



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Könczöl Erzsébet

**A vállalati értéknövelés helye a magyar
középvállalatok stratégiai célrendszerében**

című Ph.D. értekezéshez

Témavezető:

Dr. Chikán Attila
egyetemi tanár

Budapest, 2007

Üzleti Gazdaságtan Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Könczöl Erzsébet

**A vállalati értéknövelés helye a magyar
középvállalatok stratégiai célrendszerében**

című Ph.D. értekezéshez

Témavezető:

Dr. Chikán Attila
egyetemi tanár

© Könczöl Erzsébet

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK.....	3
KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK ÉS A TÉMA INDOKLÁSA.....	4
KUTATÁSI MÓDSZEREK	8
HIPOTÉZISEK	8
A FELHASZNÁLT MÓDSZEREK	9
AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI	10
1. Elméleti, módszertani kérdések.....	11
2. A magyar középvállalatok előtt álló főbb stratégiai kihívások.....	15
3 . A kutatási mintában szereplő középvállalatok stratégiai céljait érintő főbb megállapítások.....	16
4. A középvállalatok stratégiai célrendszerét befolyásoló tényezők a vállalati interjúk alapján.....	18
FŐBB HIVATKOZÁSOK	20
A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	23

Kutatási előzmények és a téma indoklása

Személyes indíttatás

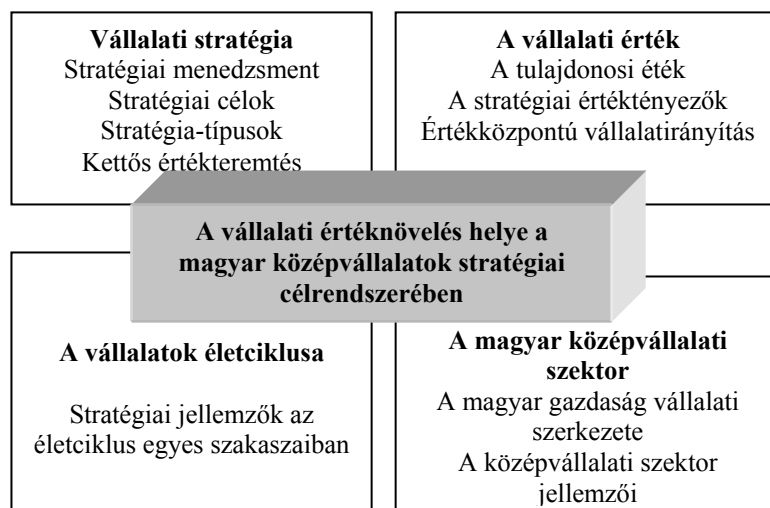
Az elmúlt közel harminc évben mindig a vállalati stratégia foglalkoztatott. Különböző vetületei, az elmélete és a gyakorlata, az oktatása és a gyakorlati művelése. Erről írtam diplomát és egyetemi doktori értekezést, ezt próbáltam ki gyakorló vállalatvezetőként és üzleti tanácsadóként.

Az 1970-es évek második felében a vállalati stratégia igen ritka megközelítés volt elméletben és gyakorlatban egyaránt. Kiváló tanároktól tanulhattam, majd az egyik élenjáró magyar vállalatnál, a Taurusnál a gyakorlati munkában is kipróbálhattam ezt az akkor újszerű megközelítést. A Taurusnál hosszabb ideig együtt dolgozhattam egy stratégia iránt elkötelezett vállalatvezetői csapattal, valamint a Boston Consulting Group angol tanácsadóival. Az ott szerzett tapasztalatok meghatározóvá váltak a további munkám során. Felhasználtam mindezt abban a munkában is, amelyet Chikán Attila vezetésével végeztünk a 80-as évek végén, s amelynek eredményeként létrejött az első Vállalatgazdaságtan tankönyv, s amelynek vállalati stratégia fejezetéhez az én munkám is hozzájárult.

