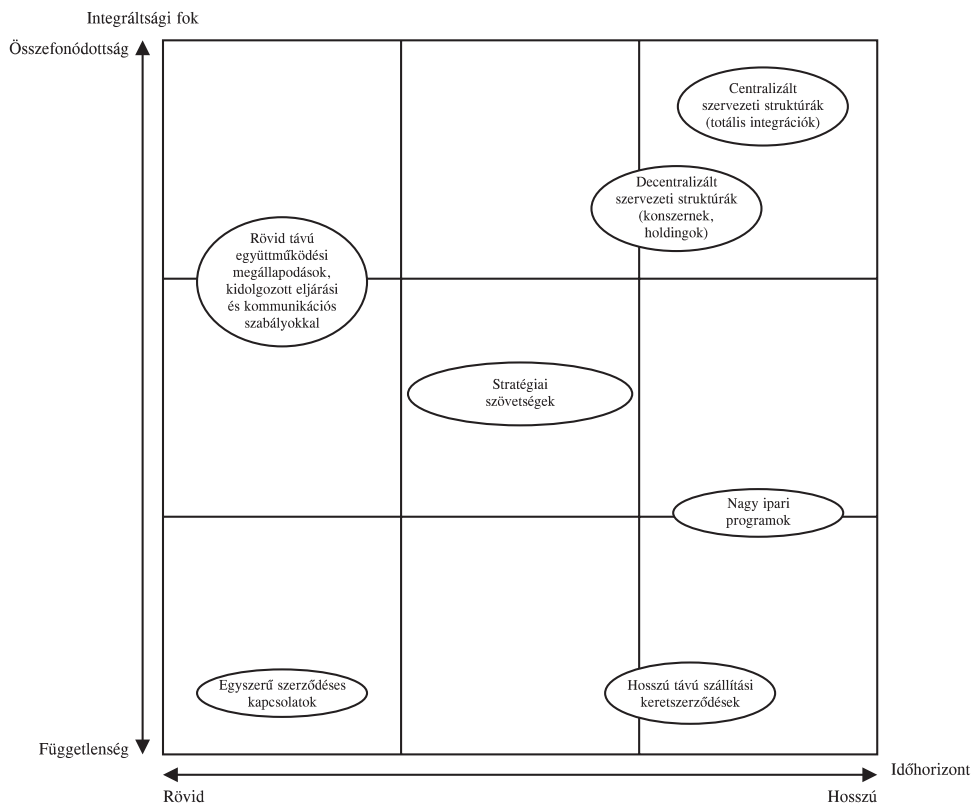
A versenytársak közötti együttműködést tekintve például az Airbus elnevezésű repülőgépprogramban hosszú ideje részt vett cégek (a francia Aérospatiale, az angol British Aerospace, a német MBB és a spanyol CASA) oly módon használták fel közösen tervezési tapasztalataikat és osztották meg kutatási-beruházási ráfordításaikat, hogy egyidejűleg folytatták önálló konstruktóri tevékenységüket, sőt fenntartották más stratégiai szövetségek alakítására irányuló szándékukat is (Gugler [1992]). A szűkebb definíció szerint nem nevezhetők viszont stratégiai szövetségnek a Toyota autógyár nagyszámú alvállalkozóval kiépített együttműködési vagy általában a (különböző iparágakhoz tartozó) szállítók és vevők között létesült tartós partneri kapcsolatok, továbbá a licencmegállapodások és franchise-együttműködések.

Említést érdemelnek még azok az elméleti állásfoglalások, amelyek erősen leszűkítik a stratégiai szövetség fogalmának jelentését, és csak a különálló, jogi személyiséggel bíró szervezetek (vegyes vállalatok) formájában megtestesülő együttműködést tekintik valódi stratégiai szövetségnek (Berg–Duncan–Friedman [1982], Harrigan [1985]). A közös vállalatra történő fogalmi leszűkítés azonban két szempontból is vitatható. Egyrészt a stratégiai szövetség többféle szervezeti-jogi formát ölthet, s ezek közül a vegyes vállalat csak az egyik forma. Másrészt gyakran hoznak létre közös vállalatokat kifejezetten taktikai, rövid távú (például gyors profitszerzési) célok érdekében (Clarke–Brennan [1988]).

*Elméleti szempontból helyesebb* a stratégiai szövetség fogalmának *tágabb* értelmezését elfogadni. A szövetség kezdeményezése ugyanis minden esetben stratégiai előrelátást fejez ki, illetőleg stratégiai horde rejű cselekvést kíván az érintett vállalatok részéről, legyenek azok szembenálló versenytársak vagy egymással nem rivalizáló

2. ábra

## Vállalati együttműködési formák



szállítók és vevők. Ilyen megközelítésben a *stratégiai szövetség* többet jelent, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől azonban – értelmezésünk szerint – nem foglalja magában a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló, centralizált (vagy részlegesen decentralizált) szervezeti hierarchiákat. A *stratégiai szövetség* tehát olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködés, amelynek során megvalósul – a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek, eszközök, erőforrások révén – a felek bizonyos mértékű *tevékenységi integrációja*.

A 2. ábrán két dimenzió mentén érzékeltetjük a stratégiai szövetségek lényegi vonásait. Az egyik dimenziót a kooperáció *időtávja*, a másik dimenziót az együttműködő felek *tevékenységi integrációjának foka* jelenti. Látható, hogy a stratégiai szö-

vetségek a 2. ábra közepén helyezkednek el, vagyis – felfogásunk szerint – általában közbülső pozíciót foglalnak el az együttműködés időhorizontját és az integráltság mértékét illetően. A szélső esetek – a piac-hierarchia kategóriapárról elmondottaknak megfelelően – az egyszerű, alkalmilag létrejövő szerződéses kapcsolatok (rövid időtáv, integráció hiánya), valamint az erőteljesen központosított szervezeti struktúrák (hosszú időtáv, totális integráció). A 2. ábrán nem soroltuk a stratégiai szövetségek körébe a szélső esetekhez hasonlóan az integráltság bizonyos fokával jellemezhető, de rövid távra szóló együttműködéseket. Ugyancsak a stratégiai szövetségeken kívülállónak tekintettük azokat az együttműködési formákat, amelyek például a *tevékenységi integráció* elemeit nélkülözik (hosszú távú szállítási keretszerződések),

vagy egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladatra szerveződtek.

