

Bozóky Alex

XVI. fejezet

A nemzeti vállalati felelősség sajátosságai a Szerencsejáték Zrt. pandémia alatti működésének példáján

Bevezetés

A közgazdaság-tudomány egyik meghatározó vitája az állami szerepvállalással kapcsolatos. A piac mindenhatóságát hirdető neoliberális közgazdászok egyik alaptétele, hogy az állam döntően rossz gazda, amely tevékenységével megzavarja a piac működését. Ezért az államnak csak néhány területen kellene szerepet vállalnia.¹ Az elmúlt száz év gazdaságtörténete azonban eklatáns bizonyítéka annak, hogy a piac korántsem mindenható. Az állami szerepvállalás szükségessége különösen hangsúlyosan jelenik meg a különböző válságok alatt, amelyekből az elmúlt bő évtizedben kettő is megrázta a világot. Bár a 2008-as és a 2020-as recesszió különböző okokra vezethető vissza, egyértelműnek tűnik, hogy már nem lehet teljesen visszatérni a korábban domináns neoliberális gazdaság szervezéshez, és az államnak – piacgazdasági keretek között – egyre nagyobb szerepet kell kapnia.²

Stiglitz szerint az *állam elsődleges feladata* a megfelelő szabályozó keretrendszer biztosítása. Maga is javakat és szolgáltatásokat nyújthat, illetve vásárlóként léphet fel az áruk és szolgáltatások piacán, szabályozhatja a magánszektor termelését, és végül fontos a jövedelem-újraelosztási funkciója is.³

Jelen fejezetünkben a Szerencsejáték Zrt. tevékenységére fókuszálunk, amely a kaszinó játéktípus kivételével a nem liberalizált szerencsejátékok szervezését végző, *100 százalékban állami tulajdonban lévő vállalat*. Tevékenységi körében az előzőekben felsoroltak közül a szolgáltatásnyújtás és a vásárlói szerep jelenik meg hangsúlyosan.

Jelen tanulmány az állam piaci jelenlétét a Szerencsejáték Zrt. példáján keresztül mutatja be, és azt elemzi, hogy az állami tulajdonlás milyen előnyökkel és lehetőségekkel jár nemcsak konjunktúra idején, hanem recesszióval terhelt időszakban, beleértve a válságkezelés kihívásainak hatékony megválaszolását is.

¹ Milton Friedman – Rose Friedman: *Free To Choose*. London, Secker and Warburg, 1980. 27–30.

² Farkas Péter: Az állam szerepével kapcsolatos gazdaságelméletek módosulása a világgazdasági válságok nyomán. *Köz-Gazdaság*, 12. (2017), 2. 41–64.; 12. (2017), 5. 127–149.

³ Joseph E. Stiglitz – Jay K. Rosengard: *Economics of the public sector*. New York, W. W. Norton, 2015.

Az Alaptörvény és a nemzeti vállalati identitás

Az állami tulajdonú gazdasági társaságok aránya napjainkban számos OECD-tagországban magas értéket mutat. Az IMF tanulmánya szerint a világ 2000 legnagyobb vállalatának 20 százaléka van állami tulajdonban,⁴ amely arány a Covid-19-válság hatására várhatóan még inkább növekedni fog.⁵

Hazánkban az állami vagyonpolitika a 2010-es kormányváltást és gazdaságpolitikai fordulatot követően célul tűzte ki az – elsősorban a közszolgáltatásokhoz kapcsolódó – stratégiai vagyon visszaszerzését és a hazai tulajdonú kis- és középvállalati szektor (kkv) megerősítését.⁶ Ez a folyamat 2018-ra nagyrészt befejeződött, és napjainkban a 30 kulcsfontosságú gazdasági szektor közül 17 szektor esetében legalább egy állami tulajdonban lévő vállalat működik.⁷ Mindez éles fordulatot jelent a 2010 előtti privatizációs törekvésekhez képest, amelyek a Szerencsejáték Zrt.-t is majdnem elérték.⁸ E tekintetben nemcsak hangsúlyosabbá váltak az állami vállalatok működtetésének, tulajdonosi joggyakorlásának szakmai elemei, hanem a közpénzzel, nemzeti vagyonnal való felelős gazdálkodás hatékony jogi intézményrendszerét is megalkották.⁹ Ezen belül kiindulópontként célszerű tisztázni, hogy az állami vállalati lét rejt-e többlettartalmat a magánvállalati működéshez képest, és ha igen, akkor ez a gyakorlatban hol érhető tetten.

Az állami tulajdon a gazdasági lehetőségeken túl számos kötelezettséggel is jár, hiszen ezen vállalatok esetén a piaci logikán kívül a tulajdonos közösségi célrendszere is érvényesül. Az állami tulajdonú gazdasági társaságokkal szemben elvárás a rendeltetésszerű gazdálkodás, amely során érvényesülnie kell a törvényességi és helyénvalósági kritériumoknak. A helyénvalóságnak a szabályszerűség az előfeltétele, míg tartalmi eleme a célszerűség, a hatékonyság és az eredményesség.¹⁰

A gazdasági társaság általános jogi fogalmi eleme, hogy tevékenységét gazdasági haszonszerzés céljából végzi, így a „jó gazda” elsődleges szempontja a haszon elérése. Az állami vállalatok sikerkritériumai azonban túlmutatnak ezen. Az államnak ugyanis államszervezési, közhatalmi, szakpolitikai és közszolgáltatási motivációja is van. Egy

⁴ IMF: State-Owned Enterprises: the Other Government. In IMF: *Fiscal monitor. Policies to Support People During the COVID-19 Pandemic* (2020. április 15.). 47–74.

⁵ OECD: *The COVID-19 Crisis and State Ownership in the Economy: Issues and Policy Considerations* (2020. június 25.).

⁶ György László – Veress József: 2010 utáni magyar gazdaságpolitikai modell. *Pénzügyi Szemle*, 61. (2016), 3. 367–388.

⁷ OECD (2020) i. m.

⁸ T/3087/147. számú módosító javaslat. 2007.

⁹ Magyarország 2011. év áprilisában az Országgyűlés által elfogadott és 2012. év január 1. napjától hatályos Alaptörvénye; nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény.

¹⁰ Domokos László: Vállalatirányítás a közérdek szolgálatában. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 105–125.