Az utóbbi másfél évtizedben vállalatvezetőként és üzleti tanácsadóként szerzett tapasztalataim megerősítették azt az a meggyőződésemet, hogy a vállalatok sikere, tartósan eredményes működése elképzelhetetlen a stratégiai szemlélet, a stratégiai menedzsment jelenléte nélkül. Úgyes húzásokkal, gyors helyzetfelismeréssel és helyzetkihasználással lehet sikereket, akár jelentős jövedelmet is elérni, de egy vállalat tartós, eredményes működéséhez a kulcs a stratégiai szemléletben és a megfelelően megválasztott stratégiai eszköztárban rejlik.

A kutatási modell

A vállalatok stratégiai célrendszerét állítottam disszertációm középpontjába, ezen belül is azt a kérdést, hogy a sokrétű stratégiai célok hogyan, milyen tényezőktől függően rendeződnek célhierarchiába. A stratégiai célrendszerrel kapcsolatos megközelítem négy szakmai / elméleti pillérét a következő ábra szemlélteti:



Disszertációm első részében áttekintettem a négy pillérre vonatkozó szakirodalmi alapokat – a vállalati stratégiát, a vállalati értéket és a vállalatok életciklusát érintő megközelítéseket, modelleket és kutatási eredményeket, valamint a magyar középvállalati szektort jellemző adatokat és tendenciákat. A széles elméleti témakörből azokat a részeket, vetületeket emeltem ki, amelyeket a disszertáció fő kérdése szempontjából szükségesnek tartottam. A vállalati stratégiával kapcsolatos alapvető fogalmakat és a stratégiai menedzsment fő témaköreit munkatársaimmal közösen írt könyvünkben (Könczöl et al.: Vállalati stratégia 2007) feldolgoztuk, így bízom abban, hogy a könyvvel bizonyítottuk a témakör általános szakirodalmában szerzett alapvető jártasságunkat.

A disszertációban vizsgált alapkérdések

1. A kutatók és a vállalatvezetők egy része a versenystratégiai célokat és az értéknövelést középpontba állító stratégiai célokat szembenállónak, ha nem is egymást kizárónak, de ellentétesen hatónak értékeli. Rappaport könyvében részletezi, mik azok a hiedelmek, amelyek miatt gyakran konfliktust érzékelnek a versenyelőny és a tulajdonosi érték között. Hangsúlyozza, hogy a versenyelőny megalapozása és kihasználása révén bekövetkező változások hatása megjelenik a vállalat értékét kifejező mutatókban is. (Rappaport 2002)

Ugyanezt a problémát Reszegi László más szemszögből veti fel (Reszegi 2004). Arra a kérdésre, hogy érvényesül-e az értékmaximalizáló stratégia a magyar gazdaságban, a következő választ adja: „A vállalatok értéke nő, de

az értéknövelő stratégia szerepe nem. Akkor mi történik? Az, hogy más stratégiai döntések az értéknövelés irányába hatnak.”

A vállalati értékkel kapcsolatos nézetek sokszínűségének egy lehetséges magyarázata a vállalati érték relatív volta: az egyik kérdés ugyanis, hogyan tudunk a vállalatban többletértéket előállítani, a másik pedig, hogy tudunk-e másoknál jobban többletértéket előállítani.

Első kutatási kérdésem tehát, hogy alátámasztható-e az a vélemény, amelyik a versenyelőny megszerzésével és megtartásával, valamint a vállalati többletérték megteremtésével és növelésével kapcsolatos célokat egymást támogató, erősítő, kiegészítő céloknak tekinti, s bár adott vállalati szituációban akár az egyik, akár a másik típusú cél dominánsabbá válhat a másiknál, de a vállalati stratégia időhorizontját tekintve ezek a cél-területek együttesen jelen vannak, és egymással kölcsönhatásban befolyásolják a vállalat küldetésének teljesítését?

2. Disszertációmban bemutatom a magyar középvállalatoknak a gazdaságban betöltött szerepét, s indokolom, miért választottam a kutatásom célcsoportjául a középvállalatokat.

A második kutatási kérdésem az, hogyan jellemezhetőek a magyar középvállalatok stratégiai célrendszerét befolyásoló fő tényezők?

