

# **„STRATEGIZING”, AVAGY A STRATÉGIAALKOTÁS SZEREPE A HÁLÓZATBAN EGY MAGYARORSZÁGI AUTÓIPARI BESZÁLLÍTÓ PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

*STRATEGIZING I.E. THE ROLE OF STRATEGIC DEVELOPMENT  
IN A NETWORK THROUGH AN EXAMPLE OF A HUNGARIAN  
AUTOMOTIVE SUPPLIER*

**MAGYAR MÁRIA** gyakornok (tanársegéd)  
BME, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék  
**SZALKAI ZSUZSANNA** egyetemi docens  
BME, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

## **ABSTRACT**

The traditional sense of strategic management approach and the conceptualisation of “strategizing” in the philosophy of IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group – a research group which examines business organizations from the network theory perspective – is the focus of this paper. The aim of this paper is a comparison between basic theses of corporate strategy and ‘strategizing’ (strategy formulation). After a short theoretical review, the authors illustrate the interpretation of strategizing through a case study of a Hungarian industrial company called Videoton. The authors highlight the fact that the effective strategizing is based on perfect knowledge of the company’s own capabilities, which is necessary for the company to find the favourable network position through managing relationships.

## **1. Bevezetés**

Cikkünket alapvetően az a kutatási kérdés motiválta, hogy a vállalatok stratégiaalkotási folyamata (ha egyáltalán lehet ilyenről általánosan beszélni) vajon a hagyományos stratégiai menedzsment ez irányú megközelítésével, vagy egy másik, jelen esetben az Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group nemzetközi kutatócsoport által képviselt hálózati megközelítéssel írható le leginkább. A cikk keretein belül maradván röviden bemutatjuk a kétféle nézőpont stratégiára, stratégiaalkotásra vonatkozó elméleteit, majd ütköztetjük a kétféle megközelítést oly módon, hogy meghatározzuk a legfontosabb különbségeket. Ebben a részben támaszkodunk a vállalati stratégia meghatározó szakértőinek (Porter 1985; Mintzberg 1994; Hamel 1996) munkáira, illetve az IMP csoport gondolatvilágát meg-  
alapozó kutatási eredményekre (Håkansson et al. 1982), és az általuk eddig megje-

lent, a témához kapcsolódó leginkább releváns szakirodalomra (Håkansson, Ford 2002; Gadde et al. 2003, Ford, Mouzas 2008; Hakansson, Snehota 2006; Baraldi et al. 2007). Bemutatjuk a kétféle megközelítés eltéréseinek legfontosabb forrásait. Az általunk felállított szempontok alapján egy konkrét vállalat, nevezetesen a Videoton Holding alá tartozó Autóelektronika Kft. példáján keresztül megvizsgáljuk, hogy az elért sikerek hogyan függenek össze a kimondott vagy ki nem mondott stratégiával, a fejlődés mennyiben jellemezhető, írható le a stratégiaalkotás cikkben tárgyalt megközelítéseivel.

