

# **A SZERVEZETI- ÉS HUMÁN STRATÉGIA KAPCSOLÓDÁSÁNAK AZONOSÍTÁSA MONOPOL VÁLLALATI PÉLDÁN KERESZTÜL**

*IDENTIFYING OF CONNECTION-ASPECTS OF ORGANIZATIONAL  
AND HUMAN STRATEGY BASED ON A MONOPOLY CORPORATE  
EXAMPLE*

**KATONA NORBERT doktorandusz hallgató**  
DE, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

## **ABSTRACT**

Goal of this study is to identify connections between organizational and human strategy on a basis of a corporation operating with its multiple product lines under monopoly market structure in the domestic gaming market. Based on relevant theoretical overview of organizational and personal strategies, I confirmed that human resources and internal motivation of employees are playing important part in crafting and implementing corporate strategy and these components show a close relationship to the organization's internal processes, culture and its structure. According to procedural analysis on strategy-making of Szerencsejáték Zrt., I detected that human sub-strategy shows close resembles with other functional strategies: in parallel with other functions, professionals working in human area also compile integrated functional strategy that supports core global business goals, while drawing up and implementing along the same, well-structured methodical scheme set up in advance. As a result, I revealed interest and cultural value patterns that are faithfully reflected to outcomes characterized by organizations operating under monopoly market structure. Overall, I proved value-focused connection between organizational and human strategies, and highlighted that is not possible to bypass the questions of human resource management as a key supporting factor of a global company performance.

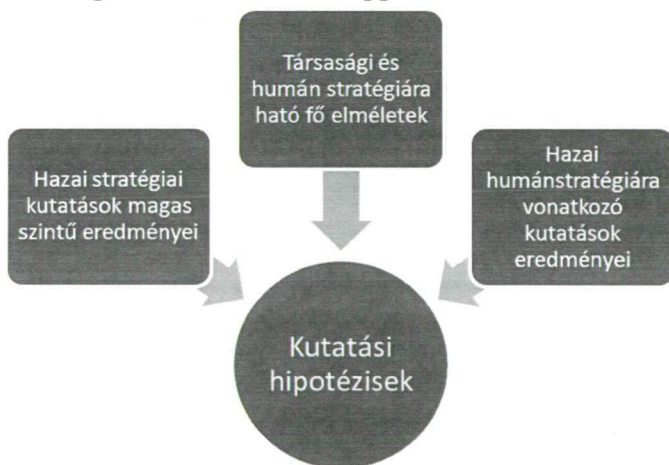
## **1. A vizsgálati megközelítés alapja**

Kutatási témám a stratégiai menedzsment monopol specifikus jellemzőinek azonosítására összpontosít. A program alapvető célja annak feltárása, hogy a monopol piacon működő szervezetek stratégiai menedzsment gyakorlata milyen dimenziók mentén és mennyiben tért el a „main stream” szakirodalmi megközelítésekben leírt, versenyipiaci stratégiai menedzsment gyakorlattól. Mindehhez a

monopol “környezetre jellemző működési indikátorok alapos rendszerezését követően, az érintett társaságok stratégiáinak megalkotását, illetve még inkább annak megvalósítását támogató működőképes belső kommunikációs és vezetési eszközöket szükséges azonosítani, elemezni és rendszerezni...” (Katona 2014:107). Jelen tanulmányban a Szerencsejáték Zrt. esetén mutatom be a szervezeti stratégia és az emberi erőforrás menedzsment tervezési megközelítésének gyakorlati kapcsolódásait. A vizsgált Társaság a hazai szerencsejáték iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoport esetén monopolhelyzetben lévő szolgáltatója.

Az 1. számú ábrán felvázolt három fő ismeretcsoport mentén határoztam meg a vizsgált hipotéziseket: először a társasági és humán stratégia összefüggésére ható elméleti modelleket tekintettem át, majd a hazai stratégiai kutatási megközelítések következtetéseit hivatkozom, végül pedig a hazai, humán stratégiára vonatkozó releváns kutatási eredményekre építek.

