TUDOMÁNYOS CIKK

Vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések az élelmiszer-gazdaságban (elméleti megközelítés, fogalmi tisztázás)

Nábrádi András

Kulcsszavak: vállalati együttműködések, csoportosítás, definíciók.
JEL-kód: G34, L24, P13.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A tanulmány a vállalatok és vállalkozások közötti kapcsolatokról szól. Kifejezetten összpontosít az együttműködésekre, azokra, amelyek a XXI. század első két dekádjában fellelhetők Magyarországon és a világban. Irodalmi forrásokra alapozva csoportokba foglalja az együttműködés kategóriáit, rendszerezi azokat több szempont szerint, és amilyen mértékben lehetséges, koncentrál az élelmiszer-gazdaság kapcsolódó területeire is. A tanulmány az együttműködéseket tíz csoportosítási elv szerint rendszerezi. Amiatt, hogy ezt a későbbiekben egységesen kezelhessük, az együttműködések típusai, a fontosabbnak ítélt csoportosítások mellett az elnevezések is definiálásra kerülnek. Minden magyar fogalomhoz párosításra került annak angol megfelelője. A tanulmány gazdálkodástudományi orientációjú. Azzal (is) foglalkozik, hogy az együttműködések különböző típusai milyen előnyöket jelenthetnek a partnerek számára. Jogi, szociológiai, politikai átfedések, valamint stratégiai összefüggések is előfordulnak a csoportosítások során, de ezek definícióival a dolgozat nem foglalkozik. A témában a szerző szívesen fogadja a kiegészítő, építő vagy kritikai véleményeket a témakör még teljesebb tisztázása érdekében. A tanulmány összegzésében a jövő elvárásaival összefüggő kutatási területeket is felvet.

BEVEZETÉS

Az elkövetkező évtizedekben a vállalatok egy rendkívül gyorsan változó versenykörnyezetben találják magukat. Az olyan gyors változások, mint az IT-technológia fejlődése, az *e*-kereskedelem, az *e*-banking, az *e*-kormányzat, a dereguláció, a globalizáció, a technológiák egyesítése és az internet adta lehetőségek, a közösségi gazdaság vagy *sharing ecomomy* módosítják a verseny játékszabályait. A földrajzi távolság elveszíti piacbefolyásoló szerepét, és aszimmetria alakul ki a piacok és a politikai országhatárok között is. A vállalkozásoknak meg kell tanulniuk új szabályok szerint, egy új környezetben versenyezni. Az egyik ilyen módot az együttműködések, a társulások és a szövetségek jelentik. A *vállalati együttműködés nem a verseny tagadása, hanem éppen annak egyik megjelenési formája,* hiszen ma már szinte egyetlen vállalat sem tud olyan erős lenni, hogy önmagában megállja helyét a regionális, az országos, a nemzetközi vagy a világpiacon. Talán nincs is olyan vállalkozás a világon, amely ne szorulna valamilyen beszállítói kapcsolatra vagy termékeinek,

szolgáltatásának értékesítéssel összefüggő együttműködésen alapuló szervezésére. Az együttműködés igénye döntően akkor merülhet fel, amikor az önálló vállalati (pl.: alapanyag-ellátási, technológiai, kutatás-fejlesztési, piaci, értékesítési, hatékonysági stb.) aktivitás, majd a vállalati növekedés vagy a fejlődés korlátokba ütközik. Az *együttműködések egyszerű festői színes palettája mára „világméretű színorgiává" nőtte ki magát.* Mivel országunk a nyitott gazdaságpolitikát követi, így mi is részesei vagyunk a nemzetközi összefogásoknak, szövetségeknek úgy, hogy közben *megmaradtak a hagyományos kapcsolati formák is.* Eligazodni ezek világában nem egyszerű, ezért fordulhat az elő, hogy eltérő fogalmak alatt ugyanazt értjük, és fordítva: ugyanazt a fogalmat eltérően értelmezzük. E tanulmány egyik fő feladata, hogy megpróbálja az együttműködéseket kategorizálni, az eltérőségeket és a hasonlóságokat felfedni. Nem könnyű a feladat, mert több esetben átfedéseket fogunk tapasztalni, ugyanis az *egyes csoportok, elnevezések nem egymást kizáró kategóriát* jelentenek. Az is kiderül, hogy néhány külföldről származó együttműködési formát nem tudunk kellően jól lefordítani a nyelvünkre, így maradt az eredeti, meghatározóan angol elnevezés.

ALAPFOGALMI LEHATÁROLÁSOK

A magyar szinonima szótár szerint az *együttműködés* számos hasonló jelentésű szóval leírható: kooperáció, összefogás, összetartás, szövetség, szövetkezés, koalíció, egyesülés, társulás, partnerség stb.

A magyar nyelv értelmező szótárát felhasználva az együttműködés rokon értelmű szavainak jelentése a következő:

– a *kooperáció (cooperation):* együttműködés, összeműködés valamely *közös cél* elérésére,

– az összefogás *(collaboration):* egyének, szervezetek, rétegek stb. erejének önkéntes egyesítése, szövetkezése valamilyen *közös cél* elérésére,

– az összetartás *(cohesion):* egymás cselekvéseinek, törekvéseinek kölcsönös támogatása,

– a *szövetség (alliance): közös célok* megvalósítására, érdekek védelmére kötött írásos és rendszerint meghatározott időtartamra szóló egyezség,

– a *szövetkezés, koalíció (coalition):* két vagy több személynek, emberi csoportnak, intézménynek valamely *közös célra* való, egymást segítő, védő, támogató összefogása, együttműködése;

– a *társulás (association): közös* érdekek és *célok* melletti kapcsolat;

– a *partnerség (partnership):* valakivel valamely *közös célra* társuló, valamit közösen végző kapcsolat.

A vállalati-vállalkozási együttműködések szinte mindegyik szinonimájában megjelenik *a közös cél* fogalma, amely nagyon leegyszerűsítve a koordináció alkalmazásával valósítható meg. A *koordináció (coordination)* jelentése röviden összeegyeztetés vagy egybehangolás, ami úgy is kifejezhető, hogy *több*, bonyolultabb vagy összetett *tevékenység* véghezviteléhez szükséges hosszabb vagy rövidebb időtávú együttműködés. A koordináció alapegysége vagy alap-építőköve a tranzakció. *Tranzakció (transaction)* alatt gazdasági szereplők *egy adott gazdasági* eseménnyel kapcsolatos szervezési, irányítási és bonyolítási tevékenységét értjük. Értelemszerűen, ha a piaci szereplők több, egymástól függő tranzakciót is lebonyolítanak, azt nevezzük koordinációnak vagy együttműködésnek.

ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A vállalati együttműködésekről készült összefoglaló döntően szekunder kutatásokra épül. A szakirodalmi feldolgozás során a hazaiak közül elsődlegesen támaszkodik *Artner (1995), Lengyel (2003), Zilahy*

(2007), Király (2011), Szabó (2017) és Takács (2017) munkáira, az elméleti megközelítések döntően nemzetközi szerzők publikációira, a stratégiai együttműködések pedig *Kotler* és *Keller (2016), David* és *David (2017),* valamint *Thompson* és szerzőtársai *(2018)* közelmúltban megjelent könyveire épülnek. A szakirodalmi feldolgozás mellett személyes vélemények is megfogalmazódnak. Az alkalmazott módszertan során bemutatásra kerülnek az együttműködések irányadó vállalatelméleti elvei, meghatározásra kerülnek az eltérő szempontok alapján képzett csoportjai, majd az erre épülő együttműködési formák leírása és definíciói.

Az elemző módszertan a páros összehasonlítás elvén, az alternatívák közvetett, páronkénti összehasonlításán alapszik. *Alkalmazása ott indokolt, ahol több értékelési tényezővel kell számolni, s azok fontossága, súlya eltér egymástól.* Az értékelés minél megbízhatóbb elvégzését matematikai módszerek felhasználásával is lehet biztosítani. Az eredményt a páronként felállított elemek közötti preferenciadöntésekre vezetjük vissza. A súlyszámokat úgy határozzuk meg, hogy az értékelési tényezőket páronként összehasonlítva eldöntjük, melyiket preferáljuk és melyiket tartjuk fontosabbnak, majd a döntéseket értékeljük. A vállalkozások közötti differenciák meghatározásakor az *egymást kizáró tényezőket* tekintettem preferáló elemeknek. A páros összehasonlítás lépései során először meghatároztam az értékelhető párok számát. Az együttműködések elhatárolására 10 kategóriát képeztem. Négy esetben a kapcsolati jelleget három, míg hat esetben rendre két tényezőre bontottam. Így a vizsgált párok száma összesen (4×21+6×22, a kategóriában azonos elemek számát kizárva) 216 tényezőpárosból állt, amelyet preferenciamátrixban tüntettem fel. A preferenciamátrix soraiban és oszlopaiban az egyes értékelési-elhatárolási tényezők szerepelnek. Ha a sorban lévő elem az oszlopban feltüntetett elemmel egymást kizáró kapcsolatban állt, oda 1-et írtam, ahol ez nem állt fenn, azt nullának tekintettem. A párok viszonyítását követően meghatároztam a sorokban szereplő preferenciagyakoriságot, vagyis azt, hogy hány esetben fordult elő egymást kizáró tényező. *A preferenciagyakoriság az egymást kizáró tényezők összege. Minél nagyobb, annál inkább elhatárolható tulajdonsággal* írható *le az együttműködési kapcsolat jellege. Az egyes kapcsolati típusok pedig a fennmaradó, vagyis az egymást nem kizáró tényezőkkel magyarázhatók.*

A VÁLLALKOZÁSOK-VÁLLALATOK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK ELMÉLETI HÁTTERE

Barringer és *Harrison (2000)* hat különböző elméleti megközelítést tárgyal, melyek a szervezetek közötti kapcsolatok kialakulására, illetve jellemzőire próbálnak meg magyarázatot adni. Ezek a következők: (1) a tranzakciós költségek elmélete, (2) az erőforrásfüggés-elmélet, (3) a stratégiai választás elmélete, (4) a stakeholderelmélet, (5) a szervezeti tanulás elmélete és (6) az institucionalista megközelítés. A vállalati kapcsolatok elméleti háttere döntően *Zilahy (2007)* tanulmányára, valamint *Buzády (2000)* és *Király (2011)* disszertációira építve kerül bemutatásra.

A tranzakciós költségek elmélete (1) a vállalatok tevékenységével kapcsolatos termelési és tranzakciós költségek fontosságát hangsúlyozza. *Buzády* szerint a tranzakciós költségek a következőket foglalják magukban: a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségei, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követése, a szerződésben ígértek kikényszerítése, illetve a teljesítés elmaradásának kezelése (*Buzády, 2000: 36*).

A szervezetek közötti kapcsolatok szempontjából ez a megközelítés azt vizsgálja, hogy a tranzakciós költségeknek milyen

szerepe van annak a kérdésnek az eldöntésében, hogy egy-egy tevékenységet a szervezet keretein belül, vagy azon kívül, valamilyen megállapodás keretében valósítson-e meg egy gazdálkodó szervezet (*Williamson, 1991; Madhok – Tallman, 1998*). E megközelítés központi problémája a „gyártani vagy gyártatni" kérdés megválaszolása. Az elmélet szerint a vállalatok akkor kezdeményeznek, illetve vesznek részt együttműködési konstrukciókban, amikor segítségükkel csökkenteni tudják a termelési és tranzakciós költségeik összegét. Bár a tranzakciós költségek elmélete számos szervezeti döntés magyarázatára képes (például az új piacra való belépésre vonatkozó döntések, a közös vállalatok alapítása mögött meghúzódó indokok vagy bizonyos szervezetek közötti hálózatok működése), többen úgy vélik, hogy a tranzakciós költségek nem képeznek jelentős tényezőt a menedzseri döntések során (*Faulkner, 1995 in Zilahy, 2007*).

Az erőforrásfüggés-elmélet (2) azon a feltételezésen alapul, hogy a szervezetek nem rendelkeznek a működésükhöz szükséges összes erőforrással, és ezért ezeket más szervezetekkel való kapcsolati viszonyokon keresztül kell megszerezniük (*Pfeffer – Salancik, 1978; Das – Teng, 1998*). Erőforrások alatt olyan, a vállalat által birtokolt eszközöket értünk, melyek ölthetnek tárgyi, azaz materiális formát és lehetnek immateriálisak is. Az erőforrásfüggés-elmélet a vállalatok egyéb szervezetektől való függésére koncentrál, mint például a beszállítók, a versenytársak, a hitelezők és kormányzati szervezetek, illetve egyéb releváns szervezetek szerepére. Azt hangsúlyozza, hogy a „szervezeteknek (1) kontrollt kell szerezniük a számukra kritikus erőforrások felett abból a célból, hogy csökkentsék a más szervezetektől való függésüket, és (2) ellenőrzésük alá kell vonják azokat az erőforrásokat, melyek növelik más szervezetek tőlük való függését" (*Barringer – Harrison, 2000: 372*).

A stratégiai választás vagy pozicionálás elmélete (3) arra ad választ, hogy vállalatok miért lépnek különféle kapcsolatokba egymással, illetve más típusú szervezetekkel. Ilyenek lehetnek például a hatékonyság és a piaci erő növelése, a versenytársak erőfeszítéseinek megnehezítése, illetve bármely olyan lépés, mely stratégiai előnyhöz juttatja a szóban forgó szervezetet. Powell szerint „a vállalatok együttműködési megállapodásokat kötnek abból a célból, hogy gyorsan hozzájussanak új technológiákhoz vagy új piacokhoz, hogy a közös kutatási, illetve termelési tevékenység révén kiaknázhassák a méretgazdaságosság által nyújtott előnyöket, hogy a vállalaton kívüli tudáshoz jussanak, és hogy megosszák azon tevékenységek kockázatát, melyek meghaladják egy-egy szervezet képességeit" (*Powell, 1990: 315*).

A stakeholderelmélet (4). Freeman meghatározása szerint stakeholdernek nevezünk „bármely olyan csoportot vagy személyt, aki/amely befolyásolni képes a vállalatot céljai elérésében, illetve akikre a vállalat tevékenysége hatással van" (*Freeman, 1984: VI*). Praktikusan tehát a stakeholderek a vállalattal kapcsolatban állók, akik/amelyek: befolyásolják vagy befolyásolhatják a szervezet tevékenységét, célkitűzéseit és politikáját. Ilyenek lehetnek például a cégek hitelezői, az igazgatók, az alkalmazottak, a kormány és ügynökségei, a tulajdonosok (részvényesek), a beszállítók, a szakszervezetek és az a közösség, ahonnan az üzleti erőforrásait meríti. A szervezetekre vonatkozó stakeholderelmélet a vállalati környezet instabilitását hangsúlyozza, és azt állítja, hogy a különféle érintett felek megfelelő kezelése segíti a vállalatokat a környezeti bizonytalanságok csökkentésében (*Kraatz, 1998*).