3. **A harmadik alapkérdés pedig, hogy mi jellemzi az értéknövelő és a versenystratégiai célok viszonyát a magyar vállalatok, ezen belül főként a középvállalatok körében?**

Kutatási módszerek

Disszertációmban abból a modellből indulok ki, hogy a vállalat alapvető céljának elfogadása, valamint a vállalat küldetésének meghatározása alapján kialakított *stratégiai célok két fő pillérre épülnek: a versenysztratégiai célokra és az értéknövelést középpontba állító stratégiai célokra*. Azt állítom, hogy e két cél-csoport az egyes vállalatok stratégiájában eltérő súllyal, eltérő prioritással, s adott vállalat életciklusa alatt is változó módon jelenik meg. Ugyanakkor *a stratégia megvalósításának folyamatában e két tényezőcsoport egymással szoros kölcsönhatásban áll; akármelyik cél-csoport kerül egy adott vállalat célrendszerében előtérbe a másikhoz képest, a stratégia megvalósítása hat a másik cél-csoport elemeire is*.

Hipotézisek

A magyar közép vállalatok által követett stratégiai célok tekintetében a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1 A magyar közép vállalatok körében a deklarált stratégiai célok között ritkán jelenik meg a vállalat értékének, vagy a tulajdonosi értéknek a növelése, de többségüknél már kialakult az értéktudatosság.

H2 A közép vállalatok vezetői és tulajdonosai körében gyakoriak az olyan cél-megfogalmazások, amelyek a versenysztratégiai és az értéknövelő stratégiai cél-csoport kiegyensúlyozott érvényesítésére

utalnak. (Ez gyakran a „versenyképességünk javítása kielégítő tulajdonosi hozam mellett” megfogalmazásban hangzik el.)

H3 Vállalati életpályák igazolják, hogy a pénzügyi és nem pénzügyi értéktényezőknek a szerepe lényeges eltérést mutat a vállalati életciklus egyes szakaszaiban.

H4 A vállalatok működése során fellépő speciális „élethelyzetekben” (egyesülés, felvásárlás, tőkebevonás, működési zavarok, diverzifikáció, regionális terjeszkedés) dominánssá válnak a stratégiai értéktényezők és az értéknövelési célok.

A felhasznált módszerek

A disszertációm készítése során alapvetően kvalitatív kutatási módszerekre támaszkodtam, ezen belül három információs forrástípust használtam.

- A Versenyképesség Kutató Központ adatbázisának elemzése

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja 2004-ben harmadízben végzett kérdőíves felmérést a magyar vállalatok versenyképességéről. Ebben a kutatási programban személyesen nem vettem részt, de a Kutató Központ lehetővé tette a számomra, hogy a felmérés adatbázisában vizsgáljam a következőket:

1. Kimutatható-e a három különböző időpontban lebonyolított felvétel adatbázisa alapján, hogy történt-e elmozdulás a megkérdezett vállalatok körében az értékorientált stratégiák irányába? Mivel a kérdőívek ilyen kérdést közvetlenül nem

tartalmaztak, a vizsgálatot közvetett tényezők alapján lehet elvégezni.

2. Vizsgálati célcsoportomra – a középvállalatok körére – szűkített adatfeldolgozást és elemzést készítek a stratégiai irányultság tényezőiről.

Ez az adatbázis elsősorban a H1 hipotézis vizsgálatát segítheti elő.

- A kis-és középvállalati szektor gazdasági adatainak elemzése

A felhasznált statisztikai adatok elemzése révén szintén a H1 hipotézist érintő megállapítások lehetőségét keresem.

- Strukturált interjúk középvállalatok vezetőivel és tulajdonosaival

Irodalmi és sajtópublikációk, valamint saját tanácsadói tapasztalataim alapján kiválasztottam egy olyan magyar középvállalati kört, amelyek vezetőivel mélyinterjút készítettem. Ennek a kutatási fázisnak az eredményei segítik a H2, H3 és H4 hipotézis vizsgálatát.