állami vállalatnak a profitszerzésen túl egyéb társadalmi követelményeknek is meg kell felelnie.¹¹

Az alternatív közgazdaságtan hívei már az 1960-as évektől kezdve elvetették a hagyományos közgazdaságtan azon tételeit, amelyek az önérdeket követő szervezetet és embert, valamint a gazdasági növekedést mint elsődleges gazdasági célt határozták meg. A vállalkozásokat sokkal inkább a közösségi szolgálat egy formájaként határozták meg, amelyeknek a tevékenységükért morális felelősséget is kell viselniük. Ez alapozta meg a felelős vállalat koncepcióját, amely a racionalitás és a moralitás vállalaton belüli összekapcsolódását feltételezi.¹²

A gazdasági eredményességet kizárólagos mércévé tenni tehát még a magánvállalatok esetében is félrevezető lehet, hiszen a felelős vállalati lét, a tulajdonos személyisége, egyéb érdekei, világlátása is megjelenik a cég életében, és hatással van arra. Az állami vállalatok esetében sincs ez másként, de a tulajdonosi érdek jóval rétegzettebben jelentkezik, hiszen ezek a szervezetek – a gazdasági eredményességen túl – a hatékony közösszervezés, a köz- és gazdaságpolitikai célok megvalósításának eszközei is.

Az állami tulajdonú gazdasági társaságok törvényben meghatározott módon, önállóan és felelősen kötelesek gazdálkodni a törvényesség (szabályszerűség), a célszerűség és az eredményesség követelményeit figyelembe véve. Speciális helyzetükre mutat rá az is, hogy gazdálkodásuk eredményessége és egyes elemei negatív vagy pozitív irányban hatnak a kormányzati szektor hiányára és az államadósságra, mindamellett az állami tulajdonú vállalatok a nemzeti vagyon részét képezik. Mindezzel összefüggésben természetesen nemzetgazdasági és társadalmi igény az állami vállalatokkal szemben a *köz érdekét szolgáló eredményes és hatékony irányítású működés*.

A nemzeti vagyon részét képező vállalatoknál a gazdasági eredményesség mellett a közösségi célok is azonos súllyal jelennek meg, amit az Alaptörvény is rögzít: a 38. cikk (1) bekezdése szerint a nemzeti vagyon kezelésének és védelmének célja a közérdek szolgálata, a közös szükségletek kielégítése és a természeti erőforrások megóvása, valamint a jövő nemzedékek szükségleteinek figyelembevétele.

Összességében a szabályszerű, gazdaságos, piaci logika szerinti működés és Magyarország fenntartható gazdasági fejlődését támogató fokozott társadalmi felelősség kettősége alapozza meg a nemzeti vállalati identitást.

A nemzeti vállalati lét részhalmozait a későbbiekben fejtjük ki.

A Szerencsejáték Zrt. rövid bemutatása

A Szerencsejáték Zrt. 100 százalékos nemzeti tulajdonban álló szerencsejáték-szervező gazdasági társaság, amely árbevétele alapján Magyarország 16. legnagyobb vállalata.¹³

¹¹ Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan*. 5. átdolgozott, bővített kiadás. Budapest, Saldo, 2017. 127–152.

¹² Chikán (2017) i. m.

¹³ *Figyelő TOP100*. Budapest, Mediaworks Hungary Zrt., 2021.

A nemzeti lottótársaság országsszerte kizárólagos joggal forgalmaz sorsolós játékokat (Ötöslottó, Hatoslottó, Skandináv lottó, Eurojackpot, Joker, Kenó, Luxor és Puttó), online sportfogadási terméket (Tippmixpro) és totalizátóri fogadást (Totó, Góltotó), továbbá engedéllyel rendelkezik sorsjegyek értékesítésére és földi típusú bukmékeri sportfogadás (Tippmix) szervezésére is.

A hazai szervezett szerencsejáték története több mint 70 évre nyúlik vissza. Az 1947 októberében kezdődő Totó játék azzal az elsődleges céllal indult, hogy az egy évvel később megrendezett londoni olimpiai játékokon a magyar csapat is részt vehessen. A kezdeményezés a II. világháborút követően bevett gyakorlatnak számított Európában, hiszen a kontinens legtöbb országában külön sportfogadást szerveztek a költségek fedezésére. A Totó játék szervezése egészen 1950-ig a Posta Takarékpénztár kereteiben zajlott, majd átkerült az Országos Takarékpénztárhoz (OTP), ahol a lebonyolító a Sportfogadási és Lottó Igazgatóság lett.

10 évvel a totalizátóri játék (Totó) bevezetését követően, 1957. január 17-én újabb termékkel bővült a szerencsejátékok köre, hiszen a pénzügyminiszter megbízta az Országos Takarékpénztárt a „magyar lottó”, azaz az Ötöslottó szervezésével.

A szerencsejáték-szervezés több évtizedig változatlan struktúrában működött, azonban 1991. január elsejével – az Országos Takarékpénztár Sportfogadási és Lottó Igazgatósága tevékenységi körének önállósulásával – létrejött a Szerencsejáték Rt. mint nemzeti lottótársaság. A vállalat cégformája 15 év után, 2005. szeptember 22-ét követően zártkörűen működő részvénytársasággá alakult.

Az elmúlt közel 30 éves időszakban jelentősen bővült a vállalat kínálatában elérhető játékok köre, hiszen az azóta meghatározóvá váló lottójátékok (például Skandináv lottó, Kenó, Luxor stb.) mellett a sportfogadás földi (Tippmix) és online formája (Tippmixpro) is elindult, de évről évre megújuló sorsjegykínálattal is találkozhatnak a játékosok. A 2020-as év második felétől pedig hiánypótló online termékek, az e-sportfogadás és e-sorsjegy is elérhetővé váltak.

A Szerencsejáték Zrt. mára az ország egyik legnagyobb értékesítési hálózatával rendelkezik, amely 7735 értékesítési ponton szervezi kereskedelmi feladatait. Munkavállalóinak száma meghaladja az 1740 főt. A társaság teljes játékkínálata 4606 értékesítési ponton érhető el, ebből 282 a Szerencsejáték Zrt. saját üzemeltetésű értékesítőhelye, a többi magánüzemeltetésben működő lottózó, postahivatal és más profilú, de szerencsejátékokat is értékesítő kiskereskedelmi üzlet, hírlapárusító pavilon. A vállalat 3003 darab olyan értékesítő ponttal rendelkezik, ahol kizárólag sorsjegyet árúsítanak, valamint 126 kiskereskedelmi egységben a társaság által foglalkoztatott, megváltozott munkaképességű értékesítők végzik a sorsjegyek értékesítését.

A nemzeti lottótársaság élményalapú szolgáltatást kíván nyújtani a játékosoknak. A vállalat kiemelt értékei közé tartozik – a gazdasági eredményességen túl – a felelős játékszervezés, a megbízhatóság és a társadalmi felelősségtudat, amelyek együttesen teremtik meg a fenntartható fejlődés és mértéktartó növekedés alapját.

Az egészségügyi veszélyhelyzeti működés alapelvei

Egy állami tulajdonú vállalat működése során gyakran megfogalmazott kritika a bonyolult és nehézkes döntéshozatal. Egy járványhelyzet során szükséges átfogó válságkezelésben azonban az időtényező szempontjából is lépéselőnyt jelenthet, hogy a tulajdonos ismeri és aktív szereplője a kormányzati általános járványügyi intézkedéseknek és folyamatoknak. Így a Szerencsejáték Zrt. a lehető legrövidebb reakcióidővel, már a járványügyi helyzet első, kezdeti fázisában a tulajdonossal közösen határozhatta meg a veszélyhelyzeti működés alapelveit (vö. 1. ábra).

