

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Katona Norbert István

Debrecen
2018

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS
SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskolavezető:
Prof. Dr. Popp József egyetemi tanár, DSc

**ÉRINTETTEK STRATÉGIAI SÚLYA
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL
A CSR TELJESÍTMÉNY SPECIÁLIS MÉRÉSI
MEGFONTOLÁSAIRA**

Készítette:
Katona Norbert István

Témavezető:
Prof. Dr. Gulyás László egyetemi tanár

**DEBRECEN
2018**

**ÉRINTETTEK STRATÉGIAI SÚLYA
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL
A CSR TELJESÍTMÉNY SPECIÁLIS MÉRÉSI
MEGFONTOLÁSAIRA**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében

a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: KATONA NORBERT ISTVÁN okleveles KÖZGAZDÁSZ (MA.)

A doktori szigorlati bizottság:

név tud. fok.

elnök: Dr. Berde Csaba egyetemi tanár

tagok: Dr. Fenyves Veronika egyetemi docens

Csehné Dr. Papp Imola egyetemi docens

A doktori szigorlat időpontja: 2018. szeptember 24.

Az értekezés bírálói:

név, tud. fok aláírás

.....
.....

A bíráló bizottság:

név, tud. fok aláírás

elnök:

titkár:

tagok:

.....
.....
.....
.....

Az értekezés védésének időpontja: 201..

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1 TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS	5
2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	9
2.1 A stratégia és környezete	9
2.1.1 <i>A stratégia speciális tere: a piac és a verseny</i>	9
2.1.2 <i>A piaci elégtelenségek</i>	11
2.1.3 <i>Az állam szabályozó szerepe</i>	13
2.1.4 <i>A stratégiai menedzsment erőtere: változás és változtatás</i>	15
2.1.5 <i>Stratégiai vezetés folyamata</i>	20
2.2 Érintettek, a CSR és a vállalati stratégia kapcsolata	22
2.2.1 <i>A szervezetek érintettjei és feltérképezésük</i>	23
2.2.2 <i>CSR és a vállalati stratégia kapcsolata</i>	26
2.2.3 <i>A vállalati kormányzás, mint az érintettek bevonásának kerete</i>	29
2.2.4 <i>CSR, a fogyasztók és a minőség összefüggései</i>	31
2.2.5 <i>A hazai CSR-gyakorlatok áttekintése</i>	32
2.3 CSR iparág-specifikus vonatkozásai és teljesítményének mérése	35
2.3.1 <i>CSR a „stigmatizált” iparágakban</i>	35
2.3.2 <i>A szerencsejáték-piac a CSR nézőpontjából</i>	37
2.3.3 <i>Felelős vállalati magatartás, mint mérhető stratégiai tényező</i>	40
2.4 A szakirodalmon alapuló következtetések	46
3 ANYAG ÉS MÓDSZER	47
3.1 Stratégiai jellemzők azonosítása	48
3.1.1 <i>Stratégiai jellemzők kutatási előzményeinek áttekintése</i>	49
3.1.2 <i>Saját kutatási megközelítés, a módszertan és az anyag ismertetése</i>	52
3.2 CSR stratégia és a társasági stratégia illeszkedésének vizsgálata	59
3.2.1 <i>Az illeszkedési és eljárásokon alapuló stratégiai vizsgálatok előzményei</i>	60
3.2.2 <i>Saját kutatási megközelítés, a módszertan és az anyag ismertetése</i>	65
3.3 CSR teljesítményértékelő eszköz fejlesztése és az érintettek elemzése	68
3.3.1 <i>CSR mérésének szerencsejáték-ipar specifikus kerete</i>	68
3.3.2 <i>Saját kutatási megközelítés, a módszertan és az anyag ismertetése</i>	70
4 VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	78
4.1 Eredmények a stratégiai jellemzők vizsgálatain kapcsán	78
4.1.1 <i>A piacszerkezeti vizsgálatok eredményei</i>	80
4.1.2 <i>A gazdaságstatisztikai vizsgálatok eredményei</i>	87

4.2	Illeszkedési és folyamatokon alapuló stratégiai vizsgálat eredménye	92
4.3	A CSR teljesítményértékelő eszközfejlesztés és az érintettek elemzésének eredményei	102
4.3.1	<i>Az eszköz kifejlesztésére vonatkozó hazai eredmények</i>	103
4.3.2	<i>Az eszköz nemzetközi kiterjesztésének eredményei</i>	109
4.3.3	<i>Érintettek stratégiai súlya az európai szerencsejáték-piac metszetében</i>	115
5	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	123
6	AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	132
	ÖSSZEFOGLALÁS	135
	SUMMARY	143
	IRODALOMJEGYZÉK	150
	SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	170
	TÁBLAJEGYZÉK	172
	ÁBRAJEGYZÉK	173
	KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS	
	MELLÉKLETEK	
	NYILATKOZATOK	

BEVEZETÉS

A Pécsi Tudományegyetem Gazdasági Karán 2011-ben írt szakdolgozatom monopol piacon működő, állami tulajdonú szervezet kapcsán vizsgálta a stratégia szükségességét. Ez a vizsgálati kérdés különösen élesen, de közről sem kizárólag állami tulajdonviszonyok között működő szervezet esetén vetődik fel. Az időközben bekövetkezett gazdaságkörnyezeti változások egyre inkább azt bizonyítják, hogy határozott stratégiai, illetve taktikai válaszokkal kell rendelkeznie még a monopol piacon működő cégeknek is a kihívásokra, hiszen minden szervezet elemi érdeke a változásokra való reagálás, illetve ennek a képességének a fenntartása, fejlesztése (BALATON, 2007a). A stratégiaalkotás célja azonban túlmutat a „puszta” reagáláson: annak érdemi feladata a változásokra való előzetes felkészülés irányának kijelölése és az intézkedések összhangjának megteremtése (CSATH, 2001). A szakdolgozat eredményei világítottak rá az üzleti, illetve társasági szintű stratégia és egy vállalat adott piacon betöltött piacszerkezeti szerepének összehasonlító kutatási lehetőségeire. Ezek alapján a kiinduló kutatási programom fő célja annak feltárására szorítkozott, hogy a monopol piacon működő szervezetek stratégiai menedzsment gyakorlata milyen dimenziók mentén, mennyiben tér el a „mainstream” szakirodalmi megközelítésekben leírt, versenypiaci stratégiai menedzsment gyakorlatától. Tapasztalatom szerint ugyanis a stratégiai menedzsment ismert forrásai elsősorban a versenypiacon működő szervezetek stratégiaalkotásának és implementálásának kérdéseivel foglalkoznak. Mindezt alátámasztja az is, hogy az utóbbi évek versenypiaci szereplők vonatkozásában végzett hazai vizsgálatainak fókusza főleg az árkepezésre, árakra, termékpozicionálási illetve ösztönzési kérdésekre irányult (KÁLECZ-SIMON, 2016). Véleményem szerint tehát alapvetően hiányos, túlnyomórészt informális tapasztalatokon és kevésbé strukturált felméréseken nyugvó kép él a klasszikus kompetitív területen kívül működő piacvezető, tehát monopol, vagy oligopol szervezetek stratégiai menedzselési gyakorlatáról, formáiról. Így meglátásom szerint abban is bizonytalanság mutatkozik, hogy a náluk tapasztaltak mennyiben kapcsolhatók össze a versenypiaci szereplők esetén látható stratégia-menedzselés elméleti és gyakorlati irányvonalával. Ennek kutatása ugyanakkor összetett feladatot jelent, hiszen a piacvezető gazdasági társaságok stratégiai jellemzőinek vizsgálata egyfelől nehezen leválasztható a klasszikus piacszerkezeti megközelítésektől,

másrészt a téma erős logikai összefüggést mutat a piaci kudarcok, így az externáliák kezelésére hivatott alapvető módszerekkel is (KRUGMAN et al., 2003).

Ami a kérdés piacszerkezeti vetületét illeti, jól látható, hogy a gazdasági és kulturális térben végbement, az utóbbi időben egyre több kritikával illetett globalizációs folyamat továbbra is számos részterületen az oligopolisztikus piaci struktúrák jellemzőit mutatja: a verseny kiterjedt és folyamatosan globalizálódik (REKETTYE, 2004). Mindeközben számos publikáció (DURNING 1992, DUBIEL, 2007) igazolja, hogy a piacszerkezeti, gazdaság szabályozási kérdések egyre inkább a gazdaságirányítási gondolkodás gyújtópontjában állnak. *Mindez megítélésem szerint nehezen függetleníthető attól, hogy valójában nincs nemzetközi szinten egységes, stabil politikai és gazdasági válasz a 2008-ban banki, pénzügyi krízisként kezdődött recesszióra. Igaz ez akkor is, ha a jelenlegi kedvező konjunkturális helyzet részben elfedi a szerkezeti hiányosságokat.* Érzékelhető, hogy a közvélemény fenntartásokkal fogadja a bankszektor állami dotációját, és alapjaiban kérdőjelezi meg a bankok eddig sziklaszilárdnak hitt stratégiai szerepét egy gazdaság működtetésében (LENTNER et al., 2014). Mindez pedig az állam gazdaságirányításban betöltött szerepének kérdését állítja újra a közgazdasági gondolkodás középpontjába. Ezzel párhuzamosan a tudomány területén is fókuszba került az állam szerepe úgy is, mint „erőskezű szabályozó” és úgy is, mint „gondos gazda” (DOMOKOS et al., 2016, JAKAB et al., 2015). Mindemellett tetten érhető, hogy éles (hit)viták alakulnak ki az állam értékteremtő szerepének megítélése körül is (BERLINGER, 2017).

A vállalati stratégiák és azok sikerességének különböző dimenziók mentén történő elemzése szintén az érdeklődés középpontjába került (CSORBA, 2013). Mindeközben a versenyképességi tanulmányok arra hívják fel a figyelmet, hogy Magyarország versenyhátrányának egyik oka a megfelelő minőségű, rugalmasan használható menedzsment, illetve vállalatvezetési kompetencia hiányában is keresendő (CHIKÁN ed., 2013). Ezzel összefüggésben MIKULÁS (2013) a vezető személyiségére és a vezetés eredményességére vonatkozó kutatásai alátámasztják, hogy erős a kapcsolat a vezetői narratívák, a szervezeti vezető versenyképességhez köthető személyes viszonya, az adott szervezet és ország, illetve régió versenyképessége között. A szakirodalom és az “üzleti közbeszéd” tehát egyaránt rávilágít a vállalati stratégia személyes, folyamat-szemléletű,

tehát procedurális (GRANT, 2008) illetve a versenyképességet úgy is, mint a „jövő lehetőségét” (CSATH, 2009) szabályozó nézőpontok jelentőségére.

A vállalatok versenypiacon betöltött szerepe és a társasági stratégia tematikus tanulmányozása közben ugyanakkor egyre hangsúlyosabbá vált számomra az érintettek, az érintett menedzsment stratégiai vezetésben betöltött megkülönböztetett szerepe. A stakeholder elmélet (FREEMAN, 1984) alapján a vállalatok a működésük során számtalan olyan személlyel vagy csoporttal kerülnek kapcsolatba, akik befolyásolási potenciállal rendelkeznek a szervezet célmegvalósításával kapcsolatban - ezeket hívjuk összefoglaló néven érintetteknek, vagy másképpen fogalmazva kockázatviselőknek (CSATH, 2004). Maga FREEMAN úgy definiálja az érintetteket, hogy azok olyan „szervezetek illetve csoportosulások, amelyeknek hatása lehet, illetve amelyekre hatással lehetnek a vállalat eredményei” (FREEMAN, 1984, p. 46), míg ZÖLDRÉTI (1993) meghatározásában az érintettek azon szervezetek és személyek összességét jelentik, amelyek valamilyen módon befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalat célkitűzéseinek realizálódását. *A meghatározások alapján leszűrhető, hogy azok gyökere minden esetben egy személy vagy közösség és annak befolyásolási képessége, illetve a szervezet adott közösségre gyakorolt tetszőleges hatása, ugyanakkor a meghatározások – az általánosítás érthető szándékából adódóan – meglátásom szerint nem emelik ki markánsan azt, hogy egyes érintett csoportok súlya és szerepe sem térben, sem időben nem állandó.*

Az érintettek kezelésének saját(os) története illetve az érintett menedzsment speciális megnyilvánulásának is tekinthető CSR (rövidítés angolból: Corporate Social Responsibility, magyarul: vállalatok társadalmi felelősségvállalása) ellentmondást sem nélkülöző megítélése (GYŐRI, 2011) mellett saját vizsgálati eredményeim is egyre inkább a CSR teljesítményre és annak mérésére irányították a figyelmen. A felelős működés irányába tett vállalati intézkedések láncolata “a vállalat környezetének ökológiai és társadalmi javulást hoznak, ezenközben természeti és társadalmi erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményezik” (MATOLAY, 2010, 49 p), gyakorlatilag tehát a cég minimalizálja a társadalomra gyakorolt negatív hatásokat, miközben maximalizálja a számára nyújtott értéket (CSATH, 2004). *Véleményem szerint ugyanakkor a meghatározások rendre elfedik azt, hogy a CSR tevékenységek közé a jogszabályok által előírt kötelezettségeken túlmutató, az adott cég tevékenységi köréhez (társadalmi*

hatásához) illeszkedő, azzal arányos, önként felvállalt, ugyanakkor tudatosan menedzselte eszközök és folyamatok tartozhatnak. Mindemellett megfigyelhető, hogy a CSR-ral kapcsolatos tudományos kritika elsősorban nem a felelős értékteremtési tevékenységek, illetve azok érintettjei vonatkozásában, hanem mindinkább a tevékenységek megkülönböztető, tehát egyedi besorolhatósága, valamint e tevékenységek mérhetősége tekintetében fogalmazódik meg (VAN OOSTERHOUT et al., 2006). A kérdéssel összefügg az is, hogy a versenyképesség növelési kényszere miatt egyre fontosabb szerep jut a cégek „nem megfogható” vagyonának (EDVINSSON, 1997), amely menedzselése több szálon kapcsolódik a tanuló szervezetek felfogásához is (SENGE, 1998). A „nem megfogható” vagyon egyik jelentős eleme a társaság hírneve. Ez a hírnév pedig nem más, mint a cégről a kockázatviselők fejében élő kép, melyhez elsősorban a társaság etikai normái, eszme és értékrendje és a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának érdemi eszközei járulhatnak hozzá (CSATH, 2004). A szervezetek „nem megfogható” vagyonának vizsgálata illetve a felelős tevékenységük és azok hatásának számbavétele megítélésem szerint tehát kiemelt üzleti és kutatási területet jelent.

A CSR iparág-specifikus megközelítése igazolt és elterjed a tudományos, szabályozási és az üzleti területen egyaránt, sőt az elmúlt évtizedben az úgy nevezett “stigmatizált” (egyes kutatók elnevezése alapján ún. “bad”; angol, jelentése ebben az esetben: „káros”) iparágak is megkülönböztetésre kerültek (BAUMBERG, 2014). Ilyen iparágnak számít a nemzetközi és hazai jogi környezetben más és más okok miatt egyaránt ellentmondásosan szabályozott szerencsejáték-ipar is, amely területre jelen kutatássorozatomon belül számos vizsgálat vonatkozott. Lényeges megközelítés, hogy a bemutatásra kerülő vizsgálatok nem a szerencsejáték korábban már vizsgált (KUN et al., 2012, GYOLLAI et al., 2014) általános társadalmi veszélyeire (tehát negatív társadalmi externáliáira), illetve azok feltárására összpontosítanak, hanem a szerencsejáték-szervezők gyakorlati CSR tevékenységét, akcióit és azok mérését helyezik a középpontba.

1 TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A bevezetésben ismertetett széleskörű gyökerekkel rendelkező témát a szakirodalom tanulmányozása mentén felszínre került szempontok figyelembe vételével formáltam egységes kutatássá. A később ismertetésre kerülő irodalmi előzményekre építve a következő fő kutatási célokat tűztem ki az értekezésben:

1. A vállalati/társasági stratégiák jellemzői és a vállalatok/gazdasági társaságok piacszerkezeti és gazdaság-statisztikai dimenziói közötti összefüggések vizsgálata.
2. A CSR-ra vonatkozó stratégiaalkotás folyamatának és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedésének eljárásalapú vizsgálata.
3. Iparág specifikus CSR teljesítménymérési-eszköz kidolgozása, a szerencsejáték-ipar számára.
4. Érintettek szerepének áttekintése az európai szerencsejáték-iparágban, amelyhez a mintát a (3.) cél alapján összeállított eszköz adatai szolgáltatták.

Kutatássorozatom tehát a stratégia piacszerkezeti és egyes gazdaság-statisztikai dimenziók mentén kirajzolódó jellemzőit, a CSR és a vállalati stratégiaalkotás eljárásalapú (procedurális) összefüggéseit illetve a CSR teljesítmények mérését vizsgálja. Megközelítésem szerint a procedurális kifejezést az értekezésben a stratégiaalkotás és menedzsment szervezeti folyamataira, eljárásaira (klasszikusan: elemzés, tervezés, döntés és végrehajtás) használom, figyelembe véve azok CSR vonatkozásait. Az eljárásalapú vizsgálati szakaszban a hazai szerencsejáték-iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoporthoz tartozó monopolhelyzetben lévő szereplőjének CSR stratégia alkotásának elemzésére vállalkoztam. A dolgozatban az iparág kifejezést következetesen a szerencsejáték szektor szabályozási környezetére való hivatkozás okán használom.

A következőkben a kutatássorozattal kapcsolatos alapvető lehatárolásokat mutatom be. Ezek egyrészt az elméleti megközelítésre, másrészt a vizsgálati mintára, illetve annak összetételére, harmadrészt pedig az eredmények feldolgozására, illetve értelmezésére vonatkoznak:

- a) A vizsgálataimat jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságokon végeztem, a magyar Polgári Törvénykönyvben (PTK, 2013) használt fogalmat és besorolást irányadónak tekintve.

- b) A piacszerkezeti összefüggések kutatásakor a vizsgálati mintát úgy állítottam össze (vagy azt az elemzés során úgy szűkítettem), hogy az adott társaság egész piacára, vagy annak egy-egy részpiacára (üzletágára) beazonosítható legyen egy-egy tipikus piacszerkezeti működés. Az értekezésben a klasszikus szakirodalom (CARLTON – PERLOFF, 2003) szerinti monopol, oligopol, vagy (tiszt) versenypiaci (kompetitív), szereplőket különböztettem meg.
- c) A disszertáció során piacvezető szereplőként értelmezem azt a piaci szereplőt, akinek monopol vagy oligopol szereplőként meghatározó, piacalakító hatása van. Peremfeltételként kezeltem ugyanakkor azt, hogy a gyakorlati életben nem egy egész társaság, hanem sokkal inkább egy-egy üzletág tevékenykedik egy-egy nyitott, vagy korlátozottan nyitott piacon, így a „monopólium” piacszerkezeti mintázat termék/szolgáltatás piaconként, praktikusán tehát üzletáganként értelmezhető.
- d) Megközelítésem szempontjából kiemelő, hogy a marketing területet a vállalatvezetők az egyik kulcsfontosságú területnek tartják a piaci siker elérésében: mind a felsővezetők, mind maguk a marketingvezetők a piaci siker szempontjából kiemelt szerepet tulajdonítanak a vállalati értékesítési és marketing tevékenységének (BAUER – BERÁCS, 1992). KATONA (2010) a vállalati stratégia és a marketingstratégia céljai közötti kapcsolatot feltáró vizsgálata pedig rámutatott arra is, hogy a növekedést preferáló vállalkozások a marketingcélok tekintetében alapvetően az értékesítés és a profit növelésére koncentrálnak. Mindezek alapján az üzleti stratégiára vonatkozó célokat a marketing eszközök használatán keresztül vizsgáltam az értekezésben.
- e) A vállalatok piacszerkezeti azonosíthatóságán kívül lényeges gazdaságstatisztikai ismerv volt az adott szervezet foglalkoztatottjainak száma is. Egyes következtetéseimet a KSH (2016) és az EUROSTAT (a szervezet internet elérhetősége: <http://ec.europa.eu/eurostat>) rendszerével összhangban két csoportra bontva határoztam meg: az egyik csoportot a legfeljebb 49 főt foglalkoztató „mikro-, és kisvállalkozások” csoportja, míg a másik halmazt az 50 vagy annál több foglalkoztatottal rendelkező „közép-, és nagyvállalkozások” csoportja képezte.
- f) A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) teljesítményének mérése esetén egy speciális, jól meghatározható sérülékeny csoporttal rendelkező stigmatizált (BAUMBERG, 2014) iparágban, a szerencsejáték-iparban végeztem vizsgálataimat.

- g) A kutatások végső szakaszába (részben) monopol piacon tevékenykedő, állami tulajdonú, vagy állami koncesszióval rendelkező szerencsejáték-szervezőket vontam be.
- h) A CSR tevékenység megítélése illetve mérése során alapvetőnek fogadtam el, hogy egy adott szervezet társadalmi felelősségvállalással összefüggő tevékenységének kapcsolódnia kell a társaság magkompetenciájához (EWEJE, 2014). Ezt a megközelítést az érintetti menedzsment, a CSR és a vállalati stratégia fő összekötő kapcsolaként kezelem.
- i) A kutatássorozat alapvető kiindulásának fogadtam el azt is, hogy a szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár (TESSÉNYI, 2012), ezért ennek vizsgálata nem volt kutatásom célja.

A kutatássorozat tervezésekor, szakirodalmi illetve empirikus alapon a következő kutatási kérdések megválaszolását tűztem ki:

1. Stratégiai megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy milyen területre összpontosítanak a stratégiaalkotás kapcsán.
2. Kapcsolati megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyire összetett kapcsolati hálóval rendelkeznek.
3. Üzleti megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, milyen üzleti célt támogató marketing eszközkészlettel dolgoznak.
4. A jövő-orientáció kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy fordulnak-e konkrét elképzelésekkel, elvárásokkal a jövő felé.
5. Az érintettek kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy hogyan (milyen marketing aktivitások és programok) mentén foglalkoznak az érintettekkel.
6. A hazai szerencsejáték-piac meghatározó vállalatának CSR stratégiája hogyan illeszkedik a társasági stratégiához és mennyiben épül a szervezet kiemelt érintettjeire.
7. Hogyan valósul meg az a szektor gyakorlatában, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezés.

A fent ismertetett célrendszer figyelembevételével olyan összetett kutatássorozatot valósítottam meg, amely összesen 6 vizsgálatot tartalmazott. Az első kutatási célhoz

kettő, a második kutatási célhoz egy, a harmadik célhoz szintén kettő, míg az erre módszertani szempontból épülő negyedik célhoz megint csak egy vizsgálatot terveztem. A kérdések oldaláról tekintve az értekezésben bemutatott vizsgálatokra, látható, hogy az első kutatási célhoz összesen öt, a második kutatási célhoz egy, míg az egymásra épülő harmadik és negyedik célokhoz egy kérdést rendeltem.

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben a kutatássorozathoz kapcsolódó szakirodalmi előzményeket ismertetem meg az Olvasóval. Az irodalmi forrásokat három elméleti pillér mentén mutatom be. Az első részben a vállalatok stratégiai környezetének irodalmi előzményeit ismertetem, majd az érintettek, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a stratégia kapcsolatának szakirodalmi előzményeit vázolom fel. Ezt követően a felelősségvállalás speciális iparági vonatkozásait és annak mérésére vonatkozó forrásokat foglalom össze, végül pedig a szakirodalom alapján levont olyan saját következtetéseimmel ismertetem meg az Olvasót, amelyek az egész kutatássorozat pályáját meghatározták. Az egyes fejezetekben illetve szakaszokban *dőlt betűvel szedve*, röviden saját véleményemet és javaslataimat is közreadom az adott részterülettel, illetve állítással kapcsolatban.

2.1 A stratégia és környezete

SZABÓ (2012) egy hazai nagymintás vizsgálatssorozatában esetenként 9-10 stratégiai faktort különböztetett meg: a megkérdezett vállalatvezetők válaszai jól tükrözik, hogy a stratégia erőtere tág és időben és térben egyaránt változó. Doktori disszertáciomban a kutatás célrendszerének megfelelően elsősorban az érintettek kezelésére, súlyára illetve a stratégiai mintázatok piacszerkezeti és gazdaságstatisztikai összefüggéseire összpontosítok úgy, hogy az érintettek között szándékom szerint nem állítok fel fontossági sorrendet, nem hangsúlyozom egyik csoport kiemelt szerepét sem. Annál is inkább fontos mindez, mert a megfelelő stratégia kiválasztása, az érintettek kezeléséhez hasonlóan, akkor lehet igazán sikeres, ha az illeszkedik a szervezet és az adott piac jellemzőihez (LUNDMARK et al., 2017.)

2.1.1 A stratégia speciális tere: a piac és a verseny

A piac fogalmán gazdasági értelemben minden olyan tényleges, vagy akár elvont „helyet” értjük, ahol egy vagy több jószág és (vagy) a pénz cseréje zajlik (BRANDENBURGER – NALEBUFF, 2011). A csere lebonyolításához a piacon eladókra és vevőkre, pontosabban a javak kínálatára és keresletére van szükség. A kompetitív, tehát versenyző piacokon azokért az előnyökért folyik a verseny, amelyek hosszabb távon képesek biztosítani az

adott fél, vállalat piacon való kedvező megmaradását, tehát piaci pozíciójának fenntartását. Mindez szükségszerű jelenség, amely a klasszikus közgazdasági felfogás szerint olyan erőforrás allokációs tevékenységet eredményez, amely az egyensúly felé tolja a piacot, és szabályozza az ott jelenlévő felek tevékenységét, döntéseit (SAMUELSON – NORDHAUS, 1993). Amennyiben egy allokáció nem ad lehetőséget további javításra, az előbbinél stabilabb egyensúlyi állapot elérésére, akkor piaci szempontból ún. Pareto-hatékony allokációról beszélünk (ARROW, 1979). A verseny két klasszikus alappilléren nyugszik: az egyik a magántulajdon dominanciája, a másik – és ez alapvetőbb, pszichológia gyökerű - a piacokba vetett hit, az ún. „várakozás-megfontolás” (SAMUELSON, 1972). Ez utóbbi jelentősen összefügg azzal, hogy a verseny nem más, mint két vagy több szereplő bizonyos, a felek által kölcsönösen elfogadott szabályok között zajló tevékenysége előnyszerzés céljából (VERESS, 1997). A piaci szerkezetek elméleti vizsgálata esetén olyan alapvető fogalmakkal találkozunk, mint az ármeghatározó vagy árelfogadó magatartás, az árdiszkrimináció kérdése, vagy a differenciálás eszközrendszere, az erőfölény, a kartell problematikája, valamint a trösztellenes törvények, mint a szabályozási eszközrendszer természetes részei (KATONA, 2014b). Ezek a dimenziók egyértelműen kijelölik azt, hogy az adott szereplő mennyire van piacvezető, feltételeket diktáló pozícióban. CARLTON – PERLOFF (2013) az **1. számú tábla** rendszerében foglalta össze a különböző piacokat és azok jellemzőit.

1. táblázat: Piaci struktúrák alapvető jellemzői

Basic features of market structures

Piacszerkezet:	Eladók, illetve vevők száma:	Belépési korlát:
Verseny	sok eladó	nincs
Monopólium	koncentrált kínálat (egy eladó)	van
Monopszónium	koncentrált kereslet (egy vevő)	van
Oligopólium	koncentrált kínálat (kevés eladó)	van
Oligopszónium	koncentrált kereslet (kevés vevő)	van

Forrás: Saját szerkesztés, CARLTON – PERLOFF (2013) munkája alapján

A verseny mértéke, koncentrálttsága alapján az egyes szerkezetekhez különböző jellemző piaci részesedés tartozik (BAYER, 1991). A gazdasági gyakorlat alapján ezek jellemzően a következők:

- tiszta monopólium: 100%-os piaci részesedés,
- domináns cég: 50% feletti részesedés,

- laza oligopólium: néhány nagy cég, amelyek piaci részesedése együttesen 30-50% körül alakul,
- monopolisztikus verseny: sok szereplő, egyedi áruk jellemzik a piacot, a szereplők piaci részesedése egyenként jellemzően 10-15%-os,
- versenyző (kompetitív) piac: nagyszámú eladó jelenlétében zajló árucseré, a résztvevők piaci részesedéses elenyésző.

A verseny, ahogy a fenti felsorolás is mutatja, sokféle lehet, ennek értelmezése külön elméleti munka tárgyát képezhetné, ugyanakkor az általánosan kiemelhető, hogy a verseny sokkal inkább folyamat, mintsem statikus kép (HEYNE, 2004). A „vegytisztá”, tökéletes versenynek természetes, rendszerbe kódolt korlátai vannak; ezek egyrészt az elosztás egyenetlenségére, a különböző komparatív és kompetitív előnyökre, illetve a rendelkezésre álló piacbefolyásolás eszközökre vezethetők vissza. Mindenképpen leszögezhető ugyanakkor, hogy a monopóliumok léte klasszikus értelmezés szerint végső soron az alternatívák hiányát jelenti (FRIEDMAN, 1996).

A piacszerkezeti összefüggések áttekintése alapján megítélésem szerint megállapítható, hogy piacvezetőnek az a versenyző társaság nevezhető, amely nagy ráhatással bír az adott piac működésére, belépési korlátaira illetve lényeges gazdasági és üzleti kritériumaira.

2.1.2 A piaci elégtelenségek

Amennyiben a piac által kialakított Pareto-hatékony állapot eltér a társadalmilag optimálisnak, hasznosnak ítélt állapottól, piaci elégtelenségről, vagy tökéletlenségről beszélhetünk (KOPÁNYI, 1997). A piaci kudarcokat számos jelenségre vezeti vissza az elméleti közgazdaságtan (BASU, 2011), amelyek közül az alábbiakat emelem ki, mint a kutatási téma vonatkozásában meghatározó elemeket:

- monopolista és oligopol piacszerkezeti rendszerek,
- externáliák (külső hatások) létezése,
- méretgazdaságossági optimum létezése,
- lassan és pontatlanul reagáló egyének és rendszerek (információ feldolgozás összefüggéseivel összhangban),
- egyének sem explicit, sem implicit nem törekednek bevétel-, vagy nyereség-maximalizálásra,

- adózás és egyéb szabályozási, illetve fiskális eszközök torzító hatása,
- és végül a gazdasági konjunktúra-ciklusok létezése.

A konjunktúra-ciklusok létezése, mint a piaci tisztítóhatás időszakos korlátosságának egyértelmű jele, az állami beavatkozás neoklasszikus szemlélettel részben ellentétes hangsúlyozásához vezetett (CLARKE, 1988). Mindez a Keynes neve által fémjelzett gazdaságpolitikai irányvonal kialakulásával és térnyerésével kapott erőteljes hangsúlyt az újkori globális közgazdasági gondolkodásban (CSABA – TÓTH 1999).

A szakirodalom egységes abban a vonatkozásban, hogy egy piaci adásvétel, árucsere esetében az adott gazdasági ügyleten kívülálló szereplő(k) környezetét, jólétét befolyásoló, nem szándékolt hatásokat külső gazdasági hatásnak, ún. externáliának nevezzük (LENGYEL – MOZSÁR, 2011). Ezen hatások megítélése és modellezése a társadalmi határhaszon és az egyéni hasznosság összevetésén alapul a mikroökonómia módszertani megközelítés alapján (KOPÁNYI, 1997). A külső hatások persze nem pusztán negatívak, hanem pozitívak is lehetnek, bár természetesen a negatív hatások igényelnek kezelést; az úgynevezett jóléti veszteség kiegyenlítésére ugyanakkor a különböző közgazdasági iskolát más-más megközelítést, eszközt javasolnak. Összességében elmondhatjuk, hogy az externáliák „internalizálásának” (belsővé tételének) különböző szintjeit határozhatjuk meg (SAARI – PETRON, 2006). Az első szinten az érintett felek közötti (1) önkéntes megállapodás áll, ezt követi a jogi eszközökkel (2) kikényszerített egyezség, majd a (3) kényszerű kártalanítás kevésbé vonzó opciója. Negyedikként, témakörünkkel az állami szabályozás pontján látványosan összekapcsolódó (4) piacsabályozó intézkedések következnek. Egyes iparágak esetén jól beazonosítható a pozitív, illetve negatív externáliák kapcsolata, amely makrogazdasági szempontból nem más, mint a társadalmi határhaszon és a határköltség összevetése. Érzékelhető, hogy a jóléti közgazdaságtan megközelítésének középpontjában éppen a vállalatok „büntetése”, illetve „jutalmazása” áll, azzal összefüggésben, hogy a tevékenység milyen, pénzben ki nem fejezhető hatást gyakorol másokra (MOLNÁR ed., 1996).

Megítélésem szerint összességében jól érzékelhető, hogy az externális hatások kezelésének kérdése – a környezetvédelem és fogyasztói tudatosság szintjének változásával – egyre nagyobb hatású tényezővé nőtte ki magát az utóbbi évtizedben.

Mindez fokozottan igazolja a vállalatok társadalmi felelősségvállalási tevékenységeinek, illetve azok értékelésének tudományos igényű vizsgálatát is.

2.1.3 Az állam szabályozó szerepe

Az előző fejezetben is érintettem, hogy az állam, a kormányzatok szabályozással és újraelosztással kapcsolatos intézkedéseikkel befolyásolják az üzleti környezetet. Történelmi előzményekkel rendelkező szabályozási keret a monopóliumok gyakorlata, amely kialakulásának strukturált elemei az ún. „hosszú XIX. századig” nyúlnak vissza (TIBOR, 2006). A század első felében a fejlett hatalmi centrumoknál az áruforgalom növekedése, a tőke kivitel fokozódása és szabadkereskedelmi egyezmények létrejötte volt jellemző. Mindennek következtében a XIX. század második felében erős koncentráció volt megfigyelhető: létrejöttek a megfelelő gazdasági, társasági formák (például a részvénytársaságok), és az addig nem tapasztalt mértékű piaci koncentráció következtében megszülettek a nagy monopóliumok is. A monopóliumok, mint társaságok erősen koncentrált piacokon működtek, amelyeket megosztottak maguk között, és amelyeken egyedárusítási jogot kaptak. Ezek a vállalatok a jog által biztosított koncentrált piacokon jogtalan előnyöket élveztek, mindez pedig ellentétes (volt) a szabad verseny elvével és gyakorlatával (KISS, 2007). Mindennek ma is tapasztalható eredménye, hogy egyes extrém esetekben a vállalatóriások fejlődése, terjeszkedése, egyre növekvő gazdasági ereje új, párhuzamos hatalmat teremt, amely veszélyeztetheti egyes nemzetek és államok önállóságát, függetlenségét és hatással lehet azok szabad fejlődésére is (KEARNEY, 1995). A XIX. századra esik a kereskedelmi bankok szerepének gyökeres megváltozása is, amely nagyban hozzájárult a finánc tőke (befektetési tőke) létrejöttéhez is, míg ugyanebben az időben erősödtek meg a nemzetközi intézmények, miközben a standardizálás (szabványosítás) jelensége és kényszere is elterjedt. Ezek a hatások olyan piaci belépési korláttá, elvárássá nőttek ki magukat, amely az abban az időben „izmosodó” (monarchia béli) Magyarországon is erősen éreztette a hatását (DRASKÓCZI – HONVÁRI, 2000).

Az irodalom áttekintése alapján jól látszik, hogy a monopolhelyzet kialakulása több okra vezethető vissza (VISSI, 1995), ezek: (i) természetes monopóliumok (ásványkincsek, jó termőföld), (ii) jog által biztosított monopóliumok, (iii) állami jóváhagyás mellett gyakorolt monopóliumok (állami franchise, vagy koncesszió). Az állam szerepének

megítélése az elmúlt, válsággal övezett környezetben vitatott kérdés lett a közgazdászok és a gazdasági elemzők között, abban ugyanakkor egyetértés van, hogy a kormányzatoknak megkerülhetetlen szerepük van az ún. „nem gazdasági kérdések” és követelmények (ellátás biztonság, társadalmi jólét (újra) elosztása, környezetvédelem, etc.) érvényesítése és szabályozása vonatkozásában. A részletekben, a módszerekben és a beavatkozás mélységében illetve időtartamában ugyanakkor már nemegyszer egymásnak homlokegyenest ellentmondó, eltérő szakmai és gazdaságpolitikai véleményekkel találkozhatunk (LŐRINCZ, 2014). SZENTES (2013) mindeközben pragmatikusan azt képviseli, hogy a válságkezelési keretrendszer nem pusztán a neoliberais vagy a keynesi-modell közötti kényszerű választás dilemmája, hanem az eszközök differenciált, vegyes alkalmazásának kérdése. Közös elméleti kiindulópontnak tekinthető ugyanakkor az, hogy a tökéletes versenynek természetes, rendszerszerű korlátai vannak; ezek egyrészt az elosztás egyenatlenségére, a különböző komparatív és kompetitív előnyökre, illetve a rendelkezésre álló (részben kormányzati) piacbefolyásolási eszközökre vezethetőek vissza, illetve azzal erős korrelációt mutatnak (MÁTYÁS, 1996). A szabályozott monopóliumok, de különösképpen az állami tulajdonformában működő szervezetek ugyanakkor elsődlegesen a jogi szabályozás keretrendszerében, másrészt a tulajdonos állam elvárásainak viszonyrendszerében, attól függően működnek (TARDOS, 2014). A monopolstruktúra ugyanakkor magából az állam működéséből is közvetlenül következhet (KATONA, 2014a). Klasszikus megjelenése ennek az állam bevétel maximalizáló működése, amelyet „járadékvadászatnak” nevez a közgazdasági szakirodalom.

Az állam szerepe időről-időre joggal kerül fel a hazai aktuális gazdaságpolitikai kérdések közé is, ezért egy, az Állami Számvevőszék Kutatóintézetében készült tanulmány (PULAY ed., 2009) alapján érdemes áttekinteni azt, hogy az elmúlt évtizedekben 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

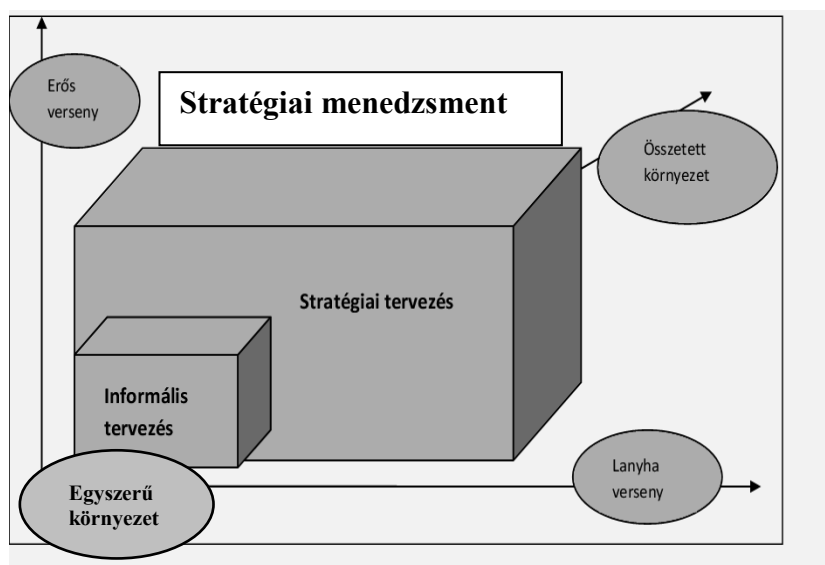
szolgáltatások (vállalatok) közvetlenül és közvetett módon is hozzájárulnak az ország versenyképességének alakulásához. Ehhez kapcsolódva ugyanakkor elmondható, hogy az állam által nyújtott szolgáltatás színvonalának hatékony növelése alapvető, egyre erősebben artikulálódó igény a társadalom tagjai, valamint a befektető vállalatok felől is. A 2008-as válságot követően új trend látszik érvényesülni a gazdasági irányításban: felerősödik az állam, például a nemzeti versenyhatóságok szerepe a krízisek kezelésben (KATONA, 2014c). 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 más társaságai révén már jelen van (TÓTH, 2012). Az állam által történő versenyszabályozás megítélésének azonban lehetnek egyértelműen pozitív vetületei is, ezt támasztja alá az olyan valós és játékelméleti modell segítségével alátámasztott eset, amelyben a vállalatoknak érdeke a versenyhivatal fenntartása, sőt finanszírozása, mert így megfékezhető az erőforráspazarló versengés a domináns piaci pozícióért (ANTAL – POMÁZI, 2016).

Az állam szerepe kapcsán áttekintett szakirodalmi előzmények alapján érzékelhető, hogy nincs térben és időben egységes álláspont az állam szabályozó szerepéről, és még ennél is árnyaltabb a kép, ha az államot, mint tulajdonost vizsgáljuk. Mindez a bizonytalanság kutatási szempontból kockázatot jelent, de a gyakorlati élet is arra sarkallja a közgazdászokat és a gyakorló gazdaságirányítókat, hogy közös szakmai viták és kutatások során határozzák meg az állam szerepének és megítélésének közös alapjait, megközelítését.

2.1.4 A stratégiai menedzsment erőtere: változás és változtatás

A szervezetek, gazdálkodó társaságok természetesen nem önmagunkban, hanem környezetükbe ágyazva végzik tevékenységüket, illetve érik el eredményeiket: a stratégia megalkotása és megvalósítása folyamán lényeges a belső illetve a külső környezet folyamatos monitorozása és e tényezők vállalatra gyakorolt hatásainak folyamatos mérlegelése (ANTAL-MOKOS et al., 1999). A környezeti elemzési keretmodell alkalmazhatósága kapcsán lényeges ugyanakkor látni a gazdasági térben az utóbbi évtizedekben bekövetkezett számottevő változásokat, amelyek a stratégia módszertanának alkalmazhatósága kapcsán is kihívásokat jelentenek. A rendre feltörő és elhaló iparágak, a kiszámíthatatlanabbá váló gazdasági ciklusok és egyéb, változékony

környezeti hatások felvetik a stratégiaalkotáshoz szükséges eljárások, módszertani megközelítések alkalmazhatóságát, szükség-, illetve célszerűségét. A kérdés megközelítéséhez BARAKONYI (1999) stratégiai tervezésről alkotott alapmunkájához fordulok első megközelítésben, aki alapvetően a **1. számú ábrán** jelölt dimenziók mentén szegmentálja a különböző összetettséggel bíró stratégiaalkotási módok alkalmazhatóságát.



1. ábra: Stratégiaalkotás változó környezetben

Strategy creation in a changing environment

Forrás: Saját szerkesztés, BARAKONYI (1999) munkája alapján

Az ábrázolt három dimenzió a következő:

- A környezet turbulenciája: az iparágból, piaci helyzetből, a szabályozási szerkezetből, illetve összességében a versenyhelyzetből származó hatások számbevétele után jól látszik, hogy a környezet változása, dinamikája erős, vagy inkább „lanya” versenykörnyezetet eredményez-e.
- Mennyire bonyolultak az adott szervezet belső folyamatai, illetve struktúrája: nagyobb, több üzletágban, több piacon tevékenykedő vállalatok esetén értelemszerűen más, összetettebb koordinációs, vállalatkormányzási mechanizmusokra van szükség, mint például egy néhány fős helyi kisvállalkozás esetén.
- A stratégia szükségességének vizsgálata: a fenti elemek átgondolása, felmérése elvezeti a menedzsmentet ahhoz a válaszhoz, hogy létkérdés-e egy kompakt stratégia megvalósítása az adott társaság, üzletág, termékcsoporthoz fennmaradásához.

Az értékelés eredményeképpen látható, hogy egy vállalkozás, illetve szervezet esetén az informális tervezés, a stratégiai tervezés vagy egy összetett stratégiai menedzsment megközelítés adja-e a legmegfelelőbb keretet a stratégiai folyamatok kezelésére, koordinációjára. Az ábra logikája aláhúzza azt a trendet, hogy a jelenlegi, változékony környezeti viszonyrendszerben tapasztalható turbulens hatások az összetett, több dimenziót rugalmasan kezelni képes stratégiai szintű tervezés felé tolják el a formális tervezési és menedzselési folyamatokat. Ebben a megvilágításban jól látszik az is, hogy nem pusztán a fogyasztói trendekben és a makro környezeti rendszerekben, hanem magukban a menedzsment megközelítésekben is vannak új irányzatok, amelyek más hangsúlyt adnak a tényezők összefüggéseinek vizsgálatához.

A környezeti hatások áttekintése során szembetűnő, hogy évtizedek óta az egyik alapvető indikátor a globalizáció jelensége, amelynek a hatása meghatározó trend a jövő tervezési környezetében is. FÜLÖP (2001) a globalizációs stratégiák kapcsán egy ún. „globális jövőképről” beszél, amely megközelítés a következő öt, elsősorban a szervezeti működést érintő pilléren nyugszik: (i) széles körű elfogadottság, (ii) üzlet bárhol, (iii) bevonás, (iv) megvalósítás és az (v) időtényező. A globalizációs trendet napjainkban ugyanakkor egyre többen támadják, kritizálják. Mindennek meglátásom szerint többértű – kulturális, társadalmi, pszichológia, gazdasági és (ezekre épülő, ezeket lekövető) politikai - okai vannak. ARTNER (2006) a politikatörténet oldaláról vizsgálja a kérdést, és leszögezi, hogy a globalizációellenes mozgalmak elsősorban nem a globalizáció érzékelhető pozitív hatásait utasítják el, hanem azt a negatív megközelítést ítélik el, mely szerint a nyereség hajszolása előbbre való lenne magánál az embernél. A kérdés közösségi, szociológiai vetületeit vizsgálja HELLER et al. (2006) munkája, amely azt tárta fel, hogy a témában nyilatkozók markánsan különböző álláspontra helyezkednek: vannak, akik a globalizációt magával a fejlődéssel kapcsolják össze, míg mások a modern társadalmak szinte összes problémájáért a globalizációt vádolják. A szakirodalom áttekintése alapján szembetűnő, hogy miközben a kritikai hang érezhetően erősödik, nem rajzolódnak ki egységes gazdaság szerkezeti válaszok a globalizációval összefüggő kérdések feloldására. E vonatkozásban üdítő, stabil értékrendben alapuló víziót vázol BARITZ (2010) keresztény ideológia bázison nyugvó munkája, amely visszatérve a gyökerekhez és az eredeti (véleményem szerint is természetes) célokhoz, a gazdaságot az emberek, az élet szolgálatába állítaná.

Tény, hogy a globalizáció évtizedek óta jelen van a stratégia környezeti elemzéseiben. Ezt a megközelítést ugyanakkor árnyalja az a kép, hogy a trendszerű hatások között egyre inkább markáns tényezőként jelenik meg a humanizáció és a fogyasztóorientáció is (CHIKÁN, 2003). Ezek a tényezők részben a szervezetek, részben pedig a fogyasztók, mint érintettek növekvő szerepére utalnak (KATONA, 2016c). A környezetben tapasztalható globális trendek vonatkozásában BEINHOCKER (2009) a **2. számú táblában** látható tíz makro tényező mentén ragadja meg az üzleti stratégiákra ható kényszerítő erőket.