Felfogásunk alapján a stratégiai célú vállalati együttműködéseknek végül is három nagy területét különböztetjük meg: a horizontális szövetségeket, a vertikális szövetségeket és a diagonális szövetségeket.

A *horizontális szövetség* – amint a fogalmi értelmezéseknél erről már részben szövegtünk – lényegében az azonos tevékenységi szektorban működő versenytársak vagy potenciális versenytársak stratégiai együttműködésének formája. Gyors elterjedésére utal, hogy a nyolcvanas években végzett felmérések szerint a versenytársak által kötött szövetségek a vizsgált időszakban már mintegy hetven százalékát adták az összes, stratégiai távlatú vállalati együttműködéseknek, s a közösen létrehozott vegyes vállalati szervezeteknek is több mint a felét konkurens cégek alapították (*Morris-Hergert* [1987], *Kogut* [1988]).

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 érintkezésé, nyílt konkurenciává, vagy megvalósulhat az ellenkező véglet, a szervezeti koncentráció, a totális egyesülés.

A *vertikális szövetség* különböző ágazatokban tevékenykedő, de ugyanazon üzleti rendszerbe integrálódott szállítókat és vevőket kapcsol össze, viszonylag hosszabb időtávra. A vertikális stratégiai szövetségek számának gyarapodása az utóbbi időben észrevehetően felgyorsult. 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 biotechnológia területén a hagyományos vegyipari és gyógyszeripari cégek,

valamint az új, szakosodott biotechnológiai vállalatok közötti stratégiai együttműködés például lehetővé tette, hogy az előbbieknél újszerű technológiai eljárásokat ismerjenek meg, az utóbbiak pedig termelési kapacitásokhoz és elosztási hálózathoz jussanak (*Geroski* [1993]). 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 kialakult, az integráció elemeit hordozó (például alvállalkozói részvétellel az új modellek tervezésében) kapcsolatrendszer. Másrészt a szállítóktól is mutatható 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.

*Diagonális irányú* stratégiai szövetségről akkor beszélünk, ha a vállalat egy másik ágazathoz tartozó céggel jut együttműködési megállapodásra, de szállítói-vevői kapcsolat egyébiránt nincs közöttük. Példaként említhetők az ismert márkájú siléceket gyártó cégek, amelyek szövetségre léptek a síkötések és sícipók előállítóival. Ugyancsak diagonális szövetségnek tekinthető a többcélú kábeltelevíziós szolgáltatások bevezetését célzó – már példaként említett – Microsoft–TCI–Time Warner együttműködés (*Hinterhuber-Levin* [1994]).

### A stratégiai szövetség céljai

A stratégiai szövetségek látványos elterjedése méltán veti fel azt a kérdést is, hogy milyen konkrét célokat követnek az együttműködő felek, mi motiválja a partnerek közös szándékát, törekvését. *Matthyssens-Van Gils-Tas* [1993] a következő motivációs tényezőket sorolja fel a stratégiai szövetségek létrejöttének magyarázatához:

– a költségek és a kockázat megosztása;



- a pótlólagos erőforrások/beruházások kiváltása;
- az adósságállomány csökkentése/megszüntetése;
- méretgazdaságosság, optimális gyártási sorozatnagyság;
- a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítóktól való függés csökkentése;
- a kapacitásfelesleg lekötése/a kapacitáshiány megszüntetése;
- belépés új piacokra, hozzájutás új elosztási csatornákhöz;
- új technológiák alkalmazása, a technológiai transzfer gyorsítása;
- komplementer ismeretek és új menedzsment módszerek elsajátítása;
- a versenypozíció javítása;
- a piaci korlátok leküzdése, új piacok meghódítása;
- diverzifikáció, a termékkínálat kiegészítése;
- first-mover előnyök érvényesítése;
- a fejlesztés időigényének csökkentése;
- a kormányzati kezdeményezések ösztönzése/iparpolitikai intézkedésekre adandó válasz;
- a divathullám követése a stratégiai szövetség megkötésével;

A motivációs tényezők egy része a horizontális – azonos ágazatban működő cégek közötti – stratégiai szövetségek létrejötténél játszik elsősorban szerepet (méretgazdaságosság, az új technológiák bevezetése, a költségek és a kockázat megosztása, a versenypozíció javítása). Más indítékok főként a vertikális vagy diagonális szövetségek kialakulásának hátterében húzódnak meg (kiegészítő ismeretek szerzése, a szállítóktól való függés megszüntetése, a kapacitásfelesleg lekötése, piacbővítés, a kormányzati iparpolitika kihasználása). Mindent egybevetve a stratégiai szövetségek *alapvető célkitűzései* négy csoportba sorolhatók:

*Nagyságrendi megtakarítások elérése.* A stratégiai szövetség lehetővé teszi a beruházások és a termelés költségeinek megosztását, valamint nagyobb, gazdaságos gyártmányosorozatok előállítását. Egyes gépkocsigyártó cégek például korszerű motorok ki-

fejlesztésére összefognak, amelyekből jóval nagyobb mennyiséget lehet beszerezni az általuk kínált különböző autótípusokba, mint ha egy-egy típusba építenék be azokat.

*Műszaki-technológiai és egyéb ismeretek szerzése, kiegészítése és kombinálása, az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználása.* A stratégiai szövetséggel lehetőség nyílik a gyártási ismeretek, technológiai eljárások átadására és átvételére, a vállalatok által felhalmozott műszaki tudás egyesítésére és kombinálására, valamint a kutatási-fejlesztési tevékenység kockázatának megosztására. A nyolcvanas évtized közepétől tanúi lehetünk például a telekommunikációs és informatikai cégek kibontakozó együttműködésének, a kölcsönös technikai-technológiai függés és egybefonódás talaján (telematikai hálózatok). A stratégiai célú együttműködés ugyanakkor lehetőséget nyújt az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kiaknázására: a szövetség tagjai felgyorsíthatják az innovációkat, csökkenthetik a gyártási átfutási időt, s az időnyereséget hatékony fegyverként használhatják fel a kiélezett versenyben. A FIAT vállalatcsoport autóiipari részlege például annak köszönheti a gyártmányfejlesztés átfutási idejének radikális csökkenését, hogy az új modellek részegységeinek tervezésébe bevonta a vele stratégiai szövetségben álló alvállalkozóit.

