

MANDJÁK Tibor – WIMMER Ágnes – JUHÁSZ Péter

A HÁLÓZATI POZÍCIÓ ÉS A VERSENYKÉPESSÉG KAPCSOLATA

A cikk fókuszában az üzleti hálózatok állnak. Az IMP-csoport (Industrial Marketing and Purchasing Group) üzleti kapcsolatokkal, üzleti hálózatokkal foglalkozó több évtizedes kutatási eredményeire és fogalomrendszerére építve a szerzők áttekintik a téma alapvető megközelítéseit, majd a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésének adatait felhasználva megvizsgálják a vállalatvezetők által észlelt hálózati pozíció és a versenyképesség összefüggéseit. A vállalatvezetők értékelése szerint elemzik az iparági hálózatokban központi szerepet játszó, befolyással bíró (domináns hálózati pozícióval rendelkező) vállalatokat, különös tekintettel az üzleti teljesítmény és a versenyképesség jellemzőire.*

Kulcsszavak: üzleti hálózatok, versenyképesség, üzleti teljesítmény

„Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget.” Håkansson és Snehota (1989) mára már klasszikussá vált cikke rávilágít, hogy a vállalatok teljesítménye nem független környezetüktől, üzleti kapcsolataiktól, s a környező, tágabb üzleti hálózattól. Fontos felismerésnek tartjuk, hogy vállalati teljesítményt és a versenyképességet befolyásoló tényezők között az üzleti kapcsolatok menedzselése, az üzleti hálózatokban elfoglalt pozíció és a hálózatban való eredményes és hatékony működés is fontos szerepet játszik. Cikkünkben arra teszünk kísérletet, hogy empirikus adatokra, a BCE Versenyképesség Kutató Központja Versenyképesség-kutatás sorozata legújabb adatgyűjtésének eredményeire támaszkodva felvillantsuk az üzleti hálózatok, a hálózatban elfoglalt pozíció és a versenyképesség néhány összefüggését. (Mindez illeszkedik korábbi kutatásaink sorába, melyekben az üzleti kapcsolatok értéktérítő szerepét vizsgáltuk, ld. pl. Wimmer – Mandják, 2002, 2003; Juhász, 2005; Mandják, 2005; Wimmer, 2005).

Jelen kutatásunk háttérének felvázolásához segítségül hívjuk az üzleti hálózat lényegét, szerkezetét, folyamatait és dinamikáját immáron több mint harmincöt éve komplexen vizsgáló, mára paradigmátikus jellegűvé érett szakmai társaság, az Industrial Marketing and Purchasing Group (nemzetközi rövidítéssel élve: az IMP) eredményeit, interakciós megközelítését. Håkan Håkansson (2011), az IMP egyik alapítója és meghatározó egyénisége szerint az üzleti kapcsolatok létezése és fontossága megfelelő alapot teremt arra,

hogy kiegészítsük a klasszikus piaci szemléletre épülő üzleti tájképet (Håkansson és szerzőtársai, 2009). A hatékonyság éppen úgy, mint az innovációs készség nagymértékben annak a függvényében alakul, hogy a vállalatok hogyan terveznek és teljesítenek az üzleti kapcsolataikban, hogyan hatnak kölcsönösen egymásra és alakítanak ki sokoldalú kapcsolatokat. Noha az IMP-csoport több mint harminc éve foglalkozik ezeknek a kérdéseknek a kutatásával, „a munka nagy része még előttünk áll!” (Håkansson, 2011:13. o.).

Cikkünk első részében az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok elméleti alapjait tekintjük át az IMP fogalomrendszerére alapozva, külön kitérve a kutatásunk szempontjából központi jelentőségű hálózati pozíció fogalmára is. A második részben bemutatjuk az empirikus kutatás háttérét: a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésében részt vevő vállalati minta jellemzőit, valamint az e kutatásban használt kérdéseket, melyekkel a vállalatok észlelt hálózati pozícióját, teljesítmény- és versenyképességi jellemzőit értékeltük. A harmadik rész az empirikus elemzés eredményeit foglalja össze.

Az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok kutatása – fogalmi háttér

Az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok lényegének, összetevőinek és típusainak feltárása az IMP több mint 35

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

éves kutatási tevékenységének meghatározó jelentőségű eredményei közé tartozik. Az empirikus kutatások eredményeit szintetizáló interakciós modell (Håkansson, 1982) írja le az üzleti kapcsolatok bonyolult szerkezetét és egymással összefüggő folyamatait. A modellben foglaltak szellemében az üzleti kapcsolatot úgy határozhatjuk meg mint az üzleti hálózatba ágyazott két szervezet érintettjei közötti interaktív cserekapcsolatot. Az üzleti kapcsolat tehát egy interakciós folyamat, amely különféle csereeseményekből alakul ki. A csere komplex folyamata négyfajta csereesemény eredményeként valósul meg. A csereesemények elsősorban tárgyukban különböznek egymástól. Beszélhetünk termék (fizikai és/vagy nem fizikai termékek), információ, pénzügyi és úgynevezett társadalmi csere eseményekről (Håkansson, 1982). A társadalmi csereesemény az érintettek közötti közvetlen, személyes kapcsolatokat jelenti (Turnbull és munkatársai, 1996). Az interaktív csere az eladó és a vevő között zajlik, azaz két szervezet között.