## **2. Stratégia és stratégiaalkotás a stratégiai menedzsmentben**

A vállalati stratégia egyik definíciója szerint „a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg.” A normatív megközelítés szerint „előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell viselkednie a vállalatnak”, míg a leíró megközelítés szerint „a tényleges döntéshozói magatartás utólagos eredményeinek sorozata.” (Chikán 2000:162). A stratégia ebben a jelentésben működési elvekből, szabályokból, tevékenységekből áll, melyek különböző feltételeken és eszközökön keresztül járulnak hozzá a vállalati célok eléréséhez. A stratégiai menedzsment „a stratégiai tervezés, a stratégiamegvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés.” (Chikán 2000:472). Mindkét definícióból látható, hogy ezekben a megközelítésekben a stratégia és a stratégia alkotása magához a vállalathoz kötődik, mintegy vállalatvezetői feladatként értelmezhető. A vállalattal kapcsolatban álló partnerek (más vállalatok, állami szervek, stb.) a vállalat tágabb, vagy szűkebb környezetébe tartoznak. Ugyanakkor Chikán is leszögezi, hogy „a vállalat és környezete közötti határt célszerűségi megfontolások, (így a tranzakciós költségek mérlegelése) alapján húzzuk meg, ez nem tekinthető egyszer és mindenkorra adottnak.” (Chikán 2000:483). Porter a stratégiát alapvetően a versennyel összefüggésben tárgyalja. Szerinte a stratégia „egy egyedi és értékes pozíció megalkotása, különböző tevékenységek sorát beleértve.” (Porter 1996:68). Porter többek között kiemeli a vezetés szerepét a sikeres stratégiaalkotásban, azaz fontos, hogy egy vezető el tudja dönteni, hogy a környezeti hatások – legyenek azok változó vevői igények, vagy iparági változások – közül melyikre kell reagálni, és melyikre nem, úgy, hogy a vállalat közben megőrizze alapvető sajátosságait (Porter 1996). A stratégiai tervezés és a stratégiaalkotás közti különbséget talán legjobban Mintzberg (Mintzberg et al 2005) mutatja be, amikor különbséget tesz a sikeresen megvalósított, a szándékolt, a tudatos, a nem realizált és az adódó stratégia között (Csath 2004). A két végpontot a tisztán tudatos és a tisztán adódó stratégia jelenti (Hax, Majluf 1991), a valóságban a stratégia inkább e kettő valamilyen szintű elegye, illetve egy vállalatra egyszerre több típusú stratégia is jellemző lehet különböző helyzetekben. A tisztán tudatos stratégiának az egyik legfőbb akadálya, hogy a vállalat környezete állandóan változik, ezért meglehetősen nehéz mindent előre megtervezni, és

tudatosan végrehajtani. Mint később látni fogjuk ez a fajta szemlélet közel áll az IMP csoport stratégiáról alkotott nézőpontjához. Hamel (1996) a stratégiaalkotást (strategizing) felfedezésnek, már-már művészetnek írja le, a tervezést pedig technokratáknak való programozásnak. A tervezés így egy merev, ismétlődő eljárás, szemben a rugalmas, képlékeny alkotással. Nem véletlen, hogy az IMP csoport sosem a tervezés szót, hanem az alkotás, fejlesztés, stb. kifejezéseket használja a stratégiával összefüggésben.

### **3. Stratégia és stratégiaalkotás az IMP megközelítésében**

Az Industrial Marketing and Purchasing (röviden: IMP) Group egy nemzetközi, informális kutatócsoport, melyet 1976-ban hoztak létre azzal a céllal, hogy a szervezeti piacok jobb megismerésével, a valóságot tükröző tudományos elméleteket hozzanak létre. A világ különböző tájáról, de főként Európából származó kutatók, ugyanis az empirikus kutatásaik alapján azt feltételezték, hogy az üzleti kapcsolat (a beszállító és a vevő között) komplex jelenség, amely a marketing addigi elméleteivel nehezen magyarázható (Håkansson et al. 1982). Vizsgálatuk középpontjában tehát az üzleti kapcsolat áll. Az üzleti kapcsolatok hálózatba vannak beágyazva, ahol a hálózat csomópontjai a vállalatok, és a közöttük lévő kapcsolatok a kötelek (Håkansson, Ford 2002). A hálózatok és az egyes vállalatok kapcsolatát az úgynevezett hálózati paradoxonok írják le. Az első paradoxon szerint a kötelek a vállalatok számára lehetőségek, de egyben korlátok is. A második paradoxon szerint a hálózat szereplői és a hálózat között kölcsönhatás van, azaz mindegyik hat a másikra. A harmadik paradoxon az irányítás és irányíthatatlanság ellentmondása: minél inkább irányítani próbálja egy vállalat a hálózatot, az annál irányíthatatlannabbá válik (Håkansson, Ford 2002). Értelemszerűen a vállalati stratégiaalkotásra mindhárom paradoxonnak van kihatása.

