

ÍGY KÉSZÜL A „SZERENCSE” – A SZERENCSEJÁTÉK ZRT. STRATÉGIAI IDŐKÉPE

HOW TO CREATE THE „FORTUNE” – STRATEGIC TIMELINE OF THE SZERENCSEJÁTÉK ZRT.

KATONA NORBERT doktorjelölt
Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Doktori Iskola

ABSTRACT

The newest surveys on domestic competitiveness have highlighted the essential role of relative shortage of flexible, high-quality management and leadership tools in Hungary. On this basis, there might be laid more stress upon the knowledge-transfer among the actors of the academic research centers, the well-proved competitors living on the real market and monopolies, working under semi-fixed rules. This paper focuses on operation of the Hungarian market leader gambling company, from the view of strategic environmental indicators and responses have been given by Szerencsejáték Zrt., in the last 23 years. The outcomes of research have pointed out, that strategic operation patterns of Szerencsejáték Zrt. show significant correlation at first hand with the recent strategic shift-orientation reported on cutting-edge global oil-companies, at second hand with the strategic-operation observed during the years of ecological and political change in Hungary, and finally with the shift in crafting and implementing of local strategies, after the last financial crises.

1. Stratégia, környezet, kompetencia

A stratégia menedzsment ismert forrásai, elsősorban üzleti és kevésbé módszertani okok miatt, a verseny piacon működő szervezetek stratégia alkotásának és implementálásának kérdéseivel foglalkozik (Balaton, 2007). Hiányos, túlnyomórészt informális, empirikus tapasztalatokon, és kevésbé strukturált felméréseken nyugvó kép él ugyanakkor a klasszikus verseny piac területén kívül működő szervezetek stratégia menedzselési gyakorlatáról, formáiról, illetve az ott tapasztaltak és a „main stream” elméleti és gyakorlati irányvonal kapcsolatáról. Különös hangsúllyal bír ugyanakkor ez a terület, figyelembe véve azt a tényt, hogy a legújabb versenyképességi tanulmányok arra hívják fel a figyelmet, hogy Magyarország versenyhátrányának egyik jelentős oka a megfelelő minőségű, rugalmasan használható menedzsment, illetve vállalatvezetési kompetenciában is keresendő (Chikán, 2014). Mikulás kutatásai ezzel összefüggésben azt is alátámasztják, hogy

erős az összefüggés a vezetői narratívák versenyképességi kapcsolata, a szervezeti vezető személyes versenyképessége, az adott szervezet és ország, illetve régió versenyképessége között (Mikulás, 2013). A stratégiai fejlődési utak meghatározása, leírása ugyanakkor megközelítésbeli eltéréseket is felvet, amelyeket a különböző stratégia iskolák jól érzékeltetnek azzal, hogy jellemzően nem kínálnak egyértelmű receptet a megközelítések alkalmazhatóságára, inkább víziókra, megérzésekre, illetve a jövő eseményeire vonatkozó „hitre” helyezik a hangsúlyt, kongruens, helyzet és állapotfüggő módszertanok ajánlása helyett (Mintzberg, 2005). A környezetben tapasztalható globális irányok vonatkozásában Beinhocker (1999) tíz megatrend mentén ragadja meg a szervezeti stratégiákra ható kényszerítő erőket, amelyben kiemeli a menedzsmenttudomány jelentőségét, ezzel mintegy alátámasztva Chikán fent hivatkozott álláspontját. A környezeti változásokkal összhangban, a szakirodalom számos olyan tényezőt tárt fel, amely újfajta, innovatív megközelítést sürget a stratégiák alkotásával és megvalósításával kapcsolatban (Franken – Thomsett, 2013).

