



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Buzády Zoltán – Tari Ernő:

# STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A HAZAI TULAJDONÚ KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN

(Összehasonlító elemzés az 1999. évi és a 2004.  
évi kérdőíves felmérések alapján)

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

6. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség_main.html)  
[versenykepesség@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesség@uni-corvinus.hu)

www.competitiveness.hu  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Buzády Zoltán – Tari Ernő: Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú középvállalatok körében  
(Összehasonlító elemzés az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves felmérések alapján) című  
tanulmánya**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**6. sz. kötete**

**2005. július**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.**

## Tartalom

<b>BEVEZETÉS</b> .....	5
<b>1. A VÁLLALATI STRATÉGIAI SZÖVETSÉG ÉRTELMEZÉSE</b> .....	6
<b>2. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK LÉTREJÖTTÉNEK JELLEMZŐI</b> .....	7
<b>3. A STRATÉGIAI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK FUNKCIONÁLIS TERÜLETEI</b> .....	8
<b>4. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK JOGI-SZERVEZETI KERETEI</b> .....	10
<b>5. VERSENYTÁRSÁK ÉS NEM VERSENYTÁRSÁK ÁLTAL LÉTREHOZOTT STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK</b> .....	11
<b>6. A SZÖVETSÉGES PARTNERCÉG(EK) NEMZETI HOVATARTOZÁSA</b> .....	14
<b>7. A STRATÉGIAI EGYÜTTMŰKÖDÉSRE HATÁSA A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK STRATÉGIAI POZÍCIÓJÁRA</b> .....	15
<b>8. ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK</b> .....	16

## **Összefoglaló**

A tanulmány a hazai középvállalatok által kötött stratégiai szövetségeket elemzi. A stratégiai szövetségek elterjedése 1994-től gyorsult fel Magyarországon. A folyamat jellegzetessége, hogy – a nyugati tapasztalatokkal ellentétben – elsősorban nem konkurens cégek, hanem beszállítói-felhasználói kapcsolatban álló vállalatok alakítottak ki tartós, részben integratív jellegű együttműködési viszonylatokat. A stratégiai szövetségekben főként a marketing-értékesítési és a termelési funkciókra irányult az együttműködés, míg a kutatás-fejlesztési megállapodások aránya csekély. A stratégiai szövetségek jogi kereteit tekintve a meghatározatlan időtávra szóló, írásos szerződéses megállapodás a legelterjedtebb megoldás. A hazai középvállalatok döntően magyar tulajdoni érdekeltségű cégekkel létesítettek szövetségi kapcsolatokat.

## **Abstract**

The study analyzes the strategic alliances of Hungarian medium-sized firms. Strategic alliances proliferated in Hungary from 1994 onwards. Characteristic of the process was that –in contrast to observations made in Western economies – alliances were created less frequently between competitor companies. Long-term co-operations were typically initiated between companies in a buyer-seller relationship and alliances frequently resulted in a tight integration of their operations. The most frequent functions subject to the co-operation were the marketing and sales functions and the production activities. However, research and development-focused alliances were rather seldom. Concerning the legal form of the alliances the most frequent were those concluded for an unspecified time period and put into written legal forms rather than just informal agreements. The majority of the Hungarian medium-sized firms formed alliances with other Hungarian-owned companies, rather than with firms in other forms of ownership.

## Bevezetés

A stratégiai szövetségekre vonatkozó hazai kutatások az 1990-es évek első felében indultak el néhány kutatóintézményben és egyetemi tanszéken, továbbá versenyhivatali keretek között, valamint egyes nagyvállalatok stratégiai tervezési részlegeiben. Az első kutatási eredmények felhívták a figyelmet a stratégiai szövetségek létrejöttének és működésének hasznosítható külföldi tapasztalataira, a szövetségek irányában folytatott versenypolitika kívánatos szempontjaira (Vissi, 1995), a működőtőke-import és a stratégiai szövetségek tevékenységének összefüggéseire (Török, 1996), valamint azokra a lehetséges szervezeti-jogi formákra, amelyek felhasználásával, alkalmazásával a magyar cégek részeseivé válhatnak a belföldi és nemzetközi viszonylatban szerveződő stratégiai együttműködéseknek (Brada-Singh-Török, 1994; Becsky-Bögel, 1996). Később kísérlet történt a stratégiai szövetség elméleti kérdéseinek feldolgozására, valamint gyakorlati megoldásainak átfogó számbavételére, csoportosítására is (Tari, 1998). Ugyanakkor a rendszerváltást követően formálódó vállalati kapcsolati hálók, hosszabb távú stratégiai együttműködések magyarországi elterjedtségére vonatkozóan az 1990-es évek végéig nem állottak rendelkezésre statisztikailag megbízható – nagyobb számosságú vállalati mintára kiterjedő – empirikus felmérési adatok. A "Versenyben a világgal" kutatási program többek között ezt a hiányt kívánta pótolni azzal, hogy vizsgálatokat kezdeményezett a szorosabb, intenzívebb tevékenységi kooperációk – 1990-től megfigyelt – kialakulási folyamatairól (Szanyi, 1997).

