

Dr. Bógel György:

Lányok, anyák, nagyanyák

A holdingok és a vállalatcsoportok működéséről

II. rész

A holdingoknak három alapvető funkciója van: a tulajdonosi, a stratégiai és a szolgáltatói. A mozgáster mindhárom esetében nagy, a gyakorlati megoldások sokfélék. Az üzleti alapokon működő holdingnak mindegyiküknél és együttesen arra kell törekednie, hogy értéket teremtsen, ellenkező esetben a léte gazdaságilag nem igazolható.

Mivel teremthet értéket a holding? A három felsorolt tevékenységgel: a tulajdonosival, a stratégiaival és a szolgáltatóival. Pusztán gazdasági szempontból nézve a kérdést, az egyes tevékenységeket akkor, olyan arányban és tartalommal kell felvállalni, hogy az azokból összeálló „koktél” a maximális értékteremtést szolgálja. A tartalom és az arányok – mint már jeleztük – természetesen megváltozhatnak, és ha a körülmények átalakulnak, meg is kell változniuk. Vegyünk egy egyszerű példát: másképp kell viselkednie egy holdingnak egy gazdasági ciklus felfelé tartó szakaszában, amikor az innováció és a növekedés a legfőbb cél, és másképp recesszió idején, amikor költségeket kell csökkenteni, agresszív versenytársak támadásait kell visszaverni.

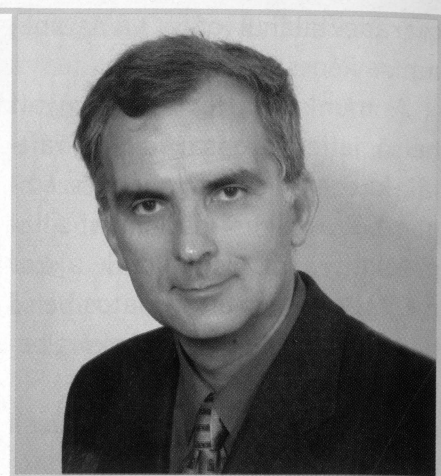
A helyzetet bonyolítja, hogy a holding értékteremtő tevékenysége nem független a csoporthoz tartozó vállalatok hasonló tevékenységtől. A holding részben a vállalatain keresztül növel vagy csökkent értéket, sokszor áttételesen, közvetett módokon. Ha például méretgazdasági megfontolásokból tevékenységeket, hatásköröket von el a cégeitől, ak-

kor egyfelől költséget takarít meg, másfelől viszont csökkentheti a leányai rugalmasságát, alkalmazkodó képességét, ronthatja azok motivációját. Éppen ezért mindig a teljes csoport mérlegét kell nézni, a teljes rendszer optimumát kell keresni.

Vizsgáljuk meg a holdingok három alapvető szerepét az értékteremtés szempontjából.

A TULAJDONOSI SZEREPEKÖR

Hogyan teremthet értéket egy holding a tulajdonosi szerepkörben? Az elvi válasz egyszerű: úgy, hogy komolyan és szakszerűen játssza ezt a szerepet. Az aktív és profi tulajdonos előnyt jelent a versenyben. Történelmi múltunkból tudjuk, hogy vannak jó, és vannak rossz tulajdonosok. A jó tulajdonos féltve őrzi a vagyonát, és növelni igyekszik azt. Ezt az elvárást határozottan érvényesíti a tulajdonában lévő cégek felé, és ha problémát észlel, megteszi a szükséges lépéseket: átcsoportosítja a tőkét, vezetőket cserél, megváltoztatja az érdekeltségi rendszert, kivonul egy üzletből, és bevonul egy másikba. Mindezekkel azt igyekszik elérni,



hogy a cégei maximális teljesítményt nyújtsanak.

Tudjuk, hogy ha a tulajdonosi kontroll gyengül, a szervezetek hajlamosak lesznek értéknövelés helyett más célokat előtérbe helyezni, például az üzleti szempontból értelmetlen növekedést, a biztonságot, vezetőik személyes presztízsének emelését. A „jó tulajdonos” viselkedéséről, akarata érvényesítésének módjairól, csatornáiról sok fontos dolgot mond el a vállalatok kormányzását tárgyaló szakirodalom. A játék többszereplős, hiszen a magántulajdonban lévő holdingnak a tulajdonosai érdekeit kell képviselnie a hatáskörébe tartozó leányvállalatoknál, várható tehát, hogy saját tulajdonosi szerepét annyira fogja komolyan venni, amennyire vele szemben komolyan veszik a tulajdonosai.