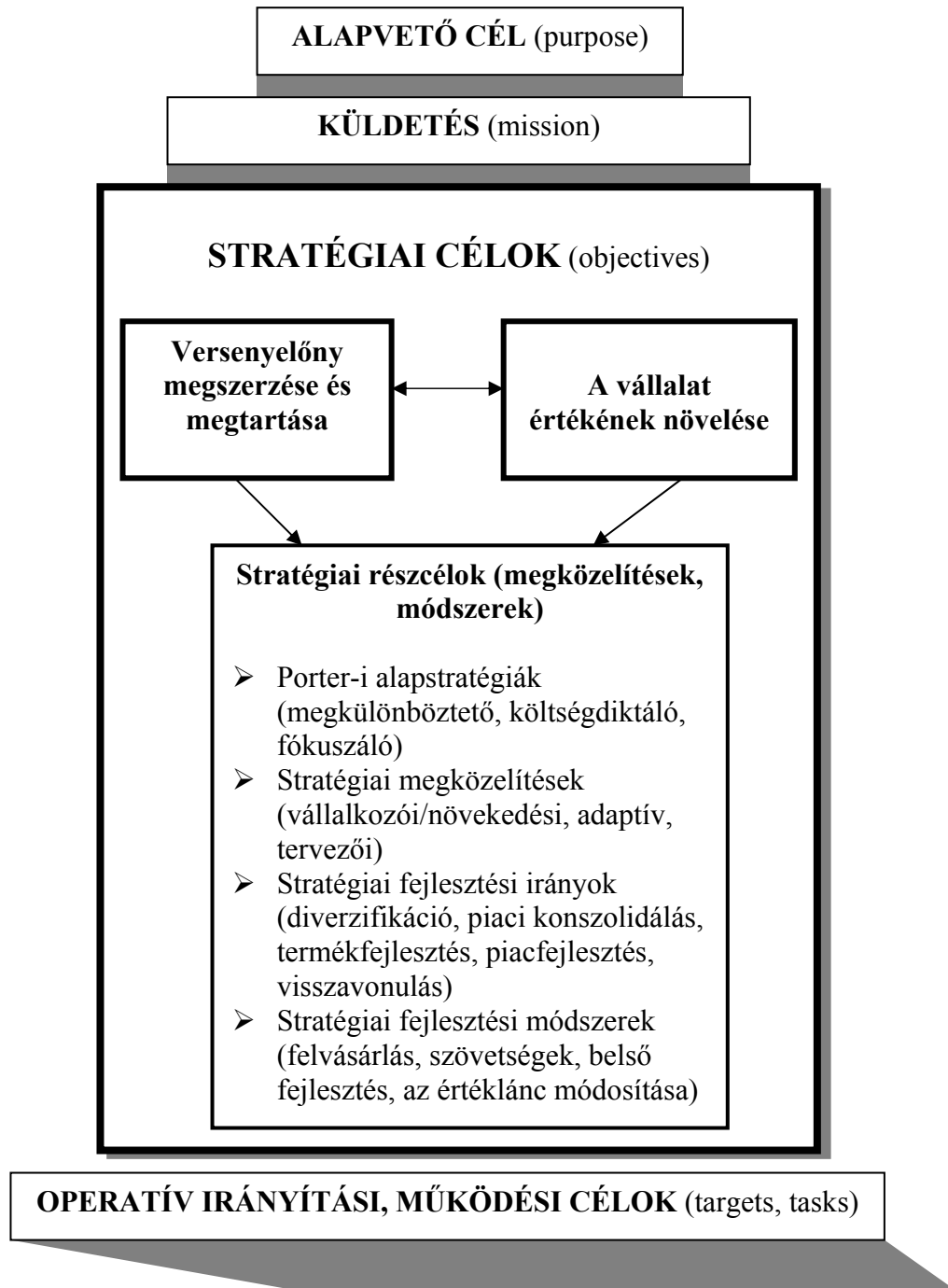
Az értekezés eredményei

A középvállalatok stratégiai célrendszerének vizsgálatát segítő elméleti kérdések áttekintése, valamint a magyar középvállalatok körében tapasztalható gyakorlat felmérése volt a disszertációm célja. A következőkben összefoglalom azokat az eredményeket, amelyek részben elméleti módszertani szempontból részben a vállalati gyakorlat tekintetében gazdagodtak a munka során.