**1. ábra: A kutatási megközelítés alapjai**  
**1. diagram: Basement for approach of the research**



*Forrás: Saját szerkesztés*

„Az emberi erőforrás gazdálkodásnak vannak olyan sajátosságai, melyek a szervezeti stratégia kiemelkedően fontos tényezőjévé teszik. A humán erőforrások hozzáállása, belsőmotiváltsága a stratégiaalkotás és – megvalósítás fontos része” (Dienesné, 2012:54). A feltörő és elhaló iparágak, a kiszámíthatatlanabbá váló gazdasági ciklusok és egyéb, változékony környezeti hatások, valamint a rendelkezésre álló stratégia módszerek számossága felveti a stratégiaalkotáshoz szükséges eljárások, módszertani és elméleti megközelítések áttekintésének szükségességét.

Az elméleti modelleket a tanulmány célja szerint rendezve a 2. számú ábrába sűrített olyan kiemelt nyolc megközelítés mentén hivatkozom, amelyek jól írják le a társasági és a humán stratégia kapcsolatának elméleti környezetét, erőterét.

**2. ábra: A kutatási megközelítés elméleti alapjai**  
**2. diagram: Basement for theoretic approach of the research**



*Forrás:* Jelzett elméletekre épülő saját szerkesztés.

E tanulmányban nem célokom a klasszikus és újszerű megközelítések részletes ismertetése, ugyanakkor kiemelem, hogy az ábra logikája és a benne szerepeltetett modellek aláhúzzák azt, hogy a jelenlegi, változékony környezeti viszonyrendszerben tapasztalható turbulens hatások az összetett, több dimenziót rugalmasan kezelni képes stratégia szintű tervezési metódusok irányában tolják-e el a formális tervezési és menedzselési folyamatokat. Egy állami tulajdonú monopol piacon működő gazdálkodó szervezet ugyanakkor más szinten kezelt kockázatviselőkkel rendelkezik, mint egyéb lokális, vagy regionális versenypiaci szereplők (Katona 2014). Az érintettek kezelése és igényeik stratégiába történő beépítésére vonatkozó tevékenységek lényeges vizsgálati dimenzióknak bizonyulnak jelen tanulmány megközelítése esetén is.

A hazai magas szintű stratégiai kutatások kapcsán a Corvinus Egyetem versenyképesség-kutató központja által végzett összehasonlító felmérés (Chikán et al. 2010) rámutat, hogy jelenleg hazánkban a vállalatok versenyképességét számos, egymással szorosan összefüggő hatások és tényezők befolyásolják. Leszögezhető, hogy a hazai vállalatok esetén a stratégiai gondolkodás és a korszerű módszertani apparátus használata fejlődött, ugyanakkor még mindig nem tekinthetőek általánosnak. Kitapintható, hogy a stratégiákkal kapcsolatban ma egyre lényegesebb szempont a szervezetek alkalmazkodóképessége; ennek okán a mérhető, eszköz-jellegű tényezők mellett jelentősen felértékelődik a munkavállalók alkotó tevékenységének és magának a vezetésnek a szerepe és jelentősége is. Balaton (2008) rendszerváltás kapcsán végzett stratégiai menedzsmenttel összefüggő kutatásai arra világítanak rá, hogy (i) erősen formalizálódott a stratégiaalkotás folya-

mata és ezzel összefüggésben (ii) elterjedtek a – mára már hagyományosnak számító – módszerek és eszközök, mint például a SWOT analízis.