A szervezeti tanulás elmélete (5) szerint a szervezetek által felhalmozott tudás egyre fontosabb szerepet játszik versenyképességük fenntartásában, és a szervezetek tudásra tehetnek szert az egymástól való

1. táblázat

A vállalkozások-vállalatok közötti együttműködések elméleti háttere

Megnevezés	Az együttműködés területei, céljai, eszközei	Forrás
1. Tranzakciós költségek elmélete	Kockázatok megosztása	Barringer és Harrison (2000); Williamson (1991); Madhok és Tallman (1998); Faulkner (1995); Delmas és Marcus (2004)
	Technológiatranszfer	
	Hozzáférés szabadalmakhoz	
	Vertikális együttműködés	
	Költségek csökkentése	
2. Erőforrás-elmélet	Vertikális együttműködés	Pfeffer és Salancik (1978); Das és Teng (1998); Barringer és Harrison (2000); Grant (1991)
	Kockázatmegosztás	
	Kontroll az erőforrások felett	
3. Stratégiai pozicionálás elmélete	Piaci verseny befolyásolása	Barringer és Harrison (2000); Powell (1990)
	Nemzetközi terjeszkedés elősegítése	
	Piaci pozíció megtartása	
4. Stakeholderelmélet	Külső érintett felekkel való együttműködés	Freeman (1984, 2010); Kraatz (1998)
	Helyi terjeszkedés elősegítése	
	Piaci pozíció megtartása, növelése	
5. Szervezeti tanulás elmélete	Technológiatranszfer, hozzáférés szabadalmakhoz	Powell et al. (1996); March (1991)
	Nemzetközi terjeszkedés elősegítése	
6. Intézményi szervezetelmélet	Piaci teljesítménynövelés	Barringer és Harrison (2000); Zilahy (2007)
	Átláthatóság	
	Presztízsjavítás	

Forrás: Buzády (2000), Zilahy (2007), Király (2011) munkáira alapozva saját szerkesztés

tanulási folyamatok segítségével. *Powell és szerzőtársai (1996: 118)* szerint „tudás egy olyan közösség kontextusában keletkezhet, mely mozgásban van, és állandóan fejlődik, nem kötött, statikus közösségekében. A bürokratikus kötöttségekkel jellemezhető egyszerű, formális szervezet gyenge eszköze a tanulásnak. Az innováció forrásai nem kizárólag a szervezeten belül találhatók; sokkal inkább a vállalatok, egyetemek, kutatólaboratóriumok, beszállítók és vásárlók közötti kapcsolatokban."

Intézményi (institucionalista) szervezetelmélet (6) értelmében a szervezetek közötti kapcsolatok vélhetően elősegíthetik a vállalatok piaci teljesítményét láthatóságuk, reputációjuk, imázsuk és presztízsük javításán keresztül. Barringer és Harrison kijelenti, hogy „az intézményi nyomás feltehetően motiválja a cégeket, hogy olyan tevékenységeket vigyenek véghez, melyek növelik a legitimitásukat, és olyan színben tünteti fel őket, hogy megfelelnek az uralkodó szabályoknak, követelményeknek és normáknak" (*Barringer – Harrison, 2000: 380).* Ennek a követelménynek akkor tudnak megfelelni, ha vállalkozási-vállalati kapcsolatokban vesznek részt. Ugyanezen szerzők azt is megállapítják, hogy nemcsak előnyt, hanem hátrány is jelenthet a

részt vevő gazdálkodó szervezetek számára. A különféle együttműködési formákban való részvételük megnöveli tevékenységük átláthatóságát. Ez pedig ráirányítja a figyelmet a problémákra, és ezáltal olyan elvárásokat is gerjeszthet, melyek az együttműködés hiányában nem, vagy csak később jelentkeztek volna (*Barringer – Harrison, 2000 in Zilahy, 2007*).

A különböző elméletek összefoglaló megállapításait az *1. táblázatban* láthatjuk.

A vállalkozások közötti együttműködések elméleti háttere más-más gyökerekből táplálkozik, de mindegyik esetben fellelhetők azok területei, céljai és eszközei is.

A VÁLLALKOZÁSOK-VÁLLALATOK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK GYAKORLATI INDÍTTATÁSA, VIZSGÁLATA

Az együttműködések indíttatásának igénye döntően akkor merülhet fel, amikor az *önálló vállalati aktivitás, majd a vállalati növekedés vagy a fejlődés korlátokba ütközik*. Ez a korlát emberi erőforrások, anyagi, technikai és technológiai *javak hiányához* köthető. A teljesség igénye nélkül az együttműködések motivációs tényezői az *1. táblázatban* közölteken túlmenően a következők lehetnek: méretgazdaságosság növelése, stabil kapacitáskihasználás, beszerzési stabilitás, komplementer technológiák cseréje, termékdiverzifikáció, összpontosítás jövedelmezőbb termékekre, K+F-költségek megosztása, szabadalmak cseréje, piaci pozíció védése, belépés új piacokra, gyorsabb piaci növekedés, verseny kiküszöbölése, közös versenytárs elleni szövetkezés, új létesítmény alacsonyabb bérköltségekkel, befektetés gyorsabb megtérülése, nemzetközi terjeszkedés elősegítése, nagyobb projekteknél kockázatmegosztás stb.

A vállalati együttműködések kezdetben operatív, később taktikai, majd stratégiai megfontolások mellett alakultak ki. A koordináció eredményeként született termékek először a helyi piacokon találtak gazdára, melyek később regionális, országos, nemzetközi, végül a globális mértékű piacokon is megjelentek. De maga a termelés (szolgáltatás) is hasonló geográfiai kiteljesedésen, fejlődésen ment, megy keresztül. Az internet, a globális IT-hálózatok újabb paradigmaváltást idéztek elő azzal, hogy a politikai határok megszűntek (vagy legalább is korlátozó hatásuk mérséklődött) a kapcsolatok szabályozásában. Az *e*-kereskedelem, az *e*-marketing, az *e*-szolgáltatások, a közösségi gazdaság stb. átírták a korábbi nemzeti regulációkat, esetenként megoldhatatlannak tűnő feladatok elé állították a nemzeti adóhatóságokat vagy például a versenyhivatalokat is. A vállalkozások közötti verseny – köszönhetően az új belépőknek is – átalakult, itt is megjelent egyfajta paradigmaváltás. Míg korábban az „egy győztes-egy vesztes" versengés volt a meghatározó, mára a „győztes-győztes" együttműködések elterjedését tapasztalhatjuk. Sorra alakulnak a szövetségek, a stratégiai szövetségek nemzeti és nemzetközi mértékben is. A témával kapcsolatos szakirodalmak is ennek megfelelően módosultak. A 80-as, 90-es években a nemzeti közös vállalatok, illetve együttműködések álltak a kutatások célkeresztjében, majd az érdeklődés kiterjedt a nemzetközi színtérre (közös vállalatok, nemzetközi licencszerződések, vállalati összeolvadások stb.). *Porter és Fuller (1986), Kogut (1991), Killing (1983), Harrigan (1985), Contractor és Lorange (1988)* munkássága megteremtette az alapot az üzleti élet szövetségeinek megértéséhez. Az egyes elmaradottabb magyarországi és más európai térségekben a regionális fejlesztési politika hatott az együttműködésekre. Lengyel szerint „a régiók gazdaságfejlesztésének is egyik fő célja az ott működő domináns iparágak, üzletágak sikeres globális versengéséhez szükséges tartós versenyelőnyök létrejöttének és fennmaradásának támogatása, versenyképességük javításához szükséges

üzleti környezet kialakítása, végső soron a régióban képződő (tőke-, munka-) jövedelmek növelése. A fentiek miatt a fejlesztéspolitika fő céljává az iparági körzetek, kkv-hálózatok, klaszterek stb. sikerességéhez szükséges üzleti környezet létrehozása vált." (*Lengyel, 2003: 102*) Az együttműködések háttér-motivációinak nem csupán racionális, hanem más jellegű kapcsolatai is fellelhetők. Erről *Takács* és *Takácsné György (2017),* illetve *Takácsné György* és *Benedek (2016)* a következőket írta: „A partnerség is számos oldalról vizsgálható, a bizalom meghatározó a termékpálya menti szereplők közötti kapcsolatban, a piaci kapcsolatokban, a versenyben és a stratégiai szövetségekben is." (*111. o.*) Hasonló alapú megközelítést közöl *Baranyai és szerzőtársai (2012)* is.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEK ÉS PARTNERSÉGEK KATEGORIZÁLÁSA AZ EURÓPAI BIZOTTSÁG AJÁNLÁSA ALAPJÁN

Az Európai Bizottság a 2003/361/EC előterjesztésében kategorizálta a mikro-, kis- és közepes vállalkozásokat. Ebben a javaslatban definiálta azt is, hogy milyen típusú tulajdonviszonyok, partnerségek és kapcsolódások fennállása esetén beszélhetünk *önálló, társult* és *kapcsolt* vállalkozásokról. A kkv-k fogalommeghatározása a vállalkozások három kategóriáját különbözteti meg. Ezek mindegyike egy olyan kapcsolattípusnak felel meg, amely egy vállalkozást egy másikkal összefűzhet. Az ajánlás szerint *önálló vállalkozás (Autonomous Enterprise)* az, amelynek nincs más vállalata, és egyetlen más vállalkozás sem vesz részt az önálló vállalkozásban, vagy a tőke vagy a szavazati jogok (amelyik a magasabb) kevesebb mint 25%-ával rendelkezik egy vagy több más vállalkozásban, és/vagy más vállalkozások nem rendelkeznek a tőke vagy szavazati jogok maximum 25%-ával az önálló vállalkozásban. A *partner* vállalkozások *(Partner Enterprises)* azok, amelyek jelentős pénzügyi részesedéssel és/vagy szavazati joggal rendelkeznek más vállalkozásban, anélkül, hogy közvetlen vagy közvetett irányítást gyakorolnának a másik felett. A partner vállalkozásban a tulajdoni részesedés/szavazati jog legalább 25, de kisebb, mint 50%. Két vagy több vállalkozás *kapcsolt vállalkozásnak (Linked Enterprise)* minősül, ha az alábbiak közül valamelyik fennáll: (1) Egy vállalat a részvények vagy a szavazati jogok többségét egy másik cégben birtokolja. (2) Egy vállalkozás jogosult egy másik cég, irányító vagy felügyelő testület többségének kinevezésére és/vagy felmentésére. (3) A vállalkozások közötti szerződés vagy alapszabályában foglalt rendelkezés lehetővé teszi, hogy egyikük domináns befolyást gyakoroljon a másikra. (4) Egy vállalkozás kizárólagos befolyást gyakorolhat a részvényesek vagy a tagok szavazati jogainak többségére egy másik vállalkozásban (*Commission Recommendation, 2003/361/EC*). Kérdés csupán az, hogy a fenti javaslat alkalmas-e a vállalkozások közötti együttműködések megkülönböztetésére vagy finomhangolására. A válaszom egyértelmű: nem, de nem is ebből a célból készült az ajánlás.

A vállalati, vállalkozásközi *együttműködés csoportosításával* számos hazai és nemzetközi szerző foglalkozott az elmúlt évtizedekben. Hol részletesen, hol csak egy-egy kapcsolati forma kibontásával elemezték azok tulajdonságait, próbálták elhatárolni azokat egymástól. Ebben a tanulmányban elsődlegesen felhasználásra kerültek: *Artner (1995), Bovaird (2004), David és David (2017), Freeman (2010), Gulati és szerzőtársai (2000), Király (2011), Nyiry (2006), Percze (2005), Porter (1998), Powell et al. (1996), Szegedi és Prezenszki (2017), Takács (2017), Thompson és szerzőtársai (2018),* valamint *Zilahy (2007)* tárgykörben írt munkái. A felsorolt szerzők közleményeikben további szakértőkre is hivatkoztak, melyek feltárására a tanulmány terjedelmi keretei miatt sem vállalkozhat-

2. táblázat

Az együttműködési típusok lehatárolása a kapcsolat jellege szerint

Tényezők száma	Az együttműködési kapcsolat jellege	
1	Térbeli kiterjedése alapján (A)	Vertikális (A1)
2		Horizontális (A2)
3		Diagonális (A3)
4	Időbeni kiterjedés alapján (B)	Rövid távú (B1)
5		Középtávú (B2)
6		Hosszú távú (B3)
7	Társadalmi szektorokra vonatkozóan (C)	Kormányzat – for-profit (C1)
8		For-profit – nonprofit (C2)
9		Kormányzat+Profit+Nonprofit (C3)
10	Résztvevők száma alapján (D)	Bilaterális (D1)
11		Multilaterális (D2)
12	Tőke-összefonódást tekintve (E)	Tőke-összefonódással (E1)
13		Tőke-összefonódás nélkül (E2)
14	Termékszerkezetre gyakorolt hatása alapján (F)	Specializáció (F1)
15		Diverzifikáció (F2)
16		Megtartó (F3)
17	Függőséget tekintve (G)	Függetlenek, kooperáció (G1)
18		Függőek, integráció (G2)
19	A kapcsolat formalitását tekintve (H)	Informális (H1)
20		Formális (H2)
21	Alárendeltség szerint (I)	Egyenrangú (I1)
22		Alárendelt (I2)
23	Gazdasági szektorok között (J)	Szektoron belül (J1)
24		Szektorok között (J2)

Forrás: saját szerkesztés

tam. Munkámban a hazai és nemzetközi szakírók megállapításait figyelembe véve a csoportosítás elméleti megalapozására újszerű eljárást alkalmaztam.

A kategóriák elhatárolására a páros összehasonlítás módszere került alkalmazásra

Az együttműködések sokaságát különböző szinten, illetve eltérő kategóriák szerint csoportokba soroltam. A csoportosítást önkényesen, de hazai és nemzetközi szakirodalom forrásaira építve készítettem el. A kategóriákat és a kategóriákba tartozó tényezőket a *2. táblázatban* láthatjuk. A páros összehasonlítás módszere alkalmazható a több szempontú vizsgálatok objektívabb értékelése céljából. Az elméletet alkalmazva az együttműködések csoportképzése érdekében 10 kategóriát (A–J) vettem figyelembe a kapcsolat jellege alapján. Négy esetben a kapcsolati jelleget három, míg hat esetben rendre két tényezőre bontottam.

Ezt követően került felállításra az *Együttműködések Kapcsolati Hálója*. A kapcsolati háló soraiban és oszlopaiban is felsorolásra

kerültek a tényezők, majd páros összehasonlítással került megállapításra az, hogy mely esetekben léteznek egymást kizáró okok. Ahol a tényezők egymást kizárták, azt „1" jellel és sötétítéssel, másutt üresen hagyva a cellát kerültek megjelenítésre. A 216 elemet feltüntető kapcsolati hálóban 120 esetben találtam/véltem egymást kizáró okot elhatárolni. Az egymást kizáró okok összegzését követően lehetett kategóriánként és csoportonként az együttműködés közös jellemzőit leírni, meghatározni. A továbbiakban a *3. táblázatban* közölt csoportképző ismeretek alapján kerülnek kifejtésre az együttműködések típusai, jellemzői és definíciói.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEK CSOPORTOSÍTÁSAI

A) Az együttműködés térbeli kiterjedése alapján lehet

1. vertikális (*egy szektorban a termék-lánc több szegmensében);*
2. horizontális *(egy szektorban a termék-lánc egy szegmensében);*
3. diagonális (*több szektorban a termék-láncon kívül*).