2. táblázat: 10 legfontosabb makrogazdasági tényező

10 most important macroeconomic factors

Környezeti hatás	Mértéke, intenzitása
kimerülő erőforrások	állandó
össztűzben a globalizáció	csökkenő tendencia
megrendült üzleti bizalom	növekvő hatás
kormányok nagyobb szerepe	növekvő tendencia
menedzsment - mint tudomány	állandó hatás
átalakuló fogyasztási szokások	növekvő hatás
Ázsia felemelkedése	állandó hatás
új formát öltő iparágak	növekvő hatás
innováció erősödése	állandó hatás
kétséges árstabilitás	növekvő veszély

Forrás: Saját szerkesztés, BEINHOCKER (2009) kutatásai alapján

A fenti dimenziókat áttekintve könnyű felismerni azokat a mintákat, amelyek jelen disszertáció megírását is ösztönözték. Ezek a következők:

- A globalizáció hatása: stabilan jelen lévő befolyással bír a tervezési alapvetésekre, amely tényt az utóbbi időben bekövetkező válságok kissé ugyan beárnyékolják, de el nem mosták - az ugyanakkor jól látszik, hogy a jelenség megítélése ellentmondásos.
- A megrendült üzleti bizalom elsősorban a 2008-as gazdasági, pénzügyi, fiskális válság okozta növekvő bizonytalanságának következménye, amely további nagyhatású – elsősorban gazdaságszerkezeti - bizonytalansági tényezőkkel együtt nő jelentős kockázati tényezővé.
- A kormányzatok szerepének előretörése is összefüggést mutat a globális kapcsolódások által még összetettebb hatást generáló válság okozta

bizonytalansággal. A szakirodalom előző fejezete azonban rámutatott arra, hogy e tényező is ellentmondásos megítéléssel bír.

Hangsúlyozandó továbbá, hogy 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). Különösen igaz ez akkor, ha számba vesszük azt, hogy az egyes tényezők megítélése egyre inkább ellentmondásosnak látszik.

Az üzleti élet számára évtizedek óta kiindulási pontként jelölt fenntarthatóság éppen annak összetett környezeti, politikai, illetve szabályozási vonatkozásai miatt, a legutóbbi világméretű, elsősorban pénzügyi gyökerekre visszavezethető globális válság kapcsán került még inkább előtérbe (HSU, 2013). Másik oldalról a külső környezeti, társadalmi hatásként realizálódó fogyasztói tudatosság kérdése egyre inkább két-pólusúvá alakítja az évtizedek során pusztán a globalizációs-indikátorra építő tervezési erőteret. Az így kialakuló változó hatásrendszerre reflektál az üzleti világ is. Mindez jól tükröződik a KPMG nemzetközi piacokon is tevékenykedő üzleti tanácsadó cég 3 pillérre építő megközelítésében (KPMG, 2012), amelyet a **2. számú ábrában** foglaltam össze.

Üzleti oldal	• Energia és erőforrás-hatékony működés • Fenntartható ellátási láncok • Stratégiai együttműködések rendszere • Innováció, fenntartható termékek és szolgáltatások, új piacok
Üzleti és közösségi terület	• Kormány által szervezett K+F együttműködések • Közösségi és üzleti finanszírozás • Infrastrukturális beruházások & fenntartható városok • Kormányzati beszerzések rendszere
Kormányzati oldal	• Szabályozott folyamatok és eljárások • A fosszilis energiát használó iparágak szabályozása • A negatív externáliák beárazása • Adó támogatások és könnyítések • Egyes termékekre specializálódott gyártóegységek • Termék szabványok rendszere

2. ábra: Áttekintés a fenntarthatósággal kapcsolatos intézkedésekről

Approaches to sustainability measures

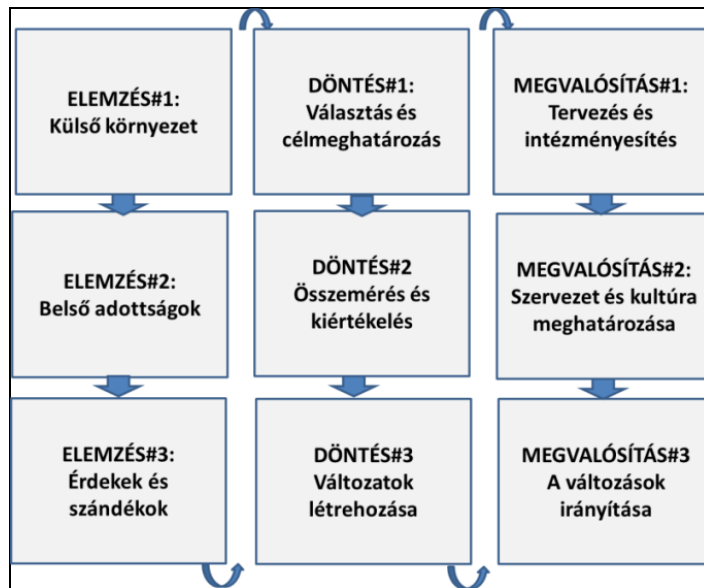
Forrás: Saját szerkesztés, a KPMG (2012) tanulmánykötetének 51. ábrája (p.143.) alapján
A megközelítés alapja az, hogy az eladói oldal energia és erőforrás hatékony működésben, így közvetve a környezeti hatások csökkentésében, mérséklésében érdekelt, miközben a vevői oldal célja ellentmondásokkal terhelt. A vevők egyrészt egyre

szélesebb, de egyénre szabott kínálatot illetve gyors kiszolgálást várnak, miközben ők is nagy hangsúlyt fektetnek a környezeti terhelés csökkentésére, így a fenntartható erőforrások alkalmazása is jelentős szerepet kap (DOMÁN et al., 2013). Mindez a vevői és az eladói oldal kölcsönös, rugalmas és hatékony együttműködését feltételezi, amely a kormányzat, mint szabályozó szereplő kreatív, hatékony ugyanakkor pontos koordinációját követeli meg.

Összességében megállapítottam, hogy a tervezési környezet turbulenciája és komplexitása ismert dimenzió a stratégiai menedzsment kapcsán. Az irodalom áttekintése ugyanakkor rámutatott arra is, hogy egyes környezeti összetevők megítélése ellentmondásos, amely zavart okozhat a szervezeteknél, amelyek egyre inkább újszerű stratégiai megoldásokkal kényszerülnek felkészülni a változó környezet kihívásaira. Különösen igaz ez azért, mert megítélésem szerint a fogyasztók növekvő öntudatossága ma a nehezen számon kérhető globális szintén való szereplés mellett a regionális illetve lokális szinten is látható felelős, környezettudatos vállalati magatartás felé tereli az üzleti élet szereplőit. Mindez új megközelítést és eszközöket igényel szervezeti és vezetési oldalról egyaránt.

2.1.5 Stratégiai vezetés folyamata

Amennyiben a stratégiát, mint a vállalatvezetés, a menedzsment tevékenység rendezőelvét közelítjük meg, az a szervezeti szintek és folyamatok minden területén tetten érhető. Erre épülve tehát, hosszabb időtávot tekintve a szervezet felépítése és jellemző működési formái, belső viszonyai hordozzák az adott piacon való hatékony működéshez szükséges vállalati jellemzőket (CHIKÁN ed., 2010). A stratégiák alkalmazására és csoportosítására is többféle iskola megközelítése ismert, ugyanakkor mind megegyezik abban, hogy a stratégia egy speciális integráló vezetési funkció. Ahogy a MAROSÁN (2006) megközelítésén nyugvó **3. számú ábra** mutatja, a stratégiát alapvetően a kényszerekre adott jó válasz határozza meg. Mindez ugyanakkor véleményem szerint nem zárja ki azt, hogy a stratégiai vezetés nem visszatekintő, védekező, hanem proaktív szervezeti funkció, illetve tevékenység legyen. A stratégiai elemzés során három terület – a szervezet külső környezetének, belső erőforrásainak, illetve a törekvéseit befolyásoló érdekcsoportoknak – összefoglaló vizsgálatát kell koherens módon végrehajtani, majd azokat akciókká kovácsolni.



3. ábra: A stratégiai menedzsment területei és folyamata

The areas of strategic management and its process

Forrás: Saját szerkesztés (2018), MAROSÁN (2006) megközelítése alapján

Az ábrán felvázolt megközelítés véleményem szerint határozottan párhuzamba állítható CSATH (2004) stratégiaalkotási megközelítésével is, hiszen CSATH a következő 3 pillérre építkezik a stratégiaalkotás folyamatának ismertetésekor:

- a) Stratégiai elemzés, benne: környezet vizsgálata, jövőkép és értékek meghatározása, erőforrások és kapacitások értékelése. Lényeges kitétel, hogy a jövőkép nem összemosható a misszióval (küldetéssel): a misszió az alapvető értékekről szól. Az tehát – meglátásom szerint – filozófiai értelemben egzisztenciális kérdésekre ad világos választ. Kiemelendő az is, hogy a jó jövőkép tartalmazza a változtatás legfőbb célját, és azt a vonzó víziót (jövőbeli állapotot), ahova a változtatással el szeretnénk jutni.
- b) Stratégiai akcióválasztás, benne: a lehetséges akciók kidolgozásával, az akciók összevetésével, majd az opciókból történő tudatos választással.
- c) És végül a harmadik pillér: a megvalósítás, amelyben a szervezet-, és kultúraépítés, a változtatások megvalósítása, az erőforrások szétosztása (allokációja, tevékenységekhez történő hozzárendelése) és a hasznosítás ellenőrzése kap hangsúlyos szerepet. A megvalósítás során tekintettel kell lenni a „jövőkép, célok és stratégia” összefüggésének, a „csapatnak” és a „formális szervezet kulturális dimenziójának” az illeszkedésére is. Ezt a modellt CSATH (2001) a hatékony

változtatás háromszögmodelljeként hivatkozva a változtatásmenedzsmenttel kapcsolatban írt könyvében.

Ebből a háromszöget alkotó dimenzió-hármasból a megfelelő szervezet és kultúra jelentőségét emelem ki és megjegyzem, hogy az nem lehet független a nemzeti kultúráktól, amelyeket alapvetően HOFSTEDE (2006) többlépcsős kutatásai kapcsán ismerhettünk meg tudományos igényű rendszerezett formában.

Az irodalmi eredményekre támaszkodva, a stratégiai menedzsmentet az egész szervezet szempontjából egyfajta átfogó vezetési funkcióként értelmezem a továbbiakban, amely ugyan rendelkezik tudományosan leírt és üzletileg is elfogadott, strukturált folyamatokkal, azonban a leghatékonyabb módszer az lehet, ha a vállalkozások a szervezeti célokra és a belső működés elemeire illeszkedő vezetési és szervezési megoldásokat alkalmazzák. A kultúra és a szervezet összefüggését részletesen nem érintem a disszertációban, ugyanakkor úgy vélem, hogy a globalizációs trend kritikája kapcsán gyakran előtérbe kerülnek a különböző nemzeti karakterek kínálta megkülönböztető és részben kiaknázatlan stratégiai erőforrások. Minderre ható szisztematikus kutatások és vizsgálatok – megítélésem szerint – nagyban hozzájárulnának hazánk versenyképességének javításához is.

2.2 Érintettek, a CSR és a vállalati stratégia kapcsolata

A vállalati stratégiát számos esetben a jövő környezeti kihívásaira adott válasz minősége jellemzi (GULYÁS, 2014). Mindez az egyes elemek differenciált, adott vállalati pozíciónak, tulajdonosi viszony- és érderendszernek, illetve stratégiájának leginkább megfelelő alkalmazási kényszerére mutat rá (KATONA, 2016b). Ez a megközelítés stratégiai szempontból is indokolja az érintettek azonosítását, illetve elvárásaiknak fokozott figyelembe vételét az üzleti működés során. A hosszabb távú tervezés során ma már egyre inkább a fenntarthatóság problematikája kerül a középpontba, így a globális, hosszútávú előrejelzések rendre számolnak a fogyasztás és a termelés hátrányos ökológia és társadalmi hatásaival is (SPRINGMAN, 2011). Sőt, magának a vállalatvezetésnek, az üzleti felfogásnak is változnia kell, abban hangsúlyos szerepet kell kapnia a rövidtávú üzleti célokon túlmutató, tudatos és „nemes” társadalmi céloknak is (FINK, 2018). A környezet és a társadalom változékonyságából és a fogyasztói attitűdök jól érzékelhető változásából eredő kockázat felmérése és hatásának számbavétele ma nem megkerülhető

a stratégiai tervezés, a jövőorientált stratégiai menedzsment területén, mindez pedig tükröződik a szabályozási környezet változásában is (IOPPOLO et al., 2016). E megközelítés hatására a klasszikusan ismert versenyesszerek közül egyre kiemeltebb jelentőséggel bírnak a nem pusztán árral, illetve közvetett, vagy közvetlen reklámmal jellemezhető indikátorok, hanem a termék minőségével, ahhoz társított értékrenddel, illetve az érintett felekkel kapcsolatos jellemzők is (WICKS — HARRISON, 2017). Ebben a fejezetben az érintettek menedzselésének és a CSR megközelítésnek a gyökereit, annak hazai és nemzetközi kutatási előzményeit ismertetem.

2.2.1 A szervezetek érintettjei és feltérképezésük

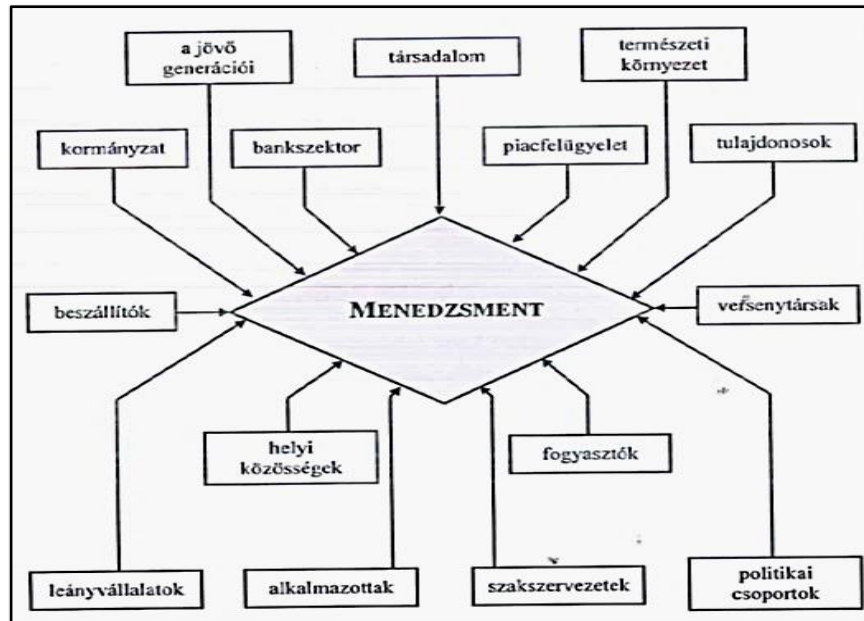
Az érintettek vállalat szempontjából is lényeges létezését, és az ezzel összefüggő stakeholder menedzsment (érintetti menedzsment) fogalmát eredetileg FREEMAN (1984) vezette be a nyugati (angol-szász világ) gazdasági közgondolkodásba, ahogyan erről a bevezetésben már szóltam. Felületesen szemlélve a kérdést, azt gondolhatjuk, hogy a szervezettel kapcsolatos eseményekben pusztán a tulajdonosok és az alkalmazottak lehetnek az érdekeltek felek. A helyzet ugyanakkor ennél jóval összetettebb: a tulajdonosok és a menedzsment mellett a vállalkozás, illetve szervezet sikerében egy, az előbbieken vázoltnál jóval tágabb környezet is érdekelt lehet, a korábban már említett meghatározások (FREEMAN, 1984, CSATH, 2004, ZÖLDRÉTI, 2013) figyelembevételével. A „stakeholder elmélet” alapján a vállalatok a működésük során számtalan olyan személlyel vagy csoporttal kerülnek kapcsolatba, akik befolyásolási potenciállal rendelkeznek a szervezet célmegvalósításával kapcsolatban (DONALDSON — PRESTON, 1995). Ez, a kitágított megközelítés ugyanakkor véleményem szerint nem írja felül azt a tényt, hogy az egyes érintetteknek más és más hatása van a szervezetre nézve, illetve adott helyzetben az egyes szereplők más súlyokkal rendelkeznek. Napjainkban például mind az üzleti, mind pedig a tudományos érdeklődés kiemelten foglalkozik az alkalmazottak megkülönböztetett szerepével (THEURER et al., 2018). Az érdeklődés megítélésem szerint nem kis részben a képzett munkaerő relatív szűkösségére adandó szervezeti válaszokkal van összefüggésben, így kerülhetett középpontba a tudatos munkavállalói márkaépítés (angolul: employer branding), mint komplex marketing-kommunikációs eszköz is. Az alkalmazottak szerepével összefüggő megközelítés ugyanakkor nem újszerű felismerésként jelentkezik a tudományos térben, elegendő a

NADLER —TUSHMAN (1980) által fémjelzett kongruencia- modellre és abban az „egyen” hangsúlyos szerepére, vagy KOTTER (1999) azon híres változásirányítási megközelítésére gondolnunk, amely rámutatott az alkalmazottak felhatalmazásának fontosságára, illetve ennek sokrétű akadályára. Stratégiával foglalkozó szakemberként tehát ismernünk kell, hogy az egyes csoportok milyen elvárásokkal rendelkeznek, és milyen mértékben ragaszkodnak korábbi helyzetekhez, eredményekhez (a státus quo-hoz). Sőt menedzserként azt kell leginkább ismernünk, hogy az egyes érintettek, kockázatviselők milyen eszközökkel és viszonyokkal rendelkeznek, és milyen hatékonysággal mozgósítanak, amikor vélt vagy valós érdekeik védelme a cél (KATONA, 2014a).

Ennek áttekintését célozza HEIJDEN (1996) munkája, aki az ún. „érintettség-hatalom” mátrixban az alábbiak mentén azonosítja a kockázatviselőket: (1) az érdek, mint dimenzió az adott helyzet fenntartásában való érdekeltséget, érintettséget jelenti, míg (2) a hatalom dimenziója az egyes csoportok érdekérvényesítő képességet fejezi ki. Az érintettek köre RADÁCSI (1996) alapján a következő módon képezhető le egy hagyományos vállalat esetén:

- Belső érintettek: tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak.
- Külső érintettek: fogyasztók, szállítók, versenytársak, állami intézmények, helyi, regionális közösségek, természeti környezet.

RADÁCSI a **4. számú ábrán** látható módon foglalja össze azt a hálózatot, amely a vállalatok, szervezetek esetén az érintettek körét – szervezettől és tevékenységi területtől természetesen nem független módon – lefedi.



4. ábra: Az érintettek hálózata

Network of stakeholders

Forrás: KATONA (2014, p. 54.) RADÁCSI (1996) ábrája alapján

Az ábrán látható, hogy az érintetti menedzsment gyűjtópontjához éppúgy tartoznak a PORTER (1993) által felvázolt versenyméretező-tényezők (szállítók, versenytársak, fogyasztók) mint ahogyan a helyi közösségek, az alkalmazottak, vagy éppen a politikai és szabályozási környezet nem megkerülhető szereplői. Az érintetti hálózatok értelmezése esetén szintén lényeges, hogy a tényezőket, csoportokat az adott vállalat szempontjai, súlyozása, valós környezete alapján kell felvázolni, azonban az áttekintés során alapvető jelentőséggel bír a közöttük fennálló kapcsolat, az ún. hálózat felvázolása is. Mindemellett lényeges az érintettek elvárásainak és kapcsolódási pontjainak feltérképezése is (MOLNÁR, 2017). Az érintettek kezelésének, tehát a stakeholder menedzsmentnek RADÁCSI (1996) megközelítésében alapvetően a következő három szintjét lehet megkülönböztetni. Az első szint, a racionális szint alapvetően egyfajta (i) leíró megközelítés, amely arra keresi a választ, hogy kik az adott vállalat érintettjei és ezen egyénekre, csoportokra, illetve szervezetekre, intézményekre milyen kötődés, érintettség a jellemző. Lényeges ugyanakkor az, hogy minden döntési erőter más és más érintetti térképet eredményez, így ebben az esetben is kiemelendő az, hogy az adott vállalati tevékenység határozza meg az érintetteket, és azok későbbi koordinációját. A feltérképezés formális eszköze az átfedéseket is tartalmazó „érintett-háló” lehet, míg POLONSKY a kapcsolódásokat és azok jellegét, irányát és mértékét „érintett-mátrix”

megrajzolásával szemlélteti (POLONSKY, 1996). A második szint a (ii) folyamatok szintje, amely alapvetően azt tárja fel, hogy az adott társaság és az érintettek milyen folyamatok mentén, milyen módon kapcsolódnak egymással. Ez egyfajta eljárások feltérképezésével foglalkozó szint, ahol az eljárások elemzésén, majd javításán van a hangsúly. Lényeges megközelítés az, hogy ismert stratégia és menedzsment eszközöket és rendszereket kell úgy tartalommal megtölteni, hogy abban megjelenjenek és kezelhetővé váljanak az azonosított érintettek és azok kapcsolódásai. Így ez a megközelítés tulajdonképpen a vállalatkormányzás érintettekre is összpontosító megvalósításának fogható fel (FREEMAN – EVAN, 1990). A legfontosabb újdonság ebben az, hogy a vállalati döntések, így a stratégia döntések horizontja is kitágul. A fent ismertetett szintekkel ellentétben a harmadik, ún. (iii) tranzakciós szint az érintettek kezelésének gyakorlati megnyilvánulása különböző szokásos vagy ritka interakciók során. A stakeholderek kezelése szempontjából ezen a szinten az a lényeg, hogy megértse a cég, hogy milyen motivációk vezérlik az egyes érintetteket, és hogy azok milyen tranzakciókban, interakciókban valósulnak meg. A monopol piaci helyzetben lévő vállalatok szervezeti működése kapcsán például meghatározó jellemző a monopolizmus jelensége (KATONA, 2015), amely egy újabb kritikus elemmel egészíti ki az érintetti menedzsment feladatait, és mindez a belső érintettek kezelése, meggyőzése és bevonása szempontjából bír kiemelt jelentőséggel.

A szakirodalom alapján a továbbiakban a szervezet érintettjeinek azokat az egyéneket vagy csoportokat nevezem, amelyek befolyásolási potenciállal rendelkeznek a szervezet célmegvalósításával kapcsolatban, illetve ezt kibővítve azokat is az érintettek csoportjába sorolom, akikre – akár aktív tevékenységüktől függetlenül – a szervezet pozitív vagy negatív hatást gyakorol. E megközelítés megengedi azt is, hogy az egyes szereplők más súlyokkal rendelkeznek a szervezet szempontjából. Az érintettek kezelésére vonatkozó vezetési tevékenységet érintetti menedzsmentként azonosítom a következőkben, és úgy tekintem, hogy e tevékenységek feltárására és elemzésére kidolgozott eszközrendszerrel rendelkezik a vezetéstudomány.

2.2.2 CSR és a vállalati stratégia kapcsolata

Az érintetti menedzsment előzőekben ismertetett megközelítése kezdetben idegennek és talán kissé erőltetettnek hatott az üzleti életben, idővel ugyanakkor az egyfajta – gyakran

szervezeti szinten is - „szeparált” megközelítéseként a vállalatok társadalmi felelősségvállalása került az érdeklődés középpontjába (GYŐRI, 2011, MATOLAY, 2010). ALVES – SANTOS-PINTO (2015) speciális, piacvezetők vonatkozásában végzett kutatásai igazolták, hogy az oligopolisztikus vállalatok társadalmi felelősségvállalása alapvetően a következő három pillérre épülhet. Az egyrészt (i) kapcsolódhat a tulajdonosok és az érintettek elvárásaihoz, másrészt (ii) irányíthatja azt a munkavállalók iránti felelősség és vállalati érdekek, harmadrészt pedig (iii) épülhet az adókkal és különböző juttatásokkal összefüggő optimalizálási megközelítésekre is. Mindez a CSR differenciált, az adott vállalati pozíciónak, tulajdonosi viszony- és érdekrendszernek illetve stratégiának leginkább megfelelő alkalmazási lehetőségére mutat rá. A különböző tevékenységet folytató vállalatoknál teljesen eltérő CSR fókuszú akciókra van szükség: más hangsúlyokat kell figyelembe venni egy multinacionális szervezet környezeti elemzése és akciótervezése kapcsán, míg más érdekkörök fókuszba helyezése lesz szükséges például egy lokális piacon működő vállalkozás esetén (KATONA – TESSÉNYI, 2015a). Jól érzékelhető tehát, hogy a CSR rá kell, hogy épüljön magára az üzleti tevékenységre. Mindezt alátámasztja az, hogy a CSR és a stratégiai menedzsment konkrét összefüggéseinek vizsgálati eredményei egyrészt (i) a stratégia alkotásának folyamatára, az érintettek aktív bevonására hívják fel a figyelmet (MILES et al., 2006), másrészt (ii) kiemelik a szabályozási környezetre való reagálás jelentőségét a vállalati teljesítmény vonatkozásában (MEYER, 2015). Harmadrészt pedig (iii) a CSR teljesítmény standardizált, iparágfüggetlen mérésének elméleti és technikai kérdéseire (MÁRQUEZ – FOMBRUN, 2005) fókuszálnak.

Amennyiben a CSR közgazdasági és etikai kapcsolódásait vizsgáljuk, akkor az ún. „buddhista ökonómiával” kapcsolatos elméletek adnak megfogható keretet a megközelítésnek (ZSOLNAI, 2002; KOVÁCS, 2011). „Két nagy változó magyarázza meg a gazdasági cselekvések etikai szintjét, nevezetesen a gazdasági szereplők morális karaktere és az etikus cselekvés relatív költsége. Az első változó azt fejezi ki, hogy az adott szereplő mennyire képes ellenállni a kísértéseknek, míg a második változó azt fejezi ki, hogy az adott helyzetben mekkora az etikus cselekvés költsége a nem etikus cselekvéshez képest” (ZSOLNAI, 2004, p. 48). Mindez a megközelítés átvezet a CSR kiterjesztett értelmezéséhez. ANGYAL meghatározása szerint felelős társadalmi magatartásnak nevezik az olyan vállalati irányítást, amelyik a „pénzcsinálás” alapvető

célján túl más, nemesebb közösségi célokat is el akar érni, illetve szolgálni céloz (ANGYAL, 1994). BRAUN (2013) ezzel összefüggésben leszögezi, hogy a CSR egyfajta forma, amelynél – mint általában – sokkal jelentősebbek a tartalmi szempontok, így a felelős vállalati működés záloga tulajdonképpen az „érintettek demokráciájában” keresendő. ANGYAL (2008a) a vállalatok társadalmi felelős magatartásának értelmezésekor a következő nyolc megközelítési, illetve felelősségi szinttel operál:

1. Jog és szabálykövető eljárások, normák.
2. Etikus, a közösségi normákat is követő viselkedés.
3. Környezettisztelt, környezettudatos irányítás,
4. Az érintettek (elsődlegesen a tulajdonosok, a vevők és az alkalmazottak) megelégedettséget kivívó eredmények.
5. Politikai kompatibilitás, együttműködés a civil (harmadik, vagy úgynevezett non-profit) szektorral.
6. A felelős magatartás, működés külső és belső kommunikációja.
7. Társadalmilag hasznos, de nem haszonszerző tevékenység.
8. Felelős vállalati kormányzás, illetve érintett menedzsment.

Az üzlet és etika összekapcsolása nem újszerű, de annál összetettebb kérdés a vállalatok mindennapi életében, hiszen CRANE – MATTEN (2016) szerint az üzleti döntéshozók leginkább a globalizáció, a fenntarthatóság és a vállalati kapcsolatok során szembesülnek etikai kérdésekkel. Mindezek a döntések szükségszerűen küzdelmesnek bizonyulnak, és – mint KAPTEIN (2017) elemzési rendszere („The struggle theory” = magyar fordításban: „küzdelem-elmélet”) rámutat, minél nagyobb az etikai különbség és erősebb az ellenállás, annál nagyobb és szükségszerűbb a küzdelem, illetve feszültség megléte. Kutatások (JOYNER – PAYNE, 2002) ugyanakkor igazolták, hogy a vállalatok etikus viselkedésének pozitív gazdasági hatása van, amely megközelítés egy mottóban is testet öltött: „Good ethics is good business” (angol, jelentés: az etikus viselkedés jó üzlet). Mind CSR, mind pedig az üzleti stratégia szempontjából lényeges az a tény, hogy LE JEUNE —WEBLEY (1998) üzleti etika kapcsán írt átfogó munkájukban az érintettek vonatkozásában mind a fogyasztók, mind a beszállítók, mind pedig a versenytársak vonatkozásában azonosítottak olyan tényezőket, amelyek megkülönböztetett figyelmet érdemelnek egy monopol piacon működő szervezet esetén. A fogyasztók esetén az árképzést és az árukapcsolást, a beszállítók esetén az erőfölény alkalmazását, míg a

helyettesítő vagy kiegészítő termékeket nyújtó versenytársak esetén a monopolhelyeztetel való üzletszerzés, vagy piacmegtartással összefüggő működést emelték ki a szerzők.

A hivatkozott sokrétű irodalom alapján a CSR-t az értekezés során úgy tekintem, mint az érintettekkel való együttműködésen nyugvó olyan felelős vállalati megnyilvánulást, amely során a cég minimalizálja a társadalomra gyakorolt negatív hatásokat úgy, hogy közben folyamatosan emeli a nyújtott értéket. E kissé leegyszerűsítő megközelítés ellenére a CSR komplex szervezeti kapcsolódásai közül az etikus viselkedéssel és a felelős vállalati kormányzással való összefüggéseket kiemelt területként azonosítottam, azzal a megkötéssel, hogy a CSR tevékenységnek túl kell mutatni a jogszabályban előírt minimum követelményeken, annál többet, illetve mást kell nyújtani a társadalom felé ellentételezésként.

2.2.3 A vállalati kormányzás, mint az érintettek bevonásának kerete

A vállalati kormányzás MINTZBERG (1983) szerint a vezetés egyik formája, amely az érdekelttek egymáshoz való viszonyán, a vállalati élet szabályozásán, a vállalati hatalom kiosztásán, a társult vezetés jellemzőin, a megosztott hatalomgyakorláson, illetve a szereplők közötti együttműködés formáin keresztül érhető tetten. Etikus vállalati viselkedés a vállalati működés és a vállalati kormányzás folyamatain belül valósulhat meg. ANGYAL (2001) azokra a szervezetekre vonatkoztatja a vállalati kormányzás fogalmát, amelyekre igazak a következő jellemzők: (i) a tulajdonos és vezetés elkülönült, (ii) a tulajdonosok (shareholders) mellett sok más érdekelt (stakeholders, kockázatviselő) is befolyásolja a céget, (iii) a vezetés nagy autonómiával rendelkezik a cég ügyeiben, valamint (iv) a cég teljesítményét piaci módszerekkel értékelik. Ötödik tényezőként jelenik meg az, hogy (v) a közvetlen gazdasági célokon túl a társadalmi és környezeti szempontokra is tekintettel van a szervezet – amely véleményem szerint a (ii) jellemző egyfajta eredőjeként is felfogható. A fentiek alapján látható, hogy a vállalati kormányzás fogalma a hivatkozott (ii), a (iv) és az (v) jellemző mentén erősen kapcsolódik a kutatás központi kérdéséhez: az érintettekhez, illetve a CSR teljesítmény méréséhez. Annál inkább létezik a kapcsolat, minél inkább elmerülünk a társadalmi felelősségvállalás vállalati kormányzásra gyakorolt hatásainak feltérképezésében, amelynek ANGYAL (2001) könyve külön fejezetet szentel, míg DONALDSON – PRESTON (1995) kiemelt tanulmányban értekezik az érintettek csoportjai, vagy megint másként a „reference

group”-ok üzletmenetre gyakorolt megkerülhetetlen hatásairól. A szervezetek társadalmi felelősségének összetevői általánosságban tehát a következők lehetnek: (i) szabálykövető magatartás, (ii) erkölcsösség, (iii) környezetisztelet, (iv) vevői elégedettség, (v) alkalmazotti elégedettség, (vi) tulajdonosi elégedettség és (vi) a politikai kompatibilitás (ANGYAL, 2000).

Közgazdaságtani megközelítésből a társadalmi felelősségvállalás fent érintett területei erős összefüggést mutatnak az externális hatások kompenzációjával, amelyről a piaci elégtelenségekről szóló fejezetben már szót ejtettem. Egyes iparágak esetén jól beazonosítható a pozitív, illetve negatív externáliák, nem kompenzált jóléti változások (MOZSÁR, 2000) kapcsolata: minél jelentősebb az adott gazdasági-piaci folyamat esetében az extern hatás, annál nagyobb az eltérés az egyéni és a társadalmi határköltség és határhaszon között. Ebből adódik, hogy a döntéshozók negatív externália esetében nagyobb, míg pozitív externália esetében kisebb aktivitást fejtenek ki, mint ami társadalmi szempontból kívánatos lenne, írja TÓTH (2008).

A fenti, összetett irányokat is értékelve ugyanakkor jól látszik, hogy a felelős magatartás menedzselése akkor lehet sikeres, ha maga a vállalati stratégia is tartalmazza ezt a cél (ENGERT et al., 2016). Alapvető, hogy a felelős magatartás célja és hangsúlya üzleti és logikai megfontolások alapján szervesen kapcsolódjon a vállalat alapfunkciójához, tevékenységéhez, tehát a felelősséggel kapcsolatos tevékenységek a szervezet magkompetenciájához illeszkedjenek (OSAGIE et al., 2016). E megközelítés a társadalmi felelősségvállalás kérdését stratégiai szintre emeli. Napjaink nagyhatású, magas kockázatú externális hatása a vállalatok által kifejtett tevékenységek igazolt és széles körben ismert káros környezetterhelő hatása. Az értekezésben ugyanakkor nem adok ennek nagy súlyt, mindezt azzal indoklom, hogy a szerencsejáték-iparág esetén a negatív externáliák keletkezése elsősorban nem természeti környezetünkben, hanem magában a társadalomban érhető tetten (HANCOCK et al., 2014). A túlzásba vitt szerencsejáték elsősorban a sérülékeny, vagy már szenvedélybeteg személyeken keresztül fejt ki káros társadalmi hatást.

A szakirodalmi eredményeket értelmezve azt láttam, hogy az érintettek kezelése, menedzselése ugyan a vállalati kormányzás folyamatába illesztve jelenik meg egy szervezet életében, de hatása a szervezeten kívül is, akár a társadalomban, akár a természeti környezetünkben is jól érzékelhető. Ez az összetett megközelítés meglátásom

szerint kiemelt jelentőséget kölcsönöz az érintettek vállalati kormányzásba történő érdemi bevonásának, mindez pedig visszaigazolja a CSR stratégiaalkotási folyamatok eljárás alapú vizsgálatának érdemi lehetőségét.

2.2.4 CSR, a fogyasztók és a minőség összefüggései

A CSR stratégiai szintű megközelítését a fogyasztói döntések, illetve a mögöttük meghúzódó változó motivációk és dinamika tovább erősíti. Ebben az összefüggésben a vállalkozások társadalmi felelőssége meghatározó versenyelőnyt jelenthet a fogyasztók megnyerése érdekében, hiszen a fogyasztó immár hálózatokba, illetve virtuális közösségekbe rendezve „kommunikációs mantra”, tehát pusztán hivatkozási alap helyett egyre inkább meghatározó tényező lesz (SERVAES — TAMAYO, 2013). Ezt igazolják a fogyasztói magatartásra vonatkozó legújabb hazai kutatások is. JAKOPÁNECZ (2015) egészen odáig „merészkedik”, hogy a fogyasztói ellenállás sarkalatos, üzletbefolyásoló szerepéről értekezik. TÖRŐCSIK (2016) távolabbról szemlélve veti fel a fogyasztók piac-, és kínálati oldal-alakító aktív szerepének aktuális, ugyanakkor üzleti szempontból hűsbavágó kérdéseit. Jól látszik, hogy a fogyasztók növekvő súlyuk, erejük és még inkább szervezettebb nyomásgyakorlásuk miatt rendre nagyobb szerepet követelnek maguknak (DUBIEL, 2007). Ezzel összefüggésben az is szembeűnő, hogy a fogyasztói csoportok összessége, maga a társadalom is a stratégiai akciók, a marketing és a kommunikáció önálló, egyre gyakrabban kutatott kérdései közé tartozik (NAGY, 2012). Ne feledjük ugyanakkor, hogy a jó CSR gyakorlat nem feltétlenül jelent jó minőségű terméket: sőt, néhány tanulmány már egyenesen a „CSR kommunikáció megtévesztési potenciáljával” foglalkozik (SCHOENHEIT, 2014). A vállalatoknak alaptevékenységük során erős bizalmi kötődést kell kialakítaniuk a fogyasztókkal, ez a fajta szoros kötődés és ennek kommunikálása a társaságok egyik legfontosabb értékteremtő képessége. Ezzel összefüggésben GARBARINO kutatásai alátámasztják azt, hogy a bizalom, illetve az elköteleződés szoros összefüggést mutat a jövőbeni vásárlási szándékkal (GARBARINO, 1999). A különböző tevékenységet folytató vállalatoknál ugyanakkor teljesen eltérő CSR-fókuszú akciókra van szükség. Belátható, hogy más és más hangsúlyokat kell figyelembe venni egy multinacionális vállalat környezeti elemzése kapcsán, mint például egy helyi piacon működő vállalkozás esetén (KATONA, 2014a). Hasonlóképpen a dohánytermékekhez és az alkoholhoz, a szerencsejáték is „veszélyes üzem” az azt

igénybevevő fogyasztók szempontjából, MITEV-ARIEL (2005) értekezése rámutat a szenvedélybetegségek társadalmi marketinggel összefüggő megfontolásaira is, egyetemisták alkoholfogyasztási narratíváinak elemzése mentén.

Meglátásom szerint a szakirodalom rámutatott arra, hogy a fogyasztók egyre nagyobb közvetlen hatást fejtenek ki a vállalatok megítélése kapcsán, és ezzel párhuzamosan egyre szervezettebbek és tudatosabbak lesznek, amely új vállalati megközelítés igényel. Rámutattam, hogy az erre való reagálási kényszer megtévesztő kommunikációhoz is vezethet, érdemi érintett-bevonás és párbeszéd folytatása helyett. Mindez egyes károsnak tekintett iparágak esetén valós társadalmi kockázattal is bírhat, a CSR tevékenységek kiüresedésével párhuzamosan

2.2.5 A hazai CSR-gyakorlatok áttekintése

Az érintetti menedzsment és az érintettek szerepének vizsgálata a hazai tudományos és üzleti életben is jelen van, ugyanakkor MATOLAY és társai (2012) átfogó kutatásukban leszögezik, hogy a figyelemreméltó CSR-eszköztár önmagában nem teremti meg az implicit felelősségvállalás terjedését, a valamennyi vállalati döntésben mérlegelésre kerülő érintetti szempontok, fenntarthatósági és felelősségi vonatkozások meglétét (MATOLAY et al., 2012). A hazai szakirodalomra vonatkozó rendszerező áttekintésem a fent hivatkozottakon felül az alábbi általánosítható eredményeket hozta a felszínre:

- a) A CSR értelmezése továbbra is igen változatos: különféle vállalati gyakorlatokkal találkozhatunk, beleértve az egyes CSR programokat, azok célcsoportjait, szervezettségét, a programok belső és külső kommunikációját, valamint a CSR programok mögött álló indítékokat (CSAPÓNÉ, 2016).
- b) A leggyakrabban kutatott kérdések a vezetői aspektusokon kívül, a kis- és középvállalati (ún. KKV) szektor és az érintettek viszonyára fókuszálnak (SAÁRY, 2016), amelyek alapján igazolható, hogy a kis- és középvállalkozók többsége, CSR attitűdjét tekintve már túllépett a kizárólag tulajdonosi érdeket szem előtt tartó, hagyományos nézeten (BENEDEK – TAKÁCSNÉ, 2016).
- c) A vizsgálatok során kirajzolódik az alkalmazottak és a rájuk irányuló CSR aktivitások kiemelt szerepe is, amely hozzájárul az adott vállalat versenyképességéhez is (CSAPÓNÉ, 2016).

- d) Mindeközben a fogyasztók szerepének felértékelődése nyit új távlatot, illetve ad újabb dimenziót a vállalatok irányítói számára, annál is inkább, mert a fogyasztók esetleges elutasító beállítottsága és aktív szembenállást mutató magatartása jelentős nyomást gyakorolhat a vállalatok üzleti folyamataira, aminek súlyára piaci esetek sokasága hívja fel a figyelmet (JAKOPÁNECZ, 2015). Mindezzel korábban egy külön pontban foglalkoztam (ld. 2.2.4. szakasz).
- e) BENEDEK (2017) újabb gazdaságpszichológiai kutatási eredményei rámutatnak a felelős vállalatirányítási gyakorlat és a vállalatvezetői individuális értékek közötti összefüggés fennállására.

A kutatások szerteágazó szempontok mentén dolgozzák fel a hazai CSR trendeket, abban ugyanakkor mindegyik összecseng, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalására mintegy “rátelepszik” az üzlet, és gyakoribb a tevékenységek pusztán kommunikációs akcióként történő interpretálása. Ezt a felszínesebb megközelítést támasztja alá LUKÁCS tanulmánya is, amely a vállalati reputáció és a felelősségvállalás közötti összefüggés modellszerű kapcsolatát igazolta egy bevásárló-közösségben végzett kvalitatív kutatás alapján (LUKÁCS, 2015a). LUKÁCS itt egyébként a kommunikációs gyakorlatokban bevált „márka-nagyköveti” rendszer mintájára alkotott „CSR-nagykövet” modell mellett érvel. Ennél általánosabb érvű összefüggések feltárásával foglalkozó tanulmányában a szerző (LUKÁCS, 2015b) a CSR kommunikációjának elveit vetíti a marketing eszközrendszerére. A dolgozat arra utal, hogy az erősödő elvárások paradigmaváltást igényelnek a vállalatok kommunikációs tevékenységében is, mindez pedig a kétirányú, hálózati alapú kommunikációs stratégiák és újragondolt kommunikációs eszközök kifejlesztését és alkalmazását ösztönzi e szakterületen is. CSR és versenyképesség speciális iparági összefüggései kapcsán végzett vizsgálatok vonatkozásában NÉMETH (2013) tanulmánya bemutatja, hogy hazai viszonylatban a nagyobb forgalmat lebonyolító kereskedelmi láncok milyen CSR tevékenységet végeznek, ez beépült-e hosszabb távú üzleti stratégiájukba, és mindez mennyiben járul/járulhat hozzá versenyképességük fokozásához. A szerző több kereskedelmi láncnál elemzi, hogy miképpen sikerült összeegyeztetni társadalmi felelősségvállalásukat a profitérdekeltségükkel, továbbá megteremthető-e a felelős működésük és a költséghatékony gazdálkodásuk összhangja. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a gazdasági és külső szociális felelősségvállalásuk, továbbá a versenyképességük közötti pozitív korreláció megkérdőjelezhetetlen, ami ún.

„win-win” (ún. győztes-győztes) szituációt alakít ki a kereskedelmi láncok CSR tevékenységük és versenyképességük fokozása között.

Speciális, ugyanakkor sokunkat érintő terület a közösségi közlekedés és annak formálásának aktuális kérdései, amelyet KELEMEN-ERDŐSS – VÁGÁSI (2016) tanulmánya helyez előtérbe. A kutatás eredményeként létrejött modell meghatározza a közösségi közlekedési szolgáltatás iparági érintettjeinek kompetenciáit, összefüggéseit, melyek innovációs motorként szolgálhatnak abban az értékteremtési folyamatban, amely hozzájárul a közösségi közlekedés fenntarthatóságához. GÉRING (2014) vizsgálata annyival bővíti a látóteret, hogy a CSR tevékenységeket a gyakorlati vezetők szempontjából közelíti meg - amely részben szakít GYŐRI (2011) korábban is hivatkozott doktori disszertációjában középpontba állított „moralizáló”, az üzleti vetületeket némiképpen kitágítani szándékozó megközelítésével. RÁCZ – PUTZER (2015) disszertációja ugyan továbbra is a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának jövőjét elemzi, de az már sokkal sokrétűbb, diverzifikáltabb, nem pedig „egy utas” megoldást vázol. NAGY környezeti hatások (externáliák) és a vállalati felelősségvállalás kapcsolatát vizsgáló doktori disszertációjában (NAGY, 2013) pedig azt erősíti, hogy egy vállalatot nem lehet szeletekre bontva értékelni, hanem mint komplex rendszert kell megközelíteni. MATOLAY tanulmánya a különböző hatékonysági összetevők jellemzői, mintázatai és kommunikációs aspektusai irányából közelíti meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalását (MATOLAY, 2010), míg TÓTH a CSR-t mint a transznacionális vállalatokat támogató, vállalati stratégiába illesztett, azzal támogatott jövőképet vázolja fel (TÓTH, 2010).

Összességében elmondható, hogy az áttekintett hazai kutatások mindegyike rámutat arra, hogy a felelős vállalati gyakorlat fokozatos fejlődésének lényeges motívuma a felelősség kérdésének vállalati stratégiába történő integrálása, a vezetői támogatás és elkötelezettség, illetve a különböző funkcionális területek kongruens, egymást támogató működése. E mellett azonban azt a következtetést vontam le, hogy a vizsgálatok kevésbé foglalkoznak azzal, hogy hogyan mérhető a CSR teljesítmény, és hogyan fordítható le az közvetlen üzleti értéké.

2.3 CSR iparág-specifikus vonatkozásai és teljesítményének mérése

Ahogy az előző fejezetben láttuk, bármely CSR elmélet és arra épülő gyakorlat lényege, hogy minimalizálni tudja az üzleti illetve gazdasági tevékenységek okozta társadalmi károkat, miközben képes legyen arra, hogy maximalizálja a társadalmi jólétet (LINDORFF et al., 2012). A nemzetközi szinten elterjedt, gyakran hivatkozott CSR definíciókat CAROLL (1991) és TETREVOVA (2011) munkái alapján tekintettük át kutatótársammal át (KATONA – TESSÉNYI, 2015b). A tizenöt definíciót elemezve a következő tényezőket azonosítottuk lényeges közös elemnek: (i) a felelősségvállalás mögött üzleti igényű döntés és üzleti döntéshozók állnak, (ii) a CSR tevékenységet, akciókat önkéntes elvek vezérlik, (iii) ezek az elvek túlmutatnak a jogszabályi kötelezettségeken, és (iv) a tevékenység célcsoportja maga a társadalom, (v) eredménye pedig érzékelhető, mérhető értékteremtésben nyilvánul meg. A mérhetőség és eredményteremtés az üzleti világ, a versenypiacok természetes követelménye a CSR-ral szemben is, amely azonban nem közvetlenül, hanem a vele együttműködő marketing aktivitások intenzitásán keresztül fejt ki hatását a vállalati teljesítményre (KEMPER et al., 2013). Az értékteremtés szempontjából vizsgálva a következtetéseket érzékelhető, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása kiemelten érinti mind a belső (azaz a munkavállalói) mind pedig a külső (azaz a vevői, beszállítói és befektetői) csoportokat is (LEE et al., 2013; GROENING – KANURI, 2013). A CSR-ral kapcsolatos tudományos kritika ugyanakkor elsősorban nem is a felelős értékteremtési tevékenységek, illetve azok érintettjei, hanem a mérhetőség tekintetében fogalmazódik meg (VAN OOSTERHOUT et al., 2006). Ahogy korábban is fogalmaztam: alapvető, hogy a felelős magatartás célja és hangsúlya szervesen kapcsolódjon a vállalat alapfunkciójához, tevékenységéhez - tehát a felelősséggel kapcsolatos tevékenységek a szervezet magkompetenciájához illeszkedjenek (EWEJE, 2014). A fenti megközelítés a társadalmi felelősségvállalás kérdését stratégiai szintre emeli, amelyet ugyanakkor nem pusztán elméleti, hanem gyakorlati módon kell megközelíteni: a CSR stratégia a vállalati stratégia integráns részévé kell, hogy váljon (BHATTACHARYYA, 2008).