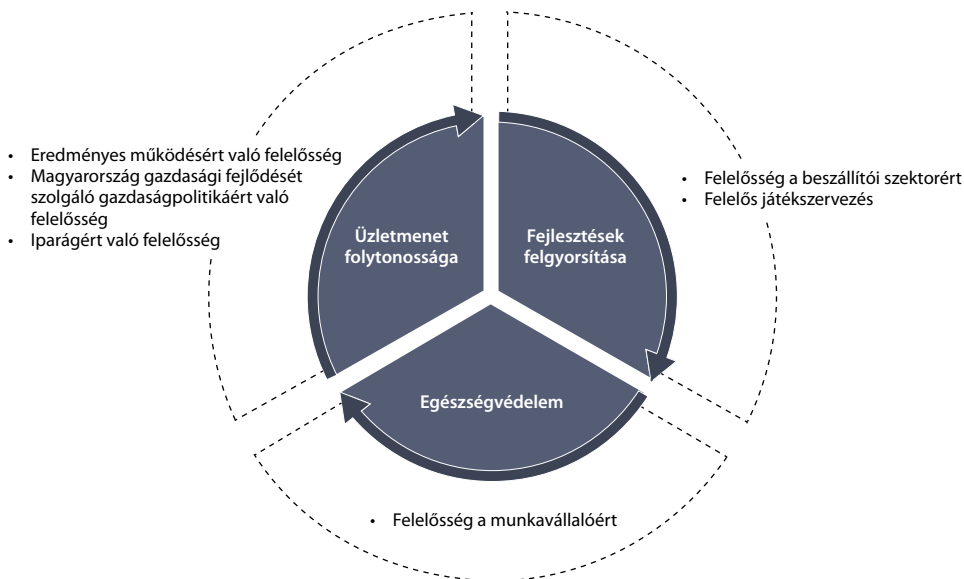
Elsődleges vezérlőelvként határoztuk meg, hogy az üzletmenet folytonosságát – a jogszabályi keretek betartása mellett – minél tovább fenn kell tartani. Ez az alapja ugyanis, hogy a nemzeti vállalati felelősség gazdasági oldalát a társaság elbírija, és hozzájáruljon a járványügyi intézkedések által terhelt központi kiadásokhoz is.

Ahogy arra Domokos László is rámutatott, egy jól működő állami vállalat megengedheti magának, hogy tartalékot képezzen, és dekonjunkció idején is beruházzon, fejlesszen.¹⁴ *Második elvként* tehát rögzítettük, hogy az üzleti működés fenntartásán túl a *fejlesztések felgyorsításával és előrehozásával* szolgáltatásiszint-ugrásra van szükség, kihasználva a digitális kompetenciák előtérbe kerülését. Itt megjegyezzük, hogy a tulajdonosi szemlélet a közvetlen munkavállalói és a hazai beszállítói kör szempontjából a piaci működés fenntarthatóságát – a vállalatok életben maradását – jelentette. Ennek keretében a bizonytalan környezetben is stabilitást teremtett, amely a koronavírus-válság időszakában érdemben kifejtette élenkítő és az eredmények megőrzését előtérbe helyező, hozzáadott értékkel rendelkező anticiklikus gazdasági hatását. A tíz éve eredményes ösztönző-fejlesztő állami szerepvállalás támogatta és felgyorsította a hazai mikro- és kisvállalati kör digitalizáció útján történő előrelépését is. Parragh Bianka álláspontja szerint a mai szigorú feltételekkel működő versenykörnyezet tényszerűsége, hogy a korszerű vezetési elvek napi vállalatvezetési gyakorlatba ültetésével működő, teljesítményorientált, minőségközpontú, digitális, illetve modern technológiát alkalmazó és fejlesztő vállalatok a legversenyképesebbek.¹⁵

Végül, harmadik elvként jelent meg, hogy mind a munkatársak, mind a játékosok egészségvédelmét a lehető legmagasabb szinten kell biztosítani, amelynek céljából egy elemző egységet állítottunk fel. Az egység az értékesítésben bevezetett egyes egészségvédelmi intézkedéseknek a játékosok és munkavállalók szubjektív biztonságérzetére és a szolgáltatás igénybevételére, a munkaképességre gyakorolt hatását vizsgálta.

¹⁴ Domokos (2019) i. m.

¹⁵ Parragh Bianka: Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 21–103.



1. ábra: A válságkezelési protokoll általános alapelvei és a nemzeti vállalati lét felelősségi területei

Forrás: saját adatgyűjtés alapján a szerző szerkesztése, 2021

A nemzeti vállalatok felelősségi területei válsághelyzetben

Az általános elvek bemutatását követően rátérünk a nemzeti vállalati léttel összefüggő társadalmi felelősség gyakorlati megvalósulására, amelyet hat témakör mentén csoportosítottunk.

Felelősség az eredményes működésért

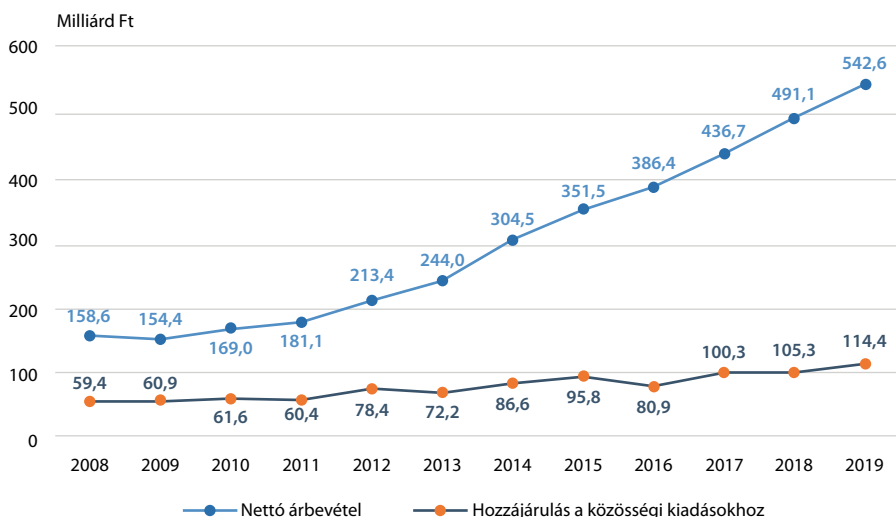
Ahogy az előzőekben már hangsúlyoztuk, az állami tulajdon nem jelentheti azt, hogy nem elvárás a pénzügyileg eredményes működés. Sőt, közös érdekünk, hogy az állami vállalatok minél profitábilisabbak legyenek.