A program első adatfelvételi fázisa 1996 márciusa és júniusa között zajlott le, majd egy újabb vizsgálati szakasz 1999 februárjában indult, s néhány hónappal később fejeződött be. A jelen tanulmány szerzői közreműködtek a stratégiai szövetségekre vonatkozó akkori kérdőíves felmérések módszertani előkészítésében, valamint az 1996-os és 1999-es vállalati együttműködési adatok egymást követő feldolgozásában és elemzésében. Az 1996-ban végzett felmérés eredményeiről a „Vezetéstudomány” c. folyóirat hasábjain beszámoló jelent meg a szerzők tollából (Tari-Buzády, 1998). Később a két felmérés adatainak összehasonlító elemzését végezték el abból a körülményből kiindulva, hogy az 1996-os és 1999-es vállalati minták tulajdonképpen kiegészítették egymást: az első felmérésnél döntően a nagyobb méretű, több száz alkalmazottat foglalkoztató cégek szolgáltatottak adatokat működésükről, a második felmérésnél pedig elsősorban a közepes méretű vállalatok számoltak be tevékenységükről. Ezt figyelembe véve, a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatok csak kisebb mértékű átfedést tartalmaztak. Az összehasonlító tanulmány az Akadémiai Kiadó által gondozott gyűjteményes kötetben jelent meg (Chikán-Czakó-Zoltayné, 2002). A harmadik alkalommal, 2004 tavaszán elvégzett kérdőíves felmérés – stratégiai szövetségekre vonatkozó – adatfeldolgozási fázisában szintén részt vettek az itt ismertetésre kerülő összehasonlító elemzés készítői.

A 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről publikált gyorsjelentés (Versenyképesség Kutató Központ, 2004) megállapította, hogy a vizsgálatba bevont cégek „főbb dimenziók szintje megoszlása hasonló az előző, 1999-es kutatás során kialakult minta összetételéhez”. A két minta vállalatainak döntő hányada – mindkét esetben közelítően kétharmada – a Központi Statisztikai Hivatal létszám-kategóriánkénti osztályozása alapján az 50-300 főt foglalkoztató, közepes vállalatok méretcsoportjába volt sorolható. (Az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató vállalatok aránya 5 százalékot, a 300 főnél többet foglalkoztató vállalatok aránya közelítően 30 százalékot képviselt mindkét felmérésnél.) Ugyanakkor a két adatbázisban szereplő vállalatok jellemzően belföldi magánszemélyek, illetve cégeik tulajdonát képezték, elsősorban a feldolgozóiparban tevékenykedtek vidéki központtal, és nagy részük a hazai piacon értékesítette termékeit. Mindemellett a két vállalati minta között csak kismértékű átfedést lehetett regisztrálni (az értékelhető válaszokat adó cégek száma: 1999-ben 319, 2004-ben 301 jogilag önálló szervezet; az átfedés 55 elemű).

A következőkben – figyelemmel az 1999. évi, valamint a 2004. évi, tartalmában és méretében hasonló adatbázisok együttes kezelésének lehetőségére – átfogó kép megrajzolására teszünk kísérletet a hazai tulajdonú közép- és nagyvállalatok hosszabb távú együttműködéseinek, stratégiai jelentőségű szövetségeinek tipikus vonásairól, fejlődési jellegzetességeiről. A stratégiai együttműködésekre vonatkozó kérdőíves adatokat a leíró statisztikai (egyszerűbb) eszközeivel dolgoztuk fel; az összehasonlító elemzés során megoszlási viszonyszámokat és kombinációs táblákat használtunk a jellegzetességek bemutatása céljából.

## **1. A vállalati stratégiai szövetség értelmezése**

A vállalati stratégiai szövetség a szervezeti közötti kapcsolatok sajátos formája, amelynek alapvető jellegzetességeire, megkülönböztető vonásaira nézve még nem alakult ki egységes definíció a nemzetközi szakirodalomban. Az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves adatfelvételek előkészítésénél a hazai vállalati együttműködések azon formáit tekintettük stratégiai szövetségeknek, amelyek keretében:

- a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali és szervezeti-jogi önállóságukat, autonóm piaci mozgásterüket;
- egy évnél hosszabb időtávra szóló, kockázat- és haszonmegoszláson alapuló, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg;
- az együttműködéshez rendelkezésre bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fokig integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken.