A hivatkozott releváns, hazai kutatásokból származó megállapítások inkább a humán stratégiára és annak pozitív vállalati visszacsatolására vonatkoznak. Bakacsi és társai (2004) szerint az emberi erőforrás menedzsment tevékenységterületek stratégiai szemléletű megvalósítása a következő gyakorlati módon járulhat hozzá a szervezeti válaszképesség növeléséhez, a hatékonyság, illetve a versenyképesség növeléséhez; egyrészt nő a munkavállalók elkötelezettsége, motiváltsága a szervezeti célok megvalósítására, másrészt csökkennek a munkaerővel kapcsolatos közvetlen költségek (hiányzás, megbetegedés, fluktuáció). E mellett megvalósul a szervezeti és egyéni célok illeszkedése, ami növeli az együttműködést és a közös problémamegoldásra tett erőfeszítéseket. Az egyénileg megszerzett tapasztalatok és tudás megosztása és elterjesztése a szervezetben növeli a szervezeti szintű tudást, segíti a szervezeti tanulást. Lácza (2012) a fentiekkel összefüggésben leszögezi, hogy a hatékonyság és a versenyképesség érdekében a folyamatos fejlesztések a globális környezeti igényekhez igazodnak, ugyanakkor a szervezeti kultúrát csak lassabban, részlegesen lehet a változással szinkronba hozni. Kővári (2003) szerint a globális versenyképességre adott stratégiai válaszokat vizsgálva arra a végső következtetésre juthatunk, hogy alapvetően két pilléren épül a humán stratégia kialakítása: a strukturális és kulturális változások menedzselésére és az emberi tőke fejlesztésére. Mindezeket a következtetéseket megerősíti Gulyás (2008) állítása is, hiszen a szervezeti stratégia, a szervezeti struktúra, a szervezeti kultúra összhangkövetelményének megvalósítása nélkül nincs hatékony szervezeti teljesítmény, miközben felhívja a figyelmet arra is, hogy az új, dinamikus szervezeti formák megfelelő működtetése csak a szervezeti kultúra fejlesztésével valósítható meg.

## **2. A vizsgálat célja, hipotézisei, módszertana**

Tanulmányomban a hazai szerencsejáték iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoporthoz tartozó monopolhelyzetben lévő szereplőjének humán stratégiai alkotására vonatkozó tevékenységét vizsgálom abban a vonatkozásban, hogy az milyen kapcsolatban áll a társasági szintű stratégiai menedzsmenttel. A vizsgálat során korábbi, a témában végzett kutatások eredményeit vettem alá újbóli elemzésnek: korábbi releváns kutatási eredményekre építve alkottam hipotéziseket, amelyeket ezt követően adott nagyvállalati gyakorlaton keresztül vizsgáltam, és abból vontam le a vizsgálat végső, általános következtetéseit. A kutatást kifejezetten hazai kontextusban végeztem, és kutatásom témája szakít a pusztán felsővezetőkre fókuszáló hagyományokkal: sokkal inkább a stratégia operatív, gyakorlati oldaláról közelít a problémához. Ezen irányelveket jól igazolja a tapasztalati – így a társadalomtudományok esetén széles körben elfogadott – empirikus-ciklus irányelveinek követése is. A fenti kutatási cél alapján az alábbi két illeszkedési és

három tartalmi kérdéscsoporthoz rendelt hipotézis mentén végeztem a vizsgálatot a Szerencsejáték Zrt. vonatkozásában:

- 1). hipotézis: A vizsgált monopol szervezet stratégiaalkotó tevékenysége elsősorban a hazai vállalati standardokhoz és megközelítésekhez kapcsolódik (Szervezet-illeszkedési kérdéscsoport).
- 2). hipotézis: A vizsgált szervezet esetén az érintettek közül a legmagasabb prioritással az állam, illetve a szabályozási és ellenőrző funkciókat betöltő szervezetek, szabályozók lesznek (Érintetti menedzsmenttel összefüggő tartalmi kérdéscsoport).
- 3). hipotézis: A társasági humán folyamatok stratégiai integrációja közvetett módon lesz megfigyelhető a vizsgált szervezet esetén (Procedurális megközelítéssel összefüggő tartalmi kérdéscsoport).
- 4). hipotézis: A vizsgált humán stratégiában visszaköszön a strukturális és kulturális változások menedzselésére és az emberi tőke fejlesztésére fordítandó eszköz és célrendszer alkalmazásának igénye (Emberi erőforrás menedzsmenttel összefüggő tartalmi kérdéscsoport).
- 5). hipotézis: A társaság, monopol helyzetéből eredő relatíven alacsonyabb alkalmazkodási kényszere okán, kevésbé tudatosan fordítja piaci előnyé a humán stratégia eredményét (Piacszerkezettel összefüggő illeszkedési kérdéscsoport).