Az együttműködések térbeli kiterjedését általánosan a *termékpálya/terméklánc* (alapanyag – termelés – feldolgozás – értékesítés), valamint a *szektoron belüli* vagy *szektorok közötti* (primer – szekunder – tercier) viszonyok alapján csoportosíthatjuk. Primer szektor alatt a kitermelő ipart (pl. bányászat, mezőgazdaság), szekunder alatt a feldolgozóipart (pl. termelőeszközt vagy fogyasztási cikket gyártó, építőipar), míg a tercier alatt a szolgáltatást és a kereskedelmet értjük.

A vertikális, a horizontális és a diagonális együttműködések részletesebb ismertetése előtt indokolt néhány, az ismeretkörrel kapcsolatos alapfogalmat is tisztázni. *Ernyei* és *Nagy (1999)* szerint a *termékpálya* „olyan *kapcsolatok rendszere,* amely a termékek és szolgáltatások beszerzési és értékesítési folyamataiban részt vevő vállalkozások között valósul meg". Az *ellátási lánc* azon szervezetek, *vállalatok összessége,* amelyek közvetlenül részt vesznek a termékek és/vagy szolgáltatások ellátási és elosztási, illetve kapcsolódó információs és pénzügyi folyamataiban a forrástól a végső fogyasztóig (*Grasselli et al., 2013*). Az *értéklánc* pedig olyan *tevékenységek sorozatából* áll, amelyek az erőforrásokból különböző transzformációkkal olyan *nagyobb értéket* állítanak elő, amelyet a fogyasztó maga értékként ismer el (*Chikán, 1997*).

Magyarországon a mezőgazdasági termékpiacok szervezésének egyes kérdéseiről, a termelői és a szakmaközi szervezetekről szóló 2015. évi XCVII. törvény rendelkezik, amely a szakmaközi szervezetek, a termelői szervezetek és a termelői csoportok hazai működésével kapcsolatos törvényi szabályozást igénylő kérdéseket részletezi.

A *szakmaközi szervezet* egy-egy ágazatban működő, *különböző vertikális szinten* elhelyezkedő szereplőit (termelők, kereskedők, illetve feldolgozók) fogja össze azzal az elsődleges céllal, hogy a termékek termelésének és forgalmazásának fejlesztését előmozdítsák, valamint elősegítsék a piac szereplői között az információáramlást, és ezzel növeljék a piac átláthatóságát, egyfajta ágazati önszabályozást megvalósítva.

Fogalmát illetően a *termelői csoport* az *azonos termék vagy termékcsoport* szerint szerveződő termelők olyan együttműködése, amelyben piaci pozícióik megerősítése érdekében, az általuk önállóan végzett mezőgazdasági vagy erdőgazdálkodási *alaptevékenységükhöz illeszkedő tevékenységre* a rendeletben meghatározott szabályok betartásának vállalásával önkéntesen társulnak. Magyarországon a zöldség- és gyümölcságazatban létrejövő *termelői csoportokat* (zöldség-gyümölcs TCS) és *termelői szervezeteket* (TÉSZ) a 150/2012. (XII. 28.) VM rendelet, míg a többi mezőgazdasági ágazatban létrejövő és működő termelői csoportokat (TCS) a 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet szabályozza.

Az együttműködések

Vizsgált elemek száma		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Az együttműködési kapcsolat kategóriái		Térbeli kiterjedés alapján (A)			Időbeni kiterjedés alapján (B)			Társadalmi szektorokra vonatkozó kiterjedés szerint (C)		
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
		Vertikális	Horizontális	Diagonális	Rövid távú	Középtávú	Hosszú távú	Kormány-profit	Profit-nprof	Kor+pro+nprof
Térbeli kiterjedés alapján (A)	Vertikális (A1)							1	1	
	Horizontális (A2)									
	Diagonális (A3)				1			1	1	1
Időbeni kiterjedés alapján (B)	Rövid távú (B1)			1				1	1	1
	Középtávú (B2)									
	Hosszú távú (B3)									
Társadalmi szektorokra vonatkozó kiterjedés szerint (C)	Kormány-profit (C1)	1		1	1					
	Profit-nonprofit (C2)	1		1	1					
	Korm+profit+nonprofit (C3)			1	1					
Résztvevők száma alapján (D)	Bilaterális (D1)									1
	Multilaterális (D2)				1			1	1	
Tőke-összefonódást tekintve (E)	Tőke-összefonódással (E1)				1	1		1	1	1
	Tőke-összefonódás nélkül (E2)									
Termékszerkezetre gyakorolt hatása alapján (F)	Specializáció (F1)	1		1	1	1		1		
	Diverzifikáció (F2)		1		1	1		1	1	1
	Megtartó (F3)	1		1						
Függőséget tekintve (G)	Függetlenek, kooperáció (G1)									
	Függőek, integráció (G2)				1	1		1	1	1
A kapcsolat formalitását tekintve (H)	Informális (H1)						1	1	1	1
	Formális (H2)									
Alárendeltség szerint (I)	Egyenrangú (I1)				1					
	Alárendelt (I2)							1	1	1
Gazdasági szektorok között (J)	Szektoron belül (J1)	1		1						
	Szektorok között (J2)		1					1		1

Jelmagyarázat: 1 = tényezők egymást kizárják.

Forrás: saját szerkesztés

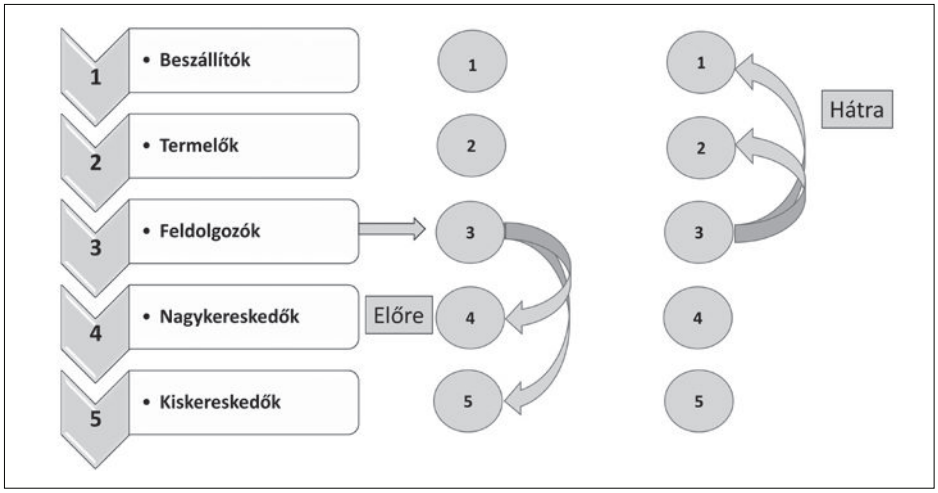
3. táblázat

kapcsolati hálója

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Résztvevők száma alapján (D)		Tőke-összefonódást tekintve (E)		Termékszerkezetre gyakorolt hatása alapján (F)			Függőséget tekintve (G)		A kapcsolat formalitása (H)		Alárendeltség szerint (I)		Gazdasági szektorok között (J)	
	D1	D2	E1	E2	F1	F2	F3	G1	G2	H1	H2	I1	I2	J1	J2
	Bilaterális	Multilaterális	Összefonódásos	Összefonódás nélkül	Specializáció	Diverzifikáció	Megtartó	Függetlenek (kooperáció)	Függők (integráció)	Informális	Formális	Egyenrangú	Alárendelt	Szektoron belül	Szektorok között
					1		1							1	
						1									1
					1		1							1	
		1	1		1	1			1			1			
			1		1	1			1						
										1					
		1	1		1	1			1	1			1		1
		1	1			1			1	1			1		
	1		1			1			1	1			1		1
										1					
								1		1					
									1						
										1					1
										1					
			1										1		
				1						1					
		1	1		1	1			1				1		1
								1		1					
					1					1					

I. ábra

Vertikális együttműködési kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés

A1) Def. 1. Vertikális kapcsolatok alatt szektorok között, a *terméklánc/pálya több,* legalább két szegmensében történő együttműködést értjük (*1. ábra*).

A vertikális kapcsolatok lehetnek közép- vagy hosszú távú, szektorok közötti, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódással vagy a nélkül, diverzifikált, formális, egyenrangú vagy alárendelt, a felek függetlenségét megtartó kooperációs vagy függőségi viszonyok melletti integrációs együttműködések (*3. táblázat*). Az egymást kizáró esetek száma 5, a kapcsolati háló alapján ezek rendre a *C1, C2, F1, F3 és J1* tényezők.

A szakirodalom (*Thompson et al., 2018; David – David, 2017*) az együttműködés irányát tekintve megkülönböztet előre, illetve hátrafelé történő vertikális kapcsolatot. Az előre típusú vertikális kapcsolat a cég vevőivel, míg a hátrafelé történő a cég beszállítóival való koordinációt jelenti.

A vertikális kapcsolatok hangsúlyos előnyei: az előre típusú vertikális kapcsolatok akkor hatékonyak, ha a minőségi termékforgalmazók száma kevés, ha a jelenlegi forgalmazók- feldolgozók megbízhatatlanok vagy drágák, a termékértékesítők jövedelmezősége magas. A hátrafelé történő kapcsolatok akkor indokoltak, ha a beszállítók drágák vagy megbízhatatlanok, a számuk kevés és magas a jövedelmezőségük, valamint akkor, ha a biztonságos és olcsó alapanyag-ellátás különösen fontos egy cégnek.

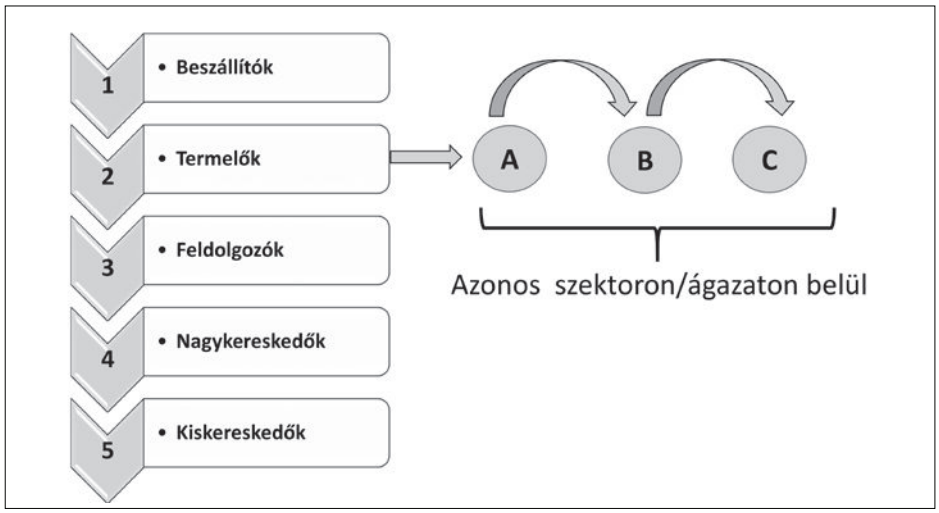
Megjelenési formái, elnevezései: vertikális bedolgozási rendszer, bérmunka-szerződéses kapcsolatok, beszállítói szerződéses kapcsolatok, vertikális dezintegrált alvállalkozói kapcsolatok, know-how-k és/vagy licencia szerződésen alapuló kapcsolatok, franchise típusok, klaszterek, szövetségek, stratégiai szövetségek, szakmaközi szervezetek.

A2) Def. 2. Horizontális kapcsolatok alatt *egy szektoron belül a terméklánc/pálya egy szegmensében* történő együttműködést értjük *(2. ábra*).

A *horizontális kapcsolatok* lehetnek hosszú vagy középtávú, egy szektoron belüli, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódással vagy tőke-összefonódás nélküli, specializáló vagy megtartó stratégiai irányú, egyenrangú vagy alárendelt, informális vagy formális, a felek függetlenségét megtartó kooperáció vagy függőségi viszo-

2. ábra

Horizontális együttműködési kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés

nyok melletti integrációs együttműködések (*3. táblázat*). Az egymást kizáró esetek száma 2, a kapcsolati háló alapján ezek az *F2 és az I2* tényezők.

A horizontális kapcsolatok hangsúlyos előnyei: méretgazdaságosság fokozása, piaci részesedés növelése, költségcsökkentés, közös K+F-ben rejlő előnyök, közös beszerzés, közös értékesítés.

Megjelenési formái, elnevezései: horizontális bedolgozó rendszer, bérmunka-szerződéses kapcsolatok, beszállítói szerződéses kapcsolatok, agglomerációs egyesülések, konzorciumok, szövetségek, részben TÉSZ-ek, termelői csoportok, BÉSZ-ek, klaszterek, stratégiai szövetségek, gépkörök.

A3) Def. 3. Diagonális kapcsolatok alatt a *szektorok között,* terméklánc/pálya *kapcsolat nélküli* együttműködést értjük *(3. ábra)*.

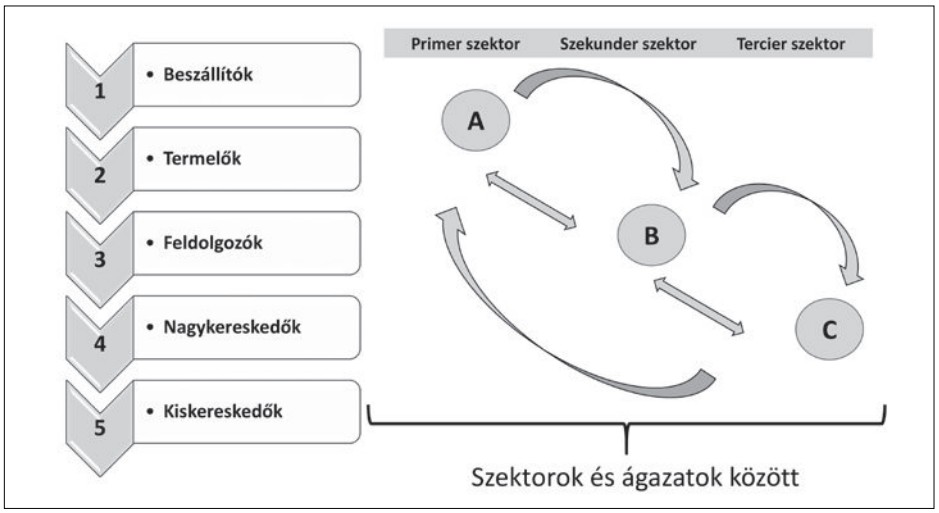
A *diagonális kapcsolatok* általában hosszú vagy középtávú, szektorok közötti, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódás nélküli, diverzifikációs stratégiai irányú, egyenrangú vagy alárendelt, informális vagy formális, a felek függetlenségét megtartó kooperáció melletti együttműködések (*3. táblázat*). Az egymást kizáró esetek száma 7, a kapcsolati háló alapján ezek rendre a *B1, C1, C2, C3, F1, F3 és a J1* tényezők.

