

**Mandják Tibor – Wimmer Ágnes – Juhász Péter:  
Üzleti hálózatok – Hálózati pozíció és versenyképesség\***

TM 27. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely  
Vállalközi kapcsolatok* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Kolos Krisztina

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.

## Tartalom

<b>ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. AZ ÜZLETI KAPCSOLAT ÉS AZ ÜZLETI HÁLÓZAT AZ IMP KUTATÁSOK FÉNYÉBEN.....</b>	<b>6</b>
<b>2. HÁLÓZATI POZÍCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG – A KUTATÁS HÁTTERE .....</b>	<b>11</b>
<b>3. A HÁLÓZATI POZÍCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG KAPCSOLATA A GYAKORLATBAN.....</b>	<b>15</b>
<b>ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>23</b>
<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>24</b>
<b>FELHASZNÁLT FORRÁSOK .....</b>	<b>32</b>

## Összefoglalás

Tanulmányunk fókuszában az üzleti hálózatok állnak. Az IMP csoport (Industrial Marketing and Purchasing Group) üzleti kapcsolatokkal, üzleti hálózatokkal foglalkozó több évtizedes kutatási eredményeire és fogalomrendszerére alapozva áttekintjük a téma alapmegközelítéseit, majd a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérése adatainak felhasználásával vizsgáljuk a hálózati kép és a versenyképesség összefüggéseit. Jellemezzük a vállaltvezetők értékelése szerint az iparági hálózatokban központi szerepet játszó, befolyással bíró (domináns hálózati pozícióval rendelkező) vállalatokat, különös tekintettel az üzleti teljesítmény és versenyképesség jellemzőire.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, üzleti kapcsolatok, üzleti hálózatok, hálózati pozíció, üzleti teljesítmény

## Abstract

### **Business networks: network position and competitiveness in Hungary**

The paper analyses the business network position of Hungarian companies, based on data of the Competitiveness research program. After an overview of the theoretical background of business relationships, business networks and network position – based on the IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) approach, we analyse the performance and competitiveness characteristics of firms with central position in their industrial network.

**Keywords:** competitiveness, business relationships, business networks, network position, business performance

## Bevezetés

Tanulmányunk egy olyan kérdésről szól, amely egyrészt első hallásra minden üzleti szereplő, közöttük elsősorban minden vezető számára egyértelműnek tűnik, másrészt, ha közelebbről megvizsgáljuk, akkor kiderül, hogy a témával kapcsolatos tényleges ismereteink, legalább is korlátozottak. A hálózat és a hálózat jelentősége az üzleti életben valóban evidenciának tűnik. Azonban annak megragadása, hogy mit is értünk üzleti hálózaton és hogy ez hogyan befolyásolja vállaltunk teljesítményét, miként tájékozódhatunk és hogyan érhetünk el kedvező pozíciót a hálózatban, nos, ez már nem egyszerű feladat.

Tanulmányunkban arra teszünk kísérletet, hogy empirikus adatokra, a Versenyképesség-kutatás legújabb adatgyűjtésének eredményeire támaszkodva, felvillantsuk a hálózat és a versenyképesség közötti összefüggések némelyikét. Mindez illeszkedik az elmúlt évtizedben folytatott kutatásaink sorába, melyekben az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepét vizsgáltuk (ld. pl. Wimmer és Mandják 2002, 2003, Juhász 20005, Mandják 2005, Wimmer 2005, Wimmer, Mandják és Esse 2010).

Kutatásunkban segítségül hívjuk az üzleti hálózat lényegét, szerkezetét, folyamatait, és dinamikáját, immáron több mint harmincöt éve komplexen vizsgáló, mára paradigmatisma jellegűvé érett tudóstársaság, az Industrial Marketing and Purchasing Group (nemzetközi rövidítéssel élve az IMP) tudományos 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). Napjainkban a vállalatok olyan üzleti világban tevékenykednek, amely nagyon eltér a klasszikus piactól. A hatékonyság éppen úgy, mint az innovációs készség nagymértékben annak a függvényében alakul, hogy a vállalatok hogyan terveznek és teljesítenek az üzleti kapcsolataikban, amelyek az üzleti világ meghatározó részét képezik. Ebben az üzleti világban azonban nagyon másfajta jelenségek vannak, mint a hagyományos értelemben vett piacon. Ez utóbbit klasszikusan „dzsungelként” szokták leírni, mi azonban az üzleti világot inkább „esőerdőnek” látjuk. Ebben a világban a hatékonyság és az innovációs képesség attól függ, hogy a vállalatok hogyan hatnak kölcsönösen egymásra és alakítanak ki sokoldalú kapcsolatokat. Kutatási eredményinkre támaszkodva ezt állíthatjuk. Noha az IMP csoport több mint 30 éve foglalkozik ezeknek a kérdéseknek a kutatásával, még csak elkezdtek leírni, megfogalmazni és elemezni mindazt,

amelyet ezek az üzleti kapcsolatok befolyásolnak. A munka nagy része még előttünk áll!” (Håkansson 2011:13).

Tanulmányunk 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 fejezetben bemutatjuk az empirikus kutatás háttérét: a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésében résztvevő vállalati minta jellemzőit, valamint az e kutatásban használt kérdéseket, melyekkel a vállalatok hálózati pozícióját, teljesítményét és versenyképességi jellemzőit értékeltük. A harmadik fejezet az empirikus elemzés eredményeit foglalja össze. A részletesebb táblázatokat, háttér-információkat a mellékeltek tartalmazzák.

## 1. Az üzleti kapcsolat és az üzleti hálózat az IMP kutatások fényében

Az IMP több mint 35 éves kutatási tevékenységének meghatározó jelentőségű eredményei közé tartozik az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok lényegének, összetevőinek és típusainak feltárása. Alapvető kérdés az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok létezésének empirikus és elméleti megállapítása (például Håkansson és munkatársai 2009). Ez az ontológiai megközelítés lehetővé teszi az üzleti világ komplexitásának megragadását.

Az empirikus kutatások eredményeit szintetizáló interakciós modell (Håkansson 1982) írja le az üzleti kapcsolatok bonyolult szerkezetét és egymással összefüggésben lévő 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. Ezek a szervezetek lehetnek vállalatok, intézmények, állami- és kormányzati szervek, vagy éppen nem profitorientált szervezetek. Sok esetben az interakciós folyamatban nem a teljes szervezet vesz részt, hanem csak az adott kapcsolatban érintettek köre. Egy üzleti kapcsolatban az eladó részéről a tágan értelmezett, értékesítési központ (Johnston és Bonoma 1981) a vevő oldalán pedig a beszerzési központ (Webster és Wind

1972) tagjai érintettek. Természetesen a mikrovállalkozások és a kisvállalatok esetében gyakran előfordul, hogy az adott szervezet valamennyi tagja érintett egy üzleti kapcsolatban, különösen akkor, ha az egy fontos vevővel, vagy eladóval áll fenn.