Egy kapcsolat az időben ismétlődő különféle csereesemények összessége. A hosszú távú üzleti kapcsolatok létrejöttének feltétele a különböző csereesemények gyakorisága. Az ismétlődés a vállalati tevékenységek, és kapcsolatok stabilitását jelenti (Ford és munkatársai, 1998) és egyben a vállalati gazdaságosság egyik alapja. A gyakori csereesemények lehetővé tehetik az üzleti kapcsolatban lezajló cserefolyamatok rutinszerűvé válását. Ez mindkét szereplő számára csökkentheti az üzleti kapcsolat fenntartásának tranzakciós költségeit. Mivel minden üzleti kapcsolat fenntartása költségekkel jár, a fenntartási költség csökkentése javíthatja a vállalat gazdaságosságát. A rutinszerűvé váló cserefolyamatok ugyanakkor a kapcsolat „intézményesülését” (Håkansson, 1982) idézhetik elő, amely azt jelenti, hogy a partnerek már szinte adottságként kezelik a kapcsolatot, és valójában nem vizsgálják annak hasznosságát.

A csereesemények egyben a kapcsolat történetét is jelentik. A megvalósult csereesemények során a kapcsolatban érintettek különféle tapasztalatokra tesznek szert. Ezek a tapasztalatok egyrészt befolyásolják az érintettek kapcsolaton belüli viselkedését, másrészt nagyrészt ezeken alapulnak az érintettek kapcsolatra vonatkozó észlelései, percepciói. Ezek az egyéni és csoportos percepciók meghatározó szerepet játszanak a kapcsolatra vonatkozó vezetői döntésekben.

A szervezetek közötti csere egyik alapvető jellegzetessége az *interaktivitás*. Az interaktivitás lényege, hogy a kapcsolatban érintettek csoportjai kölcsönösen befolyásolják egymást, pontosabban egymásnak a kapcsolattal összefüggő viselkedését és nézeteit. Ez a kölcsönösség az érintett felek számára szükséges ahhoz,

hogy a kapcsolatban elérhessék saját céljukat (Håkansson - Snehota, 2000).

Az üzleti kapcsolat egyedisége többféle módon is megnyilvánul. A kapcsolat múltjában kialakult kedvező tapasztalatok előnyösen befolyásolhatják az érintettek egymás iránti viselkedését, a rosszak ezzel szemben kedvezőtlen hatással lehetnek arra. *A kapcsolat múltja ilyen módon mindig jelen van a kapcsolat jövőjében.* A *kapcsolat egyedisége* alapvetően annak köszönhető, hogy a kapcsolat és a kapcsolatban lezajló interakciós (csere) folyamat mindig egy adott üzleti hálózatban, konkrét időben és térben valósul meg (Håkansson és munkatársai, 2009). A kapcsolat egyedisége abban is megmutatkozik, hogy minden kapcsolatnak megvan a maga saját stílusa¹, s megvan a maga sajátos szerepe az adott vállalat teljes kapcsolatrendszerén belül.

A partnerek *kölcsönös függősége* a szervezetenkénti csere következő sajátossága. A kölcsönös függőség alapvető oka, hogy a partnereknek szükségük van a másik fél által birtokolt vagy felajánlott erőforrásra. Cserében viszont ők is rendelkeznek olyan erőforrással, amelyre a másik félnek van igénye. Problémát okozhat azonban a kétfajta erőforrás kölcsönös megfeleltetése, a megfeleltetési arányok értelmezése, a kölcsönös megfeleltetés időben és térben való megvalósítása. További fontos kérdés a kölcsönös függőség kiegyenlített volta, azaz, hogy mennyire szimmetrikus vagy éppen aszimmetrikus az üzleti kapcsolat. A kölcsönös függőség érinti az üzleti kapcsolat értékteremtő képességét is. Anderson (1995) megállapítása szerint az üzleti kapcsolatban a partnerek nemcsak értéket teremtenek egymás számára, hanem az így megteremtett értékek egymás közötti elosztása is az üzleti kapcsolatban történik.

A két szervezet közötti üzleti kapcsolat nem elszigetelten létezik (Håkansson – Snehota, 1989), hanem más piaci és nem piaci szereplők is befolyásolhatják. Az üzleti kapcsolatra valójában számos egyéb szereplő van hatással (Ford, 1990; Axelsson – Easton, 1992; Anderson és munkatársai, 1994). A két szervezet közötti közvetlen kapcsolatot – legegyszerűbb esetben – befolyásolják harmadik szereplők, akikkel az egyik vagy a másik partner külön-külön áll valamilyen kapcsolatban (Michel és munkatársai, 2003). Így a szereplők közvetett módon, az üzleti kapcsolatban lévő partnerek valamelyikének magatartásváltozásán keresztül hatnak az üzleti kapcsolatra. A közvetlen és az ezt befolyásoló közvetett kapcsolatok többrétegű konfigurációját nevezzük üzleti hálózatnak (Axelsson – Easton, 1992). Ez lényegében az üzleti hálózat mikroszintű értelmezése.

A szervezet számára a piac lényegében a különböző üzleti kapcsolatok és a hozzájuk kapcsolódó hálózatok

összességét jelenti. Ebben az esetben a szervezet szempontjából vizsgáljuk az üzleti hálózat egy adott metszetét (Easton - Håkansson, 1996; Gemünden -Ritter, 1997). Ezt nevezhetjük az üzleti hálózat mezoszintű értelmezésének.

A piac hálózati megközelítésének elmélete alapján minden piac hálózatokból áll, a hálózatok pedig a vállalatok és szervezetek közötti interakciókból épülnek fel. Ez lényegében az üzleti hálózat makroszintű értelmezését jelenti. A hálózatokon belül léteznek olyan üzleti kapcsolatok, amelyek gyengék vagy rövid távúak, és vannak olyanok is, amelyek hierarchikus jellegűek (Mattsson, 1997). A vállalatok képezik az üzleti hálózat csomópontjait és az üzleti kapcsolatok jelentik a különféle kötések a csomópontok között. Az üzleti hálózat egy állandóan változó, dinamikus, nyitott rendszer (Easton – Håkansson, 1996). A hálózatnak nincs központja, azonban minden hálózatban vannak domináns szereplők. Az üzleti hálózat nem biztosítja az erőforrások optimális elosztását a tagjai között, éppen ellenkezőleg, a hálózat azok számára kedvező, akik domináns szerepet játszanak benne. Azonban a marginális szereplők részére általában kevésbé előnyös (Easton, 1992). Ezért fontos a vállalat hálózati pozíciójának ismerete.