Szegedi és Prezenszki (2017) szerint a diagonális kapcsolatok esetén olyan különböző iparágban tevékenykedő vállalatok működnek együtt, amelyek nem versenytársak és nincs felhasználói-beszállítói viszony közöttük. A diagonális kapcsolatokat komplementer vagy egymást kiegészítő kooperációnak, együttműködésnek, szövetségnek is nevezik. *Buzády* azt állítja, hogy „a komplementer szövetségeket gyakran arra használják, hogy piacra vigyenek egy terméket a másik fél elosztási hálózatán keresztül. […] A komplementer erőforrások és szakismeret alapján a termék vándorol a partnerek között a termelés, a gyártás, a marketing és az eladás utáni szolgáltatások különböző stációiban.” (*Buzády, 2010: 75*)

A diagonális kapcsolatok hangsúlyos előnyei: új tevékenységek kialakítása, új fogyasztói igények teremtése, illetve kielégítése, diverzifikációs vállalati törekvések, tevékenységi területek vagy ágazatok összefonódása, iparági szerkezet módosítása, jelentős piaci részesedés elleni védekezés

3. ábra

Diagonális együttműködési kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés

(*Szegedi – Prezenszki, 2010 in Király, 2011*).

Megjelenési formái, elnevezései: agglomerációs egyesülések, klaszterek, konzorciumok, szövetségek, K+F-vállalkozások, kockázati tőkebefektetők, szövetségek.

A horizontális, vertikális és diagonális kapcsolatok „tiszta" elméleti rendszereit a gyakorlat többször felülírja. Lehetnek olyan kombinációk is, amelyek se nem szektor-, se nem iparági, se nem termékpálya-specifikusak. A hálózatok, a hálózati szövetségek nemzetközi porondján egyidejűleg fordulhatnak elő a vertikális, a horizontális és a diagonális kapcsolatok kombinációi is. A fogalmak karakterisztikus elválasztása esetünkben a szektor és termékpálya viszonyától függött.

B) Az együttműködés időbeli kiterjedése alapján

B1) rövid távú (*<1 év vagy rövidebb, ad hoc jellegűek*);

B2) középtávú (*1–3 év, közös projekt*);

B3) hosszú távú (*>3 év, formális típusú kapcsolatok*).

Az együttműködések időbeni kiterjedése alapján történő csoportosítás *inkább formális, mintsem tartalmi,* viszont csak így egyértelműsíthetők az időhöz kapcsolható kategóriák. Rövid távúaknak (*Def. 4.*) az egy évnél rövidebb, középtávúnak (*Def. 5.*) az egy–három év közötti, míg hosszú távúnak (*Def. 6.*) a három évet meghaladó együttműködési kapcsolatokat értjük. Az egymást kizáró kategóriák – mint ahogy azt említettük – azokat a kapcsolati összefüggéseket tárják fel, ahol is lehetetlen közös nevező alá vonni az együttműködések csoportalkotó kategóriáit. *Vagyis a formális időbeli szétválasztás tartalmi összefüggéseket is képes reprezentálni.* A *3. táblázatban* közölt kapcsolatrendszer alapján kijelenthető, hogy diagonális, tőke-összefonódással járó, specializációra vagy diverzifikációra épülő, egyenrangú és integrációt feltételező *rövid távú együttműködési kapcsolat NEM* képzelhető el, csakúgy, mint egy *hosszú távú* informális koordinációs kapcsolat sem.

A *rövid távú kapcsolat* esetében egymást kizáró esetek száma 10, a kapcsolati háló alapján ezek rendre az *A3, C1, C2, C3, D2, E1, F1, F2, G2 és a J1* tényezők.

A *középtávú kapcsolat* esetében egymást kizáró esetek száma 4, a kapcsolati

háló alapján ezek rendre az *E1, F1, F2 és a G2* tényezők. Hosszú távú kapcsolat pedig informális jelleggel (H1) nem, vagy csak nehezen képzelhető el.

C) Az együttműködés a társadalmi szektorokra vonatkozó kiterjedését tekintve

C1) Kormányzat – Profitorientált;

C2) Nonprofit – Profitorientált;

C3) Kormányzat – Profitorientált és *nonprofit szektorok között.*

Társadalmi szektorok együttműködése alatt a kormányzat, a nonprofit és a profitorientált szervezetek közötti együttműködéseket értjük. A nonprofit szervezeteket (NGO-k, azaz *Non Governmental Organizations*) magyarul civil szervezetek elnevezéssel ismerjük. Számuk Magyarországon nagyságrendileg 60 ezer, melyek döntően alapítványok, egyesülések formájában vannak jelen. A társadalmi szektorok közötti együttműködéseket *Selsky* és *Parker (2005)* úgy határozza meg, mint olyan „projekteket, melyeket kifejezetten azzal a céllal hívtak életre, hogy társadalmi kérdéseket célozzanak meg, és melyek különféle partnerek aktív, folyamatos részvételével valósulnak meg" (*850. o.*). A kapcsolatokat három csoportba soroljuk:

1. A kormányzat és a vállalkozások közötti együttműködések: (Def. 7.) fő formája a köz-magán társulás (*Private Public Partnership*), amely általában infrastruktúra fejlesztésével és közszolgáltatásokkal foglalkozik. *Linder* és *Rosenau (2000)* szerint a köz- és magánszféra közötti partnerség (PPP) már 30 éve létezik. A PPP olyan megállapodások egy csoportja, amelyek a közszektor szervezete és az állami szektoron kívüli bármely szervezet között létrejövő kölcsönös kötelezettségvállaláson alapul (*Bovaird, 2004: 199*).

2. Nonprofit és for-profit szervezetek közötti együttműködések: (Def. 8.) ezek általában a környezetvédelmi kérdésekre és a gazdasági fejlesztési kezdeményezésekre koncentrálnak, de érintik az egészségügyet és az oktatást is. Civil szervezetekkel való együttműködés előnyeit *Harangozó (2011)* foglalta össze: „Környezeti problémák kezeléséhez szükséges szakismeretekhez való hozzáférés [...] Márkaépítés [...]. Javuló médiakapcsolatok: a média könnyen felkaphatja az együttműködést, ezáltal jelentős ingyenreklámot biztosítva a vállalat számára. A vállalat számára hízelgő információk és történetek kommunikálása javíthatja a vállalat megítélését. Pénzügyi és piaci előnyök: az egyre növekvő számú tudatos vásárló, illetve etikus befektető előnyben részesítheti az adott vállalatot a versenytársakkal szemben. Civil támadások leszerelése: a civilekkel való együttműködés tompíthatja, illetve megszüntetheti a civil szektor egyéb képviselői részéről a vállalatot érő támadásokat. Kapcsolatépítés: sikeres együttműködés esetén a vállalatok is részesülhetnek a civil szervezetek – adott esetben jelentős – kapcsolati tőkéjének előnyeiből, ez különösen jelentős lehet egy fejlődő országban, illetve ha a vállalat új belépő az adott piacon. Hitelesség javulása: az együttműködő civil partner hitelesebbé teheti az elért környezetvédelmi, illetve társadalmi haszon kommunikációját. Hasonlóképpen a társadalmi szervezetekkel való együttműködést az alkalmazottak is általában pozitívan ítélik meg, ami erősítheti a lojalitásukat." (*Harangozó, 2011: 17*)

3. Mindhárom szektorból származó szereplők közötti együttműködések: (Def. 9.) ezek nagyszabású nemzeti vagy nemzetközi multiszektoros projektekre koncentrálnak, de részprojektek is szerepelnek. Az ezen a területen folyó tanulmányok általában a gazdasági és közösségi fejlődésre, a szociális szolgáltatásokra, a környezetvédelmi problémákra és az egészségre összpontosítanak. Ennek megjelenési formája az ún. Triple Helix Model, amely a tudástranszfert segíti elő. Az egyetemek szerepéről Teperics és Dorogi a következőket írta: „Kutatási tevékenységüket összehangolják a régió gazdasági igényeivel, közben akadémiai tevékenységük révén a nemzetközi vérkeringésbe is bekap-

csolják környezetüket. Kihasználhatják a tudástranszferben a földrajzi közelség nyújtotta előnyöket. Szerepet vállalhatnak a tervezési folyamatokban, *innovációs hálózatok* kiépítésében, új ötleteket, új tervezési eljárásokat honosíthatnak meg, megerősíthetik a helyi szereplők regionális gondolkodását." (*Teperics – Dorogi, 2014: 460*)

A társadalmi szektorok közötti kapcsolatok általában hosszú vagy középtávúak, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódás nélküli, megtartó stratégiai irányú, egyenrangú, formális, a felek függetlenségét megtartó kooperáció melletti együttműködések (*3. táblázat*). Az egymást kizáró esetek száma 9–11 közötti a kapcsolati háló alapján. Ezek karakterisztikus megnyilvánulásai az *A3, B1, E1, F2, G2, H1* és az *I1* tényezők.

D) Az együttműködésben részt vevők számát tekintve

D1) bilaterális *(Def. 10.), az együttműködők száma 2;*

D2) multilaterális *(Def. 11.), az együttműködők száma >2, hálózatok, (stratégiai) szövetségek.*

Az együttműködésben részt vevők száma szerinti csoportosítás is *inkább formális, mintsem tartalmi.* Az egymást kizáró okok szerinti elhatárolás azonban egyértelműen meghatározza azokat az együttműködési kapcsolatokat, ahol a bilaterális, vagy ellenkezőleg, a multilaterális kapcsolatok képzelhetők el.

A multilaterális kapcsolatok megjelenési formái, elnevezései: szövetségek, nemzetközi szövetségek, stratégiai szövetségek, klaszterek és kapcsolatok, globális koalíciók, horizontális, vertikális vagy diagonális típusú többszereplős partnerség.

A multilaterális kapcsolatok esetében az egymást kizáró esetek száma 4 a kapcsolati háló alapján. Ezek rendre a *B1, C1, C és a H1* tényezők.

E) Az együttműködő partnerek vagyoni változását tekintve

E1) tőke-összefonódással nem járó;

E2) tőke-összefonódással járó.

E1) Tőke-összefonódással nem járó kapcsolatok, koalíciók: (Def. 12.) a tőke-összefonódás nélküli kapcsolatok lényege, hogy az együttműködő cégek nem kerülnek egymással semmilyen vagyoni összefonódásba. Függetlenségüket megőrzik úgy, hogy közben akár kötelezettségvállalással kötnek egymással szerződést, de döntéseiket az együttműködést követően is önállóan hozzák. Nincsenek kitéve más vállalkozásnak, és önként döntenek az együttműködés mikéntjéről is.

Tőke-összefonódással nem járó kapcsolatok esetében az egymást kizáró esetek száma 1, a *G2* tényező a kapcsolati háló alapján.

Megjelenési formáit, elnevezéseit tekintve a tőke-összefonódás nélküli együttműködési kapcsolatok gazdag választékával találkozhatunk: egyszerű vagy alkalmi adásvételi szerződések, bérmunkaszerződések, hagyományos alvállalkozói szerződések, hosszú távú szállítási keretszerződések, egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladatra szerveződött konzorciumok, know-how-k, licencia- és franchise-megállapodások, klaszterek, kutatás-fejlesztési együttműködések, koalíciók és szövetségek különböző típusai. Ezek közül néhányat itt tárgyalunk részletesebben.

Szövetség, stratégiai szövetség (alliance, strategic alliance). Buzády és *Tari (2005)* szerint „a vállalati stratégiai szövetség a szervezetközi kapcsolatok sajátos formája […], 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." (*6. o.*) Funkcionális területeit a K+F, a beszerzéslogisztika, a termelés, valamint a marketing-értékesí-

tés területein kategorizálták. Ezek mindemellett lehetnek bi- és multilaterálisak, valamint közép- vagy hosszú távúak. A szövetség a kapcsolat térbeli kiterjedését tekintve lehet horizontális, vertikális vagy diagonális jellegű.

A nemzetközi szakirodalom a *koalíciók* terjedésének forrását a vállalatok és iparágak globálissá való növekedésével magyarázza. Több iparágban a termelés mérete elért egy olyan kritikus szintet, ahol a fix költségek megosztását még a legnagyobb nemzeti piacnál is szélesebb piacon lehet csak megoldani. A jelenség egyik következménye pedig a „globalizáció" (*Dunning, 1997*). *Porter és Fuller* szerint a *koalíciók* olyan „szervezetek közötti formális és hosszú távú szövetségek, amelyek összekötik a felek üzleti érdekeit, de a vállalati összeolvadásoknál kisebb mértékben". Ide sorolják a közös vállalatokat, a licencszerződéseket, a beszállítói megállapodásokat, a marketingmegállapodásokat stb. (*Porter – Fuller, 1986*).

A know-how-szerződések: a know-how olyan műszaki, gazdasági vagy szervezési ismeret, tapasztalat vagy ezek összeállítása, amelyet azonosítható módon rögzítettek és vagyoni értéket képvisel. E védett körbe tartozó ismereteket alapvetően két csoportba szokták osztani: technológiai és üzleti know-how-k. Az előbbibe tartozik például egy műszaki megoldás felhasználási eljárásának leírása vagy egy termék előállításának folyamata. Utóbbira példa egy értékesítési rendszer felépítésére és szervezésére vonatkozó ismeretek halmaza (*Szabó, 2017*). A know-how-szerződések előnye, hogy az átvétele nem egyszerűen árbevétel-növekedést, hanem versenyképességi előnyöket jelenthet, elősegítheti a piacra jutást, a piaci részesedés növelését.

Licenciaszerződés: a know-how használatára vonatkozó jog ellenérték fejében való átengedése más számára. Az ilyen szerződést licenciaszerződésnek is szokás nevezni. A PTK szerint: „Licenciaszerződés alapján a törvényben és az Európai Közösség rendeleteiben meghatározott, szellemi alkotáshoz, teljesítményhez, árujelzőhöz fűződő, kizárólagos vagyoni jogok jogosultja (engedélyező) más személynek (engedélyes) engedélyt (licencet) ad olyan cselekmény végzésére (hasznosítás), amelyre a kizárólagos joga kiterjed. Az engedélyes az engedélynek megfelelő terjedelmű hasznosítási jogot szerez, és ennek fejében köteles díjat fizetni."

Közös technológiafejlesztést célzó „Stratégiai szövetségek" vagy „Kutatásfejlesztési együttműködések": a licencforgalmon túlmutató együttműködések csoportjai. Ezek nagyobb része csak egyes kutatásifejlesztési feladatok közös megoldására korlátozódik, ahol tőke-összefonódás nem jön létre a vállalatok között (*non-equity* K+F) és az együttműködés nem jár elosztható üzleti eredménnyel (*Artner, 1995*).

E2) Tőke-összefonódással járó kapcsolatok: (Def. 13.) tőke-összefonódással jár minden olyan együttműködési kapcsolat, ahol az egyik vállalkozás a másikban részesedést és/vagy befolyásolást szerez, vagy az egyik vállalkozás a másikkal közösen hoz létre egy harmadik, azaz kapcsolt/közös vállalkozást (*Joint Venture*).