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 et al. 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 érintetteknek a kapcsolaton belüli viselkedését, másrészt nagyrészt ezekre alapulnak az érintetteknek a 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. Ebben az interakciós folyamatban egyik fél sem játszik passzív szerepet. Minden érintettnek lehetősége van kérdezni, válaszolni és viszontválaszolni, noha természetesen a lehetőség mértéke nem mindenki számára azonos. A vállalatok közötti kapcsolatban végrehajtott akciókra adott válasz ugyanolyan fontos, mint maga az akció: például egy alkufolyamatban ugyanolyan fontos a partner ajánlatát meghallgatni, mint ajánlatot tenni a számára. Az effajta kölcsönösség az érintett felek számára szükséges ahhoz, hogy a kapcsolatban elérhessék saját céljukat (Håkansson és Snehota 2000).

Az üzleti kapcsolat mindig *egyedi és személyes jellegű*. A kapcsolat egyedisége többféle módon is megnyilvánul. Minden kapcsolatnak megvan a saját története. Ez a történet, ahogy azt a fentiekben már érintettük, szorosan összefügg a kapcsolatban ténylegesen megvalósult, vagy esetenként éppen megghiúsult, konkrét csereesemények lefolyásával és az érintetteknek erre vonatkozó tapasztalataival. 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 interakció (csere) folyamat mindig egy adott üzleti hálózatban, konkrét időben és térben valósul meg (Håkansson és munkatársai 2009). Az időnek és a térnek, ennek a két, szituációs változónak a szerepe két szempontból is fontos. Az egyik, hogy ezek a helyzeti változók befolyásolják az érintetteknek a kapcsolatra és egymásra vonatkozó percepcióit. A szituációs változók szerepe azért is fontos, mert figyelembevételükkel elkerülhetjük a hálózat szereplőinek viselkedésére vonatkozó túlzott leegyszerűsítéseket, amelyek nem veszik figyelembe, hogy a szereplők egyrészt egymással páros (diadikus) kapcsolatban állnak, másrészt a szereplők minden esetben a teljes hálózat részei is (Håkansson és munkatársai 2009:184).

A *kapcsolat egyedisége* abban is megnyilatkozik, hogy minden kapcsolatnak megvan a maga saját stílusa. 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 írásba kell foglalni. Az egyediség további jele, hogy minden kapcsolatnak megvan a maga sajátos szerepe, helyértéke, az adott vállalat teljes kapcsolatrendszerén belül. Ez azonban korántsem azt jelenti, hogy a vállalatok minden esetben valóban tisztában is vannak ezzel a helyértékkel, vagy, hogy egyáltalán felvetik a helyérték problémáját.

A *kapcsolat személyes jellege* alatt azt értjük, hogy egy vállalat minden egyes üzleti kapcsolat esetében, még ha ez a kapcsolat a legkisebb beszállítójával, vagy vevőjével áll is fenn, név szerint ismeri az adott partnert. Lehetséges, hogy szélsőséges esetekben ez a névszerinti ismeret csak a számlázáskor, vagy a beérkezett számla kiegyenlítésekor jelenik meg, de megjelenik. A lényeg, hogy a vállalat számára az üzleti kapcsolati partnerek nem arcnélküli tömeget jelentenek, hanem konkrét vállalatokat, amelyeknek saját címük van, és amelyeket hús-vér emberek képviselnek.

A partnerek *kölcsönös függősége* tekinthető szervezetközi csere következő sajátosságának. 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 megfelelés 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 nem csak 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 és Snehota 1989), hanem más piaci és nem piaci szereplők is befolyásolhatják. Az üzleti kapcsolatra valójában számos egyéb szereplő van hatással (Ford 1990, Axelsson és Easton 1992, Anderson et al. 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 és Easton 1992). Ez lényegében az *üzleti hálózat mikro-szintű* 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 és Håkansson 1996, Gemünden és Ritter 1997). Ezt nevezhetjük az *üzleti hálózat mezo-szintű* 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 makro-szintű* 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 és 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 (network) pozíció* a szervezet megítélésének, a hálózaton belüli jogainak, viselkedési korlátainak és kötelezettségvállalásainak az alapját jelenti. A hálózati pozíció fontos jellegzetessége, hogy a partnerekkel kialakított kölcsönös kapcsolatokon (interakciókon) keresztül fejlődik (Mattsson és 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, hogy vajon miként látják (és természetesen ennek alapján hogyan reprezentálják) az érintettek a hálózatot.

A hálózati menedzsment 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 hálózati képek, amelyek „azt mutatják meg, hogy a hálózatban résztvevők hogyan látják a hálózatot” (Ford és munkatársai 2010:39). A modell második eleme, amely szoros kapcsolatban és kölcsönhatásban van a hálózati képekkel, ez a hálózati működés, „amely magában foglalja egy vállalat, vagy egy személy valamennyi hálózatban végzett interakciós tevékenységét” (Ford és munkatársai 2002:7). 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). A hálózati menedzsment modell (Ford és munkatársai 2002, Ford és munkatársai 2003, Håkansson és munkatársai 2009) szerint, a modellt alkotó elemek közötti kölcsönhatás mellett, a hálózati 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. (Cikkükkel 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 hálózati képeiken 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 és Ramos 2006:2). 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). Szabad fordításban: „a festészet, füllentés, amely láthatóvá teszi az igazságot”.

## 2. Hálózati pozíció és versenyképesség – a kutatás háttere

Tanulmányunkban a Versenyképesség-kutatásban résztvevő vállalatok esetében vizsgáljuk a hálózati kép és a versenyképesség 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 felmérésének adatainak feldolgozására épül. Hasonlóan a Versenyképesség-kutatás előző három felméréséhez, a 2009-ben a válaszadó vállalatok egy-egy felsővezetője, pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezetője töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében több száz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja. A kutatás során összesen 2500 vállalatot kerestek meg a Tárki Zrt. és a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóinak közreműködésével: a 317 vállalattól begyűjtött kérdőívek (13%-os válaszadási ráta) feldolgozása és az adatbázis megtisztítása után 300 vállalat maradt a végső mintában. A minta jellemzőiről, reprezentativitásáról részletesebben lásd Matyusz (2011) tanulmányát.