A téma vizsgálatát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésemre bocsátott dokumentumok elemzésén, szakértői interjúk rögzítésén és feldolgozásán keresztül végeztem. Az értékelés során négy éves jelentést, kettő átfogó, belső stratégiai előterjesztést dolgoztam fel. Ezt követően irányított interjúkat végeztem a Társaság cégszintű illetve humán stratégiájáért felelős vezető munkatársaival. Az interjúkat 2015 tavaszán rögzítettem. A fentieknek megfelelően a következőkben a kutatási eredményeket integrált módon, egy-egy kiemelendő tartalmi fókuszpont mentén ismertetem, míg a tanulmány végén az eredmények összefoglalását a megfogalmazott öt kérdéscsoportra reflektálva mutatom be.

### **3. Eredmények ismertetése**

„A Szerencsejáték Zrt. „1991-es megalapítása óta számos érdekes állomása volt a nemzeti lottótársaságnak: kezdve a szerencsejáték-törvény megalkotásával és hatálybalépésével, az első kaparós sorjegy bevezetésével, a Joker és a Góltoló elindulásával, majd a Kenó, a Tippmix sportfogadás és a Skandináv lottó megszületésével egészen a Póker sorsjegy valamint az online értékesítés bevezetéséig, és a rekord összegű nyereményekig. Ma a Szerencsejáték Zrt. a felelős játékszervezést szem előtt tartva folytatja munkáját a tiszta, törvényes, biztonságos szerencsejátékok területén, hogy szórakoztató időtöltést kínáljon a felnőtteknek” (Szerencsejáték 2014).



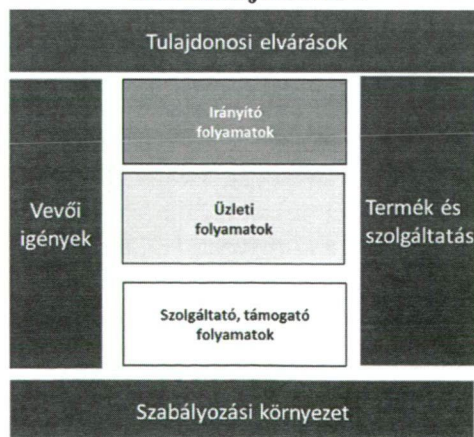
A Társaság rendszeresen elkészíti és megújítja üzleti stratégiáját, amelynek indíttatása több pillére épül (Szerencsejáték 2013 a). A stratégiaalkotás célja, hogy éveket átölelő, világos üzleti iránymutatást, orientációt adjon a Társaság menedzsmentje számára a változó hazai és a nemzetközi piaci és szabályozási környezetben való eredményes működéshez. A dokumentum leszögezi, hogy a szerencsejáték-iparág társadalmi szempontból érzékeny tevékenységre épül: az üzleti stratégia meghatározásának kulcskérdése, hogy a változó fogyasztói és szabályozási környezetben miként fejleszthetők a hagyományos és az internet alapú szerencsejáték-tevékenységek, valamint a Társaság miként viszonyuljon az új technológiák és szabályozási előírások által generált új játéklehetőségek kiaknázásához. A dokumentumok és a szakértői interjúk rendre visszaigazolták, hogy a Társaság környezete több dimenzióban változik és kihívásokat rejt, ugyanakkor ennek tudatában van a Társaság vezetése.

### 3.1. A humán stratégia formalizált megalkotása

A 3-as számú ábra a Szerencsejáték Zrt. folyamatmodelljét mutatja be, amely jól alátámasztja azt a megközelítést, hogy a társaság stratégiája alapvetően a kiemelt érintettek elvárásaira épül. A háromszintű folyamatrendszer – tehát az irányító, az üzleti és a támogató folyamatok – során folyamatos bemenetként szolgál a kiemelten azonosított érintettek érdekrendszere, amelyben egyaránt kitüntetett szerepet kap a belső és külső vevők érdeke is.