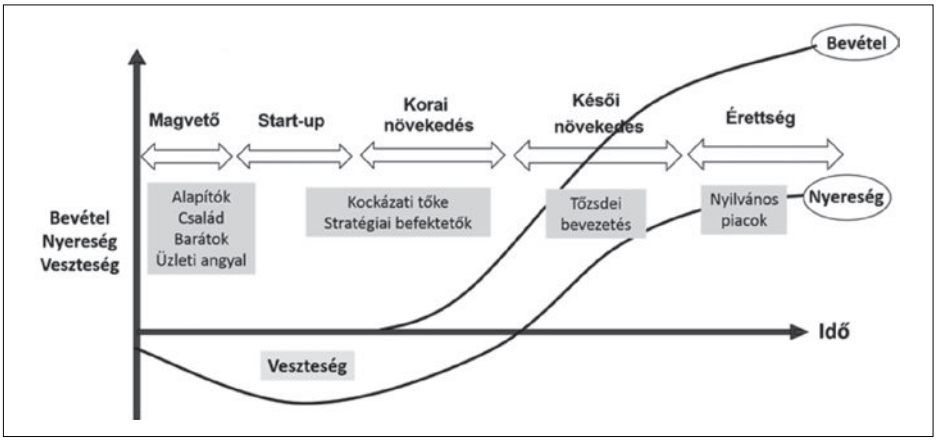
Tőke-összefonódással járó kapcsolatok esetében az egymást kizáró esetek száma 7, ezek rendre a *B1, B2, C1, C2, C3, G1* és a *H1* tényezők a kapcsolati háló alapján.

Megjelenési formái, elnevezései: beruházási társaság, kutatás-fejlesztési kft., közös vállalat, az összes integrációs típusú együttműködés.

Beruházási társaság (Investment Development Group), amely jórészt már legalább a prototípus fázisába jutott termékek piacra jutását finanszírozza az úgynevezett vállalkozói *kockázati tőkével (Venture Capital).* Ez a vállalati tőkéket egyesítő együttműködési módszer azért alakult ki, mert a versenyben maradáshoz szükséges nagy és folyamatos beruházásokra nem elég a vállalati nye-

4. ábra

A vállalkozások fejlődési szakaszainak és finanszírozási formáinak összefüggése az életciklusmodellben



Forrás: Szerb (2006) munkáját felhasználva saját szerkesztés

reség. A finanszírozás kérdése különösen fontos lehet a kisvállalatok, új vállalkozások számára. Ezt szemlélteti a *4. ábra*.

Az informális befektetők elsősorban a vállalat életciklusának korai szakaszában vesznek részt. A családtagok és hozzátartozók, barátok pénzügyi segítségére a kezdő cégek számítanak, hiszen a tulajdonosok saját megtakarításai rendszerint elégtelenek az induláshoz. Az üzleti angyalok már az átlagot meghaladó növekedési potenciálú cég finanszírozásában vesznek részt, amelyek tekinthetők informális vagy formális jellegű tőke-összefonódással járó kapcsolatnak. A kockázati tőke pedig a kiugró növekedési potenciállal és jövedelemmel kecsegtető cégekbe invesztál. A kockázati tőkebefektetőket már a formális, tőke-összefonódással járó együttműködési kategóriába soroljuk. *Konecsny (2017)* arról számolt be, hogy 2015-ben Magyarországon összesen közel 32 milliárd Ft-nyi kockázati tőkebefektetésre került sor, melynek majd 75%-át a Jeremie-programban részt vevő alapkezelők hajtották végre. A befektetések értéke alapján őket követték az állami befektetők 13,43%-os aránnyal, majd végül a magánbefektetők 11,65%-kal.

Kutatás-fejlesztési korlátolt felelősségű K+F cégek (Research and Development Limited Partnership, RDLP), amelyek új termék kifejlesztését célozzák. Ez már kifejezetten tőke-összefonódást jelentő együttműködés. A fő célkitűzése az ilyen típusú kooperációnak, hogy a cégek saját vagyonuk egy részét „beáldozva" létrehoznak olyan „harmadik" vállalkozást, ahol is az új K+F-eredmények elérésére, majd annak hasznosítására vállalkoznak. A kutatási és fejlesztési költségek megosztásában csakúgy, mint az ebből származó eredmények utáni várható jövedelem tekintetében előzetesen megegyeznek. Megjelenési formája a *közös vállalat* vagy Joint Venture.

Joint Venture: két (esetleg több) vállalat közös, eloszthatóüzleti eredménnyel járó vállalatalapítása, illetve vállalkozása. A Joint Venture általában a licenciaszerződésekhez hasonló indíttatású, de annál szorosabb kapcsolatot alkotó technológiaszerzési együttműködésként jön létre, vagy a K+F-költségek megosztását célozza, sőt, esetenként teljes körű vállalkozási együttműködést is takarhat (*Artner, 1995*).

A *tőkeegyesítő szövetségek (Equity*

Alliance) alapvetően két formában valósulhatnak meg. Ez vagy egy közös vállalat (Joint Venture) kialakítását jelentheti, vagy a partnerek egyike kisebbségi részesedést szerez a másik vállalatban. A tőkebefektetés az egyik vállalat által egy másikba szükségképpen tőkeegyesítő közös vállalatot eredményez az adott cég részvényesei és a vállalati befektető között (*Pisano, 1989*).

Azokat a tőke-összefonódással járó kapcsolatokat, amelyek nem csupán új termék bevezetését célozzák, egységesen *integrációnak* is nevezhetjük. Ennek bemutatása a G2) pont alatt kerül részletesebb ismertetésre.

F) Az együttműködés termékszerkezetre gyakorolt hatását tekintve

F1) specializáció *(szűkülő termékszerkezet);*

F2) diverzifikáció *(bővülő termékszerkezet);*

F3) megtartó *(változatlan termékszerkezet).*

Ez az együttműködés a termékszerkezetre gyakorolt hatását tekintve alapvetően három kategóriába sorolható, a *specializációra, a diverzifikációra és a fenntartásra vagy megtartásra.*

A *(Def. 14.) Specializáció (Specialization)* jelentése: valakinek, valaminek a tevékenységét bizonyos szűkebb területre korlátozni, s abban fejleszteni; szakosítani valamit, valakit. A specializáció vagy szakosodás *gazdasági értelemben a termelési szerkezet leegyszerűsítését* jelenti, melyet (legtöbbször) az előállított termékek számának csökkentése jellemez.

A specializáció esetében az egymást kizáró esetek száma 7 a kapcsolati háló alapján. Ezek rendre az *A1, A3, B1, B2, C1, C2, H1* és az I2 tényezők.

A (Def. 15.) Diverzifikáció (Diversification) jelentése: valakinek, valaminek a tevékenységét szélesebb területre fejleszteni. A diverzifikáció a specializáció ellentéte. Ez megtestesül a termékek számának növekedésében, új termékek megjelenésében, új piacok megszerzésében. *Míg a specializáció a termékpálya egyfajta megbontását jelenti, addig a diverzifikáció a termékpálya-*építést helyezi előtérbe.

A diverzifikáció esetében az egymást kizáró esetek száma 7 a kapcsolati háló alapján. Ezek rendre az *A2, B2, B3, C1, C2, C3 és a H1* tényezők.

A *(Def. 16.) fenntartás vagy megtartás (Maintain)* szintén alapulhat együttműködésen. Ennek lényege, hogy a meglévő termelési vagy szolgáltatási portfóliót megtartva szövetségesek keresése mellett (lehet versenytárs is) arra törekszik a vállalkozás, hogy piaci részesedését fenntartsa vagy úgy növelje, hogy kihasználja partnerének vagy partnereinek meglévő lehetőségeit. Ekkor a *szinergia* hatását élvezi a vállalkozás. A fenntartási stratégia az együttműködési rendszerben azért lehet hatékony, mert az önállóság megtartása mellett különösebb fejlesztés, tőkeinvesztíció nélkül is fejlődhet, növekedhet a cég.

A fenntartó vagy megtartó kapcsolat esetében az egymást kizáró esetek száma 2 a kapcsolati háló alapján. Ezek az *A1 és az A3* tényezők.

G) Vállalkozási együttműködések az együttműködő felek függőségét tekintve

G1) függetlenség megtartása melletti együttműködés, *gyűjtőnevén kooperáció;*

G2) függetlenség megtartása nélküli együttműködés, *gyűjtőnevén integráció.*

A kooperáció lényege, hogy a cég olyan kapcsolatot létesít, ahol a partnerek közötti kölcsönös függőség fennáll, de függetlensége megmarad. Integrációban a függetlenség megszűnik, jogutóddal vagy jogutód nélkül, de a cég elveszti korábbi önállóságát.

G1) Függetlenség megtartása melletti együttműködés

A *(Def. 17.)* továbbiakban a vállalatok és a vállalkozások között létrejövő független kapcsolatokra épülő együttműködéseket összefoglalóan *kooperációnak* nevezzük.

Király (2011) definícióját felhasznál-

va a kooperációt a következők szerint értelmezzük: „A kooperáció a vállalatok közötti egyezményen alapul, ami nem feltétlenül jelent szerződést, sokszor inkább rendszeresen ismétlődő tranzakciókat. A kooperáció két vagy több partner között közös koordinált erőfeszítések során, az erőforrások mozgósításával, érdekeik kölcsönös figyelembevételével alakul ki, amely a résztvevők kölcsönös előnyét szolgálja. A partnerek egyéni, illetve közös céljaikat a kooperáció során úgy valósítják meg, hogy tisztában vannak kölcsönös függőségükkel, és e szerint végzik tevékenységüket. A vállalati tevékenység koordinálását az együttműködő partnerek jogi önállóságuk megtartása mellett valósítják meg." (*Király, 2011: 5–6*)

Kooperációs kapcsolatnál az egymást kizáró esetek száma a kapcsolati háló alapján 2. Ezek az *E1 és a H1* tényezők.

Nevezéktanát tekintve minden olyan együttműködést kooperációnak nevezhetünk, amely nem jár tőke-összefonódással, valamint a kölcsönös függőség fenntartása mellett nem jár alá-, illetve fölérendeltséggel.

G2) Függetlenség megtartása nélküli együttműködés

A *(Def. 18.)* függetlenség nélküli vállalkozási együttműködéseket összefoglalóan *integrációnak* nevezzük. Az integráció lényege, hogy A cég B cégben meghatározó *tulajdonrészt* szerez, vagy olyan *befolyásolással* bír, amikor B cég nem képes csupán önállóan döntéseket hozni vagy végrehajtani.

A függetlenség megtartása melletti együttműködés tehát nem nevezhető integrációnak, ettől még érvényes rá a kölcsönös előnyök kihasználásának ténye. Az *integrációnak három nagy csoportja* lehetséges: a *vertikális, a horizontális és a diagonális* integráció. Ezen kapcsolatok (vertikális, horizontális, diagonális) részleteit az *A* pontban közöltem.

A magyar nyelvben gyakran az integrációt szinonimaként kezeljük az együttműködéssel. Az integráció jelentése azonban más; összevonást, összeolvasztást, összekapcsolást, egyesítést, egybevonást, egybeolvasztást jelent. *Fertő (1996)* szerint is a vertikális integráció értelmezése a nemzetközi tapasztalatok alapján eltér a hazai szóhasználattól, amely a vertikális koordináció bármely típusát vertikális integrációként értelmezi. De ugyanez érvényes a horizontális típusú kapcsolatokra is. Például Blaskó és munkatársai – *beleértve ebbe ennek a tanulmánynak a szerzőjét is* – a következőket írták: „A horizontális integráció formái: (1) egynemű termelő/szolgáltató tevékenységek közös szervezésére létrejött integráció; (2) csak értékesítés céljából létrejövő termelői szerveződések; (3) beszerzés és értékesítés céljából létrejövő termelői szerveződések." (*Blaskó et al., 2011*) Nem kell emiatt ostorozni a magyar szakírókat, hiszen tudományos művek, szakkönyvek is többször szinonimaként kezelték a kooperációt, az együttműködést és az integrációt. Kooperáció alatt az érintettek közötti együttműködést értették valamilyen cél elérése érdekében, addig az integráció alatt a felek kölcsönös gazdasági érdekein alapuló olyan együttműködését, amelyben az egyik fél, az integrátor piaci és/vagy termelési biztonságot nyújt a másik félnek, az integráltnak. Hasonló elveket több szerző is vallott (*Csete et al., 1996; Juhász, 1999; Széles, 2003; Markovszky, 2004; Blaskó et al., 2011* stb.).

A probléma viszont az, hogy így nem tudunk különbséget tenni a két fogalom között, ha elfogadjuk a *G1* alatti kooperáció definícióját. *Személy szerint én is a kategóriák egyértelmű elhatárolását támogatom.* A legújabb nemzetközi szakirodalom karakterisztikusan fogalmaz. *Thompson et al. (2018)* szerint „a vertikálisan integrált vállalat olyan, amely részt vesz az iparág értékláncának több szakaszában. Így ha egy gyártó olyan *alapanyagokat* gyártó cégbe *fektet be,* mely anyagokat korábban

beszállítóktól vásárolta, vagy ha megnyitja a *saját kiskereskedelmi üzletláncát,* hogy megkerülje a korábbi forgalmazóit, akkor vertikális integrációt folytat." (*162–163. o.*). *Porter* és *Keller (2016)* ezzel kapcsolatos állítása a következő: „A vállalat megszerezheti egy vagy több beszállítóját, hogy nagyobb ellenőrzést szerezzenek vagy több profitot generáljanak a hátrafelé történő integráció révén. Előfordulhat az is, hogy néhány nagy- vagy kiskereskedő felvásárlása történik előre irányuló integrációval, különösen akkor, ha azok nagyon nyereségesek." (*67. o.*) Még egyértelműbb *David és David (2017)* meghatározása: „A vertikális integráció a beszállítók megvétele/befolyásolása vagy a forgalmazók/kiskereskedők megvétele/befolyásolása, míg a versenytársak megvétele/befolyásolása a horizontális integráció." (*124. o.*) *(A szerzők befolyásolás alatt részesedés megszerzését és pénzügyi kontrollt értenek.)* Annak ellenére, hogy korábban az integráció alatt én is a magyar szerzők véleményével azonosultam, most mégis *Thompson* és szerzőtársai*, Kotler és Keller,* valamint *David és David* szerzők megállapítását osztom. Az integráció egyesítést, egybeolvasztást jelent, amely az üzleti életben elképzelhetetlen a vagyoni önállóság megtartása mellett. Ha az egyik vállalkozás az együttműködés során jelentős vagy többségi pénzügyi részesedéssel vagy szavazati joggal rendelkezik, azt én integrációnak nevezem. Ez pedig érvényes a *társult* és a *kapcsolt* vállalkozásokra egyaránt.

Vagyis jó, ha tudatosítjuk magunkban; akit integráltak, az *nem független együttműködő!* Tulajdona egy vagy meghatározó része már más érdekeltségben van. Ettől függetlenül az integrációnak számos pozitív hozadéka van, melyeket a következőkben részletezünk.