*Nem tekintettünk szövetségnek olyan vállalatközi kapcsolati formákat, amelyek nem hordoznak tartós, stratégiai fontosságú együttműködési elemeket. Az utóbbi kapcsolati formák példászerűen a következők: alkalmi adás-vételi szerződések, hosszú távú szállítási keretszerződések, egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladatra szerveződött konzorciumok, licenc és franchise megállapodások, hagyományos alvállalkozói kapcsolatok (a beszállító önálló műszaki fejlesztése nélkül), bér munkázás, vállalati felvásárlás és fúzió. Ezen elhatárolást figyelembe véve, a stratégiai szövetség(ek)ben résztvevő vállalatok adatokat szolgáltatottak az együttműködés időtávjáról és funkcionális területeiről, a partnerek versenytársi, vagy nem versenytársi pozíciójáról, továbbá nemzeti hovatartozásáról, a szövetség szervezeti-jogi kereteiről, valamint a szövetség működésének hatásáról a vállalat stratégiai helyzetére. Mérés nehézségek miatt nem történt közvetlen adatkérés a partnerek tevékenységi integrációjának "szorosságáról".*

Mindent egybevetve, a kérdőív értelmezése nyomán a stratégiai szövetség feltétlenül többet jelentett a válaszadók számára, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől az adatszolgáltatók már nem tekintették szövetségnek a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló – az egyik fél számára a stratégiai döntéshozatali önállóság feladásával járó – új hierarchikus szervezeti-jogi formációkat.

## **2. A stratégiai szövetségek létrejöttének jellemzői**

Az 1999-es és 2004-es kérdőívekre adott válaszok összesített értékelése kapcsán elsőként a stratégiai szövetségek létrejöttének időpontját vizsgáljuk. Az 1999-ben összegyűjtött adatok szerint 1994-től gyorsult fel a stratégiai megállapodások kidolgozása, jóváhagyása, illetőleg valóra váltása a főként középvállalatokat reprezentáló cégek körében. A 2004-es felméréssel érintett középvállalati körben pedig az ezredfordulótól lehetett kimutatni a szövetség-kötések számának jelentős emelkedését, az együttműködési törekvések erőteljes kibontakozását (1. sz. táblázat).

1.sz. táblázat: A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontja

	A felmérés éve	
	1999	2004
1993-ig kötött szövetségek	36	16
1994 és 1999 között létrejött megállapodások	66	27
2000 és 2004 között létrejött megállapodások	–	55
Megfigyelt stratégiai szövetségek száma együtt*	92	98

\* A továbbiakban a jelentése: értékelhető válaszokból adódó számosság (N)

A szövetségek működésének tervezett időtartamára vonatkozóan mind az 1999-es, mind a 2004-es felmérési adatok azt rögzítették, hogy a stratégiai együttműködések nagy többségét (80, ill. 90 százalékát) "meghatározatlan időtávra" irányozták elő. Ez jelentheti egyfelől a partnerek együttműködési koncepcióinak kiforratlanságát, másfelől a szövetségből, tetszés szerinti időpontban történő „kiugrás” lehetőségének biztosítását.

A kérdőívek kitöltése során a válaszadó szervezetek nyilatkoztak arról, hogy a részvételükkel létrejött megállapodás(ok)ban egy vagy több partner oldalán törekedtek (törekednek) megvalósítani a közösen kitűzött célokat. Ezen szempont alapján tünteti fel a 2. sz. táblázat a stratégiai szövetségek számszerű partneri összetételét a két felmérési időpontban.

2.sz. táblázat: Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben résztvevő partnerek száma szerint

A felmérés éve	1999	2004
Stratégiai együttműködések		
Kétpartneres szövetségek	47	59
Több partneres szövetségek	53	41
Megfigyelt szövetségek együtt (%)	100*	100**

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 89 megállapodás

Az összehasonlított adatokból kitűnik, hogy kétpartneres megállapodásokat szívesebben kötnek az utóbbi években a hazai (közép)vállalatok. Részben magyarázatot adhat erre az a körülmény, hogy a több partneres szövetségek intenzívebb koordinációt igényelnek a felek részéről.

### 3. A stratégiai együttműködések funkcionális területei

Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, beszerzés, termelés, értékesítés stb.) melyik szakaszára, láncszemére összpontosítva szándékoznak tartósan együttműködni, megkülönböztethetők például a K+F (technológiai), a beszerzési-logisztikai, a termelési vagy a marketing-értékesítési szövetségek. A vállalatok közötti stratégiai együttműködések ugyanakkor átfoghatnak egyszerre több funkcionális területet is. Az együttműködés konkrét területére vonatkozó 1999-es és 2004-es kérdéseknél a válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük,



mire irányul elsősorban a megállapodás. A válaszoknál a „4” (jellemző) és „5” (nagyon jellemző) minősítéseket vettük figyelembe.