2. A kutatáshoz kapcsolódó nemzetközi és hazai vizsgálati eredmények

A stratégiai irányváltásokról szóló szakirodalom áttekintés kapcsán elsősorban nemzetközi nagyvállalati tapasztalaton nyugvó szervezeti életciklusokkal kapcsolatos, valamint a rendszerváltás során és a 2008 válságot követő hazai vállalati reakciókat rögzítő referenciákat emelem ki. Grant a 2000-es évek közepén vizsgálta a nemzetközi olajipari óriásvállalatok stratégia alkotási gyakorlatát, illetve azok változását (Grant, 2008). A vizsgálat a következőkre mutatott rá: (i) a stratégiai tervezéssel kapcsolatos döntésköri hatáskörök újraelosztásra kerültek a vállalatoknál, (ii) a tervezési időtáv csökkent és ezzel párhuzamosan (iii) a tervezési folyamat átalakult, kevésbé formalizálttá vált. Prahalad (2009) összehasonlító kutatásai, amelyek a szervezeti ciklusok és a stratégia összefüggéseire fókuszáltak, megállapították, hogy a stratégia irányváltásokkal összefüggésben a szervezetek a vertikális integrációtól, a funkcionális, majd diverzifikált szervezeti formákon keresztül a menedzsment holdingokon keresztül, a virtuális majd online szervezeti formákig tartó fejlődési úton haladnak. Balaton (2008) rendszerváltás kapcsán végzett stratégiai menedzsmenttel összefüggő kutatásai pedig arra világítanak rá, hogy három csoportra oszthatóak a rendszerváltás hazai vállalatai. Az első vállalati csoportot a korábbi állami szervezetek képezik, ahol a stratégiai időszak rövidülése, a tudatos tervezési megközelítés térnyerése és a középvezetők fokozott bevonása volt a jellemző. A vállalatok második csoportját az újonnan létrejött, kvázi jogelőd nélküli magyar vállalatok képezik, amelyek esetén offenzív, terjeszkedési stratégia volt megfigyelhető, részben a magyar piac szűkössége okán. A vizsgálat során azonosított harmadik vállalatscsoport a vegyesvállalatok szegmense volt, amelyek esetén a külföldi standardok átvétele, az anya-, illetve domináns vállalat által követett módszerek, eszközök és megközelítések adaptációja nyomta rá a bélyegét a stra-

tégia menedzsment működésére. Balaton vizsgálatainak általános eredményeként megállapítható, hogy valamennyi azonosított vállalatcsoport esetén egyrészt (i) erősen formalizálódott a stratégiaalkotás folyamata és ezzel összefüggésben (ii) elterjedtek a – ma már hagyományosnak számító – módszerek és eszközök, mint például a SWOT analízis. A rendszerváltást követő, stratégiai témában írt tanulmányokból a Corvinus Egyetem Versenyképesség-kutató Központja által, a 2008-as válság kapcsán végzett összehasonlító felmérés eredményét emelem be kutatási előzményként. Ennek alapján elmondható, hogy a hazai vállalatok esetén a stratégiai gondolkodás és a korszerű módszertani apparátus használata tovább fejlődött (Chikán és társai, 2010): a stratégiák változásai megfelelnek a válsághelyzet logikájának, ugyanakkor a vállalatok jellemzően továbbra sem vonják le a stratégiából következő szervezeti következményeket, a vállalatok tevékenységi funkciói és folyamatai lassú fejlődést mutatnak, míg egyre kedvezőbb képet mutat a vállalatok közötti együttműködési hajlandóság. Mindezzel összefüggésben ugyanakkor látható, hogy az eszköz-jellegű tényezők mellett jelentősen felértékelődik a munkavállalók alkotó tevékenységének és magának a vezetési funkciónak a szerepe és jelentősége is.