#### 3. ábra: A Szerencsejáték Zrt. részstratégia alkotásának általános folyamatelemei

#### 3. diagram: Process-components for crafting of sub-strategies at Szerencsejáték Zrt.

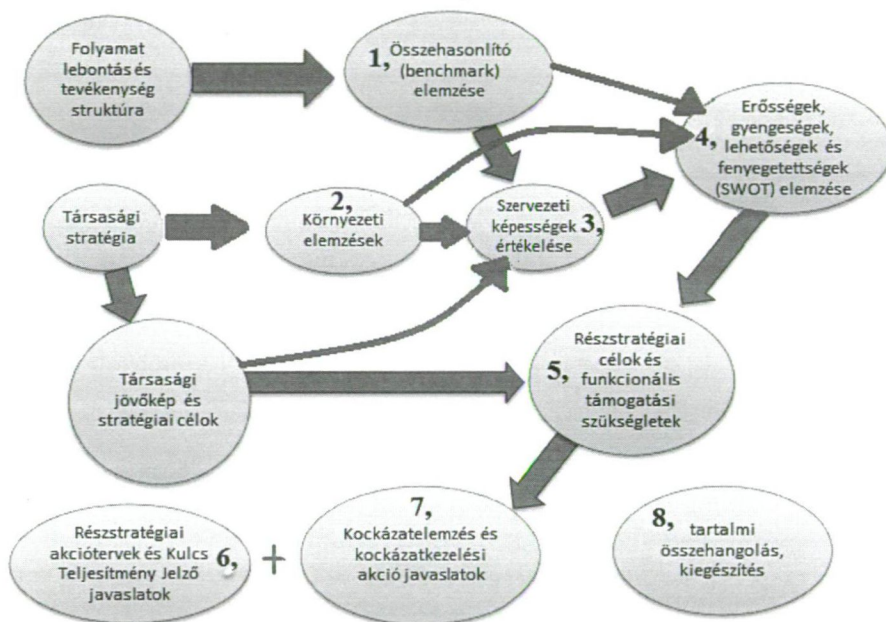


*Forrás:* Saját szerkesztés a Szerencsejáték Zrt. belső dokumentumai alapján

A Társaság strukturált részstratégia-alkotási folyamatát az alábbi, 4-es számú ábra foglalja össze, amelyen jól követhető az a nyolc lépcsőfok, amely során a humán szakterület is elkészíti és hozzáilleszti a stratégiáját a társasági üzleti célkitűzések komplex, magas szintű rendszeréhez.

**4. ábra: A Szerencsejáték Zrt. stratégia elemzésének és összefüggéseinek keretrendszere**

**4. diagram: Framework for analyzing and linking of strategy at Szerencsejáték Zrt.**



*Forrás:* Saját szerkesztés a Szerencsejáték Zrt. belső dokumentumai alapján

A séma inputként kezeli a folyamatokat, a vállalati stratégiát és a jövőképet és ennek mentén formalizálja az adott részstratégia és a társasági célok illeszkedésének iterációját a benchmark (1), a környezeti (2), a szervezeti képességek (3) és a SWOT elemzés (4) által meghatározott összefüggésekhez. Erre épül a humán feladatok meghatározása (5), a kapcsolódó kulcsteljesítmény mutatók (6) és a kockázati tényezők azonosításának (7) lépése. Ezen alapulva jutunk el a humán rész, vagy támogató stratégia véglegesítésének befejező lépéséhez (8).

**3.2. A humán stratégia illeszkedése és feladatai**

A megalapozó munkát követően 2013-ban a következő főirányok kerültek meghatározásra a stratégiával összefüggésben: (i) válaszolni kell a környezet kihívása-

ira, (ii) építeni szükséges a Társaság belső adottságaira, valamint (iii) fel kell számolni a belső szervezeti és kompetenciába rejlő esetleges hiányosságokat. A jelölt magas szintű célokkal összefüggésben az alábbi, humán stratégia célok kerültek kijelölésre (Szerencsejáték 2013 b):

- A belső adminisztráció további egyszerűsítése, a működési folyamatok optimalizálása.
- Kiemelt jelentősége van az innováció fejlesztésének, kreatív alkotó műhelyek szervezésének és a tudásmegosztásnak.
- Növelni kell a teljesítményösztönző juttatások súlyát a javadalmazási csomagokon belül, a Kulcs Teljesítmény Mutatók (KTM) teljesítéséhez kötve.
- Fontos a munkaerő-állomány rendszeres fejlesztése, valamint a kulcsmunkatársak megtartása érdekében karrierfejlesztési-programok bevezetése.