Az IMP csoport hálózati megközelítésének két további fontos eleme a hálózat szerkezete (hálózati struktúra) és a folyamat a hálózatban. A hálózatnak az ő felfogásukban nincs jól azonosítható határvonala, és a hálózatot a benne szereplő aktorok közötti kapcsolatok és kölcsönös függőségek folyamatosan alakítják (Ford, Mouzas 2008). A hálózat folyamatait pedig a szereplők közötti, több szinten megjelenő tudatos és nem tudatos interakciók jelentik (Ford, Mouzas 2008). Mindezek alapján nem meglepő, hogy az IMP stratégia megközelítésében is az interakció és a kölcsönös függőség a meghatározó kiindulópont. A stratégia középpontjában a többi szereplővel való kapcsolat kiépítésének és fenntartásának a képességét helyezik (Gadde et al, 2003). Hangsúlyoznunk kell, hogy a stratégia és a stratégiaalkotás az IMP megközelítésében korántsem eredményezett még ahhoz hasonló definíciókat, mint a cikkünk elején hivatkozott jól ismert stratégiai menedzsment megközelítések. Ugyanakkor az utóbbi években az IMP kutatók egyre többet foglalkoznak a stratégiaalkotás kérdésével (Baraldi et al 2006; Ford, Mouzas 2008; Ford 2011). A hálózati struktúra, az interakciókból felépülő hálózati folyamatok

mellett, a hálózati pozíció és a hálózatról alkotott kép elengedhetetlen fogalmak ahhoz, hogy Ford és Mouzas (2008) stratégiaalkotásról szóló megközelítését megértsük. Ezt a két fogalmat az IMP csoport alapvető kutatási eredményeit összefoglaló magyar nyelvű mű (Gelei, Mandják 2011) glosszáriumát felhasználva mutatjuk be. „A hálózati kép a hálózatban tevékenykedő menedzserek fejében az adott hálózatról kialakult kép”, a hálózati pozíció pedig „egy adott vállalat hálózati helyzetét mutatja.” (Gelei, Mandják 2011:377,379). Mindezek alapján Ford és Mouzas (2008) egy, az Ansoff mátrixhoz hasonló mátrixban (lásd 1. táblázat) próbálja meg a kapcsolatok változását bemutatni egy hálózatban. Fontos kihangsúlyozni, hogy a stratégia itt sem vállalathoz kötődik, hanem a hálózati szerkezetben és a folyamatokban bekövetkező változások nyomán hálózati szinten értelmezett.

### 1. táblázat: A stratégia elemzésének egy mátrixa az üzleti hálózatokban

**Table 1: Matrix of examining strategy in business networks**

|                   | Meglévő folyamat              | Fejlődő folyamat                   |
|-------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Meglévő szerkezet | 1. átvilágítás                | 2. változtatás a kapcsolatokon     |
| Fejlődő szerkezet | 3. új kapcsolatok létrehozása | 4. változtatás a hálózati pozíción |

*Forrás:* Ford, Mouzas 2008:72

## 4. A megközelítések összehasonlítása

Azt ugyan a stratégiai menedzsmentben is elismerik, hogy a szervezetek közötti kapcsolathálóok erőforrásokként játszanak szerepet a stratégiában (például Madhavan et al., 1998), az alapvető különbség az IMP felfogásához képest az, hogy a stratégiai menedzsmentben (1) a hálózat az iparágon belüli szereplők közötti kapcsolatokból áll össze, és (2) a kapcsolatok és így a hálózat is a menedzserek irányítása alatt állnak. Ezzel szemben az IMP felfogásában a hálózat a kapcsolatok hálóját jelenti, nem iparághoz kötődik, a kapcsolatot és a hálózatot pedig nem irányíthatja egy-egy szereplő. A hálózatban belüli szervezeti kapcsolatok tehát fontos erőforrások, de ezeket egyik vállalat sem birtokolja (Håkansson, Ford 2002). Következésképpen az üzleti tevékenységek – lásd stratégiaalkotás – sem korlátozódnak egyik vagy másik félhez egy diádban (Ford 2011), vagy a hálózatban. „A stratégiaalkotás folyamata az üzleti hálózatokban úgy értelmezhető, mint a vállalatok részéről történő kísérletek arra, hogy kiválasszák, fejlesszék, ellenőrizzék és menedzseljék saját maguk és mások kölcsönös függőségeit, a kapcsolatokat, amelyekben működnek és az ezekből fakadó erőforrásokat.” (Ford, Mouzas 2008:67). A 2. táblázatban összefoglaljuk az általunk legfontosabbnak ítélt különbségeket a stratégiai menedzsment és az IMP stratégia megközelítésében.