A tulajdonosi szerepet illetően a komolyság mellett a másik fontos követelmény a szakszerűség. Nagyobb cégnél a tulajdonosi kontrollnak, a tulajdonosi szabályozási körnek (cél, mérés, beavatkozás) valamilyen módon intézményesülnie kell. Fontos kérdés például, hogy mikor milyen információt kapjanak a tulajdonosok, mennyire objektívek és megbízhatók ezek az információk, milyen terveket, költségvetéseket kell a tulajdonosoknak jóváhagyniuk, milyen fórumokon születessenek meg a döntések, miként egyeztessék, harmonizálják a rövid



és a hosszú távú elvárásokat, és így tovább. Tudjuk, hogy a vállalati kontrolling logikailag egymásba ágyazott szabályozási körökből áll, és ezek közül a legátfogóbb a tulajdonosi ellenőrzési kör.

A holding, mint tulajdonos szempontjából az egyes cégek befektetéseket jelentenek. A holding tehát pénzügyi értelemben egy befektetési portfóliót kezel maximális haszon reményében. A befektetési portfóliók kezelésének, a portfóliók optimalizálásának szintén megvan a maga tudománya, amit részletesen tárgyalnak egyes pénzügyi szakkönyvek.

A STRATÉGIAI SZEREPKÖR

A tulajdonosi után a holding második tárgyalt szerepe a stratégiai funkció. Ebben a szerepkörben stratégaként viselkedik. A legegyszerűbb holdingos csoport kétszintű: felül van a holding, és alatta az általa birtokolt vállalatok. A csoport stratégiája ennek megfelelően szintén legalább kétszintű, hiszen beszélhetünk egyfelől a leányvállalatok stratégiájáról, másfelől a csoport stratégiájáról. A holding kétféle módon játszhatja el stratégiai szerepét: részt vállalhat a vállalati

stratégiájának kialakításában és megvalósításában, valamint gondozója és érvényesítője lehet a csoport szintű stratégiának.

A csoport szintű stratégia egyfelől befektetői stratégia, és ezen a ponton a stratégiai szerep átfed a tulajdonosival. Olyan kérdésekre keres választ, mint hogy hova érdemes tőkét befektetni, hogyan kell átalakítani a vállalati portfóliót, mit kell eladni, és mit kell megvásárolni. Másfelől a csoport szintű stratégia kulcskérdése a szinergia: milyen stratégia kell ahhoz, hogy a csoporthoz tartozó vállalatok együttesen többet érjenek, mint darabonként.

A szinergiák feltárása és kiaknázása nem könnyű feladat. A holdinghoz tartozó vállalatok, ha az érdekeltségi rendszerük megfelelően működik, saját eredményüket igyekeznek maximalizálni. A szinergiák kihasználásának célja a teljes csoport eredményének optimalizálása, akár egyes tagok érdekei ellenére is. Az utóbbi kitétel azért különösen fontos, mert az érdekeikkel egybevágó szinergiákat az érintettek megtalálják és kihasználják maguk is, különösen ott, ahol az együttműködés kultúrája egészséges.

A szinergia lényegében valamilyen értékteremtésre használható, létező vagy megteremthető kapcsolatot jelent két vagy több vállalat között. Számtalan fajtája létezik:

- a csoport egyik tagjának jó márkanéve a többiekre is kiterjeszhető;
- az egyik cég bejáratott értékesítési csatornáját egy másik is használhatja;
- meg lehet osztani adatbázisokat, szakembereket;
- csoport szintű tudásmenedzsment-rendszert lehet építeni;
- komplex ajánlatokat lehet tenni;
- ugyanazt az ügyfelet többféle csatornán, többféle helyszínen lehet kiszolgálni;
- új informatikai és más rendszerek bevezetésénél egyszer kell megfizetni a tanulópénzt;
- össze lehet hangolni az innovációs tevékenységet;
- optimalizálni lehet a pénzáramlást és a pénzkezelést, közös beszerzési, raktározási, készletezési rendszereket lehet működtetni;
- együttesen nagy vevőként lehet fellépni, és így tovább.