*Új piacok meghódítása, versenyelőnyök szerzése.* A stratégiai szövetség megkönnyíti a piaci részesedés növelését, a termékkínálat bővítését, új országok, földrajzi régiók meghódítását, és így a nemzetközi szabványként elismert, standard termékek piacra dobását. A videokészülékek kezdeti elterjedése idején például a szórakoztató elektronikai cégek között versenyfutás indult meg a szövetségek megalakítására, hogy a saját fejlesztésű videorendszerek nemzetközi elfogadtatásával kiszorítsák a vetélytársakat a piacról. Hasonló küzdelem folyik ugyanezen ágazat új szövetségeibe tömörült vállalatai között a digitális videolemez ígéretes piacának megszerzéséért.

*Politikai és jogi természetű akadályok leküzdése.* A stratégiai szövetség alkalmas

a protekcionista előírások és a vámhatárok megkerülésére. A japán autógyártók a stratégiai együttműködések révén hagyhatták figyelmen kívül évek óta az európai vagy amerikai behozatali mennyiségi kvótákat, mert például a velük szövetségre lépő angol vagy amerikai autóiipari cégek köszönhetően a közösen tervezett, illetve gyártott és forgalmazott gépkocsik hazai előállításának számítanak Nagy-Britanniában vagy az Egyesült Államokban.

Az itt megfogalmazott alapvető célok természetesen *nem választhatók el mereven egymástól*. A szövetségesek több célt is maguk elé tűzhetnek egyidejűleg, amelyek adott esetben egységes stratégiai irányvonnallá olvadnak össze. Az explicit stratégiai célok mögött sokszor „rejtett szándékok” is meghúzódhatnak, például a domináns pozíció megszerzésére vagy fenntartására való törekvés. Úgyszintén versenykorlátozó szándékok rejtőzhetnek esetenként az olyan piaci együttműködésekben, amelyek már egy ország versenytörvényeit sértik.

Felvetődhet végül, miért a stratégiai szövetség keretében akarják a vállalatok elérni a fentiekben tárgyalt célokat, hiszen azok megvalósulását másfajta stratégiai akciók is lehetővé teszik, többek között a vállalati fúziók és felvásárlások. Úgy tűnik, a stratégiai szövetség számos előnyt élvez a régóta ismert vállalategyesítések és -felvásárlások klasszikus formájával szemben. Mindenekelőtt lehetővé teszi a stratégiai önállóság megőrzését, és gátat szab egy nagyobb szervezeti struktúrában történő teljes felolvadásnak, illetőleg valós együttműködési alternatívát kínál tőkeerős partnerek eleve irreálisnak tekinthető felvásárlásaival szemben. Másfelől – szükség esetén – módot nyújt a szövetség a korábban közösen meghozott stratégiai döntések felülvizsgálatára, adott esetben az együttműködési megállapodás felmondására is, míg a fúziók vagy vállalatfelvásárlások ilyen szempontból visszavonhatatlan következményekkel járnak. Ezen túlmenően a stratégiai szövetség a partner(ek) erősségeit használja ki, akvizíció esetén viszont a megvásárolt egység gyengeségeivel is számolni kell (Tari [1994]).

### A stratégiai szövetség formája és tartalma

A stratégiai szövetségek empirikus vizsgálatával, leíró jellemzésével számos angol-szász, francia és más felmérés foglalkozott az elmúlt években. Az elemzések egy része valamely kiválasztott stratégiai szövetség jellegzetességeit mutatja be, az együttműködő vállalatokra vonatkozó elsődleges adatok, közvetlen információk felhasználásával. A kutatók egy másik csoportja nem egyetlen stratégiai szövetség – monografikus részletezésű – leírására vállalkozik, hanem a szövetségek nagyobb számú mintájára támaszkodva végez összehasonlító vizsgálatot, és fogalmaz meg általános következtetéseket. Az utóbbi elemzések – a minta számosságából következően – gyakran másodlagos adatforrásokat (sajtóközlemények, iparági elemzések, nemzeti és nemzetközi statisztikák) vesznek alapul. Az ilyen jellegű vizsgálódások egyik módszertani nehézsége az, hogy a gazdasági-üzleti szaksajtóban megjelenő híradások többnyire a vállalati vezetők nyilatkozatait közlik, s e deklarációk nem mindig tükrözik híven az együttműködési megállapodásban rögzített tényleges feltételeket. Problémát jelent továbbá, hogy a hivatalos statisztikai adatok szinte kizárólag csak a szövetség tagjai által közösen alapított szervezetekre, elsősorban az önálló jogi személyiségű közös vállalatokra vonatkoznak, és figyelmen kívül hagyják a stratégiai szövetségek egyéb formáit.

#### *A kialakult stratégiai együttműködések csoportosítási ismérvei*

A stratégiai szövetségek összehasonlításának egyik alapvető célja, hogy megfelelő kritériumok alapján *csoportosítsa, tipizálja* az együttműködési megállapodásokat, ily módon világítva meg a szövetségek eltérő formai és tartalmi jegyeit. A tipizálási szempontok meghatározása élenként foglalkoztatja a stratégiai menedzsment elméletének művelőit; ehelyütt a legismertebb klasszifikációs ismérveket mutatjuk be.

*Földrajzi régiók szerinti csoportosítás.* Az empirikus vizsgálatok három földrajzi zónát (Európa, Egyesült Államok, Távol-Kelet) emelnek ki a stratégiai szövetségek sajátosságainak magyarázatában (Gerlach [1987], Culpán–Kostelac [1993]).

A nemzeti kultúrák eltérései (s ebből következően a szervezeti struktúrák eltérései) karakterisztikusan megkülönböztetik a japán–amerikai vagy japán–európai vállalati szövetségeket a nyugat-európai cégek egymás közti stratégiai együttműködésétől. A legutóbbi időben egyre bővül a kelet-nyugati vállalati stratégiai együttműködések köre, e téren szintén sajátos vonások kialakulásával lehet számolni.

*Iparágak szerinti csoportosítás.* A repülőgépgyártásban, az űrkutatási szektorban vagy a hadiiparban sokéves hagyománya van a stratégiai célú kooperációnak, és az egymást követő együttműködési programok szinte a szokásos működési keretül szolgálnak az érintett vállalatok számára. Ezeken a területeken a stratégiai szövetségek létrejötte és megszűnése közvetlenül kapcsolódik az adott programok indulásához és befejeződéséhez, míg más ágazatokban (gépkocsigyártás, telekommunikáció, elektronika, vegyipar, kohászat) a szövetségek születése és fennmaradása nem programozható előre.