3. A tanulmány célja és módszertana

Tanulmányomban a hazai szerencsejáték ipar piacvezető, állami tulajdonú, lényegében monopolhelyzetben lévő szereplőjének stratégia menedzsmenttel összefüggő működését vizsgálom. A célcsoport-rendszer keretén belül azonosítom, hogy a szakirodalom alapján fent ismertetett empirikus kutatási eredmények mennyire, milyen módon érvényesek a Szerencsejáték Zrt. esetén. Ebben a vonatkozásában a következő dimenziókat elemzem: (i) döntési hatáskörök alakulása, (ii) tervezési folyamat formalizáltsága, (iii) tervezési időtáv csökkenése, (iv) szervezet átalakulása, illetve átalakítása a stratégiai nézőpontok tükrében, (v) válság kapcsán tett stratégiai módosítások, valamint (vi) a rendszerváltás hazai nagyvállalataira jellemző mintázatok követése.

A téma feldolgozását illetve vizsgálatát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésre bocsátott dokumentumok elemzésén, szakértői interjúk rögzítésén és feldolgozásán keresztül végzetem. A dokumentumelemzés gerincét a hazai és nemzetközi szerencsejáték piacra vonatkozó szakértői és a releváns szakmai szervezetek által készített iparági tanulmányok, valamint a Szerencsejáték Zrt. üzleti jelentései és stratégiával kapcsolatos előterjesztései, határozatai adták. Összesen nyolc éves jelentést, tizenegy átfogó, belső stratégiai előterjesztést és iparági tanulmányt dolgoztam fel. A dokumentumelemzéssel párhuzamosan négy, a Társaságnál már hosszabb ideje, különböző területeken tevékenykedő szakemberrel készítettem félig strukturált interjúkat 2014. február és március hónapban. A 1. számú ábra alapján látható hogy a szakértői interjúban megkérdezettek játékfejlesztői munkakörben (játékfejlesztő vezetői menedzser), controlling és üzleti tervezési (controlling igazgató helyettes),

üzletfejlesztési területen (üzletfejlesztési főosztályvezető), valamint CSR területen (CSR osztályvezetői) tevékenykednek.

1. ábra: Áttekintés a félig strukturált interjúk alanyairól

1. digram: Review of the semi-structured interviews

Interjúban résztvevő személy	Szakterület	Szervezetbe való belépés éve
Kontrolling igazgató helyettes	kontrolling, éves tervezés	1996
Üzletfejlesztési főosztályvezető	innováció irányítás	1996
CSR osztályvezető	társadalmi felelősségvállalás, felelős játékszervezés	1995
Játékszervezési vezető menedzser	innováció menedzselés, játékfejlesztés	1992

Forrás: Saját szerkesztés

Mindegyik interjúalanyra igaz, hogy legalább 15 éve, folyamatosan a Társaságnál dolgoznak és az eltelt időben több pozícióban tevékenykedtek, így az általuk rendelkezésre bocsátott információk alkalmasak voltak a Szerencsejáték Zrt. elmúlt 23 évében megfigyelhető stratégiai és szervezeti folyamatainak eredményes vizsgálatára. Jelen tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé, hogy a vizsgálat során azonosított, majd a környezeti dimenziók (PEST) mentén rendezett valamennyi hatóerőt bemutassam, ezért – a szükségszerű áttekintésen túl – elsősorban a stratégia tervezés és menedzselés szervezeti megjelenési formáinak bemutatására és értékelésére szorítokozom.

4. Eredmények bemutatása

A vizsgált társaság ma magát az alábbiak szerint határozza meg: „A Szerencsejáték Zrt. küldetése, hogy élenjáró mintát adjon a felelős játékszervezés integrált működtetésében, megbízható vállalként lojális fogyasztói körét kiszolgálja, magas színvonalú játékaival a lakosság igényeinek megfelelő mértékben növekedjen. Felismerve társadalmi felelősségét, tevékenységén keresztül közvetve és közvetlenül is támogatja az állam különböző közpolitikai céljait, különös tekintettel a hazai sportra és kultúrára.” (Szerencsejáték Zrt, 2013). A küldetésben hangsúlyos elemként jelenik meg a közpolitikai célok támogatása, a megbízható működés és egyfajta innovatív, magas színvonalú játék és fogadáskínálat biztosítása. A küldetésben szereplő célok és értékek hosszú működés eredményeként fogalmazódtak meg, illetve kristályosodtak ki. A szakértői vizsgálatok lefolytatása után, a kulcsszavak és kifejezések gígyűjtését és rendezését követően megvizsgáltam és elemeztem az elhangzott kifejezések gyakoriságát, interjúalanyonként és együttesen is. Mivel nem volt számottevő eltérés a személyenként és az együttesen végzett

említési gyakorisági vizsgálat eredményében, ezért jelen tanulmányban az együttes vizsgálat eredményét illusztráló szófelhőt bocsátom nyilvánosságra, a 2. számú ábra segítségével.