A vállalat hálózati pozícióját a saját kapcsolatportfóliója határozza meg, pontosabban az ezekben a kapcsolatokban megjelenő tevékenységi láncszemek, erőforrás-kötelékek és a szereplők kötődéseinek összessége. A *hálózati pozíció* a szervezet megítélésének, hálózaton belüli jogainak, viselkedési korlátainak és kötelezettségvállalásainak alapját jelenti. A hálózati pozíció fontos jellegzetessége, hogy a partnerekkel kialakított kölcsönös kapcsolatokon (interakciókon) keresztül fejlődik (Mattsson – Johanson, 1992).

A hálózati horizont azt ragadja meg, hogy egy vállalat szempontjából a hálózat melyik része tekinthető fontosnak. Ugyanakkor ez elsősorban strukturális megközelítés, és nyitva hagyja azt a kérdést, amely a vezetői döntéshozatal szempontjából, és így a vállalati stratégia szempontjából is, kulcsfontosságú. Nevezetesen, vajon miként látják (és természetesen ennek alapján hogyan reprezentálják) az érintettek a hálózatot.

A hálózatimenedzsment-modell (Ford és munkatársai, 2002; Ford és munkatársai, 2003; Håkansson és munkatársai, 2009) azonban éppen ezzel a kérdéssel foglalkozik. Pontosabban a modell a hálózatban történő menedzsment három, egymással szoros kölcsönhatásban lévő összetevőjét határozza meg. Ezek közül az első a *hálózatról alkotott kép* („hálózati kép”), amely „azt mutatja meg, hogy a hálózatban résztvevők hogyan látják a hálózatot” (Ford és munkatársai, 2010: 39. o.). A modell második

eleme, amely szoros kapcsolatban és kölcsönhatásban van a hálózati képekkel, a *hálózatban való működés* („hálózati működés”), „amely magában foglalja egy vállalat vagy egy személy valamennyi hálózatban végzett interakciós tevékenységét” (Ford és munkatársai, 2002: 7. o.). A modell harmadik összetevője a *hálózat eredménye* (teljesítménye). A hálózat teljesítménye azt jelenti, „hogy minden hálózat folyamatosan létrehoz eredményeket a hálózatban minden egyes résztvevő számára, egyénileg és közösen egyaránt” (Ford és munkatársai, 2010: 47. o.). A hálózati menedzsment modellje (Ford és munkatársai, 2002, 2003; Håkansson és munkatársai, 2009) szerint, a modellt alkotó elemek közötti kölcsönhatás mellett, a hálózatról alkotott képek jelentik a hálózati cselekvés alapját.

Ramos és Ford (2011) összefoglalja a hálózati képekre vonatkozó kutatások eredményeit. Megállapítják, hogy a téma stratégiai fontossága ellenére eddig meglepően kevés kutatás született, különösen hiányoznak a témával kapcsolatos módszertani írások. (Cikkünkkel ezt a hiányt igyekeznek pótolni.) A hálózati képek jelentősége, sőt stratégiai jelentősége abban áll, hogy a szereplők ezek alapján tervezik a döntéseiket és cselekednek. Más szavakkal a szereplők hálózaton belüli viselkedése a hálózatról alkotott képeken alapul. A hálózati képek tulajdonképpen a hálózat interpretációi a szereplők fejében. Ford és Ramos (2006) szavaival élve a hálózati kép „annak a kifejeződése, ahogyan a megfigyelő látja a hálózati szereplőket [...] lényegében egy olyan reprezentációs technika, amelynek segítségével a használója megértheti vagy ábrázolhatja azt a konkrét hálózatot, amelynek maga a megfigyelő is a részese és egyben, amelyben cselekszik” (Ford – Ramos, 2006: 2. o.). A reprezentációs technika alkalmazásának alapvető célja, hogy egy adott nézőpontból minél pontosabb képet adjon a hálózatról. Ahogy a festészettel kapcsolatban Picasso mondta egyszer: „la peinture est un mensonge qui donne à voir la vérité” (idézi Trinquencoste, 2009: 199. o.). Szabad fordításban: „a festészet, füllentés, amely láthatóvá teszi az igazságot”.

A kutatás háttere

Cikkünkben a Versenyképesség-kutatásban részt vevő vállalatok esetében vizsgáljuk a hálózatról alkotott kép és a versenyképesség bizonyos összefüggéseit. Pontosabban megfogalmazva a kutatási kérdésünket: milyen összefüggés található a vállalatok saját hálózati pozíciójukról kialakított véleménye és az üzleti teljesítményükkel jellemzett versenyképességük között?

A kutatás empirikus része a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi

felmérése adatainak feldolgozására épül, melyben 300 vállalat négy-négy vezetője (felső vezető, pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezető) töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében több száz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja.

A felmérésben szereplő vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembevételével – a kisvállalatok közé sorolható (70%), közel egynegyede (23%) a középvállalatok közé tartozik, s relatíve kisebb súllyal (de a sokasághoz képest így is felülreprezentált mértékben) szerepeltek a nagyvállalatok. A fő tevékenységi kört tekintve a cégek több mint 40 %-a a feldolgozóiparban működik, a teljes mintában 23%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 19%-ot a kereskedelem. A domináns tulajdonlasi forma a cégek több mint kétharmada esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók valamivel több mint 15%-a nagyjából külföldi, 10%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (70%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik.