A jelölt célok elérése érdekében a humán szervezet a következő programok elindítását tűzte ki: (i) egységes teljesítménymenedzsment rendszer bevezetése a társaság egészében, (ii) komplex ösztönzési rendszer fejlesztése, (iii) munkakörök optimalizálása, (iv) személyzetfejlesztési rendszer kialakítása, (v) humán folyamatok és nyilvántartások integráltságának növelése valamint (vi) a szervezeti kultúra fejlesztése. Annak érdekében, hogy a fenti feladatok megvalósítása tervszerű és ütemezett legyen, valamint a szervezet teljes támogatása mellett valósuljon meg, a humán szervezet a részstratégia támogatási igényeit és egyéb (funkcionális) részstratégiákhoz való illeszkedését is meghatározta.

#### **4. Következtetések**

Az alábbiakban a dokumentum-elemzésen és interjúkon keresztül végzett vizsgálat következtetéseit foglalom össze, a kutatási célok és a korábban ismertetett vizsgálati kérdéscsoportok, illetve hipotézisek mentén. A szervezeti illeszkedéssel kapcsolatos hipotézis a vizsgálat alapján igaznak bizonyult hiszen, a vizsgált monopol szervezet esetén is erősen formalizálódott a stratégiaalkotás folyamata, rövidültek a stratégia időtávok és ezzel összefüggésben elterjedtek a standard módszerek és eszközök, általánossá és gyakorlati szempontból eredményesen használt módszerré vált többek között a SWOT analízis eszköze is. Az érintetti menedzsmenttel összefüggésben látható, hogy az állami érdekelteken felül, a fogyasztók, a belső érintettek és a versenytársak által formált környezeti tényezők is megjelennek a humán rendszerekhez kapcsolódó stratégia menedzsment folyamatban. A vizsgálat igazolta, hogy eltérő trendeket, illetve környezeti és érintetti hangsúlyokat szükséges figyelembe venni az egyes jellemző piaci szerkezetekben működő gazdálkodó szervezetek kapcsán: felelős állami vállalként a Szerencsejáték Zrt. kiemelt figyelmet fordít a pozitív társadalmi hatások erősítésére és példamutató állami vállalként való folyamatos működésre, illetve e területeket hangsúlyosan kommunikálja, mind külső mind pedig belső érintettjei felé. A stratégiaalkotási, procedurális kérdések mentén a hipotézist cáfolják a vizsgálat eredményei,



hiszen lekövethető, hogy a többi szakterülettel, illetve funkcióval párhuzamosan, a humán terület is előre meghatározott, kidolgozott integrált módszertan alapján képezi az összvállalati stratégiáját támogató részstratégiáját. Hangsúlyos jelentősége van annak, hogy a stratégiaalkotás folyamába a humán szakterület megfelelő kompetenciával és rálátással rendelkező szakemberei már az első időpillanattól kezdve bekapcsolódnak. Az emberi erőforrás menedzsmenttel összefüggő tartalmi kérdéscsoporttal kapcsolatos előzetes feltevést a vizsgálat nagymértékben igazolja, hiszen a részstratégiában megjelölt konkrét aktivitások, az egyéni ösztönző és teljesítményértékelő rendszer és munkakör-optimalizálás egyértelműen a strukturális és kulturális változások menedzselésére és az emberi tőke fejlesztésére irányulnak. A piacszerkezettel összefüggő illeszkedési kérdéscsoportra vonatkozó elő felvetést a vizsgálat empirikus eredményei ugyanakkor cáfolják, hiszen a Társágnál végzett stratégia-alkotási és felülvizsgálati gyakorlat magas szintű üzleti célokhoz rendelve valósul meg. A Társaság stratégiáját alkotó szakemberek tisztában vannak a környezetben, így a piaci működés területén érzékelhető dinamikus folyamatoknak, mindez a humán területen eredményességi szempontoknak megfelelő kompetencia-fejlesztést és hatékonyságnövekedését célzó elvárások formájában jelentkezik, különös képpen azon üzletágak, termék és szolgáltatáscsoportok támogatása esetén, amelyek jobban kitettek a versenypiaci működés nagyobb alkalmazkodóképességet feltételező elvárásainak.