Az egyes vállalati funkciók szempontjából megállapítható, hogy a hazai stratégiai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési területre irányulóan társultak a két időpontban megkérdezett, többségében közepes vállalatok (3. sz. táblázat). Célszerűnek tűnhet, ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen vesszük figyelembe 1999-re és 2004-re vonatkozóan. Az összevontan tekintett funkciók ily módon kifejezésre jutó domináns szerepe utalhat egyfelől a válaszadó cégek tartós vevői, ill. szállítói együttműködési kapcsolataira (vertikális partnerség), másfelől az ugyanazon iparágban működő versenytárs vállalatok közös beszerzési vagy értékesítési tevékenységre (horizontális szövetség).

3.sz. táblázat: A stratégiai együttműködés funkcionális területei a szövetségben részt vevők megállapodásai alapján

		A felmérés éve	
		1999	2004
A stratégiai együttműködés kiterjed	kutatás-fejlesztés	18	9
	beszerzés-logisztika	20	21
	termelés	23	21
	marketing-értékesítés	25	35
	több funkció	14	14
Stratégiai szövetségek együtt (%)		100*	100**

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 81 megállapodás

Az 1996. évi és az 1999. évi vállalati minták korábbi összehasonlításánál kitűnt, hogy a kutatási-fejlesztési célú együttműködések nagyon alacsony részarányt, 6 százalékot képviseltek a vizsgált stratégiai összefogások körében, 1996-ban. Akkor a K+F tevékenységnek, a piacgazdasági átmenettel járó hazai háttérbe szorulásával magyaráztuk a jelenséget (Buzády-Tari, 2002). Az 1999. évi hasonló részarányt tekintve (18 százalék), szembetűnő volt a kutatási-fejlesztési funkcióra irányuló közös tevékenység előretörése a stratégiai együttműködésekben. A valószínű okok között említettük a K+F jelentőségének felismerését az éleződő piaci versenyben, továbbá utaltunk a közepes méretű vállalatok egymásra utaltságára a technológiai területeken.

A 3. sz. táblázat tanúsága szerint a 2004. évi felmérés ismét igen szerény mértékű K+F kooperációt jelzett a vizsgált stratégiai szövetségek körében: az összes megállapodásnak csupán 9 százalékát minősítették a válaszadók jellemzően kutatási-fejlesztési célúnak. Úgy gondoljuk, hogy a technológiai együttműködések részarányának visszaesése további vizsgálódásokat igényel, többek között az egyes, kiválasztott vállalatoknál tervezett felsővezetői interjúk véleményeinek felhasználásával.

## 4. A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei

A vállalatok közötti stratégiai együttműködések – jogi-szervezeti szempontból – elsődlegesen a formális és informális szövetségek csoportjaira oszthatók. Az informális megállapodások hallgatólagosan "rögzítik" a felek együttműködési szándékát, míg a formális szövetségeknél általában írásos szerződés, vagy különálló jogi-szervezeti egység (leggyakrabban közös vállalat, joint venture) szolgál a közös tevékenység keretétül.

*Az önálló jogi személyiségű közös vállalat, vagy az ún. gazdasági érdekeltségű csoportosulás a partnercégek stratégiai kooperációjának elterjedt intézményes formája a piactudományokban: e szervezeti megoldások lehetőséget kínálnak az együttes feladatvégzéssel járó nagyságrendi megtakarítások elérésére, a növekvő fejlesztési és piaci kockázat megosztására, vagy a felek kölcsönös szervezeti tanulására. A stratégiai szövetségen belül kialakulhatnak kisebbségi tőkerészesedések is a partnerek között, esetenként kereszttulajdonlás formájában. Ez utóbbi tulajdonosi kapcsolatok általában jelezni kívánják, hogy a felek kimondottan hosszabb távú együttműködésre számítanak a megkötött szövetségben (Tari, 1999).*

Az 1999-es és 2004-es kérdőíves vállalati felmérések adatait összehasonlítva, a stratégiai szövetségekben alkalmazott jogi-szervezeti formákról a 4. sz. táblázatot állítottuk össze.

4.sz. táblázat: A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei

		A felmérés éve	
		1999	2004
Informális szövetségek	hallgatólagos "szerződéses" megállapodás	12	20
	írásos szerződéses megállapodás	75	49
Formális szövetségek	közös (vegyes) vállalat	7	24
	kisebbségi tőkerészesedés	6	7
Megfigyelt szövetségek együtt (%)		100*	100**

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 81 megállapodás

A 4. sz. táblázat tükrözi azt a szakirodalmi felfogást, hogy jogi vetületben a stratégiai szövetségek mindig "szerződésnek" tekinthetők, akár írásban rögzítették, akár hallgatólagosan kötötték a megállapodásokat. (A táblázatban foglalt adatokat egy további információval egészítjük ki: a válaszadók által megjelölt jogi-szervezeti forma gyakorlatilag minden esetben az adott együttműködés területének döntő részét, vagy teljes egészét átfogta, "lefedte".)