Kutatási kérdésünk az észlelt hálózati pozíció és a több szempontú teljesítményjellemzőkkel értékelt versenyképesség kapcsolatának vizsgálatára irányult, és a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérés felsővezetői kérdőívének kérdéseit használtuk. Mind a hálózati pozíció, mind a teljesítményjellemzők értékelése a vállalatvezetők önértékelése alapján történt.

A vállalatok saját hálózati pozíciójának megragadására a következő kérdésre adott válaszokat vizsgáltuk: „Az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, amely képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is? Igen – Nem”. A kérdésre választ adó felső vezetők, valamivel több mint egyharmada jelölte meg az igen választ. Vizsgálatunkban e csoport és a kérdésre nemmel válaszolók csoportjának vállalati jellemzőit, s kiemelten a teljesítmény- és versenyképességi jellemzőit elemeztük, minden esetben a vállalatvezetők által adott értékeléseket felhasználva.

A vállalatok versenyképességét az üzleti teljesítményük dimenzióinak komplex vizsgálatával jellemeztük. Ehhez egyrészt a vállalatvezetők által értékelt, az iparági teljesítményhez viszonyított eredményre vonatkozó kérdés alapján képzett klasztereket, másrészt a felsővezetői kérdőív egyik kérdését használtuk, melyben a legerősebb versenytársához képest értékelték vállalatukat a vezetők, összesen 42 szempont alapján: „Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva? Teljesítményünk a legfőbb versenytársához képest: 1 –

sokkal gyengébb, 3 – lényegében azonos, 5 – sokkal jobb”. (A vizsgált szempontok több mint 80%-ánál, 34 tényező esetében találtunk szignifikáns eltérést, ezek a 7. táblázatban láthatók.)

Elemzésünkhöz a Versenyképesség-kutatásban központi, közös elemként használt hét vállalati jellemzőt (méret, domináns tulajdonos, fő tevékenység, exportorientáció, reagáló képesség, teljesítmény, piac koncentrációja)² is vizsgáltuk a különböző hálózati pozícióval jellemzett cégek esetében. Kutatási kérdésünk szempontjából kiemelt az ötödik közös változó, az üzleti teljesítményt jellemző klaszterképzés eredménye, ezért röviden bemutatjuk ennek módszerét és eredményét. A teljesítményklaszterek kialakítása, a vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felső vezetők által adott értékelés alapján történt. A felsővezetői kérdőív egyik kérdésében arra kértük a válaszadókat, hogy az iparági átlaghoz viszonyítva értékeljék vállalatuk – illetve (több üzletág esetén) annak kiemelt üzletágának – teljesítményét belföldi összehasonlításban (1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparági átlagszínvonalat jelentő). Az értékelés hat szempont alapján történt: árbevétel-arányos nyereség, tőkejövödelmezőség, piaci részesedés (az árbevétel alapján), technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minőség.

A válaszok alapján a minta vállalatainak több mint 90%-a volt besorolható, s klaszterelemzéssel három jól elkülöníthető csoport rajzolódott ki:

Lemaradók: A belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alattinak értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi ezt a csoportot.

Átlagosan teljesítők: Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi ezt a csoportot, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jövödelmezőséggel.

Vezetők: Valamennyi vizsgált teljesítményjellemzőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény jellemzi az ide sorolt vállalatokat. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági átlagból a vállalatvezetők véleménye szerint. A piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jövödelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt. (Csesznák – Wimmer, 2011)

Az 1. táblázat a minta megoszlását és a teljesítményklaszterek jellemzőit foglalja össze a besorolás alapján adó változók szerint.

A teljesítményklaszterek jellemzői

Klaszter	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Összes besorolt vállalat
Vállalatok száma	65	114	96	275
Megosztás (besorolt %)	23,6%	41,5%	34,9%	100,0%
Teljes mintában	21,7%	38,0%	32,0%	91,7%
Átlagos értékelés:				
Termékminőség	3,65	3,36	4,63	3,78
Menedzsment	3,17	3,31	4,24	3,6
Technológiai színvonal	2,89	3,4	4,13	3,53
Piaci részesedés	2,25	3,04	3,83	3,13
Árbevétel-arányos nyereség	2,26	3,11	3,53	3,06
Tőkejövedelmezőség	2,09	3,18	3,63	3,08
Teljesítményjellemzők átlaga	2,72	3,23	3,95	3,36

Forrás: Wimmer – Csesznák (2011: 18. o.)

A hálózati pozíció és versenyképesség kapcsolata a gyakorlatban

Lássuk tehát az észlelt hálózati pozíció és a több szempontú teljesítménnyel jellemzett versenyképesség kapcsolatát az előzőekben felvázolt szempontokat követve, a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérése adatai alapján készült elemzések eredményeként.

A felső vezetők valamivel több mint egyharmada érzi úgy, hogy vállalata központi hálózati pozícióval rendelkezik. Ez a válasz tulajdonképpen az elméleti háttér elemzésekor bemutatott hálózati képet is jellemzi: a vállalatvezetők észlelését mutatja vállalatuk helyzetéről, pozíciójáról az ellátási láncban és az iparági hálózatban. A válaszadók közül 87-en (34,7%-a) válaszoltak igennel a kérdésre, miszerint „az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?” (A mintában szereplő vállalatok közül 251-en (84%) válaszoltak erre a kérdésre, így vizsgálataink a továbbiakban rájuk vonatkoznak.) A továbbiakban központi vagy domináns, vagy meghatározó hálózati pozícióval rendelkező cégekként utalunk azokra, amelyek igennel válaszoltak erre a kérdésre. Az így jellemzett pozíció minden esetben a hálózatról alkotott képre, s abban a vállalat észlelt helyzetére, szerepére utal, s nem az üzleti folyamatok és kapcsolatok részletes felmérésén alapul, hanem az érintettek erre vonatkozó észlelésén.