A szervezetben jelen lévő monopoltudat, mint a szervezeti és működési kultúrát meghatározó elem nem tűnt el, de átalakulóban van: a vizsgált szervezet humán részstratégia összeállításának és megvalósításának elemei hűen visszatükrözik a monopol piacokon működő szervezetekre jellemző részben formális érdek-, és érték mintázatot is, miközben az érzékelhető piaci nyomás hatására egyre inkább megjelenik a fogyasztó és a változó szabályozási környezet kényszerítő ereje, szervezeti hatása is. E kettőség jól igazolja azt, hogy a szervezeti kultúrát csak lassabban, részlegesen lehet a változással szinkronba hozni, amely – a vizsgált példában is látható – fokozatos szervezeti kultúra-fejlesztési törekvésekkel érhetőek el. Módszertani szempontból ezek a megállapítások a monopol szervezetekre vonatkozó kutatási alapkérdés longitudinális vizsgálatának szükségességét vetítik elő, amelyet jól támogathat egy strukturált, elméletalkotási céllal útjára indított vállalati esettanulmány-sorozat.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adizes, Ichak. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG Kiadó.
- Bakacsi Gyula et al. (2004): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.
- Balaton Károly (2008): A stratégiai menedzsment fejlődése a rendszerváltás után (előadás). In Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debrecen: 2008. okt. 2-3.
- Barakonyi Károly (1999): Stratégiai tervezés. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2012): Emberi Erőforrás Menedzsment és Módszertan (jegyzet), Debrecen: DTE-ATC. p. 54.
- Fülöp Gyula (2003): A globális vállalati stratégiák. Budapest: Aula kiadó.
- Gulyás László (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Szegedi Tudományegyetem SZÉF, Szeged.
- Gulyás László szerk. (2014): Stratégiai menedzsment. JATEPressz. Szeged.
- Heijden, van der Kees (1996): Scenarios, the art of strategic conversation. John Wiley & Sons.
- Hofstede, Geert. (1979): Hierarchical power distance in forty countries. In: Lammers, C., J., Hickson, D., J.: Organisations Alike and Unlike. London: Rutledge and Kegan Paul.
- Katona Norbert (2014): Stratégiaalkotás monopolisztikus környezetben – Kutatási megközelítés tanulmányozása. In Vitek Közlemények, 2014/1-2. szám, VI.évf, Szeged, p. 107.
- Katona Norbert (2014): A külső környezet elemzésének új dimenzió. In: Gulyás László (szerk.): Stratégia Menedzsment. Jate Press. Szeged.
- Kövári György (2003): Stratégiai szemléletű emberierőforrás-menedzsment. Zsigmond Király Főiskola. Budapest.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Szeged.
- Radácsi László (1997): A vállalatok stakeholder-elmélete. In Boda, Zs. – Radácsi, L.: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest.
- Senge, Peter (1998): A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. Budapest: HVG Kiadó.
- Vámosi Zoltán (2004): Humán erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest.
- Chikán Atilla, et al: Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Letöltve: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, 2010.10.10.
- Szerencsejáték (2014): A Szerencsejáték Zrt. fejlődése. Forrás: [www.szerencsejatek.hu](http://www.szerencsejatek.hu), letöltve: 2014. november 8.
- Szerencsejáték (2013 a): A Szerencsejáték Zrt. stratégiájának felülvizsgálata. Belső munkanyag.
- Szerencsejáték (2013 b): A Humán Stratégia Megalapozása. Belső dokumentum.