*Funkcionális területekre irányuló szövetségek.* Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, termelés, értékesítés) mely szakaszára, láncszemére helyezik stratégiai szempontból a hangsúlyt, megkülönböztethetők például technológiai, termelési, kereskedelmi szövetségek, K+F, illetve beszerzési-logisztikai integrációk (Saget [1990], Gugler [1992]). A vállalatok közötti stratégiai együttműködés azonban kiterjedhet egyidejűleg több funkcionális területre, sőt az úgynevezett értékláncot alkotó elsődleges és támogató tevékenységek csaknem mindegyikére is (Ghemawat–Porter–Rawlinson [1985]).

*A stratégiai szövetség jogi keretei.* A lehetséges jogi megoldások formáiként (nem számítva ide az informális szövetségeket)

sorolják fel általában a szerződéses megállapodást, a kisebbségi tőkerészesedést, a vegyes vállalatot, a gazdasági érdekeltségű csoportosulást (konzorciumot), a licencmegállapodást, a franchise-együttműködést stb. (Van Gils-Zwart [1993]).

A jogi formák közül a szerződéses megállapodás anélkül rögzíti a felek stratégiai együttműködési szándékát, hogy külön szervezeti-jogi egység szolgálna a közös tevékenység keretében. Ilyen stratégiai szerződést kötött például a nyolcvanas évek elejétől néhány japán gépkocsigyártó cég az amerikai versenytársakkal (Mitsubishi-Chrysler, Mazda–Ford, Suzuki–General Motors), ami lehetővé tette egyes japán autómódellek forgalmazását – a partner márkanéve alatt – az Egyesült Államokban. Úgyszintén szerződéses megállapodás alapján végzik kutatómunkájukat az IBM, a Toshiba és a Siemens fejlesztő mérnökei a 256 megabit kapacitású superchip előállítására céljából.

A stratégiai szövetség keretében vagy párhuzamosan a megállapodásokkal kialakulhatnak *kisebbségi tőkerészesedések* is a partnerek között, esetenként kereszttulajdonlás formájában. E megoldások általában jelezni kívánják, hogy a felek hosszabb távú együttműködésre számítanak a megkötött szövetségben. A stratégiai célú megállapodások gyakran vezetnek *különálló jogi entitások*, például vegyes vállalat vagy ún. gazdasági érdekeltségű csoportosulás létrehozásához. E közös szervezetek léte módját nyújt arra, hogy a szövetség bizonyos értelemben önálló életet éljen (tehát például a vegyes vállalat saját stratégiát dolgozzon ki, vagy az anyaszervezetek esetleges vitáiban markáns meghatározó álláspontot képviseljen).

Az Airbus-program megvalósítása során az Airbus Industrie konzorcium (amely eredetileg a kereskedelmi funkciók közös el látására szerveződött) fokozatosan növekvő befolyásra tett szert a megkötött szövetségben belül és azon kívül: a program képviselőjében kezdettől fogva közvetlenül tárgyalt az ügyfelekkel, és egy idő után sikerült döntőbíróként is elfogadtatnia magát a szövetséges repülőgépgyártó partnerek kö-

zötti tárgyalásokon. Mintegy szuperszervezetként érte el, hogy az Airbus repülőgép egy újabb típusának fejlesztési és gyártási feladatait ugyanolyan, az összerdeknek megfelelő munkamegosztásban végezzék a program résztvevői, mint azt a régebbi típus esetében elfogadták és végrehajtották.

*Erőviszonyok, anyagi és szellemi tőke a stratégiai szövetségekben*

Hangsúlyozni kell, hogy a szövetségek megkötésének időpontjában *eltérő* lehet a partnerek szerepe, súlya, versenyhelyzete. A repülőgép- és fegyvergyártás területén például az elmúlt húszéves időszakban a stratégiai szövetségek közel hatvan százalékában élvezett az egyik fél domináns versenypozíciót (*Dussauge–Garrette* [1992]). Nyilvánvaló, hogy az indulási egyenlőtlenségek befolyásolják a szövetség későbbi fejlődését, sikeres vagy sikertelen kimenetelét: a gyengébb partner még inkább lemaradhat az együttműködés során, de esetenként számottevően javíthatja is pozícióját a korábbi időszakhoz képest.

*Bleeke–Ernst* [1995] több mint kétszáz stratégiai szövetség időbeli fejlődését vizsgálva, arra a következtetésre jutott, hogy a vállalati együttműködések sorsát, valószínű kimenetelét lényegesen befolyásolja a stratégiai partnerek induló pozíciója, valamint a kezdeti erőviszonyok későbbi változása, módosulása. A stratégiai együttműködés létrejöttének időpontjában fennálló (és a továbbiakban esetenként módosuló) erőviszonyok alapján a szerzőpáros ezért megkülönbözteti: 1. az erős partnerek közötti, 2. a gyenge szövetségesek közötti, valamint 3. az erős és gyenge partnerek közötti kooperációtípusokat.

A vizsgálat tanúsága szerint az erős pozícióból induló vállalatok együttműködése akkor bizonyul igazán tartósnak, ha a felek az alaptevékenység területén nem közvetlen versenytársak (hanem például egymás technológiai, piaci stb. kiegészítői), és az erőviszonyok sem változnak a szövetség fejlődése során. Ugyanakkor az egyformán

gyenge versenyhelyzetből startoló cégek hosszabb távú együttműködése nagy valószínűséggel kudarcra ítélt, mert a partnerek gyengeségei rendszerint konzerválódnak, vagy felerősödnek a kooperatív tevékenység során. Ami az erős és gyenge partnerek által kötött szövetségeket illeti, a felmérés adatai szerint az együttműködések kimenetele kétesélyes lehet. Amennyiben egy gyenge adottságokkal rendelkező vállalat közvetlen versenytársa a vele szövetségre lépő erős partnernek (vagy partnereknek), akkor a gyenge cég valószínűsíthetően alárendelt pozícióban marad a szövetségben belül, és végül az erősebb fél felvásárolja. Ha viszont a gyenge adottságú szervezet olyan erősebb partnerrel lép szövetségre, amely komplementer módon kapcsolódik az ő tevékenységéhez, akkor – a szervezeti tanulás révén – adott esetben az alárendelt pozíciójú cég sikerrel javíthatja vállalati képességeit.