A termékpálya mentén az egymástól elszigetelt tevékenységet folytató, de vertikális együttműködésben részt vevő vállalkozásokat „cost centereknek" vagy költségközpontoknak is nevezzük. Érdekük a költségminimalizálás, illetve egyidejűleg a legnagyobb bevétel elérése. A termékpálya legutolsó szereplője a vevő. Addig, amíg a termék a pályán áthalad, számos cost center szereplő adja át alapanyagát, félkész termékét, késztermékét, míg végül elérkezik a kereskedelmen keresztül a vásárlóhoz. E legutolsó fázist nevezzük „profit centernek". A klasszikus modell a cost centerek részérdekeinek összességét feltételezi, amelyben a magasabb szinten állók (értsd a vevőhöz közelebb) mindig nagyobb alkuerővel rendelkeznek normál piaci körülmények mellett. Ez azt is jelenti, hogy a termékpálya mentén eltérőek az érdekek és a jövedelemviszonyok. A vertikális együttműködés, különösen pedig az integráció abban tud megoldást nyújtani, hogy az eltérő érdekeket egy nevezőre hozza.

A vertikális integrációban megszűnnek az önálló cost és profit centerek érdekei, és ennek következtében új érdekrendszer alakulhat ki, amit tőkeazonos érdekrendszernek vagy *tőke-összefonódásnak* nevezünk. Teljes tőkeazonosság esetén a tevékenység minden fázisa a késztermék-értékesítésig (vagy azt is beleértve) csak cost centerek halmaza, amit egységes keretbe foglal a tőke-összefonódás. Ekkor valósulhat meg a magas szintű szakmai és minőségirányítási elvárás, a vertikum összes termelőkapacitásának összehangolása és azok optimális kihasználása. Szűcs és Szőllősi szerint ekkor „a vertikumban egyetlen profit center létezik, ez a késztermékek értékesítése. Ennek feladata az árbevétel maximalizálása, a piaci pozíciók erősítése, a piaci növekedés biztosítása, és végül, de nem utolsósorban a befolyó pénz »cash« visszajuttatása a termékpálya cost center pontjaira" (*Szűcs – Szőllősi, 2014: 9*).

Szűcs és *Szőllősi (2014)* integrációval kapcsolatos tanulmányát is felhasználva bemutatom, hogy a teljes vertikális integrációnak a következő pozitívumait lehet felmutatni a terméklánc/pálya szakaszain:

1. Megvalósítható a termelést meghatározó *inputok közös beszerzésének* tervszerű koordinációja, mellyel a bekerülési költségek az alkupozíció okán minimalizálhatók, így javul a költséghatékonyság. A környezetvédelmi és az állatjóléti kritériumoknak való jobb megfelelőség érhető el. A folyamatos technológiai és termékfejlesztés feltételei előnyösebben alakulnak, a termelési és gazdálkodási tapasztalatok integráción belüli átadása egyszerűbben oldható meg.

2. A terméklánc egyes elemeinek végterméke az *integráció következő eleme által biztosan felhasználásra kerül* mint alapanyag. Közösen üzemeltetett élelmiszer-feldolgozó esetén jobb kapacitáskihasználás, és ebből fakadóan alacsonyabb önköltség érhető el. Élelmiszer-biztonsági, egységes minőségbiztosítási és nyomonkövethetőségi rendszer épülhet ki. Az integrátornak (tulajdonosnak) teljes rálátása van a vertikumra, így a mindenkori piaci igényeknek megfelelően tudja termelését szervezni, ütemezni. A termékpálya mentén bizonyos tevékenységek könnyebben kiszervezhetők a hatékonyság javítása érdekében, amely a munkaerő hatékonyabb kihasználásában nyilvánul meg.

3. Az egységes *integrált vállalati információs rendszer* kialakítása a vertikum egészére kihat. Logisztikai központ kialakítása esetén gondosabb, gyorsabb és pontosabb kiszolgálás érhető el. Koncentrálódik a termékpálya irányítása, és a méretthatékonyságnak köszönhetően csökkenthető az általános költség.

4. A kereskedelem által igényelt *nagyobb volumenű és szélesebb termékskála* integrált rendszerben hatékonyan oldható meg. A kiskereskedelmi láncok irányába történő értékesítés esetén jobb tárgyalási pozíció érhető el. A bevételek (és a kiadások) szezonalitása mérsékelhető.

5. Végül, de nem utolsósorban a termékpálya egyes elemeinek (cost centerek) összekapcsolása révén a bennük rejlő profitlehetőség összeadódik, így vállalati szinten maximalizálható a profit.

Az integráció esetében a kapcsolati háló alapján az egymást kizáró esetek száma 7. Ezek rendre a *B1, B2, C1, C2, C3, E2 és az I2* tényezők.

Ahogy azt korábban láttuk, az integrációnak a magyar nyelv sajátossága miatt számos elnevezése létezik, amely a vertikális, a horizontális vagy esetleg a diagonális jelzővel írható le. Mivel a témakörben nem sikerült egyértelműen állást foglalni a magyar nevezéktan miatt, ezért az angolból kiindulva ismertetem annak magyar megfelelőit.

Hátrafelé történő vertikális integráció (Backward integration): tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése a cég beszállítói felett.

Előre történő vertikális integráció (Forward integration): tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése a cég termékeinek forgalmazói vagy a kiskereskedés felett.

Horizontális integráció (Horizontal integration): tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése a cég versenytársainál.

Diagonális integráció (Diagonal integration, or diverzification): tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése más termékpálya szereplőinél.

A tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése több eljárással lehetséges. Erről a J pont alatt részletesebben is szót ejtünk. Nevezéktanát tekintve a teljes tulajdonjog megszerzését *felvásárlásnak* vagy *akvizíciónak* hívjuk. A felvásárlás, akvizíció *(Aqusition)* az együttműködésnek már azt a végpontját jelenti, amikor a felvásárolt vállalat többé nem hisz abban, hogy önállóan is fenn tudna maradni (*Ellis – Williams, 1995*). Ebben az esetben csak egy lehetséges változat marad a cég előtt, ez pedig az egybeolvadás. Ennek bemutatására és ábrázolására a J pont alatt kerül sor.

H) Az együttműködő felek kapcsolatainak formalitását tekintve

H1) Informális kapcsolatok *(szerződés*

vagy szerződés nélküli, de anyagi kötelezettségvállalás nélkül);

H2) Formális kapcsolatok *(szerződéses, anyagi kötelezettségvállalás melletti).*

A vállalatok közötti együttműködések – jogi-szervezeti szempontból – elsődlegesen informális és formális csoportokra oszthatók. Az informális megállapodások hallgatólagosan „rögzítik" a felek együttműködési szándékát, míg a formális együttműködéseknél általában írásos szerződés vagy különálló jogi-szervezeti egység (leggyakrabban közös vállalat, Joint Venture) szolgál a közös tevékenység keretéül.

H1) Informális kapcsolatok (Def. 19.)

a) létrejöttében és/vagy fenntartásában az egyik félnek sincs meghatározó szerepe;

b) döntően azonos méretű vagy különböző érdekeltségű vállalatok együttműködésére jellemző;

c) a felek számára bepillantást enged a témához kapcsolódó partner ügyeibe.

Agglomerációs, lokális kváziegyesülések: egyazon vagy egymást kiegészítő ágazatokban működő vállalatok infrastrukturális, marketing-, szolgáltatási stb. beruházásai és/vagy az ilyen hálózatok fenntartásának költségei *külön egyezmények nélkül,* spontán módon (pusztán a földrajzi közelség miatt) megoszlanak. A termelők geográfiai közelsége és az ugyanoda települő vállalkozási háttér (például vendéglők, tanácsadó cégek, reklámügynökségek), illetve kormányhivatalok koncentrációja egymást serkentik. Így ez mind a termelővállalatok, mind a kiszolgáló szféra számára költségeik csökkentését, a piac növekedésének és „biztonságának", a jó profitkilátásoknak az előnyeit hordozza magában. Informális kapcsolat különösebb kötelezettségvállalás nélküli szerződésekre is épülhet. A szerződés előtt az együttműködők „egyetértési nyilatkozatot" *(Memorandum of Understanding)* vagy szokásosan *együttműködési szándéknyilatkozatot* rögzítenek, ahol kinyilatkoztatják kooperációs szándékuk főbb területeit.

A különböző hálózatokkal, klaszterekkel, szövetségekkel, konstellációkkal és csoportokkal kapcsolatos informális kapcsolatok definíciói nehezen határozhatók meg, mert szinonimként említi több szakirodalom is. A stratégiai szövetségek definíciója szerint a felek közös céljaik elérése érdekében szövetkeznek, de ugyanakkor megőrzik stratégiai függetlenségüket is saját érdekeik követése érdekében (*Child – Faulkner, 1998*). A hálózatokat is egyes szerzők az informális csoportba sorolják. „Független vállalatok csoportja, amelyek különböző együttműködési formák, szövetségi kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös teljesítményt, célt elérni" (*Gulati et al., 2000*).

Klaszterek: vállalatok és vállalkozások, egyesülések földrajzi és termék(ek) szerinti csoportosulása. Akkor választják a cégek önkéntes vállalati stratégiaként, ha a piacot nem tudják, nem akarják egyedül uralni vagy kielégíteni, vagy ha éppen egy piacra kívánnak betörni. Az úgynevezett „követő pozícióban" lévő cégek ezért eleve kisebbnek ítélik meg a klaszterekbe való csoportosulás veszélyeit az elszigetelt működés terheinél. A klaszterek felfoghatók a regionális hálózatok egy formájának. „A *klaszterek* olyan földrajzilag koncentrálódott, egymáshoz kapcsolódó cégek, specializálódott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágakban működő cégek és társult intézmények (például egyetemek, szabványügyi hivatalok és szakmai egyesületek) együttese, amelyek egymással versenyben lévő, de ugyanakkor kooperáló szakterületeken működnek" (*Porter, 1998: 197*). A klasztereken belül a termékfejlesztés irányai egybeesnek, ami sok esetben később a standardizálásban ölthet testet, ami pedig ösztönzi a formális vállalati kapcsolatok kialakulását. Az agglomerációs egyesülések és a klaszterek által kínált nemzetgazdasági előnyök (például költségmegtakarítás, vállalati együttműködések technológiafejlesztő hatása) miatt a kormányok támogatják

e törekvéseket. Ennek tapasztalható jele az ipari és tudományos parkok, valamint a szabad kereskedelmi zónák létrehozása és fejlesztése.

A tudományos és/vagy ipari parkok az említett előnyök miatt mind a fejlett, mind a fejlődő országokban a vállalatok sokaságát vonzzák. A korábban elsősorban az exportorientációt és az ezt szolgáló működőtőke-importot támogató szabadkereskedelmi zónákat is az új technológiai követelményekhez igyekeztek igazítani (technológiai fejlesztés helybeni ösztönzésével, kutatóhelyek bevonásával).

A vállalatok informális kapcsolatainak esetei közé tartoznak az *egyetemekkel folytatott együttműködések,* mivel az egyetem több vállalattal is kapcsolatban állva hidat képez a vállalatok között, azok közvetlen együttműködése nélkül is hozzájárul (technológiai és fejlesztési) közeledésükhöz.

Az informális kapcsolatok alapjai lehetnek a szorosabb, formalizált vállalati kapcsolatoknak. Ez utóbbiak lehetnek (többé-kevésbé) egyenrangúak vagy aláfölérendeltségi kapcsolatok. Természetesen az alárendeltségi együttműködésnek is az együttműködés alapvető definíciójából következve kölcsönösen előnyösnek kell lennie.

H2) Formális (formalizált) alárendeltségi kapcsolatok (Def. 20.)

Az alárendeltségi kapcsolat lényege, hogy

a) létrejöttében és/vagy fenntartásában az egyik félnek meghatározó szerepe van;

b) döntően különböző méretű vállal*atok együttműködésére jellemző;*

c) az alárendelt fél számára nem enged bepillantást a meghatározó partner ügyeibe;

d) a jövedelem (profit) elosztása nem proporcionális.

A kis- és középvállalkozások térnyerése nem a XXI. század eredménye, hanem *Artner (1995)* szerint részben a világgazdasági válság következménye. Látni kell ugyanakkor, hogy döntően *továbbra is a nagyvállalatok járnak a technológiai és gazdasági fejlődés élvonalában. A kisvállalatok döntően a nagyvállalatoknak alárendelten működnek,* és nem egymással, hanem a nagyobbakkal működnek együtt. A vállalati kapcsolatok kiterjedtsége és formagazdagsága annál nagyobb, minél nagyobb a vállalkozások mérete. Az együttműködés a magyar élelmiszergazdaságban nem csupán a nagyméretű vállalkozásokra jellemző, tradicionális gyökerei évtizedekre nyúlnak vissza, mikor is az egyéni kistermelők, gazdálkodók (ma egyéni vállalkozók, illetve őstermelők, azaz mikrovállalkozások) próbáltak együttműködni nagyobb vállalkozásokkal vagy szövetkezésekbe tömörülve egymással kooperálni. A nagy- és kisvállalkozások kapcsolata döntően a nagyobbak alárendeltségi viszonyával volt jellemezhető.

H2.1) Vevő jellegű alárendeltségi kapcsolatok

Az alárendeltségi kapcsolat a meghatározó fél oldaláról nézve többnyire *vevő jellegű,* ami azt jelenti, hogy a *domináns cég a vevője* a partner fél által készített termékeknek vagy az általa nyújtott szolgáltatásoknak. A vevő jellegű alárendeltségi kapcsolatok két változatát különböztetjük meg: a (1) vertikális és a (2) horizontális típusút.

A vertikális bedolgozási rendszer alatt a kisebb vállalatok nagyobbaknak történő beszállítását értjük. A vertikális bedolgozási rendszer további három típusba sorolható:

a) Bérmunkaszerződések: a nagyobb vállalatok egyes élőmunka-intenzív tevékenységeit kiszervezik (pl. varrodai tevékenység). A munka elvégzésének részleteit szerződésben rögzítik. A megrendelő biztosítja az alapanyagot, az elvégzendő munka gyártási tervét, a dolgozókat betanítják. A határidőre elkészített késztermékeket átveszik, és az ellenértéket (munkadíj) a szerződő félnek szerződés szerint megfizetik.

b) Beszállítói szerződések: a nagyobb vállalatok egyes áruféleségeket – beszállítói szerződésben rögzítetteknek megfelelően – megrendelnek. Az áru pontos leírása, a mennyiségi és minőségi paraméterek rögzítése, az átadási határidők, a kifogásolások részletezése, az áru átadásának helye, a termék ára, az ellenérték kifizetése, a szerződés időrendi hatálya a beszállítói szerződésben részletezettek.

c) Vertikális önálló alvállalkozás: az iparban és építőiparban jellemző, ahol is az alvállalkozás főként egyedi nagyberuházások esetén *ad hoc* együttműködésként jön létre, és mint ilyen, többnyire vertikális kapcsolódást, vagyis részfunkciók kiadását jelenti.

A horizontális bedolgozórendszer alatt a nagyobb vállalatok kisebb cégeknek történő önálló funkciót jelentő megbízását értjük. A horizontális bedolgozórendszer többnyire *önálló alvállalkozás*. Alvállalkozási szerződések kötésére a nagyvállalatok leginkább az eladási, szolgáltatási területen hajlanak, tehát itt a kapcsolat horizontális jellegű, vagyis önálló funkciók átadására irányul. Ilyen típusú horizontális alvállalkozásokkal találkozhatunk a gépek, berendezések garanciális szervizelése vagy online kereskedéseknél a szállítmányozási és a futárszolgálat, máshol szaktanácsadási feladatok ellátása terén. Tapasztalható, hogy a vállalatoknak erős érdekük fűződik beszállítóik minőségi termeléséhez és szolgáltatásaihoz, ugyanakkor műszaki fejlődésükhöz is, így önálló fejlesztési munkát is megkövetelnek tőlük az anyacég segítsége mellett.