A központi és a nem központi hálózati pozíciót észlelő cégek jellemzésére megvizsgáltuk e két csoportot az előző részben bemutatott hét vállalati jellemző alapján. A tényezők többségénél (öt esetben) szignifikáns különbség mutatható

ki, kivéve csak a fő tevékenység és a reagáló képesség alapján képzett csoportok jelentettek.

Az iparági hálóban központi pozíciót betöltő, befolyással rendelkező vállalatok között a közép- és nagyvállalatok vannak többségben, míg a teljes válaszadói kör közelítőleg 30%-át adták, a hálózatban meghatározó cégek között közel 50%-os az arányuk, a nem domináns szereplők között alig több mint 20%. Ezen belül a nagyvállalatok a teljes mintában 7,6%, az iparági háló meghatározó szereplő között 11,5%, a nem központi szereplők között 5,5%-os arányt képviselnek. A központi pozíciót betöltők körében nagyobb a külföldi tulajdonban lévő és az állami tulajdonban lévő vállalatok aránya, mint a teljes válaszadói körben (de még így is a hazai belföldi tulajdon a meghatározó 50%-os aránnyal, szemben a válaszadói körön belüli 70%-os arányukkal). A domináns hálózati szereplőket inkább jellemzi exportorientáció, s valamivel jobb a reagáló képességük is, bár utóbbi esetben az eltérés nem szignifikáns. Nem meglepő, hogy az erős hálózati pozíciót elérők nagyobb arányban tevékenykednek koncentrált piacokon, mint mérsékelt koncentrált, s legkevésbé megosztott piacokon.³ Koncentrált piacon működik a központi szerepet betöltők 45%-a, szemben a teljes válaszadói kör 34%-os arányával.

A 2. táblázatból látható, hogy a kisvállalatok kevésbé töltenek be központi hálózati pozíciót a vállalatok önértékelése szerint valamivel több mint egynegyedük nyilatkozott így, míg a középvállalati és a nagyvállalati körben ez az arány 50% feletti (a csoportok közötti eltérés szignifikáns, $p=0,00$).

2. táblázat

Vállalati méret és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Kisvállalat	175	26,3%
Középvállalat	57	54,4%
Nagyvállalat	19	52,6%
Összesen	251	34,7%

A 3. táblázatban láthatjuk, hogy a többségében külföldi tulajdonban lévő cégekre jellemző leginkább a központi hálózati pozíció (61%), de az állami tulajdonban lévők többsége is erősnek érzékeli befolyását az iparági hálóban ($p=0,00$).

3. táblázat

A domináns tulajdonos típusa és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Többségi állami tulajdon	26	53,8%
Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	165	26,1%
Többségi külföldi tulajdon	41	61,0%
Összesen	232	53,8%

A fő tevékenységi körökben nem mutatható ki szignifikáns különbség a csoportok között ($p=0,261$), de tendenciáit tekintve a vegyiparban, a kitermelőiparban és energiaszolgáltatásban nagyobb arányban, a cégek fele jelzett domináns hálózati pozíciót, míg például a könnyűiparban vagy a mezőgazdaságban jóval kisebb ez az arány, mint a teljes válaszadói körben (10%, illetve 23%, szemben a 34%-os aránnyal).

A 4. táblázat az exportorientáció és a hálózati pozíció kapcsolatát ábrázolja ($p<0,05$). Az exporttevékenységet nem folytatók körében jelentősen kevesebben, a válaszadók kevesebb mint egynegyede értékelte központinak hálózati szerepét. A jó hálózati pozíciót betöltők inkább exportorientáltak, ugyanakkor a legtöbbet exportálók (a jelentős exporttevékenységet folytatók csoportjába sorolt, az értékesítésen belül 60% feletti exportról beszámoló) körében már némileg fordul a kocka: körükben valamivel kisebb (bár a teljes válaszadói körhöz képest így is nagyobb) a magukat központi szereplőként meghatározók aránya. Ez a külföldi vevők erősebb pozíciójának is lehet a következménye, értékelése további vizsgálatokat igényel.

4. táblázat

Exportorientáció és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Nincs exporttevékenység	119	23,5%
Alacsony exporttevékenység	60	45,0%
Közepes exporttevékenység	29	44,8%
Jelentős exporttevékenység	23	39,1%
Összesen	231	33,3%

A jobb reagáló képességgel rendelkezők körében (akik úgy értékelték, hogy a változásokra fel tudtak készülni, vagy befolyásolták is azt az elmúlt években), nagyobb arányban észlelik központinak hálózati pozíciójukat a felső vezetők, mint a kevésbé vagy nem reagálók körében, azonban a különbség nem szignifikáns ($p=0,185$).

Az 5. táblázat a piac koncentrátsága szerint mutatja a központi szerepről beszámoló arányát, amely – elvárásainkkal összhangban – a koncentrált piacon működők körében jelentősen nagyobb, mint a megosztott piacon tevékenykedők között ($p<0,05$).

5. táblázat

Piaci koncentráció és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Koncentrált piac	60	48,3%
Mérsékelten koncentrált piac	68	39,7%
Megosztott piac	46	17,4%
Összesen	174	36,8%

Elemzésünk központi kérdése az iparági hálózati pozíció és az üzleti teljesítmény kapcsolata. A versenyképesség-kutatás kérdőíves felméréseinek adatai szerint a jobb teljesítményt nyújtó cégek inkább képesek arra, hogy meghatározó szereplői legyenek az iparági hálóban, ahogyan ez a 6. táblázatban látható ($p=0,00$). A korábban bemutatott teljesítményklasztereket vizsgálva a Vezetők csoportjába sorolt vállalatok több mint fele, míg az Átlagos teljesítményt nyújtók kevesebb, mint harmada, a Lemaradók kevesebb, mint egyötöde számolt be központi hálózati szerepről.