A 2008-as pénzügyi válságtól a 2019-es rekordévig

A 2008-as pénzügyi válság az üzletmenet folytonosságára nem volt hatással, hiszen nem voltak nyitvatartási korlátozások, és a fogadási kínálat alapját képező sporteseményeket is megtartották. *A hatás a vásárlóerő csökkenésében nyilvánult meg*, hiszen a lakosság szabadon elkölthető, kultúrára, szórakozásra fordítható jövedelme elmaradt a korábbi évektől, ami kihatott a szerencsejátékok iránti keresletre is. Az éves árbevétel 2009-ben

2,6 százalékkal esett vissza, miközben a közösségi kiadásokhoz történő hozzájárulások¹⁶ is 4,5 százalékkal csökkentek 2008-hoz képest.¹⁷

2010-től a nettó árbevétel dinamikus növekedését figyelhettük meg, elérkezve 2019-hez, amikor is a vállalat minden korábbinál magasabb nettó árbevételt (541,9 Mrd Ft) és közösségi hozzájárulást (114,4 Mrd Ft) realizált.¹⁸ A dinamikus növekedés hátterében az állt, hogy 2019-re beérték, illetve megindultak azok a fejlesztések, amelyek alapvetően átalakították a nyújtott játékosélményt, megerősítették a nemzeti lottótársaság hosszú távú versenyképességét, többek között sikeresen felvéve a versenyt az úgynevezett illegális globális online sportfogadási szereplőkkel is.



2. ábra: A Szerencsejáték Zrt. nettó árbevétele és hozzájárulása a közösségi kiadásokhoz (2008–2019)

Megjegyzés: 2016-ban változott az osztalékfizetés adminisztrációja, ezért a visszaesés pusztán technikai jellegű, nem a trend tört meg.

Forrás: saját adatgyűjtés alapján a szerző szerkesztése

Pandémiás válság és válságkezelés

A tanulmányban a pandémiás válság időszakának a 2020–2021. évek tekinthetők, amelyek kronologikus eseményeit az alábbiakban mutatjuk be.

¹⁶ Községi hozzájárulás alatt a játékadó, a nyeremények után fizetett személyi jövedelemadó, az osztalék és egyéb adók (például helyi iparüzési adó, járulékok, társasági adó, Szerencsejáték Felügyeletnek teljesítendő díjak) összességét értjük.

¹⁷ A Szerencsejáték Zrt. adatai a vállalati beszámolók alapján.

¹⁸ A Szerencsejáték Zrt. adatai a vállalati beszámolók alapján.

2020-ra ambiciózus 6 százalékos növekedési ütemet határoztunk meg, amelynek egyik alapját az éves árbevétel közel felét képviselő sportfogadási szegmensben megrendezett nagy nemzetközi sportesemények¹⁹ szezonális felhajtó hatása képezte. 2020 első két és fél hónapjának eredményei az összes termék kategóriában meghaladták a tervezett növekedést, az árbevétel a tervezett 13 százalékkal, a tiszta játékbevételei terv²⁰ (TJB) pedig 27 százalékkal teljesítette túl.²¹

2020. március közepétől a járvány gyors terjedése azonban alapjaiban írta át a szerencsejáték-bevételek struktúráját és volumenét. A heti árbevétel március második felében közel 50 százalékkal esett vissza.²² A nemzeti lottótársaság termékkínálata és a kereskedelmi csatornák szerkezete alapjaiban befolyásolta a negatív hatások mértékét és az árbevétel alakulásának kitettségét. A kialakult helyzet rámutatott a vállalat értékesítési, termék- és szolgáltatási portfóliójának sérülékeny pontjaira, és egyben azonnali beavatkozási, illetve fejlesztési irányokat határozott meg.

A járvány kitörését követően globálisan törölték vagy felfüggesztették a legnépszerűbb élő sportfogadási eseményeket, köztük a nemzeti és nemzetközi futballbajnokságokat, majd a 2020-as olimpiai játékokat is. A Szerencsejáték Zrt. sportfogadási bevételeinek közel 63 százalékát²³ adják az ehhez köthető fogadási piacok, így a sportesemények leállítása azonnali sokként jelentkezett. A sportfogadás játékkategóriánál volt a legnagyobb visszaesés, amelynek időszakos árbevétele a harmadára csökkent.²⁴

A személyes érintkezések korlátozásával a több mint 7000 értékesítési ponttal rendelkező földi lottózói hálózat forgalma is visszaesett. A veszteséget némileg ellensúlyozta, hogy azon üzletek, amelyek szerencsejátékot forgalmaztak, többségében korlátozás nélkül nyitva tarthattak. Ennek ellenére a kizárólag materializált formában elérhető sorsjegyek²⁵ eladásából realizált árbevétel – a 13. és 18. hét között – közel 40 százalékkal²⁶ esett vissza.

Összefoglalva, a 2020. évi járványügyi helyzet első hulláma kevésbé a vásárlóerőt érintette, sokkal inkább a kínált játékok földi elérési lehetőségeit, továbbá a kínált szerencsejáték-termékek körét. Az árbevétel közel felét jelentő sportfogadásoknál az elmaradó sportesemények miatt a fogadási kínálat 95 százaléka tűnt el egyik napról a másikra,²⁷ és kellett ezáltal új sportfogadási piacokat keresni.

¹⁹ Euro2020 futballbajnokság, tokiói olimpia.

²⁰ A tiszta játékbevétel az árbevételnek a játékosok részére kifizetett nettó nyereményekkel csökkentett része.

²¹ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

²² A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

²³ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

²⁴ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

²⁵ A pandémiáig a vállalat három fő termékcsoportja közül csak a sportfogadást és a lottó típusú számsorsjátékokat lehetett online elérni, a sorsjegyeket nem.

²⁶ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

²⁷ Saját adatgyűjtésünk alapján a pandémiát megelőző időben hetente átlagosan 135 ezer fogadási piaccal dolgozott a Szerencsejáték Zrt., amely drasztikusan 33 ezerre csökkent, amely szám már tartalmazza a termékkínálatba felvett új sportfogadási piacokat is.

A fejlesztési stratégia mentén a digitális csatornák (internetes, illetve sms-alapú vásárlás) eladásai az elmúlt évtizedben ugyan nőttek, de 2020 elejére is csupán a teljes forgalom 15 százalékát tették ki. A digitális csatornafejlesztés középpontjában 2013-as bevezetése óta az online sportfogadási felület továbbfejlesztése, illetve promóciója állt. A sportfogadási termékszegmensben belül az online sportfogadás a teljes forgalom 30 százalékát tette ki, míg a számsorsjáték kategórián (lottó típusú játékok) belül 7,7 százalék – a korábbi évvel megegyező – online részarányt tervezett a vállalat 2020-ra is.²⁸

Az előzőekben részletezték miatt azonban felgyorsítottuk azokat a fejlesztéseket és értékesítésösztönző aktivitásokat, amelyek nemcsak a rövid távú eredményességet javították, de a hosszú távú növekedés alapjait is képezik. A Szerencsejáték Zrt. az online, otthonról is igénybe vehető digitális fogadás elősegítésére széles körű tájékoztatást indított márciustól három hónapon keresztül. A fókuszban az internetes és sms-es, illetve az Okoslottó mobilalkalmazással történő játéklehetőségekre történő figyelemfelhívás és edukáció állt, külön hangsúlyt helyezve a veszélyeztetettebb idősebb korosztályra is. A cég tehát elsősorban a biztonságos, otthoni fogadásokra hívta fel a figyelmet; összhangban az egészségmegőrző kormányzati kommunikációs törekvésekkel.