2. ábra: Rögzített kulcsszempontok említési gyakoriságának vizsgálata

2. diagram: Frequency-test on recorded key-elements

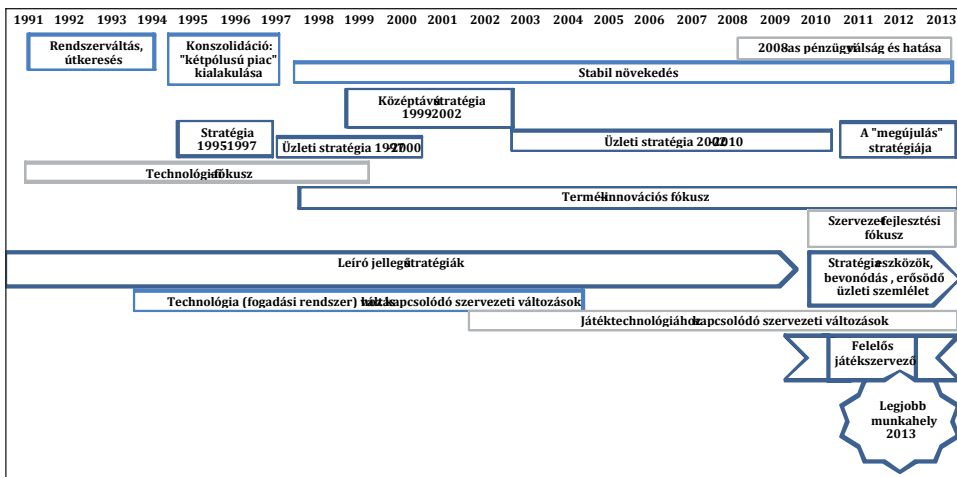


Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy az említett hatások, mérföldkövek és jellemzők között megjelennek eseményekhez tartozó évszámok, számok (1991, 1993, 1995, 4), elvek illetve megközelítések (felelősség, innováció, játékszervezés, szervezet) és szabályozási környezettel összefüggő stratégiai kérdések (piac, monopólium, liberalizáció, terv, éves), mint ahogyan jelen vannak a szervezettel, szervezeti működéssel összefüggő kulcsszavak is. Az utóbbiak szerepeltetése azért releváns, mert a szakirodalomban is igazolt a szervezeti kultúra és a stratégiai menedzsment összefüggése (Chikán, 1998). Már az ábrából is követhető, de a későbbiekben ez még világosabban látható, hogy stratégiai szempontból jelentős eseményeken, hatásokon felül, irányított, markáns szervezeti változás történetileg kevésbé azonosítható a szervezet életében. A stratégiával és menedzsmenttel kapcsolatos mérföldköveket és szervezeti trendeket a 3. számú ábrán foglaltam össze.