A hivatkozott táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy a két időpontban megfigyelt stratégiai szövetségek körében a formálisnak számító írásos szerződéses megállapodás a leginkább elterjedt jogi forma, de emellett az informális megállapodások sem elhanyagolható jelentőségűek. A hallgatólagos (nem formális) megállapodások jelenthetik a cégek „óvatoss” magatartását a versenytársak irányában,

de utalhatnak a hazai versenyjog szabályainak megkerülésére is (a felek tudniillik nem óhajtják írásban rögzíteni a versenykorlátozásnak minősülő megállapodást). Figyelemreméltó ugyanakkor a jogilag-szervezetileg különálló közös (vegyes) vállalatok létrehozásának és működtetésének növekvő részaránya a hosszabb távú együttműködésekénél. (A megkérdezett cégek – helyesen – nem szolgáltatott információkat azokról a közös szervezetekről, amelyeket kifejezetten taktikai, rövid távú – például gyors profitszerzési – célok érdekében alapítottak.) A stratégiai szövetségek hazai kibontakozását korábban nem kísérte megfelelő ütemben a kölcsönös előnyök érvényesítésére különösen alkalmas közös szervezeti formák felhasználása, ellentétben a nyugati szövetségeknél kimutatott gyakori joint venture alapításokkal és gazdasági érdekeltségű csoportosulásokkal. A 2004. évi felmérési adatok már azt tükrözik, hogy a „tisztán” írásos szerződéses megállapodásokkal szemben előtérbe került hazánkban a szorosabb stratégiai együttműködésre utaló közös vállalati szervezetek létrehozása.

## **5. Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott stratégiai szövetségek**

A stratégiai szövetségek összehasonlító elemzésénél általánosan elfogadott egy olyan osztályozás, amely különbséget tesz "versenytárs" és "nem versenytárs" szövetséges partnerek között. A versenytársak közötti stratégiai szövetség az ugyanazon tevékenységi szektorban (iparágban) működő vállalatok – erőforrásokat egyesítő vagy kiegészítő – együttműködését jelenti. A versenytársakat összekapcsoló (horizontális) szövetségek létrejöttének vállalati motivációi között az alábbi tényezőket szokásos kiemelni:

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

Ha a versenytárs felek által a szövetség rendelkezésére bocsátott vállalati erőforrások (anyag eszközök és ismeretek) hasonló jellegűek, akkor ún. additív, valamint versenyt megőrző típusú stratégiai együttműködések jöhetnek létre. Az additív típusú szövetségeket általában a feladat nagyságrendje és kivitelezésének kockázata, a versenyt megőrző együttműködések a gazdaságos termelés követelménye hívja életre. Az eltérő jellegű vagyonelemek és ismeretek (pl. K+F potenciál, termelőeszközök, forgalmazási hálózatok) felhasználásával megvalósuló versenytársi együttműködést komplementer szövetségnek nevezi a szakirodalom, mert legalább az egyik félnek kiegészítő erőforrásokra van szüksége a piaci pozíció kiépítéséhez vagy megőrzéséhez (Dussauge-Garrette, 1999).

A nem versenytársak által létrehozott szövetségek különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő, de egységes üzleti rendszerbe integrálódó, továbbá új szükségleteket kielégítő és teremtő, vagy alap- és alkalmazott kutatási projekteket megvalósító szervezeteket fűznek össze, hosszabb távon.

A versenyben nem álló partnerek közötti stratégiai szövetségek az együttműködések alábbi csoportjait ölelik fel:

- vertikális (szállítói-vevői) szövetségek
- diagonális (szektorközi) szövetségek
- azonos ágazatban (iparágban) működő, de nem versenytárs partnerek komplementer szövetségei
- gazdasági és nem gazdasági szervezetek hosszú távú együttműködései (pl. vállalatok és egyetemek kutatási megállapodásai).