## 2. táblázat: Különbségek a stratégiai menedzsment és IMP stratégia megközelítésben

Table 2: Differences between strategic management and IMP strategy approaches

| Stratégiai menedzsment               | IMP                             |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| piac                                 | hálózat                         |
| eladó, vevő, stb.                    | szereplők                       |
| eladó, vevő, stb. viszonya a piaccal | szereplők viszonya a hálózattal |
| függetlenség                         | függőség                        |

*Forrás:* Håkansson, Ford 2002; Ford, Mouzas 2008; Ford 2011 alapján

A legfontosabb különbség tehát a stratégiai menedzsment és az IMP felfogása között az, hogy míg az előbbi független vállalatot feltételez (Achtenhagen et al., 2013), az utóbbi, az üzleti kapcsolatait által üzleti hálózatba ágyazott, így kölcsönös függőségben lévő szereplőről beszél. Ezért tehát a stratégiai tervezés folyamata, annak egyes lépései, a környezetelemzés (pl. STEP, STEEPLE stb.) vagy a SWOT elemzés, mely egy konkrét vállalathoz kötődnek, az IMP felfogásában nem értelmezhető. Köszönhető ez annak, hogy a másokkal való „interakció korlátozza a menedzseri szabadságot és a másoktól független stratégiaalkotás képességét” (Ford 2011:238).

## 5. A Videoton Autóelektronika Kft.

A Videoton vállalatcsoport stratégiai szemléletének jelenlétét, illetve hiányát a korábban ismertetett elemzési szempontok alapján annak egyik leányvállalata, a Videoton Autóelektronika (röviden VT Autóelektronika) Kft. két kiemelt üzleti kapcsolatán keresztül szemléltetjük. Az itt közölt eredmények, egy, a Videoton Holdingról és a VT Autóelektronika Kft-ről készült átfogó kutatás eredményeinek egy részét jelentik. Kvalitatív kutatás keretében a Videoton 23 közép- és felsővezetőjével 2012. november 9. és 20. között, valamint a vállalat két vezérigazgatójával 2013. szeptemberében készültek mélyinterjúk.<sup>6</sup> Az 1938-ban alapított Videoton kezdetben vadásztölténygyárként működött és a hadiiparban is tevékenykedett. Több mint negyven év alatt megváltoztatta profilját, és hatalmas, elektronikai fogyasztási cikket gyártó céggé alakult. Az 1989-es gazdasági és politikai változások a Videoton addigi tradicionális piacának összeomlásához vezettek. Ez a változás az ekkor még állami tulajdonban lévő Videoton számára a versenyképességének és piacának elvesztését jelentette (számokban kifejezve: forgalma 70%-át,

<sup>6</sup> A kutatás a vállalat történeti fejlődéséről, az üzleti kapcsolatokról szólt, és egy folyamatban lévő doktori (PhD) kutatás részét képezi.