A felmérésében szereplő vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembe vételével – 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 tulajdonlási forma a cégek több mint kétharmada esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók valamivel több mint 15%-a nagyobb részét 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. Az 1. táblázat a többségi tulajdonosi kör és a méret alapján jellemzi a vizsgált vállalati kört.

1. táblázat. A vizsgált vállalatok jellege többségi tulajdonosi kör és a méret alapján

	Vállalatok száma	A teljes mintában %	Besorolt %
<b>Magyar állami tulajdonú kis- vagy középvállalat</b>	26	8,7%	9,6%
<b>Magyar állami tulajdonú nagyvállalat</b>	1	0,3%	0,4%
<b>Magyar magántulajdonban lévő kis- vagy középvállalat</b>	190	63,3%	69,9%
<b>Magyar magántulajdonban lévő nagyvállalat</b>	9	3,0%	3,3%
<b>Külföldi tulajdonban lévő kis- vagy középvállalat</b>	36	12,0%	13,2%
<b>Külföldi tulajdonban lévő nagyvállalat</b>	10	3,3%	3,7%
Összesen	272	90,7%	100,0%
Nem besorolható	28	9,3%	
Teljes minta	300	100,0%	

Csesznák – Wimmer, 2011, 20. o.

Az 1. melléklet a minta jellemzését tartalmazza hét előzetesen „központilag” kiválasztott vállalati jellemző (méret, domináns tulajdonos, fő tevékenység, exportorientáció, reagáló képesség, teljesítmény, piac koncentrációja) alapján (Csesznák – Wimmer, 2011). E szempontokat, s ezekre építve a vállalatok jellemzését a kutatásban azzal a céllal alakítottunk ki, hogy egységes, minden kutató által azonosan értelmezett kategóriákat hozzunk létre, s így egységes fogalomrendszerrel dolgozhassanak a kutatók. (Például azonos módon értelmezzük, mit tekintünk kis-, közép- illetve nagyvállalatnak, melyek a többségi állami tulajdonú vagy éppen az exportorientáltak tekintett vállalkozások a kutatásban, mikor tekinthető koncentrálnak vagy megosztottnak a piac, amelyen a vállalat versenyez stb.)†

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

A vállalatok saját hálózati pozíciójának megragadására a V11-es kérdésre adott válaszokat vizsgáltuk:

V11. Az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?

igen

nem

† A minta további jellemzőiről, reprezentativitásáról lásd Matyusz (2011), az 1. mellékletben szereplő vállalatcsoportok kialakításáról és jellemzőiről Csesznák és Wimmer (2011) tanulmányát.

A vállalatok versenyképességét az üzleti teljesítményük dimenzióinak komplex vizsgálatával jellemeztük. Ehhez egyrészt a vállalatvezetők által értékelt, az iparági teljesítményhez viszonyított teljesítményre vonatkozó kérdés alapján képzett klasztereket, másrészt a felsővezetői kérdőív V14-es kérdését használtuk, melyben a legerősebb versenytárshoz képest értékelték vállalatukat a vezetők összesen 42 szempont alapján:

V14. Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva? Teljesítményünk a legfőbb versenytárshoz képest: 1 – sokkal gyengébb, 3 – lényegében azonos, 5 – sokkal jobb.

(A vizsgált 42 szempont listáját a 2. mellékelt tartalmazza.)

Elemzésünkhöz a kutatás központi, közös elemeként használt, az 1. mellékletben bemutatott hét vállalati jellemzőt 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 felsővezetők által adott értékelés alapján történt, a V15 kérdés alapján, melyben arra kértük e felsővezetőket, 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 iparágban élenjáró színvonalat jelentő) a következő szempontok szerint:*

- a) *Árbevétel-arányos nyereség*
- b) *Tőkejövedelmezőség*
- c) *Piaci részesedés (az árbevétel alapján)*
- d) *Technológiai színvonal*
- e) *Menedzsment*
- f) *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 jövedelmezőséggel.

**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 jövedelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt. (Csesznák – Wimmer, 2011)

A 2. táblázat a minta megoszlását és a teljesítményklaszterek jellemzőit foglalja össze a besorolás alapját adó változók szerint.

2. táblázat. A teljesítményklaszterek jellemzői

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

Wimmer – Csesznák, 2011, 18. oldal

Kutatásunk fő kérdése, a hálózati kép és a versenyképesség összefüggései vagyis a vállalatok saját hálózati pozíciójukról kialakított véleménye és az üzleti teljesítményükkel jellemzett versenyképességének kapcsolata mellett vizsgáltuk a vállalatvezetők vevőkkel és beszállítókkal kapcsolatos szemléletmódját is. Ehhez a kereskedelmi, illetve a termelési vezetők által kitöltött kérdőívek két kapcsolódó kérdését használtuk, melyekben az értékesnek tartott üzleti kapcsolatok jellemzőit, szempontjait értékelték a vezetők: Mikor tekintenek értékesnek egy adott vevővel való

kapcsolatot (K17), illetve Mikor tekintenek értékesnek egy adott szállítóval való kapcsolatot (T38). Az eredményekből láthatjuk majd, hogy e szemléletmódban kevés esetben mutatható ki szignifikáns különbség a központi és a nem központi hálózati pozíciót betöltő cégek között, szemben a teljesítményjellemzők vizsgálatával, ahol, mint a 3. fejezetben láthatjuk, sok esetben kimutatható a kapcsolat.

### **3. 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 felsővezetők valamivel több mint egyharmada érzi úgy, hogy vállalata központi hálózati pozícióval rendelkezik.<sup>‡</sup> A válaszadók közül 87-en (34,7%-a) válaszolt 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 központi és a nem központi hálózati pozíciót észlelő cégek jellemzésére megvizsgáltuk e két csoportot az előző fejezetben és az 1. mellékletben bemutatott hét vállalati jellemző alapján. A tényezők többségénél öt esetében szignifikáns különbség mutatható ki, kivételt 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 minta 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 szereplői 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

---

<sup>‡</sup> Ez a válasz tulajdonképpen az elméleti háttér elemzésekor bemutatott hálózati képet jellemzi: a vállalatvezetők észlelését mutatja vállalatuk helyzetéről, pozíciójáról az ellátási láncban és az iparági hálózatban. A továbbiakban központi vagy domináns vagy meghatározó hálózati pozícióval rendelkező cégekként utalunk azokra, akik igennel válaszoltak erre a kérdésre. Ez a pozíció azonban minden esetben a hálózati képre utal, nem az üzleti folyamatok és kapcsolatok részletesen felmérésén alapul, hanem az érintettek erre vonatkozó észlelésén.

jellemzi exportorientáció, s valamivel jobb a reagáló képességük is, bár utóbbi esetében az eltérés nem szignifikáns. Nem meglepő, hogy az erős hálózati pozíciót elérők nagyobb arányban tevékenykednek koncentrált piacokon, mint mérsékelt koncentrált, s legkevésbé megosztott piacokon.<sup>§</sup> Koncentrált piacon működik a központi szerepet betöltők 45%-a, szemben a teljes minta 34%-os arányával. (A vizsgált szempontok szerinti megoszlás a 3. melléklet táblázataiban látható.)