A járvány első hulláma alatt²⁹ közel 30 százalékkal növekedett az interaktív csatorna forgalma a számsorsjáték szegmensében, közel megötszörözve az új online felhasználók számát hetente, míg a sportfogadás területén a játékkategória bevételének több mint fele ezen a csatornán keresztül realizálódott.³⁰ A digitális ügyfélélmény növeléséért és a globális, hazánkban engedéllyel nem rendelkező online versenytársakkal szembeni versenyképesség megerősítéséért szükségessé vált az internetes fogadási regisztráció folyamatának jelentős egyszerűsítése.

Az új működési környezetben felértékelődtek azok az új játékfejlesztések is, amelyekkel a társaság felkészültebben várhatta a további pandémiás hullámokat. A cél az volt, hogy a kieső sportesemények esetén biztosított legyen a változatos fogadási kínálat, továbbá, hogy a sorsjegy termék is váljon elérhetővé digitális formában is.

A fejlesztésekhez a törvényi szabályozás módosítására volt szükség, és az elképzelések megvalósítása jelentős IT-fejlesztést is igényelt. Ennek eredményeképpen a fogadási kínálat növelésére 2020. augusztus 11-től az e-sport-események is bekerültek a Tippmix és Tippmixpro sportfogadási kínálatába, 2020 őszétől pedig elindult az e-sorsjegyek értékesítése.

A fejlesztéseknek köszönhetően a vállalat a korábbinál magasabb szolgáltatási szinten, a – később ismertetett – teljes kapacitás (munkatársi, földi hálózati és beszállítói) fenntartását célzó intézkedésekkel stabilizálni tudta az árbevételét. Már júniustól teljesítette az üzleti tervben meghatározott havi bevételi előirányzatot, sőt augusztustól túl

²⁸ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

²⁹ A korlátozó intézkedések 2020. március 17-i bevezetésétől azok fokozatos feloldásáig, június 18-ig tartó időszak.

³⁰ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

is teljesítette azt. Látható, hogy a pandémia ellenére az Szrt. a növekedési ütemét fenn tudta tartani, és a 2019-es szintet jóval meghaladó árbevételt ért el 2020-ban.

A vállalat 2021. évi üzleti tervezési kereteit a válságállóság növelése, a pandémiás cselekvési terv és a járványhelyzet okozta bizonytalanság határozta meg, de mindezek ellenére egy ambiciózus üzleti tervet tűzött ki. A várható eredmények alátámasztják ezt, minden tekintetben rekordokkal zárhatta a társaság a 2021. évi esztendő. A 2021. évi teljesítmény az év eleji és év végi Ötöslottó, valamint a Hatoslottó főnyeremény-halmozódásának, a bukmékeri fogadások színes kínálatának és jelentős keresletének, a gyorsabb ritmusú termékek, különösen a sorsjegyek tervezettnél magasabb keresletnövekedésének köszönhető. Az előzőeket támogatta a Társaság hosszú távra szóló cselekvési terve, amely a válságállóság erősödését és a gazdaság újraindításához való hozzájárulását is biztosítja. Ennek része a hagyományos földi értékesítő hálózat kkv-szektorában bevezetett Értékesítői Ösztönző Program, az e-sorsjegyeknek már egész évben biztosított színes és bővülő kínálata, ahogy az e-sport-játékokra történő fogadás lehetősége is. Júniusban elindult a vállalat legújabb fogadási terméke, a V-sport virtuális fogadás az online és a földi hálózatban. A virtuális fogadás alkalmas a fogadói kereslet kielégítésére olyan időszakokban is, amikor kevesebb „élő” esemény van.

A Szerencsejáték Zrt. gazdálkodása továbbra is stabil, a pandémia újabb hullámain és kritikus időszakait is felkészülten várta, sőt növekedést ért el a változó környezetben is, miközben válságállósága tovább erősödött, és hozzájárult a gazdaság újraindításához.

Ahogy fentebb írtuk, a gazdasági eredményesség fenntartása fontos abból a szempontból is, hogy a vállalat elbírja az alább ismertetett felelősségi területek gazdasági kihatásait.

Felelősség a Magyarország gazdasági fejlődését szolgáló gazdaságpolitikai célokért

A 2008-as válságból való kilábalás során egyértelművé vált, hogy az nem valósulhat meg állami szerepvállalás, következetes, egyensúlyra törekvő és felelős gazdaságpolitika nélkül. 2010-et követően a gazdaságpolitika fókuszában – többek között – a családok védelme, új munkahelyek teremtése, a régiók megőrzése, a hazai vállalkozások támogatása, a kkv-szektor megerősítése, a versenyképesség növelése és a vállalkozói kedv ösztönzése állt.

Felelős állami tulajdonú vállalként a Szerencsejáték Zrt. is ezen célokat támogató gazdálkodó tevékenységet folytat, hiszen működésének hatékonysága, gazdálkodásának eredményessége hatással van a nemzetgazdaság fenntartható működésére, a költségvetésre és az államadósságra, így végső soron Magyarország gazdasági fejlődésére. A vállalat humánpolitikája a munkahelyi közösségépítést tűzte ki célul, de emellett kiemelt figyelmet fordított a munkatársi stabil teljesítmény alapjára, a kiegyensúlyozott családi életre. A Szerencsejáték Zrt. intézkedéseivel tehát a családi és munkahelyi közösségi létforma közötti összhangot is igyekszik biztosítani.

E helyütt fontosnak tartjuk azt is kiemelni, hogy a vállalat különböző adók és osztalék formájában a válság ellenére is várhatóan több mint 125 milliárd Ft-tal járul hozzá a közösségi kiadásokhoz, ezáltal az állami költségvetési mozgástér fenntartásához 2021-ben.