3. számú ábra: Stratégiai and szervezeti vonatkozású jellemzők idővonala

3. diagram: Timeline of strategic and organisation-focused indicators



Forrás: Saját szerkesztés

A dokumentumok elemzését a következő dimenziók mentén végeztem: (i) dokumentum hossza és formája, (ii) előterjesztő szervezeti szintje, (iii) a stratégiai dokumentum fókuszpontjai, (iv) a dokumentum kidolgozottság foka és szintje, (v) az alkalmazott módszertan és eszköztár valamint a (vi) kapcsolódó akciótervek illetve kommunikációs tervek megléte és mélysége. A rendelkezésemre bocsátott, közvetlenül a stratégia megalapozásához köthető dokumentumok elemzését követően az alábbi általános megállapítások vonhatóak le. A dokumentumok nem egyensúlyiak, sem módszertan, sem hosszúság, sem kidolgozottság, sem pedig formai megközelítésből: időszak-átfedések figyelhetők meg a stratégiák és az azt támogató dokumentumok között, néhol oly módon, hogy azok nem feltétlenül épülnek az előző időszak eredményeire, illetve nem, vagy kevésbé válaszolnak közvetlenül egységes logika mentén a korábban lefektetett elvekre, stratégiai irányokra. Mindez elsősorban a politikai ciklusokhoz köthető menedzsment-váltásokra vezethető vissza – amelyet igazol az a tény, hogy valamennyi szakértői interjú során megjelent a ciklusfüggő, jellemzően 4 éves tervezési irányultság, ezt jól jelzi az említési gyakorisági ábrán található „4-es” szám. Jellemző, hogy nem minden stratégia dokumentum rendelkezik hozzárendelt akcióval, illetve kommunikációs tervvel. Ilyen, a stratégiai menedzsment üzleti logikáját támogató eszközök, tervek elsősorban az utóbbi négy évben születtek, ekkor érhető tetten a stratégia formalizáltsága, mérőszámokkal való ellátása, szervezeti lekövetésének igénye és az irányvonalak és eredmények rendszeres felülvizsgálata, illetve a következetes igazgatósági és tulajdonosi jóváhagyás gyakorlata is. Megállapítható, hogy a dokumentumok, főleg a 2000-es évek közepén, leíró jellegűek, kevésbé figyelhető meg az alkalmazott módszertani apparátus formalizált igénybevétele, ugyanakkor

az alapvető tervezési módszerek (mint például a SWOT, PEST keretmodellek, portfólió és értéklánc-elemzés) logikája tetten érhető a dokumentumok többsége esetén, sőt ezekkel az alapvető megközelítésekkel már korai belső dokumentumokban is találkozunk. Minden formai és módszertani különbözőség ellenére, léteznek ugyanakkor visszatérő tartalmi elemek, amelyek – eltérő hangsúlyokkal ugyan – folyamatos, trendszerű és tervezett tevékenységet mutatnak. A hivatkozott vezérmotívumok közé sorolható a szabályozással, illetve annak monopol-működést fenntartó megközelítésével kapcsolatos várakozásokra való feltétlen építkezés (erős „monopoltudat”), a játéktechnológia biztosította fejlődési úton való rutinos, már-már evidenciának számító továbbhaladás szempontja, illetve a szolgáltatás-fejlesztésének koherens víziója. Igen korán tetten érhető a piaci és fogyasztói információk szakszerű gyűjtésének igénye és annak szervezeti megvalósítása, és minden esetben kapcsolódik szervezetfejlesztésre vonatkozó – eltérő módon formalizált és eltérő intenzitású – szándék is a stratégia célokhoz. Fontos leszögezni, hogy a monopolhelyzet esetleges megszűnésének scenáriója lényegében egyik stratégiában sem szerepel. A verseny, illetve versenytárs megjelenése egyes termékkategóriák, illetve üzletágak vonatkozásában az utolsó, 2011-ben jóváhagyott és 2013-ban felülvizsgált stratégiában érhető tetten oly módon, hogy kitapinthatóak azok az innovációs és szervezeti elmozdulások, illetve akciók, amelyek ennek kezelését célozzák.