*A vertikális stratégiai szövetség olyan vállalatokat köt szorosabban össze, amelyek tartós beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással, a kölcsönös bizalom és az egyenrangú partnerség alapján. Az ilyen típusú együttműködések célja a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítóktól való függés csökkentése, a fejlesztési idő lerövidítése, a kapacitásfelesleg lekötése, vagy az ún. "információs asszimetria" megszüntetése. A diagonális irányú stratégiai szövetség olyan partneri viszony, amelynek keretei között egy vállalat, valamely más tevékenységi szektorhoz (nemegyszer távoli ágazathoz) tartozó céggel folytat stratégiai együttműködést. A diagonális szövetségek megkönnyítik a belépést más iparágakba, valamint lehetővé teszik újfajta termékek előállítását és szolgáltatások nyújtását a különböző technikai-technológiai folyamatösszetevők "konvergálása", a fokozódó technológiai integráció nyomán. További csoportját képezik a nem versenytársak által kötött szövetségeknek azok a stratégiai kooperációk, amelyek azonos ágazatban működő, de – az erősen eltérő vállalati méret, technológiai színvonal és versenypozíció miatt – közvetlen vagy potenciális versenytársnak nem tekinthető partnereket kapcsolnak össze. Rendszerint eltérő fejlettségű országok vállalatai lépnek hasonló jellegű szövetségre: vagy a fejlettebb technikát képviselő vállalat termékét forgalmazza a helyi ismeretekkel rendelkező partner a saját nemzeti piacán, vagy a közösen létrehozott vállalkozás révén – kihasználva a munkaerő költségei közötti különbségeket – kézimunka igényes termékeket állítanak elő a fejletlenebb régióban, és a nyugati piacokon értékesítik azokat.*

Lényegében a fenti csoportosítási ismérvek alapján jelölték meg, azaz minősítették az 1999-es és 2004-es felmérések adatszolgáltatói a szövetséges versenytárs és nem versenytárs üzleti partnereket (vagy más jellegű intézményeket). A kérdőíves besorolás szerint konkurens szövetségesnek tekintették

a válaszadók az alanyi jogon megnevezhető közvetlen versenytársakat, továbbá a más piaci szegmensben érdekelt, ill. a lehetséges iparági belépőknek tekintett potenciális versenytársakat. A nem versenytársakkal alkotott szövetségek esetében elhatárolást tettek a válaszadó szervezetek a vevői és szállítói stratégiai partnerek között, valamint megkülönböztették az összevont "egyéb szövetséges" kategóriát (az utóbbihoz sorolva a diagonális partnereket, a kutatóintézeti vagy egyetemi szövetségeket stb.). A piaci verseny aspektusból így minősített partnercégek megoszlásáról az 5. sz. táblázat nyújt felvilágosítást.

5.sz. táblázat: Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján

			A felmérés éve	
			1999	2004
Az együttműködő stratégiai partnerek	versenytársak	közvetlen versenytársak	28	42
		potenciális versenytársak	13	9
	nem versenytársak	vevők	19	15
		szállítók	22	11
		egyéb szövetségesek	18	23
	Stratégiai szövetségek együtt (%)			100*

\* N = 92 megállapodás

\*\* N = 87 megállapodás

Az 5. sz. táblázat adatainak értékelésénél emlékeztetünk arra, hogy az 1996-ban megfigyelt stratégiai szövetségekben a konkurensnek minősített szövetséges partnerek részaránya 31 százalékos, míg a nem versenytárs cégeké 69 százalékos volt. A közelítően egyharmad-kétharmad arány azt mutatta, hogy az 1990-es évek közepéig, a piaci konszolidáció lassú előrehaladásának feltételei között, a hazai vállalatok jóval kisebb arányban kötöttek stratégiai célzatú megállapodásokat a versenytársakkal, mint a velük versenyben nem álló szervezetekkel. Az 1996-os felmérés nyomán kimutatott partnerválasztások gyakorlatilag „fordított” arányokat jeleztek a nyugati vállalatok körében végzett empirikus vizsgálódások hasonló adataihoz képest, vagyis a fejlett ipari országokban a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek összehasonlíthatatlanul nagyobb szerepet játszottak a vállalati stratégiák megvalósításában.

Némileg kedvezőbb arányt mutatnak az 1999. évi versenyképesség-felmérés adatai a horizontális szövetségek magyarországi formálódásáról: a megfigyelt szövetségek kereken 40 százaléknál minősültek közvetlen vagy potenciális versenytársnak az együttműködő partnerek. Ez az – elsősorban középvállalatok által kezdeményezett szövetségekre vonatkozó – adat jelezte a horizontális típusú versenytársi együttműködések szerepének növekvő felismerését hazánkban.

A 2004. évi felmérés – amely ugyancsak a középvállalati kezdeményezésű együttműködésekről szolgáltatott nagyrészt adatokat – megerősíteni látszik a jelzett tendencia folytatódását. A versenytársakkal kialakított horizontális szövetségekben továbbá – a válaszadók szerint – egyaránt létrejöttek kétpartneres, valamint többpartneres együttműködések, míg a vertikális (szállítói-vevői) szövetségekben főként két partner kötött hosszabb távú megállapodást.