1. táblázat: A közösségi kiadásokhoz való hozzájárulás bontása 2008–2021 között (Mrd Ft)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Játékadó	30,9	27,7	29,3	30,2	35,0	36,0	40,6	47,7	45,6	49,7	53,3	57,9	60,8	62,0
Nyeremények után fizetett szja	15,7	14,1	13,9	9,0	9,7	10,0	10,6	11,8	10,2	12,2	10,8	13,2	13,6	13,0
Osztalék	0,0	7,0	5,0	7,8	17,5	8,5	15,0	13,0	0,0	12,5	13,0	13,0	14,0	15,0
Egyéb (például hipa, járulékok, SZF-díjak, tao)	12,8	12,1	13,4	13,5	16,3	17,7	20,5	23,4	25,1	25,8	28,2	30,3	30,0	35,5
Összesen	59,4	60,9	61,6	60,4	78,4	72,2	86,6	95,8	80,9	100,3	105,3	114,4	118,3	125,6

Megjegyzés: A 2021. évi adatok becsült adatok.

Forrás: a szerző adatgyűjtése a vállalati beszámolók alapján

Felelősség az iparágért

A tiszta játékbevétel (TJB) a szerencsejáték-ipar fontos mutatója. Ennek értékét elemezve dinamikus növekedést figyelhettünk meg 2011 (86,4 milliárd Ft) és 2020 (190,0 milliárd Ft) között. A mutató alapján *2020-ban a legális piac 83 százaléka a Szerencsejáték Zrt. ellenőrzése alatt állt*. A piac másik nagy szereplői a kaszinók, amelyek piaci részesedése 2020-ban 16 százalék volt. A többi szereplő (például kártyatermek) piaci részesedése marginálisnak tekinthető.³¹

2. táblázat: A tiszta játékbevétel alakulása 2008 és 2021 között (Mrd Ft)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
87,9	82,2	87,4	86,4	100,1	106,8	124,6	142,9	143,7	157,5	171,1	187,0	190,0	206,5

Forrás: a szerző adatgyűjtése

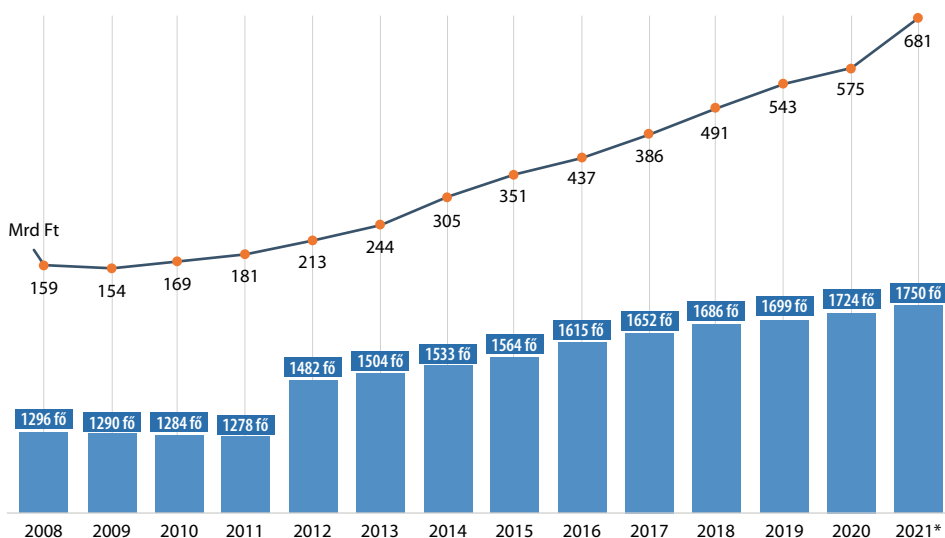
³¹ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

A fenti adatok is jól szemléltetik, hogy a Szerencsejáték Zrt. az iparág meghatározó szereplője, így gazdasági stabilitásának megőrzése az egész iparág működése szempontjából döntő jelentőségű.

Bár nem válságspecifikus intézkedés, de a nem kontrollált, illegális játékok elleni küzdelem is alapvető fontosságú, hisz az ilyen jellegű tevékenységek jelentős piactorzító hatással járhatnak.

Felelősség a munkavállalókért

A Szerencsejáték Zrt. átlagos statisztikai létszámát mutatja be az alábbi számsor; 2021-ben az átlagos statisztikai létszám 1750 fő, amely magában foglalja a központi adminisztrációban dolgozókat és a 282 db saját értékesítőhelyen dolgozó munkavállalót is.³²



3. ábra: A Szerencsejáték Zrt. átlagos statisztikai létszáma az árbevétel alakulásával összefüggésben (fő)

Forrás: Szrt. alapján a szerző szerkesztése

A vállalat az országos partnerhálózatok és magánüzletek révén további 7679 értékesítőhelyen van jelen, ahol becslések szerint 12 900 fő munkavállaló érintett kisebb vagy nagyobb mértékben szerencsejáték-termékek forgalmazásában. Kiemelendő a megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztató hálózat működtetése is, amely 2021-ben 157 főnek biztosított értéktérmet és életkeretet adó feladatokat.³³

³² A Szerencsejáték Zrt. vállalati beszámolója alapján.

³³ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

A Szerencsejáték Zrt. elsődlegesen az általa foglalkoztatott saját munkavállalóiért felel. Részükre biztosítja a teljesítményalapú, értékteremtő munkán alapuló inspiratív környezetet, amely a közösségépítést szolgálja. *A vállalat tehát a teljesítményalapú munkaszervezés mellett a közösségépítésre helyezi a hangsúlyt*, amelyet a piac az elmúlt években számos díjjal jutalmazott.³⁴

Már a járvány kitörésekor beszereztük a szükséges egészségvédelmi eszközöket mind a munkatársak, mind a játékosok részére. Továbbá a vállalat olyan munkaszervezési protokollokat vezetett be, amelyek a kellő távolság tartása mellett a személyes munkavégzést is kiemelt kockázat nélkül tették lehetővé.

A pandémiás időszakban az otthoni munkavégzés lehetőségét csak fokozatosan és választási lehetőséggel vezette be a vállalat. Előnyt élveztek azon munkavállalói csoportok, amelyek vagy az élethelyzetüknél fogva (például a 12 év alatti gyermeket nevelő munkatársak) vagy az egészségi helyzetükből következően eltérő kezelést igényeltek. Ezt a munkavégzési formát a Szerencsejáték Zrt. a 60 év feletti és a megváltozott munkaképességűek részére is biztosította. A kritikus folyamatokat kezelő kulcsszemélyzet esetén váltott munkarendet vezettünk be. A vállalat a lottózóiban értékesítő munkatársak esetében 2 éves munkaidőkeretet alkalmaz, amely lehetőséget nyújt a pandémiás helyzet miatt esetlegesen fel nem használt munkaidő optimálisabb beosztására. Az értékesítő hálózatban foglalkoztatott munkavállalók esetében az órabéres foglalkoztatásról havi díjas bérezésre váltott.

Kiemelt figyelmet kapott a *bérpolitika* is, ahol alapelveként fogalmazódott meg, hogy a juttatások – az időszakos árbevétel jelentős csökkenése ellenére – egy munkavállalói szegmensben sem csökkenhettek.