Egyéb horizontális alvállalkozások: a kutatási-fejlesztési együttműködésnek az alárendeltség vagy egyenrangúság szempontjából határesete a kisvállalatok által – többnyire a nagyvállalati felszerelés segítségével – bérmunkában végzett kutatás-fejlesztés. Ide kapcsolódnak azok az együttműködési formák is, amelyek keretében a nagyvállalat kisvállalatok kutatásait bevonó programokat indít be, vagy átveszi a nagyvállalati szervezetben jobban hasznosítható (esetenként nagyvállalati segítséggel létrejött) kisvállalati fejlesztés eredményét (*Artner, 1995*).

H2.2) Eladó jellegű alárendeltségi kapcsolatok

a) Dezintegrációs kapcsolatok: az átszervezések, racionalizálások következményeként a nagyobb vállalatok egyes tevékenységeket leválasztva gyakran *maguk alapítanak* kisebb vállalatokat, amelyekkel az egyes feladatokat kiszervezik. A hazai vezetők hajlamosak voltak erre a manőverre a divatos „outsourcing" kifejezést használni. A tulajdonosi kapcsolat megléte miatt a „kft.-be szervezés" nem nevezhető klasszikus outsourcingnak, az angol terminológiát használva *Szanyi és Tari (2000: 71)* szerint inkább a spin-off illik erre a kategóriára. Megjegyzem, hogy a spin-off alatt a hazai gyakorlatban leginkább a (egyetemi, kutatóintézeti) K+F-eredmények gyakorlati/üzleti megvalósítására létrehozott céget értjük. A „kipörgetett" vállalkozásokat sokan egyfajta inkubátornak tekintik, amelyben az anyavállalat hosszabb távú, rögzített kondíciók melletti vásárlási kötelezettsége teremti meg a lehetőséget ahhoz, hogy a vállalkozás átvészelje a kezdeti időszakot (*Percze, 2005*). Ugyanakkor a kisvállalatoknak megadják az önálló tevékenység végzéséhez is az engedélyt úgy, hogy elsődlegesen az alapító igényeit kell, hogy kielégítse az új cég. A dezintegrált cégekkel együtt az anyacéget *cégcsoportnak* nevezzük.

b) A *franchise* világméretekben elterjedt eladó jellegű alárendeltségi kapcsolati forma. Lényege: komplex rendszer eladása márkanévhasználattal, eszközbeszerzési és anyagellátási lehetőséggel, betanítással, megállapodott területen, szigorú előírások alapján, a franchise-t adó felügyelete mellett. A franchise esetében nemcsak a nagy- és a kisvállalkozások alárendeltségi kap-

csolatáról beszélhetünk. Nem ritka a nagy-nagy típusú kapcsolati forma sem. A franchise-szerződés lényege, hogy a jogbérletbe vevő (átvevő) ellenérték fejében jogosulttá válik arra, hogy termékeket, szolgáltatásokat a szerzői jogi vagy iparjogvédelem alatt álló ismeretek, tárgyak, illetve know-how-k használatával állítson elő (*Szabó, 2017*). Típusai a következők:

(1) Termék- és védjegyhasználat átadása: védjegy- vagy márkahasználati jog átadása egy termékhez kapcsoltan.

(2) Licenc: gyártási, használati jog átadása termékhasználati díj megfizetése mellett. A licencszerződés kizárólagos területi értékesítési jogot is magában foglalhat.

(3) Disztribútor vagy dealer: kizárólagos eladási jog egy területen védjegyhasználat mellett. A franchise-szerződés szerint az átvevő márka-, illetve védjegyhasználati díjat fizet a jogokért.

(4) Koncesszió: kizárólagos jogok átadása egy területen. Ezért a jogért az átvevő vagy egyszeri belépési díjat és a folyamatos szolgáltatásért időszakos díjat fizet, vagy pedig egy termék vagy termékcsoport valamely kereskedelmi egységben történő eladási jogához jut, melyért árbevétel-arányos díjat fizet.

(5) Üzleti franchise, amely a legapróbb részletekre is kiterjedő működési szerződést, üzleti modellátvételt jelent a termékszolgáltatás előállítása, tárolása, értékesítése stb. tárgykörében, mellyel rendszeres továbbképzés, marketing, promóció, minőségbiztosítás és szigorú ellenőrzés is együtt jár.

c) *Aktív segítői-szervezői lehetnek a kisvállalati szférának*: vállalkozói tőkével, beruházási hozzájárulással vagy projektek keretében *anyagilag támogatják az induló vagy startup* vállalkozásokat, vagy a tudományos ipari parkok létrehozását, ebben pedig a kisvállalatok egyes fejlesztéseit. Erről az *E2* pont alatt már beszámoltunk.

I) Az együttműködő felek alárendeltségét tekintve

I1) egyenrangú *(nincs domináns fél);*

I2) alárendelt *(az egyik partner domináns).*

Az egyenrangú kapcsolatok (Def. 21.) esetében nincs olyan kizáró ok, ami alávagy fölérendeltséget eredményezne, a partnerek nem tulajdoni hányad alapján kötnek együttműködési szerződést, aktivitásukat tehetségükhöz mérten rögzítik, a bevétel vagy a jövedelem felosztása minden fél előzetes megegyezése alapján történik.

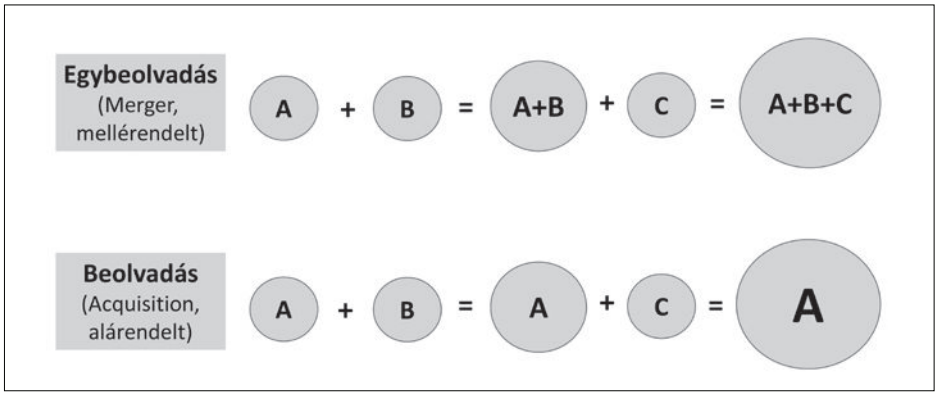
Az alárendeltséghez tartozó és kapcsolódó részletek már döntően bemutatásra kerültek az előző *H* pont alatt. Azt, hogy mégis miért vizsgáljuk külön csoportban is, annak *elsődlegesen gyakorlati oldalát* emelem ki. Az egyenrangúnak is felfogható informális kapcsolatok esetén is jellemző az, hogy van olyan program-projekt generátor, akinek formálisan nem, de gyakorlatilag meghatározó szerepe lehet az együttműködésben. Vagyis lehet az együttműködési kapcsolat informális, ettől függetlenül annak jellege lehet alárendelt is. Ilyen például a 2017-ben Derecskén megalakult Modern Gazdák Egyesülete, ahol is az ötletadó a domináns, aki összefogja a térségben termelőket termékeik közös szempontú hasznosítására. Az egyenrangú kapcsolatokat tehát szétválaszthatjuk a kapcsolatok formalitásától, még akkor is, ha döntő többségükben a formális vevő és eladó jellegű kapcsolatok valamilyen egyenrangúságot feltételeznek. Ezek ellenére a kapcsolatot gyakorlati szempontból egyenrangúnak ítélhetjük.

A kétoldalú szerződések is döntően a felek egyenrangúságát feltételezik, jogilag nem is képzelhető el másként. Közösen állapodnak meg közös érdekek teljesítése mentén, de a megrendelő mindig domináns a partnerrel szemben. Előírja a feltételeket, a határidőket, a teljesítés utáni fizetési kondíciókat, vagyis a megrendelő a kvázi domináns fél.

A fentiekből is fakadóan egyenrangú együttműködés minden kapcsolatban előfordulhat, kivéve a rövid távúakat, mivel

5. ábra

Az integráció típusai a felek alárendeltségét tekintve



Forrás: saját szerkesztés

azok megrendelő jellegűek, így mindig van/lesz egy domináns partner, aki a kooperációt vezényli.

Alárendelt az a kapcsolat, ahol *(Def. 22.)* létezik olyan egyértelmű ok, ami alá- vagy fölérendeltséget eredményez, a partnerek döntően tulajdoni hányad alapján kötnek együttműködési szerződést, aktivitásukat nem tehetségükhöz mérten rögzítik, a bevétel vagy jövedelem felosztása a domináns fél előzetes kikötése alapján történik.

A gyakorlat arról szól, hogy az egyenrangúság és az alárendeltség esetei nagy számban fordulnak elő. *David és David (2017)* arról számolt be, hogy az USA-ban évente több ezer fúzió, felvásárlás és átvétel történt a versenytársak esetében, melynek célja a méretgazdaságosság növelése, a források közös észszerű használata és a kompetenciák fokozott átadása. Attól függően, hogy a kezdeményező fél egyenrangú vagy alárendelt kapcsolatot kíván kezdeményezni, megkülönböztetünk beolvadást vagy egybeolvadást *(5. ábra)*.

Az egybeolvadás akár tekinthető egyenrangú együttműködési döntésnek, hiszen a cég eredeti neve a további együttműködésekkel is megmarad. Ahány vállalkozás fuzionál, az új cég megtartja az eredeti alapító cégek nevét. A „merger" elnevezés is ezt takarja, melyre példák sorolhatók az élelmiszer-gazdaság területén is.

A beolvadás a *Def. 22.* definícióhoz kapcsolható. A meghatározó domináns partner ragaszkodik ahhoz, hogy saját neve alatt működjön tovább a vállalkozás, annak ellenére, hogy akár több jó nevű vállalkozást is magába olvasztott.

Az *alárendelt kapcsolatoknál* az egymást kizáró esetek száma 5, a kapcsolati háló szerint ezek rendre: *C1, C2, C3, G1 és H1* tényezők.

J) Gazdasági szektorok közötti együttműködés szerint

J1) szektoron belüli *(csak egy szektoron, azon belül is egy ágazatban való együttműködés);*

J2) szektorok közötti (*a primer, a szekunder vagy a tercier szektorok között való koordináció*).

A gazdasági szektorok elhatárolása döntően statisztikai kategória. Mint ahogy írtam, a primer a mezőgazdaság és a bányászat, a szekunder a feldolgozóipar, mely a primer szektorban előállított termékeket dolgozza föl, illetve alakítja át emberi fogyasztásra vagy használatra alkalmas formába, a tercier pedig sokféle szolgáltatáson át eljuttatja ezeket a végső felhasználónak, a fogyasztónak.

A szektoron belüli *kapcsolatok alatt (Def. 23.) csak egy szektor egy ágazat*ában való *együttműködéseket vesszük figyelembe, melyek döntően horizontális* (*A2)* típusúak.

A szektorok közötti kapcsolatok alatt (Def. 24.) több szektorban és több ágazatban *való együttműködéseket értjük, vagyis ez a megközelítés több termékre és termékpályára is kiterjedhet. Formáját tekintve vertikális (A1) vagy diagonális jellegű* (*A3) kooperáció vagy integráció.*

Mára a szektoron belüli és a szektorok közötti kapcsolatok sokaságának vagyunk tanúi. Ha valaki egy szektor egy ágazatában, a termékpálya egy szegmensében tud kiváló teljesítményt felmutatni, az is dicséretes, elismerésre méltó teljesítmény, aki többön, az már „művészet". Egy hasonlattal élve a szektoron belüli együttműködés a nedvesség és a meleg az „üzleti csíra" kezdeti növekedéséhez. A csíra további fejlődéséhez és kiteljesüléséhez viszont fényre és táptalajra is szükség van, amelyek a vertikális, majd a diagonális kapcsolatokkal a szektorok közötti együttműködésekkel érhetők el.

ÚJ KIHÍVÁSOK, ÚJSZERŰ KAPCSOLATOK

A vállalkozási kapcsolatok folyamatos meglétét, gazdagodását és átalakulását is tapasztalhatjuk. A helyi, regionális vagy országos kapcsolatok az élelmiszer-gazdaságban is átlépték az országhatárokat, nemzetközi színterűvé változtatva azt. Az információtechnológia gyors fejlődése újabbnál újabb kapcsolati típusokat fog generálni. Ezeket már láthatjuk a tercier szektorban (online értékesítés és beszerzés, online szaktanácsadás stb.), de a primer szektorban is megjelentek az újabb kapcsolatok (precíziós mezőgazdaság, ezen belül növénytermesztés, állattenyésztés és kertészet), amelyek az informatikai szférával való mélyebb együttműködéseket jelentik elsősorban. A tény az, hogy ezek a területek nincsenek benne a hagyományos termékpálya folyamatában. Szolgáltatásaik értéke viszont folyamatosan növekszik, valószínűsíthető, hogy kikerülhetetlen elemei lesznek a mezőgazdasági termék-előállításnak és feldolgozásnak. Az *online* értékesítés pedig átalakíthatja a hagyományos „beszállító-termelő-feldolgozó-nagyker-kisker" kapcsolatot. Mészáros már ezelőtt több mint tíz évvel megállapította, hogy „a jövő vállalata […] hazánkban – ugyanúgy, mint a nyugati országokban – a »mozgékony és virtuális vállalat« lesz" (*Mészáros, 1997: 18*). Akkor megjegyezte, hogy ennek a mozgékonyságnak az egyik jellemzője az emberközpontúság. Erre akár hálózatok is alakulhatnak, ahogy ezt korábban Chesbrough és Teece is leírta 1996-ban. Azt hangoztatták, hogy a virtuális vállalatok már túllépnek a szövetségeken, és teljes egészében hálózatokra támaszkodnak a teljesítmény fenntartása érdekében (*Chesbrough – Teece, 1996*). Ha kitekintünk a szolgáltatások területére, egy-egy példa elementáris és megdöbbentő hatással igazolja a virtuális platformon megjelent hálózatok terjedését. A világ legnagyobb szállásadó vállalkozása az Airbnb, amelynek egyetlen hotelje, sőt, fekvőhelye sincs, a legnagyobb utasszállító az Uber, amelynek egyetlen szállítóeszköze sincs, és valószínűleg a legnagyobb kiskereskedelmi cég földünkön az Alibaba, valamint az Amazon, amelyeknek nincs áruházuk és nincs saját készletük sem. Innen már csak egy lépés, hogy a tercier szektor IT-alkalmazása „megtámadja" a szekunder vagy a primer szektort. Új nevezéktannal, a közösségi gazdaság (sharing economy) fogalmával kell tehát megismerkednünk. A *Sharing Economy Szövetség (2017)* szerint „a sharing economy (más néven közösségi gazdaság) azt a gazdasági és szociális rendszert jelenti, amely az árukhoz, a szolgáltatásokhoz, az adatokhoz és a tudáshoz egy másokkal megosztott, azaz közösségi hozzáférést tesz lehetővé." *Takács (2017)* definícióját alkalmazva a megosztáson alapuló közösségi gazdaság a fogyasztás olyan szegmense, amely alapvetően fogyasztói

piaci (*Business-to-Consumer:* B2C) és személyes értékesítési (*Peer-to-Peer:* P2P) aktivitást, illetve tranzakciót takar. A közösségi gazdaságban a felhasználók megosztják egymással a kihasználatlan kapacitásokat, erőforrásokat (például tárgyi eszközöket, szolgáltatásokat, pénzt). A fogyasztási igény azonnali kielégítése úgynevezett „on-demand" módon történik, a fogyasztónak az igény felmerülése esetén azonnal elérhetővé válik az igényt teljesítő eszköz vagy szolgáltatás az internet adta platformon keresztül. Amit már most a gép- és gazdaságsegítő körök megosztanak (inkább megoszthatnának): szabad eszközkapacitás (a gépi szolgáltatások nyújtásával); szabad emberi erőforrás-kapacitás (a segítségnyújtással); kihasználatlan lakóházrészek (kapacitás, például a falusi turizmus keretében); információ (a technológia, beruházás stb. fejlesztéséhez) (*Takács, 2017; Takács – Baranyai, 2013*).