A stratégiai szerep betöltéséhez, a szinergiák megtalálásához módszeresen felépített és működtetett stratégiai vezetési rendszerre van szükség. E kérdéskörnek szintén gazdag szakirodalma és példanyaga van.

A gyakorlatban a tulajdonosi és a stratégiai szerepet nem könnyű szétválasztani. Ha most eltekintünk a harmadik, a szolgáltatói szerepkörtől, akkor kétféle holdingot különböztethetünk meg attól függően, hogy a tulajdonosi / pénzügyi befektetői és a stratégiai szerep közül a hangsúlyt melyikre helyezik.

A „bankár” holdingban a hangsúly a tulajdonosi / pénzügyi befektetői szerepen van:

- az üzleti stratégiáért a leányvállalatok a felelősek, a holding a stratégiai ügyeikbe nem vagy ritkán szól bele;
- a csoportot erős pénzügyi információs szálak tartják össze;
- a holding által koordinált tervezés a pénzügyekre koncentrál;
- a holding csak ritkán indít stratégiai akciókat;
- a csoport különböző vállalataiban tervezett beruházásokat pénzügyi szempontok alapján értékeli, a rövid távú megtérülés különösen fontos;
- a holding fontos feladatának tekinti, hogy a pénzügyi szempontból ígéretes akciókhoz tőkét szerezzen;
- a csoport elsősorban felvásárlásokkal növekszik, a cégvásárlásoknál és -eladásoknál a pénzügyi szempontok az elsődlegesek;
- a csoporthoz tartozó vállalatok profilja távol állhat egymástól;
- gyakoriak a pénzügyi terv-tény összehasonlítások;
- a vállalati és vezetői teljesítmények értékelése elsősorban pénzügyi mutatók alapján történik;
- tervtől való eltérések, lemaradások esetén a beavatkozás (pl. vezetőik cseréje) gyors és radikális. A „stratéga” holdingban a stratégiai vezetési tevékenység kerül előtérbe:
 - a holding aktívan részt vesz a vállalatai stratégiájának kidolgozásában és megvalósításában;
 - kifinomult stratégiai tervezési és vezetési rendszert működtet;
 - stratégiaalkotásnál a teljes csoport szempontjait és céljait igyekszik képviselni;
 - vállalatai stratégiáját koordinálja és rendszerbe fogja;
 - a holdingnak gyakran vannak egy vagy több vállalatot érintő stratégiai kezdeményezései;
 - a csoporthoz tartozó vállalatok beruházásait elsősorban stratégiai szempontból ítélik meg;
 - a csoporthoz tartozó vállalatok határozott és erős támogatást kapnak a holdingtól stratégiai akcióik végrehajtásához, különösen azokhoz, amelyek a csoport más cégeire is kihatnak;
 - a csoport elsősorban szerves módon növekszik, az esetleges

- cégfelvásárlásoknál a szinergia-szempontok az elsődlegesek;
- eredménymérésnél, értékelésnél kiemelt szerepe van a stratégiai céloknak;
- az ellenőrzés rugalmas, stratégiai jellegű, a pénzügyi szempontok mellett sok más stratégiai szempont és mérce is megjelenik.

A „stratéga” holdingok általában stabilabbak a „bankár” holdingoknál. Az utóbbiakban általában szabadabban adják-veszik a cégeket. Üzletpolitikájuk akár az *1) olcsón megvesszük 2) feljavítjuk 3) drágábban eladjuk* tevékenység-hármasra is épülhet. A szinergikus kapcsolatokkal összetartott stratégiai csoportokban stabilabb a vállalatok pozíciója, hiszen a kiiktatásuk az egész rendszer egyensúlyát, egységét bonthatja meg.