A 2004. évi felmérés lehetőséget nyújtott arra is, hogy képet nyerjünk a jogi-szervezeti formák alkalmazási gyakoriságáról a versenytárs és nem-versenytárs partnerek által kezdeményezett stratégiai szövetségekben. A 6. sz. táblázat a versenytársak közötti, valamint a versenyben nem álló partnerek közötti együttműködések jogi-szervezeti kereteit tünteti fel, az alkalmazott forma szerinti százalékos megoszlásban.

6.sz. táblázat: A versenytársak közötti és a versenyben nem álló cégek közötti stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei (2004)

		Versenytársak közötti szövetségek	Nem-versenytársak közötti szövetségek
Informális szövetségek	Hallgatólagos „szerződéses” megállapodás	23	16
Formális szövetségek	Írásos szerződéses megállapodás	37	63
	Közös (vegyes)vállalat	36	11
	Kisebbségi tőkerészesedés	4	10
Stratégiai szövetségek együtt (%)		100*	100**

\* N = 43 megállapodás

\*\* N = 38 megállapodás

A 6. sz. táblázatból kitűnik, hogy a versenytársak által létrehozott szövetségekben a jogi-szervezeti forma alkalmazása viszonylag „kiegyenlített” volt 2004-ben, vagyis az együttműködő felek nem „favorizáltak” egy bizonyos jogi megoldást. Ugyanakkor a nem-versenytársak által kezdeményezett szövetségekben kiugróan magas százalékot mutatott az írásos szerződéses megállapodások aránya. Az utóbbi adat magyarázható egyrészt a tartós szállítói-vevői kapcsolatoknál hagyományosnak tekinthető írásos szerződések alkalmazásával, másrészt azzal, hogy a hazánkban újszerűnek számító diagonális szövetségeknél még tartózkodnak a felek a különálló közös szervezet (joint venture) alapításától.

## 6. A szövetséges partnercég(ek) nemzeti hovatartozása

A 2004. évi kérdőíves felmérés során – figyelemmel az Európai Unióhoz történő magyar csatlakozásra – a megkérdezett szervezetek választ adtak a partnercégek nemzeti hovatartozására vonatkozó kérdésre is. A 7. sz. táblázat tartalmazza a válaszok százalékos arányait.

7.sz. táblázat: A szövetséges partnercég(ek) nemzeti hovatartozása

Partner(ek) nemzeti hovatartozása	Megoszlási viszonyszám
Magyarországi érdekeltségű	69
Kibővítés előtti EU egyik tagállamához tartozó	20
Kibővített EU egyik új tagállamához tartozó	2
Nem EU tag kelet-európai országhoz tartozó	1
Nem EU tag, fejlett országhoz tartozó (Svájc, USA, Kanada, Japán)	8
Stratégiai szövetségek együtt (%)	100*

\* N = 89

A táblázat arról tájékoztat, hogy a hazai közép vállalatok döntően magyar érdekeltségű cégekkel kötöttek szövetséget az elmúlt évek során, a más országbeli partnerekkel kialakított együttműködések számaránya csak megközelíti az egyharmadot. Ez jelzi a nemzetközi szövetségek kezdeményezésének hiányát a vizsgált vállalati körben.

## 7. A stratégiai együttműködésre hatása a válaszadó szervezetek stratégiai pozíciójára

A 2004. évi felmérés kérdőíveiben választ kért a Versenyképesség Kutató Központ arra vonatkozóan is, hogy a megkötött szövetségek idővel milyen hatást gyakoroltak az adatszolgáltatók stratégiai helyzetére. A válaszok megoszlását a 8 sz. táblázat tünteti fel.

8.sz. táblázat: A szövetség(ek) hatása a vállalat stratégiai pozíciójára

Változás jellege	Megoszlási viszonyszám
Nincs változás	16
Kedvező változás	79
Kedvezőtlen változás	5
Stratégiai szövetségek együtt (%)	100*

\* N = 92 megállapodás

A 8. sz. táblázat adatai egyértelműen tanúsítják, hogy a felméréssel érintett stratégiai szövetségek túlnyomórészt kedvező hatást gyakoroltak a válaszadók stratégiai helyzetére. Feltehetően ennek a ténynek tulajdonítható, hogy a megkérdezett vállalatok döntő többsége a következő 3-5 évben újjól fog tervezni stratégiai szövetségben való részvételét.

## 8. Összefoglaló megállapítások

A tanulmány a Magyarországon működő közép vállalatok által kötött stratégiai szövetségekről kísérelt meg átfogó képet nyújtani a versenyképességi kutatási program 1999. évi és 2004. évi kérdőíves felmérései alapján. A két minta, főként magyar tulajdonú vállalatainak döntő hányada – mindkét időpontot tekintve közelítően kétharmada – a KSH létszám-kategóriánkénti osztályozása alapján az 50-300 főt foglalkoztató, közepes méretű vállalatok méretcsoportjába volt sorolható.