6. táblázat

Teljesítmény és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Lemaradók	61	19,7%
Átlagosan teljesítők	101	30,7%
Vezetők	83	51,8%
Összesen	245	35,1%

Az 1. ábrán azt a hat teljesítményjellemzőt ábrázoltuk, melyek alapján a klaszterek kialakítása történt. Az egyes szempontok mellett szereplő értékek a felső vezetők értékelését jelentik az iparági átlaghoz képest (1 – mélyen alatta, 2 – némileg alatta, 3 – átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – némileg felette, 5 – az iparágban élenjáró). Látható, hogy a meghatározó hálózati pozícióval rendelkező vállalatok mind a hat tényezőt tekintve jobb teljesítményt nyújtanak a vállalatvezetők észlelése szerint, mint a másik csoport. A legnagyobb különbség a piaci részesedés értékelésénél tapasztalható (0,6 pont), míg a többi tényezőnél ennél kisebb, hasonló mértékű az eltérés (0,3 és 0,37 pont közötti értékek). Mindkét csoportra jellemző (s a minta egészére is) a teljesítményjellemzők egyfajta egymásra épülése: leginkább a termékek és szolgáltatások minőségét tekintve tartják magukat jónak az iparági átlaghoz viszonyítva. Ennél valamivel gyengébb a menedzsment és a technológiai színvonal értékelése. A piaci részesedésben már többen észlelnek lemaradást (úgy érzik, nem értékeli erőfeszítéseiket kellően a piac), s a pénzügyi megtérülési mutatók esetében még többen érzik úgy, hogy nem érik el, vagy csak alig haladják meg az iparági átlagot. Így van ez a központi hálózati pozíciót észlelő vállalatok körében is, mint ez a 7. táblázatban is látható.

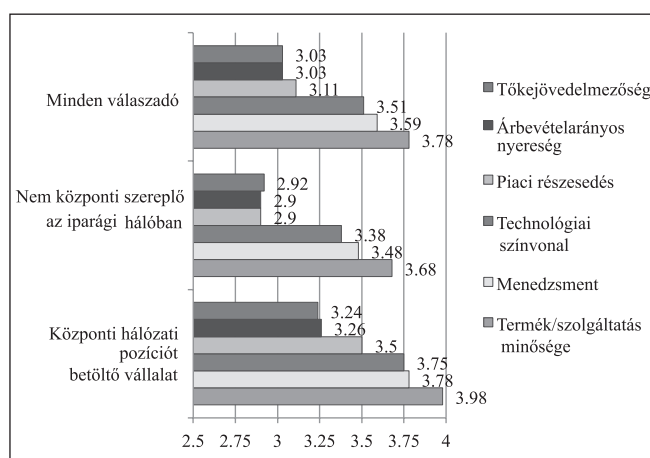
A termékek és szolgáltatások minőségét tekintve az ellátási láncban magukat központi, befolyással bíró szereplőként értékelők közel háromnegyede érzi úgy, hogy meghaladja az iparági átlagot a teljesítménye. A menedzsment megítélésénél közel 70%, a technológiai színvonalat értékelve közel 60% ez az arány. A piaci részesedést tekintve valamivel kevesebb, mint az ide sorolt cégek fele, a pénzügyi jövedelmezőségi mutatókat értékelve pedig alig több mint harmada érzi átlag felettinnek a teljesítményét.

A legerősebb versenytársához viszonyítva elért színvonal értékelésénél (a kérdés a 2005-2008 időszakra vonatkozott) a felsorolt 42 tényező (lásd 7. táblázat) 34 esetében tapasztaltunk szignifikáns eltérést, minden esetben a központi hálózati pozíciót betöltő cégek javára. (Az eltérés 15 tényező esetében 1%-os, 18 tényező esetében 5%-os szignifikanciaszint mellett igazolható, s egy tényező, a megbízható alapanyag-ellátás esetében ezt némileg meghaladó, 6%-os a szignifikanciaszint.)

A teljesítményszempontok és versenyképességi tényezők sorrendjében (az észlelt elért színvonal alapján) a tényezők többségénél nincs jelentős eltérés. A sorrendet tekintve mindkét csoportban a vevői igény kielégítés rugalmassága, az etikus magatartás, a szállítás pontossága, a termékminőség és a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat terén tartják magukat leginkább jónak a válaszadók (a nem központi szereplőknél a szállítás pontossága valamivel megelőzi a minőséget). A 2. ábrán azt a tíz tényezőt ábrázoltuk, melyekben a legjobbnak érzik magukat a válaszadók a legerősebb versenytársukhoz képest. A 7. táblázatban pedig az értékelés különbsége alapján rangsoroltuk a szempontokat.

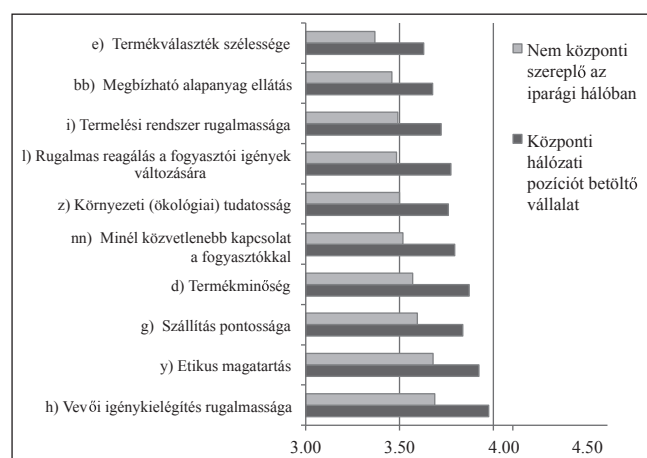
1. ábra

Teljesítménykülönbségek a központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkezők csoportjaiban



2. ábra

Versenytényezők toplistája a központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkezők csoportjaiban



Még mindig a tényezők sorrendjét (s nem az átlagos értékelést) tekintve a hasonló összképből kivételt jelent a vállalati image, az új termékek piacra vitele és stratégiai szövetségek, melyek a központi szereplők rangsorában előrébb vannak (9, 7, illetve 5 pozícióval). A kevésbé meghatározó szereplőknél a gyártási tevékenység színvonala, a logisztikai hatékonyság és a költséghatékonyság is relatíve jobb pozícióval bír az önértékelés szerint a versenytényezők sorában. (Azonban az átlagos értékek e tényezők esetében is a központi hálózati pozícióval bíróknál magasabbak.)