profitja 95%-át vesztette el). A Videoton rendszerváltás utáni mélyrepülését a 1991-es felszámolás állította meg. 1996-ban a vállalat teljes egészében három magánember tulajdonába került, akik előtte is résztulajdonosok voltak, és akik a mai napig változatlanul a Videoton igazgatótanácsát és tulajdonosi körét képezik. 1995-re az új tulajdonosok azon nyomban megállítottak minden olyan pénzmozgást, amely a vállalat veszteséges tevékenységeit (no free lunch), azaz a készülékgyártást finanszírozta, majd konzervatív pénzügyi gondolkodásmódot és óvatosságot gyakorolva a vállalat régi képességeit újraértelmezték, melynek következményeként egy teljesen új, töretlenül sikeres ipari komplexumot alakítottak ki. A vállalat előremenetele azonban korántsem követi a hagyományos stratégiai menedzsment folyamatát. A vállalatnak nincsen a multinacionális vállalatokra jellemző stratégiája, megfogalmazott víziója vagy missziója. A két vezérigazgató, Lakatos Péter és Sinkó Ottó, míg a vállalatvezetés különböző feladatait ugyan megosztják – például az üzletfejlesztést, az árazást, az ingatlanfejlesztést vagy a műszaki fejlesztést – de a döntéseket mindig közösen hozzák. A közös döntéshozatal egyben a Videoton egyik alappillére és erőssége, mely biztosítja a belső védelmet a vállalat számára. „...mi minden vitatkozunk. Azon is, amin kellene és azon is, amin nem kellene. Egy biztos, hogy mi mindenben vitatkozunk, egymás opponensei vagyunk. Egyébként teljesen más oldalról indulunk el, a konklúzióknak többnyire elég közel esnek egymáshoz, tehát mindeddig sikerült megtalálni a reális utat minden egyes esetben” – nyilatkozott Sinkó a vállalatvezetésről. Az eredmények a két vezetőt igazolják: a Videoton Holding Zrt. napjainkra a legnagyobb magyar magántulajdonban lévő ipari vállalatcsoport, egy professzionális, integrált beszállító és szerződéses gyártó vállalat, amely Európában a 4. legjelentősebb EMS (Electronic Manufacturing Services – Elektronikai Gyártási Szolgáltató) vállalatnak számít (Manufacturing Market Insider, 2014). A vállalatvezetők ma a vállalat stratégiájáról eltérően vélekednek. Egyikük az új technológia üzletben betöltött szerepével, a vevő pozíciójának ismeretével, a vállalat saját képességeinek és céljainak tudatosításával, valamint az erőforrás alapú működéssel azonosítja a vállalat stratégiáját, az alábbiak szerint: „Nyugodtan nevezhetjük stratégiának, hogy megnézzük az adott üzletet. Megnézzük, hogy ki a vevő? Milyen pozíciója van? Mi ez az alkatrész? Mibe épül be? Kik a végvevői? Mitől fogják azok megvenni?” (vállalatvezetői interjú, 2013). A vezetés másik fele szerint a vállalatnak „az a stratégiája, hogy nincs stratégiája” (vállalatvezetői interjú, 2013). A rendszerváltás utáni „új” Videoton legfontosabb feladata az új vevők megtalálása volt, melyhez elengedhetetlen feltételt jelentett a vállalat óriási humán és műszaki erőforrása. Gyakorlatilag a meglévő képességei segítségével, a „semmiből” kellett felépítenie üzleti kapcsolatait. 1997-ben, amikor az AFL Stribel volt a Videoton egyetlen partnere és vevője, a Videoton klasszikus bér munka formájában látta el tevékenységeit. A megbízó AFL adta a műszaki dokumentációt, a technológiát, ő biztosította a szükséges alapanyagok beszállítását, sokszor a raktározását, esetenként a bér munka elvégzése után a feldolgozott termék vissza- vagy továbbszállítását is.



Ugyanakkor az azt megelőző évek fejlesztései és az együttműködés adta lehetőségek kihasználása eredményeként a Videoton már lényegesen szélesebb tevékenységet látott el, mint ami egy klasszikus bér munka kapcsolatban szokásos. Az AFL irországi gyárának Székesfehérvárra történő áttelepítésekor segítséget, műszaki támogatást nem tudtak adni, és mivel beszerzési tevékenységük független volt a németországi vállalatuktól, így a beszerzést is a Videotonnak kellett azonnal átvenni. A VT Autóelektronika Kft. 1998-ban kötötte meg első együttműködési szerződését a mai napig legjelentősebbnek számító partnerével, a francia Valeo-val, amely szerződés egyben stratégiai fordulópontot jelentett a Videoton életében. Az addigi bér munkából szerződéses gyártóvá lépett elő, melynek értelmében a Videoton Autóelektronika feladata a termék összerakásától, a gyártási folyamat és technológián keresztül a gyárthatósági visszacsatolásokig terjed. A kiterjedt feladatkör, az üzemeltetés teljes felelőssége és az elvárásokhoz való igazodás a vállalat folyamatos fejlődését, a tanulás folyamatát igényelte, mely egyben a vállalat akkori komfort zónájából való kilépését is jelentette (vállalatvezetői interjú, 2013). Amikor a Valeo először kereste fel a Videont, mint potenciális partnerét, a vállalat még nem rendelkezett megfelelő tőkével, likviditással, ekkor a pénzügyi kockázat jelentette a legmagasabb szintű kockázatot. A leányvállalat ügyvezetője visszafogott volt a francia kapcsolat kialakításában, a két vezérigazgató ugyanakkor támogatólag lépett fel, komolyan hittek a fejlődési lehetőségekben, és végül ezért tudott a Valeo-s kapcsolat kialakulni. Először a kapcsolók és érintkezők területén, majd az elektronikai alkatrészekről tárgyaltak. 2002-ben és azt követően az Autóelektronika már a Valeo 22 telephelyére szállított (pl. Argentína, Brazília, Mexikó, Kína, Törökország, Portugália, Spanyolország, Lengyelország, Csehország, Románia). 2006-ra az autóiipari elektronika gyártás a Videoton vállalatcsoport egyik stratégiai (mintegy 60 millió eurós) ágazatává vált, 2013-ra pedig a VT Autóelektronika árbevételének 50-60%-a a Valeo-s kapcsolatához fűződött. A stratégiaalkotás a stratégiai tervezést tekintve tehát nem tudatos, mégis a fontos kérdésekben tudatosan cselekszenek. Például amikor felmerült a vállalat távol-keleti terjeszkedése, a megfontolások alapján a vezetés leszavazta azt. Ebben a kérdésben sokat jelentett a vállalat vevőinek terjeszkedése – volt olyan vevőjük, aki belebukott egy mexikói üzletszerzésbe, mellyel a Videoton is veszített üzletet -, és a Videoton levonta a megfelelő következtetéseket. Stratégiájának fontos része a regionalitás megőrzése (személyes közlés, Sinkó). A Videoton mind a mai napig tudatosan és szisztematikusan jár el a kockázatkezelésben, mely stratégiai szempontból arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi az, amit még be tud vállalni, és mi az, amit már nem. A Videoton Holding egy komplex vállalat, és mint ilyen, törekszik a teljes átláthatóságra, egyszerűsége és a morális vállalhatóságra, a méltányosság biztosítására. Ez utóbbi gyakorlása a vállalat növekedésének egyik alapfeltétele. A két vezérigazgató között teljes az egyetértés abban, hogy a Videoton egy vállalkozás, melynek az ésszerűség határain belül bizonyos kockázatot kell vállalnia. Megfogalmazásuk szerint visszafogottak és konzervatívak, azt gyártják,

amikor és amire igény jelentkezik. A stratégia tudatos és szerves része a lehetőségekhez való igazodás. A lehetőséget pedig sok esetben új vevőkapcsolatok kialakítása, ezáltal az üzleti hálózatban létrejött változások jelentették. A Videoton életében a bér munka és a szerződéses gyártás elindítása tulajdonképpen egy olyan stratégiai változást eredményezett, mely az üzleti hálózat szerkezetében és a folyamatokban bekövetkező fejlődések nyomán új vevőkapcsolatokon keresztül új hálózati pozícióba került.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Achtenhagen, L. – Melin, L. – Naldi, L. (2013): Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning* 46, 427-442
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., Zolkiewski, J. (2007): Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*. 36. 879-894
- Chikán A. (2000): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó Budapest
- Csath Magdolna (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest
- Ford, D. (2011): IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*. 40. 231-239
- Ford, D., Mouzas, S. (2008): Is there any hope? The idea of strategy in business networks. *Australian Marketing Journal*. 16 (1) 64-78
- Gadde, L.E., Huemer, L., Håkansson, H., (2003): Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*. 32. 357-364
- Gelei A., Mandják T. szerk (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó Budapest
- Hamel, G. (1996): Strategy as revolution. *Harvard Business Review*. July-August. 69-82
- Hax, A.C. – Majluf, N.S. (1991): *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Prentice-Hall
- Håkansson, H. szerk. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley
- Håkansson, H., Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 55. 133-139
- Madhavan, R., Koka, B.R., Prescott, J.E. (1998): Networks in transition: How industry events (re) shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 439-459
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG könyvek
- Porter (1996): What is Strategy? *Harvard Business Review* Nov/Dec96, Vol. 74 Issue 6, 61-78. 18
- Manufacturing Market Insider (2014): <http://mfgmkt.com/mmi-top-50.html> (letöltve: 2014. 05. 28.)