Mivel hagyományosan „sertésből készült rántott szelet és cigánypecsenye" evő ember vagyok, nehezen tudom elképzelni, hogy a mezőgazdasági termék-előállításban és a feldolgozásban hasonló forradalmi változások lesznek, de abban biztos vagyok, hogy az együttműködésekben is fellángolnak az innovációs technikák, rapid módon születnek az új és jobbnál jobb ötletekkel előálló startup vállalkozások. Ezeknek nemcsak csírái, hanem kézzel fogható eredményei és tevékenységei is fellelhetők. *Emiatt a virtuális kapcsolatok mélyebb kutatását nem csupán lehetőségnek, hanem szükségszerűségnek ítélem meg!*

ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalkozások közötti kapcsolatok tartalma változhat, a miténtje viszont nem. A felállított tíz csoport ismérvei még sokáig fogják orientálni, azaz eligazítani az együttműködni kívánó valós vagy virtuális vállalkozásokat egyaránt. A tanulmányban elsősorban szakirodalmi forrásokra alapozva tíz csoportképző ismérv alapján rendszereztem az együttműködések sajátosságait. Felállítottam az Együttműködések Kapcsolati Hálóját. Ebben a páros összehasonítás eljárását alkalmazva meghatároztam az egymást kizáró tényezők körét, majd ezt is felhasználva 24 definíciót fogalmaztam meg, illetve egyértelműsítettem. A tanulmány végén a kapcsolatok újszerűségét alátámasztó virtuális platform alkalmazásával működő kapcsolatokról adtam tájékoztatást.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Artner A. (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle,* XLII. (l) 104–115. pp. – (2) Baranyai Zs. – Kránitz L. – Vásáry M. – Takács I. (2012): A bizalom szerepe a gazdálkodói együttműködésben – Elmélet és gyakorlat a magyar mezőgazdaságban. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények,* 4 (1) 157–166. pp. – (3) Barringer, B. R. –Harrison, J. S. (2000): Walking the Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management,* 26 (3) 367–403. pp. – (4) Blaskó B. – Cehla B. – Kiss I. – Kovács K. – Lapis M. – Madai H. – Nagy A. Sz. – Nábrádi A. – Pupos T. (szerk.) – Szőllősi L. – Szűcs I. (szerk.) (2011): Állattenyésztési ágazatok ökonómiája. Debreceni Egyetem – Nyugat-Magyarországi Egyetem – Pannon Egyetem, http://www.tankonyvtar.hu/ – (5) Bovaird, T. (2004): Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences,* 70 (2) 199–215. pp. – (6) Buzády Z. (2000): *Stratégiai szövetségek Magyarországon.* Doktori disszertáció (Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem). – (7) Buzády Z. – Tari E. (2005): *Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú középvállalatok körében. (Összehasonlító elemzés az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves felmérések alapján).* BCE Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány-sorozat, 6. – (8) Chesbrough, H. W. – Teece, D. J. (1996): When is Virtual Virtuous? Organizing for *Innovation. Harvard Business Review,* 74.1. – (9) Chikán A. (1997): *Vállalatok és funkciók integrációja.* A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági

tényezői c. kutatási program Műhelytanulmány sorozata. Z8 kötet. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem – (10) Child, J. – Faulkner, D. (1998): *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford, Oxford University Press – (11) *Commission Recommendation, of 6 May 2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* (2003/361/EC). http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF – (12) Contractor, F. J. – Lorange, P. (1988): *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures*. *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, 3–28. pp. – (13) Csete L. – Horn P. – Papócsi L. (1996): Integráció az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás,* XL (5) 1–6. pp. – (14) Das, S. – Teng, B. (1998): Resource and risk management in the strategic alliance in firm valuation. *Academy of Management Journal,* 41 27–41. pp. – (15) David, F. R. – David, F. R. (2017): *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th Edition, Pearson Education – (16) Delmas, M. – Marcus, A. (2004): Firms' Choice of Regulatory Instruments to Reduce Pollution: A Transaction Cost Approach. *Business and Politics,* 6 (3) 1–20. pp. – (17) Dunning, J. H. (1997): How should national governments respond to globalization? *The International Executive,* 39 (1) 55–66. pp. – (18) Ellis, J. – Williams, D. (1995): *International Business Strategy*. London, Pitman Publishing – (19) Ernyei Gy. – Nagy Z. (1999): Termékpálya menedzsment az élelmiszergazdaságban. *Gazdálkodás,* XLIII. (2) 20–27. pp. – (20) Faulkner, D. O. (1995): *International strategic alliances: Co-operating to compete*. Maidenhead, U.K.: McGraw-Hill – (21) Fertő I. (1996): Vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle,* XLIII. (november) 957–971. pp. – (22) Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman – (23) Freeman, R. E. (2010): *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press – (24) Grant, R. (1991): *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. CMR (Spring): 114-135. pp. – (25) Grasselli G. (szerk.) – Gál T. – Nagy L. – Nyilas E. – Tarján Zs. – Terjék L. – Vántus A. (2013): *Logisztika Jegyzet*. Debreceni Egyetem, Debrecen – (26) Gulati, R. – Nohria, N. – Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. *Strategic Management Journal,* 21, 203–215. pp. – (27) Harangozó G. (2011): *Fókuszban az együttműködés: A civil szektor szerepe a vállalatok zöldítésében. Útmutató. Budapesti Corvinus Egyetem, HU0056 Fenntartható fogyasztás, termelés és kommunikáció projekt*. Norvay Grants. 1–49. pp. – (28) Harrigan, K. (1985): *Strategies for Joint Ventures*. Lexington Books, Lexington, MA – (29) Juhász A. (1999): *A vertikális kapcsolatok változásai a zöldség-gyümölcs ágazatban*. Agrárgazdasági Tanulmányok, 10, AKII, Budapest – (30) Killing, P. J. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*. New York, Croom Helm Praeger – (31) Király É. (2011): *Vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban*. Doktori disszertáció (Szent István Egyetem). – (32) Kogut, B. (1991): Joint-ventures and the option to expand and acquire. *Management Science,* 37 19–33. pp. – (33) Konecsny J. (2017): A 2009-2016-os magyarországi JEREMIE kockázati tőkeprogram vizsgálata regionális szinten. In Takács I. (szerk.): *Az együttműködési attitűdök gazdasági társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-kban*. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 111–138. pp. – (34) Kotler, P. – Keller, K. L. (2016): *Marketing Management*. 15th ed, Pearson Education Limited – (35) Kraatz, M. S. (1998): Learning by association. Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal,* 41: 621–643. pp. – (36) Lengyel I. (2003): Kis- és középvállalkozások együttműködése. In Buzás N. – Kállay L. – Lengyel I. (szerk.): *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. Szeged, 101–158. pp. – (37) Linder, S. H. – Rosenau, P. V. (2000): Mapping the terrain of the public-private policy partnership. In Rosenau P. V. (ed.): *Public-private policy partnerships*. 1–18. pp. Cambridge, MA: MIT Press – (38) Madhok, T. – Tallman, S. B. (1998): Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science,* 9 326–339. pp. – (39) *A magyar nyelv értelmező szótára*. http://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/elolap.phpMagyarország online szinonimaszótára. https://szinonimaszotar.hu/ – (40) March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science,* 2 (1) 71–87. pp. – (41) Markovszky Gy. (2004): A termékpálya integrációk vizsgálatának lehetőségei. *Gazdálkodás,* XLVIII. (3) 25–31. pp. – (42) Mészáros T. (1997): A stratégia jövője, a jövő stratégiája. *Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés (Economy, Enterprise, Management)* (4) 9-19. pp. – (43) Nyiry A. (2006): *A vállalati hálózatok és vállalatcsoportok kialakulásának és működésének vizsgálata*. Doktori értekezés (Miskolci Egyetem). – (44) Percze K. (2005): *Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon*. Doktori értekezés (Budapesti Corvinus Egyetem). – (45) Pfeffer, J. –

Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations.* New York: Harper & Row – (46) Pisano, G. P. (1989): Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry. *Journal of Law, Economics, and Organization,* 5 (1) 109–126. DOI: 10.1093/oxfordjournals.jleo.a036960 – (47) Porter, M. – Fuller, M. (1986): *Coalitions and Global Strategy. Competition in global industries.* Porter, Michael. Cambridge, MA, Harvard University Press – (48) Porter, M. E. (1998): Clusters and Competition, New Agenda for Companies, Governments and Institutions. In Porter, M. E. (ed.): *On Competition.* Chapter 7, 197–287. pp., Harvard Business Scholl Press, Boston – (49) Powell, W. W. (1990): Neither Market nor Hierarchy; Network Forms of Organization. In Staw, B. M. – Cummings, L. L. (eds.): *Research in Organizational Behavior.* (Vol. 12, 295–336. pp.). Greenwich, CT: JAI Press. – (50) Powell, W. W. – Koput, K. W. – Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational cooperation and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly,* 41: 116–145. pp. – (51) Selsky, J. W. – Parker, B. (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management,* 31 (6): 849–873. pp. – (52) Sharing Economy Szövetség (2017): *Sharing Economy fogalom. Sharing Economy Szövetség.* http://www.sharingeconomy.hu/fogalom/ – (53) Szabó G. (2017): *Mit értünk know-how alatt?* http://kocsisszabougyved.hu/mit-ertunk-know-alatt/ – (54) Szanyi M. – Tari E. (2000): *Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és a hazai gyakorlatban.* Zárótanulmány, GM 2116/a/99 kutatási projekt, Budapest – (55) Szegedi Z. – Prezenszki J. (2010): *Logisztika-menedzsment.* Kossuth Kiadó, Budapest – (56) Szegedi Z. – Prezenszki J. (2017): *Logisztika-menedzsment.* Kossuth Kiadó, Budapest – (57) Széles Gy. (2003): Az integráció üzemgazdasági összefüggései. *Gazdálkodás,* XLVII. (4) 28–36. pp. – (58) Szerb L. (2006): Az informális tőkebefektetés és a kockázati tőke szerepe a vállalatok finanszírozásában. In Makra Zs. (szerk.): *A kockázati tőke világa.* Aula Kiadó, 95–122. pp. – (59) Szűcs, I. – Szőllősi, L. (2014): Potential of vertical and horizontal integration in the Hungarian fish product chain. *APSTRACT (Applied Studies in Agribusiness and Commerce),* 8 (2–3) 5–15. pp. DOI: 10.19041/APSTRACT/2014/2-3/1 – (60) Takács I. – Baranyai Zs. (2013): A géphasználati együttműködések, avagy a „virtuális üzemek" elmélete és gyakorlata a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás,* 57 (3) 270–282. pp. – (61) Takács I. – Takácsné György K. (2017): Kitörési lehetőség a kkv-k számára – Stratégia, megújulás, partnerség, partnerkapcsolatok. In Takács I. (szerk.): *Az együttműködési attitűdök gazdasági társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-kban.* Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 111–138. pp. – (62) Takács I. (2017): A mezőgazdasági együttműködések és a Sharing Economy. In Szabó G. G. – Baranyai Zs. (szerk.): *A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban.* Agroinform Kiadó, Budapest, 290–319. pp. – (63) Takácsné György K. – Benedek A. (2016): Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. In Csiszárik-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században.* VI. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest, 379–390. pp. – (64) Teperics K. – Dorogi Z. (2014): Az egyetemek gazdasági és regionális hatásai. *Educatio,* 2014 (3) 451–461. pp. – (65) Thompson, A. A. – Peteraf, A. M. – Gamble, G. E. – Strickland, A. J. (2018): *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts.* Twenty-First Edition; McGraw-Hill Education – (66) Williamson, O. F. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly,* 36 (2) 269–296. pp. – (67) Zilahy Gy. (2007): Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Vezetéstudomány,* XXXVIII (4) 2–13. pp.

Summary

CORPORATE-BUSINESS RELATIONS AND COOPERATION IN THE FOOD INDUSTRY (THEORETICAL APPROACH, CONCEPTUAL CLARIFICATION)

By: Nábrádi, András

Keywords: corporate collaborations, groupings, definitions.
JEL Classification: G34, L24, P13.

The study deals with the relationships between companies. It focuses specifically on collaborations, those that can be found in Hungary and all over the world in the first two decades of the 21st century. Based on literature sources, it defines different co-operation categories, organises them according to various criteria and focuses on related areas of the food industry. Using matching approaches, it defines the range of non-eliminating factors. Based on that, 24 definitions of relationships are formulated and clarified. The study is applied economics oriented. It also deals with the benefits of the various types of co-operation for partners. Legal, sociological and political overlaps, and strategic contexts occur during groupings, but their definitions are not dealt with in this article. Finally, the study raises research areas of future expectations.

THE IMPACT OF THE WORLD ECONOMIC EVENTS OF THE 21ST CENTURY ON THE INTEGRATION PROCESSES OF THE EUROPEAN UNION AND THE DIVISION OF AGRICULTURAL LABOUR

By: Szabó, Barna

Keywords: regional integration, disintegration factors, difference between levels of development in the national economy, distribution of GDP and GDP in agriculture.
JEL Classification: Q19, R11, R19.

According to the neoclassical liberal integration theories, economic integration results in the convergence of economic development levels and the gradual disappearance of differences. This conclusion can be drawn from my calculations in my previous study, in which I processed the pre-millennium data. In this publication, I extended the examined period up until today, and I attempted to answer the question of how unfavourable global economic events of the 21st century, such as the world economic crisis in 2008, the migration crisis and the increase in terrorist threats, have affected the different levels of economic development, especially in the European Union. I measured the economic development in GDP and examined the distribution of GDP in agriculture. My calculations suggest that, despite these effects, the countervailing effect of integration can still be measured between the European Union Member States – although its magnitude lags – and the results clearly illustrate the significance of international division of labour in agriculture as well.