1. Elméleti, módszertani kérdések

- Újszerű eleme a disszertációnak, hogy a későbbi elemzések céljából definiáltam a stratégiai célok fogalmát:
Stratégiai célnak/céloknak a vállalat azon hosszabb távra megfogalmazott szándékait tekintem, amelyek
 - *konkretizálják, hogy milyen módon kívánja elérni az alapvető célt, s megvalósítani küldetését,*
 - *pontosan - gyakran számszerű célok formájában - leírják a stratégiával elérni kívánt célállapotot,*
 - *s amely célok döntési kritériumként szolgálnak a stratégiai alternatívák közti választáshoz.*

- Másik újszerű elem, hogy felvázolom a stratégiai célok rendszerének egy olyan koncepcióját, amelyet az áttekintett források, valamint gyakorlati tapasztalataim alapján alakítottam ki:



➤ Értéknövelés, értékrombolás, értéktudatosság

Miközben a vállalatok versenysztratégiai célokat követnek, tevékenységükkel egyidejűleg hatnak a vállalat értékére is. Ez a hatás azonban nem feltétlenül pozitív. A vállalatok a versenysztratégiai céljaik megvalósítása során

- jó esetben növelik a vállalat értékét,
- rosszabb esetben felélik azt. A vállalati stratégiai akciók, projektek ugyanis nem csak értékteremtők, hanem *értékfelélők*, *értékrombolók* is lehetnek. Erre akkor kerülhet sor, ha a vállalat olyan befektetéseket, olyan projekteket valósít meg, amelyeknek nincs, illetve nem lesz pozitív nettó jelenértékű hozama. Az ilyen projektek csökkentik, "felélik" a vállalat addigi működése során elért értékét. „Értékromboló” projektekre, befektetésekre sor kerülhet a vállalat életében tudatosan (például a piaci részarány növelése, piaci pozíciók javítása érdekében alkalmazott alacsony „bevezető” árak időszakos alkalmazásakor), vagy kényszer hatására is.
- Előfordul, hogy a vállalatvezetők észre sem veszik, hogy a versenysztratégiai célokból megvalósított projektjeikkel növelik, vagy rombolják a vállalat értékét, mivel nem veszik számításba az egyes stratégiai akciók vállalati értékre gyakorolt hatását. Ezekben az esetekben nem az alkalmazott módszerekben, hanem a vezetői szemléletben, esetleg a vezetők, vagy a tulajdonosok felkészültségében is kereshetjük az okokat.

Az utóbbi probléma megoldására egyetlen út javasolható: *erősíteni kell az értéktudatosságot* a vállalat stratégiai döntéshozóiban. Ez a vállalatvezetés számára sokszor tanulási folyamatot jelent. *Az első lépés az értéknövelő stratégiák felé: a vállalati értékre gyakorolt hatás szempontjainak figyelembe vétele a stratégiai döntésekben.* A versenysztratégiáknak és az érték-alapú stratégiáknak az összekapcsolása, szerves együttélése a vállalatban akkor érhető el, ha a vállalat döntéseiben, mindenekelőtt a stratégiai döntéseiben megjelenik és tartósan érvényre jut az értéktudatosság.

- Összeállítottam *a versenysztratégiai és értéknövelő célok viszonyát alapvetően befolyásoló tényezőknek a csoportjait*, amelynek fő elemei a következők:
 - Összefüggés van az adott vállalat életciklusban elért pozíciója és a két fő stratégiai cél-csoport prioritása között.
 - A két fő stratégiai cél-csoport kiegyensúlyozott működésének időszakában is előfordulhatnak olyan sajátos vállalati „élethelyzetek”, amelyek valamelyik cél-csoport dominanciáját, prioritását váltják ki.
 - Az életciklus szakaszain kívül a tulajdonosi és menedzsment szerkezet jellemzői, valamint azok változása is meghatározó hatással lehet a két stratégiai cél-csoport viszonyára.Ennek a hatótényező-körnek a felépítése lett az alapja a hipotézisek megfogalmazásnak is.