A stratégia-alkotás kapcsán megállapítható, hogy a tevékenység koordinálása sokáig a kontrolling terület irányításával történt, értelemszerűen elsősorban üzletitervezés-fókuszú megközelítések alapján. Mindezt igazolja, hogy a Társaság hosszú évekig pusztán pénzügyi mutatók mentén értékelte a stratégia megvalósításának eredményességét, egyéb teljesítménymutatók a legutóbbi stratégiai dokumentumok kapcsán gyűjthetőek össze, mindezek ugyanakkor már integráltak és szervezet egész szempontjából követhető, számon kérhető teljesítménymutatókban öltének testet. A ma alkalmazott stratégiai tervezési folyamatokat áttekintve látható, hogy a szakterületek, sőt egyes szakemberek stratégia-alkotásban való bevonása egyre erősebbé válik, a stratégia kialakítása és folyamatos értékelése formálisan is az üzletfejlesztési terület szakmai felügyelete alá került, ezzel párhuzamosan a kontrolling terület az éves üzleti tervezéssel kapcsolatos feladatokra fókuszál.

A stratégiai tényezőkkel kapcsolatos szervezeti válaszokat, lekövetéseket elsősorban a technológiaváltás ösztönözte. Ennek szervezeti és értékesítési csatornákra ható kivetülései tetten érhetőek mind a dokumentumokban, mind pedig a félig strukturált interjúk során adott szakértői megnyilvánulásokban. Összességében elmondható, hogy nagyformátumú, már-már merész víziók kivétel nélkül ambiciózus első számú vezetőktől (a vizsgált időszakban a Társaság életében nyolc vezérigazgató működött), illetve azok közvetlen helyetteseiktől származtak. Mindez összhangban van a gazdasági környezet elemzése során megfigyelhető ciklusokkal, így a stratégiák vonatkozásában is egyértelműen azonosítható az útkeresés, a

konzolidáció, a kiegyensúlyozott fejlődés és a mai turbulens gazdasági, fogyasztói és szabályozási környezetre aktívan választ kereső szakasz. A szervezet szempontjából ugyanakkor meghatározó, és folyamatosan tapasztalható kulturális vonatkozás, hogy rés van a Társaságot „belengő”, biztos jövőképet ígérő monopoltudat és az innovációs kényszer, illetve valós eredmények között. Lényeges, részint technikai, részint megközelítési kérdés, hogy ma ezt tudatos kultúraváltással kezeli a szervezet, így kialakulóban van a formalizált projekt-menedzsment rendszer és egyfajta irányított útkeresés figyelhető meg a tanuló, vagy tudásszervezet irányába is, úgy hogy mindezt követi a belső kommunikáció célzott fejlesztése is. Jó látható szervezeti eredménynek minősül, hogy a Társaság 2013-ban megkapta az év legjobb munkahelye címet – nagyvállalati kategóriában – először a hazai állami tulajdonú cégek sorában. Stratégiai szempontból kiemelendő, hogy a Szerencsejáték Zrt. sikeresen teljesíti a felelős játékszervezés kapcsán rá háruló nemzetközi előírásokat is, amely képességét külső auditorral igazol.

5. Összefoglalás, következtetések

A Szerencsejáték Zrt. jövőképe egy modern, innovatív, ugyanakkor felelős lottótársaság vízióját vetíti elénk: „A Szerencsejáték Zrt. folyamatosan azért dolgozik, hogy a tradicionális értékeket megőrizze, gyarapítsa valamint a versenytársak, az online szerencsejátékok, fogadóirodák és kaszinók színrelépése mellett is versenyképes legyen szolgáltatásai színvonalában éppúgy, mint a jövedelemtermelő képességében. A magán- és közérdeket harmonizáló, együttműködésre nyitott nemzeti lottótársaságként arra törekszik, hogy a játékosok igényeihez alkalmazkodva, társadalomtudatos üzletvezetéssel domináns szerepet töltsön be a magyar szerencsejáték piacon” (Szerencsejáték Zrt, 2014). A küldetés kikristályosodása és főleg annak elérése a hazai szerencsejáték piac meghatározó képviselőjének kiívásokkal teli, folyamatos és tudatos tevékenységébe kerül. A stratégia menedzsmenttel összefüggő kérdésekben levonható következtetések ugyanakkor visszaigazolják a hivatkozott nemzetközi és hazai kutatások fő megállapításait. A tervezési folyamat elmozdult a kezdeti formalizált, és elsősorban üzletiterv-orientált megközelítésről a középvezetők és szakemberek mélyebb bevonódását igénylő formák felé. Ezzel párhuzamosan az üzleti logika és piaci kényszer hatására a stratégiai tervezés, illetve végrehajtás felügyelete átkerült az üzletfejlesztési terület felügyelete és irányítása alá. A környezet turbulenciája a Szerencsejáték Zrt. esetén is a stratégia időtávok rövidülésével és a stratégiai eredmény teljesítménymutatók által történő nyomon követésével, a módszertan finomodásával valamint a döntési hatáskörök újraosztásával jártak. Mindez nem írja felül azt a tényt, hogy a stratégiai víziók és célok kijelölése, illetve kommunikálása, képviselője elsősorban a vállalat első számú vezetőjének aktív közreműködését igényli. A szervezet formális fejlődése ugyanakkor nem tükrözi vissza a Prahalad által leírt utat: a Szerencsejáték Zrt. szervezetére ma is elsősorban a funkcionális szervezetek működési