A Szerencsejáték Zrt.-nél az innovatív képesség megszerzését döntően az új munkatársak biztosítják, de hazai iparági versenytárs hiányában a szakértő munkatársak megtartása is kulcskérdés. A járványügyi helyzet miatti humán intézkedések a visszamaradások alapján erősítették a vállalat felé irányuló munkatársi elköteleződést; ezzel jelentős szellemi energiát biztosítva a további kihívásokhoz.

Felelősség a beszállítói szektorért

A Szerencsejáték Zrt. több mint 500 beszállítóval áll aktív kapcsolatban, akik közül 480 hazai vállalkozás. Tőlük évi több mint nettó 40 milliárd Ft összegben rendel különböző szolgáltatásokat és termékeket. Tehát a teljes beszerzés 90 százaléka magyar tulajdonú vállalkozástól történik.³⁵ A Szerencsejáték Zrt. nemzeti vállalati identitásából

³⁴ 2019. év után már második alkalommal nyerte el a Szerencsejáték Zrt. a Randstad „Legvonzóbb munkaadó” címet a magyar munkavállalók értékelése alapján a Szolgáltatások kategóriában. A társaság az elmúlt évek során elnyerte az „Év Családbarát Vállalata”, „Legjobb Munkahely” és „Fogyatékos-ság-barát Munkahely” díjakat.

³⁵ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

a hazai gazdasági és vállalkozói teljesítmény támogatása következik, ezért is különösen fontos a magyar tulajdonú beszállítói szektor.

Más megközelítésben a beszállítói szektor részét képezi a nem saját tulajdonú értékesítő hálózat is. Részükre a termékek értékesítése után fizetett partneri jutalék 2019. évben összesen 20,3 milliárd Ft volt.³⁶

A Szerencsejáték Zrt. az elmúlt években – összhangban a kormányzat gazdaságfejlesztési céljaival – stratégiai kapcsolatot épített ki más állami tulajdonú vállalatokkal és a hazai kkv-szektorral is. A 2019-es és 2020-as év beszerzési volumenét vizsgálva a vállalat beszállítói hálózatának 15 százalékát állami tulajdonú vállalatok, több mint 20 százalékát a hazai kkv-szektor teszi ki.³⁷

A magyar gazdaság duális szerkezetére (nagyvállalatok vs. kis- és középvállalatok) jellemző, hogy a kkv-szektor meglehetősen alultőkésített, és jelentős a mikrovállalkozások aránya, túlnyomó részük pedig még a kötelező béremeléseket is nehezen gazdálkodja ki.³⁸ A veszélyhelyzet során tehát a földi értékesítő hálózat – ezen belül az ennek gerincét adó kkv-szektor – működőképességének fenntartása kiemelt cél volt, hiszen *a 2404 értékesítési ponttal rendelkező kkv-szektor a vállalat árbevételeinek 65 százalékát adja.*³⁹ A Szerencsejáték Zrt. kkv-partneri köre kizárólag mikrovállalkozásokból áll. Esetükben a bevételek elmaradása a munkahelyek rövid időn belüli megszüntetését okozhatta volna, ami végső soron a hálózat erodálódását jelentette volna.

A munkahelyek védelmében a magyar kormány járulékkedvezményt⁴⁰ biztosított (47/2020. Korm. rendelet), és ezzel párhuzamosan a Szerencsejáték Zrt. is meghirdette új típusú partneri együttműködését. Ennek célja a munkahelyek védelmén túl a játékos-kiszolgálás modernizációja, valamint a normál ügymenethez való mielőbbi visszatérés biztosítása volt. A program tehermentesíteni kívánta az állami ellátórendszert is, a részt vevő partnerektől elvárva, hogy ne vegyék igénybe a veszélyhelyzettel összefüggően meghirdetett egyéb munkabér-támogatásokat.

A *hálózatvédelmi és fejlesztési akciót*⁴¹ keretében a vállalat 5 milliárd forint értékben terven felüli bónuszjutalékot adott a teljes termékportfóliót értékesítő kkv-partnereknek. A csatlakozás feltétele az volt, hogy ne építsenek le munkahelyeket, és ne vegyék igénybe az állami támogatásokat, továbbá hogy 2021. év végéig szolgáltatásszint-növelő beruházásokat végezzenek el (például kártyás fizetés, arculati elemek és WIFI biztosítása). Az akciótérv sikerességét bizonyítja, hogy 2135 vállalkozói értékesítőhely csatlakozott

³⁶ A Szerencsejáték Zrt. vállalati beszámolóai alapján.

³⁷ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

³⁸ Parragh László: A gazdaság és az állam együttműködése mint a fenntartható fejlődés eszköze. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 157–185.

³⁹ A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

⁴⁰ Például egyes ágazatokban a munkáltató mentesült a munkabér utáni közterhek megfizetése alól, vagy más ágazatokban a kisadózó vállalkozások tételes adójának megfizetése alól. A rendelet ezenfelül további jelentős kedvezményeket tartalmazott.

⁴¹ A programot május 25-én hirdettük ki, a csatlakozott értékesítő partnerek május 4-től lettek jogosultak a kiegészítő értékesítési jutaléokra.

2020. május folyamán, amely a kkv-partnerek mintegy 89 százalékát teszi ki. A program időszaka alatt több mint 2 milliárd forint extra jutalékot fizettünk ki a csatlakozott partneri körnek.⁴²

A munkahelyvédelmen és a földi hálózat megőrzésén túl a beszállítói szektor épségének biztosítása is hangsúlyosan jelent meg a vállalat üzletmenetében. A Szerencsejáték Zrt. a járványügyi hatás ellenére sem kezdett kiadáscsökkentésbe; hiszen cél volt, hogy a beszállítói szektor a veszélyhelyzet megszűnése után stabilan szolgáltatni tudjon.

A hálózatvédelmi és fejlesztési akcióterv keretében kidolgoztuk az Értékesítői Ösztönző Program koncepcióját, továbbá a program bevezetéséhez és működtetéséhez szükséges informatikai, szabályozói feltételeket is megvalósítottuk. Ennek köszönhetően 2021. február 1-jétől elindult az Értékesítői Ösztönző Program a hálózatvédelmi és fejlesztési akciótervben részt vevő partnereink értékesítőinek körében, amely program lehetővé teszi a vállalat részére, hogy a partnereinek értékesítőit az egyéni teljesítményük figyelembevételével direkt kifizetés által megszólíthassa, ezáltal ösztönözze őket az értékesítési teljesítmény növelésére. Ez a kezdeményezés egyedülálló megoldás a magyar piacon.

A program célja az értékesítők megtartásának és eredményesebb, ügyfélközpontú értékesítési tevékenységének támogatása, ezáltal az ügyfélélmény és üzleti eredmény fejlesztése.