2.3.1 CSR a „stigmatizált” iparágakban

A CSR iparág-specifikus megközelítése igazolt és elterjed a tudományos, szabályozási és az üzleti területen egyaránt, sőt az elmúlt években az úgy nevezett “stigmatizált”, egyes

kutatók elnevezése alapján ún. “bad” (angol) – vagyis “káros” iparágak is megkülönböztetésre kerültek (BAUMBERG, 2014). Ilyen iparágak közé sorolja a szakirodalom a dohányipart, a szerencsejáték-ipart, az alkohol és a szesz előállítását és kereskedelmét, a fegyvergyártást, a cement előállítását illetve újabban a biotechnológiára épülő iparágakat is (CAI et al., 2012). Egyes kutatások azt állítják, hogy a stigmatizált iparágak menedzsmentje tudatosan használja a CSR-t és az azzal összefüggő kommunikációs eszközöket arra, hogy elvonják a figyelmet a vitatott tevékenységről, csökkentsék a “stigmatizáció” negatív következményeit és semlegesítsék annak hatását, ami elsősorban a különböző peres eljárásokban lehet kifizetődő (GROUGIOU et al., 2016). Mindezek az eredmények ellentmondásos képet mutatnak a CSR szerepéről, helyéről és még inkább aláhúzzák annak vegyes tudományos és üzleti megítélését. Amennyiben a kérdést tovább szűkítem a vizsgálat tárgyát képező területre, fókuszba kerül a szerencsejáték-iparág játékfüggőségen keresztül kifejtett társadalmi hatása is (HANCOCK et al., 2014), amely szabályozatlan piac esetén igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár (TESSÉNYI, 2012). A felelős játékszervezést ezért a szerencsejáték-iparág esetén egy speciális és kritikus CSR tényezőnek tekinthetjük. Ez „az általános kérdés egészül ki a szerencsejáték szervezői folyamatokban azzal a felvetéssel, hogy maga a termék káros mivolta, vagy esetleges káros következményei hogyan hangolhatóak össze a felelős vállalati magatartással” (TESSÉNYI, 2013, p. 189.). A szerencsejáték-iparág CSR vonatkozásainak kutatásai elsősorban a játékfüggőség, mint speciális társadalmi kockázat minimalizálásának összefüggéseire (HING, 2003; BLASZCZYNSKI et al., 2014), valamint a CSR riportálási rendszerekre (JONES et al., 2009) vonatkoznak, miközben az iparágat nem világ szinten, hanem egyes országok, piacok (leginkább EU) szintjén vizsgálják. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy ebben az ellentmondásos ágazatban működő, káros következményekkel járó online szerencsejátékot forgalmazó vállalatok nem tudják elérni a magasabb szintű CSR tevékenységek által azt a várt javulást, amely más iparágakban tetten érhető eredője a CSR tevékenységek tudatos felvállalásának. A kihívás úgy fogalmazható meg a legegyszerűbben, hogy a CSR legfontosabb iparági feladata az, hogy minimalizálja a károkat, és egészségesebb felhasználói élményt teremtsen. Mindez ugyanakkor érzékelhető feszültséget, marketing-dilemmát okoz a szervezők mindennapi üzletmenetében (YANI-DE-SORIANO et al., 2012).

A szakirodalmi előzmények feldolgozása összességében tehát arra mutatott rá, hogy a CSR gyakorlat megítélésével különösen érzékenyen kell bánni az ún. stigmatizált iparágakban, amelyek igazolhatóan magas társadalmi kockázattal bírnak. Ilyen iparágnak számít a szerencsejáték-szektor is. Az elővigyázatosság azért indokolt különösen, mert a vizsgálatok rámutattak arra, hogy az ilyen „káros” iparágak esetén nagyon kényes az egyensúly a szűken vett üzleti érdek és a társadalmi hatás moderálása között.

2.3.2 A szerencsejáték-piac a CSR nézőpontjából

Korábban is hivatkoztam kiindulási pontom, hogy a szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár (TESSÉNYI, 2012). Ezzel összefüggésben a felelős játékszervezés egy állami szerencsejáték-szervező esetén alapvető követelmény, amelyet részben saját eredménycéljának moderálása mellett is szem előtt tart tevékenysége során. Lényeges körülmény ugyanakkor, hogy a szerencsejátékok szabályozása, így maga a szerencsejáték-szektor sem mutat egységes képet. A piac működésének keretei a liberalizációtól egészen a teljes, ellenőrzött monopóliumok által nyújtott szolgáltatási modellekig terjednek világszerte. Szabályozás tekintetében az egyébként egységesnek tűnő európai piac sem követ közös mintákat, illetve elveket. Ezt támasztja alá JENSEN tanulmánya (JENSEN, 2017), aki dán és norvég példán keresztül érzékelteti a piacsabályozás két végletét: Dánia a liberalizált piac felé mozdult, míg Norvégia szigorúbb, már-már rigorózus szabályokat alkotott és követ a szerencsejáték piacon. Egy friss angol tanulmány pedig az olasz és a brit szerencsejáték-szabályozás és piac működése mentén mutatja be azt a változást, amely a pénzügyi krízis mentén megerősödő protekcionizmus (vagy patriotizmus) különböző területeihez, szintjeihez illetve működési sémáihoz kötődik (LAFHEY et al., 2016). A szerencsejáték jogi környezetét értékelve látható, hogy az Európai Unió is lépéskényszerben érezte magát. Ennek eredményeként az unió a leginkább nehezen szabályozható területen, az interaktív távszerencsejátékok vonatkozásában 2014 júliusában ajánlást fogalmazott meg (EU, 2014a). Az ajánlás fókuszpontjában a játékosok kötelező azonosítása és külön, egyéni számlák létrehozása áll, de kiterjed olyan területekre is, mint például az önkizárás technikai alkalmazása, a kereskedelmi hirdetések és szponzoráció kérdése, a játékos edukáció intézménye vagy az ajánlások alkalmazásának visszamérése.

Az önkorlátozás és a játékosok érdekében végzett, függőséggel kapcsolatos korai felismerési programok jelentőségét HAEFELI és társai három szolgáltató gyakorlatának vizsgálatán alapuló kutatása is igazolja (HAEFELI et al., 2011). A kutatás rámutat arra, hogy a szerencsejátékkal összefüggő szenvedélybetegség korai felismerése igazolható megoldást jelent a káros társadalmi hatások megelőzésében is, míg a szolgáltatók szintjén e módszerek alkalmazása a felelős játékszervezés, illetve a felelős játéktervezés vonatkozásában nyújt gyakorlati hasznót. A játékok szervezésének kiemelt marketing célcsoportja vitathatatlanul a játékra, szórakozásra vágyó fogyasztók tömegei, tehát a játékosok maguk.

Korábbiakban kiemelt helyet szenteltem a fogyasztók változó szerepének. Elterjedt nézet, hogy a fogyasztók és a vállalat együttműködésének szakaszolása a következő megközelítés mentén lehetséges: míg a 70-es években a fogyasztók csoportjainak meggyőzése volt a reális cél, addig ma a vásárlók egyfajta társak az érték előállításának összetett folyamatában (PETHEŐ, 2009). Mindez a stratégia szintjén is indokolja az érintettek azonosítását, és elvárásaiknak fokozott figyelembe vételét az üzleti működés során. A CSR speciális szempontjából elemezve a szerencsejáték-ipar működését az **5. számú ábrán** látható elemek rajzolódnak ki.



5. ábra: A CSR és a felelős játékszervezés egy lehetséges viszonyának ábrázolása

A possible relationship between CSR and responsible gaming

Forrás: TESSÉNYI (2013)

Az ábra rámutat arra, hogy a szerencsejáték-szervezés és a CSR kapcsolatában négy pillérnek van kiemelt jelentősége. *Az ábrázolás ugyan nem látja el súlyokkal az egyes felelősség-elemeket, ugyanakkor megítélésem szerint az első és legfontosabb felelősség a gazdaság és a társadalom irányába mutat. Az előbbi a tisztas adózás, az utóbbi pedig a külön is feltüntetett játékosokkal szemben tanúsított felelősség miatt hordoz megkülönböztetett jelentőséget. A fennmaradó kettő szempont közül véleményem szerint a*

környezeti, környezetvédelmi vonatkozás bír kisebb értékkel, hiszen az iparág primer környezeti terhelése relatíve elhanyagolhatónak tekinthető. Nagyobb jelentősége inkább a játékszervezés társadalmi hatásának van, amely alá besorolható a foglalkoztatási felelősség kérdése is. A felelős játékszervezés egységes megítélése, illetve szabályozása ugyanakkor igazoltan társadalmi kérdéseket vet fel, és heves vitákra sarkallja az iparág és a kormányzatok szereplőit egyaránt (KUN et al., 2012).

HANCOCK és társai arra mutattak rá a szerencsejáték és a társadalmi felelősségvállalás viszonyáról írt cikkükben (HANCOCK et al., 2014), hogy míg az állami szereplők az 1990-es években egyre inkább szabadabb teret adtak a nemzetközi, illetve az észak-amerikai piacon a szerencsejátékok liberalizált nyújtásának, addig felismerve annak káros társadalmi hatásait, visszavonultak később ebből az álláspontból, és egyre inkább a szabályozottabb és ellenőrizhetőbb piaci formák és megoldások felé fordultak. A cikk kutatási eredmények és a gyorsan fejlődő technikai, játékos-azonosítási és limit-beállítási (játékidő, elkölthető pénz, veszteség stb.) lehetőségekre hivatkozva azt hangsúlyozza, hogy a szolgáltatók, az azokat eszközökkel ellátó technikai beszállítók illetve az állam közös felelőssége a játékosok, összességében a társadalom védelme a kóros, túlzásba vitt szerencsejáték negatív társadalmi hatásától. Az ábrázolt felelősségi mátrix legspeciálisabb eleme egyértelműen a játékszervezéshez kapcsolható. Mindez úgy foglalható össze, hogy olyan termékeket és szerencsejátékokat bocsásson a játékszervező a piacra, amelyek ne, vagy kizárólag (ön) szabályozható módon veszélyeztessék a játékosokat. A fenti megközelítés alapján a felelős szerencsejáték-szervezői magatartására tekinthetünk úgy, mint egy speciális vállalati felelősségvállalási módozatra (TESSÉNYI, 2013). A jogszabályi környezet is reflektálni próbál minderre, hiszen a felelős játékszervezésről kormányrendeletet adtak ki hazánkban (329/2015 (XI. 10.) Korm. rendelet), amely a következő pontokban szabályozza a játékszervezők működését: (i) tájékoztatási kötelezettség, (ii) szerencsejátékokhoz való hozzáférés korlátozása (sérülékeny játékosoknak),(iii) önkizáró, önkorlátozó intézkedések (nem sérülékeny játékosok felé),(iv) játékosvédelmi nyilvántartás,(v) ajánlott felelős játékszervezői minősítés,(vi) kitiltás és panaszkezelés formái.

A szakirodalom tanulmányozása kapcsán azt a következtetést vontam le, hogy a szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata társadalmi és pszichés kockázatokkal jár. Mindez a szerencsejáték piac szabályozási kérdéseire irányítja rá a figyelmet. A piac

szabályozása ugyanakkor ellentmondásos, nem mutat egységes képet még európai szinten sem, hazánkban azonban létezik felelős játékszervezéssel összefüggő rendelet, amely utat nyithat arra, hogy érdemi többletértéket nyújtsanak az iparág szereplői az érintettek felé. A CSR általam javasolt megközelítése alapján ugyanis döntő szempont, hogy a CSR tevékenység többet nyújtson annál, mint amit a jogszabályok előírnak, hiszen mindez érdemi többletszolgáltatás nyújtására serkenti a hazai piacon működő szerencsejáték szolgáltatókat is.

2.3.3 Felelős vállalati magatartás, mint mérhető stratégiai tényező

Az elmúlt évtizedben különböző empirikus kutatások szolgáltatnak arra bizonyítékot, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása mérhető (GJOLBERG, 2009). Megállapítható az is, hogy a felelős működés rövidtávon gyakorta jár ugyan többlet kiadással, hosszútávon viszont a jól végzett CSR igazolhatóan megtérül (TESSÉNYI, 2013). Az Európai Unió CSR stratégiája elismeri ezt az alapösszefüggést, amikor a vállalatok társadalmi felelősségét a társadalomra gyakorolt hatásokért való felelősségként definiálja (EU, 2014b). Elvárja azonban a nagyvállalatoktól, különösen pedig a multinacionális vállalatoktól, hogy elfogadják, intézményesítsék és kövessék a nemzetközi közösség által rögzített legfontosabb üzleti etikai normákat és irányelveket. Ilyen egyetemes üzleti etikai normát illetve irányelvet többek között az ISO 26000 Társadalmi Felelősség szabvány (angolul: ISO 26000, Guidance Standard on Social Responsibility) is tartalmaz. Az ENSZ égisze alatt kidolgozott Global Reporting Initiative (rövidítve: GRI) keretrendszer (GRI, 2018) pedig azt is meghatározza, hogy mely témakör-csoportokban, milyen tartalommal „kell működnie” annak a cégnek, amelyik felelős vállalatnak tartja magát. **ANGYAL 3. számú táblán** hivatkozott, a CSR tevékenység mérésére vonatkozó összefoglalása rávilágít arra a szerteágazó értékelési rendszerre, amely a felelősség mérést célozza.

3. táblázat: A vállalati felelős magatartást értékelő rendszerek és főbb jellemzőik

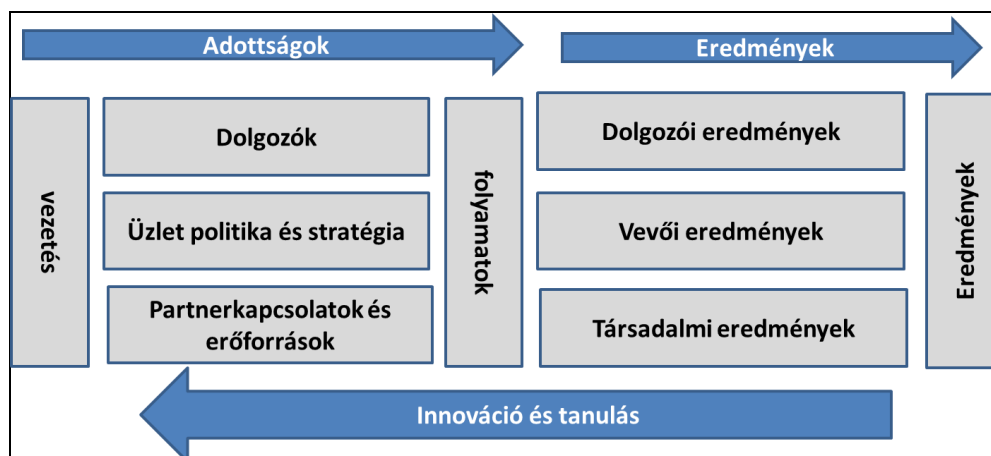
Corporate responsibility assessment systems and their key features

Vállalati felelős magatartást értékelő rendszer	A rendszer fő értékelési, megfigyelési és elemzési területe
EFQM (European Foundation for Quality Management), magyar változata a Nemzeti Minőségi Díj	Átfogó vállalatértékelés, benne megjelennek a társadalmi hatások is.
GRI, hazai megfogalmazásban gyakran Fenntarthatósági Jelentés	A vállalati éves beszámoló rendszerhez kapcsolható értékelés.
The Committee of Enquiry (Felülvizsgáló Bizottság)	Az Egyesült Királyság kormánya részére készített ajánlás, amely azokat a közpolitikában használható módszereket taglalja, amelyekkel a vállalati felelősséget támogatni lehet.
Dow Jones Sustainability Index (New York Stock Exchange)	Tőzsdei cégek minősítő rendszere.
Ethical Trading Initiative	Az Egyesült Királyság kormányának kezdeményezése, amely a munka világának elégséges feltételeit foglalja össze, elsősorban a kevésbé fejlett országok, régiók számára.
The United Nations Global Compact	ENSZ irányelvei az egyetemes fenntartható fejlődés támogatására, elsősorban az emberi jogok és a környezettisztaság területén.
Global Sullivan Principles	1977-ben Sullivan tiszteletes fogalmazta meg a vállalatok politikai, gazdasági és társadalmi felelősségének követelményeit.
London Benchmarking Group	Egyes londoni székhelyű vállalkozások kezdeményezése a helyes és helytelen üzleti gyakorlat megkülönböztetését szolgáló modell kialakítására.
Social Accountability 8000	Önkéntes egyetemes minősítési rendszer elsősorban a munka világa területén, amely a beszállítókra is vonatkoztatható.
Account Ability 1000	Szervezetek etikai megfelelőségének értékelési rendszere, amely mindenféle szervezetre használható.
World Business Council	130 nemzetközi vállalat által létrehozott szövetség a fenntartható fejlődés érdekében.
SAIP Self Assessment and Improvement Process	A Caux-i Kerekasztal állásfoglalásai alapján kialakult minősítési rendszer.
FSGO Federal Sentencing Guidelines	Az US szövetségi szintű iránymutatása, amely a döntéshozó személyek kiválasztását és alkalmasságának értékelését szolgálja, elsősorban jogi és etikai megfelelés alapján.
Fair Trade Labeling	A méltányos kereskedelem (szélesebben: üzleti tevékenység) elismerését szolgáló rendszer.
Chartered Good Corporation	A londoni székhelyű Institute of Business Ethics szervezet minősítőrendszere.
ISO 26000 szabvány	A vállalatok részére készített szabvány-ajánlás, a felelős társadalmi magatartás gyakorlásához.

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2015b), ANGYAL (2008b) munkája alapján

Az összefoglalásból látható, hogy számos egyetemes üzleti, etikai norma illetve irányelv és módszertani megközelítés kapcsolódik a felelősség méréséhez. A táblázat érinti az önértékelési szabványokat és módszereket, így az általános beszámolóra vonatkozó előírárendszer, a GRI-standardot, ezen kívül foglalkozik az EFQM (angol mozaikszó, jelentése: európai üzleti kiválósági modell, a szervezet honlapja: <http://www.efqm.org>) kiválóság-központú megközelítéssel, valamint érint vezetői önértékelési modellt is.

Több tanulmány és az üzleti gyakorlat is jelzi, hogy egyes eszközök, mint például az előbb már említett EFQM modell használata funkcionális illetve stratégia területek teljesítményének mérése során is elterjedt (HORVÁTH, 2005). Az EFQM - amely alapja az amerikai Malcolm Baldrige nemzeti minőség díj (a szervezet honlapja: <https://baldrigefoundation.org>) volt - a vevők, a munkavállalók és a tulajdonosok számára a vállalati folyamatokon keresztül teremtett értéknövelést vizsgálja, ahogyan azt a **6. ábra** is mutatja.



6. ábra: Az EFQM modell elemei

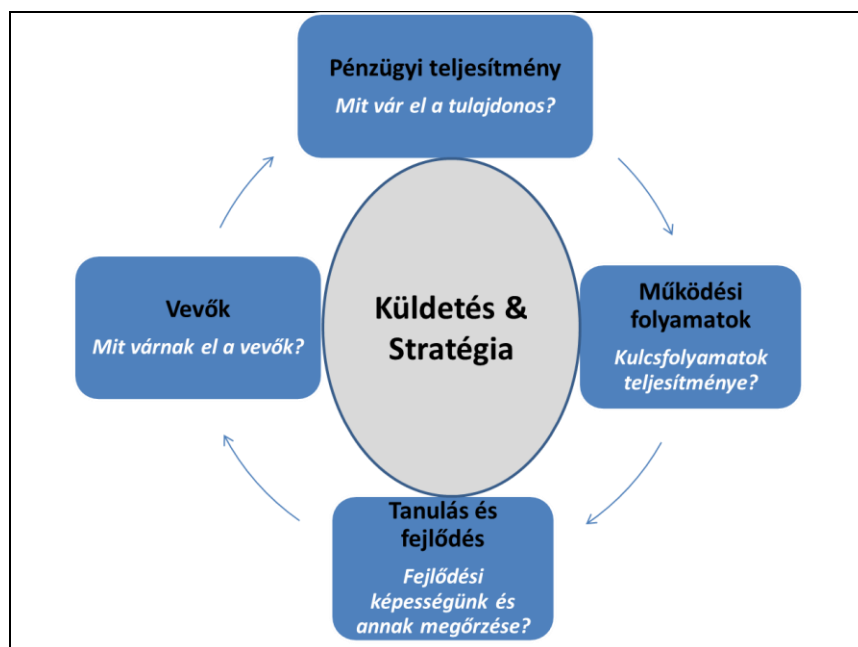
Elements of the EFQM model

Forrás: Saját szerkesztés (2018), CSATH (2004) 86. ábra (p.264.) alapján

Az Európai Kiválósági Modell (EFQM) két fő részből áll: adottságokból, melyek alatt az alkalmazott módszereket, technikákat kell érteni. A másik rész az elért eredmények vizsgálatára vonatkozik. A modell 9 fő egysége fedi le azokat a kritériumokat, amelyekhez mérten értékelni kell, illetve lehet a szervezet előrehaladását a „kiválóság” felé vezető úton. A 9 kritérium mindegyikéhez tartozik egy-egy meghatározás, amely átfogóan értelmezi az adott kritérium tartalmát. Fontos ugyanakkor leszögezni, hogy a „kiválóság” értelmezése többféle lehet: minden szervezetnek magának kell

megfogalmaznia, hogy mely területeken van vagy lehet lehetősége a legjobbak közé kerülni, mindez pedig visszaigazolja a koncepcióalkotó, vízióval rendelkező vezetés 2.1-es fejezetben hivatkozott jelentőségét.

BIEKER (2001) fenntarthatósággal kapcsolatos tanulmánya azt jelzi, hogy az ismert és az üzleti életben elterjedt Balanced Scorecard (rövidítés: BSC, magyarul „harmonikus mutatórendszer”) megfelelő menedzsment eszköz lehet a CSR stratégiai intézkedéseinek meghatározásához és irányításához, valamint mérhető célok képzéséhez, illetve kezeléséhez is. *Megítélésem szerint ugyanakkor a CSR tevékenység mérése esetén a BSC eszköznek kevesebb a jelentősége, hiszen a kockázatviselők közül alapvetően mindössze az egyik (a vevők) szempontját emeli be közvetlen módon a rendszerbe, ahogyan ezt a 7. ábra is mutatja.*



7. ábra: A BSC modell elemei

Elements of BSC model

Forrás: Saját szerkesztés (2018), KAPLAN – NORTON (2007) alapján

A BSC határozott előnye véleményem szerint elsősorban abban keresendő, hogy egy olyan stratégiai menedzsment eszközt bocsát a vezetők rendelkezésére, amely hatékonyan támogatja (i) a jövőkép intézkedésekké alakítását, (ii) az intézkedések mutatókkal történő jellemzését valamint (iii) az intézkedések stratégiai célokhoz történő illesztését. Az általam fent jelzett hiányt az eszköz alkotói is tapasztalhatták, hiszen a fenntarthatósági témakörök BSC-be történő integrálása az ún. „Fenntarthatósági Balanced Scorecard”

létrehozásához vezetett (KAPLAN – NORTON, 1998; FIGGE et. al. , 2002). A mutált keretrendszerben már a következő négy szempont jelenik meg: (i) pénzügyi teljesítmény, (ii) üzleti folyamat, (iii) szervezeti tanulás és (iv) az érintettek köre. *A modell előnye véleményem szerint, hogy megjelennek benne a szervezeti tanulással kapcsolatos célok és megvalósításuk értékelése, ugyanakkor a vizsgálatom tárgya szerint szemlélve az eszközt, hiányosságként tűnik fel az, hogy nem ad világos támpontot az érintettek köre kapcsán.* Logikailag természetesen mindez magyarázható azzal, hogy ez egy stratégia nyomon követését célzó eszköz, amely elsősorban nem az érintettek azonosítását célozza. A BSC mindettől függetlenül működőképes és hatékony támaszt nyújt a szervezeteknek akkor, amikor a mindennapi működésük során egyensúlyt kell teremteniük a rövid és hosszú távú stratégiai céljaik között (KAPLAN – NORTON, 2007).

A nemzetközi példák és keretrendszerek után, következzen egy hazai mérési rendszer ismertetése. A KÖVET (2010) egyesület (a szervezet teljes neve: Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért, a szervezet honlapja: <http://www.kovet.hu>) gondozásában 2010-ben összeállított, a CSR önértékelésre vonatkozó kézikönyv egy példamutató hazai keretrendszer a felelősség mérésének területén. A kézikönyv egy önértékelésen alapuló, CSR-ral kapcsolatos teljesítményértékelő-eszközt tartalmaz. Az eszköz célja egyes cégek teljesítményének mérése, illetve annak módszertani támogatása. A cégeknek a vizsgálatot úgy kell megközelíteniük, hogy az illeszkedjen a vállalati kultúrába, a CSR stratégia kontextusához, tartalmához, célkitűzéseikhez és a CSR-ral kapcsolatos vállalásaikhoz. Az értékelési eszköz lehetővé teszi a cégek számára, hogy irányított módon, egy kérdőíven keresztül képet kapjanak arról a CSR színtről, amire törekedniük kell, ezáltal lehetőséget teremt arra, hogy a cégek jövőbeni célokat és terveket tűzzenek ki maguk számára. A módszertan központi eleme az összemérés, benchmarknak tekintett vállalatok értékelése, amely a cégek összehasonlításának lehetőségét kínálja, bizonyos (méretbeli és ágazati) megkötések mellett. A KÖVET CSR önértékelési rendszernek alapvető célja, hogy a szervezetek lefektessék a további felelős fejlődésük alapköveit.

A példák alátámasztják azt, hogy nincs általánosan használható módszer az önértékelésekre, sőt – éppen ellenkezőleg: akkor hatékony ez a módszer, ha (i) illeszkedik a szervezethez, ha (ii) követi annak célkitűzéseit, valamint ha (iii) az önértékelés nem egy elszigetelt szervezeti tevékenység, hanem az holisztikus nézőpontok mentén, szabadon mégis reális módon tárja fel a szervezet lehetőségeit (SAMUELSSON – NILSSON,

2002). Mindez összefügghet a CSR megközelítésével is, hiszen például a World Business Council for Sustainable Development (magyarul: Világszintű Üzleti Fórum a Fennttartható Fejlődésért) úgy írja le a CSR megjelenését, mint a vállalkozás folyamatos elkötelezettsége az etikus viselkedés mellett, miközben hozzájárul a gazdasági fejlődéshez úgy, hogy javítja munkavállalói és családjuk, valamint a helyi közösség és az egész társadalom életminőségét (TÓTH, 2010). CARROLL (1999) szerint ugyanakkor a CSR egy olyan multi-konstruktív modell, ahol a vállalatoknak több érdekeltekre kell összpontosítani, így maga a tevékenység és annak nyomon követése is összetett megközelítést igényel. E meghatározások mindegyike kiemeli a CSR dinamikus, állandóan változó tulajdonságát, amely igazolja a teljesítménymérés korlátos standardizálhatóságát, hiszen a CSR egy folyamatosan változó fogalom, amely mást és mást jelent a különböző szervezetek, ágazatok és országok gyakorlatában (PALAZZI – STARCHER, 1997). Bár az elméleti és az empirikus kutatások gyakran mutatnak pozitív kapcsolatot a CSR és a vállalati stratégia egyik jellemző kimenete, a vállalati versenyképesség alakulása között (CSILLAG, 2009; NÉMETH, 2013), a jelenlegi szakirodalmi megközelítésekben megítélesem szerint hiányos ennek az összefüggésnek a mérhetővé tétele. Az általam áttekintett szakirodalmi források alapján speciális CSR mérési kezdeményezésekkel elsősorban a gyógyszeripar (PARISI – HOCKERS, 2008), valamint az élelmiszeripar területén (STANKOVA, 2014) találkoztam. A kutatás fókuszában helyet fogláló szerencsejáték-ipar vonatkozásában elsősorban online technológiákra épülő, szervezet illetve szervező-specifikus vizsgálatokkal találkoztam (AUER – GRIFFITHS, 2013; SCHELLINCK – SCHRANS, 2011). A szerencsejáték-szervezők, ha társadalmi szempontból is felelősségteljes tevékenységükről nemzetközi minősítést szeretnének szerezni, elsődlegesen a European Lotteries (Európai Lottótársaságok Szövetsége) felelős játékszervező sztenderdjéhez fordulhatnak. Erről részletesebben a következő fejezetben, a CSR teljesítményértékelő-eszköz kidolgozását célzó vizsgálatok módszertani ismertetésénél írok.

A szakirodalmi források tanulmányozása egyértelműen igazolta azt, hogy a CSR teljesítményének mérését egyre nagyobb figyelem övezi a különböző szereplők körében. Számos koncepciót dolgoztak ki a kutatók és a szakértők annak érdekében, hogy azonosítani és mérni tudják a CSR értékét, ugyanakkor ezek az eszközök módszertani és alkalmazásbeli korlátokkal rendelkeznek: önbevalláson és kevésbé kvantitatív

*módszerek*en alapulnak és kevésbé tükröződnek vissza bennük az adott iparág illetve szervezet speciális szempontjai. A szerencsejáték-iparág esetén ismert egy felelősségre vonatkozó átfogó keretrendszer, ugyanakkor CSR teljesítmény mérésére vonatkozó konkrét gyakorlati eszköz jelenleg nem áll rendelkezésre.

2.4 A szakirodalmon alapuló következtetések

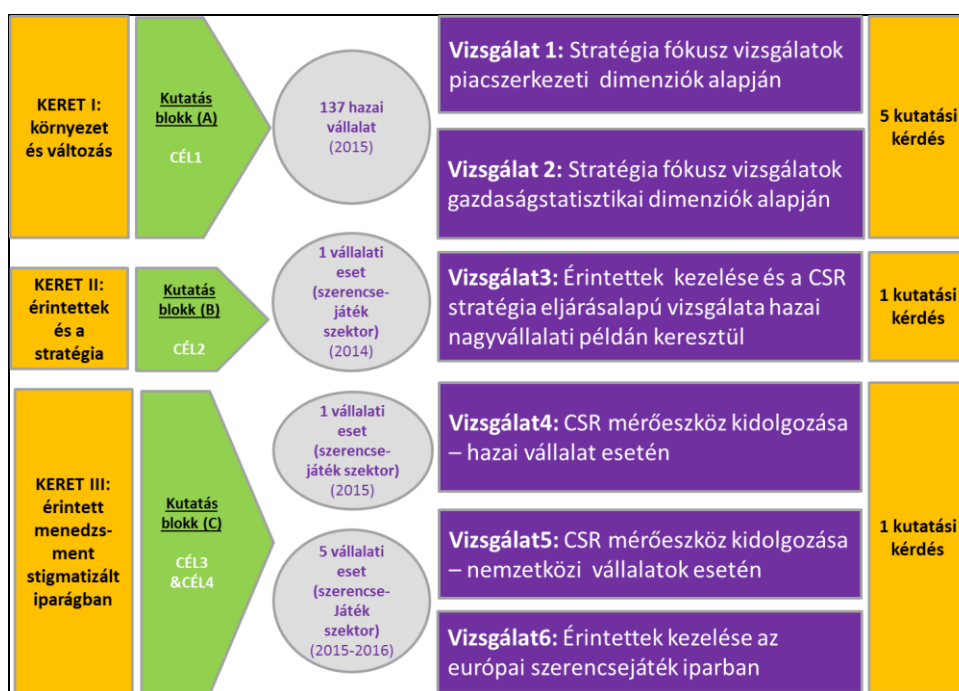
Az értekezés megalapozása érdekében az irodalmi előzményekben felszínre hozott eredményekre illetve az azokra épült következtetésekre támaszkodtam. Az áttekintett szakirodalom alapján a következő, kutatási folyamatot és célokat is alátámasztó, szakirodalmi alapokon nyugvó alapvető elméleti következtetéseket vontam le:

- a) A változékony környezeti hatások szükségessé teszik a szervezetek stratégiai gyakorlatának és eszköztárának rendszeres felülvizsgálatát, stabil (magas) piaci részesedéssel bíró társaságok esetén is.*
- b) A környezeti kihívásoknak való maximális megfelelés érdekében a stratégiaalkotást koherens módon, az érintettek bevonásával, a folyamatok „illesztésével” kell megvalósítani.*
- c) Az érintettek beazonosításának és kezelésnek léteznek kutatható procedurális, eljárásokban tetten érhető szervezeti dimenziói.*
- d) A CSR tevékenységeknek az adott szervezet magkompetenciájához kell kapcsolódniuk. Ezt a megközelítést az érintetti menedzsment, a CSR és a vállalati stratégia fő összekötő kapcsolaként kezelhetjük.*
- e) A CSR stratégia a vállalati stratégia integráns része.*
- f) Léteznek magas, nem (teljes körűen) ellentételezett társadalmi költséggel rendelkező, ún. „stigmatizált” (káros) iparágak - ezek közé tartozik a szerencsejáték-szektor is.*
- g) A felelős játékszervezést a szerencsejáték-iparág esetén egy speciális és kritikus CSR tényezőnek tekinthetjük.*
- h) A CSR teljesítmény mérésére tudományos és üzleti igény mutatkozik.*

A fenti következtetések teremtették meg azt a szilárd és megbízható alapot, amelyre kutatássorozatom korábban már ismertetett célkitűzéseit és kutatási kérdéseimet fűztem.

3 ANYAG ÉS MÓDSZER

A bevezetésben ismertetett széleskörű gyökerekkel rendelkező témát a szakirodalom tanulmányozása mentén felszínre került szempontok figyelembe vételével formáltam egységes kutatássá. Az értekezésben ismertetésre kerülő kutatássorozat áttekintésére az alábbi, **8. számú ábra** szolgál.



8. ábra: A kutatássorozat keretrendszerének bemutatása

Overview of the framework of dissertation

Forrás: Saját szerkesztés, 2018

Az értekezésben speciális módon, több lépcsőben közelítettem a CSR üzleti szempontból is izgalmas mérési kérdéseihez: egyrészt a vállalati stratégiák jellemzői és a gazdasági társaságok piacszerkezeti illetve gazdaság-statisztikai dimenziói között fennálló összefüggéseket vizsgáltam. Másrészt a CSR stratégiaalkotás folyamatának és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedését elemeztem egy konkrét, részben monopol hazai gazdasági szervezet, a Szerencsejáték Zrt. esetén. Harmadrészt pedig egy iparág-specifikus CSR teljesítmény-mérési eszközt megalkotását és bemutatását tűztem ki célul, amely kifejezetten a szerencsejáték-ipar számára készült. Végül pedig kísérletet tettem arra, hogy az európai szerencsejáték-iparágban tekintsem át az érintettek szerepét. Ahogyan az ábra is mutatja, a kutatássorozat három fő elméleti keretre épülve három

kutatás-blokkra bontható (lásd. ábrán: A, B, C kutatás blokk). A kutatási kérdésekhez kapcsolódva az értekezésben összesen hat vizsgálat eredményét ismertetem, amelyek a kutatási célokhoz (4 db), illetve a kutatási kérdésekhez (7 db) illeszkednek. A korábban ismertetett célrendszer figyelembevételével olyan összetett kutatássorozatot valósítottam meg, amely összesen 6 vizsgálatot tartalmazott. Az első kutatási célhoz kettő, a második kutatási célhoz egy, a harmadik célhoz szintén kettő, míg az erre módszertani szempontból épülő negyedik célhoz kapcsolódva megint csak egy vizsgálatot terveztem. A kérdések oldaláról tekintve az értekezésben bemutatott vizsgálatokra látható, hogy az első kutatási célhoz összesen öt, a második kutatási célhoz egy, míg az egymásra épülő harmadik és negyedik célokhoz egy kérdést rendeltem.

Összességében látható, hogy a kutatássorozat bizonyos értelemben egyrészt tekinthető egy olyan váltónak, ahol a futók egymásnak adják át egy-egy szakasz teljesítését követően a “stafétabotot”, pont úgy, ahogyan esetemben egy adott kutatási lépcsőfok rendre az előző vizsgálat eredménye alapján kapott létjogosultságot. Másrésztől egyfajta visszaható, “bumeráng-hatás” is felfedezhető a kutatás ívében, hiszen a CSR teljesítmény értékelését célzó eszközben rendelkezésre álló statikus, pillanatszerű adatok elemzése arra a kérdésre is megadta az iparági választ, hogy hogyan kezelik az európai szerencsejáték-szervezők a saját érintettjeiket. A következő oldalakon a tervezett vizsgálatok kutatási kérdéseit illetve céljait, kutatás módszertani előzményeit, megközelítését, anyagát illetve módszertanát ismertetem. A kutatásokat azok elméleti kerethez való logikai illeszkedésük alapján képzett sorrendben mutatom be, függetlenül az adatfelvétel vagy az elemzés időpontjától.

3.1 Stratégiai jellemzők azonosítása

Az első kutatási szakaszban azt vizsgáltam, hogy milyen összefüggések vannak a vállalkozások stratégiai fókuszai, a vállalat piaci pozíciója (működési környezetét biztosító piacszerkezeti formái) illetve egyes gazdaságstatisztikai dimenziók között.

A stratégiai jellemzők vizsgálata során az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

- a) Stratégiai megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy milyen területre összpontosítanak a stratégiaalkotás kapcsán. Ezt a dimenziót a kutatás során, CAMERON — QUINN (2011) szervezeti kultúra modellje

alapján stratégiai "befelé fordulás" jelenségének nevezem a piacvezető társaságok szempontjából.

- b) Kapcsolati megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyire összetett kapcsolati hálóval rendelkeznek. Ezt a dimenziót a kutatás során „sziget-effektusnak” nevezem a piacvezető társaságok szempontjából.
- c) Üzleti megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, milyen üzleti célt támogató marketing eszközkészlettel dolgoznak. Ezt a jelenséget a kutatás fókuszában álló monopóliumok és oligopolisztikus szervezetek szempontjából nézve „hatékonysági dilemma”-ként jellemzem.
- d) A jövő-orientáció kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyiben fordulnak konkrét elképzelésekkel, elvárásokkal a jövő felé. Ezt a jelenséget a „kényszer hiánya”-ként követem a kutatás során a piacvezető társaságok szempontjából.
- e) Az érintettek kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy hogyan (milyen marketing aktivitások és programok) mentén foglalkoznak az érintettekkel.

A vizsgálat alapjául magyar marketingszakemberek által kitöltött kérdőívek feldolgozása szolgált. A marketing nézőpontú megközelítésnek (a minta összetételén túl) tudományos előzményei is vannak, amelyeket a következő szakaszban ismertetek.

3.1.1 Stratégiai jellemzők kutatási előzményeinek áttekintése

BAUER – BERÁCS (1992) értelmezésében a marketingstratégia a vállalat vagy a stratégiai üzleti egység céljainak kijelölését és azoknak az eszközöknek a meghatározását jelenti, amelyek segítségével a marketingfunkció menedzselésével a fent említett célok elérhetőek. A marketing kiemelt szerepét húzza alá POLONSKY (1995) nagy hatású műve is (A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy), amely a kutatási témám szempontjából igen hangsúlyos érintetti csoportokat és a marketing területét kapcsolja össze a négylépcsős érintetti menedzsment eljárás felhasználásával. Megközelitésem szempontjából kiemelendő az, hogy a társadalmilag felelős marketinget kulcsfontosságú területnek tartják a jövőbeli piaci siker elérésében (REKETTYE, 2009). Ma ugyanakkor a marketing szervezeti egység kapcsolata más

vállalati részlegekkel inkább kölcsönösnek mondható, az egymástól való függést páronként mindkét irányban hasonlóan ítélték meg a vállalatok a KENESEI – GYULAVÁRI (2013) által végzett hazai felmérésben. A kutatás rámutatott arra, hogy a vezető társaságok esetében a marketing az átlagosnál nagyobb mértékben határozza meg a kutatás-fejlesztési tevékenységet. Értelmeszerű következtetés az is, hogy a versenyben vezető vállalatok sokkal többféle módon (több változatban, több csatornán, más és más szolgáltatással „egybecsomagolva”) teszik vevőik számára elérhetővé termékeiket, szolgáltatásaikat, mint a versenyben lemaradó társaik, hiszen a marketing és a K+F együttműködése a vevői igények magasabb szintű, többszintű kielégítését teszi lehetővé, ezáltal járul hozzá a vállalati teljesítmény növeléséhez (KENESEI – GYULAVÁRI, 2013). *Mindez véleményem szerint egyrészt (i) nem újszerű eredmény, mindössze vizsgálja az üzleti élet gyakorlati működési logikáját, másrészt ugyanakkor (ii) a kutatási megközelítés megalapozása szempontjából lényeges támpont, hiszen igazolja az üzleti hatékonysággal kapcsolatos kutatási kérdések marketing megközelítését.*

KATONA (2010) kutatásai a vállalati stratégia és a marketingstratégiák közötti összefüggést vizsgálta: a 100 elemű minta esetén KATONA megfigyelte, hogy a vizsgált vállalatok mintegy 13%-a adott piacon piacvezető vagy monopolhelyzetben van. Az eredmények alátámasztották, hogy a marketingstratégia alapjait jelentő marketingcélok vonatkozásában a vállalkozások számára leginkább fontos célok az értékesítési volumen növelése, a profit növelése és a jelenlegi piaci pozíció fenntartása voltak. Az átgondoltabb és hosszabbtávú szemléletet tükröző marketingcélok, mint például a termékdifferenciálás, háttérbe szorultak. A vállalati stratégia és a marketingstratégia céljai közötti kapcsolat vizsgálata során különösen szembetűnő megfigyelés, hogy a növekedést preferáló vállalati célokat követő vállalkozások a marketingcélok tekintetében az értékesítés és a profit növelésére koncentrálnak – amely jól reflektál az üzleti realitásokra.

NÉMETHNÉ (2010) tanulmánya a vállalati versenyképesség elemzési módszereinek bemutatása alapján a következő ismérvek szerint rendszerezi a kis- és középvállalatok versenyképességi tényezőit: makro- és mikrokörnyezeti, ex-ante és ex-post, külső és belső, valamint input- és outputoldali tényezők. A munka strukturált megközelítésben integrálja a vállalkozásoknál folytatott versenysztratégiák eredményeit, de hangsúlyozza azt is, hogy a modellt különbözőképpen szükséges alkalmazni az egyes iparágakban, illetve az alkalmazás során figyelemmel kell lenni arra, hogy az egész szervezetre, vagy

annak egy-egy üzletágára használjuk-e azt. *Ez a megközelítés véleményem szerint igazolja azt feltételezést, hogy a stratégiák, a versenyhelyzet, illetve adott piaci szerkezet közötti összefüggést differenciáltan, tehát részpiacokként, üzletáganként szükségszerű értelmezni.*

BŐGEL – SALAMONNÉ (2008) kutatásai a hazai stratégiai, illetve piacszerkezeti viszonyokat írják le: Magyarországon a rendszerváltás előtt sok vállalat volt részleges vagy teljes monopolhelyzetben, és némelyek közülük ezt a pozíciót speciális okoknak, vagy egyszerűen a méretükből adódó dominanciának köszönhetően sokáig megtartották, függetlenül attól, hogy állami tulajdonban maradtak-e, vagy időközben már „átestek” a privatizáción. Ehhez a körhöz tartoznak például egyes természetes monopóliumok, közüzemek, közlekedési vállalatok, de a távközlési szektor jelentős része is ide sorolható – állítja a kutatás. Stratégiaalkotási szempontból e csoport helyzete rendkívül ellentmondásos: a megőrzött monopóliumok miatt sok berögzült gondolkodási és viselkedési minta (bürokrácia, termelés-centrikusság, biztonságérzet, piaci arrogancia, hierarchikus irányítás) élt bennük. Tulajdonosaik, és nem egyszer vezetőik gyakran tudták, hogy e helyzet ideig-óráig maradhat fenn: a cégnek tehát szüksége lesz megalapozott versenysztratégiára. Ugyanakkor a kivitelezés és a megvalósítás módjában mégis sok volt a bürokrácia és a „szervezetpolitikai” manőver. A szerzők megállapítják, hogy a magyarországi vállalatok stratégiaalkotási gyakorlatában a fejlett gazdaságokban megfigyelhető jelenségek és tendenciák helyi sajátosságokkal keveredtek. A stratégiaalkotáshoz való hozzáállás, a kapcsolódó attitűdök, a felhasznált módszerek, a stratégiák tartalma jól megfigyelhetően összefüggenek a cégek történeti sajátosságaival, tulajdonviszonyaival, versenypozíciójával valamint méretével is (BŐGEL–SALAMONNÉ, 2008). Kitágítva a vizsgálati fókusz, a globális stratégiákkal összefüggésben, nemzetközi kutatásra alapozva BONARDI (2004) megítélése szerint a multinacionális vállalatoknál megfigyelhető aszimmetrikus (különböző piacon markánsan különböző) stratégiai gyakorlatok ugyanakkor nem feltétlenül a korábbi vagy az anyacég hazai piacán meglévő monopolhelyzetből, illetve a vállalati szándékból erednek, hanem sokkal inkább a vállalati kormányzatok nemzetközi kapcsolatával állnak összefüggésben. A vállalati és üzleti stratégia, illetve a vállalatkormányzás minősége természetesen hatást gyakorolt az adott szervezet elért teljesítményére, illetve az azt lehetővé tevő versenyképességére. CHIKÁN ed. (2010) hazai versenyképességet értékelő közel 300 vállalat megkérdezésén alapuló vizsgálatában a következő kulcskérdések mentén tett –

nem minden esetben hízog – megállapításokat: környezeti tényezőkhez, illetve a társadalmi változásokhoz való viszonyulás; az innováció és a K+F helyzete, súlya; a vállalatok stratégia alkalmazkodásának mintázata; vállalati funkciók súlyának változása és alakulása, illetve a CSR (bele értve a gazdaságetikai kérdéseket is) szerepe és értelmezése az adott vállalatnál. *Ez utóbbi területen elért gyenge teljesítmény ugyanakkor megítélésem szerint reálisan tükrözheti hazánk viszonylagos lemaradást a társadalmi felelősségvállalás és üzleti etika vonatkozásában, amelyet az IMD versenyképességi rangsor is alátámaszt (IMD, 2017a).* A rangsort a svájci székhelyű elemző és vezető továbbképző intézet (Institute for Management Development, rövidítése: IMD, <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>) készíti, amely évről-évre azonos (több mint 300) szempont alapján értékeli a vállalatok teljesítményét. A szempontok között található az üzleti etika és a társadalmi felelősség mértéke is. A lista elején régi demokráciák illetve feltörekvő piacgazdaságok állnak, míg a végén Latin-Amerika és a volt szocialista országok tömbje „ütött tanyát”. Ebben az utolsó csoportban található hazánk (IMD, 2017b), amely még akkor is fontos jel, ha a vizsgálatot rendre több kritika éri, elsősorban azért, mert a mutatók értékét szakértői becslések adják (IMD, 2017c).

Összefoglalva elmondható, hogy a kutatási előzményekre vonatkozó szakirodalom áttekintése igazolja azt, hogy a marketinggel foglalkozó szakemberek mindennapi munkája és azok iránya híven visszatükrözi az adott cég stratégiai céljai, irányait, ezért a kutatási célnak megfelelően NÁBRÁDI – PUPOS (2010) által követett stratégiaalkotási és menedzsment-megközelítést emeltem a stratégiai mintázatok kutatási fókuszába.