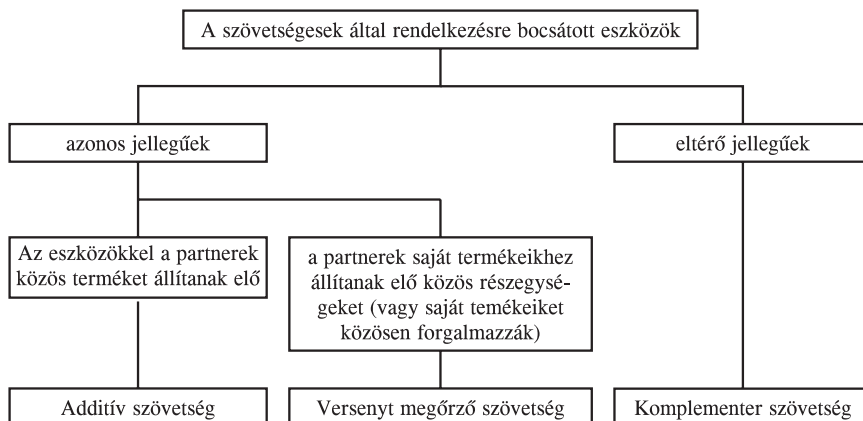
A CFM 56 típusú repülőgépmotor közös fejlesztésére és gyártására létrejött szövetség nem segítette hozzá a francia Snecma céget, hogy ténylegesen ledolgozzon műszaki hátrányából a multinacionális General Electrickel szemben. Viszont a német MBB repülőgép-konstruktőr cég, amely a francia Aérospatiale oldalán több fejlesztési programban vett részt, annak ellenére ért el érdemleges sikert a technikai lemaradás csökkentésében, hogy a magas műszaki színvonalat képviselő francia partner nem óhajtotta különösképpen ezt a fejleményt.

A tipizálási szempontok elméletileg megalapozott kialakításához azt is tekintetbe kell venni, hogy a stratégiai együttműködések egy jelentékeny hányadánál a partnerek *eltérő jellegű apporttal* szállnak be a szövetségbe. Például az egyik fél rendelkezésre bocsátja a gyártási eljárás know-how-ját, a másik fél pedig biztosítja a marketinget, az értékesítést és az eladás utáni szolgáltatásokat.

*Dussauge–Garrette* [1991] *magyarázó modellje* csaknem kétszáz tényleges stratégiai együttműködés elemzésén alapul, és a versenytársak közötti megállapodásokat tipizálja (3. ábra).

3. ábra

A versenytársak közötti stratégiai szövetség típusai



A típusalkotás abból a megfigyelésből indul ki, hogy a partnerek által felajánlott *eszközök* (fizikai és szellemi javak) *azonos* vagy *eltérő* jellegűek lehetnek. Ha például az egyik fél biztosítja a termelőüzemet, a másik fél pedig az értékesítési hálózatot, akkor eltérő jellegű eszközökről van szó. Ha viszont mindegyik partner termelési javakat bocsát a szövetség rendelkezésére, abban az esetben hasonló célú eszközökről beszélünk.

Az eltérő jellegű eszközök, erőforrások felhasználásával megvalósuló együttműködést *komplementer szövetségnek* nevezik a szóban forgó klasszifikáció szempontjainak kidolgozói, mert legalább az egyik félnek *kiegészítő eszközökre* (ismeretekre) van szüksége a tevékenysége eredményes folytatásához.

Komplementer szövetség jött létre a nyolcvanas évek derekán a francia Matra-Automobiles és a Renault között az Espace márkanevű gépkocsi gyártására és forgalmazására. A sikeres típus gyártása kezdettől fogva a Matra egyik üzemében folyt, míg az értékesítés a Renault kereskedelmi hálózatán keresztül valósult meg. Egy komplementer szövetség megalakulásához az szükséges, hogy az együttműködés tárgya – a termék – ne támasszon közvetlen konkurenciát annak a partnercégnek, amelyik a kiegészítő

jellegű eszközöket biztosítja. A Renault például csak azért vállalkozott az Espace értékesítésére hazai és külföldi kereskedelmi hálózatában, mert ilyen típusú gépkocsi nem szerepelt saját termékínálatában.

A hasonló rendeltetésű eszközökkel folyó együttműködések két csoportra oszthatók: az ún. *additív* és a *versenyt megőrző szövetségekre*. Az additív típusú együttműködések a feladat nagyságrendje, a versenyt megőrző szövetségeket pedig a gazdaságos termelés követelménye teszi szükségessé.

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 elegendő anyagi és szellemi erővel. A kooperáció legtöbbször kiterjed az értékalkotó folyamat egészére, melynek eredményeként a partnerek *közös* termékkel jelennek meg a piacon.

Az additív együttműködés keretében fejlesztették ki a sikeres Airbus-utasszállító géptípusokat több nyugat-európai ország repülőgépgyártó cégeinek közreműködésével. Az additív szövetség jelentős mértékben tompítja a versenyt az együttműködő felek között, mert a partnerek

gyakorlatilag úgy lépnek fel a szövetségen kívülállókkal szemben, mintha fuzionáltak volna. Az egységes külső fellépés mindazonáltal nem zárja ki a szövetségen belüli relatív stratégiai önállóságot és rivalizálást: az Airbus-programban kezdettől fogva részt vevő német cég, az MBB például nem nyugodott bele, hogy a közösen kifejlesztett repülőgép első típusának vég-szerelésére kizárólag az Aérospatiale cég franciaországi gyárában kerüljön sor, s elérte – bizonyos harcok árán – egy második összeszerelő gyártósor létesítését Hamburgban.

A gazdaságos termelés követelménye által motivált *versenyt megőrző* szövetség elsősorban résztvevőegységek közös végzésére, illetve gyártmányrészegységek *közös előállítására* terjed ki. Meghatározott részegységek párhuzamos gyártása például sok esetben nem nyújt lehetőséget az optimális sorozatnagyság elérésére, ezért megállapodások szülehetnek a termékkomponensek közös felhasználásáról. Az együttműködő felek továbbra is saját ismert vagy bevezetésre váró termékeiket kínálják a piacon, de az azokba beépített részegység(ek), vagy a termékeket értékesítő-forgalmazó hálózat a közös. Ez a fajta kooperáció azért nevezhető *versenyt megőrző* szövetségnek, mert a piaci versengés változatlanul fennmarad a partnerek között (termékeik továbbra is helyettesíthetik egymást).