2. A magyar középvállalatok előtt álló főbb stratégiai kihívások

- A magyar gazdaságban *a középvállalatok karakteres csoportot alkotnak* a vállalatok között abból a szempontból, hogy bár besorolásukat és támogatási lehetőségeiket tekintve a KKV szektorba tartoznak, de működési és teljesítményjellemzőik tekintetében több szempontból *közelebb állnak a nagyvállalatokhoz*, mint a KKV szektor átlagához.
- A kutatási célcsoportnak tekintett *középvállalatok közé* – az alkalmazott besorolási kritériumoktól függően - *3200 és 4670 közötti* számú vállalat tartozik.
- Számításaimból és elemzésükből azt a következtetés vontam le, hogy 2001 és 2005 között a magyar középvállalatok tulajdonosai az Európai Unió csatlakozás nyomán rendkívül *megerősödött versenyképességi kihívásoknak* jórészt olyan módon próbáltak megfelelni, hogy növelték felhalmozási arányukat, beruházásra fordított ráfordításaikat - reálértékben stagnáló adózás előtti nyereségtömeg és a nagyvállalatokénál jóval kisebb adókedvezmény-arány mellett. *Mindezt a tulajdonosi érték-célok rövid távú háttérbe szorításaként értelmezhetjük a magyar középvállalatok körében a versenystratégiai célok erősödése mellett.*

3. A kutatási mintában szereplő közép vállalatok stratégiai céljait érintő főbb megállapítások

- A „Versenyyben a világgal” című kutatások adatbázisán végzett elemzések azt mutatták, hogy a mintában szereplő 301 vállalatból 126 tartozott a közép vállalatok körébe. E vállalatok többsége belföldi magán- vagy társasági tulajdonban van, tevékenységét alacsony export-részarány jellemzi, fő tevékenységük szerint többnyire feldolgozóipari termelők, valamint jelentős részben kereskedő és szolgáltató vállalatok.
- A mintában szereplő közép vállalatok stratégiai irányultságát az jellemzi, hogy a megkérdezett közép vállalati vezetők körében kiemelkedően legfontosabbnak ítélt cél a fogyasztói igények kielégítése, ezt követik fontosságban a profitnövelési célok. A stratégiai irányultsággal kapcsolatban fontos megállapítás, hogy míg a minta egészében a legnagyobb arányban a növekedési stratégiák követő vállalatok voltak, addig a közép vállalatok körében többségben voltak a stabilitási stratégiát követő vállalatok.
- A megkérdezett vállalatvezetők úgy vélekedtek, hogy a tulajdonosaik számára fontosabb a megbízhatóság, mint a magas hozam. Ettől eltérő volt azonban a vélemény az úgynevezett értékvezérelt vállalatok körében, ahol a profitcélok fontosságát lényegesen magasabbnak ítélték, mint a közép vállalati kör egészében.
- A versenysztratégiai kérdéseket illetően a megkérdezett közép vállalatok többsége az iparági átlaghoz hasonlóknak ítélte meg a saját teljesítményét (pl. a piaci részesedés, technológiai színvonal

tekintetében). *Az iparági átlagszínvonal alattinak ítélte meg a teljesítményét a vállalatok mintegy harmada a tőkejövödelmezőséget és az árbevétel-arányos nyereséget tekintve. Egyetlen tényező tekintetében értékelték teljesítményüket az iparági átlagot meghaladónak, mégpedig a termék és szolgáltatás minősége tekintetében.*

- Fontos jellemzőként említhetjük, hogy a mintában szereplő középállalati kör gyakran volt felvásárlási célpontja a nagyobb, illetve nemzetközi vállalatoknak.