3.1.2 Saját kutatási megközelítés, a módszertan és az anyag ismertetése

A stratégiai fókuszpontok gazdálkodó szervezeteknél történő kutatását két lépcsőben végeztem. Az első lépcsőben az adatokat piacszerkezeti dimenziók mentén dolgoztam fel (KATONA, 2016a), míg második elemként az adatokat gazdaság-statisztikai ismérvek mentén elemeztem (KATONA, 2016b). A vizsgálat alapjául magyar vállalati marketingszakemberek által kitöltött kérdőívek feldolgozása szolgált, amelyeket 2015-ben töltöttek ki és 2015 nyarán kerültek kiértékelésre. A kérdőívet a disszertáció szerzője állította össze és értékelte a Magyar Marketing Szövetség számára úgy, hogy annak másodelemzése alkalmas legyen az értekezésben szereplő magasabb szintű stratégiai

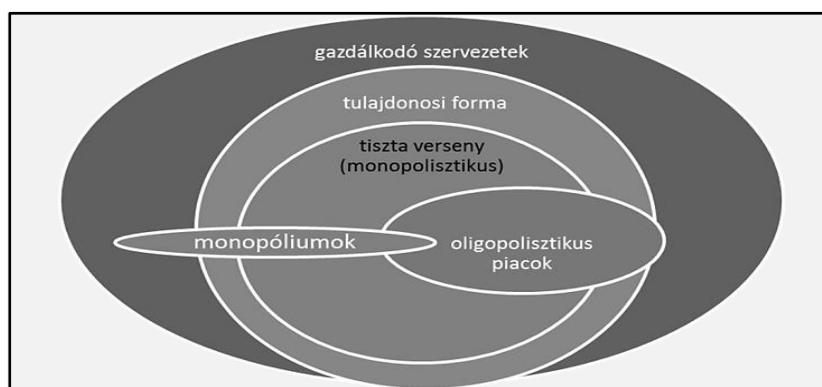
összefüggések áttekintő vizsgálatára is. Az elemzés a Magyar Marketing Szövetség (MMSZ) hozzájárulásával történt. A doktori disszertáció kizárólag a felmérés másodlagos kutatási céllal rögzített eredményeinek bemutatására szorítkozik.

A kérdőív 19 kérdést tartalmazott és az alábbi fő kérdéscsoportokból állt: (i) a cég stratégiai fókuszpontjai; (ii) elmúlt évek marketing, szervezeti és személyes eredményei a stratégia támogatása mentén, (iii) marketing tevékenység és annak terjedelme az adott szervezet esetén, (iv) a jövő kihívásainak megítélése a marketing tevékenység, az adott szervezet és a marketing szakma nézőpontja alapján. Ezt követte a záró kérdéssor (v), amely a szakmai szövetséggel és konferenciával kapcsolatos elvárások, irányvonalak megfogalmazására vonatkozott. Ahogy korábban hivatkoztam rá, NÁBRÁDI – PUPOS (2010) által követett stratégiaalkotási és menedzsment-megközelítést emeltem be a kérdőívbe, amely a következő öt területre összpontosít: (i) menedzsment-kérdések, (ii) marketing-kérdések, (iii) pénzügyi és elszámolással kapcsolatos kérdések, (iv) termelés és szolgáltatás előállítása és végül (v) K + F tevékenységek. A teljes kérdőív a disszertáció **1. számú mellékletében** olvasható. A vizsgálatok során a következő feltételeket követtem:

- a) A vizsgálataimat jogi személyiségű gazdasági szervezeteken végeztem.
- b) A piacszerkezeti összefüggések kutatásakor a vizsgálati mintát úgy állítottam össze (vagy az elemzés során úgy szűkítettem azt), hogy az adott társaság egész piacára, vagy annak egy-egy részpiacára (üzletágára) legyen beazonosítható egy tipikus piacszerkezeti működés.
- c) A vizsgálatok során piacvezető szereplőként értelmezem azt a piaci szereplőt, akinek monopol vagy oligopol szereplőként meghatározó, piacalakító hatása van.
- d) Az üzleti stratégiára vonatkozó célokat a marketing eszközök használatán keresztül vizsgáltam.
- e) A foglalkoztatottak számára vonatkozó következtetéseimet két csoportra bontva vizsgáltam: az egyik csoportot a „mikro-, és kisvállalkozások” csoportja 0-49 foglalkoztatott), míg a másik halmazt az 50 vagy annál több foglalkoztatottal rendelkező „közép-, és nagyvállalkozások” csoportja képezte.

A kutatási korlát és annak feloldása kapcsán lényeges körülmény volt, hogy a szabályozott monopóliumok, de különösképpen az állami tulajdonformában működő szervezetek elsődlegesen a jogi szabályozás keretrendszerében, másrészt a tulajdonos

állam elvárásainak viszonyrendszerében, attól függően működnek. A kutatási kérdés így egyrészt egyedi és izgalmas témákat vet fel, másrészt ugyanakkor nehezen strukturálható, így nehezen kutatható. A módszertanilag nehéz megközelíthetőséget a rendelkezésre álló kiinduló statisztikai adatok rendszere és információtartalma adja. A KSH adatait figyelembe véve 2013. december 31-én a regisztrált gazdasági szervezetek száma megközelítette az 1 millió 828 ezret, ez 21 és fél ezerrel volt több, mint egy évvel korábban. A növekedés a bejegyzett vállalkozások számának közel 22 ezres, a nonprofit szervezetek számának másfél ezret meghaladó növekedéséből adódott, miközben a költségvetési, illetve a költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek, valamint az egyéb szervezetek száma összességében 1749-cel csökkent (KSH, 2015). A megközelítés szempontjából ugyanakkor jellemző az a tény, hogy egy-egy gazdálkodó szervezet egyszerre mozoghat verseny, oligopolisztikus, illetve monopol piacon, attól függően, hogy az általa előállított termékek illetve nyújtott szolgáltatások milyen üzletági struktúrában, milyen – gyakran egymást átfedő – részpiacon jelennek meg. Mindezek alapján a statisztikákban nem tetten érhető – és részben változó - az, hogy egy adott piaci szereplő milyen piaci helyzetben, milyen piaci szerkezetben működik. A TOP 200 hazai vállalat adatait (INDEX, 2015a és 2015b) áttekintve – szubjektív módon - meghatározható, hogy a vállalatok, gazdálkodó szervezetek megközelítőleg 5 %-a működik monopol piaci helyzetben. A **9. számú ábra** azt szemlélteti, hogy a monopóliumok kutatási téma szerinti behatárolása egyrészt a klasszikus közgazdaságtanban gyökerező piacszerkezeti besorolásból, másrészt pedig a tulajdonformák felől közelíthető meg.



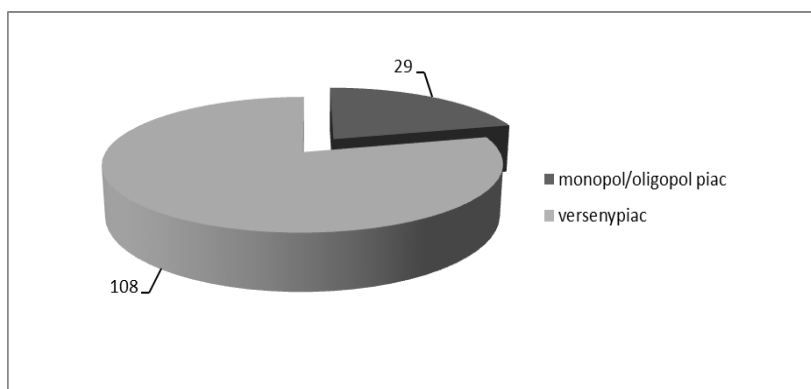
9. ábra: A monopóliumok elhelyezése a statisztika rendszerében

Placing of monopoly entities in the frame of statistical system

Forrás: KATONA (2016a)

E statisztikai jellegű, ugyanakkor módszertanilag jelentős korlát feloldása a kutatási fókusz tágításával volt elérhető. Ahogy több korábban hivatkozott előzménykutatás (KATONA, 2010) is tette, az elegendő elemszám és a jellemző hasonlóságok okán a stratégiai menedzsment jellemzőinek vizsgálata a piacvezető, tehát természetes, illetve mesterséges monopóliumok csoportján végezhető el. Ehhez kontrollként használhatóak a versenypiaci, monopolisztikus verseny keretein belül működő vállalatok csoportjánál tetten érhető azonosságok. Ami a minta nagyságát illeti, több mint 150 vállalat képviselője töltötte ki az internetes linkkel elérhetővé tett kérdőívet. Valamennyi vállalatnál a Szövetség képviselőjének címeztük kérdéseinket, akiktől azonos kérdésekre vártunk választ. A kérdőíves felmérést 2015. június-július hónapban végeztem.

A visszaérkezett 154 kérdőívből, 4 szervezet monopol piacon, 25 vállalat oligopolisztikus, néhány szereplős piacon, 108 szervezet versenypiacon, míg 17 szervezet, egyéb, illetve non-profit környezetben tevékenykedett. A minta alapjellemzői ugyan nem tesznek eleget a statisztikai reprezentativitás szigorúan vett követelményeinek, de jól szolgálják a kutatás célját, amennyiben az értékelést a 137 piaci (for profit) szereplőre fókuszálva folytatjuk le. A továbbiakban két nagy csoportot képezve vizsgáltam az összefüggéseket. Az egyik csoport a „piacvezetők” csoportja, amely tehát összesen 29 elemből áll és a monopol és oligopolisztikus piacokon működő vállalatokat fogja össze (ez volt a vizsgálat tárgyát képező vizsgálati csoport), míg a kontrollcsoportot a versenypiacon tevékenykedő 108 vállalatból álló sokaság képezte. Az elemzett alampinta megoszlását a **10. számú ábra** szemlélteti.

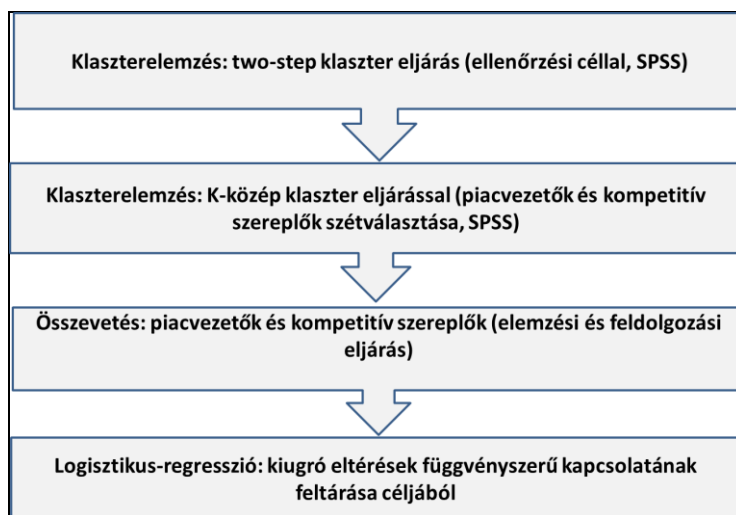


10. ábra: Válaszadó gazdasági társaságok aránya
Distribution ratio of returned questionnaires

Forrás: KATONA (2016b)

Stratégiai jellemzők vizsgálata piacszerkezeti dimenziók mentén

A minta, illetve elemszám, valamint a tisztán monopol piacon működő vállalatok csekély, statisztikai szempontból elégtelen (nem reprezentatív) száma miatt a kutatás során a piacvezető (monopol és oligopolisztikus piacon tevékenykedő) és versenyző csoportok közötti összefüggések feltárására vállalkoztam. A kutatás kvantitatív eredményeit SPSS statisztikai elemző program segítségével dolgoztam fel. A feldolgozás lépéseit a **11. számú ábrán** mutatom be.



11. ábra: A stratégiai jellemzők vizsgálatának módszertani menete

Processing of strategy-focused results

Forrás: Saját szerkesztés (2018), KATONA (2016a) alapján

A monopol illetve oligopolisztikus piacszerkezet mellett működő (tehát piacvezető) és a versenypiacon működő vállalatok válaszstruktúrái közötti eltérés feltárását kétfajta klaszteranalízis segítségével tettem meg. A módszertan alapja az volt, hogy feltérképezsem az adott válaszok mentén a két piacszerkezet jellemzőit, és az ezek közötti eltéréseket vizsgáljam. Ehhez a teljes populáció két almintára bontására volt szükség; ezeken a mintákon külön-külön futtatva a klaszteranalíziseket, majd összevetve az eredményeket vontam le konklúziót. A két almintán egyaránt először „Two Step Cluster” eljárással néztem meg, hogy érdemben alkalmazható-e a klaszterstruktúrák statisztikai alapon történő kiszámítása (ez minden bemutatott esetben az alkalmas tartományba, tehát legalább a „fair” tartományba esett). Miután bebizonyosodott, hogy alkalmazható a klaszterezési eljárás, a „Two Step Cluster” módszer által javasolt klaszterszám képezte az alapját a „K-means Cluster” eljárás alkalmazásának. A „K-means Cluster” eljárás során, előre meghatározott mennyiségű csoport létrehozását teszi meg a statisztikai

elemzőprogram. A korábban meghatározott számú klaszterek létrehozása után kialakult mind a két almintán a válaszstruktúrák mintázata. Ezeket a mintázatokat lehetett ezt követően összevetni, és az esetleges hasonlóságokat valamint az eltéréseket elemezni, ismerve és elfogadva az alacsony elemszám miatt fennálló korlátokat.

Miután megvizsgáltam, hogy a különböző piacszerkezetben tevékenykedő vállalatok milyen válaszmintázatokat adtak a különböző kérdésekre, megnéztem, hogy egyenként mennyiben határozza meg a válaszokat az, hogy adott cég milyen piacszerkezetben működik; ebben segítségemre a „logisztikus regresszió” módszere volt. Itt a függő változó minden esetben az adott részterület volt, tehát, hogy említette-e az adott választ a megkérdezett. A független változó pedig egy dichotóm, kétértékű változó lett, amely azt mutatta meg, hogy monopol/oligopolisztikus piacon tevékenykedik-e a cég, vagy versenypiacon (0-s érték, ha nem, 1-es pedig, ha igen) - ezáltal a két piacszerkezet összehasonlítására nyílt lehetőség. A logisztikus regresszió ezen kívül még abban is segítségemre volt, hogy valószínűségekkal kiegészítve meg tudjam állapítani, hogy mennyivel jellemzőbb a vizsgált válasz az adott piacszerkezet mentén működő válaszadókra. Ez a módszer – mint később látni fogjuk – a vizsgálat sorozat lényeges megállapításainak feltárásához vezetett.

Stratégiai jellemzők vizsgálata gazdaságstatisztikai dimenziók mentén

A kutatás második körében kiterjesztettem a beérkezett válaszok vizsgálatát gazdaságstatisztikai dimenziókra is. Ennek alapján alkalom nyílt a piacszerkezeti összefüggésen túl – de ahhoz illeszkedve - a létszám, a szervezetek működési kora illetve a tevékenységi kör mentén is megvizsgálni a stratégiai menedzsment motivációját és azt célzó, elsősorban marketing jellegű akcióik mintázatait.

A KSH (2016) a foglalkoztatottak szerinti csoportosítása a következő: „a kis- és középvállalkozások besorolásának nemzetközi gyakorlata szerint az EUROSTAT a 10 fő alatti szervezeteket mikro vállalkozásnak, a 10–49 főt foglalkoztatókat kisvállalkozásnak, az 50–249 fővel működő szervezeteket középvállalkozásnak tekinti”. Ennek alapján, a vizsgálat során alkalmazott csoportosítás töréspontja (50 fő) megfelel a hivatkozott standardoknak, azzal a kiegészítéssel, hogy az 50 fő alatti foglalkoztatottal rendelkező vállalatok „mikro és kis létszámú szervezetek”, míg az azt meghaladó foglalkoztatottal bíró szervezetek a „közép és nagyvállalati kategóriába” esnek. A szervezetek működési

kora vonatkozásában a 15 évnél rövidebb ideje, illetve a 15 évnél régebben piacon lévő vállalatokat különböztettem meg a minta lehetőségei alapján, ennek figyelembevételével „fiatal” és „rég” cégeket definiáltam. A működési vagy tevékenységi kör esetén a „kereskedelem és marketing területén” valamint az „egyéb üzleti” területen tevékenykedő szervezetszempontok vizsgálatát végeztem el. A fentiek alapján a **4. számú táblán** látható elemszámokkal dolgoztam, jelölve a korábbi elemzési szempontként szereplő piacszerkezeti viszonzyszámokat is.

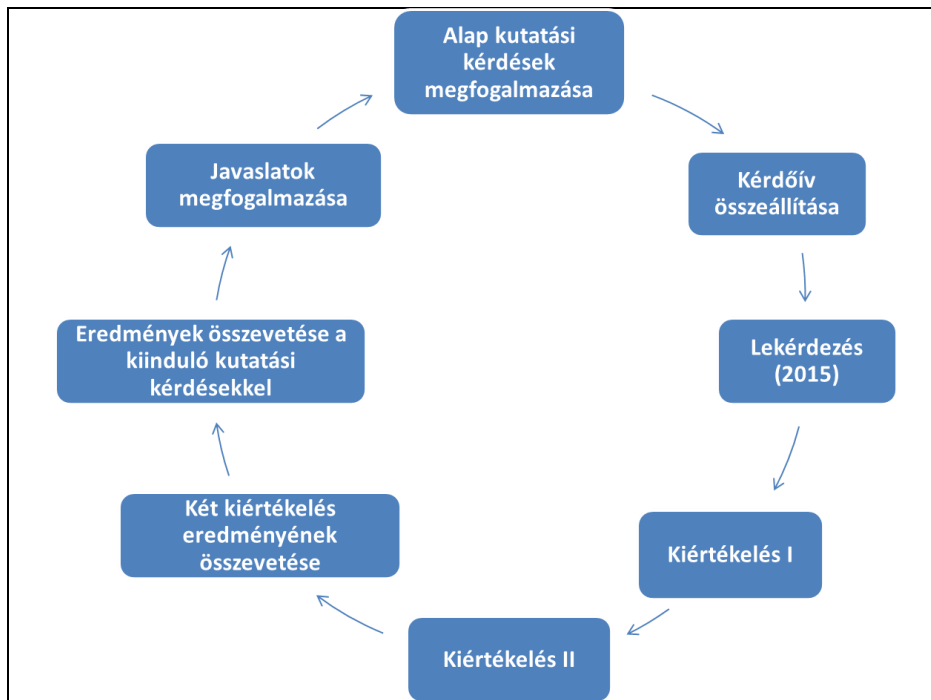
4. Táblázat: A stratégiai jellemzők mintájának elemszámmegoszlása

Distribution of the sample connected to strategic features

	foglalkoztatottak száma		szervezet kora		tevékenységi kör	
	mikro és kis vállalat	közép és nagy vállalat	fiatal cég	régi cég	kereskedelem és marketing	egyéb terület
monopol / oligopol piac	20	8	16	13	11	18
versenypiac	91	17	42	65	43	65
	111	25	58	78	54	83

Forrás: Saját szerkesztés, KATONA (2016b) alapján

Az első két adatsorban (létszám és szervezetek kora ismerv mentén) összesen 136, a harmadikban pedig összesen 137 elem található, mert az első két szétbontás mentén létrejött csoportban egy-egy válaszadó nem adott választ a csoportképző kérdésre. A „kiértékelés 2” blokk feldolgozásának lépéseinél – szintén SPSS statisztikai programot alkalmazva - elsőként logisztikus regresszióval határoztam meg és értelmeztem a válaszok összefüggéseit az adott dimenziók mentén. A **12. számú ábra** jól szemlélteti, hogy a feldolgozás további lépéseként figyelembe vettem az adott csoportosítás mentén értelmezett válaszok piacszerkezeti összefüggéseit is: a feldolgozás lényeges pontja volt tehát az is, hogy a második körben kapott eredményeket az alaphipotézisek/kutatási kérdések vonatkozásában is értelmeztem.



12. ábra: A stratégiai jellemzők kutatásának felépítése

Structure of research series on strategic features

Forrás: Saját szerkesztés (2018), KATONA (2016b) alapján

3.2 CSR stratégia és a társasági stratégia illeszkedésének vizsgálata

A második kutatási blokkban a stratégiai menedzsment procedurális (eljárási megközelítésű) működését vizsgáltam egy hazai, piacvezető, szerencsejáték szolgáltató nagyvállalat mintáját tanulmányozva. A vizsgálat során, egyre közeledve a disszertáció kiemelt területéhez, az érintettek kezeléséhez, a CSR stratégia és a vállalati stratégia eljárásokban tetten érhető összefüggéseire összpontosítottam, a következő kutatási célok mentén:

- a) A hazai szerencsejáték-piac meghatározó vállalatának CSR stratégiája hogyan illeszkedik a társasági stratégiához, és mennyiben épül a szervezet kiemelt érintettjeire.
- b) Hogyan valósul meg az a gyakorlatban, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezés.

A következő szakaszokban – az első kutatási blokk lépéseinek bemutatásához hasonló módon – először a kutatási előzményeket, majd a saját kutatás megközelítését és módszertanát mutatom be. A vizsgálatot társkutatóval közösen végeztem.

3.2.1 Az illeszkedési és eljárásokon alapuló stratégiai vizsgálatok előzményei

A vizsgálat elemi irodalmi előzménye jellemzően azon eljárási stratégia iskolák (CSATH, 2004) megközelítésére vezethető vissza, amelyek figyelme a belső, szervezeti összefüggésekre, folyamatokra, eljárásokra (tehát procedúrákra) összepontosítanak. A vizsgálat kutatási előzményeinek áttekintése kapcsán elsősorban a nemzetközi nagyvállalati tapasztalatok nyugvó szervezeti életciklusokkal kapcsolatos, valamint a rendszerváltás során és a 2008-as válságot követő hazai vállalati reakciókat rögzítő referenciákat emelem ki.

GRANT a 2000-es évek közepén vizsgálta a nemzetközi olajipari óriásvállalatok stratégiaalkotási gyakorlatát, illetve azok változását (GRANT, 2008). A vizsgálat a következőkre mutatott rá: (i) a stratégiai tervezéssel kapcsolatos döntési 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 stratégiai irányváltásokkal összefüggésben a szervezetek a vertikális integrációtól a funkcionális, majd diverzifikált szervezeti formákon keresztül a menedzsment holdingokon keresztül, a virtuális illetve 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, amelyet részben a magyar piac relatív szűkössége indokolt. A vizsgálat során azonosított harmadik vállalatcsoport 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 stratégiai 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 stratégiai illetve szervezeti változások másik különleges területét a rendszerváltást követő változások szisztematikus vizsgálata adta. BALATON (2007) stratégiai változásokat kutató könyvének egyik fő célkitűzése az volt, hogy kutatásokon alapulva megalkossa azt a komplex modellt, amely alkalmas arra, hogy megmagyarázza a rendszerváltást követő szervezeti és stratégiai változások hátterét. A modell (BALATON, 2007, 138. oldal) összesen 7 környezeti dimenzió mentén közelít a változásokhoz, ezek: szociokulturális, geopolitikai, jogi, etikai, technológiai, gazdasági, illetve politikai megközelítéseket tükröznek. Ezen belül 3 halmaz hivatott megragadni a változások okait. Ezek egyrészt a szerkezetek, másrészt a folyamat, harmadrészt pedig a szereplők vetületét árnyalják úgy, hogy minden egyes elemet tovább bontanak. A szerkezeteket a tulajdonlás, méret, szervezet, célok és szektor mentén, a folyamatot azok térben és időben történő lefutása, míg a szereplőket – vizsgálódásom szempontjából ezek kiemelten fontosak – a döntéshozók, a végrehajtók, a szervezeti tagok/képviselők és az elemzők mentén tagolja a modell. *Mindez a megközelítés ugyanakkor nézőpontom szerint hiányos, hiszen számos jelentős kockázatviselő, más módon nevezve érintett, nem jut a modellben érdemi szerephez. Mindez egyrészt tükrözheti azt a hangsúlyos változás, amelynek eredményeként ma (a rendszerváltást követő több mint 25 év elteltével) az érintettek szerepe egyre inkább előtérbe kerül az vállalkozások vezetésében (FINK, 2018). Ugyanakkor nem kívánom megkérdőjelezni, hogy a felépített modell – értékítélet nélküli - hű képet adhat arról, hogy valójában kik is játszhattak kulcsszerepet a rendszerváltást követő vállalati, szervezeti változásokban.*

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 ed., 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. Ez utóbbi eredmény nézetem szerint üdvözlendő,

hiszen az a „hálózatosodás” kezdeti formái felé tolja el a vállalatokat, mindezek pedig összecsengenek PRAHALAD (2009) hivatkozott kutatási eredményeivel is. Ezekkel összefüggésben jól látható, hogy az eszköz-jellegű tényezők mellett jelentősen felértékelődik a munkavállalók alkotó tevékenységének és magának a vezetési funkciónak a szerepe és jelentősége is. SZABÓ-BENEDEK témában végzett kutatása a CSR stratégia, annak megvalósítása és a vezető jellemzői közötti kapcsolatra fókuszálva kijelenti, hogy „a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását a szervezetet alkotó emberek befolyásolják. A CSR központú vállalatirányítás meghatározó eleme maga a vezető és annak elkötelezettsége, habitusa, etikai tartása, hajlama, szocializációs tapasztalata. Az erkölcsi tanulmányok, a kulturális háttér, a preferenciák és az élettapasztalat pedig egyértelműen ösztönzi a felelős emberi viselkedést...” (SZABÓ-BENEDEK, 2014, 28 old.). Ez a terület átvezet bennünket a kutatási előzmények másik pilléréhez, amely a CSR és a stratégia összefüggéseinek kutatási előzményeinek számbavételét érinti. KUN a vállalati szociális elkötelezettség tematizálása kapcsán a következőképpen körvonalazza a CSR gyakorlati aspektusait (KUN, 2004):

- a) a menedzsment CSR irányultságának egységesítése,
- b) riportáló és mérőrendszerek kialakítása és működtetése,
- c) a munka minőségének folyamatos javítása,
- d) szociális-, és ökocímkék, termékjelzések tervszerű és tudatos alkalmazása,
- e) szociálisan felelős beruházások és befektetések megvalósítása.

A fenti szempontok, tevékenységek folyamatos elvégzése, működtetése mentén KUN megítélése szerint, sikeresen lehet átültetni a napi rutinba a CSR elméleti megfontolásait és céljait.

TRAPP 16 dán nagyvállalat esetén komplex módszertan alapján végzett kutatása azonban éppen arra a folyamatra fókuszált, hogy hogyan történik az érintett felek bevonása a stratégiaalkotásba (TRAPP, 2012). A felmérés gerincét a nagyvállalatok CSR menedzsereinek megkérdezése adta. A kutatásba bevont vállalatok a következő iparágakból kerültek ki: légiközlekedés, élelmiszeripar, gyógyszeripar, szállítmányozás és energiaipar. A vizsgálat fókusza az volt, hogy maguk a CSR menedzserek - tehát a társadalmi felelősségvállalásért felelős szervezeti egység - hogyan vonódnak be értékteremtő, alkotó módon a stratégia folyamatába. Ehhez kapcsolódva a kutatás azt is vizsgálta, hogy az érintettek releváns érdekképviselője milyen módon történik az egyes

vállalatok, illetve iparágak esetén. TRAPP kutatási eredményei a következőkre mutatnak rá: (i) az érintett felek bevonása eltérő mértékben, elsősorban ugyanakkor kommunikációs szinten történik; a bevonás az érintett felek beazonosításán illetve meghallgatásán keresztül valósul meg, (ii) a stratégiaalkotásban jelentős szerepet játszanak a közvetítők, tanácsadók, akik ismereteikkel, az általuk megvalósított tudás (know-how) transzfer segítségével járulnak hozzá értékteremtő módon a CSR célok stratégiába történő beillesztéséhez.

A felelős működés, illetve az érdekvezérelt CSR tevékenység esetén kulcstényező a stratégia kapcsolódása és ezzel összefüggésben a felelős tevékenységek, illetve a CSR gondolkodásmód szervezeti integráltsága (PORTER – KRAMER, 2006). Alapvető megközelítési szempont, hogy a társadalmi felelősség nem a vállalat önálló üzleti döntéseiből, hanem éppen azok társadalmi és környezeti hatásaiból erednek. A szervezet tevékenysége tehát alapvetően meghatározza és befolyásolja a létezéséhez nélkülözhetetlen érintettek életét, célelérését, egészségi állapotát, jóllétét, összességében a természeti és társadalmi fejlődés fenntarthatóságát.

GOODPASTER (2007) kutatása az érintettekre való fókuszálás kapcsán párhuzamot von az egyén és a szervezetek fejlődése között. A kutatás eredményeként az „egocentrikuság – tiszta gazdasági racionalitás”, a „heteronómia – felvilágosult friedmanizmus” és az „autonómia – felelős vállalat” kapcsolatjelző kifejezőpárokat azonosította a szerző. Ezek esetében az elsők az egyén, míg a másodikon a szervezet adott fejlődési szinten történő működését, felelősségét jellemzik. A felelős működés mintái a személyes vezetés, víziók, értékek területén éppenúgy megjelenhetnek, mint a munkaerővel, a beszállítókkal, érintettekkel illetve a kommunikációval kapcsolatban végzett tevékenységek során (GARAJ, 2013). Jól érzékelhető, hogy mindezek a területek a stratégiai menedzsment kiemelt folyamataihoz kapcsolódnak, amelyet ÁSVÁNYI (2012) egy meghatározó hazai kereskedelmi bank CSR marketingmix elemeinek tanulmányozása kapcsán levont következtetései is alátámasztanak. A szerző kiemeli, hogy a valódi tartalommal bíró felelős vállalati működés a megkülönböztetés egyik lényeges, gyakorlati szempontból is hasznos versenyesszövege is lehet. A stratégiai szemlélet tehát azt jelenti a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában, hogy egyfelől fontosnak tartják, hogy a jótékony cselekedet kapcsolódjon a vállalat alaptevékenységéhez, de azt is, hogy a jól megválasztott CSR eszközök versenyelőnyként jelennek meg. A CSR szemlélet

ugyanakkor ma még sok esetben inkább kommunikációs séma, mint stratégia alappillér az üzleti gyakorlat során, mindeközben persze a tendencia lassú változása is megfigyelhető hazánkban (GYÖRI, 2011).

CSILLAG összesen 27 hazai vállalat eredményét foglalja össze a vállalatok felelős viselkedése, az ehhez kapcsolódó CSR programok és a vállalati versenyképesség dimenzióinak vizsgálata kapcsán (CSILLAG, 2009). A kutatása alapján a következő, versenyképességet közvetlenül elősegítő tényezőket emeli ki a szerző:

- a) munkahelyi diverzitás,
- b) a szakmai etika szabályainak következetes tiszteletben tartása,
- c) felelős fogyasztói magatartás és példamutató piaci magatartás,
- d) a piac előtt járó, innovatív környezettudatos beruházások megvalósítása,
- e) a bizalomra épülő szervezeti kultúra,
- f) a vállalati felelősségvállalás és a munkavállalói elkötelezettség kapcsolata.

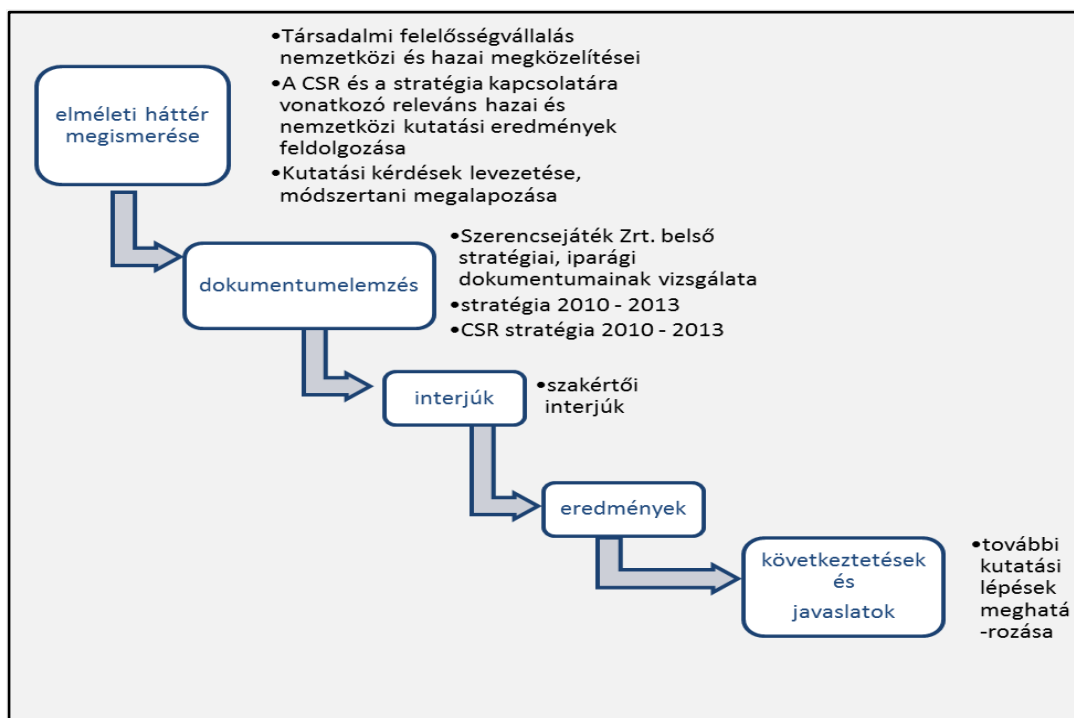
Figyelemreméltó következtetés, hogy a megkérdezett vállalatok több területen érzékelnek a felelős vállalati magatartáshoz kapcsolódó versenyhátrányokat, amelyek a következők: (i) elvesztett piaci lehetőségek és potenciális üzletek, (ii) a jogkövető magatartás okozta üzleti hátrányok, (iii) tisztességes üzleti magatartás által okozott hátrányok és (iv) a CSR programok többlet leterhelése, az amúgy is leterhelt munkavállalók körében. A tanulmány a végkövetkeztetéstől függetlenül leszögezi, hogy „a munkavállalókkal kapcsolatos felelősségvállalás, közvetlenül a hozzájuk kapcsolódó programok, illetve a vállalati humán erőforrás rendszerek felelős kialakítása és működtetése nagy hatással lehetnek a vállalati versenyképességre, függetlenül annak mozgatórugóitól” (CSILLAG, 2009, 39. oldal). Ezzel párhuzamosan ugyanakkor a vizsgálat során az is felszínre került, hogy visszatetsző a munkavállalók számára is az, „amikor olyan „kirakat” felelősséghez kellene asszisztálniuk, amely mögött kifejezetten etikátlan, lelkiismeretlen vállalati gyakorlat zajlik” (CSILLAG, 2009, 46. oldal). *Mindez számomra a munkavállalói CSR aktivitások (bevonás) kettő alapvető összetevőjére mutat rá: (i) a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával összefüggő tevékenységben egyrészt az etikus vállalati működéssel összefüggő tevékenységhez illeszkedő aktivitásokat, programokat célszerű kitűzni illetve megvalósítani. Másrészt pedig (ii) a munkavállalói CSR programoknak egyrészt a fenti kritériumnak kell megfelelniük, ezen túl pedig szabadon választhatónak, modulárisnak és egyúttal vonzónak kell lenniük az alkalmazottak számára. Megítélésem szerint tehát*

alapvetően e kettő szempont együttes fennállása esetén várható el érdemben az, hogy a munkavállalói CSR programok valódi teljesítménynövekedést eredményezzenek társasági szinten, legalább középtávon. Mindez ugyanakkor még inkább aláhúzza a menedzsment, kontrolling illetve marketing-kommunikációs eszköztár tudatos alkalmazását a CSR tevékenységek koordinációja során (is). CSILLAG összességében ugyanakkor igazolta azt, hogy a hazai vállalati gyakorlatban azonosíthatóak a CSR olyan aspektusai, amelyek szoros kapcsolatban állnak a versenyképességgel, fejleszthetők és javíthatják a vállalati versenypozíciót.

3.2.2 Saját kutatási megközelítés, a módszertan és az anyag ismertetése

A vizsgálatot társkutatóval közösen végeztem, amely során a témában végzett – előbbi szakaszban hivatkozott - korábbi kutatások eredményeit vetettük alá újbóli elemzésnek, ellenőrzésnek, lényegét tekintve tehát meta-elemzést végeztünk. A kutatásokba (részben) monopol piacon tevékenykedő, állami tulajdonú, vagy állami koncesszióval rendelkező szerencsejáték-szervezőt (Szerencsejáték Zrt.) vontunk be. Peremfeltételként kezeltük azt, hogy a gyakorlati életben nem egy egész társaság, hanem sokkal inkább egy-egy üzletág tevékenykedik egy-egy nyitott, vagy korlátozottan nyitott piacon, így a „monopólium” piacszerkezeti mintázat termék/szolgáltatás piaconként, illetve praktikusán üzletáganként értelmezhető. Ebben a vizsgálati szakaszban tehát a hazai szerencsejáték-iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoporthoz tartozó monopolhelyzetben lévő szereplőjének CSR tevékenységét mutatom be abban a vonatkozásban, hogy az milyen kapcsolatban áll a társasági szintű stratégiai menedzsmenttel. A vizsgálat logikája az volt, hogy korábbi releváns eredményekre építve alkottuk meg a kutatási kérdés irányába ható vizsgálati kérdéseinket, amelyeket ezt követően adott nagyvállalati példán keresztül vizsgáltunk, és abból vontuk le a vizsgálat végső, általános következtetéseit. A CSR területre megfogalmazott kutatási javaslatokat (BODORKÓS – PATAKI, 2012) annyiban követtük, hogy vizsgálatunkat hazai kontextusban végeztük, és kutatásunk témája szakított a pusztán felsővezetőkre fókuszáló hagyományokkal: sokkal inkább a stratégia operatív, gyakorlati oldaláról közelítettük meg a kérdést. Mindez jól reflektál YIN (1994) az esettanulmányok elvégzésére vonatkozó megkövetéseire is, ugyanakkor figyelmet fordítottunk arra, hogy a kutatás alátámasztott és jól reprodukálható legyen. Az elméleti

kérdések és eddigi kutatási eredmények ismertetett belső logikáját követve, a **13. számú ábra** foglalja össze a vizsgálat fő kutatási összefüggéseit.



13. ábra: Az illeszkedési és eljárásokon alapuló stratégiai vizsgálat lépései

Investigate-steps of research connected to procedural strategic dimensions

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2015a)

A kutatási sémánkat egyrészt TRAPP (2014) korábban hivatkozott kutatási eredményeire, másrészt az ezzel összefüggő, szakirodalom között már szintén hivatkozott RADÁCSI-féle (1996) megközelítésre épülő, folyamatra fókuszáló érintetti menedzsment aspektusokra, harmadrészt pedig SZABÓ–BENEDEK (2014) által azonosított, személyes attribútumok megfigyelésére építettük. A fenti kutatási cél alapján az alábbi öt vizsgálati kérdéscsoport mentén végeztük a kutatást a Szerencsejáték Zrt. vonatkozásában (KATONA – TESSÉNYI, 2015a):

- CSR folyamatok stratégiai integrációjának formális és módszertani vetületei,
- CSR tevékenység stratégiai leképezésének kommunikációs összefüggései,
- CSR tevékenység vállalati szintű eredményeinek, versenyelőnyének behatárolása
- CSR szempontok és megközelítés személy és szakmafüggő különbözőségeinek közvetett feltárása,
- CSR és stratégiai specifikumok azonosítása speciális, részben monopol területen tevékenykedő hazai cég esetén.

A téma feldolgozását illetve vizsgálatát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésre bocsátott dokumentumok elemzésén, majd szakértői interjúk rögzítésén és feldolgozásán keresztül valósítottuk meg. A vizsgálatunkat azzal indítottuk, hogy a dokumentumok elemzése alapján azonosítottuk és listába rendeztük azokat a lehetséges összefüggéseket, amelyek a stratégiai menedzsment CSR vetülete kapcsán meghatározóak lehetnek. Az előkészítő munka során összesen négy éves jelentést, négy átfogó, belső stratégiai előterjesztést és három belső iparági tanulmányt dolgoztunk fel. Az elemzés alapján az alábbi kérdéskörökre épülő szakértői interjút készítettük elő:

- a) magyarországi és nemzetközi vállalatok ismert példái alapján, integrálási lehetőségek és gyakorlatok azonosítása a CSR tevékenység és a stratégiai menedzsment kapcsán,
- b) a stratégiai menedzsment és a társadalmi felelősségvállalás integrációjának társasági megközelítései, folyamata és módszertana,
- c) érintettek körének behatárolása és azok kezelésének speciális, társasági megközelítései,
- d) a felelős játékszervezés és a napi működés, szakmai döntéshozatal konkrét kapcsolódásainak azonosítása,
- e) CSR és vállalati stratégia kapcsolódásainak eredményei, azok mérése, költsége és visszacsatolása,
- f) továbbfejlődési lehetőségek azonosítása az érintett szakterület, a CSR és a stratégiai menedzsment vonatkozásában,
- g) interjúalanyokat jellemző személyiség jegyek, szakmai ismeretek és a CSR érzékenységi, fogékonysági megjelenései.

A dokumentumelemzést követően négy, a Társaságnál már hosszabb ideje, de különböző területeken tevékenykedő szakemberrel készítettünk szakértői interjút. Az interjút 2014 nyarán rögzítettük a Szerencsejáték Zrt. CSR tevékenységére hatást gyakorló, az érintettekkel történő kommunikációban és kapcsolattartásban résztvevő kulcsszereplők megkérdezésére helyezve a hangsúlyt. A félig strukturált interjúk készítése és feldolgozása illeszkedik a kutatási problémához és megfelel a módszertani elvárásoknak is, hiszen „a rugalmas, az interjúalany számára szabadságot biztosító kérdésfeltevással és a vizsgálandó témakörök fókuszban tartásával olyan komplex adatok nyerhetők, amelyek mind az interjúalanyok adott témáról való véleményének, mind perszonális

reprezentációinak széleskörű és mély megértését teszik lehetővé” (PÁLINKÓ, 2010, 67. oldal). Az **5. számú táblában** foglaltam össze az interjúba bevont szakemberekről szóló átfogó információkat.

5. Táblázat: Áttekintés a félig strukturált interjúk alanyairól

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, KATONA – TESSÉNYI (2015a) alapján

3.3 CSR teljesítményértékelő eszköz fejlesztése és az érintettek elemzése

Ahogy a célkijelölés során írtam, a kutatási kérdések vizsgálatán túl értekezésemben célul tűztem ki egy újszerű, iparág-specifikus CSR teljesítményértékelő-rendszer összeállításának bemutatását is. A végső vizsgálati blokk tulajdonképpen egy üzleti hasznosulással kecsegtető eszköz tudományosan megalapozott kifejlesztését célozta. Az eszköz kifejlesztését (KATONA – TESSÉNYI, 2015b, KATONA – TESSÉNYI, 2016) majd tesztelését (TESSÉNYI – KATONA, 2017) társkutatóval végeztem, míg az eszköz tesztelésekor megszerzett adatokon az érintettek kezelésén túl azt vizsgáltam, hogy európai szinten hogyan valósul meg az a gyakorlatban, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezés (KATONA, 2018).

3.3.1 CSR mérésének szerencsejáték-ipar specifikus kerete

A szerencsejáték-szervezők, ha felelősségteljes tevékenységükről nemzetközi minősítést szeretnének szerezni, elsődlegesen az European Lotteries (Európai Lottótársaságok Szövetsége, honlap cím: <https://www.european-lotteries.org/>) sztenderdjéhez fordulhatnak. Az EL szerepe alapvetően egyfajta koordináló és képviselő szerepkör az Európában működő állami szerencsejáték-szervezők vonatkozásában. A szervezet kiemelt jelentőséget tulajdonít a Felelős Játékszervezésre vonatkozó legjobb gyakorlatok gyűjtésének és megosztásának. Az EL szabvány legújabb, 2014. júniusi verziója (EL,

2014) a **14. ábrán bemutatott**, összesen 11 fő témakör mentén csoportosítja azokat a kérdéseket és szempontokat, amelyekre vonatkozóan a minősítési eljárás lefolytatható és a felelősséget bizonyító oklevél (minősítés) megszerezhető.



14. ábra: Az EL “felelős játékszervező” tanúsítási keretrendszere

The EL certification framework for „responsible gaming”

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2017)

A keretrendszer főbb kérdéscsoportjai az alábbi tizenegy szempont mentén foglalhatóak össze: kutatás, az alkalmazottak képzése, értékesítói programok, játékfejlesztés és szervezés, távoli (nem „földi”) szerencsejáték csatornák, reklám- és marketing, kezelési programok, játékosok edukációja, egyéb érintettekkel folytatott párbeszéd, a jelentés, mérés és minősítés kérdései és az elektronikus játékgépek témaköre. A szabvány alkalmazása nem kötelező jellegű, de az európai lottótársaságok nagy többsége csatlakozásával vállalta, hogy teljes mértékben eleget tesz a szabványban előírt követelményeknek és a megfelelés igazolására külső értékelésnek, auditnak veti alá magát. Az immár 11 fejezetre bővült szabvány a környezet drasztikus változásaira reflektálva, kiemelt szerepet szán a pénznyerő automatákra vonatkozó kritériumoknak, amely egyébként ennek függőségi, gazdaság-pszichológiai fontosságát is jól reprezentálja (KATONA – TESSÉNYI, 2015b).

A felelős játékszervezés témakörébe több konkrét, számszerűsíthető adat sorolható, például a szerencsejátékokkal kapcsolatos problémák megelőzésére vagy a kapcsolódó

kutatásokra fordított összeg. A hivatkozott EL keretrendszer 11 kritériumához rendelt 86 kérdés kapcsán lefedett területek tehát alkalmasak lehetnek arra, hogy általános és magas szintű penetráció esetén mederben tartsák az okozott társadalmi problémákat. Az EL felelős játékszervezési szabványa ugyan a fent ismertetett 11 nagyobb témakörre bontva fogalmazza meg a felelős játékszervezéssel kapcsolatos elvárásokat, azonban indikátor-protokollok még itt sem készültek; sőt napjainkig nem született olyan általánosan elfogadott keretrendszer, amely a szerencsejáték-iparágra kidolgozott speciális kiegészítő indikátorokat, illetve meghatározásokat tartalmazná. Még akkor is igaz ez az állítás, ha a felelős játékszervezés tanúsítási keretrendszerből kikövetkeztethetők, illetve a minősítésen túljutott lottótársaságok által alkalmazott értékelési eljárások és mutatószámok alapján a felelős játékszervezés lehetséges indikátorai jól meghatározhatóak, beazonosíthatók lehetnek (TESSÉNYI, 2013).

3.3.2 Saját kutatási megközelítés, a módszertan és az anyag ismertetése

Ahogy az értekezés bevezetőjében illetve a téma lehatárolásában kijelöltem, kutatás sorozatom közvetlenül nem a szerencsejáték társadalmi veszélyeire, tehát tudatosan nem a társadalmi alapprobléma értelmezésére, illetve feltárására összpontosít, hanem a szerencsejáték-szervezők gyakorlati CSR tevékenységét helyezi a középpontba. Ezzel összefüggésen az előző fejezet **14. ábrájában** ismertetett nemzetközi keretrendszer alapján az alábbi, egymással összefüggő kutatási, vizsgálati kihívásokat azonosítottuk szerzőtársammal (KATONA–TESSÉNYI, 2016):

- a) a CSR mérés, önértékelés és összemérés iparági eszközrendszere hiányos;
- b) feladatként jelentkezik a felelős játékszervezés, mint iparág specifikus CSR dimenzió kezelése;
- c) és kialakításra vár a CSR és az stratégiai menedzsment integrációjának eszközszintű támogatása;
- d) ezen felül az érintettek aktív bevonása a stratégiaalkotás, megvalósítás és visszamérés folyamatába szintén támogatást igényel.

Ezeket alapulva célunk az volt, hogy a Szerencsejáték Zrt. felelős vállalati magatartásának jelenlegi önértékelési rendszerén alapulva egy olyan, számszerűsíthető rendszert alkossunk, amely alkalmas lehet más, szerencsejáték-iparban működő szereplő

vizsgálatára, és a szereplők illetve gyakorlatok összevetésére, összemérésére is. A vizsgálatok során a következő megkötéseket tartottuk szem előtt:

- a) A vállalatok társadalmi felelősségvállalása teljesítményének mérése esetén egy speciális (sérülékeny csoporttal rendelkező) stigmatizált (BAUMBERG, 2014) iparágban, a szerencsejáték-iparban végeztük a kutatásokat.
- b) A kutatásokba (részben) monopol piacon tevékenykedő, állami tulajdonú, vagy állami koncesszióval rendelkező szerencsejáték-szervezőket vontunk be.
- c) A CSR tevékenység megítélése illetve mérése során alapvetőnek fogadtuk el, hogy egy adott szervezet társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységének kapcsolódnia kell a társaság magkompetenciájához (EWEJE, 2014).
- d) Alapvető kiindulásként fogadtuk el azt is, hogy a szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár (TESSÉNYI, 2012), ennek további vizsgálata nem volt célunk.

A kutatási eredmények kezelése során induktív megközelítést alkalmaztunk, vagyis a Szerencsejáték Zrt. esetén használt és továbbfejlesztett eszközből és annak vizsgált szervezetben való működési és értékelési eredményeiből következtettünk a javasolt eszköz iparági használhatóságára. Megközelítésünk érvényességének alátámasztása céljából hangsúlyozzuk, hogy az EL által biztosított keretterv, illetve szabvány alkalmazása nem kötelező jellegű, de az európai lottótársaságok nagy többsége csatlakozásával vállalta, hogy teljes mértékben eleget tesznek a Szabványban előírt követelményeknek, így e szervezőkre - a szerencsejáték szervezésre vonatkozó nemzeti jogszabályi keretrendszer függvényében - alkalmazható megközelítést és keretet adhat a modell. A munkánk során szem előtt tartottuk KVALE (1995) tudományossággal szemben támasztott elvárásait, így az érvényesség, a megbízhatóság és általánosíthatóság dimenzióit.

Az eszköz előállítását és tesztelését több lépésben végeztük. Először a hazai piacvezető szerencsejáték-szolgáltató töltötte fel adataival az eszközt, majd további négy európai szervező bevonásával teszteltük és fejlesztettük tovább azt. A **15. számú ábra** azt szemlélteti, hogy a teljes eszközfejlesztési sorozatot tekintve milyen lépéseken keresztül és milyen időskála mentén jutottunk el a nemzetközi értékelés lépéséhez.



15. ábra: Eszköz kifejlesztés kutatás-módszertani lépései és azok időbeli lefutása

Methods of research methodology of development of tools and their timing

Forrás: Saját szerkesztés, TESSÉNYI-KATONA (2017) alapján

A vizsgálat első szakaszában (1) a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésünkre bocsátott CSR teljesítménymérési-rendszert tekintettük át, és arra – valamint a 13. ábrán szemléltetett EL szabványpontokra – építve egy új eszközt állítottunk össze. Ezt követően az eszközt a (2) Szerencsejáték Zrt. szakértői csapata tesztelte. A tőlük érkezett javaslatokat beépítettük az eszközbe, majd a (3) lépésben az angol nyelvre lefordított kritérium-rendszerünket különböző nemzetközi játékszervezőknek küldtük el: a svédeknek, olaszoknak, horvátoknak és spanyoloknak – a magyarok mellett. A visszakapott adatok elemzése alapján megvizsgáltuk, hogy ezeket a szempontokat hasonlóképpen vagy eltérően fontosnak, relevánsnak értékelik-e, illetve vannak-e olyan kritériumok, amelyekkel egyáltalán nem foglalkoznak vagy CSR rendszerünkben nem jelenik meg. A (4) lépésként jelölt tevékenységelem, a visszaérkezett önértékelések eszköz-módszertani értelmezése és a következtetések levonása 2016 tavaszán és nyarán történt. Megjegyzem, hogy a kutatás során nem dinamikus vizsgálatot végeztünk, hiszen a kérdéseket először látták a résztvevők, így az értékelés nem terjedt ki idősoros elemzésre. Az ábra lényeges elemeit a következő szakaszokban – a vizsgálat lefolytatása sorrendjében – mutatom majd be.

Az eszköz kifejlesztése és tesztelése a hazai szervező bevonásával

A fenti célok és lépések érdekében folytatott kutatási terepmunkát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésre bocsátott dokumentumok (éves jelentések, belső stratégia és előkészítő anyagok, CSR adatszolgáltatások és benchmark-dokumentumok) elemzésével kezdtük 2015 elején (KATONA – TESSÉNYI, 2015b). Majd az önértékelési keretrendszer fejlesztését követően, a Társaság CSR tevékenységének irányításában kulcsszerepet betöltő szakértőkkel (3 fő) folytatott interjúval haladtunk tovább 2015 tavaszán. A terepmunka során a következő lépéseket követtük:

- a) A vállalatok felelős működésével kapcsolatos mérési és értékelési rendszerek áttekintése.
- b) A szerencsejáték-iparra jellemző CSR mérési és értékelési gyakorlatok áttekintése.
- c) A konkrét vállalat elemzési és értékelési alapszervezésének vizsgálata és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzése.
- d) A kiindulási modell kiterjesztése az EL felelős játékszervezésre vonatkozó ajánlásai mentén.
- e) A finomított eszköz alkalmazhatóságának vizsgálata és értékelése, CSR szakértői csoport bevonásával.
- f) A kialakított eszköz felhasználására vonatkozó gyakorlati javaslatok megfogalmazása, illetve egyfajta „használati útmutató” összeállítása.
- g) Az elemező, önértékelő rendszer további használatának vizsgálata, javaslatok megfogalmazása.

Az eszköz nemzetközi kiterjesztése

Az előbb vázolt, 2015-ös hazai vizsgálat alapján azt tapasztaltuk, hogy egyre nagyobb igény mutatkozik egyes benchmarkként elfogadott szervező gyakorlatához való transzparens és árnyaltabb összemérésre, annak érdekében, hogy egy-egy szervező: (i) azonosítani tudja azokat a tevékenység-csoportokat, amelyeken javítania szükséges, (ii) illetve a konkrét kérdések mentén kapott válaszok a gyakorlati utat is kijelöljék maga számára (TESSÉNYI – KATONA, 2017). A hazai piacon működő szolgáltatónál végzett ellenőrzést követően azonosítottuk, hogy további vizsgálati lehetőséget rejt a módszertan megismertetése és használatra való felajánlása más európai szerencsejáték-szervező

számára: mindez a nemzetközi összehasonlíthatóság területén nyitott új dimenziókat és természetszerű gyakorlati, üzleti hasznosulási lehetőségként kínálkozott. Az eszköz küldetése szerint a szerencsejáték-iparág CSR, illetve felelős játékszervezői gyakorlata fejlesztésének hatékony és megalapozott támasza, amely utat nyit a szerencsejáték-szektor szereplői társadalmi felelősségvállalási teljesítményének plasztikus és standard összemérése felé. Mindeközben arra is alkalmat teremt a megközelítés, hogy az egyes országok, szervezők területén tapasztalható eltérő szerencsejáték kultúrából adódó – folyamatokban tetten érhető - differenciák kimutathatóak, paraméterezhetőek, így kizárhatóak legyenek. A nemzetközi kiterjesztés felvállalt céljai a következők voltak:

- a) nemzetközi szinten tesztelni a szerencsejáték-szervezők CSR tevékenységének önértékelő eszközét,
- b) a tesztelés alapján javaslatot tenni azokra a közös pontokra, amelyek lehetővé teszik a tevékenységek nemzetközi összemérését,
- c) kijelölni azokat a szempontokat, dimenziókat is, amelyek a nemzeti iparági szabályozás, játékhagyomány, illetve kulturális gyökerek okán nem alkalmasak nemzetközi összehasonlítás elvégzésére.

Érintettek stratégiai súlya az európai szerencsejáték-piac metszetében

Ahogy a téma felvetésben szerepeltettem, az értekezésben további addicionális célként tűztem ki az érintettek szerepének európai szerencsejáték-iparágban történő áttekintését, amelyhez mintát a fent ismertetett eszköz tesztelésekor feltöltött statikus (egy adott időpontra vonatkozó) adatok szolgáltatották. Ebben a vizsgálatban az összeállított CSR értékelő eszköz 11+1 dimenziója, valamint az öt európai játékszervező (svéd, spanyol, olasz, horvát és magyar) adatsorai mentén elemeztem az érintettek súlyát az adott vállalatok stratégiájában, amely segítségével jellemző képet kaptam arról is, hogy az európai szerencsejáték-szervezők hogyan, milyen aktívan viszonyulnak az érintettek különböző csoportjaihoz (KATONA, 2018). A vizsgálat során a következő kutatási kérdések megválaszolását tűztem ki magam elé:

- a) Az érintettek közül a fogyasztók, a társadalom, illetve a szabályozó és ellenőrző szereplők (hatóságok) vannak-e kiemelkedő mértékben jelen az öt európai játékszervező CSR tevékenységében?
- b) Melyek a CSR speciális területei a vizsgált öt szervező esetén?

- c) Milyen mértékben, hogyan foglalkoznak az adott vállalatok a felelősség kérdésével, és a kiemelt érintettekkel, magukkal a „sérülékeny” fogyasztókkal?
- d) Vannak európai szinten is tetten érhető regionális fókuszpont-eltérések az érintettek kezelése során?

A kitűzött célok, hipotézisek vizsgálata érdekében a munkát módszertani szempontból az alábbi kettő kutatási részfeladatra osztottam: (i) először megvizsgáltam azt, hogy magában az eszközben milyen súllyal vannak jelen az egyes érintettekre vonatkozó elemek és mindez hogyan van beágyazva a vállalat tetten érhető CSR folyamataiban, majd (ii) az így kialakult általános képet, mintázatot rendeztem az egyes szervezők mentén. Az első lépés elsősorban leíró statisztikai módszereken, míg a második feladat inkább logikai és szisztematikus csoportképzési eljárásokon alapult. Az elemzés során mindvégig az öt európai szervező 2015-ben szakértők bevonásával gyűjtött adataival illetve a rendelkezésre álló eszköz kérdéseivel dolgoztam. A kis elemszám sem lehetségessé, sem szükségessé nem tette, hogy nagyobb, összetettebb adatsorok elemzésére specializált statisztikai programot alkalmazzak, ugyanakkor a módszertan meghatározásakor azt is figyelembe kellett vennem, hogy a rendelkezésre álló adatok egy része nyers kvantitatív jellegű (adott válaszok száma, beállított súlyok paramétere illetve az adott tevékenység meglétére vonatkozó adat), míg másik részük (a fejezet-kérdés-erintettek összefüggése, kérdések tartalmi vonatkozásai) kvalitatív információk. E peremfeltétel alapján kevert módszertant alkalmaztam, amelynek létjogosultságát CRESWELL (2007) társadalomtudományos kutatások során korábban már igazolta. Minden esetben olyan aggregát és elvont szinten mutatom be az elemzések eredményét, amely nem sérti az egyes résztvevő társaságok üzleti érdekét illetve jó hírét.

Az eszközfejlesztés és az érintettek iparág-specifikus európai mintájának ismertetése

A szerencsejátékok szabályozása, így maga a szerencsejáték-szektor nem mutat egységes képet nemzetközi szinten sem: a piac működésének keretei a liberalizációtól egészen a teljes, ellenőrzött monopóliumok által nyújtott szolgáltatási modellekig terjednek világszerte (EUROPE ECONOMICS, 2004). A vizsgálatokba az állami koncessziót birtokló jelentős európai szereplőket vontuk be, olyan módon, hogy az – az árbevételi, szabályozási és a kulturális különbségek okán – alkalmas legyen a CSR önértékelő eszköz további tesztelésére, illetve benchmark-ok képzésére. Az önértékelésen alapuló

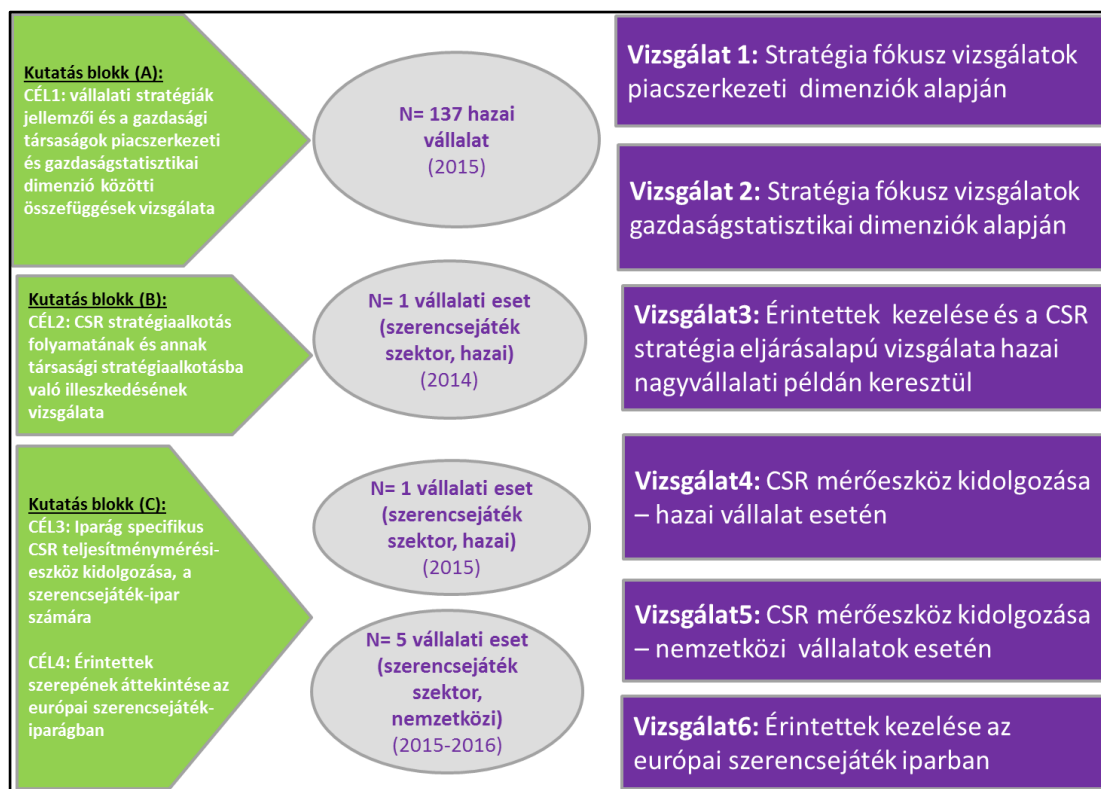
rendszer svéd, spanyol, német, olasz és magyar szakértői csoportok bevonásával teszteltük, illetve finomítottuk kutatótársammal. Az értekezés **2. számú mellékletében** részletesen ismertetem a nemzetközi eszköztesztelésbe bevont európai szervezőket és piacuk jellemzőit a következő dimenziók mentén: székhely, földrajzi működési terület meghatározása, tevékenységi kör azonosítása, speciális társasági háttér feltüntetése, árbevételi adatok ismertetése, piacnagyság bemutatása, CSR tevékenység területeinek bemutatása, illetve a jogszabályi vagy társasági (önként vállalt) életkori tiltások feltüntetése. A kutatásba bevont 5 reprezentatív szervező háttérét pedig a következőkben mutatom be:

- a) Szerencsejáték Zrt. (Magyarország): A felelősségvállalás fókusza a szerencsejáték iparágban mintegy 15 éves múltra tekint vissza. A legelső, szakmailag széleskörben elfogadott és objektív eredményeket a svéd játékszervező, illetve az általuk életre hívott kutatócsoport mutatta fel, míg a magyar állami játékszervező (Szerencsejáték Zrt.) - aki meghatározó szereplője a hazai számsorsjáték, kaparós sorsjegy és sportfogadási piacnak - első nemzetközileg elfogadott tanúsítványát 2010-ben szerezte, amelyet három alkalommal újított meg.
- b) Svenska Spel (Svédország): A Svenska Spel társaság 1997-ben alakult két állami vállalat - a Penninglotteriet és Tiptstjänst - egyesülésével. A Svenska Spel üzleti filozófiája alapjaiban védi az ügyfelet, tehát a játékost. A cégcsoport vállalt feladata, hogy vonzó, ugyanakkor felelős játékokat kínáljon. A Svenska Spel víziója az, hogy a játék mindenki számára élvezetet jelentsen. A cég aktívan küzd a szerencsejáték problémák kialakulása ellen: ezért információs és konkrét eszközöket bocsát az ügyfelek rendelkezésére és lehetővé teszi, hogy folyamatosan ellenőrizzék a saját játékszokásaik alakulását. A társaság mintegy 6700 ügynökön, 2000 éttermen, pubokon és bingótermeken valamint az interneten keresztül értékesít szerencsejátékokat. Leányvállalatán keresztül - Cosmopol Kaszinó - négy kaszinója is működik Stockholmban. A Svenska Spel 2014-es adatait vizsgálva látjuk, hogy bevétele meghatározó része a hagyományos termékek, illetve a poker és kaszinó játékokból realizálódik (61%), míg jelentős a lóversenyfogadás részesedése is (18%). A társaság működésből származó hasznot közvetlenül az államkincstárba fizetik be (SVENSKA SPEL, 2016).

- c) Sisal (Olaszország): 1946-ban született az első olasz állami szerencsejáték-szervező: a Sisal. A Társaságot jellemző üzletfilozófia alapja a bizalmi viszony és a hitelesség, melyet a több mint 14 millió olasz fogyasztójuk felé napról-napra képviselnek. A szakértelem, a magas színvonalú integritás, az átláthatóság és a biztonság alapvető értékek a Sisal dolgozói számára, akik egy erősen szabályozott és szigorúan ellenőrzött piacon tevékenykednek. 2013-ban mintegy 772.000.000 € bevételt értek el, miközben több mint 1900 alkalmazottal működtették értékesítő hálózatukat (SISAL, 2016).
- d) Once (Spanyolország): Egy spanyol alapítvány 1938-ban vak és gyengénlátó emberek anyagi támogatásának céljából alapította meg az Once-t (amely egyben a Vakok Szövetsége is), melynek máig a mecénások képviselői alkotják a felügyelő bizottságát. 2013 szeptemberében a szervezet tagsága 71.460 fős volt, 40%-uk 65 éves kor feletti. A foglalkoztatottak száma 136.000 fő fölött volt, ebből 88,5% volt megváltozott munkaképességű dolgozó. A spanyol szerencsejáték piac ugyan három fő résztvevő között oszlik meg, a lottójátékok hagyományosnak számító szegmensében mégis az ONCE játszik meghatározó szerepet. Az ONCE értékesíti a klasszikus és igen népszerű kuponos lottószelvényt is (ONCE, 2016).
- e) Hrvatska Lutrija (Horvátország): A horvát lottótársaság (Hrvatska Lutrija) egy "klasszikus" nemzeti lottótársaságként funkcionál, melynek fő tevékenysége a szerencsejátékok szervezése, immár 1973 óta. A Társaság portfóliója széles, megtalálhatóak benne a lottójátékok, spotfogadások, sőt a nyerőgépek, illetve kaszinó-üzemeltetés is. A vállalat 2014-es adatait vizsgálva látható, hogy bevétele főképp a lottójátékok értékesítéséből (66,7%), illetve a sportfogadások szervezéséből származik (22,1%). A bevétel jelentős részét a Társaság különböző társadalmilag hasznos tevékenységek támogatására különíti el (HROVATSKA LUTRIJA, 2016).

4 VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben az egyes kutatási blokkokon belül elvégzett valamennyi vizsgálat egyedi eredményét majd értékelését ismertetem, az alábbi, **16. szám ábra** által vázolt rendszer mentén. Az eredmények ismertetését megelőzően minden esetben rövid áttekintésben utalok vissza a vizsgálat kutatási kérdéseire, módszertani keretére illetve mintájára, amelyről korábban az előző fejezetben már részletesen írtam.



16. ábra: A kutatássorozat felépítésének rövid áttekintése

A brief overview of the structure of the research series

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

4.1 Eredmények a stratégiai jellemzők vizsgálataival kapcsolatban

E kutatási szakaszban a stratégiai jellemzők és a piacszerkezetek, illetve egyes kiemelt gazdaságstatisztikai dimenziók közötti összefüggések azonosítására vállalkoztam. A kutatás középpontjában a piacvezető (monopol és oligopol) szereplők álltak, míg kontrollcsoportként a versenyző (kompetitív) gazdasági társaságok eredményeit

használtam. A stratégiai kutatások céljának, módszerének és mintájának összefoglaló áttekintését a **17. számú ábra** tartalmazza.

1.	Kutatási illetve vizsgálati terület azonosítása: stratégiai jellemzők azonosítása gazdálkodó szervezetek esetén, a piacszerkezeti és gazdaságstatisztikai dimenziók tükrében
2.	Kutatási illetve vizsgálati célok meghatározása:
•	<i>Stratégiai megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés:</i> Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy milyen területre összpontosítanak a stratégiaalkotás kapcsán. Ezt a dimenziót a kutatás során stratégiai "befelé fordulás" jelenségének nevezem a piacvezető társaságok szempontjából.
•	<i>Kapcsolati megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés:</i> Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyire összetett kapcsolati hálójával rendelkeznek. Ezt a dimenziót a kutatás során „sziget-effektusnak” nevezem a piacvezető társaságok szempontjából.
•	<i>Üzleti megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés:</i> Van-e különbség a szervezetek között abban, milyen üzleti célt támogató marketing eszközkészlettel dolgoznak. Ezt a jelenséget – a kutatás fókuszában álló monopóliumok és oligopolisztikus szervezetek szempontjából nézve – „hatékonysági dilemma”-ként jellemzem.
•	<i>A jövő-orientáció kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés:</i> Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyiben fordulnak konkrét elképzelésekkel, elvárásokkal a jövő felé. Ezt a jelenséget a „kényszer hiánya”-ként követem a kutatás során a piacvezető társaságok szempontjából.
•	<i>Az érintettek kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés:</i> Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy hogyan (milyen marketing aktivitások és programok) mentén foglalkoznak az érintettekkel.
3.	Érintett teljes alapsokaság: 1 818 000 gazdasági társaság (KSH, 2015.)
4.	Mintanagyság: beérkezett 154 kérdőív, elemzést végeztem 137 gazdasági szervezet adatain, ebből 108 versenypiaci és 29 piacvezető pozícióban volt
5.	Elemzési módszertan és annak célja: primer kutatás = online kérdőívezés (Magyar Marketing Szövetség omnibuszkutatás), klaszterelemzés és logisztikus regresszió a válaszcsoportok és a képzett csoportok közötti kapcsolat és annak erőssége feltárása érdekében
6.	Mintavétel időpontja: 2015. június-július hónap
7.	Elemzés időpontja: 2015. július-augusztus

17. ábra: Áttekintés a piacszerkezeti dimenziók mentén végzett stratégiai kutatásról

An overview of strategic research along market structure dimensions

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A stratégiai fókuszpontok gazdálkodó szervezeteknél történő kutatását két lépcsőben, 2015-ben végeztem. Az első lépcsőben kapott eredményeket a piacszerkezeti dimenziók mentén dolgoztam fel, míg második elemként az adatokat gazdaságstatisztikai ismérvek mentén elemeztem. A vizsgálatot összesen 137 gazdasági szervezet adatain futattam le, ebből 108 versenypiaci és 29 piacvezető pozícióban volt. A válaszadás online történt a Magyar Marketing Szövetség kutatásához kapcsolódva. Az elemzést SPSS statisztikai programcsomag igénybevételével, klaszterelemzés és logisztikus regresszió módszerével végeztem.

4.1.1 A piacszerkezeti vizsgálatok eredményei

Ahogy az anyagra vonatkozó szakaszban már ismertettem, a vizsgálatok során piacvezető szereplőként értelmezem azt a szereplőt, akinek monopol vagy oligopol szereplőként meghatározó, piacalakító hatása van. A visszaérkezett 154 kérdőívből, 4 szervezet monopol piacon, 25 vállalat oligopolisztikus, néhány szereplős piacon, 108 szervezet versenypiacon, míg 17 szervezet, egyéb, illetve non-profit környezetben tevékenykedett. Az értékelést a 108 versenypiaci illetve 29 oligopolisztikus és monopol szereplőre fókuszálva folytattam le, SPSS programcsomag támogatásával, klaszterelemzés és logisztikus regresszió alkalmazásával.

Eredmények a stratégiai „befelé-fordulás” jelenségével összefüggésben

A stratégiai megközelítése mentén azt vizsgáltam, hogy a szervezetek milyen kulcs tevékenységeket tartanak fontosnak a stratégiai menedzsmentet jellemző fő területek közül. A kutatási célnak megfelelően NÁBRÁDI – PUPOS (2010) által követett stratégiaalkotási és menedzsment-megközelítést emeltem be a kérdőívbe. A megközelítés öt kulcsterület emel ki, ezek: menedzsment-fókusz, marketing-fókusz, pénzügy-fókusz, termelés-fókusz és K-F fókusz. Megközelítem szerint a „menedzsment-fókusz” a belső, szervezési és szervezeti kérdések fontosságára utal, míg a „marketing-fókusz” a fogyasztó, illetve fogyasztói orientáció jelentőségét emeli ki, a „pénzügyi” és „innovációs” tevékenységek említése pedig a szervezeten belüli versenyelőnyök kiaknázásának hangsúlyát emeli ki. A **18. számú ábra** a két csoport esetén tapasztalt klaszterek számát és arányát mutatja. A bal oldali tábla a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport (versengő vállalatok) jellemző klasztereit mutatja be.

Vizsgált csoport			Kontrollcsoport		
menedzsment	15 db	52%	marketing kérdések	41db	38%
marketing, K+F, információs rendszerek működtetése	9 db	31%	marketing, információs rendszerek működtetése	38db	35%
menedzsment, marketing, K+F, információs rendszerek működtetése	2 db	7%	menedzsment, pénzügy	25db	23%
termelés, szolgáltatás, K+F	3 db	10%	menedzsment, marketing, pénzügy, információs rendszerek működtetése	4db	4%

18. ábra: A stratégia fókuszai kapcsán kapott klaszterek

Clusters resulted based on strategic focuses

Forrás: KATONA (2016a)

Lényeges eredmény, hogy a monopol illetve oligopolisztikus piacon tevékenykedők jellemző része jegyezte meg kulcstényezőként a menedzsmentet. Volt egy nagyobb csoport, amely a marketinget, a K+F-et, valamint az információs rendszerek működtetését, egy kisebb pedig ezeket és a menedzsmentet együtt jelölte meg. A negyedik csoport a termelés, szolgáltatás, valamint a K+F területeket emelte ki. A versenypiacon szereplők között ezzel szemben három domináns és egy kisebb csoport figyelhető meg. A csoport egy részének főként a marketingkérdések a fontosak, másik részének a marketing mellett az információs rendszerek működtetése is, a harmadik nagyobb csoportnak pedig a menedzsment és a pénzügy számít kiemelt területnek. A negyedik csoport ezek kombinációjából áll: szinte mindent említettek kulcstényezőként az ebbe a csoportba eső vállalatok.

Eredmények a „sziget-effektus” jelenségével összefüggésben

A kapcsolati fókuszpontok mentén azt vizsgáltam, hogy a szervezetek milyen – a marketing tevékenység szempontjából értelmezhető - kulcspartnerekkel tartanak kapcsolatot. A **19. számú ábra** a két csoport esetén tapasztalt klaszterek számát és arányát mutatja. A bal oldali tábla a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport jellemző klasztereit mutatja be.

Vizsgált csoport				Kontrollcsoport		
nyomdák, informatikai beszállítók	11 db	34%	kereskedelem, promóció, kreatív, valamint média tervező és vásárló ügynökségek, marketing, CSR	kereskedelmi cégek	61 db	57%
				kreatív, média tervezés és gyártás, marketing CSR	25 db	23%
				kereskedelem, promóció, kreatív, valamint média tervező és vásárló ügynökségek, marketing, CSR	10 db	9%
Egyik sem jellemző	10 db	28%		nyomdák, informatikai beszállítók	12 db	11%

19. ábra: A környezeti fókusz kapcsán kapott klaszterek

Clusters resulted based on environmental focuses

Forrás: KATONA (2016a)

Az ábrán jól látható, hogy a monopol/oligopolisztikus piacok esetében 3 jól elkülöníthető csoport alakult ki, amelyek méretben jellemzően nem különböznek jelentősen. Az egyik csoport főként nyomdákval és informatikai beszállítókkal tartja a kapcsolatot, a másik kifejezetten sok területtel áll kapcsolatban, a harmadikra pedig az jellemző – és ez a kutatás hipotézise kapcsán kiemelendő eredmény - hogy jelentős azoknak a szervezeteknek a száma, akik - kiemelt módon – szinte senkivel sem tartanak kapcsolatot. A versenypiaci szegmens ugyanakkor ettől markánsan eltérő képet mutat. Első és talán legfontosabb, hogy több mint a felük főként kereskedelmi cégekkel áll kapcsolatban. Kisebb mértékben, mint a másik csoport, de közöttük is vannak, akik nyomdákval illetve, informatikai beszállítókkal állnak kapcsolatban, nincsen viszont olyan domináns csoport közöttük, amelyik ne lenne kapcsolatban valakivel a szervezeten kívül. A versenypiacon szereplők közel egynegyede kreatív, médiatervezés és gyártás, valamint CSR területen is kapcsolatot tart a szervezeten kívül, egy kisebb részük pedig igen széles körben tart fent kapcsolatot partnereivel.

Eredmények a „hatékonysági-dilemma” vonatkozásában

Az üzleti fókusz vonatkozásában azokat a jellemző – marketing és kommunikációs feladatok esetén értelmezhető és egyértelműen azonosítható – aktivitásokat vizsgáltam, amelyek az üzleti illetve értékesítési stratégiai célokra releváns választ tudnak adni. Mindez arra az üzleti logikára épül, hogy az eszközöknek, technikáknak és aktivitásoknak alapvetően az üzleti igényekre kell válaszolniuk: minél szélesebb az eszközök és

tevékenységek tárháza, feltételezhetően annál összetettebb, élesebb piaci szituációban kell megtalálnia az adott szereplőnek a megfelelő eszközöket. A **20. számú ábra** a két csoport esetén tapasztalt klaszterek számát és arányát mutatja. A bal oldali tábla ebben az esetben is a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport jellemző klasztereit ismerteti.

Vizsgált csoport			Kontrollcsoport		
online kommunikáció	10 db	35%	marketingkommunikáció, online kommunikáció	28 db	26%
Marketing-kommunikáció, akciók, promóciók, médiatervezés, vásárlás	5 db	17%	marketingkommunikáció, online kommunikáció, akciók promóciók	13 db	12%
marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, kreatív tervezés, médiatervezés, online, kreatív média	5 db	17%	marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, akciók, promóciók, kreatív tervezés, médiatervezés, online, kreatív média	22 db	20%
marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, CSR, online	9 db	31%	CSR, médiatervezés	5 db	5%
			marketing és kommunikációs stratégia, folyamatok irányítása, CSR, kreatív tervezés, online kommunikáció	8 db	7%
			semmi sem jellemző	32 db	30%

20. ábra: Az üzleti fókusz kapcsán kapott klaszterek

Clusters resulted based on business-related focuses

Forrás: KATONA (2016a)

A monopol illetve oligopolisztikus piacokon tevékenykedő cégek 4 részre oszlottak az alapján, hogy milyen marketingtevékenységet folytatnak. Egy jól elkülöníthető rész jellemzően online kommunikációval foglalkozik. Két csoportra is jellemző, hogy marketing és kommunikációs stratégia, valamint ezek irányítása is feladatuk, azonban a nagyobb csoport emellett online kommunikációval és CSR-ral, a kisebb pedig kreatív tervezéssel, médiatervezéssel, online kommunikációval és kreatív médiával foglalkozik. A negyedik csoport jellemzően marketing-kommunikációs, akció és promóció szervező, valamint médiatervezési és vásárlási feladatokat lát el. A versenyszférában tevékenykedők ezzel szemben több csoportra oszthatóak marketing tevékenységük alapján. Egy fontos különbség a vizsgált csoporttal való összevetésben, hogy közel harmadukra egyik tevékenység sem jellemző: közel egynegyedükre a marketing-kommunikáció, valamint az online kommunikáció, egy további kis csoportra pedig ezek mellett az akciók, promóciók szervezése is érvényes. Kizárólag mindössze egy szerény méretű csoportra jellemző az, hogy mindössze CSR-ral és online kommunikációval foglalkoznának. E mellett létrejött egy nagyjából ugyanekkora csoport, amely az előbbieket

mellett még kommunikációs stratégiával, valamint e folyamatok irányításával és kreatív tervezéssel is foglalkozik. Mindeközben egy relatív nagy, 20 százalékos csoport kifejezetten széles körű, sok mindenre kiterjedő, igen heterogén feladatokat lát el.

Eredmények a „kényszer-hiánya” jelenséggel összefüggésben

A jövő orientáció kérdése azt vizsgálta, hogy az adott szervezet milyen kihívásokat lát két éven belül, amelyekre a marketing és kommunikáció eszköztárával, vagy annak fejlesztésével, illetve adaptációjával kíván válaszolni. Ebben a kérdéskörben kapott, sokatmondó adatokat a **21. számú ábrában** foglalom össze, ahol – az eddigiekhez hasonlóan a bal oldali tábla a vizsgált, piacvezető csoport eredményeit, míg a jobb tábla a kontrollcsoport jellemző klasztereit tartalmazza.

Vizsgált csoport			Kontrollcsoport		
jelölt/többetjelölt	15 db	52%	kereskedelmi és sales eredmények	44 db	41%
			marketingeszközök és üzenetek megújítása	23 db	21%
nem jelölt/kevesetjelölt	14 db	48%	kereskedelmi és sales eredmények, marketingstratégia és márkagondozás	21 db	19%
			kereskedelmi, sales eredmények, marketingüzenetek megújítása, termékek szolgáltatások előállítás	20 db	19%

21. ábra: A jövő orientáció kapcsán kapott klaszterek

Clusters resulted based on future-orientation

Forrás: KATONA (2016a)

A jövőre vonatkozó tervek esetén a korábbiaknál is nagyobb eltéréseket kaptunk a két eltérő piacszerkezetű csoport tükrében. A legnagyobb eltérést az mutatta, hogy (bár természetesen voltak eltérő mintázatok) a monopol, illetve oligopolisztikus piacon tevékenykedők között az volt a jellemző törésvonal, hogy vagy gondolkoztak a továbbiakban fejlesztésekben, vagy sem. A versenypiacon tevékenykedők között azonban már jobban lehetett differenciálni a kapott válaszstruktúrát: a legtöbb versenypiaci szereplő a kereskedelmi és sales eredmények területén tervez előrelépést. Van egy olyan (kisebb) csoport is, amely ugyanakkor a marketingeszközök és üzenetek megújítását tervezi jellemzően. Egy harmadik csoport e kettő mellett a termékek és szolgáltatások megújítását, a negyedik pedig marketingstratégiát és márkagondozást is zászlajára tűz a

jövőben, a kereskedelmi és sales eredményekre ható tevékenységek mellett, illetve azzal összhangban.

Függvényszerű összefüggések az érintettek kezelése kapcsán

Miután megvizsgáltam, hogy a különböző piacszerkezetekben tevékenykedő vállalatok milyen válaszmintázatokat adtak a különböző kérdésekre, megnéztem, hogy egyenként mennyiben határozza meg a válaszokat az, hogy az adott cég milyen piacszerkezetben működik; ebben a vizsgálatban segítségemre a logisztikus regresszió módszere volt. A vizsgálat során a függő változó minden esetben az adott (vizsgált) részterület volt, tehát, hogy említette-e az adott választ a megkérdezett. Míg a független változó egy dichotóm, kétértékű változó lett, amely azt mutatta meg, hogy monopol/oligopolisztikus piacon tevékenykedik-e a cég, vagy versenypiacon, így a két jellemző piacszerkezet további, mélyebb összehasonlítására nyílt lehetőség. A logisztikus regresszió abban is segítségemre volt, hogy valószínűségekkel kiegészítve is fel tudjam tární, hogy mennyivel jellemzőbb az adott válasz az egyes piacszerkezetekben tevékenykedő résztvevőre. A lefuttatott regressziós modellek alapján bizonyítható, hogy egy területen van kifejezetten erős eltérés a monopol/oligopolisztikus valamint a versenypiacon tevékenykedő cégek között. Ennek alapján, a versenypiacon tevékenykedők jóval kevésbé említették azt, hogy külső és belső érintettek bevonása és elérése foglalkoztatná mostanában őket. A monopol vagy oligopolisztikus piacon tevékenykedők között viszont pont ellenkezőleg, sokkal valószínűbb volt az, hogy őket foglalkoztatják ilyen kérdések. A **22. ábra** azt bemutatja, hogy a monopol/oligopolisztikus piacokon jelen lévő cégek esetén 2,6-szer valószínűbb, hogy külső és belső érintettek bevonása és elérése foglalkoztatná mostanában őket, mint amelyik cég nem ilyen piacon működik.

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	161,198 ^a	,028	,043

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a monop_oligop(1)	,954	,445	4,602	1	,032	2,597
Constant	-1,447	,227	40,675	1	,000	,235

a. Variable(s) entered on step 1: monop_oligop.

22. ábra: Összefüggések az érintettek bevonása kapcsán, piacvezetők esetén

The correlation of the statistical results of logistic regression with monopol/oligopol companies (involvement of stakeholders)

Forrás: KATONA (2016a)

A versenypiacon tevékenykedők között ugyanakkor mindössze csak egyötöd az aránya a többiekhez képest annak, hogy a külső és belső érintettek bevonása és elérése foglalkoztatná őket jelenleg. A függvényyszerű kapcsolatot a **23. számú ábra** adatai támasztják alá.

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	151,145 ^a	,089	,136

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a versenypiac(1)	-1,524	,406	14,131	1	,000	,218
Constant	-,300	,295	1,035	1	,309	,741

a. Variable(s) entered on step 1: versenypiac.

23. ábra: Összefüggések az érintettek bevonása kapcsán, versenypiaci szereplők esetén

The correlation of the statistical results of logistic regression with competitive companies (involvement of stakeholders)

Forrás: KATONA (2016a)

Mindezek mellett voltak olyan jellegzetességek is, amelyek ugyan nem ellenkező irányban hatottak a két vizsgált piacszerkezeten, azonban adott piacszerkezet mentén erősen jellemzőek voltak. Ilyen például az, hogy a versenypiaci szereplők nem csak a jövőben nem kívánnak foglalkoztatni külső és belső érintettek bevonásával, de az elmúlt két évben is szignifikánsan kevesebb cég is említette ebből a körből, hogy fejlődést ért

volna el ezen a területen: éppen egynegyed az esélye annak, hogy egy versenypiaci szereplő az érintettek bevonása területén előrelépést tett volna, ahogyan ezt a **24. számú ábra** is szemlélteti.

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	128,343 ^a	,054	,092
a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.			

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a versenypiac(1)	-1,319	,450	8,577	1	,003	,267
Constant	-,857	,319	7,227	1	,007	,424
a. Variable(s) entered on step 1: versenypiac.						

24. ábra: Összefüggések az érintettek múltbéli bevonása kapcsán

The correlation of the statistical results of logistic regression with competitive companies (involvement of stakeholders in the past)

Forrás: KATONA (2016a)

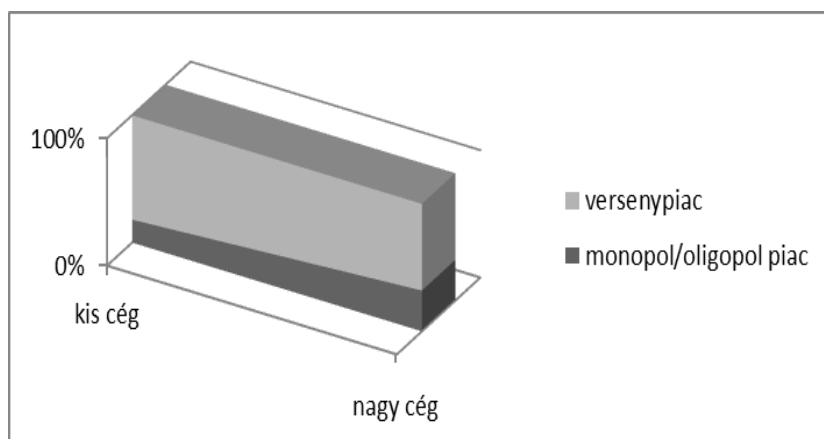
4.1.2 A gazdaságstatisztikai vizsgálatok eredményei

A kutatás második körében kiterjesztettem a beérkezett válaszok vizsgálatát gazdasági-statisztikai dimenziókra is, így a foglalkoztatottak létszáma, a szervezetek működési kora illetve a tevékenységi köre mentén is megvizsgáltam a stratégiai menedzsment motivációját és azt célzó, elsősorban marketing jellegű akcióik mintázatait. Ezt követően az eredményeket összevettem az első, piacszerkezeti dimenzió mentén végzett vizsgálatok eredményével.

Különbségek feltárása a foglalkoztatottak száma alapján

A következtetéseimet két csoportra bontva határoztam meg: az egyik csoportot a legfeljebb 49 főt foglalkoztató „mikro-, és kisvállalkozások”, míg a másik halmazt az 50 vagy annál több foglalkoztatottal rendelkező „közép-, és nagyvállalkozások” csoportja képezte. A minta szükséges – létszám alapján történő - csoportosítását követően megvizsgáltam, hogy a különböző számú munkavállalót foglalkoztató vállalatok milyen válaszmintázatokat adtak a különböző releváns kérdésekre, majd megnéztem, hogy egyenként mennyiben határozza meg a válaszokat az, hogy adott cég hány főt foglalkoztat. Ehhez a logisztikus regresszió módszerét alkalmaztam. A függő változó

minden esetben az adott részterület volt, tehát, hogy említette-e az adott választ a megkérdezett, míg a független változó egy dichotóm, kétértékű változó volt, amely azt mutatta meg, hogy hány főt foglalkoztat a cég (0-ás érték, ha 50 fő alatt, 1-es pedig, ha e fölött). A logisztikus regresszió abban is segítségemre szolgált, hogy valószínűségekkel kiegészítve azt is meg tudjam határozni, hogy mennyivel jellemzőbb az adott válasz a nagyobb (közép és nagy) illetve a kisebb (mikro és kis) cégekre. A lefolytatott vizsgálat kimutatta, hogy a cégméret alapján több eltérés is kifejezetten markáns a vizsgált kérdésekben. Jelentős eltérés egyrészt (1) a CSR, mint marketingtevékenység területén volt azonosítható, amely egyértelműen a nagyobb méretű cégekre volt jellemző: majdnem 5-ször akkora az esélye ($\text{Exp}(B)$), hogy egy közepes vagy nagy cég ilyen jellegű marketingtevékenységet folytasson, mint egy mikro vagy kis cég esetében. Ettől valószínűleg nem független az az eredmény, hogy szintén főleg a nagyobb méretű cégek nyilatkoztak úgy, hogy (2) a CSR eredmények és aktivitások fokozása területén is sokkal inkább nekik sikerült előrelépniük az utóbbi két évben. Emellett különbségek adódtak (3) a jövőre vonatkozó tervekre adott válaszok esetén is, bár hozzá kell tenni, hogy ebben a vonatkozásban már jóval kisebb a különbség: nem 5-szörös, hanem „csak” 3-szoros a különbség ennek a valószínűségben. Ezen kívül különbséget jelent még az is, hogy a nagyobb méretű cégeket sokkal inkább foglalkoztatja (4) a hatékony együttműködés kialakítása a szervezeten belül. A **25. ábra** azt szemlélteti, hogy a foglalkoztatottak létszáma alapján történő csoportosítás és a korábbi – alapkutatási célhoz illeszkedő – piacszerkezeti csoportosítás milyen relatív viszonyban áll egymással. Az adatok áttekintése alapján látszik, hogy a „nagy” cégekre alapvetően a monopol-oligopol (tehát piacvezető cégek) súlya jellemző. Ezzel szemben a versenypiaci cégek – egyébként reális mintázatot sugallva – elsősorban a „kis” (tehát a mikro és kis létszámú) cégek felé „lejtnek”. A kis cégek 18%-a monopol-oligopol piacon működik, míg a nagy cégek esetében ez a szám jóval markánsabb, meghaladja a 30%-ot is (32%).



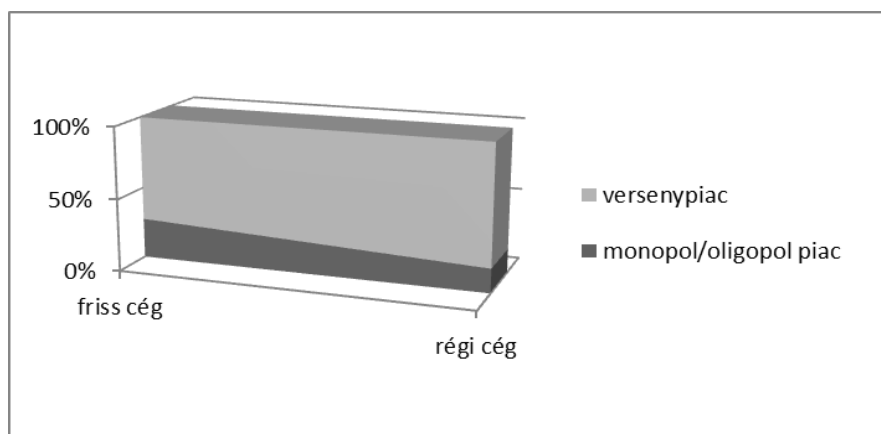
25. ábra: A mintaösszetétel vállalati létszám és piacszerkezeti dimenziók alapján
Sample composition based on dimension of corporate headcount and market structure

Forrás: KATONA (2016b)

Különbségek feltárása a szervezetek kora alapján

A szervezetek működési kora vonatkozásában a 15 évnél rövidebb ideje, illetve a 15 éve vagy annál régebben piacon lévő vállalatokat különböztettem meg a minta lehetőségei alapján, ennek figyelembevételével „fiatal” és „rég” cégeket definiáltam. A minta szükséges – szervezetek kora alapján történő – csoportosítását követően megvizsgáltam, hogy a különböző működési idejű gazdálkodó szervezetek milyen válaszmintázatokat adtak a különböző releváns kérdésekre, majd megnéztem, hogy egyenként mennyiben határozza meg a válaszokat a vállalatok kora. A logisztikus regresszió esetén a függő változó az adott részterület volt, míg a független változó egy dichotóm, kétértékű változót jelölt, amely azt mutatta meg, hogy hány éve működik a cég (0-ás érték, ha 15 évnél fiatalabb, 1-es pedig, ha ennél régebbi). Ezáltal a két csoport válasza összehasonlítására nyílt lehetőség. Az összefüggéseket valószínűségekkel kiegészítve azt is meg tudtam határozni, hogy mennyivel jellemzőbb az adott válasz a „fiatal” illetve a „rég” cégekre. Az itt is lefuttatott regressziós modellek alapján megállapítható, hogy két olyan terület is van, ahol jelentős eltérés van a jelzett csoportok között. Az egyik az, hogy (1) az utóbbi két évben mennyire fejlődtek a termékek és szolgáltatások innovatív tervezésének területén: az újabb, fiatal cégek közül nyilatkoztak úgy egyértelműen többen, hogy ezen a területen előrelépést tapasztaltak. Az is látszik az adatokból, hogy harmad akkora az esélye, hogy egy régebben működő cég előrelépést tapasztalt, mint hogy egy fiatalabb cég

tette ezt. A másik eltérés (2) a jövőre és a környezeti-kapcsolattartásra egyaránt vonatkozik: a kérdés fókuszában az áll, hogy a cégek mennyire szeretnék a következő két évben előrelépést tenni a külső és belső érintettek bevonása és elérése területén. Erről szintén a fiatalabb cégek nyilatkoztak többen: nagyságrendileg itt is háromszor akkora volt a valószínűsége, hogy a „fiatal” cégek terveznek ilyen irányú nyitást, mint a régebben piacon lévő szereplők. A **26. ábra** azt mutatja, hogy a szervezetek kora alapján történő csoportosítás és a korábbi – alapkutatási célhoz illeszkedő – piacszerkezeti szegmentálás milyen relatív viszonyban van egymással. Az adatok áttekintése alapján látszik, hogy a „friss” tehát a fiatal cégekre – némiképp meglepő módon – inkább a monopol/oligopol (tehát piacvezető cégek) relatív túlsúlya jellemző, míg a versenypiaci cégek elsősorban a „rég” cégek csoportja irányában tömörödnek. A régi cégek 17%-a vallotta magát piacvezetőnek, míg az újabb cégeknél ez a szám alulról súrolja a 30%-ot (28%). Ennek az ellentmondásnak a feloldására a következtetések során tesztek kísérletet.



26. ábra: A mintaösszetétel szervezetek kora és piacszerkezeti dimenzió alapján
Sample composition based on dimension of corporate operation range and market structure

Forrás: KATONA (2016b)

Különbségek azonosítása tevékenységi kör alapján

A működési vagy tevékenységi kör esetén a „kereskedelem és marketing területén” valamint az „egyéb üzleti” területen tevékenykedő szervezetcsoportok vizsgálatát végeztem el. A minta szükséges – működési kör alapján történő - csoportosítását követően ebben az esetben is megvizsgáltam, hogy a különböző működési körű cégek milyen válaszmintázatokat adtak a különböző releváns kérdésekre, majd megnéztem,

hogy egyenként mennyiben határozza meg a válaszokat a működési körük. Ehhez itt is a logisztikus regresszió módszerét alkalmaztam. A függő változó minden esetben az adott részterület volt, tehát, hogy említette-e az adott választ a megkérdezett. Míg a független változó egy dichotóm, kétértékű változó volt, amely azt mutatta meg, hogy milyen területen tevékenykedik a cég (0-ás érték, ha „egyéb”, 1-es érték pedig, ha „kereskedelem illetve marketing” területen). A regressziós modellek mindegyikét végigfuttatva nem tártam fel olyan esetet, amit 95 százalékos megbízhatósági szint mellett szignifikánsnak lehetett volna nevezni. A mintát és a lekérdezés körét ismerve, ennek oka az lehet, hogy a kereskedelem és a marketing területén kívüli egyéb területeken dolgozó cégek annyira szerteágazó tevékenységet végeztek, hogy azok statisztikai értelemben „semlegesítették” a különbségeket. Egyetlen olyan terület volt, ahol legalább közel volt a szignifikáns eredményhez az összefüggés. Ez arra vonatkozott, hogy két éven belül mely cégek szeretnének a kereskedelem és a sales eredmények területén előrelépni. Ebben az értelemben a marketing illetve kereskedelem területén dolgozó cégek tűntek ambiciózusabbnak, azonban újra hangsúlyozni kell, hogy ez a különbség sem szignifikáns.

Összefoglalásul emlékeztetek arra, hogy a kutatási blokk célja az volt, hogy összefüggéseket tárjak fel a stratégiai jellemzők és a piacszerkezeti, illetve gazdaságstatisztikai paraméterek között. A vizsgálat során két szempont (piacszerkezeti illetve gazdaságstatisztikai fókuszok) mentén végzett kutatások eredményeit, összefoglaló értelmezését egybe szerkesztve a **6. számú táblázatban** mutatom be.

6. Táblázat: Stratégia fókuszpontok azonosítását célzó vizsgálatok következtetései

Conclusions of the studies focusing on the identification of focus points

<i>Kutatási kérdés</i>	<i>Vizsgálat1 eredménye</i>	<i>Vizsgálat2 eredménye</i>
Stratégiai központú megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy milyen területre összpontosítanak a stratégiaalkotás kapcsán. Ezt a dimenziót a kutatás során stratégiai "befelé fordulás" jelenségének nevezem a piacvezető társaságok szempontjából.	egyértelműen igaz a piacvezető, tehát a monopol/oligopol szereplőkre	a nagy cégekre jellemző az erre irányuló orientáció, míg a szervezetek kora és működési kör alapján nem kaptam releváns eredményt
Kapcsolati központú megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyire összetett kapcsolati hálóval rendelkeznek. Ezt a dimenziót a kutatás során „sziget-effektusnak” nevezem a piacvezető társaságok szempontjából.	igaz a piacvezető cégekre, azok környezeti kapcsolattartására.	cégméret, szervezetek kora és működési kör alapján nem kaptam egyértelmű eredményt
Üzleti fókuszú megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, milyen üzleti célt támogató marketing eszközkészlettel dolgoznak. Ezt a jelenséget – a kutatás fókuszában álló monopóliumok és oligopolisztikus szervezetek szempontjából nézve – „hatékonsági dilemma”-ként jellemzem.	ellentmondásos eredmény, elsősorban a minta összetétele miatt nehezen kutatható hipotézis	cégméret/szervezetek kora/működési kör alapján sem kaptam releváns eredményt
A jövő orientáció kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyiben fordulnak konkrét elképzelésekkel, elvárásokkal a jövő felé. Ezt a jelenséget a „kényszer hiánya”-ként követem a kutatás során a piacvezető társaságok szempontjából.	egyértelműen igaz a piacvezetőkre	a nagy cégekre inkább jellemzőek az artikulált, egységes jövőre vonatkozó tervek, a „fiatal” cégek kimagaslóbban innovatívok voltak termék és szolgáltatások fejlesztésében MÍG a kereskedelmi és marketing cégek a jövőben elsősorban értékesítési és sales aktivitásokat terveznek – DE ez az eredmény statisztikailag nem szignifikáns
Az érintettek kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy hogyan (milyen marketing aktivitások és programok) mentén foglalkoznak az érintettekkel.	egyértelműen igaz a piacvezetőkre	a nagyobb foglalkoztatotti létszámmal rendelkező vállalatok pedig kiemelt szerepet szánnak a külső és belső érintettekkel való foglalkozásnak is.

Forrás: Saját szerkesztés, KATONA (2016b) alapján

4.2 Illeszkedési és folyamatokon alapuló stratégiai vizsgálat eredménye

A második kutatási blokkban a stratégiai menedzsment procedurális (eljárás megközelítésű) működését vizsgáltam – kutatótársammal közösen - egy hazai, piacvezető, szerencsejáték szolgáltató nagyvállalat mintáját tanulmányozva, 2014-ben. A vizsgálat során az érintettek kezeléséhez kapcsolódó, a CSR stratégia és a vállalati stratégia eljárásokban tetten érhető összefüggéseire összpontosítottunk, a következő kutatási célok mentén (KATONA – TESSÉNYI, 2015a):

- a) A hazai szerencsejáték-piac meghatározó vállalatának CSR stratégiája hogyan illeszkedik a társasági stratégiához és mennyiben épül a szervezet kiemelt érintettjeire.
- b) Hogyan valósul meg az a gyakorlatban, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezés.

Módszertanunkban meta-elemzés, dokumentum-elemzés (tanulmányok, belső dokumentumok, folyamatleírások) és szakértői interjúk kaptak helyet. A végzett vizsgálat módszerének és mintájának összefoglaló éttekintését a **27. számú ábra** tartalmazza.

1. Kutatási illetve vizsgálati terület azonosítása: Illeszkedési és folyamatokon alapuló stratégiai vizsgálat a hazai szerencsejáték-iparág piacvezető, állami tulajdonú szereplőjénél 2. Kutatási illetve vizsgálati célok meghatározása: • A hazai szerencsejáték-piac meghatározó vállalatának CSR stratégiája hogyan illeszkedik a társasági stratégiához és mennyiben épül a szervezet kiemelt érintettjeire. • Hogyan valósul meg az a gyakorlatban, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezés. 3. Megfogalmazott vizsgálati kérdések/feltételezések: • CSR folyamatok stratégiai integrációjának formális és módszertani vetületei • CSR tevékenység stratégiai leképezésének kommunikációs összefüggései • CSR tevékenység vállalati szintű eredményeinek, versenyelőnyének behatárolása • CSR szempontok és megközelítés személy és szakmafüggő különbözőségeinek közvetett feltárása • CSR és stratégiai specifikumok azonosítása speciális, részben monopol területen tevékenykedő hazai cég esetén 4. Érintett alapsokaság: 1 piacvezető, állami tulajdonú szervezet (Szerencsejáték ZRt.), működési terület: „stigmatizált” iparág 5. Mintanagyság: 1 szervezet (Szerencsejáték ZRt.), 4 szakértő 6. Elemzési módszertan és annak célja: meta-elemzés, dokumentum-elemzés (tanulmányok, belső dokumentumok, folyamatleírások), szakértői interjúk (4 db) 7. Mintavétel időpontja: 2014. június-augusztus 8. Elemzés időpontja: 2014. október-november, társkutató: Dr. Tessényi Judit
--

27. ábra: Illeszkedési és folyamatokon alapuló stratégiai vizsgálat megközelítése

Overview of research on strategic management and CSR

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Általános megállapítások

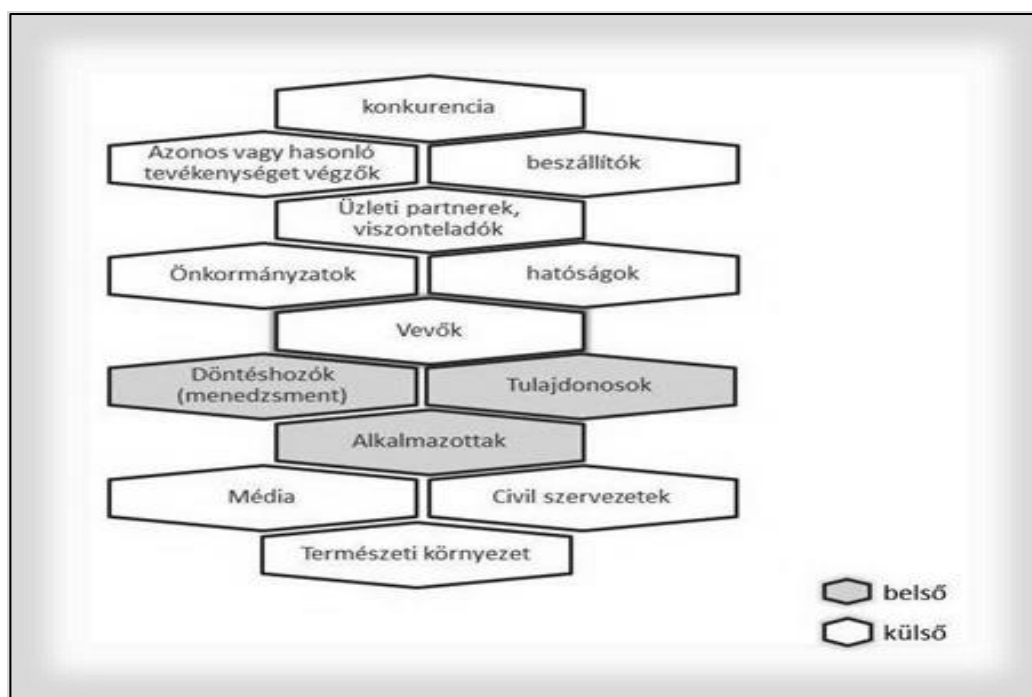
„1991-es megalapítása óta számos érdekes állomása volt a nemzeti lottótársaságnak, ma a Szerencsejáték Zrt. a felelős játékszervezést szem előtt tartva folytatja munkáját a tiszta,

törvényes, biztonságos szerencsejátékok területén, hogy szórakoztató időtöltést kínáljon a felnőtteknek (SZERENCSEJÁTÉK ZRT, 2014) – kommunikálja a társaság küldetésében, amelyben tehát kifejezett módon megjelenik a felelős játékszervezés, mint a CSR-t meghatározó, kulcskompetenciához szorosan kötődő elem. A dokumentumokat mélyebben elemezve, kitűnik, hogy a Társaság már korábban (a kutatáshoz képest 4 évvel ezelőtt) meghatározta a fenntartható működésével kapcsolatos fő alappilléreit, amelyek a következők: (i) felelős üzletvitel, (ii) felelős játékszervezés, (iii) felelős foglalkoztatás, (iv) társadalmi elkötelezettség és végül (v) környezeti felelősség. A lefolytatott interjúkban említett kifejezések gyakoriságelemzése visszaigazolta azt, hogy a vezetők értik és ismerik a felelős működés és a hosszú távú fenntarthatóság, mint stratégia cél kapcsolatát. A válaszadó szakemberek a felelős működést ugyanakkor elsősorban a fenntarthatósággal azonosították, messze felülmúlva a környezettudatosság, az önkéntes munka, vagy akár a morális kötelezettség alapvető asszociációs lehetőségét. A Társaság rendszeresen elkészíti és megújítja üzleti stratégiáját, amelynek indíttatása több pillére épül (SZERENCSEJÁTÉK ZRT, 2013a). 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 sikeres társasági működéshez. A vizsgált stratégiai dokumentum leszögezi, hogy a szerencsejáték-iparág társadalmi szempontból érzékeny tevékenységre épül. Az alapvetően üzleti indíttatású stratégiának megkerülhetetlen szempontja, hogy a szerencsejátékosokat fenyegető veszélyeket korlátozzák és a társadalom egészének mentálhigiénés szempontjait maximálisan figyelembe vegyék. Az üzleti stratégia meghatározásának kulcskérdése, hogy a változó fogyasztói igényeknek megfelelően miként fejleszthetők a hagyományos és az internet alapú szerencsejáték-tevékenységek, valamint a Társaság miként viszonyul 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. Ezeket a környezeti hatásokat a Szerencsejáték Zrt. azonosította és folyamatosan hivatkozta a stratégiai dokumentumaiban.

A környezeti tényezők és az érintettek azonosítására vonatkozó megállapítások

A környezeti hatások közül kettő tényezőt kezel kiemelten a Szerencsejáték Zrt. stratégiája. Egyrészt kiemeli azt a tényt, hogy (1) a politikai-szabályozási környezet

átalakulóban van Magyarországon: az új szerencsejáték-szabályozás jelenleg részben kiforratlan, illetve a kapcsolódó jogszabályokkal való összhang megteremtése is várat még magára. Emellett a szabályozás Európa több országában, illetve uniós szinten megoldandó problémákat vet fel: egyes szerencsejáték típusoknál a felelős játékszervezést védő törvényi korlátozások hézagait kihasználva (2) illegális szerencsejáték szolgáltatók tevékenykednek, mára jelentős üzleti erőt képviselve a piacon. Kapcsolódó elem, hogy a Szerencsejáték Zrt. megkérdezett kulcsszereplői megítélése alapján, az iparágon belül az észak-európaiak és a britek azok, akik (3) példaértékű eredményekkel szolgálnak a szerencsejáték-szervezők közül a stratégiai szintű CSR gyakorlataikat illetően. Így megállapítható, hogy a szerencsejáték-iparágon belül, az állami tulajdonú, vagy koncesszióval rendelkező vállalatok körében a svéd Sveska Spiel (<https://www.svenskaspel.se/>), a finn Veikkaus (<https://www.veikkaus.fi/>), illetve a brit Camelot (<http://www.camelotgroup.co.uk/>) társaságok mutatnak fel élenjáró eredményeket és folytatnak kimagasló gyakorlatot a felelős működés vonatkozásában – a Társaság megítélése alapján. A szabályozási környezet elemzése mellett a társasági stratégia leszögezi, hogy a (4) fogyasztói szokások országonként és generációnként eltérőek. Magyarországon is növekszik az új technológiára épülő szolgáltatások, az interaktív játékok iránt fogékony fogyasztói szegmens súlya, valamint a hagyományos fogyasztói csoportok értékrendje, viselkedése, motivációja is fokozatosan átalakul. A stratégiai menedzsment CSR vetülete kapcsán szükséges volt a (5) szerencsejáték érintettjeinek – értelmezésünkben az érintetti menedzsment alanyainak körét – egzakt módon azonosítani. Az **28. számú ábra** összefoglalja mindazokat a külső és belső érintetteket, akik közvetlenül vagy közvetett módon befolyást gyakorolnak a Szerencsejáték Zrt. működésére és eredményességére. Az ábra alapján egy összetett, sokszereplős külső és belső érintetti háló rajzolódik ki. A kérdés így ettől fogva az azonosított szereplők stratégiai vezetésbe, vállalati kormányzásba történő bevonását helyezi a központba.



28. ábra: A Szerencsejáték Zrt. belső és külső érintettjei

Internal and external stakeholders of Szerencsejáték Zrt

Forrás: TESSÉNYI (2013), FREEMAN (1984) alapján

A vizsgált társaságtól kapott dokumentumok és az azt kiegészítő interjúk alapján rögzítettük azt a tényt, hogy az érintettek beazonosításához, az érintettek kezelési rendszerében kidolgozásához a Társaság 2012-ben külső tanácsadót vett igénybe. A Társasági stratégia megalapozása és auditálása is tanácsadók támogatásával készült.

A CSR stratégia formalizált megalkotására vonatkozó megfigyelések

A **29. ábra** a Szerencsejáték Zrt. részstratégia alkotására vonatkozó folyamatmodelljét mutatja, amely jól alátámasztja azt a megközelítést, hogy a társaság stratégiája alapvetően a kiemelt érintettek elvárásaira épül. A háromszintű folyamatrendszer – tehát az irányító, üzleti és támogató folyamatok - mindegyike során folyamatos bemenetként szolgál a kiemelten azonosított és megjelenített érintettek érdek és érdekrendszerére.

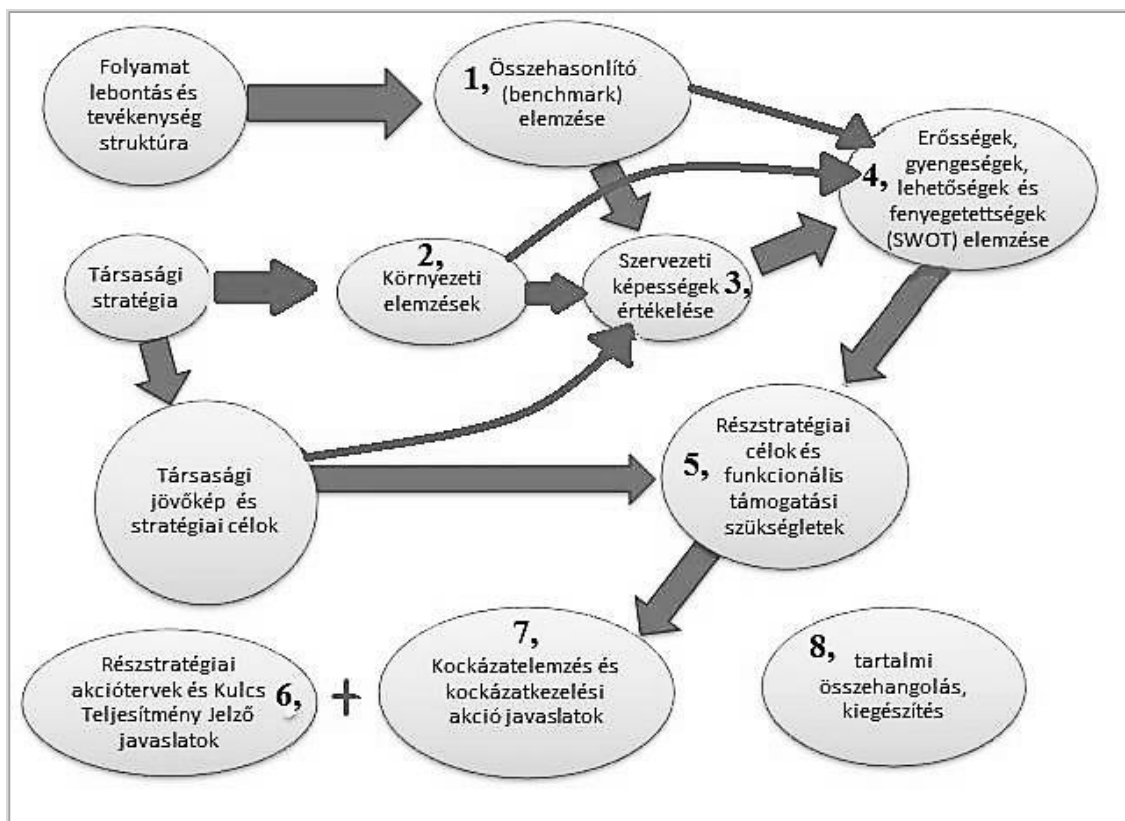


**29. ábra: A Szerencsejáték Zrt. részstratégia alkotásának általános
folyamatalemei**

The general process elements of Szerencsejáték Zrt.'s sub-strategy

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2015a)

Az interjúk rámutattak azonban arra, hogy a stratégiai menedzsment és a társadalmi felelősségvállalás integrációja kapcsán a különböző funkcionális területeket képviselő vezetők saját szakmacsoportjuknak megfelelően eltérő, tehát nem egységes válaszokat fogalmaztak meg. A CSR munka jelentőségét, értékteremtését ugyanakkor egységesen a vállalat külső és belső megítélésének javításában, tehát a vállalati kommunikációban jelölték meg a válaszadók. Mindez jól reflektál a – később ismertetésre kerülő - Társasági értékekre is, annál is inkább, mivel a szerencsejáték-iparág leginkább a vevői bizalomra épül. A dokumentumok és az interjúk is következetesen visszaigazolták azt az alapvetést, hogy egy állami tulajdonú gazdálkodó társaság esetén a hosszú távú működés alapja a megbízható, szabálykövető, átlátható és ellenőrizhető állami vállalati összkép. A stratégia tervezésének módszertana alapján lényeges és előreutató elemként azonosítottuk, hogy a CSR szakterület a **30. ábrán** vázolt, meghatározott keretrendszer alapján alkot a társasági stratégiát támogató, azzal integrált funkcionális stratégiát.



30. ábra: A Szerencsejáték Zrt. stratégiaalkotási folyamatának váza

A framework for the analysis and context of Szerencsejáték Zrt.'s strategy

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2015a)

Az ábrából is jól követhető az a nyolc lépcsőfok, amely során a CSR szakterület elkészíti és hozzáilleszti a stratégiáját a társasági üzleti célkitűzések komplex célrendszeréhez. A séma inputként kezeli a folyamatokat, a stratégiát és a jövőképet és ennek alapján formalizálja a CSR részstratégia és a társasági célok illeszkedésének iterációját a benchmark (1), a környezeti (2), a szervezeti képességek (3) és a SWOT elemzés (4) által meghatározott összefüggések alapján. Erre épül a CSR feladatok meghatározása (5), a kapcsolódó kulcsteljesítmény mutatók (6) és a kockázati tényezők azonosításának (7) formalizált lépése. Ezen alapulva jutunk el a CSR stratégia véglegesítésének befejező összehangolási (8) lépéséhez. A hazai és nemzetközi jó gyakorlatok alapján a CSR részstratégiai irányait a következőképpen fogalmazta meg a Szerencsejáték Zrt.: (i) a CSR vállalati, illetve szervezeti integrációja, (ii) felelős üzletvitel elmélyítése, (iii) játékosok védelme, (iv) káros környezeti hatások mérséklése, (v) felelős munkáltatói hozzáállás erősítése, (vi) pozitív társadalmi hatások erősítése illetve (vii) példamutatás állami vállalatként. Lényeges elvárásként jelenik meg a szervezetben az, hogy a fenti

feladatok megvalósítása tervszerű és ütemezett legyen, valamint a szervezet teljes támogatása mellett valósuljon meg, így a stratégia megalkotása során formálisan is hangsúlyt fektet a Társaság a szervezeti és folyamatkapcsolódások kialakítására, megalapozására és működtetésre. Mindezt összegezve megállapítható, hogy a kulcskérdések között legnagyobb súllyal az érintettek, elsősorban a játékosok, az állami szereplők és a belső munkavállalók felelős vállalati magatartással összefüggő szempontjai állnak. Ezen kívül lényegesnek tekinthetők még: a játékosok edukációja, a fogyasztók által beállítható, informatikai eszközökkel támogatott játék-limitek valamint a mindezekkel összefüggő adatvédelmi kérdések kezelése is. A kiemelt területek között hangsúlyozottan szerepel az érintettekkel való kommunikációs fórumok értékelése, és a vállalati önkéntesség gyakorlata is.

A CSR tevékenység értékteremtő képességének megítélésével kapcsolatos eredmények

A szakértői interjúk során egyöntetűen pozitív választ kaptunk arra a kérdésre, hogy a gyakorlatban vívható-e ki üzleti előny a felelős vállalati magatartás révén. A felelős működés eredményei kapcsán az interjúalanyok rendre a következő, utóbbi évek folyamán odaítélt díjakat és elemismeréseket hivatkozták: EL Felelős játékszervezői tanúsítvány / 2013, WLA Felelős játékszervezői tanúsítvány / 2013, Fogyatékoság-barát munkahely / 2012, Social Label Társadalmilag felelős munkáltató / ezüst fokozat és Aon Hewitt Legjobb Munkahely Felmérés/ 2013, ahol az 1000 fő feletti vállalatok kategóriában lett első helyezett a Szerencsejáték Zrt. Eltérést tapasztaltunk ugyanakkor abban a vonatkozásban, hogy a kulcsszereplők ismerete szerint méri-e a Társaság, hogy mennyit invesztál a CSR aktivitásokba, és hogy kapcsolódik-e mindehhez megfelelő mérőrendszer illetve mutató. Ennek során azt tapasztaltuk, hogy a CSR munkával napi szinten foglalkozó szereplők árnyaltabb, differenciáltabb válasszal rendelkeztek a kérdésre. Értelmezésünkben a válaszokban fellelhető lényegi különbségek elsősorban az egyes szakterületi vezetők személyes elképzeléseiből, orientációjából illetve elköteleződéséből származnak. Mindez azt is jelentheti, hogy - bár határozott és konkrét elképzelése, struktúrája és formai kerete van a Társaságnak a CSR tevékenység és a stratégia kapcsolódásáról, annak fókuszpontjai a mindennapi döntéshozatal és munkavégzés során eltolódhatnak személyes, illetve szakmai motivációk mentén. A

kapott dokumentumok elemzése azonban erős és tudatos kapcsolatot mutatott a CSR értékek és a Társaság tudatos felelős vállalatirányítási tevékenysége között.

A Szerencsejáték Zrt. 2013-ban felmérte és módszeresen rendezte a vállalati értékeket, illetve az egyes termék márkák és a stratégia viszonyát. Az alábbi, **31. számú ábra** a 2013-ban felülvizsgált, aktualizált társasági stratégiában szereplő értékeket tekinti át, a fenntarthatóság üzletileg megalapozott szempontja alapján.



31. ábra: A Szerencsejáték Zrt. társasági értékei

The corporate values of Szerencsejáték Zrt.

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2015a)

A fenti ábra igazolja, hogy az értékek között hangsúlyosan jelenik meg a fenntarthatóság és a felelős játékszervezés kérdése, és jelen vannak a kiemelt érintetti csoportok is. A közvetlen fogyasztókon túl, a társadalmi értékteremtés szempontja is megjelenik, amely – az interjúk alapján – erősen összefügg azzal az adottsággal, hogy a Társaság közvetlen állami tulajdonban van. A CSR kommunikáció belső, szakmai megítélése kapcsán egyöntetű válaszokat rögzítettünk mindenki részéről a külső és belső kommunikációra és eseti kampányokra, illetve azok eredményességére, fontosságára vonatkozó kérdések esetén.

A vizsgálati kérdésekre vonatkozó eredményeket a **7. számú táblában** foglalom össze, a kutatási célok és a korábban ismertetett vizsgálati kérdéscsoportok mentén.

7. Táblázat: CSR és a stratégiai menedzsment procedurális összefüggései
Summary regarding procedural context of CSR and the strategy management

Kutatási kérdés (kiindulás: Trapp, Radácsi, Szabó- Benedek kutatási eredményei)	Vizsgálati feltételezések (kiindulás: hazai CSR tapasztalatok, állami tulajdonlás, monopol piac sajátosságai)	Eredmény (kiindulás: dokumentumok elemzése, szakértői interjúk lebonyolítása, meta-elemzés)
CSR folyamatok stratégiai integrációja	Kevésbé formalizált stratégiai menedzsment gyakorlatot feltételeztünk	Jól strukturált, több részstratégia kidolgozását és üzleti céloknak való megfeleltetését szolgáló formalizált folyamat és módszertani apparátust alkalmaz a Társaság, amely implementálását külső tanácsadók támogatják.
CSR tevékenység kommunikációja	Azt feltételeztük, hogy a CSR elsősorban az érintettek meghallgatására szorítkozik, az eredmények kommunikálásán van a hangsúly	A CSR kommunikációban betöltött funkciója erős a vizsgált vállalat esetén is, azzal a megkötéssel, hogy két kiemelt érintett (állami szereplők és fogyasztók) a stratégia alkotása és megvalósítása során folyamatos figyelmet kap, így azok elvárásai beépülnek a menedzsment tevékenységébe.
Azonosítható üzleti előnyök létezése	Nem, vagy nehezen azonosítható eredményességi hatással számoltunk	A szervezetben belüli CSR kulcsszereplők egységesen azonosítani tudtak versenyelőnyöket, amelyek a Társasági stratégiát támogató akciótervekbe is beépülnek, ezek az előnyök, értéként a társasági és termékmárkázás kapcsán is következetesen megjelennek, amelyre egyéb üzleti tevékenységek is épülnek.
CSR megközelítés személy és szakma specifikus jellemzői	Azt feltételeztük, hogy a CSR megközelítésére és a tevékenységek mélységére hatást gyakorolnak a személy és szakma specifikus jellemzők	A vizsgálat alapján közvetett eredményeket kaptunk e kérdés vonatkozásában: eltérő pozícióban tevékenykedő szereplők eltérő súlypontokat jelöltek meg a CSR tevékenységek, funkciók és a gyakorlati működés kapcsán. <i>Az eredményt azzal a megkötéssel javasoljuk figyelembe venni, hogy a kutatás formálisan nem vizsgálta sem az adott személy által birtokolt információk mélységét, sem a személyiségjegyeket, egyéni attitűdöket!</i>
Állami tulajdonlásra és monopolpiaci működésre jellemző specialitás	Az állami tulajdonlás és a monopol piaci helyzet alapján azt feltételeztük, hogy az érintettek közül kiemelt szerepet az állami, szabályalkotó és ellenőrző szervek kapnak, míg a fogyasztó szerepe elhanyagolható lesz	Az állami érdekelteken felül, a fogyasztók, a belső érintettek és a versenytársak által formált környezeti tényezők is megjelennek a CSR- hoz kapcsolható stratégiai menedzsment folyamatban. Érzékelhető, hogy a Társaság „monopoltudata” átalakulóban van.

Forrás: Saját szerkesztés (2018), KATONA – TESSÉNYI (2015a) alapján

4.3 A CSR teljesítményértékelő eszközfejlesztés és az érintettek elemzésének eredményei

A kutatási kérdések vizsgálatán túl értekezésemben célul tűztem ki egy újszerű, iparág-specifikus CSR teljesítményértékelő-rendszer összeállításának bemutatását is. A végső vizsgálati blokk tehát egyrészt egy üzleti hasznosulással kecsegtető eszköz tudományosan megalapozott kifejlesztését is célozta, ezen túl az értekezésben további addicionális célként tűztem ki az érintettek szerepének európai szerencsejáték-iparágban történő áttekintését, amelyhez mintát a fent ismertetett eszköz tesztelésekor feltöltött statikus (egy adott időpontra vonatkozó) adatok szolgáltatottak. Az eszköz kifejlesztését és tesztelését társkutatóval végeztem (KATONA – TESSÉNYI, 2015b, 2016, TESSÉNYI – KATONA, 2017), majd ezt követően az eszköz tesztelésekor megszerzett adatok kapcsán azt vizsgáltam, hogy európai szinten hogyan valósul meg az a gyakorlatban, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezés (KATONA, 2018). A végzett vizsgálatok módszerének és mintájának összefoglaló áttekintését a **32. számú ábra** tartalmazza.

1.	Kutatási illetve vizsgálati terület azonosítása: CSR teljesítmény mérése a European Lotteries Felelős Játékszervezési sztenderd fejezetei mentén, eszköz kifejlesztése és tesztelése hazai és nemzetközi szereplők bevonásával, majd az iparági érintettek kezelésének európai szintű elemzése
2.	Érintett alapsokaság: európai szerencsejáték-szervezők (EL tagok: állami tulajdonú illetve állami koncessziókat kezelő játékszervezők, 75 szervező – Európán kívül és belül egyaránt, egy országban akár több szervező is!) (EL, 2017)
3.	Mintanagyság: 5 szervezet (svéd, olasz, spanyol, horvát és magyar szakértőinek bevonása), 11 szakértő
4.	Elemzési módszertan és annak célja: többlépcsős kutatás, fókuszban: eszköz tesztelése majd fejlesztése, illetve az érintettek azonosítása és kezelésük elemzése. Az eszközfejlesztés lépései: • eszköz alapverziójának kidolgozása, a Szerencsejáték Zrt. megközelítésének felhasználásával • alapverzió hazai tesztelése • tesztelés nemzetközi szakértők bevonásával • eszköz fejlesztett verziójának véglegesítése, • „használati utasítás” (perem/keretfeltételek) kidolgozása.
5.	Mintavétel időpontja: 2015. január – 2016. március
6.	Elemzés időpontja: (i) 2015 és 2016, társkutató: Dr. Tessényi Judit, (ii) 2017: saját vizsgálat

32. ábra: Áttekintés a CSR teljesítmény iparági mérésének vizsgálatáról

Overview of CSR performance measurement-survey

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

Az iparág-specifikus CSR teljesítménymérési-eszköz kidolgozását 2015-ben és 2016-ban két lépcsőben végeztük az European Lotteries (EL) iparági szabványa és a hazai nemzeti

szerencsejáték-szervező által készített szakértői anyagok, illetve a Szerencsejáték Zrt-nél folytatott interjúk felhasználásával. Az első lépcsőben kifejlesztettük majd hazai piacon teszteltük az eszközt, ezt követően pedig európai szervezők (svéd, olasz, spanyol, horvát és magyar) szakértői bevonásával finomítottunk a rendszeren. Az érintettek európai szerencsejáték-iparban történő kezelésének feltérképezését az eszközkidolgozás kapcsán rendelkezésre álló nemzetközi adatok másodelemzésével végeztem.

4.3.1 Az eszköz kifejlesztésére vonatkozó hazai eredmények

A módszertanra vonatkozó részben leírtak alapján a következőkben röviden összefoglalom a kutatás menetét: vizsgálat első szakaszában a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésünkre bocsátott CSR teljesítménymérési-rendszert tekintettük át, és új eszközt állítottunk össze. Ezt követően az eszközt a Szerencsejáték Zrt. szakértői csapata tesztelte. A tőlük érkezett javaslatokat beépítettük az eszközbe, majd az angol nyelvre lefordított kritérium-rendszerünket különböző nemzetközi játékszervezőknek küldtük el. A visszakapott adatok elemzése alapján megvizsgáltuk, hogy ezeket a szempontokat hasonlóképpen vagy eltérően fontosnak, relevánsnak értékelik-e az egyes szervezők, illetve vannak-e olyan kritériumok, amelyekkel egyáltalán nem foglalkoznak vagy CSR rendszerünkben nem jelenik meg. Az eredményeket három részben adom közre. Az első szakaszban (i) a Szerencsejáték Zrt. által használt elemzési és értékelési alrendszer elemeit és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzését ismertetem. A második részben bemutatom (ii) a rendszer EL szempontok alapján történt kiterjesztését és annak következményeként előállt új eszközt, annak korlátait. A harmadik alfejezetben pedig azokat a (iii) lépéseket ismertetem, amelyeket az iparágra specializált módszer alkalmazhatóságát kutatótársammal visszaellenőriztük, hazai szakértői kontroll bevonásával.

Az elemzési és értékelési alrendszer elemei

Eszközalkotásunk kiindulópontja a Szerencsejáték Zrt. CSR tevékenységének elemzése volt. Ennek érdekében a Társaság rendelkezésünkre bocsátott egy 2010-ben készült önértékelési eljárás folyamán összeállított értékelést, amely összesen 38 egyedi szempont alapján vizsgálta a társaság társadalmi felelősségvállalását, illetve annak teljesítményét. A szempontok között 6 általános, stratégia menedzsmenttel, 2 külső méréssel, 4 belső

viSSzacSatoLással és 26 folyamattal kapcsolatos értékelési szempont volt megtalálható. A **33. számú** ábra ennek a komplex belső értékelési rendszernek a fő területeit szemlélteti.



33. ábra: A belső CSR értékelési rendszer elemei, 2010-es önértékelés alapján
Elements of internal CSR evaluation system based on self-assessment in 2010

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2015b)

A 2010-ben megkezdett értékelő munka része volt annak a benchmarking folyamatnak, amely a társaság folyamatainak gyakorlati feltérképezésén alapul, nemzetközi audit-elvárások figyelembe vétele mellett. Ez az alapként kezelt értékelési rendszer lényegében 5, a fenti ábrán számmal is jelölt terület köré rendeződik. A stratégiai integráltság (1) a CSR és a vállalati stratégia kapcsolódásaira fókuszál, a tervezés (2) a CSR munka operatív tervezése és a szükséges szervezeti folyamatok oldaláról vizsgálja a kérdést, míg a végrehajtás (3) a CSR részstratégia és akciótervek eredményes megvalósítására helyezi a hangsúlyt. A mérés (4) és visszacsatolás (5) a teljesítmények és az érintettekre gyakorolt hatások mérésével és a stratégiai menedzsmentben megszokott „újratervezési” szakasz eszközeivel operál. Megállapítottuk ugyanakkor, hogy az alapként használt séma szerkezete, elismerve annak üzleti és általános logikáját, önmagában kevés szerencsejáték-specifikus elemet hozott felszínre.

A dinamikus vizsgálat során a 2010-ben kapott szöveges és számszerű eredményeket vetettük össze a 2014-ben azonosítható állapottal. A szempontokat újraértékelve feltártuk, hogy egy tudatosabb CSR megközelítés látszik kibontakozni a menedzsment részterületei vonatkozásában és ezzel párhuzamosan a CSR értékrend egyre inkább beépül a vállalati stratégiába. A 2014-es adatokat a Szerencsejáték Zrt. társadalmi felelősségvállalási osztálynak vezetőjével auditáltattuk, egy 2015-ben folytatott strukturált interjú folyamán. Ha bázisadatnak és kiindulásnak tekintjük 2010-et, és ilyen

értelemben az akkori kritériumokhoz 0-t rendelünk, akkor az összehasonlítható elemzésből megállapítottuk, hogy a megvizsgált 38 szempontból, 29-ben előrehaladás volt megfigyelhető. Ennek egyik kiemelendő gyakorlati megnyilvánulása az volt, hogy a társadalmi felelősségvállalásnak létrehozott külön osztályát már nagyobb létszámmal működteti a cég, illetve hogy a vezetői feladatoknak, előírásoknak, így az ösztönzőkre vonatkozó személyekre szabott előírásoknak egyre inkább részét képezik a felelős játékszervezéssel, illetve a felelős vállalati magatartással összefüggő feladatok, teljesítményelvárás elemek. Fejlődés az is, hogy a CSR jelentés 2012 óta már auditált formában készül a Szerencsejáték Zrt-nél. A leginkább fejlesztésre szoruló terület ugyanakkor egyértelműen a környezeti felelősségben érhető tetten – derült ki az interjúból.

Az alaprendszer kiterjesztése az EL ajánlásai mentén

Az értekezésben korábban hivatkozott EL szabvány 2014. júniusi verziója (EL, 2014) már 11 fő témakör mentén csoportosítja azokat a kérdéseket és szempontokat, amelyek szerint a minősítési eljárás lefolytatható, és a felelősséget bizonyító oklevél (minősítés) megszerezhető. A szabvány korábban ismertetett 11 szempontját „kritériumoknak” vagy „kategóriának”, míg az egyes kritériumok teljesülését célzó kérdéseket „tételeknek” nevezem a továbbiakban. Az eszköz előállítását célzó munka során korlátként tapasztaltuk meg kollégámmal, hogy az EL ajánlásokon belül találtunk olyan ellentmondásokat, melyeknél az adott kritériumhoz megadott tétel más kritériumhoz (is) tartozhat vagy kontextusában eltérően is értelmezhető. Példaként említhető, hogy a 7. kritériumhoz (kezelés ajánlása) sorolt a „Fiatalok nem szerepel semmilyen játékreklámon és promóciós anyagokon?” tételt, hiszen ez a kérdés a 6. sorszámú (reklám-marketing) kritériumhoz éppúgy hozzárendelhető lenne, az üzleti logika mentén. Amennyiben a fentihez hasonló ellentmondást találtunk, az adott tételt átsoroltuk a megítélésünk alapján megfelelő kritériumhoz. A kritériumrendszer felülvizsgálata során talákoztunk olyan kérdésekkel is, amelyek nem voltak besorolhatóak egyik EL szempont alá sem; ezek elsősorban mérhető szervezeti kérdésekre fókuszáltak. A fenti anomália miatt a benchmarkban korábban szereplő három nem besorolható tételt a modellben külön csoportban szerepeltettük, ennek a kategóriának a neve „NBS” lett. A fentiek alapján a kiterjesztett önértékelő eszköz 11 EL és 1 NBS részhalmazt, kategóriát tartalmazott.

Az adatrendezést követően összeállt önértékelő eszköz szerkezetét az értekezés **3. számú mellékletében** mutatom be, amely alapján látható, hogy a 4. és 5. kritérium a legkevésbé (3-3 tétellel), míg a 9. kritérium pedig a legrészletesebben (21 tétellel) kifejtett eleme a rendszernek. A kialakított önértékelő modell a korábbi öt szempont mentén rendezett 38 kérdés helyett 11 + 1 kritérium mentén, összesen 86 tétel értékelésével teszi lehetővé a CSR teljesítmény mélyebb, szerencsejáték-specifikus minősítését és a teljesítmények összemérését.

Az eszköz alkalmazhatóságának vizsgálata és hazai értékelése

A kialakított eszközben a következő elemek találhatók meg: (i) szabványkritérium (kategóriák) hivatkozása, (ii) az ehhez kapcsolódó tételek/kérdések, (iii) az egyes kérdések adott szervezetben betöltött jelentősége/súlya, illetve (iv) a CSR szakértők értékelése. Az alábbi, **8. számú tábla** – kivonatszerűen – mutatja az önértékelő eszköz szerkezetét és a vele kapcsolatos teendőket.

8. Táblázat: Az önértékelő eszköz szerkezete és vele kapcsolatos teendők bemutatása

Presentation of the self-evaluation tool structure and related tasks

Kategóriák	Tételek (kérdések minta jellegű bemutatása)	igen=1 nem=0 részben megfelelő= 0,5	max pont, min pont nulla	CSR szakértői súlyozás (1-5)
1	Rendelkezik-e a vállalat szabályokkal és eljárásokkal a megvesztegetés, a korrupció, a pénzmosás és az adatokkal való visszaélés gyakorlatának elemzésére és felszámolására?	-	1	-
2	Van-e bejártatott rendszer a munkavállalói visszajelzések, javaslatok összegyűjtésére és hasznosítására?	-	1	-
3	A FJSz (felelős játékszervezés) szerves része a napi munkavégzésnek?	-	1	-
4	A felelős terméktervezés elvei érvényesülnek-e a vállalatnál?	-	1	-
5	A játékos a regisztrációt követően a korhatárra vonatkozó ellenőrzése után tud csak ténylegesen játszani	-	1	-
6	Megjelenik-e a felelősségvállalás a vállalat marketingtevékenységében?	-	1	-
7	A cég szolgáltatásai elérik-e a bármilyen okból kifolyólag hátrányos helyzetű fogyasztókat is?	-	1	-
8	Vannak-e a vállalatnak olyan eljárásai, amelyek megakadályozzák a visszatérő egészségügyi és biztonsági problémákat? Vannak-e oktatások?	-	1	-
9	Rendelkezik-e a vállalat az üzleti tevékenysége által okozott társadalmi és környezeti károkat mérő monitoring rendszerrel és ezáltal képes-e felismerni a saját legfőbb gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait?	-	1	-
10	Van-e a vállalatnak írásba foglalt CSR-stratégiája, amelyben meghatározza a CSR-al kapcsolatos vállalásait?	-	1	-

Forrás: KATONA – TESSÉNYI (2015b)

A vizsgálat további lépéseként a létrejött eszköz használhatóságát úgy értékeltük, hogy a kérdéseket a Szerencsejáték Zrt. CSR szakértői csoportjával súlyoztattuk és kértük, hogy

jelezzenek vissza az eszköz és a kérdések használhatóságával, megítélhetőségével, érthetőségével kapcsolatban is. A kitöltéshez a következő instrukciókat fogalmaztuk meg (az instrukciók lényegében azonosak a vizsgálat második szakaszában, a nemzetközi szervezők számára is megküldöttel):

- a) Az eszköz használata során lényeges figyelembe venni, hogy a 11 + 1 szempontcsoport, amelyhez rendre konkrét kérdések (tételek) tartoznak, nem mindegyike releváns jogszabályi, vagy egyéb környezeti szempontból az adott társaság vonatkozásában. Ennek alapján az eszköz alkalmazása előtt célszerű a kritériumokat stratégiai és üzleti szempontból szűrni a szervezet magasabb szintjén álló vezetőknek.
- b) Ezt követően kerülhet sor a kérdések CSR szakértői súlyozására egy 1-5-ig terjedő skálán, annak érdekében, hogy a jövőben kapott válaszok egy szervezet-specifikus súly alapján kerüljenek a mérési rendszerbe.
- c) E kétszintű szűrés és beállítás szükségszerűen felülírható abban az esetben, ha a környezetben a társasági stratégiát érintő lényeges változás áll be, vagy egy-egy részterületen jelentős szervezeti, illetve folyamatbeli fejlődés/módosulás történt.
- d) Az eszköz hiteles működéséhez és a dinamikus eredmények szakszerű értelmezése szempontjából elengedhetetlen a beállítások és azok változásainak dokumentálása, a háttér és az előzmények mentése, kodifikálása.
- e) Az alapbeállítások egyszeri rögzítését, vagy ritka módosítását követően az értékelést évente javasolt elvégezni, a 0-0,5-1 értékek kérdések mellé rendelésével – javaslatunk szerint ezt a munkát célszerűen az adott részfeladatot ellátó szakterület és ne maguk a CSR szakértők végezzék.
- f) A szakértők ugyanakkor végezzék el évente az eredmények kiértékelését, vonják le a következtetéseket és csatornázzák vissza a menedzsment és a szervezet felé a sikereket és a tennivalókat. Ennek célszerű ideje az éves nem pénzügyi jelentés (többnyire fenntarthatósági jelentés a Global Reporting Initiative azaz GRI irányelvei alapján, GRI 2018) összeállítása, közzététele, illetve belső és külső kommunikációja lehet.

A felkérés egyébként kitért arra is, hogy az egyes szakértői csoportok 2-4 főből álljanak, ugyanakkor az egyes szervezetek eltérő felépítése és belső munkamegosztása miatt nem lehetett az egyes csoportok azonos szakmai és hierarchikus összetételét szavatolni a

később lefolytatott nemzetközi tesztelés során. Az első vizsgálat során összefoglalva azt tapasztaltuk, hogy minden igyekezetünk és szándékunk ellenére, első olvasatra mind a súlyozást végzők, mind a tételeket minősítő szakértők számára magyarázatra szorult a rendszer, ezért – a nemzetközi tesztelése előtt – beépítettük a hazai szervezőtől érkezett egyértelműsítő javaslatokat az eszközbe.

4.3.2 Az eszköz nemzetközi kiterjesztésének eredményei

Jelen szakasz elsődleges célja az eszköz nemzetközi kiterjesztésének, alkalmazhatóságának vizsgálatára vonatkozó kutatás ismertetése. A vizsgálatot társkutatóval együtt végeztem. A nemzetközi tesztelés során feltöltött önértékelési eredmények alapján – az eszköz tesztelésén túl - magas szintű, átfogó kép is kialakult a szervezők CSR teljesítményéről. Lényeges, hogy az önértékelés során számos, üzleti eredményességi indikátor is láthatóvá, megismerhetővé vált, amelyek természetesen szenzitív, üzleti információkat is tartalmaznak – így azokat diszkréten kellett kezelnünk. E megkötés figyelembe vétele mellett, a **9. számú táblában** foglaltam össze a kapott áttekinthető eredményeket.

9. Táblázat: Az öt iparági szakértői csoport összesített eredményei

The aggregate results of the five industry expert groups

dimenziók	svéd	olasz	magyar	spanyol	horvát
rangsor (a)	I.	III.	-	II.	-
arány (b)	87%	80%	65%	81%	80%
súlyok összege (c)	365,3	271,1	309,3	341,4	380,3
átlagos súlyérték (d)	4,28	3,06	3,25	3,44	4,33

Forrás: TESSÉNYI-KATONA (2017)

A táblázat első sorában (dimenzió: a) az összemérés abszolút eredményét – az első három helyen végzett társaság esetén - helyezési rangsorral érzékeltetjük. Ebben a dimenzióban meghatározott rangsor a CSR folyamatok és tevékenységek meglétének %-os arányától függ, ezt az értéket a „b” dimenzióként mutatja be a tábla. Látható, hogy amennyiben százalékban határozzuk meg az egyes szakértők által adott súlyokat (dimenzió: b), a legmagasabb értéket a svédeknek kapjuk, mintegy 87 %-os értékben. Ez az érték azt jelenti, hogy a felsorolt szempontokat - ha mindegyiket maximálisan fontosnak tartották volna - 430 maximális összsúly-értéket adna, és ehhez viszonyítva képezhetjük az értékelésbe bevont szervezetek saját arányát, amely tulajdonképpen a súlyok összege (dimenzió „c”) és az elméleti maximum (430 pont) hányadosa. E vonatkozásban a másik

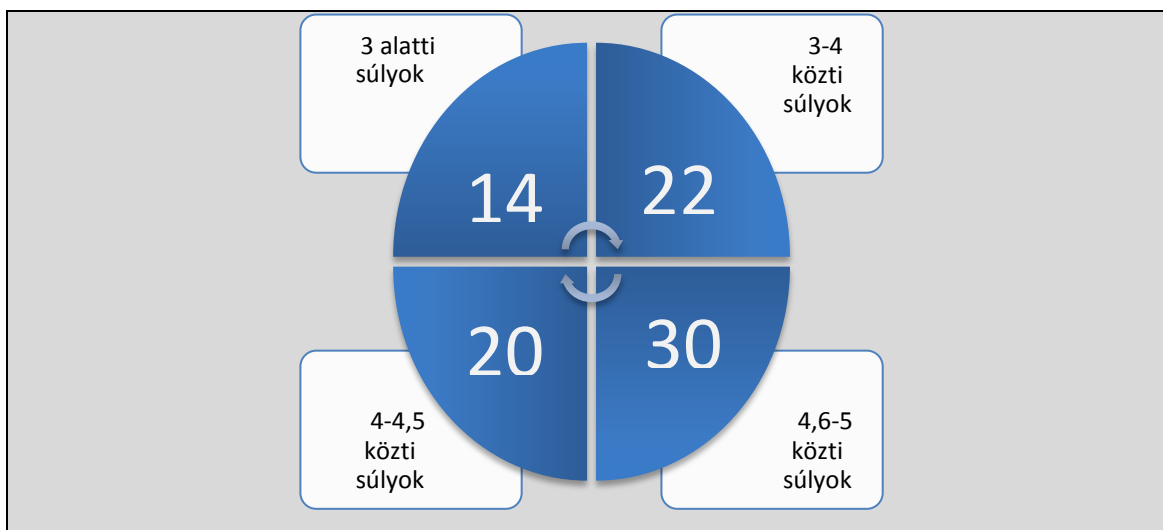
szélsőértéket a magyar játékszervezőnél találjuk, ahol a részadatok alapján 73 olyan kérdést jelöltek, amit folyamatosan nyomon követnek a jelenlegi működésében és a megadott tételek közül 13 nem ismert, vagy nem releváns a szervezeti CSR folyamat kezelése vonatkozásában a hazai vállalat jelenlegi gyakorlatában. Ez tükröződik vissza a kapott 65%-os arányszámban. Az EL sztenderd tudatos nyomon követése a négy külföldi játékszervezőnél abban is tetten érhető, hogy mind a négy szervező esetén 80 % feletti értékkel bír az egyes kritériumok fontossága, alkalmazása illetve folyamatos vizsgálata. A tábla utolsó, negyedik sorában (dimenzió: d) tüntettük fel a szervezők szakértői csoportja által létezőnek jelölt kritériumok jelentőségét jellemző súlyok átlagos értékét. E vonatkozásban is az iparági abszolút első svéd szervező eredménye látszik kiugrónak, amelynek jelentősége abban rejlik, hogy a svéd iparági szereplő nem pusztán a legtöbb meghatározott kritériumra figyel, hanem azoknak jelentőséget, nagy súlyt is tulajdonít, a megadott 1-5-ig terjedő skálán. Az egyes szervezők adatait mélyebben elemezve kimutatható, hogy a svédeknek összesen hat olyan EL standard-elem van, amelyik a maximális, tehát ötös értéket kapta. Ezzel szemben a “legmegengedőbb” a magyar vélekedés volt, a hazai szervező összesen kettő, az első és második EL standard kritériumot minősítette jelentőssé és gyakorlatilag majdnem az összes többi kérdéskör esetében az átlagosnál enyhébb, alacsonyabb a megítélése. Belesimul az átlagos értékelési mintázatba a horvát játékszervező értékelése, akinek majdnem valamennyi kérdéscsoport esetében átlagosnak tekinthető a súly értéke, kivéve az általa be nem sorolt 6-os és 5-ös EL standard kritériumot.

Speciális eredmények

Az ezt követő elemzési lépések során azt tartottuk szem előtt, hogy azonosítsuk az egyezőségeket és kiszűrjük azokat a kérdéseket, amelyek – nagy eltéréseik okán - torzíthatják az eszköz alkalmazhatóságát a CSR teljesítmények nemzetközi összemérése vonatkozásában. Az eszköz alkalmazhatóságának elemzésekor - ahogy korábban már említettük – nem vizsgáltuk az egyes válaszadó csoportok saját szervezetére vonatkozó konkrét eredményét, amelyek üzleti szempontból egyrészt érzékeny adatokat tartalmaznak, másrészt pedig elvonnák a fókust arról a célkitűzésről, hogy egy olyan megalapozott eszközt állítsunk össze, amely az egyes szervezők fejlesztési céljainak kijelölését és általános támogatását szolgálja. A további elemzés során a kapott súlyokat,

azok szórását, a súlyok és a kritériumok kapcsolatát, valamint az iparági szereplők által létezőnek jelölt kérdéseket és kritériumokat elemeztük.

Az eredeti 86 tétel mentén - összességében vizsgálva az eredményeket - megállapíthatjuk, hogy - mind az öt válaszadót tekintve - összesen 55 esetben mindegyiküknél létező folyamatról van szó, sőt egyetlen kérdés esetén sem fordult elő, hogy legalább két válaszadónál ne létezne az adott folyamat. Az értékelés során összesen 10 olyan kérdést szűrtünk ki, melyeket a megkérdezettek mindegyike egyöntetűen maximális súllyal értékelt, azaz teljes volt az egyetértés adott szempont fontosságát illetően. Ahogy a **34. számú ábra** szemlélteti, az összes kritérium esetén látható, hogy azok meghatározó része (60%) 4 és 5 súlyérték közötti fontosságot kapott a szervezők szakértői csoportjaitól, és mindössze 14 olyan kritérium szerepel, amely jelentősége 3-nál kevesebb súlyértékkel jellemezhető az értékelésbe bevont szakértők ítélete alapján.



34. ábra: A tételek fontosságának megközelítése a kapott súlyok alapján

Approach to the importance of the items based on the obtained weights

Forrás: TESSÉNYI-KATONA (2017)

Az összefoglaló ábra információja a kidolgozott eszköz vonatkozásában azt jelenti, hogy az EL fejezetek mentén felépített kérdés és kritériumrendszer stabil, hiszen az összességében fajsúlyos kérdésekre, illetve megközelítésekre irányul. Mindez magas szinten igazolja az eszköz összeállításának módját, gyakorlati hasznát és alkalmazhatóságát. Az adatok értékelése során mindösszesen egy olyan kritériumot találtunk, amelyek fontosságára adott válaszok szórása nulla, azaz teljes egészében egyezett a megkérdezettek véleménye, ugyanakkor 40 olyan szempont volt, ahol kettő feletti a szórás értéke, míg előfordult olyan szélsőséges eset is, hogy valamelyik

szempontot az egyik munkacsoport lényegtelennek, míg egy másik kimondottan fontosnak értékelte. A kérdések jellege és fókusza alapján megítélésünk szerint mindez elsősorban az adott szervező nemzeti iparági környezetében tapasztalható különbségekre mutat rá. Az értékesítői képzésre vonatkozó hármas számú EL kritériumhoz rendelt kérdésekre adott válaszok esetén például szembeötlő különbségeket tártunk fel: a spanyoloknál nagyon fontos, míg az olaszoknál szinte elenyésző jelentőségű az új belépő értékesítők, illetve az értékesítésben résztvevők tájékoztatása és képzése – a kapott súlyozás alapján. Az eszköz alkalmazhatósága vonatkozásában szintén pozitív eredmény az, hogy csupán három olyan tételt találtunk, amely a megkérdezettek egyöntetű véleménye alapján irrelevánsnak minősül munkájuk során. A **10. táblázatban** látható, hogy ezek a 3-nál nagyobb szóráseltérésű kritériumok egyrészt az érdekelt felek bevonására (9. EL kritérium), másrészt pedig a beszámolásra, mérésre, illetve tanúsításra vonatkoznak (10. EL kritérium).

10. Táblázat: Jelentős szóráseltéréssel jellemzett tételek ismertetése

Description of items with significant deviation

kritérium	kérdés
9	Felhasznál-e a vállalat valamilyen iránymutatást/szabványt a jelentései elkészítéséhez?
9	Kezelések és ajánlások alkalmazhatóságát, megfelelőségét és hatékonyságát rendszeresen felülvizsgálja (legalább évente).
10	Tanúsítja-e a jelentését?

Forrás: TESSÉNYI-KATONA (2017)

Az egyes válaszadók súlyértékeinek összevetése alapján megállapítottuk, hogy a svédek és a horvátok minősítették a legtöbb tételt 4,5 körülinek, illetve a horvátok esetén szinte valamennyi szempont (összesen 88,6 %) a legmagasabb súly értéket kapta. A svéd csoport csupán a kettes kritériumra (alkalmazottak képzése vonatkozásában) adott négy alatti értéket és összesen hat olyan kritérium is volt a 11 között, amelyet minden értelemben kimagaslóan lényegesnek tartottak. Ebből a szempontból erősebb differenciálást tapasztaltunk mind az olaszoknál, mind pedig a spanyolok esetén: súlyaik átlagértéke rendre 3,3 és 3,9 volt. A kettő között helyezkedik el a magyar játékszervező önértékelése, hiszen a hazai szakértői csoport az egyes szempontok relevanciáját az olasz és spanyol értékelők közötti átlagértékkel jellemezte. A vizsgálat során összesen 9 olyan kérdést hoztunk felszínre, melyeket a megkérdezettek szélsőségesen eltérő módon ítélték

meg, mert ezeknél a tételeknél az adott súlyszámok különbsége a skála alapján képezhető legnagyobb (5-ös) volt. Az alábbi, **11. tábla** azt ábrázolja, hogy ezek a tételek a kutatás (1. EL kritérium), az alkalmazottak képzése (2. EL kritérium), az értékesítők programjai (3. EL kritérium), a játékosok képzése (8. EL kritérium), illetve az érdekelt felek bevonása (9. EL kritérium) keretébe tartoztak. E kritériumok közös eredője az érintett csoportok kezelésének eltérő módja, különösképpen érintve azokat a csoportokat, amelyek kulcsszerepet játszanak a felelős játékszervezés, mint iparág specifikus CSR tevékenység eredményes ellátásában.

11. Táblázat: A legszélsőségesebben megítélt tételek és EL kritériumok

Presentation of the most extreme issues and related EL criteria

kritérium	kérdés
8	A reklám és marketing kommunikáció nem sugallja, hogy a játékkal kiváltható a munka vagy kiutat nyújtana a pénzügyi nehézségekből?
2	Biztosított az alkalmazottak és értékesítésben közvetlenül részt vevők számára évente legalább egyszer képzés és továbbképzés a problémás játékosokkal való interakció kezelésére és a konkrét követendő helyes magatartására?
9	Ha a játék több nyelven is elérhető, a szabályok és a felelős szerencsejátéokra vonatkozó információk is rendelkezésre állnak ezeken a nyelveken?
9	Fordít-e a vállalat támogatásra (közvetlenül), a nettó (adózás utáni) bevétel arányában?
1	A "magas kockázatú" termék / szolgáltatás esetén, támogatott a hitelesítés egy független harmadik fél által, és dokumentált annak eredménye?
2	Szerveznek-e tréningeket, programokat a munkatársak részére, amely által segítik őket a vállalat környezeti politikájának és akciótervének megvalósításában?
3	Ha megoldott az önkizárás lehetősége, pl. Játékos kártyán keresztül, kaptak az értékesítők írásban tájékoztatást ennek mikéntjéről?
2	Van-e munkaerő-elégedettség felmérés?
9	Kezelések és ajánlások alkalmazhatóságát, megfelelőségét és hatékonyságát rendszeresen felülvizsgálja (legalább évente).

Forrás: TESSÉNYI-KATONA (2017)

Az önértékelési eszközzel kapcsolatos technikai célunk az volt, hogy a nagy eltéréseket és hasonlóságokat kiszűrjük, így egyfajta közös nevezőt, közös és összehasonlítható értékelési kritériumokat, eszközt állítsunk elő. Ebből a szempontból lényeges eredménynek tekinthető, hogy az értékelés során találtunk egy olyan keménymagnak is tekinthető kérdésbázist, mely egyöntetűen minden területről a legfontosabbnak és maximális figyelmet érdemlőnek bizonyult az adott súlyok alapján. A **12. számú táblázat** azt mutatja, hogy a kapott súlyokat tekintve, mely kérdések és kritériumok bizonyultak egyöntetűen maximális súlyúnak, azaz elengedhetetlennek. A táblázat azon kritériumokat összesíti, amelyek esetén a válaszadó értékelő csoportok által adott súly minden szervező

esetén maximális, tehát 5-ös volt.

12. Táblázat: A legjelentősebbnek ítélt kérdések és a kapcsolódó EL kritériumok

The most important issues and the related EL standard criteria

kritérium	kérdés
8	Játékszabályok mindenkor elérhetőek a játékosok számára?
5	A fogyasztói regisztráció formális és dokumentált: név, életkor, cím és egyedi felhasználónév és jelszó megadása szükséges - mindezen adatok (arra jogosult) harmadik fél által ellenőrizhetőek
5	A játékos a regisztrációt követően a korhatárra vonatkozó ellenőrzése után tud csak ténylegesen játszani
8	Biztosított az önkéntes önkizárás lehetősége a játékosoknak?
6	A játékszervező mindent megtesz annak érdekében, hogy megvédje játékosai adatait és az adatvédelmi politikáját dokumentálja a honlapján?
6	A veszélyeztetett csoportok kizártak a direkt marketing megkeresésekből?
8	Aktívan részt vesz konzultációkban problémás játékosokat kezelő központokkal és/vagy egészségügyi szakemberekkel annak érdekében, hogy megértse a problémás játékosok perspektíváit, a szerencsejátékos termékek és a kapcsolódó reklámok hatását.
9	A kezelőközpontok és addiktológusok elérhetőségét / segélyvonal számát nyomtatott formában, és jól látható módon kihelyezi a játék helyszínein, valamint elérhető a honlapján?
6	Részletes információt kell adni a nyerési esélyekről minden játékra, amely lehetővé teszi, hogy a játékosok felmérjék a kockázatokat és előnyöket

Forrás: TESSÉNYI-KATONA (2017)

A táblázatot áttekintve látjuk, hogy a válaszadók közötti összhang a hirdetés és marketing (6. EL kritérium), a játékosok képzése (8. EL kritérium), a távszerencsejátékok (5. EL kritérium) és az érdekelt felek bevonása (9. EL kritérium) kapcsán megfogalmazott konkrét tételeknél érhető tetten. Olyan kérdéseket ítélték meg azonos módon a válaszadók, amelyek egyértelműbben szabályozott és világosan ellenőrizhető területekhez kötődnek.

Az eszköz alkalmazhatóságának elemzése során nem vizsgáltuk az egyes válaszadó csoportok saját szervezetére vonatkozó konkrét eredményeket, ugyanakkor azok a kérdéscsoportok, amelyek valamennyi területen a leglényegesebbként kerültek meghatározásra, alkalmasak lehetnek egy olyan közös nevező kialakításának bázisául, melyet a többi játékszervező is elfogadhat. Azok a szempontok azonban, melyeket valamennyi csoport alulértékelt – megítélésünk szerint - sokkal inkább azt mutatják, hogy melyek azok a területek/kérdéskörök, amelyek az eddigi munka során nem kaptak kellő figyelmet. Az, hogy az egyes értékelő csoportok mely kritériumokat hogyan minősítették,

a saját nemzeti lottótársaságuk fókuszait, értékorientációját is reprezentálja. Mindez ugyanakkor a piaci és a játékkultúra különbözőségét is egyértelműen tükrözheti. A két szélsőérték közötti, alacsony szórású, jellemzően nem eltérő módon minősített kritériumok mentén viszont valamennyi szerencsejáték-szervező cég minősítése megtörténhet, és az egyszerűsített százalékos bemutatás lehetősége az egymással való összevetésre is alkalmas, anélkül, hogy napvilágra kerülnének a konkrét teljesítmények összemérésére vonatkozó érzékeny üzleti információk.

A visszaellenőrzés során a kifejlesztett, iparág-specifikus, az EI-standard fejezeteire épülő önértékelő eszköz gyakorlati használhatóságának lehetőségét az elvégzett tesztek és elemzések alátámasztották. Ezen túlmenően, a modellben felépített és tesztelt súlyozási rendszer azt is lehetővé teszi, hogy az egyes szervezetek egy kiválasztott, hozzájuk leginkább közel álló szervező affinitása, kritérium-preferenciája alapján fejlődési pontokat is kijelölhessenek saját maguk számára. Így a bemutatott önértékelési rendszer a szervezeti és a közösségi szintű CSR tevékenység fejlesztésének generálójává is válhat. A vizsgálatok a következő, gyakorlat-orientált lépésekből álltak:

- a) nemzetközi szinten is eredményesen teszteltük a szerencsejáték-szervezők CSR tevékenységének önértékelő eszközét,
- b) a tesztelés alapján javaslatokat fogalmaztunk meg azokra a közös kritérium csoportokra, amelyek lehetővé teszik a tevékenységek nemzetközi összemérését, illetve
- c) kijelöltük azokat a szempontokat, illetve eszközbe illesztett dimenziókat, amelyek – a nemzeti iparági szabályozás, játékhagyomány illetve kulturális gyökerek okán - nem alkalmasak nemzetközi összehasonlítás elvégzésére.

Az eredményeket értelmezve látjuk, hogy a (b) pontban jelölt lépés határozza meg az iparági önértékelő eszköz nemzetközi szintre való emelésének keretét, míg a (c) pont az eszköz nemzetközi szintre történő kiterjesztésének korlátját, másik oldalról nézve a nemzeti iparági CSR sajátosságok területét azonosítja.

4.3.3 Érintettek stratégiai súlya az európai szerencsejáték-piac metszetében

Ebben a vizsgálatban alapvetően arra kerestem a választ, hogy milyen jellemzők mentén érhetőek tetten a felelős játékszervezése elemei a vizsgálatba vont társaságoknál, illetve

vannak-e európai szinten is tetten érhető regionális fókuszpont-eltérések az érintettek kezelése során. Az adatok elemzését 2017 tavaszán végeztem. A vizsgálat során az előzőekben összeállított CSR értékelő eszköz 11+1 dimenziója, valamint az öt európai játékszervező (svéd, spanyol, olasz, horvát és magyar) adatsorai mentén elemeztem az érintettek súlyát az adott vállalatok tevékenységében. Ennek segítségével jellemző képet kaptam arról, hogy az európai szerencsejáték-szervezők hogyan, milyen aktívan viszonyulnak az érintettek különböző csoportjaihoz. A vizsgálat áttekintését az **35. számú ábra** tartalmazza.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Kutatási illetve vizsgálati terület azonosítása: érintettek kezelésének felmérése az európai szerencsejáték-iparban 2. Kutatási illetve vizsgálati célok meghatározása: <ul style="list-style-type: none"> • képet alkotni arról, hogy az európai szerencsejáték-szervezők hogyan, milyen aktívan viszonyulnak az érintettek különböző csoportjaihoz • azonosítani a fő érintetteket • feltérképezni a CSR aktivitások európai iparági „mintáját” 3. Érintett alapsokaság: európai szerencsejáték-szervezők (EL tagok: állami tulajdonú illetve állami koncessziókat kezelő játékszervezők, megközelítőleg 70 szervező – Európán kívül és belül egyaránt, egy országban akár több szervező is!) (EL, 2017) 4. Mintanagyság: 5 szervezet (svéd, olasz, spanyol, horvát és magyar szakértőinek bevonása), 11 szakértő 5. Elemzési módszertan és annak célja: (1) leíró statisztika, (2) logikai csoportok képzése, elemzése, értékelése 6. Mintavétel időpontja: 2015. december – 2016. március 7. Elemzés időpontja: 2017. március-április |
|---|

35. ábra: Áttekintés az érintettek súlya feltérképezését célzó kutatásról

An overview of research aimed at mapping the weight of shareholders

Forrás: Saját szerkesztés (2018)

A módszertanról szóló szakaszban írtak alapján az elemzést megelőzően a következő kutatási kérdések megválaszolását tűztem magam elé:

- a) Az érintettek közül a fogyasztók, a társadalom, illetve a szabályozó és ellenőrző szereplők (hatóságok) vannak-e kiemelkedő mértékben jelen az öt európai játékszervező CSR tevékenységében?
- b) Melyek a CSR speciális területei a vizsgált öt szervező esetén?
- c) Milyen mértékben, hogyan foglalkoznak az adott vállalatok a felelősség kérdésével, és a kiemelt érintettekkel, magukkal a „sérülékeny” fogyasztókkal?
- d) Vannak európai szinten is tetten érhető regionális fókuszpont-eltérések az érintettek kezelése során?

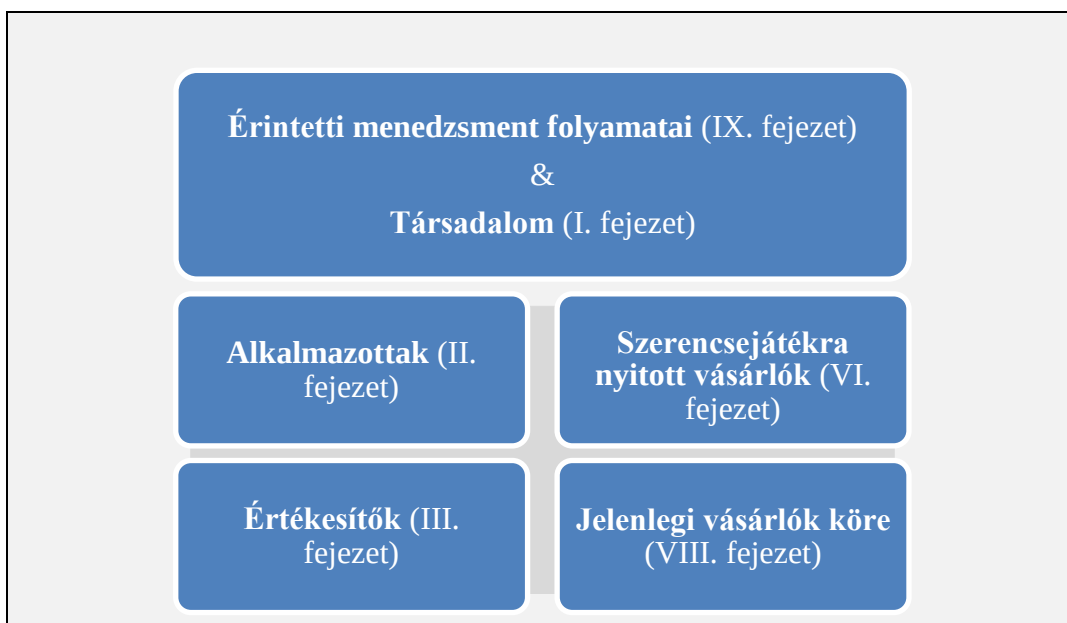
Minden esetben olyan aggregát és elvont szinten mutatom be az elemzések eredményét, amely nem sérti az egyes résztvevő társaságok üzleti érdekét illetve jó hírét. Felhívom a figyelmet arra, hogy a korlátozott európai elemszámot (5 szervező) figyelembe kell venni az eredmények értékelésekor, így stabil európai-szintű következtetés levonására korlátozottan lesz módom.

Leíró statisztika eredményei

Az eszközt áttekintő értékelés során először az eszközben vizsgált témaköröket kíséreltem meg érintettek csoportokhoz kötni. Ennek alapján láthatóvá vált, hogy a 11. fejezet közül a kimondottan az érintettekre vonatkozó fejezeten túl (ez a IX. fejezet), további öt (tehát összesen 6) témakör köthető közvetlenül is valamely érintett-csoporthoz, az alábbiak szerint:

- Az I. fejezet kérdései (Kutatás) a szolgáltatók társadalmi hatásaira (veszélyeztetett csoportok, szerencsejáték függők), illetve az erre vonatkozó alapkutatásra irányulnak.
- A II. fejezet (alkalmazottak képzése) közvetlenül munkavállalókra, illetve azok bevonására vonatkozik.
- A III. fejezet (értékesítőket célzó programok) tételei közvetlenül és célzottan az értékesítésben dolgozókra vonatkozó programokat és aktivitásokat méri fel.
- A VI. fejezet a Társaságok reklám és hirdetési folyamatait és tevékenységét vizsgálja, így ennek a fejezetnek a terminális érintettje maga a szerencsejátékot nem elutasító fogyasztók teljes bázisa.
- A VIII. fejezet pedig már célzottan a játékosokra, illetve azok felvilágosítására illetve edukációjára irányul.

Procedurális szempontból vizsgálva az eszköz szerkezetét látható, hogy a IX. kérdéscsoport (érintettek bevonása) összesen 21 kérdése foglalkozik közvetlenül az érintettekkel, illetve azok bevonásával. Magára az érintetti menedzsmentre vonatkozó kérdések száma tehát már önmagában is magas: az összes kérdés majd ötödét teszik ki. A fejezeteket és az érintetteket összekötve, azokat egy térben ábrázolva, a **36. számú ábrán** látható sajátos hierarchia rajzolódik ki.



36. ábra: A fejezetek és az érintettek hierarchiája

Hierarchy of chapters and stakeholders

Forrás: KATONA (2018)

Az érintettekkel kapcsolatos kérdések tartalmi vizsgálata alapján kitűnik, hogy valamennyi kérdés a szerencsejáték-ipar externális, káros társadalmi mellékterméke (hatása) szempontjából releváns felelős játékszervezés gyakorlati oldaláról közelít az érintettekhez, illetve vizsgálja az adott társaság tevékenységét. A tematikus értékelés során ugyanakkor tetten érhető az is, hogy az egyes értékelő szervezetek más és más súlyt tulajdonítottak a kérdéseknek és az általuk érintett célcsoportoknak, következésképpen részben eltérő gyakorlatot folytatnak CSR tevékenységük stratégiai tervezése és implementálása során.

Európai-szintű általánosításra vonatkozó speciális eredmények

Ebben a fejezettrészben azokat az eredményeket foglalom össze, amely lehetőséget teremtenek arra, hogy célszerű csoportosítás mentén európai-szintű, általánosítható eredményeket, illetve következtetéseket vonhassak el, az elemszám figyelembevételével. Ennek érdekében először azt mutatom be, hogy az egyes érintett eszközfejezetek esetén hol találkoztam egyedileg, illetve összességében kiugró válasszal. Az értékelést egyrészt a kérdésekre adott válaszok számossága, másrészt az adott válaszok tartalma, tehát a kapott súlyok alapján végeztem. Amennyiben egy kérdésre nem adott választ egy szervező, az azt jelenti, hogy nem létezik esetében a kérdéssel jelzett folyamat, míg ha

egy (valamilyen szinten létező folyamat esetén) alacsony súlyt adott egy-egy tevékenységnek, az azt jelenti, hogy az adott ügy nem bír akkora hozzáadott értékkel az adott szervezet esetén. Mindez azt is jelenti a gyakorlati életben – konzisztens stratégiaalkotást feltételezve – hogy az adott elem stratégiai vagy taktikai értéke is alacsony, az adott szervezet célrendszerében. Az értékelést az egyes fejezetek/kritériumok **36. számú ábrában** való megjelenésének sorrendjében ismertetem.

A IX. fejezetre (*érintettek bevonása*) vonatkozóan értékelve a kapott válaszokat a következő kép rajzolódik ki: a 21 kérdésből mindössze 3 kérdés esetén volt olyan, amire egy-egy szervező nem adott választ, tehát az adott szervezőnek nem volt olyan folyamata az önbevallás időpontjában. A legtöbb létező folyamat a horvát szervezőnél volt, ők összesen 18 kérdésre válaszoltak a 21-ből. Ebbe a csoportba sorolom a svéd és az olasz szervezőt is, akik 17 kérdésre adtak választ, azzal a különbséggel, hogy az olasz társaságnál kiugróan alacsony érték szerepelt a beszállítók értékelése vonatkozásában. A spanyol (16 válasz) majd a magyar szervező (11 válasz) marad ebben a vonatkozásban a lista végén azzal, hogy a spanyol szervező kimagaslóan alacsony értéket adott a fogyasztói visszajelzések kezelésére kialakított hatékony kommunikációs csatornákat illetően.

Az I. fejezet kérdései (*kutatás*) a szolgáltatók társadalmi hatásaira (veszélyeztetett csoportok, szerencsejáték függők), illetve az erre vonatkozó alapkutatásokra irányulnak. Az összesen 7 kérdés esetén 1 volt olyan, amire egy-egy szervező nem adott választ. A svéd és a horvát szervező minden kérdést egyaránt fontosnak ítélt, tehát megválaszolt – ugyanakkor a svéd szervező az összes kérdésre 4,85 súlyt adott, míg a horvát szervező a magas kockázatú termékek harmadik fél által történő kezelése vonatkozásában alacsonyabb súlyt fogalmazott meg. A spanyol és a magyar szervező egyaránt 6 kérdést válaszolt meg úgy, hogy mind a kettő szervező a magas kockázatú termékek harmadik fél által történő kezelésére vonatkozó kérdést hagyta megválaszolás nélkül. Az olasz szervező által adott válaszok és azok súlya nem mutat statisztikai szempontból extrém képet.

A II. fejezet (*alkalmazottak képzése*) közvetlenül a munkavállalókra, illetve azok bevonására vonatkozik. Erre a fejezetre összesen 3 kérdés vonatkozott a 86 kérdésből. Az adott válaszokat értelmezve azt látjuk, hogy ebben a vonatkozásban egyáltalán nem vonható le egyöntetű vélemény: a kérdések esetén 2 volt olyan, amire egy-egy szervező

nem adott választ. Ezek a kérdések egyrészt a munkatársak stratégiaalkotásba való bevonására, illetve esetleges korrupcióellenes képzésekre vonatkoztak.

A III. fejezet tételei közvetlenül és célzottan az *értékesítésben dolgozókra* vonatkozó programokat és aktivitásokat mérik fel. Ehhez a fejezethez összesen 5 konkrét kérdést társít az eszköz. Az 5 kérdés esetén összesen kettő volt olyan, amelyre egy-egy szervező nem adott választ: ezekből az egyik egy feltételes kérdés volt, amely az önkizárásra vonatkozó értékesítői tájékoztatásra vonatkozott. Amennyiben az adott válaszuk alapján csoportokba rendezzük a válaszadókat, akkor az élvonalban a svéd és a horvát szolgáltató áll, akik mind a ketten az összes kérdésre válaszoltak, tehát rendelkeznek arra vonatkozó folyamattal. A súlyok alapján azonban különbségek vannak közöttük: míg a svédek alacsonyabb súlyt a felelős játékszervezés mindennapos megjelenésének adtak, addig a horvát szakértők az új belépők kezelését és az ügynöki programok rendszeres felülvizsgálatát súlyozták alacsonyabbra. Az adott válaszok alapján a magyar és a spanyol szervező került egy csoportba, azzal, hogy a magyar szervező a kérdéseket érezhetően alacsonyabb súllyal (3,25) értékelte, mint a spanyol szervező, aki a kérdéseket összesen 4,12 átlagos súllyal értékelte. Az olasz szervező az ötből kettő kérdésre nem válaszolt, tehát azokkal a folyamatokkal nem rendelkezik, még részlegesen sem.

A VI. fejezet a *Társaság reklám és hirdetési folyamatait* és tevékenységét vizsgálja, így ennek a fejezetnek a terminális érintettje maga a szerencsejátékot nem elutasító fogyasztók teljes halmaza. Az összesen 7 kérdés esetén 1 volt olyan, amire egy-egy szervező nem adott választ, ugyanakkor megjegyzendő, hogy e fejezet vonatkozásában mutatkozott az egyik leginkább egységesnek a minta: az összes kérésre válaszoló csoportjába ezúttal a svéd szolgáltatón kívül az olasz, a magyar és a spanyol szereplő is belefért. A horvát társaság szakértői ezúttal összesen 6 kérdésre jeleztek vissza, ugyanakkor a létező folyamataik esetén ők is az átlagosnak tűnő magas (4,85) súlyt igazolták vissza.

A VIII. fejezet pedig már célzottan a meglévő játékosokra, illetve azok felvilágosítására illetve *edukációjára* irányul. Itt nagyon egyöntetű vélemény fogalmazódott meg: az összesen 7 kérdés esetén egy sem akadt, amire egyik szervező sem válaszolt volna. Eltérések az adott súlyok számában, illetve a kiugró, extrém értékelésben láthatóak. Ezek alapján csoportosítva a válaszolókat a legnagyobb átlagos súlyt a svéd szervező adta, míg a horvát és a spanyol szakértők egyöntetűen 4,85-ös súlyt rendeltek az egyes

kérdésekhez. Ennél alacsonyabb, 4,43-as átlagos súlyt a magyar és az olasz válaszadók adtak.

Az eredmények összefoglaló értékelése

Az elvégzett kvantitatív illetve kvalitatív csoportképzés alapján az látszik, hogy az esetek mindegyikében élen jár (mind a válaszok számában, mind pedig a súlyok vonatkozásában) a svéd szervező, míg összesen 5 esetben hozzákapcsolódik a horvát szervező is. A többi válaszadó – ezen dimenziók mentén – jellemzően nem szerepelt velük azonos szinten. Két fejezet esetében volt tetten érhető a szakértői visszajelzések egyöntetűsége: ez egyrészt a reklámozásra (VI. fejezet), másrészt pedig a meglévő játékosok kezelésére vonatkozott (VIII. fejezet). Ezeken a területeken az iparági szabályozás egyértelmű: a jelenlegi játékosok edukációja illetve a veszélyeztetett célcsoportok megóvása a felelős játékszervezés, mint CSR iparági alapelv kiemelt jelentőségű témája, amelyhez kézzel fogható és jól mérhető, követhető előírásokat fogalmaztak meg a szabályozók a reklámozás és kommunikáció területén.

Az átfogó eredményeket a vizsgálat módszertanánál megfogalmazott vizsgálati feltételezések illetve kérdések mentén ismertetem a következőkben. Előzetes feltételezésem szerint az érintettek közül a fogyasztók, a társadalom, illetve a szabályozó és ellenőrző szereplők (hatóságok) vannak jelen kiemelkedő mértékben az öt európai játékszervező CSR tevékenységében. A vizsgálat alapján mindez részben bizonyult igaznak – a (meglévő) fogyasztók és a társadalom vonatkozásában valóban megfigyelhető volt a kiemelt figyelem, míg a szabályozó hatóságok explicit nem jelentek meg a folyamatokban, illetve az aktivitásokban, ugyanakkor irányítóképességüket és jelentőségüket a két egyöntetűen értékelt terület (Reklámozás és Meglévő játékosok kezelése) jól jelzi. Feltételeztem azt is, hogy a CSR speciális területe: a felelős játékszervezés kiemelt súlyt kap az öt szervező életében. Mindez igaznak bizonyult: a felelős játékszervezés az eszközökben egyértelműen jelen van, mint kiemelt elméleti rendező elv, ugyanakkor annak gyakorlati súlya – az adott kérdések tartalmi elemzése alapján látható módon – nem egyöntetű. Előzetesen azt vártam, hogy a vizsgált vállalati tevékenységek explicit foglalkoznak a felelősség kérdésével és annak kiemelt érintettjével: magával a „sérülékeny” fogyasztóval. Mindez igaznak bizonyult: a

sérülékeny játékosok kezelése – úgyis, mint az iparági CSR tevékenység sűrítője – jelen van a felelősségvállalási tevékenységekben a vizsgált vállalatok esetén.

A vizsgálat során kerestem arra is a választ, hogy vannak-e európai szinten is tetten érhető regionális fókuszpont-eltérések az érintettek kezelése során. Az elemzés eredménye alapján nem bizonyult igaznak, hogy létezik ilyen európai minta, mert az elvégzett vizsgálatok alapján túlnyomórészt a svéd és a régióban nem oda sorolható horvát szervező került egy csoportba. A különböző viszonyulási-csoportok képzésének alapja ennek alapján nem, vagy nem pusztán regionális okokban keresendő (KATONA, 2018). Ugyanakkor számításba kell venni a minta korlátozottságát is, amely alapján nem lehet stabil európai szintű eredményeket levonni.

5 KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az érintettek stratégiai megközelítésének, illetve a CSR teljesítmény speciális mérési megfontolásainak kutatási programját a szakirodalom alapos és széleskörű tanulmányozása után valósítottam meg. Az irodalom feldolgozása során felszínre került, hogy a változó környezeti hatások szükségessé teszik a szervezetek stratégiai gyakorlatának és eszköztárának rendszeres felülvizsgálatát, stabil és magas piaci részesedéssel bíró társaságok esetén is, miközben a környezeti kihívásoknak való megfelelés érdekében a stratégiaalkotást koherens módon, az érintettek bevonásával, „illesztésével” kell megvalósítani. Mindez véleményem szerint szavatolja azt, hogy a stratégiai menedzsment valóban egyfajta átfogó vezetési funkció legyen. A szervezet érintettjeinek nevezem azokat az egyéneket vagy csoportokat, amelyek befolyásolási potenciállal rendelkeznek a szervezet célmegvalósításával kapcsolatban illetve ezt kibővítve, azokat is az érintettek csoportjába sorolom, akikre – akár aktív tevékenységüktől függetlenül – a szervezet pozitív vagy negatív hatást gyakorol. E megközelítés megítélésem szerint megengedi azt is, hogy az egyes szereplők - időben és térben - más és más súlyokkal rendelkezzenek a szervezet szempontjából.

Az érintettek kezelésére vonatkozó vezetési tevékenységet érintetti menedzsmentként határoztam meg, és úgy tekintem, hogy az érintettek beazonosításának és kezelésnek léteznek tudományosan igazolt, kutatható eljárási (ún. procedurális) és stratégiai dimenziói, az elemzés, tervezés, döntés és a megvalósítás menedzsment folyamatához illeszkedve. A vállalatok társadalmi felelősségvállalását (CSR) úgy tekintem, mint az érintettekkel való kölcsönös együttműködésen nyugvó folyamatos tevékenységet, amely során a cég minimalizálja a társadalomra gyakorolt negatív hatásokat, miközben maximalizálja a nyújtott értéket.

A CSR összetett szervezeti kapcsolódásai közül az etikus viselkedéssel és a felelős vállalati kormányzással való összefüggéseket kiemelt területként azonosítottam, azzal a megkötéssel, hogy a CSR tevékenységnek túl kell mutatni a jogszabályokban előírt minimum követelményeken, annál érzékelhetően többet kell nyújtani a társadalom felé ellentételezésként. A vállalatok társadalmi felelősségvállalási gyakorlatok közös elemeként azonosítottam azt, hogy a felelősségvállalás mögött üzleti döntés, üzleti

döntéshozók állnak, a CSR tevékenységet, illetve akciókat önkéntes elvek vezérlik és eredményük mérhető gazdasági és társadalmi értékteremtéssel jár.

A szakirodalom egységes abban, hogy a CSR tevékenységeknek az adott szervezet magkompetenciájához kell kapcsolódnia. Ezt a megközelítést az érintetti menedzsment, a CSR és a vállalati stratégia fő összekötő kapcsaként kezeltem, amelyből megítélésem szerint az is következik, hogy a CSR stratégiának a vállalati stratégia integráns részévé kell válnia. Az előtanulmányok azt mutatatták, hogy a CSR tevékenységre vonatkozó értékelések elsősorban önbevalláson, önértékeléseken alapulnak és kevés kvantifikálható kimenetet tartalmaznak. A tapasztalatok és az irodalmi hivatkozások mindeközben alátámasztották, hogy a CSR teljesítmény mérésére tudományos és üzleti igény is mutatkozik. A CSR speciális szakirodalmi előzményei egyúttal rámutattak arra is, hogy léteznek magas, nem teljes körűen ellentételezett társadalmi költséggel rendelkező, ún. „stigmatizált” (tehát káros) iparágak - ezek közé tartozik kutatásom fő alanya, a szerencsejáték-szektor is. A kutatók a felelős játékszervezést a szerencsejáték-szektor egy speciális és kritikus CSR tényezőjeként tartják számon. A szakirodalmi előzmények értékelése alapján kirajzolódott kutatási program következtetéseit a kutatási célok mentén mutatom be.

Az első kutatási cél a (1) vállalati stratégiák jellemzői és a gazdasági társaságok piacszerkezeti és gazdaságstatisztikai dimenziói közötti összefüggések vizsgálata volt. A vizsgálat megközelítésében kiemelt helyet foglaltak el a piacvezető (tehát monopol illetve oligopol piacszerkezeti körülmények között működő gazdasági társaságok), ugyanakkor a vizsgálatok során felszínre kerültek kompetitív (tehát versenyző) vállalatokra vonatkozó eredmények is. A gazdaságstatisztikai dimenziók során a foglalkoztatottak száma, a társaság működési ideje és tevékenységi köre mentén vontam le következtetéseket. A végzett kutatások alátámasztották, hogy (i) hogy az 50 vagy azt meghaladó számú munkavállalót foglalkoztató társaságok, akik között relatív magas (32%) arányt képviselnek a piacvezető (tehát oligopolisztikus illetve monopol piacon működő) vállalatok egyértelműen szervezeten belüli kérdésekre fókuszálnak stratégiájuk tervezése és megvalósítása során. Ezt a magatartást stratégiai „befelé-fordulásnak” is nevezhetjük. Jól látható az is, hogy (ii) az érintettekkel való aktív foglalkozás (akciók, programok) tekintetében szignifikáns különbség van a piacvezető és a piacon versengő (kompetitív) szereplők között, hiszen a kutatás egyértelműen alátámasztotta, hogy a piacvezető

társaságok általában aktívabbak az érintettel való foglalkozás területén. Mindeközben (iii) a külső és belső érintettek bevonását célzó jövőbeli aktivitásokra vonatkozó tervek a „fiatalabb”, tehát 15 évnél fiatalabb cégekre jellemzőbbek, amely igazolja a CSR és általában az érintettek kezelésének jelentőségét az üzleti élet jövőjében is. Nem feltétlenül okozott meglepetést az az eredmény, hogy (iv) a „fiatal” (15 évnél nem idősebb) cégek dinamikusabbak az újítások terén is: ez a csoport jóval több eredményt, aktivitást tudhat magáénak a termék és szolgáltatás innováció terén, míg (v) a kereskedelmi és marketing tevékenységet végző cégek elsősorban jövőbeni értékesítési és marketing eredményekre ható akciókat terveznek. A fentieket összességében úgy értékelem, hogy az érintettek bevonására vonatkozó eredményeket további kutatással érdemes lehet finomítani, hiszen a jelenlegi vizsgálatsorozat nem tárta azt fel, hogy a piacvezetők köre milyen fő érintettekkel áll kapcsolatban (vagy a kapcsolati hálója mitől függ), ahogyan arról sem szolgáltatott elemezhető információt, hogy az érintettekkel milyen gyakran és hogyan, milyen konkrét tevékenységek mentén, milyen csatornán keresztül és milyen céllal tartanak kapcsolatot a szervezetek. Véleményem szerint ugyanakkor különbséget lehet és kell tenni a piacvezető versenyző (tehát oligopol) szereplő és a hagyományosan sok (azonos súlyú) szereplővel versengő versenypiaci szereplők magatartása között is. Míg az oligopol szereplő – éppen a viszonylagos stabilitása miatt – közép- illetve hosszú távú stratégiai, taktikai szempontokat (pl. érintettek bevonásának különböző formáit) is beemelhet működésébe, addig a klasszikus versenypiacon a „létéért” küzdő szereplő a rövid távú üzleti célok reális elérését tűzi, tűzheti ki maga elé. Lényeges megköntésként kell figyelembe venni azt is, hogy a minta és kérdéssor összetétele alapján a CSR, mint marketing aktivitássorozat lekérdezése és elemzése volt kivitelezhető. A „környezeti kapcsolódás” stratégiai dimenziójára vonatkozó válaszok elemzése rámutatott arra, hogy (vi) a piacvezető cégekre inkább a kevésbé összetett és élő üzleti kapcsolatrendszer jellemző, míg a vizsgálatok alapján látszik, hogy (vii) a piacvezető cégekre kevésbé összetett marketing eszközrendszer jellemző, amely az üzleti-fókusz szerepének relatív alacsony súlyára mutathat rá. Az eredményeket azonban a minta nagyságának és összetételének korlátai mellett érdemes figyelembe venni, hiszen a stratégiai jellemzőkre vonatkozó elemzéseket összesen 137 gazdálkodó szervezeten végeztem, amelyből 108 versenypiaci és 29 piacvezető (monopol, illetve oligopol) pozícióban volt, így a

vizsgálatok következtetései nem tekinthetők reprezentatívnak, azokat további kutatások kiindulásaként javaslom figyelembe venni.