A vállalati stratégiai szövetségek elterjedése 1994-től gyorsult fel hazánkban, és a legutolsó felmérés szerint 2000-2003-ban csúcsosodott ki a távlati együttműködések létrejötte. A folyamat jellegzetessége, hogy – a nyugati tapasztalatokkal ellentétben – a megfigyelt szövetségek nagyobb részében nem konkurens cégek, hanem egymásnak versenyt nem támasztó (elsősorban beszállítói-felhasználói kapcsolatban álló) vállalatok alakítottak ki tartós, részben integratív jellegű együttműködési viszonyokat. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a 2004. évi adatok szerint erőteljesen megnövekedett a válaszadók által, a közvetlen versenytársakkal kötött stratégiai megállapodások aránya. A legutóbbi, 2004-es felmérésből az is kitűnt, hogy a megkérdezett vállalatok mintegy 60 százaléka egyszerre több stratégiai szövetségben vesz részt, ami a hálózati gazdaság kezdeti kiépülésére utaló fejlemény. További jellegzetesség: kétpartneres megállapodásokat szívesebben kötnek a vállalatok (a több partneres szövetségekkel szemben), valamint a stratégiai együttműködések túlnyomó többségét „meghatározatlan időtávra” irányozzák elő.

Az egyes vállalati funkciók szerepét tekintve megállapítható, hogy a hazai stratégiai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, továbbá a termelési területre és a beszerzési funkcióra irányulóan társultak az 1999. évi és 2004. évi felmérések szerint - a megkérdezett vállalatok. Változatlanul alacsony részarányt mutatnak a kutatás-fejlesztési megállapodások, sőt 2004-ben az előző felméréshez képest csökkent e technológiai szövetségek részesedése az összes megfigyelt stratégiai szövetségben belül.

A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti kereteinek vizsgálata kimutatta, hogy a két időpontban megfigyelt szövetségek körében az írásos szerződéses megállapodás a legelterjedtebb jogi megoldás. Figyelemre méltó emellett, hogy a 2004. évi felmérés szerint erőteljesen növekedett a jogilag-szervezetileg különálló közös (vegyes) vállalatok részaránya. A hazai szövetségek kibontakozását korábban nem kísérte megfelelő ütemben a közös szervezeti forma alkalmazása, úgyszintén ellentétesen a nyugati tapasztalatokkal. A 2004-es adatok azt látszanak megerősíteni, hogy a „tiszta” írásos szerződéses megállapodásokhoz viszonyítva előtérbe került a szorosabb együttműködésre utaló, a kölcsönös előnyök érvényesítésére különösen alkalmas közös szervezeti formák alkalmazása Magyarországon.

A 2004. évi felmérés során – figyelemmel az Európai Unióhoz történt magyar csatlakozásra – a megkérdezett szervezetek választ adtak a stratégiai partnercégek nemzeti hovatartozására vonatkozó kérdésre is: eszerint a hazai közép vállalatok döntően magyar érdekeltségű cégekkel kötöttek szövetséget, ami jelzi a nemzetközi együttműködések kezdeményezésének viszonylagos elhanyagolását a vizsgált vállalati körben. Mindazonáltal optimizmusra ad okot ebben a tekintetben is, hogy – mivel a megfigyelt stratégiai szövetségek túlnyomórészt kedvező hatást gyakoroltak a válaszadó cégek stratégiai helyzetére – az érintett vállalatok nagy többsége a következő 3-5 évben újírolag tervezi stratégiai szövetségekben való részvételét.



## Hivatkozások

- Becsky R. – Bógel Gy. (1996): Stratégiai szövetségek. Vezetéstudomány, 7-8. szám.
- Brada, J. C. – Singh, I. – Török Á. (1994): Firms afloat and firmst adrift. Hungarian industry and the economic transition. M. E. Sharpe, New York-London.
- Buzády Z. – Tari E. (2002): Stratégiai szövetségek a hazánkban működő nagy- és középvállalatok körében. In: Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Dussauge, P. – Garrette, B. (1999): Cooperative strategy: Competing successfully through strategic allinaces. John Wiley & Sons, Chichester-New York.
- Szanyi M. (1997): Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati hálók átalakulása és a versenyképesség. "Versenyben a világgal" – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- 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. – Buzády Z. (1998): Stratégiai szövetségek a piacgazdasági átmenet lezárulásának időszakában. Vezetéstudomány, 2. szám.
- Török Á. (1996): A stratégiai szövetségek és a magyar működőtőke-import. Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1-3. szám.
- Versenyképesség Kutató Központ (2004): Fókuszban a verseny. Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.
- Vissi F. (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle, 11. szám.

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány