

Dr. Bógel György:

# Lányok, anyák, nagymamák

## A holdingok és a vállalatcsoportok működéséről

I. rész

**Magyarországon a holding szó értelmezésében némi bizonytalanság tapasztalható. Mi is tehát pontosan a holding, és mire jó? Egy vállalatnak jó-e, hogy holdingként vagy egy csoport tagjaként működik? Egy üzletágnak mi a jobb: leányvállalatként egy holdinghoz tartozni, vagy nem önálló jogi személyként, egyszerű nyereségközpontként, divízióként tevékenykedni? Egyáltalán, van-e értelme ezeknek a kérdéseknek?**

Ha az ember bizonytalan egy idegen szó vagy kifejezés jelentését illetően, legjobban nem találhat, hanem leveszi a polcra a megfelelő szótárt, és utánajár a dolognak. Nos, nézzük meg, mit találunk például a Barron's Dictionary of Business Terms-ben a „holding company”-ról, és a pontosság kedvéért álljon itt az eredeti angol szöveg:

*HOLDING COMPANY: corporation organized for the purpose of owning stock in and managing one or more corporations. Holding companies traditionally own many corporations in widely different business areas.*

Ebben a meghatározásban biztos és bizonytalan pontok egyaránt vannak. Az mindenesetre biztosnak látszik, hogy a holding olyan vállalat, ami más vállalatokat birtokol. Anyavállalat tehát, aminek leányai vannak. A holding tehát nem az anya és a leányok együttese: az utóbbira általában a „group”, azaz a „csoport” szót szokták használni. Magyarországon a két dolog gyakran összekeveredik, azaz nem mindig lehet pontosan tudni, hogy a beszélő „holding” alatt mit ért: anyavállalatot-e, vagy anyából és leányai-ból álló csoportot.

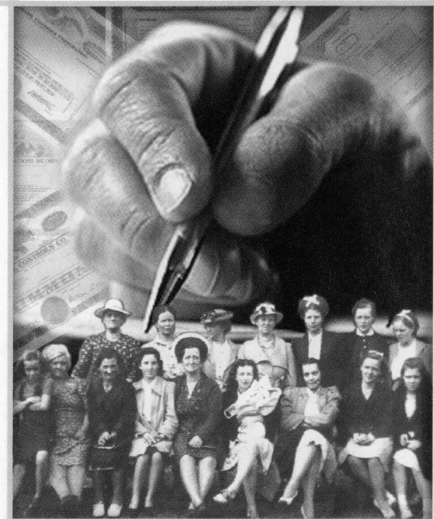
A továbbiakban mindenesetre maradjunk a szó eredeti jelentésénél: a holding más cégeket birtokló vállalat, anyavállalatból és az általa birtokolt leányvállalatokból álló csoport tulajdonos tagja. Ez elvileg egy nagyon egyszerű rendszer, annyira egyszerű, hogy le sem érdemes rajzolni, az olvasó könnyen elképzelheti: egy kör fönt az anyavállalat, lejjebb pedig a leányvállalatok kockái, a tulajdonlást kifejező vonalakkal a holdinghoz kapcsolva.

Most lássuk a meghatározás bizonytalanságait. A holding más vállalatokat birtokol, de azt nem tudjuk, hogy hányat és milyen mértékben. És vajon mit kell érteni a „managing” szó alatt?

Egyszerű szelvényvagdosástól kezdve a szigorú és aprólékos ellenőrzésig elvileg minden szóba jöhet. Aztán mi az, hogy „hagyományosan”? Talán változnak az idők? És mit jelent a „sok”? Hármát? Hetet? Tucatnyit, vagy annál is többet? Megakadhat a szemünk az „egymástól távol álló üzleti területek” meghatározáson is. Ha komolyan vesszük a szótárban közölt meghatározást, a holding olyan vállalat, amely soktagú, tarka vállalatcsoportot fog össze tulajdonosi szálakon. Lehetséges, hogy a szócikk szerzői tulajdonképpen konglomerátumra gondoltak, mivel így szokták hívni az egymástól távol eső üzletekben érdekelt vállalatokból álló csoportokat, ma ezek viszont nem valami népszerűek, annál több viszont az olyan anyavállalat, amelyek profil tisztít, és azokat a cégeit igyekeznek megtartani, amelyeknek egymáshoz közeli a profiljuk.

### MIRE JÓ A HOLDING?

Mindezekből láthatjuk, hogy ha holdingról beszélünk, csupán annyit mondunk biztosan: ez a vállalat más vállalatokat birtokol. Minden egyéb nagyon széles skálán mozoghat. Annak a



kérdésnek tehát, hogy például valamely vállalatnak jó-e, hogy holdingként vagy egy csoport tagjaként működik, önmagában nem sok értelme van. Annak sincs, hogy egy üzletágnak mi a jobb: leányvállalatként egy holdinghoz tartozni, vagy nem önálló jogi személyként, egyszerű nyereségközpontként, divízióként tevékenykedni.

Holding és holding között óriási különbség lehet. Hogy mást ne mondjunk, a jogi értelemben vett holdingos megoldás – egyik vállalat birtokolja a másikat – megjelenik az amerikai nagyvállalatokban, a német konsernekben, a koreai chaebolokban, a japán keiretsukban; mindezeket viszont nagy hiba lenne egy kalap alá venni, és nem foglalkozni a köztük lévő különbségekkel, az eltérések mögött megbúvó gazdasági, politikai, kulturális és egyéb tényezőkkel. Változnak az egyes konkrét csoportok is: környezetüktől, stratégiájuktól, vezetőik irányítási stílusától és egyéb tényezőktől függően hol decentralizáltabbak, hol centralizáltabbak lesznek; az anyavállalat tevékenységi köre egyszerűtágu, mások szűkül; átalakul a csoportépítési filozófia, a tulajdonosi érdekek érvényesítésének módja, és így tovább.

A konkrét vállalati diagnózist nem lehet azal elintézni, hogy „ez egy holding”, és kész. Nagyon felületes vélemény az is, hogy a holdingos forma a nagyobb decentralizálás felé vezető út – az lehet, de nem feltétlenül. Téved az, aki azt hiszi, hogy egy holdingos rendszer a valóságos működése tekintetében automatikusan decentralizáltabb, mint mondjuk egy jogilag egységes divizionális szervezet, vagy, másfelől közelítve, centralizáltabb egy nem tulajdonosi szálakkal összefogott franchise-rendszerénél. Az ördög mindig a részletekben búj meg. Ha egy vállalat holdingos rendszerre akar áttérni, pontosan tisztázni kell, hogy mit akar, hiszen ez a forma tág keretet ad, a részletek tekintetében sokféle döntési lehetőséggel.

Magyarországon a kilencvenes években, a rendszerváltással egy időben kezdtek szaporodni a holdingok és a csoportok, ma pedig hétköznapi jelenségnek számítanak. A gyors terjedés két tényezővel magyarázható: egyrészt megjelentek az alkalmazás motívumai (tehát az igény), másfelől megnyíltak a lehetőségek,

elhárultak a megoldás alkalmazásának jogi és egyéb akadályai.

Lássuk most a motívumokat. Egy vállalat vagy egy tulajdonos-befektető többféle megfontolásból dönthet a holdingos forma mellett. Ezek egymással párhuzamosan, egymást erősítve is jelentkezhettek, időnként azonban az igények és elvárások sokfélesége nehezen megoldható dilemmákat is okozhat a megoldás konkrét kérdéseit illetően.

Sok vállalat számára a természetes fejlődés egyik logikus állomása lehet a holdingos forma. A vállalati életút-vizsgálatok régen megvilágították, hogy a növekvő vállalkozásoknak időről időre változtatniuk kell a szervezeti-működési rendszerükön, és az átalakulásokban visszatérő minták, tipikus szervezeti életutak figyelhetőek meg. A kisvállalkozások szervezeti rendszerre általában informális, személyes kapcsolatokra, közvetlen kommunikációra, az alapító-tulajdonos részletekbe menő vezetői aktivitására épül. Egy nagyobb cég működéséhez már formális rendszerek kellenek: funkcionális részlegeket kell kialakítani, információs rendszert kell működtetni, politikákat és szabályokat kell rögzíteni, a döntési hatásköröket hierarchiába kell rendezni.

A méret további növekedésével, a termékpalletta bővülésével a bürokratikus rendszerek és a vezetési hierarchiák egyre súlyosabb koordinációs, motivációs és alkalmazkodási problémákkal néznek szembe. Logikusnak látszik a gondolat: a vállalatot üzletágakra kell bontani, az egyes üzletágaknak önállóságot kell adni, hogy a szervezet ismét rugalmasabb, decentralizáltabb legyen, az embereket közvetlenül érjék a piaci impulzusok: úgy érezzék, hogy egy kisebb vállalkozásnál dolgoznak, ahol gyors és közvetlen visszajelzéseket kapnak a munkájuk eredményéről. A vállalat tehát üzletágakba (nyereségközpontokba, divíziókba) szervezi az üzleti tevékenységeit, az üzletágakat pedig a központ fogja össze, amely egyrészt vállalati szintű stratégiai és irányítási ügyekkel (terve-

zés, befektetések, pénzügyek, controlling stb.) foglalkozik, másrészt szolgáltatásokat nyújt. Megtörténik tehát az üzleti alaptevékenységek, a vállalati szintű irányítás és a szolgáltatások szervezeti elkülönítése, aminek a felsoroltakon kívül más hasznos következményei is lehetnek, például áttekinthetőbb lesz a szervezet, jobban lehet látni, hogy mi mibe kerül, mennyi hasznot hoz, ki miért felelős.

Ha ez a megoldás beválik, akár radikálisabb decentralizálási lépések is következhetnek: az egyes üzletágakból leányvállalatok szervezhetőek, a központ pedig anyavállalattá, tehát holdinggá változhat át. A vállalatból tehát anyából és leányokból álló csoport lesz. Az üzletágak jogi személyiséget kapnak, saját mérleget készítenek, jogköreik kibővíülhetnek.

Sok vállalat (például az egykori Hungária Műanyagfeldolgozó Vállalat, azaz a mai Pannonplast) valóban ezt az életutat járja be. A holdinghoz és a csoporthoz azonban más irányból is el lehet jutni. Vannak például olyan iparágak, amelyeket a gazdaság törvényei bizonyos körökben koncentrációra ösztönöznek. Ez sem ritka jelenség. Gondoljunk csak a nagy innovációs hullámokra: az új technológiák megjelenése idején sok új vállalkozást alapítanak, egy idő után azonban a piac beérik, konszolidálódik. A nagyok előnyei egyre nyilvánvalóbbá válnak. A holdingos forma ekkor a kicsik összefogásának, integrálásának eszköze lehet: a megfelelő nagyságú tőkével rendelkező anyacég felvásárolja a vállalkozásokat, és ha valóban ki akarja használni a nagyság előnyeit, akkor itt nem is állhat meg, hiszen pusztán a felvásárlástól még semmi sem történik. Költségeket akkor lehet megtakarítani, méretbeli előnyöket akkor lehet kihasználni, ha egyes tevékenységeket (például a beszerzést, a könyvelést vagy a márkaépítést) összevonnak, integrálnak, ezek a lépések pedig centralizációs jellegűek.

Az integráció igénye nemcsak piaci konszolidációnál vagy hasonló profilú cégek felvásárlásánál léphet fel. Fentebb leírtuk, hogy a vállalatok szerves fejlődésének szükségszerű szakasza lehet az üzletági decentralizáció, ezen belül pedig az üzletágak leányvállalatokként való megszervezése. Sok helyen ez azzal a következménnyel jár, hogy az önállóságukkal élő cégek eltávolodnak egymástól, egyre nehezebb a teljes csoport érdekeit érvényesíteni. Ha az utóbbiak fontosak, idővel megerősödik az integráció iránti igény. A holdingos forma elég rugalmas ahhoz, hogy ehhez is megfelelő kereteket adjon: az anyavállalat csökkentheti a leányai önállóságát, funkciókat, tevékenységeket, döntéseket vonhat magához, tulajdonosi hatalmát kihasználva beavatkozhat akár cégei operatív működésébe is.

Mint látjuk, a holdingos-csoportos forma egy decentralizációs vagy egy centralizációs, integrációs fejlődési folyamatnak egyaránt logikus állomása lehet. Nagyon nem mindegy tehát, hogy egy szervezet merről jön és milyen irányba halad.

A magyarországi privatizáció története jó példa arra, hogyan mehet végre egyszerre, egymással párhuzamosan a centralizációs és a decentralizációs folyamat. Rendszerváltás előtti vállalatunk – nagyon kevés tiszteletre méltó kivételtől eltekintve – centralizált, funkcionális felépítésű, bürokratikus szervezetek voltak, a hiánygazdasági körülményekből adódó önellátási törekvésekkel. (A csoportos formához talán az egykori trösztök hasonlítotak némiképp.) A privatizáció érdekében sokukat először átláthatóvá kellett tenni, vagyis „ki kellett bontani” belőlük az üzletágakat, szét kellett választani egymástól az üzleti, az irányítási és a szolgáltatási tevékenységeket. A tarka profilú, önellátásra berendezkedett cégek jó részét egyben lehetetlen lett volna eladni – gondoljunk például az egykori GANZ MÁVAG-ra. Kézenfekvő volt a megoldás: a nagy cégeket anyavállalatból és leányvállalatokból álló csoportokként kell megszervezni, így lehet őket szétszedni és darabokban eladni.

A holdingos forma itt a szétbontás, a decentralizálás eszköze volt. Ugyanakkor megnyitotta az utat a centralizálás és az integráció előtt is. Az azonos profilú vagy más módon összetartozó leányvállalatokat össze lehetett gyűjteni, fel lehetett vásárolni, ami különösen fontos volt ott, ahol a méretnek, a tömegnek nagy volt a stratégiai jelentősége. A holdingos forma ekkor az integrációban tett jó szolgálatot. A lényeg az, hogy ahol az egyes üzleti és szolgáltatási tevékenységeket leányvállalatokba szervezik, ott az eladások és a felvásárlások könnyebbé válnak: az anyacégek rugalmasan le tudják bonyolítani a leányok adásvételét. Holdingok nélkül a magyarországi vállalatstruktúrát nehezebb lett volna átalakítani, a privatizáció lassúbb és nehezebb lett volna. A mellény újragombolását jól példázza az egykori Magyar Posta története: az egykor egy szervezethez tartozó hagyományos postai, távközlési és



műsorsugárzási tevékenységek ma más struktúrában, saját üzleti logikájukat követve fejlődnek tovább.

Vállalatok felvásárlása ma már Magyarországon is a vállalati növekedés, a piac- és kínálatbővítés fontos és bevett eszköze. Hazai magántulajdonban lévő cégeknek a holdingos forma ebben ugyanolyan jó szolgálatot tehet, mint a terjeszkedő multiknak.

A holdingos megoldás alkalmazásának egyik kétségtelen motívuma a korlátolt felelősség intézménye. Egy „egyszerű” üzletág tartozásaiért a vállalat teljes felelősséggel tartozik; egy leányvállalat esetében a holding csak a bevitt tőkét veszítheti el. Adott esetben ez azt jelenti, hogy egy csődbe ment leányvállalat nem rántja magával a teljes szervezetet. Ez a privatizáció idején is jól jött: közismert módszer volt, hogy a nagyvállalatok veszteségeit frissen szervezett holdingba pakolták, a leányvállalatokat pedig tehermentesítették, és így kerestek nekik vőlegényt. A veszteségelhalmon ülő kiüresedett holdingokkal aztán történt, ami történt – a veszteségeket jórészt az „ismeretlen adófizető” finanszírozta végül. A korlátolt felelősség intézményével lehet élni és visszaélni; az utóbbival kapcsolatban érdekes vitákról olvashatunk a vállalati kormányzás szakirodalmában.

Ha már itt tartunk, érdemes még egy dolgot megemlíteni. Néhány bekezdéssel korábban azt írtuk, hogy a holdingos forma a tisztánlátás eszköze lehet: ha az egyes üzletágaknak saját mérlege, eredménykimutatása van, világosabban láthatók az eredmények, pontosabban húzhatók meg a felelősségi körök határvonalai. Nos, ez valóban egy fontos elvi lehetőség, de hogy valóban élnek-e vele, az már egy másik kérdés. A bonyolult, többemeletes (az anyavállalatok is más vállalatok birtokában vannak), kereszt-tulajdonlással terhelt (a leányok is birtokosai egymásnak) céghalmazok kibogozhatatlan szövetvényt alkothatnak, és bizony előfordul, hogy irányítóiknak éppen ez a célja. Az olvasó minden bizonnyal látott már olyan újságcikkeket, amelyekben egy-egy – többnyire válságba került vagy bűnügybe keveredett – cégcsoport tulajdonosi szálait próbálják meg kibogozni, sokszor eredménytelenül kutatva a felelősök nyomát. Az ilyen csoportokban többnyire egy-két offshore cég is felbukkan, amelyeknek különösen nehéz utánajárni. A tulajdonosi szálak gyakran igen egzotikus és távoli országokba, ritkán halott nevű óceáni szigetekre vezetnek. A holdingos forma tehát alkalmazói szándékaitól, ügyességétől és az érintett ország(ok) jogrendjének hézagaitól függően akár kétes ügyletek, sőt, kreatív módon megtervezett sikkasztások tudatosan kialakított színtere is lehet.

De térjünk most vissza a szürke és fekete szférából a „legális” motívumokhoz. A holdingos rendszer létrehozásának fontos indítéka lehet a hierarchikus koordináció piacival tör-



tendő felcserélése. A csoporthoz tartozó vállalatok úgy üzletelhetnek egymással, mint ahogy azt a valóságos piacon, tőlük független cégekkel teszik. A piaccal együtt pedig megjelenhet a verseny, a fejlődés egyik legfontosabb hajtóereje. Kérdés persze az, hogy a tulajdonosok a csoporton belül mennyire kívánják szabadon engedni a piaci erőket.

További fontos indíték lehet a rugalmas és célzott tőkebevonás lehetőségének megteremtése. Előfordulhat például, hogy egy külső befektető nem kíván kistulajdonos lenni az egész vállalatban, de ha azt csoportként szervezik meg, az egyik vállalkozásba szívesen beszáll. Ráadásul a csoport különböző tagjainak tulajdonosi szerkezete eltérő módon alakítható: az egyikbe egy bank vonható be társként, a másikba egy partnercég, a harmadikba pedig akár az ott dolgozók szállhatnak be.

A holdingos forma a külföldi terjeszkedésnél is hasznos eszköznek bizonyulhat. A nemzetközivé válás tipikus útja külföldi leányvállalat alapítása vagy egy külföldi cég felvásárlása. A mai gazdaságban rengeteg nemzetközi holding van, az anyavállalatok számos esetben országok tucatjaiban működtetnek leányvállalatokat.

Az indítékok fenti, korántsem teljes felsorolásából is látszik, hogy a holdingos forma önmagában meglehetősen tág és hajlékony keret: alkalmazójának szándékaitól, az érintett szervezet adottságaitól, körülményeitől függően sokféle célra használható, változatos módon alakítható. Tudni kell, hogy mit akarunk tőle, miért, és a kitűzött célokat milyen konkrét megoldásokkal tudjuk elérni.

### A HOLDING ALAPVETŐ SZEREPKÖREI

A miértről most térjünk át a hogyanra, bár, mint láttuk, a két kérdés szorosan összefügg egymással. Egy holding által irányított vállalatcsoport kialakításánál sokféle kérdés merül fel, amelyeket többféle módon lehet megválaszolni. Az eddigi elemzésből remélhetőleg kiderült, hogy a holdingos rendszerben a centrali-

zálás és a decentralizálás lehetősége egyaránt benne van. Ha a holding többségi tulajdonosa leányvállalatainak, akkor elvileg bármit csinálhat velük: teljes önállóságot biztosíthat számukra, de magához is vonhat funkciókat, hatásköröket, döntési jogokat.

Mind a decentralizálásnak, mind a centralizálásának vannak előnyei és hátrányai, amelyek mérlege csak az adott körülmények között vonható meg, és akkor sem teljes bizonyossággal. Ha például a holding úgy dönt, hogy növeli a leányai önállóságát, akkor ez kedvezően hathat azok rugalmasságára, motiváltságára, számonkérhetőségére. Az éremnek viszont másik oldala is van: a nagyobb önállóság koordinációs problémákat okozhat, a holding elbúcsúzhat egyes tevékenységek méretgazdaságosságából származó előnyöktől. Egy holding által összefogott vállalatcsoport működtetése tehát az egyensúlyozás művészete: miről érdemes lemondani, minek a reményében. Az egyensúly ráadásul dinamikus, több külső és belső tényező függvényében változik. Jó, ha egy holdingnak működési elvei vannak, jó, ha adott időszakban megcéloz egy egyensúlyi pontot, de hibát követ el, ha ehhez akkor is körömszakadtáig ragaszkodik, amikor a körülmények már megváltoztak.

A holding által összefogott vállalatcsoportok kialakításánál a legfontosabb kérdés az anyavállalat funkcióinak, szerepének meghatározása. A következő három alapvető szerepkört kell megemlítenünk:

- 1.) A holding *tulajdonosa* a vállalatainak. Tulajdonosként tőkét fektet be, és gyakorolja a tulajdonosi jogokat: célokat tűz ki, ellenőriz, számon kér, vezetőket nevez ki és vált le, részesedik az eredményből.
- 2.) A holding a csoport felső szintű *stratégiai irányító* központja. Stratégiákat, politikákat dolgoz ki, és igyekszik azokat érvényesíteni.
- 3.) A holding *szolgáltatásokat* nyújt. Ezeket a tevékenységeket elsősorban a vállalatai



veszik igénybe, de az sem kizárt, hogy a külső piacon is megjelenik velük.

A három szerepkör közül az első „kötelező”, hiszen a holding mindenképpen tulajdonos. A tulajdonosi jogokkal viszont sokféleképpen lehet élni: lazábban vagy szigorúbban, távolságtartással vagy a részletek után is érdeklődve. Tulajdonosi szerepben a holding viselkedhet úgy, mint a részvényt vásárló magánember, aki azt sem tudja, hogy a cég mivel foglalkozik, csak az árfolyam és az osztalék érdekli. De viselkedhet úgy is, mint egy szakemberekkel jól ellátott, hosszú távon gondolkodó intézményi befektető, aki semmit sem akar a véletlenre bízni.

A másik két szerep szabadon választható, és szintén meglehetősen tág határok között értelmezhető. Bár a három szerepkör logikailag elválasztható egymástól, a gyakorlatban egy konkrét akcióról vagy tevékenységről nehéz megmondani, hogy a holding azzal éppen a tulajdonosi jogait gyakorolja, stratégiát érvényesít, vagy szolgáltat.

Természetesen arra is van példa, hogy a fenti három szerep valamilyen szintű és módú eljátszása mellett a holding közvetlen üzleti tevékenységet is folytat: fejleszt, termel, kereskedik stb. A gyakorlatban sok termelő vagy szolgáltató vállalatnak van egy vagy több leányvállalata. Ha a cikk elején közölt szótári definícióhoz térünk vissza, a „holding” szó használata szempontjából a szándék a döntő kérdés: a holdingot más vállalatok tulajdonlása céljából hozzák létre és működtetik. Éles határvonal persze nincs. Vannak olyan vállalatcsoportok is, amelyek eredetileg úgy jöttek létre, hogy egy élénk üzleti tevékenységet folytató vállalat valamilyen célból leányvállalatokat alapít, később azonban az anyavállalat üzleti tevékenységét is külön vállalatba szervezik, azaz megtisztítják az anyacéget a közvetlen üzleti munkától. Ekkor megkapjuk a „klaszszikus” holding által vezetett vállalatcsoportot.

Nézzünk meg most egy holding által összefogott vállalatcsoportot közgazdasági szem-

pontból. Egy holding fenntartásának akkor van gazdasági értelme, ha értéket teremt: a csokorba szedett vállalatok többet érnek holdinggal, mint anyacég nélkül. („Gazdasági” értelemtől beszélünk, mert a holding más, például személyes birodalomépítési, adóelkerülési vagy akár politikai célokat is szolgálhat.) Azt is megmondhatjuk, hogy minimum mekkora értéket kell teremtenie: nagyobb, mint amennyibe a fenntartása kerül. Egy holding ugyanis költséget egész biztos csinál, kiadásával megterheli a teljes csoport eredményét.

Itt kell megjegyeznünk, hogy az angol nyelvű szakirodalom az anyavállalatok értéktérítő tevékenységét „parenting”-nek szokta nevezni. Ez az irodalom érdekes és gazdag. A kapcsolódó kutatások a fenti kérdést vizsgálják: mikor van értelme vállalati központokat, anyacégeket, holdingokat fenntartani, milyen plusz értéket tudnak az általuk összefogott cégek, üzletágak által termelt értékhez hozzáadni. A tipikus tanulság: értéktérítő funkciók és szerepek léteznek, de tudatosan és módszeresen kell közelíteni hozzájuk, ellenkező esetben a „szülő” csak kolonc a „gyerekek” nyakán.

(Következő számunkban folytatjuk.)

#### Irodalom

##### *Az üzleti szervezetek fejlődéséről:*

- 1.) CAIRNCROSS, F.: *The Company of the Future*. Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- 2.) MAGRETTA, J.: *What Management Is*. The Free Press, New York, 2002.

##### *A decentralizált vállalati szervezeti formákról:*

- 3.) BÖGEL GYÖRGY: *Nyereségközpont, üzletág, divízió*. Kossuth Kiadó, 1999.

##### *Tudásmenedzsmentről, tudásmegosztásról:*

- 4.) DAVENPORT, T.—PRUSAK, L.: *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, 2001.
- 5.) SZABÓ KATALIN—KOCIS ÉVA: *Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban*. Oktatási Minisztérium, 2003.

##### *Teljesítményméréséről:*

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

##### *Szolgáltatások kiszervezéséről:*

- 7.) Klepper, R.—Jones, W.: *Outsourcing Information Technology, Systems and Services*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.
- 8.) STURM R. ET AL.: *Foundations of Service Level Management*. SAMS, Indianapolis, 2000.

##### *Az ügyfélkapcsolatok integrált kezeléséről:*

- 9.) KINCAID, J.: *Customer Relationship Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.

##### *A vállalati központok értéktérítő szerepéről:*

- 10.) GOOLD, M.—CAMPBELL, A.: *Strategies and Styles*. Blackwell, London, 1991.
- 11.) GOOLD, M. ET AL.: *Corporate-level Strategy*. John Wiley & Sons, New York, 1994.

##### *Az alapvető képességekről:*

- 12.) HAMEL, G.—PRAHALAD, C.: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- 13.) SALAMONNÉ HUSZTY ANNA: *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, 2001.

##### *Vállalati kontrollingról:*

- 14.) BODA GYÖRGY—SZLÁVIK PÉTER: *Kontrolling rendszerek tervezése*. KJK KERSZÖV, 2001.

##### *Stratégiai szövetségekről:*

- 15.) TARI ERNŐ: *Vállalati stratégiai szövetségek*. Közgazdasági Szemle, 1996.

##### *Nemzetközi és globális vállalatokról:*

- 16.) YIP, G.: *Global Strategy... in a World of Nations?* Sloan Management Review, 1989. autumn

##### *A tulajdonosi szerepről és különböző országok jellegzetes vállalatcsoportjairól:*

- 17.) MONKS, R.—MINOW, N.: *Corporate Governance*. Blackwell Publishers, 2004.

##### *Egy bonyolult felépítésű nemzetközi vállalatcsoportról:*

- 18.) BARHAM, K.—HEIMER, C.: *ABB: The Dancing Giant*. Pitman Publishing, London, 1998.

##### *Portfoliómenedzsmentről:*

- 19.) 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.