A programban több mint 2350 partner több mint 8500 értékesítője vett részt, és a részt vevő értékesítők 70 százaléka, azaz több mint 6000 értékesítő részesült jutalékkifizetésben. Ez összesen 4,1 Mrd Ft jutalékkifizetést jelent. Ezen túl a program támogatja az értékesítők fejlesztését, a munkakör vonzóbbá tételét a munkaerőpiacon, továbbá a foglalkoztatás fehéritését is a kkv-partneri hálózatunkban.

Felelős játékszervezés

A Szerencsejáték Zrt. szolgáltatásaival élményt kíván nyújtani a játékosoknak, azonban a kínált játékok akkor maradnak az élmény keretein belül, ha nem párosulnak függőséggel. A játékszervezés során a veszélyek elkötelezettséggel és körültekintéssel jelentősen csökkenthetők, de ebben a körben a vállalat fokozott társadalmi felelősségének kell dominálnia, hiszen a *felelős játékszervezés* gyakran a gazdasági haszonmaximalizálás elve ellen ható döntéseket kíván. A felelős játékszervezést a játékosok iránti felelősségvállalás, a társadalmi felelősségvállalás, a megelőzés, a kiskorúak védelme és az ártalomcsökkentés stratégiai céljai határozzák meg. A forgalmazott játékok között nem találhatók magas kockázati besorolásúak, és számos szakmai, civil együttműködés segíti a kockázatkezelést.

A válság során a digitális csatornákra való terelés központjában az üzleti értéknövelésen túl meghatározó volt a felelős játékszervezési elvek és a társadalmi szemléletformálás is. Annak ellenére, hogy a teljes hálózat korlátozás nélkül állt a játékosok rendelkezésére,

⁴² A Szerencsejáték Zrt. adatai alapján.

a cég elsősorban a biztonságos, otthoni fogadásokra hívta fel a figyelmet, proaktívan nem ajánlotta a lottózói vásárlás lehetőségét, ezzel is elősegítve a biztonságos játékot, az idősebb korosztály otthon maradását, összhangban a kormányzati kommunikációs törekvésekkel.

Összefoglalás:

A nemzeti vállalat mint hatékony válságkezelő intézmény

A Szerencsejáték Zrt. példáján keresztül hat olyan területet mutattunk be, ahol a nemzeti vállalatokra jellemző felelős gazdasági tevékenység jelentős mértékben hozzájárulhat a magyar gazdaságot érő negatív hatások mérsékléséhez és mielőbbi felszámolásához.

A folyamatos működés fenntartásával, az innováció és a fejlesztések felpörgetésével a Szerencsejáték Zrt. gazdasági teljesítményének növekedési trendje nem tört meg, a 2019. évi eredményeket jóval meghaladó teljesítményt realizált a vállalat a 2020-as és 2021-es években a pandémia ellenére. Mindezt úgy, hogy nem voltak elbocsátások, sőt a különböző egészségmegerőszési cselekvési programok implementálásával érdemben javultak a dolgozók munkakörülményei.

Az eredményes működés mellett hangsúlyosan jelent meg az iparágért és a beszállítókért vállalt felelősség is. Míg az előző pontban említett eredményes működésre, az alkalmazottak megtartására való törekvés döntően minden gazdasági társaságra igaz, addig az ilyen értelemben vett széles körű társadalmi felelősségtudat már csak kevesek, döntően a nemzeti vállalatok sajátossága.

Állami tulajdonú vállalatként a nemzeti gazdaságpolitika támogatása is megtörténik azáltal, hogy magáénak tudja és implementálja azon kormányzati gazdaságpolitikai célokat, mint például a családok védelme vagy a kkv-szektor megerősítése.

A fentiekén túl a szerencsejáték mint speciális iparág szintén sajátos felelősséggel ruhazza fel az abban tevékenykedő vállalatokat. A Szerencsejáték Zrt.-nek nemzeti vállalatként szélesebb körű lehetőségei vannak, és ezáltal nagyobb felelősséggel tartozik játékosai mentális egészségének megőrzéséért. A profitelvárás nem állhat az egyén és a társadalom egészsége felett.

Tanulmányunkban alátámasztottuk, hogy a nemzeti vállalatok az állami tulajdonlás révén hatékonyan képesek mérsékelni a válsághelyzet okozta gazdasági és társadalmi károkat, és a mindenkor kormányzat támaszkodhat rájuk nemcsak a gazdasági konjunktúra, de a válsághelyzetek idején is. A tanulmánnyal azt igyekeztünk igazolni, hogy az árbevétel és eredmény növelése a nemzeti vállalati lét egyik, de nem kizárólagos aspektusa. Ezzel együtt lehetséges olyan vállalati politikát folytatni, amely válságidőszakban is a munkahelyek védelmét, az állami ellátórendszer tehermentesítését, a hazai kkv-k működőképességének fenntartását és a beruházásösztönzést egyaránt támogatja.

Visszaülva az ösztönző magyar állammodell jelentőségére, empirikus tapasztalatok mutatják, hogy a célzott állami ösztönzés számos pozitív nemzetgazdasági hatással jár,

amelyek támogatják a hazai vállalatok fejlődési hiányosságainak felszámolását és a válság nyújtotta lehetőségek mind szélesebb körű kihasználását.

Felhasznált irodalom

- Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan*. 5. átdolgozott, bővített kiadás. Budapest, Saldo, 2017.
- Domokos László: Vállalatirányítás a közérdek szolgálatában. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 105–125.
- Farkas Péter: Az állam szerepével kapcsolatos gazdaságelméletek módosulása a világgazdasági válságok nyomán. *Köz-Gazdaság*, 12. (2017), 2. 41–64.; 12. (2017), 5. 127–149.
- Figyelő TOP100*. Budapest, Mediaworks Hungary Zrt., 2021.
- Friedman, Milton – Rose Friedman: *Free To Choose*. London, Secker and Warburg, 1980.
- György László – Veress József: 2010 utáni magyar gazdaságpolitikai modell. *Pénzügyi Szemle*, 61. (2016), 3. 367–388. <https://bit.ly/3JSiOM3>
- IMF: State-Owned Enterprises: the Other Government. In IMF: *Fiscal monitor. Policies to Support People During the COVID-19 Pandemic* (2020. április 15.). 47–74.
- OECD: *The COVID-19 Crisis and State Ownership in the Economy: Issues and Policy Considerations* (2020. június 25.). <https://bit.ly/33PPAho>
- Parragh Bianka: Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 21–103.
- Parragh László: A gazdaság és az állam együttműködése mint a fenntartható fejlődés eszköze. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 157–185.
- Stiglitz, Joseph E. – Jay K. Rosengard: *Economics of the public sector*. New York, W. W. Norton, 2015.

Hivatkozott jogszabályok

1991. évi XXXIV. törvény a szerencsejáték szervezéséről
- T/3087/147. számú módosító javaslat, 2007
- 47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatásának enyhítése érdekében szükséges azonnali intézkedésekről