struktúrája a jellemző. Az, hogy a stratégiai irányváltásokat, korrekciókat kevéssé követik szervezeti lépések, visszaigazolják a 2008-as válságot követően végzett hazai versenyképességi tanulmányok következtetéseit. Összességében megállapítható, hogy a Szerencsejáték Zrt. stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos működése, a jelzett dimenziók mentén lényegében belesimul a nemzetközi és a hazai nagyvállalatokra jellemző trendekbe, ugyanakkor érzékelhető, hogy az iparági környezet turbulensebbé válása egyre erősíti a korszerű menedzsment és szervezeti változások alkalmazásának igényét, mindez pedig feltételezi a tudományos műhelyek, a versenyszféra és a monopol piacon tevékenykedő vállalatok között tudás-transzfer erősítését.

Köszönetemet fejezem ki a tanulmány megírásában nyújtott nélkülözhetetlen és önzetlen támogatásért a Szerencsejáték Zrt. szakembereinek: Barcsik László kontrolling igazgató helyettesnek, Pálffy László vezető menedzsernek, Talyigás Péter fősztályvezetőnek és Dr. Zelei Beatrix osztályvezetőnek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Balaton K. (szerk.) (2007): Stratégia és szervezet. Budapest: Aula Kiadó.
- Balaton K. (2008): A stratégiai menedzsment fejlődése a rendszerváltás után (előadás) = Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Debrecen. 2008. október 2-3.
- Beinhocker, E., D. (1999): Robust adaptive strategies = Sloan Management Journal. 1999. 1. sz, p. 95-106.
- Chikán A. (1998): Vállalati gazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán A. (2014): Magyarország versenyképessége 2020 (előadás) = Világgazdaság Konferencia. Budapest. 2014. április 3.
- Franken, A., Thomsett, H. : When it takes network: creating strategy and agility through wargaming = California Business Review. 2013. 55 évf, 3. sz., p. 107 -133.
- Grant, R., M. (2008): Tudás és stratégia. Budapest: Alinea Kiadó.
- Mikulás G. (2013): Hatalmi távolság és intézményi kollektívizmus – versenyképesség előrejelzése szövegelemzéssel = Vezetéstudomány, 44 évf. 2013. 1. sz. p. 29-37. Mintzberg H. (és társai) (2005): Stratégia szafari. Budapest. HVG Könyvek.
- Prahalad, C., K. (2009): Új menedzsment paradigmák felé. Budapest: Alinea kiadó.
- Szerencsejáték Zrt.(2013): A megújulás stratégiája. Belső használatú dokumentum (ppt).
- Chikán A. (és társai) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Letöltve: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>, letöltés dátuma: 2010.10.10.
- Szerencsejáték Zrt. (2014): A Társaság jövőképe. Letöltve: www.szerencsejatek.hu, letöltés dátuma: 2014.05.20.