A versenyt megőrző szövetségre jó példát szolgáltatott a Volkswagen és a Renault által közösen előállított automata sebességváltók, vagy a Peugeot, a Renault és a Volvo által közösen gyártott V6 típusú motorok, amelyeket éveken át e cégek konkurens autómobiljeibe szereltek be.

A szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök jellegén nyugvó tipizálás kapcsolatba hozható a más szempontok, kritériumok (például a földrajzi vagy az ágazati tényező) szerint csoportosított együttműködési formákkal. Felmérések szerint a repülőgép- és fegyvergyártási ágazatokban létrejövő stratégiai szövetségek túlnyomó hányada (mintegy 90 százalék) additív típusú együttműködés, míg a telekommunikációs és szórakoztató elektronikai ágazatokban a komplementer szövetségeket részesítik előnyben.

Az autógyártásban és az informatikai ágazatban viszont döntően kétféle együttműködési forma, a komplementer és a versenyt megőrző típusú szövetség jött létre. Ugyanakkor a földrajzi zónák szerint megkülönböztetett szövetségek közül a japán–amerikai, és a japán–európai együttműködések jórészt komplementer típusúak, párosulva az új piacokra való behatolás szándékával (legalább az egyik partner részéről). Ezzel szemben az európai cégek egymás közti stratégiai célú kooperációi többségében additív vagy versenyt megőrző jellegűek, azaz a végrehajtandó feladatok komplexitása (újszerűség és kockázatosága), valamint a nagyságrendi megtakarítások játszanak közre elsősorban az európai szövetségek kialakulásában.

### *Munkamegosztás*

A korábbi leíró tanulmányok *egyszerűsítő feltételezéssel éltek*, amely szerint az együttműködő felek a szövetség keretében végrehajtandó feladatokat közösen végzik el. A valóságban a partnereknek nemcsak ahhoz fűződhet érdekük, hogy együttesen (gyakorta közösen létrehozott vállalkozásban) végezzenek el bizonyos feladatokat, hanem célszerűnek ítélik a megosztott, valamint a párhuzamos feladatvégzést is.

A stratégiai szövetségek tipizálása szemléletes módon vetíti elénk a versenytársak közötti együttműködés főbb típusait. A klasszifikáció révén azonban még nem kapunk választ a szövetség tagjaira váró feladatok *megosztásának elveiről*, a partnerek aktív részvételének szabályozásáról. Az újabb felmérések már *három alapvető munkamegosztási formát* különítenek el a stratégiai szövetségeken belül: 1. a megosztott feladatvégzést, 2. az együttes feladatvégzést és 3. a párhuzamos feladatvégzést.

A komplementer szövetségben általában megosztottan végzik el a feladatokat: egy-egy partner azért a feladatért (feladatcsoportért) felel, amelynek a teljesítésére alkalmas eszközök (ismeretek) a birtokában vannak. A Matra–Renault együttműködés-

## 4. ábra

Matra-Renault szövetség – feladatmegosztás  
a komplementer típusú stratégiai együttműködésben

	Matra-Automobiles	Renault
Technológia	Műanyag + műanyagfestés Gyártásfejlesztés	
		Mechanikairészegység-bank
Gyártmánytervezés	Modell alapkoncepció Architektúra Design	
		Design Padlózat, oldalsó kiképzés Ülés modulok
Komponensek		Mechanika (motor) Alvállalkozói kapcsolatok (tartozékok)
	Karosszéria	
Összeszerelés	Speciális összeszerelő üzem (Romorantin) Kissorozatú termelésirányítási kompetencia	
Marketing		Életstílus-vizsgálatok Piackutatás, árkedvezmények Márkamenedzselés
Elosztás, értékesítés		Renault hálózat (Franciaország + Európa)
Szolgáltatások		Eladást követő szolgáltatások, Renault-garanciák

Forrás: Dussauge-Garrette [1991].

ben (4. ábra) a Renault-ra hárult az Espace autómodell marketingfeladatainak végzése (életstílus-vizsgálatok, piackutatás, márkamenedzselés, árkedvezmények), az értékesítés megszervezése (a cég franciaországi és európai hálózatain keresztül), továbbá az eladás utáni szolgáltatások, garanciális javítások ellátása. A fejlesztés és a termelés viszont döntően a Matra–Automobiles kompetenciájába tartozott (konceptcionális gyártmánytervezés, műanyag-karosszéria, technológizálás, karosszériagyártás, összeszerelés). A fejlesztés és termelés funkcionális területein a Renault csupán arra vállalkozott, hogy – ugyancsak kiegészítő jelleggel – részfeladatokat lásson el (belső kiképzés tervezése, mechanikai komponensek és speciális tartozékok gyártása, illetve szállítása).

A versenyt megőrző szövetségek eseté-

ben az összehasonlító elemzési tapasztalatok az *együttes feladatvégzés* gyakoriságát mutatják. A gazdaságos sorozatnagyságok követelménye ugyanis arra ösztönzi a versenyt megőrző szövetség tagjait, hogy – miközben külön-külön fenntartják a végtermék-előállítás folyamatának teljes ellenőrzését – egy közösen létrehozott termelőegységben, együttes munkavégzéssel állítsák elő a végtermékhez szükséges közös részegység(ek) optimális darabszámát.