Az így leírt „bankár” és „stratéga” holding persze két szélsőséget, két tiszta típust képvisel. Kérdéses, hogy a két modellt mennyire lehet vegyíteni, kiegyensúlyozni. A tiszta típusok alkalmazásánál mindig az egyoldalúság fenyeget. A vegyítés problémája viszont a játékszabályok feloldódása, képlékenyvé válása, ami elbizonytalaníthatja az embereket: mi most tulajdonképpen a cél? Hogyan kell tervezni? Mi számít sikernek? Miért fognak elmarasztalni? A két szélsőség által kifeszített skálán a holdingnak tudatosan kell belőnie a pozícióját, és erről világos üzeneteket kell küldenie a csoport vállalatai felé.

A SZOLGÁLTATÓI SZEREPKÖR

Térjünk most át a harmadik, a szolgáltatói funkcióra. A belső szolgáltatások kérdése visszatérő, „forró” kérdése a vállalatvezetésnek. A rendszerváltás előtti magyar gazdaságban a vállalatok az állan-



dó hiány miatt önellátásra törekedtek. Kapuikon belül számos olyan szolgáltató egységet építettek ki, amelyek nem a cég alaptevékenységét végezték. Hatékonyságukkal, kihasználtságukkal, költségeikkel állandó probléma volt. Piacgazdasági körülmények között a szolgáltatásokat szabadon meg lehet vásárolni, a megszervezésük tekintetében tehát a vállalatok választási lehetőségei kiszélesedtek: megtartják őket a hierarchiában funkcionális költségközpontként, csinálhatnak belőlük nyereségközpontokat, leányvállalatba (például szolgáltatóházba) szervezhetik őket, de akár úgy is dönthetnek, hogy valamelyik szolgáltatást ezentúl egy külső vállalkozástól fogják megvásárolni. A piaci megoldás elvi előnyeit könnyű felsorolni: a versenyhelyzetbe került szolgáltatónak keresnie kell ügyfelei kegyeit, nyeresége növelése érdekében rendszeresen csökkentenie kell költségeit, korábbi fix költségek az igénybevétellel arányos változó költségeké alakíthatók át stb. Vannak persze kockázatai is: a külső vállalkozó csődbe mehet, kritikus helyzetben nem lehet utasítani, a piaci helyzet változásával káros függőségi helyzet alakulhat ki, és így tovább.

Bár az általános tendencia a piaci megoldások – nyereségközpont, leányvállalat, kiszervezés – felé való mozgás, a döntést alaposan meg kell fontolni, számításba véve a kérdéses szolgáltatás fontosságát, a kiszervezés kockázatát, a költségviszonyokat és más tényezőket. Már az egy kényes kérdés lehet, hogy mit tekint a vállalat alaptevékenységnek, és mit szolgáltatásnak. Egyes szolgáltatások központosítását a leányvállalatok önállóságuk csorbításaként élhetik át, ami nem tesz jót a morálnak.

Vállalatcsoportok esetében egy lehetséges megoldás az, ha a holding egyes szolgáltatásokat központosít. E döntés mögött általá-

ban egyszerű hatékonysági, méretgazdaságossági megfontolások húzódnak meg. Ezeket persze nem elég kiszámolni és megígérni, a központosítás akkor jár tényleges megtakarításokkal és minőségi előnyökkel, ha a szükséges racionalizálási és fejlesztési lépéseket valóban megteszik. Érték akkor keletkezik, ha a holdingba telepített szolgáltatás olcsóbb és/vagy jobb lesz. A megoldások széles skálán mozoghatnak például attól függően, hogy kötelező-e a csoporthoz tartozó vállalatoknak a holdingtól vásárolni meghatározott szolgáltatásokat, vagy szabad-e a holding szolgáltató egységeinek külső piacra is dolgozniuk. A szolgáltatásoknak a holdingba való központosítása tulajdonképpen átmenetet jelent a teljesen hierarchikus (a szolgáltató egység a vállalat saját részlege) és a teljesen piaci (a szolgáltatást egy füg-

getlen külső vállalkozótól vásárolják) megoldás között, hiszen a szolgáltató holding egy másik vállalat, de tulajdonosként hierarchikus kapcsolatban van a szolgáltatások igénybevevőivel.

Mint bemutattuk, a holdingoknak három alapvető funkciója van: a tulajdonosi, a stratégiai és a szolgáltatói. A mozgástér mindhárom esetben nagy, a gyakorlati megoldások sokfélék. Az üzleti alapon működő holdingnak mindegyiknél és együttesen arra kell törekednie, hogy értéket teremtsen, ellenkező esetben a léte gazdaságilag nem igazolható. Az „értékromboló” holding szemet szűrhat a tulajdonosainak, vagy előbb-utóbb feltűnhet a tőkepiac ragadozóinak radarján. A sajtóban rendszeresen jelennek meg hírek arról, hogy egy holdingot megszüntettek, a csoportot szétdarabolták, mert darabokban többet ért, mit egészben.

SZERVEZÉSI FELADATOK

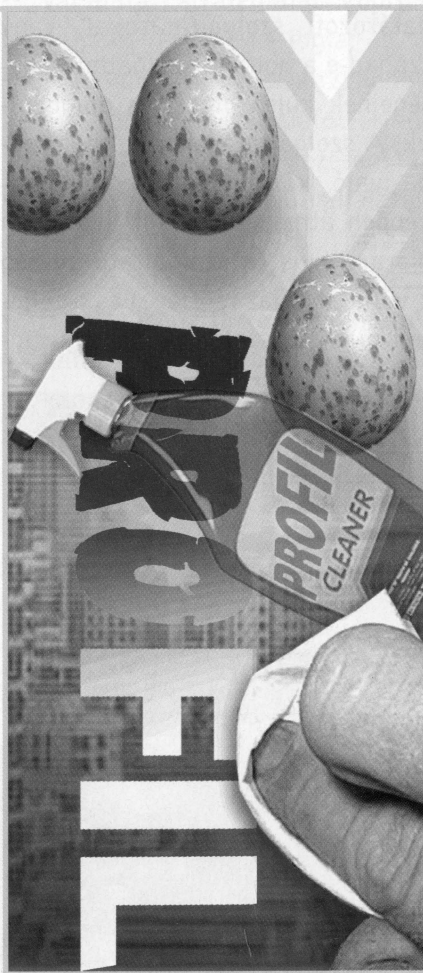
Egy holdingos rendszer kialakításánál a három felsorolt alapfunkció ellátásának mértékén és módján kívül természetesen még sok probléma felmerül. A teljesség igénye nélkül lássunk néhányat közülük. Ezek többsége közvetlen összefüggésben van a három tárgyalt alapfunkcióval: ha azok tekintetében már kialakult valamilyen gyakorlat, akkor az a további feladatok megoldását is meghatározza.

a) A holdingnak döntenie kell arról, hogy milyen logika szerint alakítja ki, illetve határolja el egymástól az egyes vállalatai üzleti tevékenységi körét. Kényes kérdés például, hogy dolgozhat-e több vállalat azonos profilban, akár egymás versenytársaként is. Ezt egyes esetekben megengedik, sőt olyan szervezet is van, ahol szorgalmazták, más csoportokban viszont tiszta, átfedés nélküli profilok kialakítására törekednek.



- b) A holding egyes tevékenységek átvétele nélkül is koordinálhatja a vállalatai bizonyos tevékenységeit. Megteheti például, hogy egységesíti egyes politikákat, folyamatokat, rendszereket. Az információs rendszer, és különösen a kontrolling egységesítése nélkül a csoport tagjainak működése nehezen áttekinthető, ami akadályozza a tulajdonosi és a stratégiai szerepkör ellátását.
- c) Ha a csoporthoz tartozó vállalatok együttműködnek, kooperálnak, kereskednek egymással – ami gyakran előfordul –, belső piacot kell kialakítani. Az irányító pozícióban lévő holding megteheti, hogy a csoporton belüli piacot teljesen szabaddá teszi (a cégek úgy alkudoznak egymással, mintha független piaci szereplők lennének), de kötött pályákat és árrendszert is kiépíthet.
- d) A teljes csoport gazdasági ügyeit adózási szempontból is célszerű optimalizálni. Egy kiterjedtebb vállalatcsoporton belül sokféle eszköz van a bevételek és a költségek cégek közötti mozgására. Egy nagy nemzetközi holdingnál a nyereség útját nehéz követni, ami komoly fejtörést okoz az adószedőknek, ráadásul a belső forgalomból származó halmazódások megnehezítik a teljesítmények megítélését. A probléma részbeni megoldására a konzolidált mérlegek hivatottak.
- e) A holdingnak el kell döntenie, hogy beenged-e más tulajdonosokat a vállalataiba, és ha igen, milyen mértékben. A megoldás sokféle lehet: egyes holdingok kifejezetten ragaszkodnak a többségi tulajdonhoz, másoknál viszont mindenféle, köztük kisebbségi konstrukciók is megengedhetők.
- f) Manapság leginkább a külföldön terjeszkedő, globalizálódó vállalatcsoportoknál vetődik fel az integráltság kérdése. Egy csoport

terjeszkedhet úgy, hogy „klónozza” a vállalatait, azaz nagyjából egyforma, hasonló tevékenységeket ellátó cégeket hoz létre a világ különböző pontjain. A fejlődés iránya azonban egyre inkább az integrálódás és a globális optimalizálás felé mutat: a csoport újabb tagjai nem valamilyen meglévő modell másolatai, hanem a helyzetükhöz, adottságaikhoz, képességeikhez legjobban illő szerepet játsznak el egy integrált rendszerben.



- g) A vállalatcsoportokban a tulajdonosin kívül más irányítási vonalak is működtethetők. Tiszta esetben a holding nem ad közvetlenül utasításokat a hozzá tartozó vállalatok különböző részlegeinek, hanem a cég felső szintű vezetésével áll kapcsolatban. Ez azonban egy meglehetősen szűk irányítási csatorna, ezért a gyakorlatban például funkcionális vagy üzletági szálak is kié-

pülnek. Nagy, nemzetközi gyógyszeráraknál például előfordul, hogy külföldi leányvállalataik üzletágait az anyavállalat üzletági vezetése irányítja, megkerülve a „hivatalos” hierarchiát. A távközlésben is megfigyelhetjük, hogy egyes területeken a földrajzi alapon szervezett leányvállalatok irányítási szerepe gyengül, és a helyét az integrálódó üzletági irányítás veszi át.

h) A „tisza” holding közvetlenül nem foglalkozik a csoport alaptevékenységét (alaptevékenységeit) jelentő üzlettel. Fenntartását valamilyen módon finanszírozni kell. Ehhez többféle forrás is szóba jöhet, a leányvállalatok nyereségéből való tulajdonosi részesedés mellett például a szolgáltatások ellenértéke, egyes eszközök használati díja vagy a holding által nyújtott hitelek kamata.

Végezetül szóljunk néhány szót a holdingos rendszerek jövőjéről. Mint láttuk, rugalmas formáról van szó, ami sokféle környezeti változást kibír. A vállalatcsoportok fejlődésére nagyjából ugyanazok a környezeti tényezők hatnak, mint a vállalati szervezeti struktúrákra általában: a globalizáció, az éleződő verseny, a technikai fejlődés, a különböző iparágak gazdasági szerkezetének átalakulása, a jogrend változása és így tovább.

Egyes átalakulási folyamatok elég jól láthatók. Néhány évtizeddel ezelőtt a konglomerátumok voltak divatban. A több lábbon állás filozófiájára épültek: központjaik arra törekedtek, hogy a vállalatok profilja távol álljon egymástól, tehát kicsi legyen a párhuzamos hanyatlás vagy válság valószínűsége. A nyolcvanas-kilencvenes években viszont a szinergia és az alapvető képességekhez való ragaszkodás jött divatba: a csoportok profilt tisztítottak, kidobálták a kakukktöjásokat.

Azt is jól láthatjuk, hogy a vállalatcsoportok közül egyre többen lépik át az országhatárokat, azaz a rugalmas holdingos formát nemzetközi terjeszkedésre használják fel. Már jeleztük, hogy a „klónozó” nemzetközi vállalatok helyét egyre több iparágban fokozatosan az integrált globális cégek veszik át.