- Megvizsgáltam azt is, hogy a stratégiát érintő kérdésekben történő lényeges változás a mintában szereplő középállalatok körében az 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben végzett felmérések között. A három felmérés adatait összegző értékelés egyik lényeges megállapítása, hogy *mindhárom felmérésben a működésüket legkevésbé befolyásoló tényezők közé sorolták a külső piaci versenyt, de ennek a tényezőnek a hatása idővel erősödött. Egy tényező, a technológiai színvonal tekintetében romlott a megkérdezett középállalatok versenypozíciója 1996 és 2004 között.*

- Külön vizsgálati szempontként kezeltem az úgynevezett értékvezérelt és értéktudatos vállalatok csoportját. Azt találtam, hogy *az értékvezérelt vállalatok tőkejövödelmezőségük, de főként árbevétel-arányos nyereségük tekintetében magasabb értéket adtak az iparági átlaghoz viszonyítva, mint a mintában szereplő középállalatok egésze. Technológiai színvonaluk, piaci részesedésük, valamint minőségi*

szempontjaik értékei az iparági átlaghoz viszonyítva ugyanakkor alacsonyabbak a mintában szereplő középvállalatok egészére jellemző értékeknél.

- **A bemutatott adatok és elemzések véleményem szerint igazolják a H1 hipotézisben foglaltakat.**

4. A középvállalatok stratégiai célrendszerét befolyásoló tényezők a vállalati interjúk alapján

- A kutatás során 14 középvállalat tulajdonosával, vagy felsővezetőjével készített mélyinterjúk alapján egészítettem ki a középvállalatok stratégiai célrendszerével kapcsolatos megállapításaimat.
- A vállalati interjúk, valamint az értéktudatosság változásáról bemutatott adatok alapján megállapítható, hogy bár valóban gyakran fogalmaznak meg a vállalatok vezetői és tulajdonosai hosszú távon kiegyensúlyozott stratégiai célrendszert, a vállalati sajátosságok (iparági, piaci, tulajdonosi jellemzők) következtében a vizsgált középvállalatok körében gyakoribb, hogy egyértelműen versenystratégiai, vagy egyértelműen tulajdonosi hozamelvárási célok dominálnak az általuk megfogalmazott stratégiai célok között.
- **Az interjúk tehát alátámasztották a H2 hipotézisben megfogalmazottakat.**

- A H3-as hipotézist a vállalati interjúk kevés információval támasztották alá. Ennek fő oka az, hogy az interjú körébe került vállalatok nem csak méretüket, hanem korukat, életciklusbeli helyzetüket tekintve is nagyon hasonló jellemzőkkel rendelkeznek, vagyis életciklusuknak a növekvő/érett szakaszában, vagy e szakaszok határán vannak.
- Az interjúk lehetőséget adtak arra, hogy vizsgáljam a tulajdonosi és menedzsment szerepek kapcsolatának stratégiai hatásait. Azt állapítottam meg, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyeknél a tulajdonosi és menedzsment szerep összekapcsolódik, erősebbek a versenysztratégiai célok az értéknövelési céloknál. Azoknál a vállalatoknál viszont, ahol a tulajdonosi és menedzsment szerepek elválnak, vagy ezek elválasztására készülnek, jellemzőbb az értéknövelési célok dominanciája.
- **Az interjúk és a vállalati minta adatai azonban összességében nem adtak elegendő információt ahhoz, hogy a H3 hipotézist érdemben értékelhessem.**
- Végezetül a mélyinterjúban résztvevő vállalatokat megvizsgáltam abból a szempontból, hogyan hatnak a vállalatok életében bekövetkező sajátos „élethelyzetek” stratégiai céljaik alakulására. A vállalati interjúkból leszűrt következtetések ugyan nem általánosíthatóak a középvállalatok szélesebb körére, de **igazolják azt a H4 hipotézisben foglalt feltételezést, hogy a vizsgált rendkívüli vállalati „élethelyzetek” a stratégiai célhierarchia változását váltják ki a vállalatok tulajdonosai és vezetői körében.**

Főbb hivatkozások

- Antal Mokos Zoltán - Balaton Károly - Drótos György - Tari Ernő (1997):
Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Balaton Károly (et al., 2006): Vállalati stratégiák az EU csatlakozás
időszakában. Kutatási zárótanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem,
Versenyképességi Kutató Központ
- Black, A. – Wright, P. – Bacham, J. – Davies, J. (1999): Shareholder Value.
Az érték központú vállalatirányítás. Közgazdasági és Jogi Kiadó –
PWC, Budapest
- Chikán Attila (2003a): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja.
Vezetéstudomány, 5. szám
- Chikán Attila (2003b): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (2004): Fókuszban
a verseny – Gyorsjelentés a 2004 évi kérdőíves felmérés
eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató
Központ
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés. Panem -
John Wiley Sons, Budapest
- Czakó Erzsébet (2003): Érték az üzleti stratégiákban – a Porter-i
konceptiók változásai. Vezetéstudomány, 5. szám
- Damodaran, A. (2006): A befektetések értékelése. Panem Kiadó, Budapest
- European Commission (2003): Green Paper - Entrepreneurship in Europe.
Commission of the European Union, Working paper COM 58, Brussels

- Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2007): A kis- és középvállalatok helyzete 2005 – 2006. Éves jelentés, GKM ISSN 1416-2334
- Grant, R. M. (2002): Contemporary Strategy Analyses. 4th Edition, Blackwell Publishing
- Greiner, L.E.. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Growth. Harvard Business Review, 50.
- Johnson, G. –Scholes, K. (2002): Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, New York
- Juhász Péter (2005): A szellemi tőke szerepe és megítélése a magyar vállalatok működésében. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (2000): Balanced ScoreCard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kazainé Ónódi Annamária (2007): Az értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítményértékelési rendszer. PhD értekezés-tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Központi Statisztikai Hivatal (2006): Vállalkozások demográfiája 1999 – 2003. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Mészáros Tamás (2004): Változó stratégiaalkotás. Harvard Business Manager, 5. szám
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. Prentice Hall
- Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. The Free Press New York. magyar kiadás (1993): Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage. The Free Press, New York
- Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték. Alinea Kiadó, Budapest
- Reszegi László (1996): A vállalatértékelés alapproblémáiról. Kézirat,
Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Reszegi László (2004a): A tulajdonosi érték növelése – a vállalati teljesítménymérés koordinátarendszerének néhány problémája. Vezetéstudomány, 7-8. szám
- Román Zoltán (2006): A kis-és középvállalatok és a vállalkozási készség. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Thomson, A. A. - Strickland, A.J. (1986): Strategy Formulation and Implementation (BPI/Irwin Homewood)
- Vecsenyi János (2003): Vállalkozás. Aula Kiadó, Budapesti Corvinus Egyetem
- Wimmer Ágnes (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Ph.D értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Wimmer Ágnes – Csesznák Ágnes (2007): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ

A témakörrel kapcsolatos saját publikációk jegyzéke

1. Vállalati stratégia. Társszerzők: Bartek Lesi Mária, Bartók István, Czakó Erzsébet, Gáspár Judit, Pecze Krisztina. in Könczöl Erzsébet szerk. 2007 Alinea Kiadó, Budapest
2. A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007
3. A középvállalatok stratégiai céljainak vizsgálata. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 2007
4. The role of education and training in the process of building an entrepreneurial society in Hungary. Society and Economy 2004/1.
5. A stratégiai eszköztár egy új eleme, az outsourcing. 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. BKE 1998, in Temesi József (szerk.)
6. A tőkebevonás problémái a magyar iparban. Társszerző Reszegi László. Ipargazdasági szemle 1990/ 4. szám.
7. Vállalati stratégia (könyv-fejezet). in Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. MKKE 1989
8. Stratégia és marketing a Taurus-nál. Hungarian Business Review 1987/ 1. szám
9. Világbanki tagságunk fél évtizedének gyakorlati tanulságai. Vezetéstudomány 1987/ 11. szám
10. A vállalati stratégia kialakításának tapasztalatai a Taurus-nál. Szervezés és Vezetés 1978/ 2. szám