A közös szervezeti egység fenntartása és irányítása nagyon gyakran egyfajta próbatételt jelent a versenyt megőrző szövetségeknek, és magában hordozza azt a veszélyt, hogy a létrehozott közös vállalat – miközben folyamatosan az anyavállalatok igényeit elégíti ki – elveszíti kapcsolatát a külső környezettel, s meggyengül innovációs készsége, illetőleg piaci versenyképessége. Ez

## 5. ábra

FIAT–Hitachi szövetség – feladatmegosztás az additív típusú stratégiai együttműködésben

	FIAT–Allis	Hitachi	FIAT–Hitachi közös vállalat
Fejlesztés		Gyártmánytervezés Technológia	
Részegységgyártás	Motor		
Részegységbeszerzés	Európai előállítású komponensek		Európai előállítású komponensek
		Japán előállítású komponensek	
Összeszerelés			Hidraulikus exkavátor összeszerelő üzem
Marketing, értékesítés	Piacutatás, Kizárólagos disztribúció Európában		

Forrás: Abravanel-Ernst [1993].

következett be például három számítástechnikai versenytárs cég (Control Data, Honeywell, Bull) együttműködése során: az általuk létrehozott vegyes vállalat (MPI) nem tudott alkalmazkodni a piac kihívásaihoz (mini- és mikroszámítógépek megjelenése), mert feladata kizárólag a nagyszámítógépeket gyártó anyaszervezetek közös komponensekkel való ellátása volt (Badaracco [1991]).

Az additív típusú stratégiai együttműködéseknél *részben megosztják* a tevékenységeket a partnerek között, *részben közösen végzik* a feladatokat. Jó példa erre a FIAT földgépgyártó leányvállalatának és a Hitachi hasonló profilú divíziójának a szövetsége. A FIAT cég számára ideális partnernek bizonyult a japán szövetséges a hidraulikus exkavátorok gazdaságos gyártásának kialakításában. A Hitachi ugyanis erősnek számított az exkavátorok műszaki tervezésében és kivitelezésében, ugyanakkor nem rendelkezett olyan komplettnek mondható géptípuskínálattal, amellyel esetleg – a FIAT szándéka ellenére – domináns pozícióba jutott volna az európai piacon (Abravanel-Ernst [1993]).

A stratégiai szövetségen belüli munkamegosztást a következőképpen alakították ki a résztvevő felek (5. ábra):

– a Hitachi biztosítja a gyártás műszaki dokumentációit, továbbá gondoskodik a FIAT–Hitachi közös vállalat számára szükséges japán részegységek és alkatrészek beszerzéséről (megosztott feladatvégzés).

– a FIAT–Allis szállítja a motorokat, és beszerzi az Európában gyártott részegységeket (megosztott feladatvégzés).

– a FIAT–Hitachi közös vállalat – egyes komponensek beszerzése mellett – összeszereli a hidraulikus exkavátorokat (együttes feladatvégzés).

Additív szövetségeknél alkalmazhatják még a *párhuzamos feladatvégzést* is. Ez a munkamegosztási forma – az együttműködő partnerek szimultán végeznek el azonos feladatokat – ellentmond a gazdasági racionalitásnak, a nagyságrendi előnyök kihasználásának, de esetenként a stratégiai mozgástér megőrzése fontosabbnak bizonyulhat a szövetségesek számára. A tapasztalatok szerint elsősorban a katonai együttműködési programok esetében fordul elő, hogy ugyanazon harci eszköz végszerelése párhuzamosan folyik a partnerek üzemében, azaz a szövetségesek mindegyike (vagy közülük néhány) ragaszkodik a gyártási folyamat kritikus szakaszának kézbentartásához, felügyeletéhez.



## Hivatkozások

- ABRAVANEL, R.–ERNST, D. [1993]: Alliance versus acquisition: strategic choices for european „national champions”. Megjelent: *Bleeke, J.-Ernst, D.* (szerk.): Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. John Wiley & Sons, New York.
- BADARACCO, J. L. JR. [1991]: The knowledge link: how firms compete through strategic alliances. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- BERG, S.–DUNCAN, J.–FRIEDMAN, P. [1982]: Joint venture strategies and corporate innovation. Oelgeschlager, Cambridge, Mass.
- BLEEKE, J.–ERNST, D. [1995]: Is your strategic alliance really a sale? Harvard Business Review, január-február.
- BRONDER, C.–PRITZL, R. [1991]: Leitfaden für strategische Allianzen. Harvard Manager, 1.szám.
- BÜCHS, M. J. [1991]: Zwischen Markt und Hierarchie. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1.szám.
- CLARKE, CH.–BRENNAN, K. [1988]: Allied forces. Management Today, november.
- CULPAN, R.–KOSTELAC, E. A. [1993]: Cross-nation corporate partnerships: trends in alliance formation. Megjelent: *Culpan, R.* (szerk.): Multinational strategic alliances. International Business Press, New York.
- DOZ, Y. L.–HAMEL, G.–PRAHALAD, C. K. [1989]: Collaborate with your competitors - and win. Harvard Business Review, január-február.
- DUSSAUGE, P.–GARRETTE, B. [1991]: Alliances stratégiques, mode d’emploi. Revue Française de Gestion, szeptember-október.
- DUSSAUGE, P.–GARRETTE, B. [1992]: Strategic alliances in aerospace and defense: the organizational determinants of succes. Groupe HEC, Jouy-en-Josas.
- FOMBRUN, C. J. [1992]: Turning points. McGraw-Hill, New York.
- GERLACH, M. [1987]: Business alliances and the strategy of the japanese firm. California Management Review, ősz.
- GEROSKI, P. A. [1993]: A vállalatok közötti vertikális kapcsolatok és az iparpolitika. Vezetéstudomány, 1–2. sz.
- GHEMAWAT, P.–PORTER, M. E.–RAWLINSON, R. A. [1985]: Patterns of international coalition activity. Megjelent: *Porter, M. E.* (szerk.): Competition in global industries. Harvard University Press.
- GUGLER, PH. [1992]: Building transnational alliances to create competitive advantage. Long Range Planning, 1. sz.
- HARRIGAN, K. R. [1985]: Strategies for joint ventures. Lexington Books, Lexington, Mass.
- HENNART, J. F. [1988]: A transaction costs theory of equity joint ventures. Strategic Management Journal, július–augusztus.
- HINTERHUBER, H. H.–LEVIN, B. M. [1994]: Strategic networks - the organization of the future. Long Range Planning, 1. sz.
- JOFFRE, P.–KOENIG, G. [1985]: Stratégie d’entreprise. Antimanuel. Economica, Paris.
- KILLING, J. P. [1988]: Understanding alliances: the role of task and organizational complexity. Megjelent: *Contractor, F. J.–Lorange, P.* (szerk.): Cooperative strategies in international business. Lexington Books, Lexington, Mass.
- KOGUT, B. [1988]: Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. Strategic Management Journal, július–augusztus.
- LECLÈRE, D.–ELIS, J-M. [1993]: Les stratégies d’alliance entre firmes: un essai de typologie. Gestion 2000. No. 5., május.
- LORANGE, P.–ROOS, J. [1992]: Strategic alliances. Blackwell Publ., Three Cambridge Center, Cambridge, Mass.
- LORENZONI, G.–ORNATI, O. [1988]: Constellations of firms and new ventures. Journal of Business Venturing, No.3., március.
- MARC, I. [1991]: A kockázati tőke sikeres alkalmazása közép- és nyugat-európai cégek kapcsolataiban. Vezetéstudomány, 11. sz.
- MATTHYSSENS, P.–VAN GILS, A.–TAS, M. [1993]: Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. Faculteit TEW, Universitaire Campus, Diepenbeek.

- MORRIS, P.–HERGERT, M. [1987]: Trends in international collaborative agreements. Columbia Journal of World Business, nyár.
- NEVEAR, L. E. V.–DECK, S. A. [1990]: Strategic corporate alliances: a study of the present, a model for the future. Quorum Books, New York.
- NUENO, P.–OOSTERVELD, J. [1988]: Managing technology alliances. Long Range Planning, 3. sz.
- SCHLENDER, B. R. [1993]: How Toshiba make. Fortune, december 4.
- PORTER, M. E. [1980]: Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York.
- SAGET, M.F. [1990] : Une expérience de formation-action aux stratégies d'alliance en Europe. Colloque International des Stratégies d'Alliance, Université de Neuchâtel.
- PFEFFER, J.–SALANCIK, G. R. [1978]: The external control of organizations: a resource dependence perspective. Harper Row, New York.
- TARI ERNŐ [1994]: A versenyképesség megőrzésének és fokozásának korszerű fegyvere: a stratégiai szövetség. Ipar-Gazdaság, 1. sz.
- THIÉTART, R. A.–KOENIG, C. [1987]: Programmes aéropatiaux: la stratégie de l'organisation mutuelle. Revue Française de Gestion, március-április-május.
- THIÉTART, R.A. [1990]: La stratégie d'entreprise. McGraw Hill, Paris.
- URBAN, S.–VENDEMINI, S. [1992]: European strategic alliances. Blackwell Publ., Oxford.
- VAN GILS, A.–ZWART, P.S. [1993]: Strategic alliances between small and medium-sized firms: research memorandum. University of Limburg – University of Groningen.
- VISSI FERENC [1995]: Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, 11. sz.
- WILLIAMSON, O. E. [1975]: Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. [1985]: The economic institutions of capitalism. The Free Press, New York.

## MEGRENDELŐLAP

*Megrendeljük Önöktől az alábbi kiadványokat:*

<i>Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés</i>	Ára: 3200 Ft ..... pld.
<i>Botos Katalin: Elveszt(t)ett illúziók</i>	Ára: 2200 Ft ..... pld.
<i>Balázs Péter: Az Európai Unió külkapcsolatai és Magyarország</i>	Ára: 2190 Ft ..... pld.

Megrendelő neve: .....

Pontos címe: .....



KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ RT.  
1054 Budapest, Nagysándor József utca 6.  
Tel.: 131-3936 Fax: 131-4380

## HOZZÁFÉRHETŐ INFORMÁCIÓK! GAZDASÁGI SZAKEMBEREK KÉZIKÖNYVEI

DOBÁK MIKLÓS ÉS MUNKATÁRSAI

### **SZERVEZETI FORMÁK ÉS VEZETÉS**

*Szervezet, vezetés, stratégia sorozat*

A vállalatok vezetésében a 90-es években bekövetkező változások (pl. privatizáció, új versenytársak megjelenése) – a legtöbb vállalatnál a szervezeti-irányítási formák változásait is megkövetelik. Rohamosan szaporodnak a divizionális szervezetek, a velük rokon holdingok, a vállalati, tulajdonosi központok, a korábban egységes vállalatok önálló vállalkozásai. A szerzők sorra veszik az új stratégiaalkotási és elemzési módszereket, a célszerű szervezeti forma megválasztásának szempontjait, az új szervezeti forma (pl. divízió) kapcsolódását a vállalati központhoz, a működést befolyásoló és értékelő mutatók, kritériumok rendszerét.

A könyv számos gazdasági szakirányú egyetemen és főiskolán kötelező tananyag.

B/5, kb. 250 oldal **3200 Ft**

BOTOS KATALIN

### **ELVESZ(T)ETT ILLÚZIÓK (BANKVILÁG MAGYARORSZÁGON)**

A szerző széles körű banki-pénzügyi ismereteire és csaknem négyesztendő bankfelügyeleti tapasztalataira támaszkodva meggyőző módon fejt ki, hogy milyen elvek valóra váltása szükséges a korszerű bankrendszer létrejöttéhez és biztonságos működéséhez. A bankproblémák valós és mélyenfekvő okainak feltárása mellett bemutatja a nemzetközi tapasztalatok átültetésének buktatóit, amelyek abból adódnak, hogy néha még a legegyszerűbb technikai megoldásoknak is sajátos vonásokat kölcsönöznek a politika mindent átszövő, bonyolult viszonyai. Mindamelllett a könyv nemcsak és nem elsősorban politológiai elemzés, hanem egyben a bankfelügyeleti elemzés módszereinek, tartalmának, összefüggéseinek színvonalas összefoglalása.

A/5, kb. 200 oldal **2200 Ft**

BALÁZS PÉTER

### **AZ EURÓPAI UNIÓ KÜLKAPCSOLATAI ÉS MAGYARORSZÁG**

*Európai integráció sorozat*

E munka Magyarország európai integrációs stratégiájához keres támpontokat. Az integráció célja a mozgástér, az erőforrások és a hatalom kibővítése. Az integrációk elsődleges, kimondott célja a gazdasági fejlődés, de kötőanyaguk a politikai együvé tartozás, hol a kölcsönös érdekek felismerése folytán, hol egy domináns akarat nyomása következtében. Magyarország számára nincs más modernizációs út, mint hogy szerves részévé váljék az integrált Európának.

A múltból a jövő, a tényfeltáró munkától a vélemény és jóslatok felé haladva válik a mondanivaló egyre meggyőzőbbé.

A/5, 482 oldal **2190 Ft**



**KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ RT.**

1054 Budapest, Nagysándor József utca 6.

Tel.: 131-3936 Fax: 131-4380