A 7. táblázatban a két csoport értékelésének különbsége szerint rendeztük sorba a vizsgált szempontokat. Az egyes versenytényezők, teljesítményjellemzők átlagát tekintve a legnagyobb előnyt (fél pontnál nagyobb eltérést) a lobbizásban, az új termékek piacra vitelében és a főbb partnerekkel kötött stratégiai szövetségekben észlelik az ellátási láncban, iparági hálóban központi, befolyással bíró szereplők, de gyakorlatilag minden tényezőnél 0,2 pontot meghaladja az értékelések különbsége a két csoport között.

7. táblázat

Különbségek a központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkezők versenyképességében

	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban	Minden válaszadó	Különbség
Lobbizás államigazgatási szerveknél	3,08	2,52	2,71	0,55
Új termékek piacra vitele	3,47	2,94	3,12	0,53
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,54	3,03	3,21	0,51
Vállalati image	3,68	3,22	3,38	0,46
Exportpiacokon való megjelenés	3,21	2,79	2,93	0,42
Jövedelmezőség színvonala	3,42	3,02	3,15	0,40
Szervezeti struktúra hatékonysága	3,56	3,17	3,30	0,39
Technológiai színvonal	3,58	3,21	3,33	0,37
Kapacitáskihasználás	3,61	3,25	3,37	0,36
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	3,59	3,24	3,36	0,36
Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	2,82	2,46	2,58	0,36
Fizetőképesség	3,59	3,27	3,38	0,33
Piaci változások előrejelzésének képessége	3,35	3,02	3,13	0,33
Elosztási csatornák szervezettsége	3,42	3,10	3,21	0,32
Versenyképes árak	3,59	3,28	3,39	0,31
K+F ráfordítások szintje	3,32	3,01	3,12	0,31
Piaci részesedés	3,15	2,84	2,95	0,31
Termékminőség	3,87	3,57	3,67	0,30
Vevői igény kielégítés rugalmassága	3,97	3,69	3,78	0,29
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,77	3,48	3,58	0,29
Döntési/működési módszerek korszerűsége	3,63	3,34	3,44	0,29
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	3,79	3,52	3,61	0,28
A gazdálkodási funkciók integrációja	3,35	3,07	3,17	0,28
Környezeti (ökológiai) tudatosság	3,76	3,50	3,59	0,26
Termékválaszték szélessége	3,63	3,37	3,46	0,26
Integrált vállalati információs rendszer	3,47	3,21	3,30	0,26
Etikus magatartás	3,92	3,68	3,76	0,25
Logisztikai rendszer hatékonysága	3,49	3,25	3,33	0,25
Szállítás pontossága	3,84	3,59	3,68	0,24
Termelési rendszer rugalmassága	3,72	3,49	3,57	0,23
Gyártási tevékenység színvonala	3,58	3,35	3,43	0,23
Megbízható alapanyag ellátás	3,68	3,46	3,53	0,22
Kintlevőségek szintje	3,26	3,03	3,11	0,22
Költséghatékonyság	3,34	3,13	3,20	0,21

VEZETÉSTUDOMÁNY

Összegzés

Cikkünkben arra tettünk kísérletet, hogy felvillantsuk az üzleti hálózat és a vállalati versenyképesség néhány összefüggését: azt vizsgáltuk, hogy milyen összefüggés található a vállalatok saját hálózati pozíciójukról kialakított véleménye és az üzleti teljesítményükkel jellemzett versenyképességük között.

Elméleti alapként az Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) interakciós megközelítésére és az üzleti hálózat tartalmát, dinamikáját és komplexitást megragadó empirikus kutatási eredményekre támaszkodtunk. Empirikus bázisként a Versenyképesség-kutatás 2009. évi adatfelvételének adatait alkalmaztuk. A vállalatvezetők által észlelt pozíció (miszerint központi szerepet tölt-e be vállalatuk az iparági hálóban, s képes-e befolyással lenni az ellátási lánc többi szereplőjére) alapján hét – a kutatásban központi, közös jellemzőként vizsgált – szempont szerint jellemeztük a két vállalati csoportot, s öt tényező esetében (vállalatméret, tulajdonosi kör, exportorientáció, a piac koncentrációja és a vállalati teljesítmény) szignifikáns eltérést találtunk a központi hálózati pozícióval rendelkező, s a kevésbé meghatározó szereplők között. A versenyképességi tényezők egy bővebb listáját is vizsgáltuk, s kimutattuk a központi pozícióval rendelkezők előnyét (42 tényező közül 34 esetben szignifikáns eltérést találtunk).

Kutatási eredményeink lényegében összhangban vannak az üzleti hálózati pozíció szerepével foglalkozó nemzetközi kutatások eredményeivel. Az általunk vizsgált adatok is alátámasztani látszanak azt az összefüggést, hogy az erősebb hálózati pozíció több üzleti lehetőséget biztosít. A több üzleti lehetőség kiaknázása kedvezően befolyásolhatja az erős hálózati pozícióban lévő vállalat üzleti teljesítményét. A kedvezőbb pozíció és a jobb üzleti teljesítmény végső soron az adott vállalat versenyképességének egyik lehetséges jellemzője, megjelenési formája.