A 3. 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.

3. táblázat. Vállalati méret és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban
kisvállalat	175	26,3%	73,7%
középvállalat	57	54,4%	45,6%
nagyvállalat	19	52,6%	47,4%
Összesen	251	34,7%	65,3%

p=0,00

A 4. táblázatban láthatjuk, hogy a többségében külföldi tulajdonban lévő cégekre jellemző leginkább a központi hálózati pozíció (61%), de az állami tulajdonban lévők többsége (54%) is erősnek érzékeli befolyását az iparági hálóban.

4. táblázat. Domináns tulajdonos típusa és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban
többségi állami tulajdon	26	53,8%	46,2%
többségi belföldi (nem állami) tulajdon	165	26,1%	73,9%
többségi külföldi tulajdon	41	61,0%	39,0%
Összesen	26	53,8%	46,2%

p=0,00

A fő tevékenységi kört tekintve 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

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



mezőgazdaságban jóval kisebb ez az arány, mint a teljes válaszadói körben (10%, illetve 23%, szemben a 34%-os aránnyal).

Az 5. táblázat az exportorientáció és a hálózati pozíció kapcsolatát ábrázolja. 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 beszámolók) 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.

5. táblázat. Exportorientáció és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban
Nincs exporttevékenység	119	23,5%	76,5%
Alacsony exporttevékenység	60	45,0%	55,0%
Közepes exporttevékenység	29	44,8%	55,2%
Jelentős exporttevékenység	23	39,1%	60,9%
Összesen	231	33,3%	66,7%

$p=0,012$

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 késve vagy nem reagálók körében, azonban a különbség nem szignifikáns ( $p=0,185$ ).

A 6. táblázat a piac koncentrátsága szerint mutatja a központi szerepről beszámolók arányát, ami – elvárásainkkal összhangban – a koncentrált piacon működők körében jelentősen nagyobb, mint a megosztott piacon tevékenykedők között.

6. táblázat. Piaci koncentráció és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban
Koncentrált piac	60	48,3%	51,7%
Mérsékelt koncentrált piac	68	39,7%	60,3%
Megosztott piac	46	17,4%	82,6%
Összesen	174	36,8%	63,2%

$p=0,04$

Elemzésünk központi kérdése az iparági hálózati pozíció és az üzleti teljesítmény kapcsolata. A versenyképesség-kutatás kérdőíves felmérésének adatai szerint a jobb teljesítményt nyújtó cégek inkább képesek arra, hogy meghatározó szereplői legyenek az iparági hálónak, ahogyan ez a 7. táblázatban látható. A 2. fejezetben bemutatott klasztereket 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.

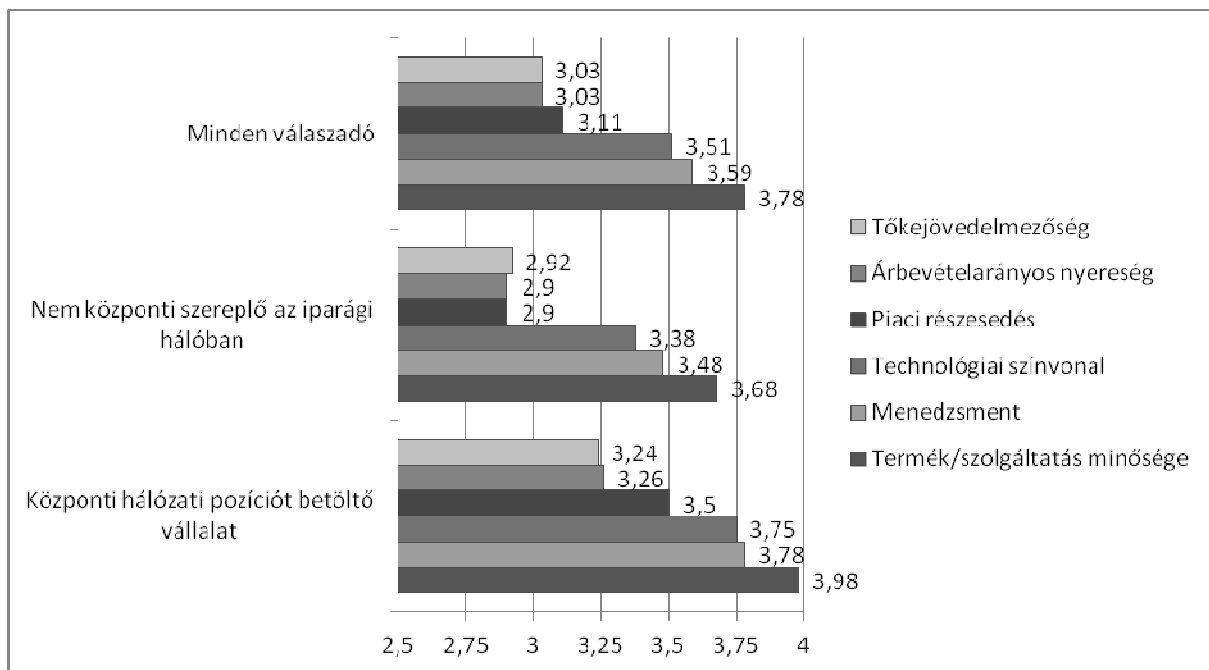
7. táblázat. Teljesítmény és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban
Lemaradók	61	19,7%	80,3%
Átlagosan teljesítők	101	30,7%	69,3%
Vezetők	83	51,8%	48,2%
Összesen	245	35,1%	64,9%

$p=0,00$

Az 1. ábrán azt a hat teljesítményjellemezőt 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 teljesítményjellemezők 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 részesedés tekintetében már többen észlelnék 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 8. táblázatban is látható.

1. ábra Teljesítménykülönbségek a központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkezők csoportjaiban



A termék 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 jövdelmezőségi mutatókat értékelve pedig alig több mint harmada érzi átlag felettinék a teljesítményét.

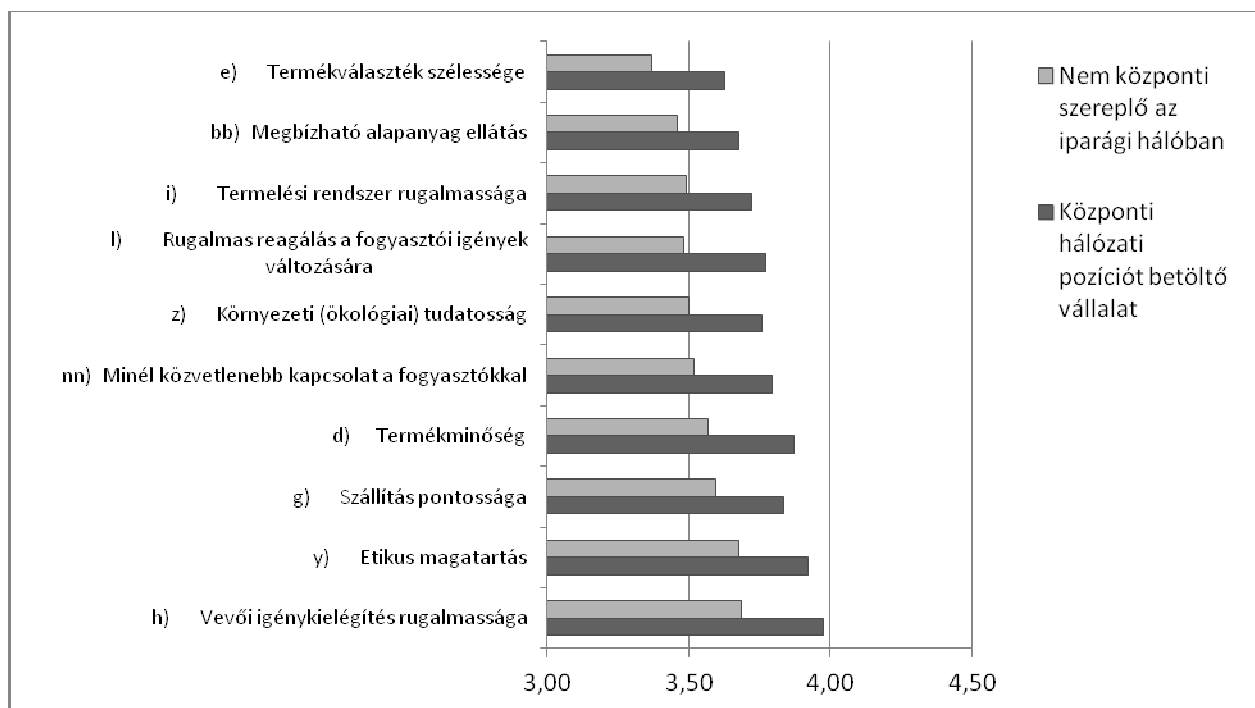
8. táblázat. A központi hálózati pozíciót betöltő cégek önértékelésének megoszlása a klaszterképzésbe bevont teljesítményjellemzők szerint

	4 és 5 válaszok aránya (élenjáró vagy az átlagszínvonalat némileg meghaladó teljesítmény)	3 válaszok aránya (az iparági átlagszínvonalhoz hasonló teljesítmény)	1 és 2 válaszok aránya (mélyen vagy némileg az iparági átlagszínvonal alatti teljesítmény)
Termék/szolgáltatás minősége	73,56%	26,44%	0,00%
Menedzsment	68,97%	27,59%	2,30%
Technológiai színvonal	59,77%	36,78%	3,45%
Piaci részesedés	48,28%	39,08%	11,49%
Árbevételarányos nyereség	35,63%	51,72%	12,64%
Tőkejövdelmezőség	33,33%	49,43%	16,09%

A legerősebb versenytárshoz viszonyítva elért színvonal értékelésénél (a kérdés a 2005-2008 időszakra vonatkozott) a felsorolt 42 tényező (lásd 2. melléklet) 34 esetében tapasztaltunk szignifikáns eltérést, minden esetben a központi hálózati pozíciót betöltő cégek javára. a részletes eredményeket és szignifikanciaszinteket a 4. melléklet tartalmazza.

A teljesítményszempontok és versenyképességi tényezők sorrendjét tekintve (az észlelt elért színvonal alapján) a tényezők többségénél nincs jelentős eltérés. A sorrendet tekintve mindkét csoportban a vevői igénykielégítés rugalmasságában, 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 megelőzi valamivel a minőséget). A 2. ábrán azt a tíz tényezőt ábrázoltuk, melyekben a legjobbnak érzik magukat a válaszadók a legerősebb versenytársukhoz képest. (A 9. táblázatban pedig az értékelés különbsége alapján rangsoroltuk a szempontokat.)

2. ábra Verseny tényezők 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 9. táblázatban a két csoport értékelése különbsége szerint rendeztük sorba a vizsgált szempontokat. Az egyes versenytényezők, teljesítményjellemzők átlagos értékelését 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.

9. 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
u) Lobbizás államigazgatási szerveknél	3,08	2,52	2,71	0,55
ii) Új termékek piacra vitele	3,47	2,94	3,12	0,53
n) Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,54	3,03	3,21	0,51
o) Vállalati image	3,68	3,22	3,38	0,46
x) Exportpiacokon való megjelenés	3,21	2,79	2,93	0,42
pp) Jövedelmezőség színvonala	3,42	3,02	3,15	0,40
jj) Szervezeti struktúra hatékonysága	3,56	3,17	3,30	0,39
c) Technológiai színvonal	3,58	3,21	3,33	0,37
cc) Kapacitáskihasználás	3,61	3,25	3,37	0,36
t) Fogyasztói szolgáltatások színvonala	3,59	3,24	3,36	0,36
v) Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	2,82	2,46	2,58	0,36
s) Fizetőképesség	3,59	3,27	3,38	0,33
w) Piaci változások előrejelzésének képessége	3,35	3,02	3,13	0,33
p) Elosztási csatornák szervezettsége	3,42	3,10	3,21	0,32
f) Versenyképes árak	3,59	3,28	3,39	0,31
hh) K+F ráfordítások szintje	3,32	3,01	3,12	0,31
b) Piaci részesedés	3,15	2,84	2,95	0,31
d) Termékminőség	3,87	3,57	3,67	0,30
h) Vevői igénykielégítés rugalmassága	3,97	3,69	3,78	0,29
l) Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,77	3,48	3,58	0,29
gg) Döntési/működési módszerek korszerűsége	3,63	3,34	3,44	0,29
nn) Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	3,79	3,52	3,61	0,28
mm)A gazdálkodási funkciók integrációja	3,35	3,07	3,17	0,28
z) Környezeti (ökológiai) tudatosság	3,76	3,50	3,59	0,26
e) Termékválaszték szélessége	3,63	3,37	3,46	0,26
kk) Integrált vállalati információs rendszer	3,47	3,21	3,30	0,26
y) Etikus magatartás	3,92	3,68	3,76	0,25
j) Logisztikai rendszer hatékonysága	3,49	3,25	3,33	0,25
g) Szállítás pontossága	3,84	3,59	3,68	0,24
i) Termelési rendszer rugalmassága	3,72	3,49	3,57	0,23
m) Gyártási tevékenység színvonala	3,58	3,35	3,43	0,23
bb) Megbízható alapanyag ellátás	3,68	3,46	3,53	0,22
r) Kintlevőségek szintje	3,26	3,03	3,11	0,22
a) Költséghatékonyság	3,34	3,13	3,20	0,21

## Összegzés

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

Elmélet 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 alapján jellemeztük a két vállalati csoportot, s öt tényező esetében (vállalati méret, 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.

## Mellékletek

1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2009.
2. melléklet – A teljesítmény több szempontú jellemzése során vizsgált kérdések
3. melléklet – A központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkező vállalatok néhány jellemzője
4. melléklet – A központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkező vállalatok teljesítményjellemzői



## 1. melléklet

### A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2009.

A változó neve	A változó értékei	Minta megoszlása
1. Vállalati méret	1 – Kisvállalat, 2 – Középvállalat 3 – Nagyvállalat	70,0 % 23,0 % 7,0 %
2. Tulajdonosok típusa	1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon	9,9% 73,2% 16,9%
3. Fő tevékenység	1 – Mezőgazdaság 2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás 3 – Élelmiszeripar 4 – Könnyűipar 5 – Vegyipar 6 – Gépipar 7 – Egyéb feldolgozóipar 8 – Építőipar 9 – Kereskedelem 10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	4,3 % 2,0 % 6,7 % 4,3 % 4,7 % 14,7 % 12,0 % 9,3 % 19,0 % 23,0 %
1. Exportorientáció	1 – Nincs exporttevékenység 2 – Alacsony exporttevékenység 3 – Közepes exporttevékenység 4 – Jelentős exporttevékenység	51,7% 24,9% 13,8% 9,6%
4. Változásokhoz való viszony	1 – A változásokat nehezen követők 2 – A változásokra késve reagálók 3 – A változásokra felkészülők 4 – A változásokat befolyásolók	9,7% 39,3% 33,2% 14,8%
5. Vállalati teljesítmény	1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők	23,6% 41,5% 34,9%
6. Piaci koncentráció	1 – Koncentrált piac 2 – Mérsékelt koncentrált piac 3 – Megosztott piac	35,1% 38,9% 25,9%

Csesznák – Wimmer, 2011 alapján

## 2. melléklet

### A teljesítmény több szempontú jellemzése során vizsgált kérdések

V14.

- a) Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken 2005-2008 között a legerősebb versenytárhoz viszonyítva?

	a) Teljesítményünk a legfőbb versenytárhoz képest:				
	sokkal gyengébb		lényegében azonos		sokkal jobb
a) Költséghatékonyság	1	2	3	4	5
b) Piaci részesedés	1	2	3	4	5
c) Technológiai színvonal	1	2	3	4	5
d) Termékminőség	1	2	3	4	5
e) Termékválaszték szélessége	1	2	3	4	5
f) Versenyképes árak	1	2	3	4	5
g) Szállítás pontossága	1	2	3	4	5
h) Vevői igénykielégítés rugalmassága	1	2	3	4	5
i) Termelési rendszer rugalmassága	1	2	3	4	5
j) Logisztikai rendszer hatékonysága	1	2	3	4	5
k) Szállítási határidő rövideje	1	2	3	4	5
l) Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	1	2	3	4	5
m) Gyártási tevékenység színvonala	1	2	3	4	5
n) Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	1	2	3	4	5
o) Vállalati image	1	2	3	4	5
p) Elosztási csatornák szervezettsége	1	2	3	4	5
q) Hitelképesség	1	2	3	4	5
r) Kintlevőségek szintje	1	2	3	4	5
s) Fizetőképesség	1	2	3	4	5
t) Fogyasztói szolgáltatások színvonala	1	2	3	4	5
u) Lobbizás államigazgatási szerveknél	1	2	3	4	5
v) Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	1	2	3	4	5
w) Piaci változások előrejelzésének képessége	1	2	3	4	5
x) Exportpiacokon való megjelenés	1	2	3	4	5
y) Etikus magatartás	1	2	3	4	5
z) Környezeti (ökológiai) tudatosság	1	2	3	4	5
aa) Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	1	2	3	4	5
bb) Megbízható alapanyag ellátás	1	2	3	4	5
cc) Kapacitáskihasználás	1	2	3	4	5
dd) Alkalmazottak képzettsége	1	2	3	4	5
ee) Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	1	2	3	4	5
ff) Színvonalas, jól felkészült vezetők	1	2	3	4	5
gg) Döntési/működési módszerek korszerűsége	1	2	3	4	5

hh) K+F ráfordítások szintje	1	2	3	4	5
ii) Új termékek piacra vitele	1	2	3	4	5
jj) Szervezeti struktúra hatékonysága	1	2	3	4	5
kk) Integrált vállalati információs rendszer	1	2	3	4	5
ll) Vezetői információs rendszer színvonala	1	2	3	4	5
mm)A gazdálkodási funkciók integrációja	1	2	3	4	5
nn) Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	1	2	3	4	5
oo) Megfelelő szintű és választékú készletek	1	2	3	4	5
pp) Jövedelmezőség színvonala	1	2	3	4	5

### 3. melléklet

## A központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkező vállalatok néhány jellemzője\*\*

#### Vállalati méret

	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban	Minden válaszadó
kisvállalat	52,9%	78,7%	69,7%
középvállalat	35,6%	15,9%	22,7%
nagyvállalat	11,5%	5,5%	7,6%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%

#### Domináns tulajdonos típusa

	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban	Minden válaszadó
többségi állami tulajdon	17,1%	8,0%	11,2%
többségi belföldi (nem állami) tulajdon	52,4%	81,3%	71,1%
többségi külföldi tulajdon	30,5%	10,7%	17,7%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%

#### Exportorientáció

	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban	Minden válaszadó
nincs exporttevékenység	36,4%	59,1%	51,5%
alacsony exporttevékenység	35,1%	21,4%	26,0%
közepes exporttevékenység	16,9%	10,4%	12,6%
jelentős exporttevékenység	11,7%	9,1%	10,0%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%

#### Vállalati teljesítmény

	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban	Minden válaszadó
Lemaradók	14,0%	30,8%	24,9%
Átlagosan teljesítők	36,0%	44,0%	41,2%
Vezetők	50,0%	25,2%	33,9%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%

#### Piaci koncentráció

	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban	Minden válaszadó
koncentrált piac	45,3%	28,2%	34,5%
mérsékelten koncentrált piac	42,2%	37,3%	39,1%
megosztott piac	12,5%	34,5%	26,4%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%

\*\* Az 1. mellékletben a minta jellemzésére bemutatott hét jellemző közül azt az ötöt emeltük ki, melyeknél a csoportok közötti különbség szignifikáns (az exportorientáció esetében  $p=0,012$ , a másik négy tényezőnél  $p=0,00$ ).

#### 4. melléklet

### A központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkező vállalatok teljesítményjellemzői<sup>††</sup>

Teljesítményjellemző	Központi pozíció	N	Átlag	Std. Deviation	Sig.
Költséghatékonyság - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	79	<b>3,34</b>	,749	,040
	Nem	156	<b>3,13</b>	,751	
	Minden válaszadó	235	<b>3,20</b>	,756	
Piaci részesedés - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	79	<b>3,15</b>	1,014	,026
	Nem	154	<b>2,84</b>	,984	
	Minden válaszadó	233	<b>2,95</b>	1,003	
Technológiai színvonal - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	79	<b>3,58</b>	,871	,001
	Nem	154	<b>3,21</b>	,814	
	Minden válaszadó	233	<b>3,33</b>	,851	
Termékminőség - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	77	<b>3,87</b>	,695	,004
	Nem	153	<b>3,57</b>	,776	
	Minden válaszadó	230	<b>3,67</b>	,762	
Termékválaszték szélessége - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	78	<b>3,63</b>	,854	,026
	Nem	152	<b>3,37</b>	,819	
	Minden válaszadó	230	<b>3,46</b>	,839	
Versenyképes árak - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	79	<b>3,59</b>	,793	,006
	Nem	153	<b>3,28</b>	,823	
	Minden válaszadó	232	<b>3,39</b>	,825	
Szállítás pontossága - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	79	<b>3,84</b>	,775	,029
	Nem	153	<b>3,59</b>	,798	
	Minden válaszadó	232	<b>3,68</b>	,797	
Vevői igénykielégítés rugalmassága - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	78	<b>3,97</b>	,789	,019
	Nem	153	<b>3,69</b>	,914	
	Minden válaszadó	231	<b>3,78</b>	,883	
Termelési rendszer rugalmassága - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva?	Igen	79	<b>3,72</b>	,800	,042
	Nem	151	<b>3,49</b>	,824	
	Minden válaszadó	230	<b>3,57</b>	,821	

<sup>††</sup> A táblázatban a V14-es kérdés szempontjai közül csak azokat szerepeltettük, ahol a különbség szignifikáns a csoportok között.

Logisztikai rendszer hatékonysága - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,49</b>	,782	,026
	Nem	149	<b>3,25</b>	,788	
	Minden válaszadó	228	<b>3,33</b>	,793	
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva? ?	Igen	79	<b>3,77</b>	,862	,023
	Nem	153	<b>3,48</b>	,933	
	Minden válaszadó	232	<b>3,58</b>	,917	
Gyártási tevékenység színvonala - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	76	<b>3,58</b>	,788	,035
	Nem	147	<b>3,35</b>	,729	
	Minden válaszadó	223	<b>3,43</b>	,755	
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,54</b>	,984	,000
	Nem	151	<b>3,03</b>	,905	
	Minden válaszadó	230	<b>3,21</b>	,962	
Vállalati image - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,68</b>	,981	,001
	Nem	153	<b>3,22</b>	,933	
	Minden válaszadó	232	<b>3,38</b>	,973	
Elosztási csatornák szervezetsége - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,42</b>	,841	,005
	Nem	148	<b>3,10</b>	,771	
	Minden válaszadó	227	<b>3,21</b>	,809	
Kintlevőségek szintje - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	78	<b>3,26</b>	,932	,048
	Nem	151	<b>3,03</b>	,734	
	Minden válaszadó	229	<b>3,11</b>	,812	
Fizetőképesség - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,59</b>	,885	,007
	Nem	154	<b>3,27</b>	,871	
	Minden válaszadó	233	<b>3,38</b>	,888	
Fogyasztói szolgáltatások színvonala - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,59</b>	,840	,002
	Nem	151	<b>3,24</b>	,798	
	Minden válaszadó	230	<b>3,36</b>	,828	
Lobbizás államigazgatási szerveknél - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,08</b>	1,085	,000
	Nem	151	<b>2,52</b>	,985	
	Minden válaszadó	228	<b>2,71</b>	1,051	
Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva? -	Igen	77	<b>2,82</b>	1,010	,013
	Nem	148	<b>2,46</b>	1,033	
	Minden válaszadó	225	<b>2,58</b>	1,037	
Piaci változások előrejelzésének képessége - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	78	<b>3,35</b>	,865	,006
	Nem	151	<b>3,02</b>	,844	
	Minden válaszadó	229	<b>3,13</b>	,864	
Exportpiacokon való megjelenés - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,21</b>	1,196	,009
	Nem	149	<b>2,79</b>	1,112	
	Minden válaszadó	226	<b>2,93</b>	1,156	

Etikus magatartás - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	78	<b>3,92</b>	,786	,039
	Nem	152	<b>3,68</b>	,881	
	Minden válaszadó	230	<b>3,76</b>	,856	
Környezeti (ökológiai) tudatosság - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,76</b>	,738	,015
	Nem	152	<b>3,50</b>	,772	
	Minden válaszadó	231	<b>3,59</b>	,769	
Megbízható alapanyag ellátás - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,68</b>	,895	,062
	Nem	148	<b>3,46</b>	,777	
	Minden válaszadó	225	<b>3,53</b>	,824	
Kapacitáskihasználás - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,61</b>	,854	,003
	Nem	151	<b>3,25</b>	,834	
	Minden válaszadó	230	<b>3,37</b>	,856	
Döntési/működési módszerek korszerűsége - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	79	<b>3,63</b>	,850	,014
	Nem	149	<b>3,34</b>	,844	
	Minden válaszadó	228	<b>3,44</b>	,856	
K+F ráfordítások szintje - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	78	<b>3,32</b>	,974	,021
	Nem	148	<b>3,01</b>	,958	
	Minden válaszadó	226	<b>3,12</b>	,973	
Új termékek piacra vitele - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,47</b>	,968	,000
	Nem	150	<b>2,94</b>	,971	
	Minden válaszadó	227	<b>3,12</b>	1,000	
Szervezeti struktúra hatékonysága - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,56</b>	,769	,000
	Nem	150	<b>3,17</b>	,755	
	Minden válaszadó	227	<b>3,30</b>	,780	
Integrált vállalati információs rendszer - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	78	<b>3,47</b>	,833	,034
	Nem	150	<b>3,21</b>	,902	
	Minden válaszadó	228	<b>3,30</b>	,886	
A gazdálkodási funkciók integrációja - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,35</b>	,721	,005
	Nem	149	<b>3,07</b>	,689	
	Minden válaszadó	226	<b>3,17</b>	,711	
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,79</b>	,767	,019
	Nem	149	<b>3,52</b>	,859	
	Minden válaszadó	226	<b>3,61</b>	,837	
Jövedelmezőség színvonala - Milyen színvonalat ért el a vállalat 2005-2008 között a legerősebb versenytárshoz viszonyítva?	Igen	77	<b>3,42</b>	,801	,001
	Nem	151	<b>3,02</b>	,836	
	Minden válaszadó	228	<b>3,15</b>	,844	

## Felhasznált források

Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* Volume 58, No.4: 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: 346-350

Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): *Industrial networks, A new view of reality*. London, Routledge

Blau, P. M. (1968): The hierarchy of authority in organizations. In *The American Journal of Sociology*, Volume 73, No. 4 (Jan., 1968), pp. 453-467

Chikán Attila – Czakó 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.*

Easton, G. (1992): *Industrial networks: a review*. In: Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): *Industrial networks, A new view of reality*. London, Routledge: 1-27

Easton, Geoff – Håkansson, Håkan (1996): *Markets as networks: Editorial introduction* In: *International Journal of Research in Marketing*, Volume 13 (1996) pp.407-414

Esse Bálint – Szántó Richárd – Wimmer Ágnes (2011): *Value creation in the light of the stakeholder approach – the case of Hungary*. Conference paper. 1st Interdisciplinary conference on stakeholders, resources and value creation, IESE Business School, Barcelona, 2011. június 7-8.

Ford, D. – Gadde, L.E. – Håkansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. –Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*. Chichester, John Wiley



Ford, D. (1990) (ed.): Understanding business markets: Interaction, relationships and networks. First edition, London, Academic Press

Ford, David – Gadde, Lars-Erik – Håkansson, Håkan – Snehota, Ivan – Waluszewski, Alexandra (2008): Analysing business interaction. *24<sup>th</sup> IMP Annual Conference, Uppsala*, pp. 1-36

Ford, David – Gadde, Lars-Erik – Håkansson, Håkan – Snehota, Ivan (2010): Hálózati menedzsment. Håkansson, Håkan (2010) *Határtalan hálózatok*. Budapest, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, pp. 35-55

Ford, David – Gadde, Lars-Erik – Håkansson, Håkan – Snehota, Ivan (2002): Managing networks. *18<sup>th</sup> IMP Conference, Perth*, pp. 1-22

Ford, David – Ramos, Carla (2006): Network pictures: Conceptual development and preliminary findings. *22<sup>nd</sup> IMP Conference, Milan, Italy (2006)*

Gelei Andrea – Mandják Tibor (2011) (szerk.): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Håkansson, H. – Snehota I. (1995) (eds.): Developing relationships in business networks, London, Routledge

Håkansson, H. – Snehota, I. (2006a): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget: Az üzleti stratégia hálózatelmélete. (In: Håkansson, 2010, 75–94. oldal)

Håkansson, H. – Snehota, I. (2006b): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget – 17 évvel később (In: Håkansson, 2010, 95–99. oldal)

Håkansson, Håkan – Ford, David – Gadde, Lars-Erik – Snehota, Ivan – Waluszewski, Alexandra (2009): *Business in networks*. Chichester, John Wiley & Sons

Håkansson, Håkan – Waluszewski, Alexandra (2002): Path dependence: restricting or facilitating technical development? *Journal of Business Research*, Volume 55, Issue 7, pp 561-570

Håkansson, Håkan (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Herbert Simon-díj, 2010. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.

Håkansson, Håkan (2010): *Határtalan hálózatok*. Budapest, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium

Håkansson, Håkan (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*. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 11-14.

Johnston, W. J. - Bonoma, T. V. (1981) The buying center: Structure and interaction patterns In: Journal of Marketing Volume 45, No.3, pp.143-156

Juhász Péter (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelési lehetőségei, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 35-43.

Mandják Tibor (2005): Marketing-szemléletmód és üzleti kapcsolatok, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 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. London, Routledge: 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: 253-267

Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.

Michel, D. – Naudé, P. – Salle, R. – Valla, J.-P. (2003): Business-to-business marketing, Strategies and implementation. New York, Palgrave Macmillan

Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch. (2004): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó.

Ramos, Carla - Ford, David (2011): Network pictures as a research device: Developing a tool to capture actors' perceptions in organizational networks *Industrial Marketing Management*, Volume 40, Issue 3, April 2011, Pages 447-464

Schmenner, R. W. (1997): Some Measures of Concern, in: Dickson, T. (szerk., 1997): Mastering Management, Pitman Publishing, IMD International – London Business School – The Wharton School of the University of Pennsylvania, pp. 302-306.

Trinquecoste, Jean-François (2009): La stratégie comme volonté et comme représentation Claverie, Bernard – Sallaberry, Jean-Claude – Trinquecoste, Jean-François (2009) (eds.) : *Management et cognition, Pilotage des organisations : questions de représentations*. Paris, L'Harmattan, pp.169-204

Turnbull, Peter – Ford, David – Cunningham, Malcolm (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. In Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 11, Issue 3/4, pp.44-62

Webster, F.E: - Wind, Y. (1972): A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of Marketing Volume 36, April, pp. 12-19.

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, pp. 1–11.

Wimmer Ágnes – Mandják Tibor (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? 45. sz. műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék.

Wimmer Ágnes (2004): Az üzleti kapcsolatok szerepe a vállalati versenyképességben. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs, 2004. október 21–22. In: Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után – A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai, pp. 69–76.

Wimmer Ágnes (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 4-13.

Wimmer Ágnes – Mandják Tibor – Esse Bálint: Perception and practice of the supplier relationship management. 26th IMP Conference, 2010. szeptember, Budapest. pp. 1-12. (<http://impgroup.org/uploads/papers/7404.pdf>)

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita – Mandják Tibor (2011): Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915