Az informatikai és a távközlési technika fejlődése sokféle módon befolyásolja az üzleti szervezeti rendszerek, köztük a vállalatcsoportok fejlődését. A modern eszközök egyrészt lehetővé teszik, hogy a holdingok pontosabb, naprakészebb, részletesebb képet kapjanak a vállalataik állapotáról, és ezt kihasználva közvetlenebbül irányítsák őket. Ez a nagyobb mértékű centralizálás, a szorosabb integráció irányába mutat. Az is biztos, hogy az internet és a fejlett vállalatiirányítási rendszerek korszakában nagyobb csoportokat lehet egy központból irányítani, és a földrajzi távolság jelentősége is csökken. A technikai fejlődés viszont a decentralizálásának is kedvez, hiszen a csoporthoz tartozó cégekhez minden olyan információ eljuttatható, ami a döntéseikhez szükséges. A tulajdonosi szálon összekapcsolt csoportok vetélytársai a piaci alapon szerveződő stratégiai szövetségek, hálózatok, virtuális vállalatok lesznek.

A ciklikus működésű piacgazdaság recessziós időszakai és a globális verseny állandó racionalizálásra, költségcsökkentésre, forrásaik (információ, tudás, ügyfélkapcsolatok, egyes más eszközök) megosztására, a minél gazdaságosabb méret nagyságok kialakítására kényszerítik a vállalatcsoportokat. Egy üzleti struktúra hosszú távon a gazdaság erőinek és törvényeinek függvényében marad fenn és fejlődik – nyilván így van ez a holdingos rendszerek esetében is.

Irodalom

Az üzleti szervezetek fejlődéséről:
CAIRNCROSS, F.: The Company of the Future. Harvard Business School Press, Boston, 2002.

MAGRETTA, J.: What Management Is. The Free Press, New York, 2002. A decentralizált vállalati szervezeti formákról:

BÖGEL GYÖRGY: Nyereségközpont, üzletág, divízió. Kossuth Kiadó, 1999. Tudásmenedzsmentről, tudásmegosztásról:

DAVENPORT, T. – PRUSAK, L.: Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, 2001.

SZABÓ KATALIN – KOCSIS ÉVA: Tanulás és felejtés egyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium, 2003.

Teljesítményméréséről:

NIVEN, P.: Balanced Scorecard Step-by-Step. John Wiley & Sons, New York, 2002.

Szolgáltatások kiszervezéséről:
KLEPPER, R. – JONES, W.: Outsourcing Information Technology, Systems and Services. Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.

STURM R. ET AL.: Foundations of Service Level Management. SAMS, Indianapolis, 2000.

Az ügyfélkapcsolatok integrált kezeléséről:

KINCAID, J.: Customer Relationship Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.

A vállalati központok értékteremtő szerepéről:

GOOLD, M. – CAMPBELL, A.: Strategies and Styles. Blackwell, London, 1991.

GOOLD, M. ET AL.: Corporate-level Strategy. John Wiley & Sons, New York, 1994.

Az alapvető képességekről:

HAMEL, G. – PRAHALAD, C.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, 1994.

SALAMONNÉ HUSZTY ANNA: Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, 2001.

Vállalati kontrollingról:

BODA GYÖRGY – SZLÁVIK PÉTER: Kontrolling rendszerek tervezése. KJK KERSZÖV, 2001.

Stratégiai szövetségekről:

TARI ERNŐ: Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági Szemle, 1996.

Nemzetközi és globális vállalatokról:

YIP, G.: Global Strategy... in a World of Nations? Sloan Management Review, 1989. autumn
A tulajdonosi szerepről és különböző országok jellegzetes vállalatcsoportjairól:

MONKS, R. – MINOW, N.: Corporate Governance. Blackwell Publishers, 2004.

Egy bonyolult felépítésű nemzetközi vállalatcsoportról:

BARHAM, K. – HEIMER, C.: ABB: The Dancing Giant. Pitman Publishing, London, 1998.

Portfoliómenedzsmentről:

PINCHES, G.: Essentials of Financial Management. HarperCollins, New York, 1996.



Dr. Bógel György a KFKI Számítástechnikai Rt. stratégiai tanácsadója, a CEU Business School tanári karának tagja, a Debreceni Egyetem docense.