Lábjegyzet

¹ Az érintettek között sajátos viselkedésformák alakulhatnak ki, amelyek nem érvényesek vagy nem használhatóak más partnerekkel. Az egyik vevővel vagy szállítóval fenntartott üzleti kapcsolatban például elegendő a szállítási ütemezés telefonon történő egyeztetése, azonban ugyanez a viselkedésforma egy másik kapcsolatban teljesen elképzelhetetlen, mivel ott a korábbi tapasztalatok alapján, vagy bizonyos előírások betartása okán, az ütemezést frásba kell foglalni.

² A vállalatcsoportok kialakításáról és jellemzőiről Csesznák – Wimmer (2011) tanulmányát.

³ A piaci koncentráció, piacszerkezet jellemzéséhez a kereskedelmi és marketingvezetők által kitöltött kérdőív K8 (Hány vállalat realizálja a piac teljes forgalmának 75%-át?) kérdésre adott válaszokat használtuk. Koncentrálnak tekintettük a piacot, ha a válasz 1-4 vállalat volt, mérsékelten koncentrálnak, ha 5-10, megosztottan, ha 10 vagy több vállalat adja a teljes forgalom háromnegyedét a válaszadók szerint (Csesznák – Wimmer, 2011).

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994):* Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* Volume, 58, No.4, p. 1-15.
- Anderson, J. C. (1995):* Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No.4, p. 346-350.
- Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.):* Industrial networks, A new view of reality. Routledge, London
- Chikán Attila – Czako Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk., 2010):* Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. (Letölthető: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>)
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes (2011):* Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Easton, G. (1992):* Industrial networks: a review. in: Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): Industrial networks: A new view of reality. Routledge, London, p. 1-27.
- Easton, G. – Håkansson, H. (1996):* Markets as networks: Editorial introduction. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 13, p.407-414.
- Ford, D. – Gadde, L. E. – Håkansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. – Wilson, D. (1998):* Managing business relationships. John Wiley, Chichester, John Wiley
- Ford, D. (1990) (ed.):* Understanding business markets: Interaction, relationships and networks. Academic Press, London
- Ford, D. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2008):* Analysing business interaction. 24th IMP Annual Conference, *Uppsala*, p. 1-36.

- Ford, D. – Gadde, L-E. – Håkansson, H. – Snehota, I.* (2010): Hálózati menedzsment. in: Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 35-55.
- Ford, D. – Gadde, L-E. – Håkansson, H. – Snehota, I.* (2002): Managing networks. 18th IMP Conference, Perth, p. 1-22.
- Ford, D. – Ramos, C.* (2006): Network pictures: Conceptual development and preliminary findings. 22nd IMP Conference, Milan
- Gelei Andrea – Mandják Tibor* (2011) (szerk.): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Gemünden, Hans Georg - Ritter, Thomas* (1997): Managing technological networks: The concept of network competence. In: Gemünden, Hans Gorg - Ritter, Thomas - Walter, Achim (1997) (eds.): Relationships and networks in international markets. Oxford, Pergamon, pp. 294-303.
- Håkansson, H.* (ed.) (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. John Wiley & Sons, Chichester
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (2000): The IMP perspective, Assets and liabilities of relationships. in: Sheth, J. N. (2000) (ed.): Handbook of relationship marketing. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (1989): „No Business is an Island”. Scandinavian Journal of Management Studies. Vol. 4, No. 3, p. 187-200. Magyarul megjelent: Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget: Az üzleti stratégia hálózatelmélete. in: Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 75–94.
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (2006): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget – 17 évvel később. in: Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 95–99.
- Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L-E. – Snehota, I. – Waluszewski, A.* (2009): Business in networks. John Wiley & Sons, Chichester
- Håkansson, H.* (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Herbert Simon-díj, 2010. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Håkansson, H.* (2011): Az Industrial Marketing and Purchasing Group: Egy tudományos megközelítés története. in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (2011) (szerk.): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 11-14.
- Juhász Péter* (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelési lehetőségei. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. (2005) 5. szám, p. 35-43.
- Mandják Tibor* (2005): Marketing-szemléletmód és üzleti kapcsolatok. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. (2005) 5. szám, p. 14-24.
- Mattsson, L-G. – Johanson, J.* (1992): Network position and strategic action – an analytical framework. in: Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): Industrial networks: A new view of reality. Routledge, London, p. 205-217.
- Mattsson, L-G.* (1997): The markets-as-networks approach and economic sociology. in: Mazet, F. – Salle, R. – Valla, J. P. (eds.): 13th IMP Conference, Interaction, relationships and networks in business markets. Work in progress papers, Volume 2, Lyon, p. 253-267.
- Matyusz Zsolt* (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Michel, D. - Naudé, P. - Salle, R. - Valla, J.-P.* (2003): Business-to-business marketing, Strategies and implementation. New York, Palgrave Macmillan
- Ramos, C. – Ford, D.* (2011): Network pictures as a research device: Developing a tool to capture actors’ perceptions in organizational networks. Industrial Marketing Management, Vol 40, No 3, p. 447-464.
- Trinquecoste, J-F.* (2009): La stratégie comme volonté et comme représentation. Claverie, B. – Sallaberry, J-C. – Trinquecoste, J-F. (2009) (eds.): Management et cognition, Pilotage des organisations : questions de représentations. L’Harmattan, Paris, p.169-204.
- Turnbull, P. – Ford, D. – Cunningham, M.* (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 11, No 3/4, p. 44-62.
- Wimmer Ágnes – Mandják Tibor* (2002): Business relationships as value drivers? in: Spencer, R. – Pons, J. F. – Gasigla, H. (eds.): 18th IMP Conference, Work in progress papers, CD-ROM, 2002, Dijon, p. 1–11.
- Wimmer Ágnes – Mandják Tibor* (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? 45. sz. műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
- Wimmer Ágnes* (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám, p. 4-13.
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita – Mandják Tibor* (2011): Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest