

STRATÉGIAALKOTÁS MONOPOLISZTIKUS KÖRNYEZETBEN – KUTATÁSI MEGKÖZELÍTÉS TANULMÁNYOZÁSA

*STRATEGY CREATING UNDER RULES OF MONOPOLISTIC MARKET
STRUCTURE – STUDY ON APPROACH TO A RESEARCH*

KATONA NORBERT főosztályvezető
Szerencsejáték Zrt.

ABSTRACT

This review study acts as an integral and basic part of a research aiming investigation on motivation factors and drivers of organizations operating in the field of monopolistic markets. This planned research is aiming to scrutinize the question, by what kind of „hard” and „soft” management tools are to be used by monopol organizations, while creating, implementing and even altering their strategies and what kind of inshore or offshore influences effect directly their operation. As an indispensable root of the research, in this study I took a close look at the market-structure indicators concerning monopolistic operations – with special view on the state owned-systems and its consequences. Following the outcome of survey on the market-structure focused on monolistic patterns, I found crucial to outline all the organizational dimensions that has been found critical for narrow-platformed investigation. Finally I did match the hidden change-management interdependances concernig the aim of the planned reasearch, and summed up the details and indicators by checking all the inevitable dimensions by use of frame modell correlated organizational modulation.

1. Bevezetés, aktuális kapcsolódások

A Pécsi Tudományegyetemen 2011-ben írt dolgozatom egy monopolisztikus piacon működő szervezet kapcsán vizsgálta a stratégia szükségességét. A kérdés különösen élesen, de közelről sem kizárólag állami tulajdonviszonyok között működő szervezet esetén vetődik fel. Az időközben bekövetkezett gazdaságkörnyezeti változások azt bizonyítják, hogy határozott stratégiai, illetve taktikai válaszokkal kell rendelkeznie még a monopol piacon működő cégeknek is a kihívásokra, hiszen minden szervezet elemi érdeke, és természetes magatartása a változásokra való reagálás, illetve ennek a képességnek a fenntartása. A témában olyan kutatási programot tervezek megvalósítani, amelynek terminális célja egy keretrendszer összeállítás, amely egyfajta térképet ad a változás irányítói számára a kiváltó okok és a változási hajtóerőkre adható válaszok összetett, dinamikus világában. Ezt a

struktúrát „stratégiai hatóerők és reakciók mátrixának” nevezem. Hipotézisem az, hogy jól strukturálható, homogén változási hatóerők működnek a monopol piacokon is, így erre egyértelmű menedzsment-eszközök állnak rendelkezésre egy monopol piacon működő szervezet esetén is. A téma aktualitását bizonyítja az is, hogy – részben politikai okokból – ma hazánkban újra napirenden van egyes szolgáltatók (újra)államosítása, illetve erősebb állami kontrol érvényesítése. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető globális fejlemény az is, hogy a kérdéskör egyre inkább teret hódít a gazdasági közbeszédben: ma már széles körben ismert az államkapitalizmus terminológiája, amelyet Kína és Oroszország esetén rendre hivatkoznak a gazdasági szféra elemzői (The Economist, 2012). Mind e mellett nyilvánvaló az is, hogy a gazdasági és kulturális térben végbement globalizációs folyamat továbbra is egyre több részterületen az oligopolisztikus piaci struktúrák jellemzőit mutatja: a verseny kiterjedt és megállás nélkül globalizálódik (Rekettye, 2004). A fentiekén túl, a téma jelentőségét az is alátámasztja, hogy hogy még jelenleg sincs stabil politikai és gazdasági válasz a 2008-ban, banki, pénzügyi krízisként kezdődött recesszióra, a közvélemény egyre inkább fenntartásokkal fogadja a bankszektor állami dotációját, és általában megkérdőjelezi a bankok stratégiai szerepét egy gazdaság működtetése során, ezzel párhuzamosan az állam szerepe ismét előtérbe kerül.

2. Piaci szerkezetek: a monopóliumok piacelméleti megközelítése

A monopóliumok elméleti megközelítése esetén olyan alapvető összefüggésekkel, kérdésekkel találkozunk, mint az ármeghatározó vagy árelfogadó magatartás, az ársziszkrimináció kérdése, vagy a differenciálás eszközrendszere, az erőfölény, a kartell problematikája, valamint a trösztellenes törvények, mint szabályozási eszközrendszer természetes része. Mindezen meghatározások értelmezése zéruspontja a kutatási munka lefolytatásához, hiszen ezen összefüggésekre épülő erőkből származnak azok a környezeti hatások, amelyek egy adott szervezet válasz-kényszerét indikálják. Carlton és Perloff (2003) az alábbi módon foglalta össze a különböző piaci rendszereket:

1. ábra: piaci struktúrák alapvető jellemzői
1. diagram: major attributes of market-structure

Jellemző piacszerkezet:	Eladók / Vevők száma:	Belépési korlát:
verseny	sok eladó	nincs
monopólium	koncentrált kínálat (egy eladó)	van
monoposzónium	koncentrált kereslet (egy vevő)	van
oligopólium	koncentrált kínálat (kevés eladó)	van
oligoposzónium	koncentrált kereslet (kevés vevő)	van

Forrás: saját szerkesztés, Carlton és Perloff munkája alapján

A verseny sokféle lehet, ennek értelmezése külön elméleti munka tárgyát képezheti. Anélkül, hogy itt ennek részleteit vizsgálánánk, az alábbiakban néhány alapvetést összegzek a szakirodalom alapján, megjegyezve, hogy a verseny sokkal inkább dinamikus folyamat eredménye, mintsem statikus kép (Heyne, 2004).

A tökéletes versenynek természetes, rendszerszerű korlátai vannak, ezek egyrészt az elosztás egyenletlenségére, a különböző komperatív és kompetitív előnyökre, illetve a rendelkezésre álló (részben kormányzati) piacbefolyásolás eszközökre vezethetőek vissza, azzal erős korrelációt mutatnak. Lényeges ismerv az, hogy monopólium esetén az ár meghatározása torzul a klasszikus versenypiaci modellhez képest, hiszen egy monopólium szabadon maximalizálja nyereségét, úgy, hogy az árat lényegében saját önköltsége határozza meg. Ebben az esetben a végső fogyasztói ár könnyen eltérhet a piaci mértéktől, lényeges különbség keletkezik a keresleti és a kínálati ár között. Ezt a különbségek a fogyasztók fizetik meg, amelyet a szakirodalom holtteher-veszteségnek nevez. A monopolista környezet fenntartását ugyanakkor objektív tényezők is befolyásolhatják, ezek közé sorolja a szakirodalom az ismeretek által biztosított előnyöket, amelyek alapvetően az adott vállalat korábbi, széleskörű piaci jelenlétből származnak. A klasszikus osztályozás szerint léteznek úgynevezett természetes monopóliumok is, amellyről akkor beszélünk, ha magának a piacnak is kedvez az „egy eladó-struktúra”: egyes piacokon hatékony megoldás lehet ugyanis, ha csupán egyetlen vállalat állítja elő a teljes kibocsátást, ellenkező esetben magasabb termelési költségek, így magasabb fogyasztói árak keletkeznének. Lényeges szempont az, hogy ezt a jelenséget a piaci szereplők is elfogadottnak tekintik. Vannak olyan helyzetek is, amikor a piacon domináns vállalatok működnek úgynevezett „versenyző szegéllyel” – megjegyzendő ugyanakkor, hogy domináns vállalatok azért maradnak fent, mert ők olcsóbban termelnek. Az olcsóbb termelési költségeknek több oka lehet, ilyen a hatékonyság (szakmai, piaci, vezetői), a tapasztalati görbe és annak kedvező hatása, a méretgazdaságosság optimum, valamint a kormányzati preferencia is.

2.1. Az állam kitüntetett szerepe a piaci struktúrákban

A monopolista tevékenység, struktúra magából az állam működéséből is közvetlenül következhet. Klasszikus megjelenése ennek az állam bevétel-maximalizáló működése, amelyet „járadékvadászatnak” nevez a szakirodalom. Megjegyzendő, hogy az állam – küldetése okán – monopólium létrehozása és fent tartása mellett teoretikusan a saját fogyasztói érdeke alapján dönt és a struktúra fenntartását alapvetően történelmi időkben gyökerező technikákkal oldja meg, ilyenek például az adóztatás, a vámok illetve a szabadalmaztatás intézményei. Kiemelendő, hogy olyan kifinomult technikai megoldások is fellelhetők az eszközök között, mint például a belföldi illetve külföldi monopóliumok fenntartása (gyakran torzított árak alkalmazásával), illetve a kormányzatok harcolhatnak a külföldi, hazai érdekeket sértő monopóliumok ellen exportvámok, kvótát, exporttámogatások rendszerbe állításával is, mindezt ugyanakkor inkább a stratégiai-kereskedelempolitika

részeként kezeli a szakirodalom. Egyes iparágak esetén beazonosítható a pozitív, illetve negatív externáliák kapcsolata, amely nem más, mint a társadalmi határhason és a határköltés összefüggésének frontja. A jóléti közgazdaságtan stratégiájának központjában éppen a vállalatok „büntetése”, illetve jutalmazása áll, azzal összefüggésben, hogy a tevékenység milyen pénzben ki nem fejezhető hatást gyakorol másokra (Arrow, 1979).

A kormányzat döntését ugyanakkor torzító hatások befolyásolják, amelyek központjában a vélt vagy valós piaci tökéletlenségek elleni küzdelem áll. A szakirodalom ún. „zsákmányelméletnek” nevezi azt, amikor maga az iparág, illetve egy adott monopolista társaság befolyásolja eredményesen a kormányzati magatartást. Mindez a döntésemélet alapvető összefüggéseire hívja fel a figyelmet, amely kapcsán kiemelendő a közösségi (társadalmi) döntéseknél megfigyelhető racionális tájékoztatási tényező (Johnson, 1999), amelynek gondolatisága, működése maradandó hatással bír a közösségi szinten születő gazdasági döntések területére is, mind e mellett egyes opportunistá viselkedési-, illetve döntéshozatali-modellek is beemelhetők a kérdés alapos vizsgálatába.

A tulajdonosi kontroll területe a vállalatkormányzás egyik sarkalatos kérdése, amely e kutatási téma során sem hagyható figyelmen kívül, hiszen egyes monopolista vállalatok működése esetén az állam (mint tulajdonos) elsősorban megtérülési mutatókon keresztül érvényesíti érdekét, ami ahhoz vezethet, hogy megkérdőjeleződik az árak és az azzal összefüggő minőségi szempontok súlya. Mindezzel összefüggésben a menedzsment érdekeltségi rendszere, ennek alapján működése is kérdéseket vethet fel.

2.2. Az állam szabályozó tevékenységével kapcsolatos hazai tapasztalatok

Az állam szerepe időről-időre joggal kerül fel a hazai aktuális (gazdaság) politikai kérdések közé is, ezért egy, az Állami Számvevőszék Kutatóintézetében készült tanulmány (Pulay és társai, 2009) alapján érdemes összegeznünk azt, hogy az elmúlt több mint 20 esztendőben az állam működésének milyen meghatározó tendenciái érvényesültek, hazánkban. A kutatás alapján megállapítható, hogy Magyarországon, a fejletett nyugati országok intézményrendszeréhez történő gyors integráció ellenére, alapvetően nem jött létre a gazdaság egészének felzárkózása. Mindez összefüggésben áll azzal, hogy a rendszerváltás alapvetően a gazdaság „államtalanításához”, a közpénzügyi rendszer decentralizálásához kötődött, kevés figyelem (politikai, illetve társadalmi akarat) társult az intézményrendszer, illetve az azt jellemző működési folyamatok hatékonyságának növelése irányába. Kiemelendő szempont, hogy a közszféra, illetve az állami szolgáltatások (vállalatok) közvetlenül és közvetett módon is hozzájárulnak az ország versenyképességének alakulásához. Ehhez kapcsolódva ugyanakkor elmondható, hogy az állam által nyújtott szolgáltatás színvonalának hatékony növelése alapvető, egyre erősebben

artikulálódó igény a társadalom tagjai, valamint a befektető vállalatok, szereplők felől is. A közpolitika működése során jellemző, hogy arra nagy hatás gyakorol az egyes szakpolitikai ágazatok véleményformáló és gyakran pártpolitikához kötődő érdekhöz csoportok versengése is. A válságot követően azonban új trend látszik érvényesülni a gazdasági irányításban, hiszen felerősödik az állam, így például a nemzeti versenyhatóságok szerepe a krízisek kezelésben. Lényeges szemponttá vált az időtényező, az engedélyek ütemes kiadása, ugyanakkor komoly kihívást jelent az állam szerepének megítélése akkor, ha olyan piacon lép fel a kormányzat vásárlóként, ahol az állam társaságai révén jelen van (Tóth, 2012).

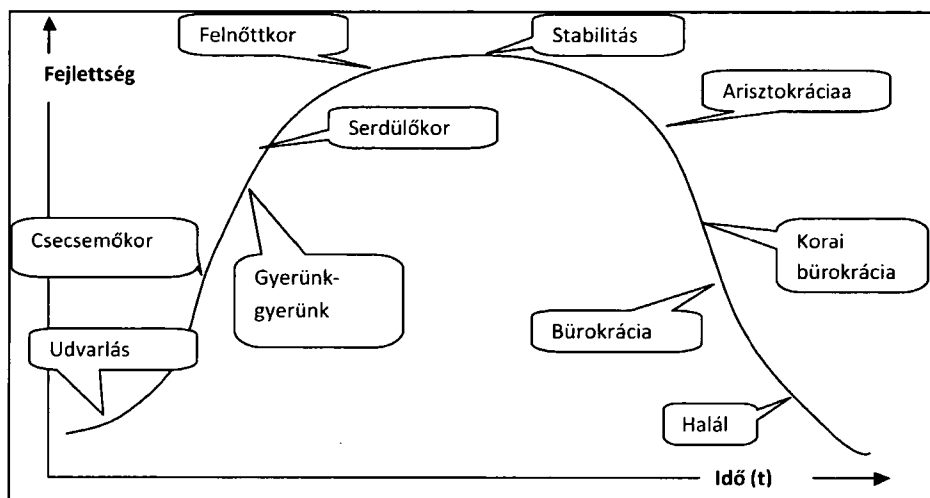
3. Stratégia-alkotási alapvetések

A fentiek alapján jól érzékelhető a piaci szerkezetek, a tulajdonosi struktúra és érdekeltségi rendszer hatása egy-egy szervezetre, így e szempontok, mint környezeti hatóerők kutatásba történő beemelése annál is inkább releváns, mert a szervezetek nem önmagunkban, hanem környezetükbe ágyazva végzik tevékenységüket, érik el eredményeiket. A stratégia megalkotása és megvalósítása folyamán ugyanis nagyon lényeges a belső illetve a külső környezet folyamatos monitorozása, a hatások mérlegelése: fontos gyakorlati kérdés a belső adottságok és a külső feltételek összehangolása, amely jelentős menedzselési feladatként jelentkezik a mindennapi vezetői munka során. Gyakorlati szempontból kiemelendő, hogy a hibás stratégia is eredményesebb lehet, mint a tudatos vezetés hiánya (Hoványi, 2002). A külső környezet elemzése esetén természetesen megkülönböztetünk makro, illetve mikro hatásokat, amelyekhez rendre széles körben elterjedt eszközök tartoznak (Bartók, 2007): a környezetből származnak egyrészt a társasági működést meghatározó technikai, jogi, társadalmi alapvetések, feltételek, ugyanakkor a vevői igény, az adott cég által a piacon működtetett, szerencsés esetben irányított verseny keretei és terepei is. Általános megközelítésben a stratégiai tervezés olyan módszertanilag megalapozott eljárás, amely biztosítja a jelenlegi szervezetek jövőbeli sikerét, miközben választ ad a környezet kihívásaira és lehetőségeire, segíti a vállalatnak a környezeti mozgásokhoz való aktív, dinamikus alkalmazkodását (Barakonyi, 1999). A stratégia alkotás szempontjából ugyanakkor a környezeti tényezők nem jelentik feltétlenül az egyetlen dimenziót. Ennek alapján a vállalati működésre a kultúra, a szervezetben gyökerező jellemzők és sémák is lényeges hatást gyakorolnak, ezért a következőkben a szervezeti indikátorok kérdésére fókuszálok.

4. Hogyan viselkedik a szervezet?

A vállalatok életciklusai-modell (Adizes, 1992) az eltelt idő, illetve ennek kapcsán megszerzett tapasztalat tükrében bekövetkezett fókuszváltások dimenziójában mutatja az egyes szervezetek jellemző működését. A modell a szervezetek érettségének megállapítására, illetve beazonosítására szolgál, amely alapvető irányt ad annak az elemzésnek, hogy az adott szervezet milyen fázisban, vállalati életciklusban tartózkodik. Mindennek a feltérképezése pedig jó megközelítést adhat a megfelelő stratégia válaszok szervezeten belüli megvalósításának tervezésére, illetve lebonyolítására.

2. számú ábra: Vállalatok életciklusai
2. diagram: Life-periods of organizations



Forrás: saját munka, Adizes munkája alapján

Könnyen belátható, hogy a serdülőkor kíváncsiságtól túlfűtött szakasza, vagy az arisztokrácia visszafogottsága más és más szervezeti keretrendszer ad egy adott válaszstratégia megvalósításához. Empirikus adatok alapján azonosíthatóvá válik egy adott szervezet vállalati életciklusa, sőt egy-egy ciklus jellemzője hozzárendelhetővé válik a monopolista, monopolisztikus vállalatok viselkedési sémáihoz is, így a kérdés további vizsgálata indokoltnak és megalapozottnak bizonyul a kutatás keretein belül.

4.1. A szervezetek kulturális jellemzői

A szervezeti kultúra vizsgálata, az adott szervezetek jellemzőinek azonosítása során Adizes modellje által biztosított képen felül érdemes megvizsgálni az ismert kultúra-dimenziókat is. A téma kutatói alapvetően a következő négy, széles körben ismert fő jellemző mentén vizsgálják a szervezet kultúráját, viselkedését: hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülési indexek, illetve az individualizmus-kollektívizmus, és a férfias-nőies értékek kontextusa (Hofstede, 1979). Tapasztaltok alapján jól érzékelhető, hogy egy monopolista, monopolisztikus környezetben tevékenykedő vállalat működésére és az azt támogató szervezeti modellre erősen jellemző a bizonytalanság-kerülés, a hatalmi szintek erős elválasztása és a szervezetet, valamint annak működését befolyásoló kollektív értékrend. Ezen értékek és indikátorok kutatás tárgyán belüli vizsgálata szintén megalapozottnak bizonyul a fentiek tükrében.

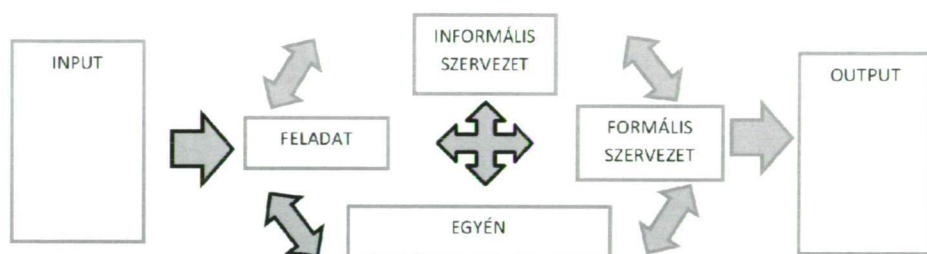
4.2. Fókuszban az alkalmazkodóképesség

Vállalati működéssel kapcsolatos értékes megfigyelés az, hogy egyes monopol szervezetek jellemzően *jól olajozott gépezetként* működnek amennyiben a megszo- kott környezetükben, illetve tempójukban kell teljesíteniük, ugyanakkor változási helyzetben ez a fajta működés a reagálás lassulásához, akár kudarchoz is vezethet. A Corvinus Egyetem versenyképesség-kutató központja által végzett összehason- lító felmérés (Chikán és társai, 2010) alapján elmondható, hogy jelenleg hazánk- ban a vállalatok versenyképességét számos, egymással szorosan összefüggő hatás és tényezők befolyásolja. Leszögezhető, hogy a hazai vállalatok esetén a stratégiai gondolkodás és a korszerű módszertani apparátus használata fejlődött, ugyanakkor még mindig nem tekinthetőek általánosnak. Lényeges, hogy a stratégiák változá- sai megfelelnek a válsághelyzet logikájának – mindazonáltal továbbra sem vonják le a szervezetek a stratégiából következő szervezeti következményeket, a vállala- tok tevékenységi funkciói és folyamatai lassú fejlődést mutatnak, míg egyre ked- vezőbb képet mutat a vállalatok közötti együttműködési hajlandóság. Észlelhető, hogy a gazdasági környezet gyors változása miatt ma már rövidebb távú stratégiák kialakítását preferálják a szervezetek, sőt ez az időtáv is egyre csökken. Az alkal- mazott stratégia típusában is jelentős változások történtek: a vállalati stratégiák a korábbi növekedési, majd a stabilitási stratégiából a defenzív irányba tolódtak el. A felmérés értékes eredménye, hogy a profitszerzésen és a fogyasztói igények kielégítésén túl a szervezetek alapvető céljai közé került a válság túlélése. Kita- pintható, hogy a stratégia megvalósítása igen kritikus a hazai szervezetek esetén is, különösen azért, mert nincs minden helyzetre megfelelő kész terv, így a stratégiák- kal kapcsolatban ma már egyre lényegesebb szempont a szervezetek alkalmazko- dóképessége; ennek okán a mérhető, eszköz-jellegű tényezők mellett jelentősen felértékelődik a munkavállalók alkotó tevékenységének és magának a vezetésnek a szerepe és jelentősége is.

5. A vizsgálat keretrendszere, változásmenedzsmenttel való összefüggése

A változásmenedzsment módszertani lehetőségei között számtalan alkalmazható modell létezik, amelyek nagyobb, monopol piacon tevékenykedő szervezetek esetén is működőképeseek lehetnek. A szintetizálás érdekében az ún. kongruencia-modell (Farkas, 2005) segítségével tekintem át a stratégiai kényszereket és az arra adott szervezeti válaszokat, összefüggéseket, különös tekintettel a monopolpiacon működő társaságok jellemzőire, amely téma kutatásom fókuszában áll.

3. számú ábra: Kongruenciamodel
3. számú ábra: Modell of organizational modulation



Forrás: saját szerkesztés, Farkas ábrája alapján

A kongruencia-modell hasznos keretet ad annak elemzésére, hogy egy adott feladatot ellátó szervezet, milyen belső áttételeken, dimenziókon keresztül működik, hogyan tervezi és valósítja meg stratégiáját. A modell hat fő összetevője az *input-hatás* (amely a környezeti hatásokból, az erőforrásokból és az előtörténetből táplálkozik), a *feladat*, az *egyének*, a *formális és az informális viszonyok*, valamint a *transzformációs folyamat* eredményeként megjelenő teljesítmény, *output*. Az ábra összefüggéseit megvizsgálva, és azokat monopolisztikus viszonyok között működő szervezetre alkalmazva, jól beazonosíthatóvá válik néhány jellemző trend.

Az input elemek vizsgálta során megállapítható, hogy a környezeti kényszer hatásán felül nagyon meghatározó az erőforrások kezelése (pl. kompetenciaazonosítás és – fejlesztés), valamint erős hatást fejt ki a szervezet előtörténete (korábbi működési mintái és eredményei) is a végső, piacon megmérettetésre kerülő teljesítmény szempontjából. Kiemelendő, hogy a feladat, amelynek „olajozott” működésére az adott szervezet berendezkedett, pusztán az egyik elem a hatékony válaszadáshoz szükséges összetevőkből. A tényezők között kulcsfontosságú az informális viszonyrendszerek hatása: bár a nagy szervezetek rendkívül hierarchizált viszonyokat tudhatnak magukénak, óriási – gyakran ki nem mondott, és nem megfelelően kezelt – erős képviselnek az informális kapcsolatokat, azok határozottan erős tényezőnek bizonyulnak egy adott változás irányítása esetén. Ennek kap-

csán ma már egyre több vállalat esetében megfigyelhető a belső kommunikáció tudatos menedzselése, beleértve a véleményvezérek feltérképezésével, illetve irányításával kapcsolatos tevékenységeket is. Ezzel párhuzamosan kiemelendő az egyén erősödő szerepe is; különösen izgalmas és lényeges terület a generációk közötti különbségek szervezet érdekében történő mozgósítás, dinamizálása. Az egyén egyrészt a formális csatorna részeként fejt ki hatását, másrészt pedig az informális viszonyrendszereken keresztül bír jelentékeny befolyással a szervezet működésére.

6. Következtetés

Amennyiben a monopolisztikus feltételt, piaci viszonyokat adottnak veszi egy szervezet, az – a fent ismertetett kongruenciamodellel logikáját követve – egyfajta nehezítő tényezőként jelentkezik majd egy szükségszerűen adandó piaci válasz, stratégiai váltás esetén. A váltásra vonatkozó döntés megszületése után ugyanis éppen a végrehajtásban szükséges szervezeti működési sémák, egyéni, informális kapcsolódások és a szervezet eddigi működése, előtörténete fékezheti a stratégia taktikai szintű gyakorlati megvalósítását, véső soron pedig a hatékony reagálást.

Jelen dolgozatba összefoglalt tényezők és hatások tükrében azt látom, hogy kutatási információim gyűjtése során – a monopolista környezetre jellemző működési indikátorok mélyreható rendszerezését követően – az érintett társaságok stratégiáinak megalkotását, illetve még inkább annak megvalósítását támogató működőképes belső kommunikációs és vezetési eszközöket szükséges azonosítani, elemezni és rendszerezni, annak érdekében, hogy a kutatási cél, a stratégia hatóerők és reakciók mátrixának összeállítása megalapozott legyen.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG Kiadó.
- Arrow, K., J. (1979): Az externalitások politikája. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Budapest: Nemzeti Könyvkiadó.
- Bartók, I. (2007): A környezet elemzése. In: Könczöl, E. (szerk.): Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó.
- Carlton, D., Perloff, J. (2003): Modern piacelmélet. Budapest: Panem Kiadó.
- Farkas, F. (2005): Változásmenedzsment. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Heyne, P. et al. (2004): A közgazdasági gondolkodás alapjai. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Hofstede, G. (1979): Hierarchical power distance in forty countries. In: Lammers, C., J., Hickson, D., J.: Organisations Alike and Unlike. London: Routledge and Kegan Paul
- Hoványi, G. (2002): Menedzsment Meditációk. Budapest: KJK-KERSZÖV. ü
- Pulay et al. (2009): Az állam célszerű gazdasági szerepvállalása a XXI. Század elejének globális gazdaságában. Budapest: Állami Számvevőszék Kutató Intézete.
- Reketye, G. (2004): Marketingelmélet a gyakorlatban Budapest: KJK KERSZOV.
- The rise of state capitalism = The Economist, 2012. január 21, 47 p.
- Tóth, A (2012).: A nemzeti versenyhatóságok szerepe a gazdasági válságok kezelésében = Versenytükör, 8. évf., 2012/12 szám, 31 p.
- Johnson, D., B., (1999): Közösségi döntések elmélete. Budapest: Osiris Kiadó.
- Chikán, A. et al: Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Letöltve: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, 2010.10.10.