A második kutatási célom (2) a CSR stratégiaalkotás folyamatának feltérképezése és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedésének vizsgálata volt, amelyet egy hazai, részben monopol állami, nemzeti tulajdonú szervezeten, a Szerencsejáték Zrt-n végeztem kutatótársammal. Elemzésünk eredményeképpen - több előzetes feltételezésünket cáfolva - azt tapasztaltuk, hogy (i) a Szerencsejáték Zrt. esetén jól strukturált, üzleti stratégiát szem előtt tartó, szervezethez és üzleti célokhoz egyaránt megfelelően illeszkedő folyamat mentén támogatja a CSR tevékenység az üzleti célok elérését. Ezzel összefüggésben feltártuk, hogy a háromszintű folyamatrendszer – tehát az irányító, üzleti és támogató folyamatok – mindegyike során bemenetként szolgál az azonosított érintettek érték- illetve érdekrendszere, kiemelten a tulajdonosok, a vevők és a szabályozási környezet hatása volt tetten érhető. Megállapítottuk, hogy az állami szférához köthető érdekelt felek igényein túl, (ii) a fogyasztók, a versenytársak és a belső érintettek érdekeit, hatását is beépíti a Társaság a stratégiaalkotás és megvalósítás összetett folyamatába. A Társaság meghatározta a (iii) fenntartható működésével kapcsolatos fő alappilléreit, amelyek a következők: felelős üzletvitel, felelős játékszervezés, felelős foglalkoztatás, társadalmi elkötelezettség és végül környezeti felelősség. A vizsgálat során láthatóvá vált, hogy (iv) lényeges elvárásként jelenik meg a szervezetben az, hogy a fenti feladatok megvalósítása tervszerű és ütemezett legyen, valamint a szervezet teljes támogatása mellett valósuljon meg, így a stratégia megalkotása során formálisan is hangsúlyt fektet a Társaság a szervezeti és folyamatkapcsolódások kialakítására, megalapozására és működtetésre. Ezen kívül a dokumentumok elemzése (v) erős és tudatos kapcsolatot tárt fel a CSR értékek és a Társaság „felelős vállalatirányítási tevékenysége” között. Vizsgálatunk összességében rámutatott arra, hogy (vi) jelentős hozzáadott értékkel bír, ha a szervezetek folyamatosan, mérhető és strukturált rendszer mentén értékelik saját CSR teljesítményüket, összevetve azt az adott iparágban működő piacvezető vállalatok eredményeivel, legjobb gyakorlataival. Mindez azért jelentős, hogy a vállalati teljesítmény konzisztens, az érintettek elvárásait és a felelős működés szempontjait integráltan kezelő menedzsment eszközökön keresztül fejlődhessen. Kimutattuk azt is, hogy a hazai és nemzetközi összemérhetőség és az időbeli változások egzakt bemutatása érdekében ugyanakkor szükség mutatkozik egy számszerűsített,

súlyozott, objektív értékelő modell kialakítására, mindez pedig önértékelő rendszer kifejlesztése és tesztelése irányába fordította a kutatást.

Az előbbire illeszkedő, harmadik kutatási cél egy (3) iparág-specifikus CSR teljesítménymérési- eszköz kidolgozása volt, kifejezetten a szerencsejáték-szektor szervezői számára. Az eszköz kidolgozását két lépcsőben végeztük kutatótársammal közösen: először induktív módon megkíséreltük a hazai, speciális piacon tevékenykedő Szerencsejáték Zrt. belső használatú önértékelő tesztjének tanulmányozása és továbbfejlesztése segítségével egy olyan standard, mérhető és összehasonlítható rendszert összeállítását, amely más iparági szereplő számára is rugalmas, időről-időre gyors áttekintést nyújtó eszközt adhat. Majd az összeállított eszközt svéd, olasz, spanyol, horvát és magyar szakértői csoportok közreműködésével sikeresen teszteltük. E folyamat eredményeként olyan "felhasználóbarát", jól paraméterezhető, súlyozható rendszerre tettünk javaslatot, amely alkalmas a CSR értékelési, iparági eszköztárának, illetve módszereinek standard bővítésére. A javasolt önértékelő modell (a kiinduló teszt öt szempont mentén rendezett 38 kérdése helyett) 11 + 1 kritérium mentén, összesen 86 kérdés (tétel) értékelésével teszi lehetővé a CSR teljesítmény mélyebb, szerencsejáték-specifikus minősítését és a teljesítmények összemérését. A vizsgálatok fókuszában tehát a szerencsejáték-szervezők gyakorlati CSR tevékenységének értékelése és összemérése volt. A vizsgálatok a következő gyakorlat-orientált lépésekből álltak: először (i) hazai és nemzetközi szinten is eredményesen teszteltük a szerencsejáték-szervezők CSR tevékenységének önértékelő eszközét. Majd (ii) a tesztelés alapján javaslatokat fogalmaztunk meg azokra a közös kritérium csoportokra, amelyek lehetővé teszik a tevékenységek nemzetközi összemérését, illetve e mellett (iii) kijelöltük azokat a szempontokat, illetve eszközbe illesztett dimenziókat, amelyek – a nemzeti iparági szabályozás, játékgyománnyal és kulturális gyökerek okán – nem alkalmasak nemzetközi összehasonlítás elvégzésére. Az eredményeket értelmezve azt láttuk, hogy a (ii) pontban jelölt lépés határozza meg az iparági önértékelő eszköz nemzetközi szintre való emelésének keretét, míg a (iii) pont az eszköz nemzetközi szintre történő kiterjesztésének korlátját, másik oldalról nézve a nemzeti iparági CSR sajátosságok területét azonosítja, amely további kutatási dimenziókat is rejt. A fejlesztett eszköz küldetése szerint a szerencsejáték-iparág CSR, illetve felelős játékszervezői gyakorlata fejlesztésének hatékony és megalapozott támasza, amely utat nyit a szerencsejáték-

szektor szereplői társadalmi felelősségvállalási teljesítményének plasztikus és standard összemérése felé. Összességében elmondható, hogy az eszköz küldetésének betöltéséhez közelebb kerültünk azzal, hogy a vizsgálatunk során (i) azonosítani tudtuk azokat a tevékenységcsoportokat, amelyeken javítania szükséges az egyes szervezeteknek, (ii) illetve a gyakorlati kérdésekre adott referenciapontokat is sikeresen feltártunk. A kapott eredmények értelmezésekor azonban a következő korlátozó feltételekkel is számolni kell:

- a) Az eszköz fejlesztésébe állami szerencsejáték-szervezőket, illetve koncessziót birtokló szervezeteket vontuk be; nem mértünk tiszta versenypiaci szereplőket, és a bevont iparági szereplők száma is korlátozott volt.
- b) Nem dinamikus, hanem pontszerű vizsgálatot végeztünk, hiszen a kérdéseket először látták és értékelték a kutatásba bevont résztvevők, így a súlyok és az értékelések időben történő változását jelen kutatások során nem elemezhetjük.
- c) Egyes szervezetek eltérő felépítése és belső munkamegosztása miatt a kitöltés során nem lehetett az egyes csoportok azonos szakmai és hierarchikus összetételét biztosítani.

A technikai kérdéseken túl, koncepcionális szinten úgy értékeltük, hogy a kutatássorozat kiterjeszthető lenne arra vonatkozóan is, hogy nemzetközi térben teszteljük le, vajon az eszköz alapjának tekintett önkéntesen követhető EL szabvány elterjedése „tisztította-e” megfelelő mértékben a piaci tevékenységeket, ismerve azt, hogy az eltérő jogi, piaci és kulturális viszonyok más és más hatást gyakorolnak az egyébként töredezett piacszerkezetű európai szerencsejáték piac működésére. Az eszközbe betöltött éles adatok ugyanakkor nem „pusztán” az eszköz tesztelését szolgálták, hanem abból egyfajta statikus szerencsejáték-ipari kép is kirajzolódott az érintettek súlya, stratégiai illeszkedése kapcsán, európai szinten. Erre vonatkozott utolsó kutatási kérdésem.

Az előző célhoz módszertani szempontból köthető addicionális célom (4) volt, hogy áttekintsem az érintettek szerepét, súlyát az európai szerencsejáték-iparágban. Ezt a munkát a korábbi vizsgálatok alapján kialakításra került nemzetközi, iparág-specifikus CSR teljesítményértékelő-eszközben rendelkezésre álló statikus adatok másodelemzése segítségével végeztem, így kirajzolódtak egyrészt az egyes érintettek adott szervezőnél látható súlya, másrészt az adott vállalat CSR tevékenységének központi kérdései is. A vizsgálat során beazonosítottam, hogy (i) az EL felelős játékszervezési szabványa 11 fejezete közül a kimondottan az érintettekkel kapcsolatos fejezeten túl (IX. fejezet), további

öt (összesen tehát 6) témakör közvetlenül is köthető valamely érintett csoporthoz. Az érintettekre vonatkozó kérdések tartalmi vizsgálata alapján kitűnik, hogy (ii) valamennyi vizsgálatban érintett fejezet kérdése a szerencsejáték-ipar externális, káros társadalmi mellékterméke (hatása) szempontjából releváns felelős játékszervezés gyakorlati oldaláról közelít az érintettekhez, illetve vizsgálja az adott társaság tevékenységét. A kétlépcsős vizsgálat egyértelműen rámutatott, hogy (iii) a felelős játékszervezés, mint fő CSR rendező elv és a társadalom, illetve a játékosok csoportjai bírnak kiemelt jelentőséggel a vizsgált európai szervezőknél – ahogyan ezt a hazai szervezőnél is feltártuk. A tematikus értékelés során ugyanakkor tetten érhető lett az, hogy az egyes (iv) szervezetek más és más súlyt tulajdonítottak a kérdéseknek és az általuk érintett célcsoportoknak, következésképpen részben eltérő gyakorlatot folytatnak CSR tevékenységük stratégiai tervezése és implementálása során. Az elvégzett kvantitatív illetve kvalitatív csoportképzés alapján az látszik, hogy az esetek mindegyikében (v) élen jár a svéd szervező - mind a válaszok számában, mind pedig a súlyok vonatkozásában. Ugyanakkor a vizsgálat (vi) a felelősséghez való viszony és a földrajzi régiók között lévő egyértelmű kapcsolatot nem azonosított. A vizsgálat mindezekkel együtt is (vii) alátámasztotta a kifejlesztett iparág-specifikus CSR mérőeszközben található kérdések stabilitását és használhatóságát, és igazolta az iparágban élen járó svéd szervező erősségeit. Két fejezet esetében volt tetten érhető a szakértői visszajelzések egyöntetűsége: ez egyrészt a reklámozásra (VI. fejezet), másrészt pedig a meglévő játékosok kezelésére vonatkozott (VIII. fejezet). Ezeken a területeken az iparági szabályozás egyértelmű: a jelenlegi játékosok edukációja illetve a veszélyeztetett célcsoportok megóvása a felelős játékszervezés, mint CSR iparági alapelv kiemelt jelentőségű témája, amelyhez kézzel fogható és jól mérhető, követhető előírásokat fogalmaztak meg a szabályozók a reklámozás és kommunikáció területén. Mindez (viii) alátámasztja a hatékony és egyértelmű szabályozás jelentőségét. Fontos körülmény ugyanakkor, hogy a szerencsejáték-iparág számára összeállított CSR teljesítményértékelő-eszköz nemzetközi kiterjesztését összesen 5 szerencsejáték-szervező bevonása alapján ismerttettem, így az érintettek stratégiai súlyának adott iparágra vonatkoztatott európai következtetései nem tekinthetők reprezentatívnak, azokat további kutatások irányaként javaslom figyelembe venni. Javaslatom független attól, hogy megítélésem szerint a bevont szervezők jól reprezentálják az európai piacot és földrajzi eloszlásuk is kiegyenlített. Az eredmények

értékelése során további korlátozó tényezőként javaslom figyelembe venni, hogy a válaszokat az egyes szervezők szakértői csoportjai, önbevallás alapján készítették – és nem ismerték egymás válaszait, így az egymás közötti normázásra nem nyílt lehetőség. Lényeges az is, hogy az üzletileg érzékeny adatok és információk elfedése érdekében az eredményeket általános formában dolgoztam fel – szándékom szerint nem torzítva ezzel az eszköz tudományos felhasználhatóságának célját.

Kiemelt, átfogó kutatási kérdés volt annak elemzése, hogy hogyan valósul meg a gyakorlatban az, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezési tevékenység. Ezt az átfogó kérdést a második és a harmadik kutatási blokk során közelítettem meg, és azt tapasztaltam, hogy a (i) felelős játékszervezés kiemelt elméleti rendező elvként jelen van a hazai piacvezető szerencsejáték-szervező vállalati stratégiához illeszkedő CSR stratégiájában, és jól látható a vizsgált európai szervezők CSR fókuszpontjai között is. A felelős játékszervezés léte, mint kiemelt elméleti rendező elv igazolható azzal a fontos megköttéssel, hogy (ii) annak gyakorlati megvalósítása eltérő módon történik az egyes szervezők esetén.

Ami a vizsgálatok folytatását illeti, a kutatássorozat bármelyik pillére mentén haladva további vizsgálati lehetőségek adódnak, ugyanakkor ebben a szakaszban azokra a kapcsolódási pontokra és vizsgálati lehetőségekre hívom fel a figyelmet, amelyek az érintettek megkülönböztetett stratégia szerepének újabb aspektusainak feltárását, valamint az iparágra szabott CSR teljesítménymérési-eszköz további kiterjesztését eredményesen támogatják. Ezek alapján a következő három további kutatási irányt fogalmazom meg:

- a) Az érintettek stratégiai szerepe, a környezeti és az üzleti fókusz további tisztázása, valamint a jövő-orientáció kéréseinek alapos feltérképezése érdekében több, heterogén tevékenységi körben működő gazdasági társaságok bevonása. A már lefutott kérdőívek újra történő lekérdezése olyan új kutatási eredményekkel kecsegtetnek, melyek stabilabb (nagyobb elemszámú) idősoros vizsgálatok előtt nyitnák meg az utat.
- b) A CSR tevékenység és a vállalati stratégia tartalmi és procedurális illeszkedésének további, több szereplős, tudományos igényű, vállalati szintű feltérképezése. A stratégiaalkotási folyamatok, konstrukciók és módszerek mintázatának ily módon történő meghatározása az eszközrendszerek tekintetében üzleti értékkel is bíró eredményekkel szolgálhat.

- c) A szerencsejáték-specifikus, a felelős játékszervezési területeket lefedő CSR teljesítménymérésre szolgáló eszköz további, európai versenypiacon tevékenykedő magántulajdonú szolgáltatók bevonásával még stabilabbá tehető.

Az eredmények értékelése arra is rávilágított, hogy a szabályozási környezet és annak aktív kormányzati alakítása hatékony eszköze lehet egyrészt a szereplők magatartásának irányítására (tehát a szükséges társadalmi kontroll megvalósítására), másrészt – a gazdasági társaságok szintjén – magabiztos keretet adhat egyedi, differenciált üzleti értékteremtés megvalósítására is. A kutatási munka ezzel kapcsolatos eredményei nagyban igazolják MEYER (2015) megállapításait is, aki hat társaság, illetve szerencsejáték-piac vizsgálata alapján azt állítja, hogy a társaságok minél szerteágazóbb stratégiát követnek, annál hatékonyabban tudják optimalizálni teljesítményüket és alakítani szabályozási környezetüket. Mindennek eredményeként mélyebben tudnak integrálódni az adott szabályozott keretek között működő piacba, összességében pedig mindez visszaköszön valós üzleti teljesítményükben is, amely végső soron – etikus (például tisztas adózási) magatartást feltételezve – az adott nemzetgazdaságok közvetlen érdekét szolgálja. Ezzel a megközelítéssel összhangban jómagam is a szerencsejátékok szabályozott piaci működése illetve szervezése mellett foglalom állást, annak hangsúlyozásával, hogy a CSR legyen mindig több, mint amit a jogszabály elvár. Ezt követve az egyes szervezőknek érdemes az előírtakon túlmutató, egyedi megoldásokkal támogatni az érintetteket, hiszen összességében ez vezethet el a sérülékeny játékos csoportok megfelelő kezelése mellett elért, társadalmi szempontból is optimális kínálati és bevételi eredményekhez.

6 AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Az értekezés következő négy területén kerültek felszínre új illetve újszerű eredmények:

1. A CSR fontosságával, a stratégiával való szerteágazó kapcsolatrendszerével összefüggő irodalom feldolgozása területén:
 - 1.1. A vállalatok társadalmi felelősségvállalását jellemző meghatározások közös elemeként azonosítottam, hogy (i) a felelősségvállalás mögött üzleti döntés illetve (ii) üzleti döntéshozók állnak, a CSR tevékenységet, illetve akciókat (iii) önkéntes elvek vezérlik, (iv) annak eredménye mérhető gazdasági és társadalmi értékteremtéssel jár, továbbá (v) a CSR teljesítmény iparág-specifikus mérésére tudományos igény is mutatkozik.
 - 1.2. Az elterjedt megközelítéseken túl javaslatot tettem a CSR meghatározások olyan irányú bővítésére, hogy abban szerepeljen az, hogy a CSR tevékenységnek túl kell mutatni a jogszabályokban előírt minimum követelményeken, annál érzékelhetően többet kell nyújtania ellentételezésként a szervezet tevékenysége által negatívan érintett kockázatviselők felé.
 - 1.3. Az érintettekre vonatkozó általános meghatározások árnyalására tettem javaslatot azzal, hogy azok jobban hangsúlyozzák azt, hogy az egyes szereplők más és más súlyokkal és szerepekkel rendelkezhetnek térben (eltérő szervezetek, illetve üzletágak esetén) és időben egyaránt.
2. A vállalati stratégiák jellemzői és a gazdasági társaságok piacszerkezeti és gazdaságstatisztikai dimenziói közötti összefüggések vizsgálata területén, a minta elemszámának (N=137) és a minta összetételének (főképp marketing tevékenységű szervezetek) figyelembe vétele mellett:
 - 2.1. Az 50 vagy azt meghaladó számú munkavállalót foglalkoztató társaságok, akik között relatív magas (32%) mintaaarányt képviselnek a piacvezető (tehát oligopol, illetve monopol piacon működő) vállalatok, egyértelműen szervezeten belüli szervezési kérdésekre fókuszálnak stratégiájuk tervezése és megvalósítása során.
 - 2.2. Az érintettekkel való aktív foglalkozás (akciók, programok) tekintetében szignifikáns különbség van a piacvezető és a piacon versengő (ún. kompetitív) szereplők között, hiszen a piacvezető társaságok majdnem háromszor aktívabbnak bizonyultak az érintettel való foglalkozás területén.

- 2.3. Ezzel szemben a külső és belső érintettek bevonását célzó jövőbeli aktivitásokra vonatkozó tervek a „fiatalabb”, tehát 15 évnél újabb cégekre jellemzőbbek – mindez pedig közvetett módon igazolja a CSR és általában az érintettek kezelésének jelentőségét az üzleti gondolkodás jövőbeli fókuszai között is.
- 2.4. Mindeközben a piacvezető cégekre inkább kevésbé összetett és kevésbé élő üzleti kapcsolatrendszer jellemző, amely a környezeti kapcsolataik szűkösségére utalhat.
- 2.5. A piacvezető cégekre kevésbé összetett marketing eszközszerrendszer jellemző, amelyet az üzleti-orientáció relatív alacsony súlyával magyarázhatunk.
3. A CSR stratégiaalkotás folyamatának területén, ahol egy konkrét, részben monopol piaci szerepben lévő társaság esetén (Szerencsejáték Zrt.) kutatótársammal közösen leírtuk annak a társasági stratégiába történő 8 lépéses illeszkedési modelljét:
 - 3.1. A bemutatott séma inputként kezeli a folyamatokat, a stratégiát és a jövőképet, és ennek alapján formalizálja a CSR részstratégia és a társasági célok illeszkedésének iterációját a benchmark (1), a környezeti (2), a szervezeti képességek (3) és a SWOT elemzés (4) által meghatározott összefüggések között. Erre épül a CSR feladatok meghatározása (5), a kapcsolódó kulcsteljesítmény mutatók (6) és a kockázati tényezők azonosításának (7) formalizált lépése. Ezen alapulva jutunk el a CSR stratégia véglegesítésének befejező összehangolási (8) lépéséhez.
 - 3.2. A vizsgálat következtetése rámutatott arra is, hogy jelentős hozzáadott értékkel bír, ha a szervezetek folyamatosan, mérhető és strukturált rendszer mentén értékelik saját CSR teljesítményüket, összevetve azt az adott iparágban működő piacvezető vállalatok eredményeivel, legjobb gyakorlataival.
4. A CSR önértékelés területén, ahol az elemszám (N=5) figyelembevételével mellett olyan felhasználóbarát, jól paraméterezhető, súlyozható rendszerre tesz az értekezés javaslatot, amely alkalmas a CSR értékelés szerencsejáték iparági eszköztárának, illetve módszereinek bővítésére:
 - 4.1. A javasolt önértékelő modell 11 + 1 kritérium mentén, összesen 86 tétel értékelésével teszi lehetővé a CSR teljesítmény átfogóbb, szerencsejáték-specifikus minősítését és a teljesítmények összemérését az iparágon belül.

- 4.2. Az eredmények elemzése alátámasztotta, hogy létezik a „felelős játékszervezés”, mint kulcs CSR rendező elv, és a társadalom, illetve a játékosok kiemelt érintettséggel és jelentőséggel bírnak a szerencsejáték-szektorban.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az értekezés megírásának kiindulópontja az a felismerés volt, hogy alapvetően hiányos, túlnyomórészt informális tapasztalatokon és kevésbé strukturált felméréseken nyugvó kép él a klasszikus kompetitív területen kívül működő piacvezető, tehát monopol, vagy oligopol szervezetek stratégiai menedzselési gyakorlatáról, formáiról. Így meglátásom szerint abban is bizonytalanság mutatkozik, hogy a náluk tapasztaltak mennyiben kapcsolhatók össze a versenypiaci szereplők esetén látható – gyakran „mainstream”-nek nevezett - stratégia-menedzselés elméleti és gyakorlati irányvonalával. A fentiekkel összefüggésben végzett kezdeti piacszerkezeti és gazdaság-statisztikai vizsgálataim eredményei alapján egyre hangsúlyosabbá vált az érintettek, az érintett menedzsment kiemelt szerepe. Erre a felismerésre reflektáló, az érintett menedzsment és a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (angolul Corporate Social Responsibility, azaz rövidítve CSR) folyamatalapú stratégiai illeszkedésére, később a CSR teljesítmény mérésére vonatkozó vizsgálataimat speciális, ún. „stigmatizált” iparágban, a szerencsejáték-szektorban végeztem, hazai és nemzetközi piacvezető társaságok bevonásával. A dolgozatban az iparág kifejezést következetesen a szerencsejáték szektor szabályozási környezetére való hivatkozás okán használom. A kutatássorozat vizsgálatai tehát nem a szerencsejátékok mások által már kutatott társadalmi veszélyeire illetve azok feltárására, hanem a szerencsejáték-szervezők gyakorlati CSR tevékenységére és azok mérésére összpontosítottak. E szerteágazó összefüggésekkel rendelkező témát a szakirodalom tanulmányozása mentén felszínre került eredmények figyelembe vételével formáltam egységes kutatási programmá.

Az irodalom feldolgozása alapján megállapítottam, hogy (i) a változékony környezeti hatások szükségessé teszik a szervezetek stratégiai gyakorlatának és eszköztárának rendszeres felülvizsgálatát, stabil és magas piaci részesedéssel bíró társaságok esetén is, miközben a környezeti kihívásoknak való maximális megfelelés érdekében a (ii) stratégiaalkotást koherens módon, az érintettek bevonásával, „illesztésével” kell megvalósítani. Véleményem szerint ez szolgálja igazán a stratégia menedzsment, mint átfogó vezetési funkció hatékony működését. A szakirodalom alapján (iii) az érintettek kezelésére vonatkozó valamennyi vezetési tevékenységet érintetti menedzsment elemként határoztam meg, és úgy tekintem, hogy az érintettek beazonosításának és kezelésnek

léteznek tudományosan igazolt, kutatható eljárási (ún. procedurális) és szervezeti dimenziói. Az érintettekre vonatkozó általam használt megközelítés ugyanakkor megengedi azt, hogy az (iv) egyes szereplők más és más súlyokkal rendelkezzenek a szervezet szempontjából. A vállalatok társadalmi felelősségvállalását (CSR) úgy tekintem, mint az érintettekkel való kölcsönös együttműködésen nyugvó folyamatos tevékenységet, amely során a cég minimalizálja a társadalomra gyakorolt negatív hatásokat, miközben maximalizálja a nyújtott értéket, azzal a lényeges megkötéssel, hogy (v) a CSR tevékenységnek túl kell mutatni a jogszabályokban előírt minimum követelményeken, annál érzékelhetően többet kell nyújtani a társadalom felé ellentételezésként. A szakirodalom tanulmányozása alapján megállapítottam, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalását jellemző meghatározások közös eleme, hogy (vi) a felelősségvállalás mögött üzleti döntés, üzleti döntéshozók állnak, a CSR tevékenységet, illetve akciókat önkéntes elvek vezérlik és annak eredménye mérhető gazdasági és társadalmi értékteremtéssel jár. A CSR speciális szakirodalmi előzményei rámutattak arra, hogy (vii) léteznek nem teljes körűen ellentételezett társadalmi költséggel rendelkező, ún. „stigmatizált” iparágak. Ezek közé tartozik kutatásom kiemelt tárgya, a szerencsejáték-szektor is. A tapasztalatok és az irodalmi hivatkozások egyaránt alátámasztották azt, hogy a (viii) CSR teljesítmény iparág-specifikus mérésére igény mutatkozik. Az irodalom alapján kiemelttem azt, hogy (ix) a felelős játékszervezés a szerencsejáték-szektor egy speciális és hangsúlyosan kritikus CSR tényezője.

A fenti, szerteágazó összefüggésekkel rendelkező témát a szakirodalom tanulmányozása mentén felszínre került eredmények figyelembevételével formáltam egységes kutatási programmá. Az irodalmi előzmények feldolgozására építve a következő négy alapvető kutatási célt határoztam meg:

1. A vállalati/társasági stratégiák jellemzői és a vállalatok/gazdasági társaságok piacszerkezeti és gazdaság-statisztikai dimenziói közötti összefüggések vizsgálata.
2. A CSR-ra vonatkozó stratégiaalkotás folyamatának és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedésének eljárásalapú vizsgálata.
3. Iparág specifikus CSR teljesítménymérési-eszköz kidolgozása, a szerencsejáték-ipar számára.

4. További célként tűztem ki az érintettek szerepének európai szerencsejáték-iparágban történő áttekintését, amelyhez a mintát a 3. cél alapján összeállított eszköz adatai.

A fentiekre illeszkedve, a kutatássorozat tervezésekor, szakirodalmi illetve empirikus alapon az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Stratégiai megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy milyen területre összpontosítanak a stratégiaalkotás kapcsán.
- Kapcsolatközpontú megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyire összetett kapcsolati hálóval rendelkeznek.
- Üzleti megközelítésre vonatkozó kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, milyen üzleti célt támogató marketing eszközkészlettel dolgoznak.
- A jövő-orientáció kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy mennyiben fordulnak konkrét elképzelésekkel, elvárásokkal a jövő felé.
- Az érintettek kapcsán megfogalmazott kutatási kérdés: Van-e különbség a szervezetek között abban, hogy hogyan (milyen marketing aktivitások és programok) mentén foglalkoznak az érintettekkel.
- A hazai szerencsejáték-piac meghatározó vállalatának CSR stratégiája hogyan illeszkedik a társasági stratégiához és mennyiben épül a szervezet kiemelt érintettjeire.
- Hogyan valósul meg az a gyakorlatban, hogy a szerencsejáték-iparág CSR tevékenységének középpontja maga a felelős játékszervezés.

A fent ismertetett célrendszer figyelembevételével olyan összetett kutatássorozatot valósítottam meg, amely összesen 6 vizsgálatot tartalmazott. Az első kutatási célhoz kettő, a második kutatási célhoz egy, a harmadik célhoz szintén kettő, míg az erre módszertani szempontból épülő negyedik célhoz megint csak egy vizsgálatot terveztem. A kérdések oldaláról tekintve az értekezésben bemutatott vizsgálatokra, látható, hogy az első kutatási célhoz összesen öt, a második kutatási célhoz egy, míg az egymásra épülő harmadik és negyedik célokhoz egy kérdést rendeltem.

A módszertan és minta kapcsán előzetes feltételrendszert tűztem ki az értekezésben, amely alapján (i) a vizsgálataimat jogi személyű gazdasági szervezeteken végeztem, (ii) a piacszerkezeti összefüggések kutatásakor monopol, oligopol, vagy (tiszt) versenypiaci

szereplőket különböztettem meg. A disszertáció során (iii) piacvezető szereplőként értelmezem azt a piaci szereplőt, akinek monopol vagy oligopol szereplőként meghatározó, piacialakító hatása van. Az (iv) üzleti stratégiára vonatkozó célokat a marketing eszközök használatán keresztül vizsgáltam az értekezésben. Egyes következtetéseimet (v) a foglalkoztatottak létszáma mentén vontam le: az egyik csoportot a „mikro-, és kisvállalkozások” csoportja (0-49 fő), míg a másik halmazt az 50 vagy annál több foglalkoztatottal rendelkező „közép-, és nagyvállalkozások” csoportja képezte. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása teljesítményének mérése esetén (vi) egy szabályozott, sérülékeny csoporttal rendelkező ún. „stigmatizált” iparágban, a szerencsejáték-iparban végeztem kutatásaimat. Az erre vonatkozó (vii) vizsgálatokba (részben) monopol piacon tevékenykedő, állami tulajdonú, vagy állami koncesszióval rendelkező szerencsejáték-szervezők kerültek meghívásra.

Az értekezésben használt módszertan és anyag, illeszkedve a többlépcsős kutatás céljaihoz, illetve felépítéséhez többféle eljárásra épült.

- a) A stratégiai jellemzők vizsgálatát két dimenzió mentén, 2015-ben végeztem. A vizsgálatok során összefüggést kerestem a stratégiai jellemzők, a piacszerkezeti és egyes kiemelt gazdaságstatisztikai ismérvek között. Az elemzést 137 gazdasági szervezet adatain futattam le, ebből 108 versenypiaci és 29 piacvezető pozícióban volt. A válaszadás online történt a Magyar Marketing Szövetség kutatásához kapcsolódva. Az elemzést SPSS statisztikai programcsomag igénybevételével, klaszterelemzés és logisztikus regresszió módszerével végeztem.
- b) A CSR stratégiaalkotás folyamatának és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedésének vizsgálatát egy szereplőn, a hazai piacvezető szerencsejáték-szervező esettanulmánya kapcsán végeztük 2014-ben, egyik kutatótársammal. Elemzési módszertanunkban meta-elemzés, dokumentum-elemzés (tanulmányok, belső dokumentumok, folyamatleírások) és szakértői interjúk szerepeltek.
- c) Az iparág-specifikus CSR teljesítménymérési-eszköz kidolgozását 2015-ben és 2016-ban végeztük kutatótársammal közösen, két lépcsőben az European Lotteries (EL) iparági szabványa és a hazai nemzeti szerencsejáték-szervező által készített szakértői anyagok, illetve a Szerencsejáték ZRt-nél folytatott interjúk felhasználásával. Az első lépcsőben kifejlesztettük majd hazai piacon teszteltük az eszközt, ezt követően pedig

európai szervezők (svéd, olasz, spanyol, horvát és magyar) szakértői bevonásával finomítottunk a rendszeren.

- d) Az érintettek európai szerencsejáték-iparban történő kezelésének feltérképezését az eszközkidolgozás kapcsán rendelkezésre álló nemzetközi adatok másodelemzésével végeztem. A vizsgálat során alapvetően arra kerestem a választ, hogy milyen jellemzők mentén érhetőek tetten a felelős játékszervezése elemei a vizsgálatba vont társaságoknál, illetve vannak-e európai szinten is tetten érhető regionális fókuszpont-eltérések az érintettek kezelése során. Az adatok elemzését 2017 tavaszán végeztem.

A szakirodalmi előzmények értékelése alapján kirajzolódott kutatási program következtetéseit a kutatási célok mentén ismertettem. Az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni azt, hogy sem a stratégiai jellemzők (N=137), sem pedig az európai kitekintést szolgáló kutatás esetén (N=5) nem állt rendelkezésre reprezentatív minta. A kapott eredmények további kutatások kiindulópontjai lehetnek.

Az első kutatási cél a vállalati stratégiák jellemzői és a gazdasági társaságok piacszerkezeti és gazdaságstatisztikai dimenziói közötti összefüggések feltárása volt. A végzett kutatások alapján megállapítottam, hogy (i) hogy az 50, vagy azt meghaladó számú munkavállalót foglalkoztató társaságok, akik között relatív magas (32%) arányt képviselnek a piacvezető vállalatok, egyértelműen szervezeten belüli kérdésekre fókuszálnak stratégiájuk tervezése és megvalósítása során. Feltártam azt is, hogy (ii) az érintettekkel való aktív foglalkozás tekintetében számottevő különbség van a piacvezető (monopol és oligopol) és a piacon versengő (kompetitív) szereplők között: a kutatás egyértelműen alátámasztotta, hogy a piacvezető társaságok aktívabbak az érintettekkel való foglalkozás területén. Mindeközben (iii) a külső és belső érintettek bevonását célzó jövőbeli aktivitásokra vonatkozó tervek a „fiatalabb”, tehát 15 évnél újabb cégekre jellemzőbbek, amely igazolja a CSR és általában az érintettek kezelésének jelentőségét az üzleti élet jövőjében is. Nem feltétlenül okozott meglepetést az az eredmény, hogy (iv) a „fiatal” (15 évnél nem idősebb) cégek aktívabban az újítások terén is: ez a csoport ugyanis jóval több eredményt, aktivitást tudhat magáénak a termék és szolgáltatás innováció terén – a kutatásaim alapján. A „környezeti kapcsolódás” stratégiai dimenziójára vonatkozó válaszok elemzése pedig arra mutatott rá, hogy (v) a piacvezető cégekre inkább kevésbé összetett és kevésbé élő üzleti kapcsolatrendszer jellemző, míg a vizsgálatok alapján az is látszik, hogy (vi) a piacvezető cégekre szintén kevésbé összetett

marketing eszközrendszer jellemző, amelyet az üzleti fókusz szerepének relatív alacsony súlyával magyaráztam.

A második kutatási célom a CSR stratégiaalkotás folyamatának feltérképezése és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedésének vizsgálata volt, amelyet egy hazai, részben monopol állami (nemzeti) tulajdonú szervezeten, a Szerencsejáték Zrt-n végeztem kutatótársammal közösen. Elemzésünk eredményeképpen azt tapasztaltuk, hogy (i) a Szerencsejáték Zrt. esetén jól strukturált, üzleti stratégiát szem előtt tartó, szervezethez és üzleti célokhoz egyaránt megfelelően illeszkedő folyamat mentén támogatja a CSR tevékenység a társasági célok elérését. Ezzel összefüggésben feltártuk, hogy a háromszintű folyamatrendszer – tehát az irányító, üzleti és támogató folyamatok – mindegyike során bemenetként szolgál az azonosított érintettek érték- illetve érdektendősége, kiemelten tehát a tulajdonosok, a vevők és a szabályozási környezet hatása is láthatóvá vált. Megállapítottuk, hogy az állami szférához köthető érdekelt felek igényein túl, (ii) a fogyasztók, a versenytársak és a belső érintettek érdekeit, hatását is beépíti a Társaság a stratégiaalkotás és megvalósítás összetett folyamatába. Ezen kívül a Társaság meghatározta a (iii) fenntartható működésével kapcsolatos fő alappilléreit, amelyek a következők: felelős üzletvitel, felelős játékszervezés, felelős foglalkoztatás, társadalmi elkötelezettség és végül környezeti felelősség. A vizsgálat során láthatóvá vált, hogy (iv) lényeges elvárásként jelenik meg a szervezetben az, hogy a fenti feladatok megvalósítása tervszerű és ütemezett legyen, valamint a szervezet teljes támogatása mellett valósuljon meg, így a stratégia megalkotása során formálisan is hangsúlyt fektet a Társaság a szervezeti és folyamatkapcsolódások kialakítására, megalapozására és működtetésre. Ezen kívül a dokumentumok elemzése (v) erős és tudatos kapcsolatot tárt fel a CSR értékek és a Társaság „felelős vállalatirányítási tevékenysége” között. Vizsgálatunk összességében pedig rámutatott arra, hogy (vi) jelentős hozzáadott értékkel bír, ha a szervezetek folyamatosan, mérhető és strukturált rendszer mentén értékelik saját CSR teljesítményüket, összevetve azt az adott iparágban működő piacvezető vállalatok eredményeivel, legjobb gyakorlataival. Mindez azért jelentős, hogy a vállalati teljesítmény konzisztens, az érintettek elvárásait és a felelős működés szempontjait integráltan kezelő menedzsment eszközökön keresztül fejlődhessen. Ezzel összefüggésben ugyanakkor rámutattunk arra, hogy szükségesnek látszik egy

számszerűsített, súlyozott, objektív értékelő modell kialakítása, amely egy önértékelő rendszer kifejlesztése és tesztelése irányába fordította a kutatást.

Ezt követő, harmadik kutatási cél tehát egy iparág-specifikus CSR teljesítménymérési-eszköz kidolgozása volt, a szerencsejáték-szektor szervezői számára. E folyamat eredményeként olyan "felhasználóbarát", jól paraméterezhető, súlyozható rendszerre tettünk javaslatot társammal, amely alkalmas a CSR értékelési, iparági eszköztárának, illetve módszereinek bővítésére. A vizsgálatok a következő gyakorlat-orientált lépésekből álltak: először (i) hazai és nemzetközi szinten is eredményesen teszteltük a szerencsejáték-szervezők CSR tevékenységének önértékelő eszközét. Majd (ii) a tesztelés alapján javaslatokat fogalmaztunk meg azokra a közös kritérium csoportokra, amelyek lehetővé teszik a tevékenységek nemzetközi összemérését, illetve e mellett (iii) kijelöltük azokat a szempontokat, illetve eszközbe illesztett dimenziókat, amelyek – a nemzeti iparági szabályozás, játékhagyomány illetve kulturális gyökerek okán – nem alkalmasak nemzetközi összehasonlítás elvégzésére. A javasolt önértékelő modell a kiinduló teszt öt szempont mentén rendezett 38 kérdése helyett 11 + 1 kritérium mentén, összesen 86 kérdés (tétel) értékelésével teszi lehetővé a CSR teljesítmény sokrétűbb szerencsejáték-specifikus minősítését és a teljesítmények összemérését. A fejlesztett eszköz küldetése szerint a szerencsejáték-iparág CSR, illetve felelős játékszervezői gyakorlata fejlesztésének hatékony és megalapozott támasza, amely utat nyit a szerencsejáték-szektor szereplői társadalmi felelősségvállalási teljesítményének plasztikus és standard összemérése felé.

Végso, addicionális kutatási céloom az volt, hogy áttekintsem az érintettek szerepét az európai szerencsejáték-iparágban. A kétlépcsős vizsgálat egyértelműen rámutatott arra, hogy (i) a felelős játékszervezés, mint fő CSR rendezőelv és a társadalom, illetve a játékosok csoportjai kiemelt jelentőséggel bírnak a vizsgált európai szervezőnél. A tematikus értékelés során megállapítottam, hogy az egyes (ii) szervezetek más és más súlyt tulajdonítottak a kérdéseknek és az általuk érintett célcsoportoknak, következésképpen részben eltérő gyakorlatot folytatnak CSR tevékenységük stratégiai tervezése és implementálása során. Az elvégzett csoportképzési eljárások alapján az tártam fel, hogy az esetek mindegyikében (iii) élen jár a svéd szervező - mind a válaszok számában, mind pedig a szakértői súlyok vonatkozásában. Ugyanakkor a vizsgálat (iv) a felelősséghez való viszony és a földrajzi régiók között lévő egyértelmű kapcsolatot nem

azonosított. Beazonosítottam ugyanakkor azt, hogy (v) két egyértelműen szabályozott területen a szakértői visszajelzések egyöntetűek voltak: ezek egyrészt a reklámozásra, másrészt pedig a meglévő játékosok kezelésére vonatkoztak.

Az eredmények magas szintű áttekintése arra is újfent rávilágított, hogy a szabályozási környezet és annak aktív kormányzati alakítása hatékony eszköze lehet egyrészt a szereplők magatartásának irányítására (tehát a szükséges társadalmi kontroll megvalósítására), másrészt – a gazdasági társaságok szintjén – magabiztos keretet adhat egyedi, differenciált üzleti értékteremtés megvalósítására is. Mindez végső soron az adott nemzetgazdaságok közvetlen érdekét is szolgálja. Erre a megközelítésre támaszkodva jómagam továbbra is a szerencsejátékok szabályozott piaci működése illetve szervezése mellett foglalkozok állást.

SUMMARY

The starting point for writing this dissertation was the recognition, that the developed view about the strategic management practices, forms and the relation between the so-called "mainstream" theory and practice of the market leader, so monopolistic or oligopolistic organizations outside the classical competitive environment is basically incomplete, predominantly informal and it is based on empirical experience and on poorly structured surveys. Based on the results of my initial market structure and economic statistical investigation related to the above, the key role of the stakeholders, the relevant management, became more pronounced. Later as a reflection to this recognition, on the related management and the CSR process-based strategy fit, I have performed my CSR test in a special, so-called "stigmatized" industry: in the gambling sector, involving domestic and international market leading companies. I use the term industry to refer to the regulatory environment of this sector. Therefore, the investigations of this research series do not address the social dangers of gambling and their study explored by others, but it is focused on the practical activity and measurement of CSR activities of gambling organizers.

Based on the processing of the literature I have concluded that (i) the variable environmental impacts make it necessary to examine the organizations' strategic practices and tools, even in the case of stable and high-market companies, while in order to maximize the compliance with environmental challenges a (ii) the strategy creation has to be implemented in a coherent manner, with the involvement and "fitting" of the stakeholders. In my opinion, this really serves the effective operation of the strategy of management, the comprehensive driving function. Based on the literature (iii) I have defined all management activities related to the management of the stakeholders as a management element, and I consider that scientifically justified, researchable (so-called procedural) and organizational dimensions exist for identifying and handling of those involved. The approach that I use in relation to the stakeholders allows for (iv) different players to have different weights from an organization's point of view. I consider the Corporate Social Responsibility (CSR) as a continuous activity based on mutual cooperation with the stakeholders, during which the company minimizes its negative impacts on the society, while maximizing the value provided, with the essential restriction, that (v) CSR activity must noticeably overcome the minimum requirements

laid down by law, it has to offer more to society as a compensation. Based on the study of the literature, I have found that a common element in the definitions that characterizes corporate social responsibility is that (vi) behind taking the responsibility there is a business decision-making, there are business decision-makers, CSR activities and actions are governed by voluntary principles and results in measurable economic and social value creation. CSR's special literature backgrounds have pointed out that, that (vii) there are so-called "stigmatized" industries where non-fully compensated social costs exists. These include the subject of my research, the gambling sector as well. Both experience and literary references support (viii) the need for the industry-specific measurement of CSR performance. Based on the literature, (ix) a responsible gambling organization is a special and highly critical CSR factor in the gambling sector.

I have formed the topic above with a wide variety of contexts into a uniform research program, taking into an account the results that have been discovered by studying the literature. Based on processing the literary history, I have defined the four following fundamental research objectives:

1. The characteristics of corporate strategies and the relationship between the market structure and the economy-statistical dimension of the business organizations.
2. Procedural analysis of CSR strategy creation process and its integration into corporate strategy.
3. Develop industry-specific CSR performance measurement tools for the gambling industry.
4. I set it as a further goal to create an overview about the role of the stakeholders in the European gambling industry, to which the sample data was provided on the tool created on the basis of the 3rd objective.

In line with the above, during the planning of the research series, I formulated the following research questions on a literary or empirical basis:

- Research question on strategic approach: Is there a difference between the organizations based on which area they are focusing when creating their strategy?
- Research question on contact-centered approach: Is there a difference between the organizations in how complex network they have?

- Research question on business approach: Is there a difference between the organizations in which marketing toolkit supports their business purpose?
- Research question about future orientation: Is there a difference between the organizations in how they face the future with concrete ideas and expectations?
- Research question about stakeholders: Is there a difference between the organizations in how (with what marketing activities and programs) stakeholders are addressed.
- How does the CSR strategy of the domestic gaming market's dominant company fits into the companies corporate strategy and how it depends on its key stakeholders.
- How is it handled in practice that the leader of the gambling industries CSR activity is also the responsible gambling organization itself?

Considering the target system described above I have created a series of complex research series that contained a total of 6 tests. I have planned two investigations for the first research objective, one for the second research objective, also two for the third objective, and one for the fourth objective that is based on the third from methodological point of view. From research question perspective for the studies presented in the dissertation, you can see that for the first research objective altogether I have assigned five questions, for the second research objective one, while for the third and fourth objective that are built on each other I have assigned one question.

In the dissertation I have set up a preliminary condition regarding the methodology and the sample, based on which (i) I have conducted my studies on legal entities, (ii) during the market structure research I have differentiated between monopolistic, oligopolistic, or (pure) competitive market players. During the dissertation (iii) I have interpreted that market player as the market leader whose monopoly or oligopoly plays a dominant role in market-forming. (iv) In the dissertation I have examined the business strategy objectives through the use of marketing tools. I have deduced some of my conclusions (v) along the number of employees: where the first group is the group of "micro and small enterprises" (0-49 people) while the other set is a group of "medium and large enterprises" with 50 or more employees. Regarding measurement of corporate social responsibility performance (vi) I did my research in a regulated, vulnerable group, in a so called "stigmatized" industry: the gambling industry. For these investigations, (vii) we have invited state-

owned or publicly-licensed gambling organizers, who are acting (partly) on monopolistic markets.

The methodology and materials used in the dissertation were built on several procedures, fitting the objectives and the structure of multi-stage research.

- a) I have studied the strategic characteristics along two dimensions in 2015. In the course of the investigations, I sought a correlation between the strategic features, the market structure and some key economic statistics. The analysis was carried out on a data provided by 137 business organizations, of which 108 were competitive market players and 29 were market leaders. The response was made online by connecting to the research of the Hungarian Marketing Association. The analysis was carried out using SPSS statistical software package, with cluster analysis and logistic regression method.
- b) We conducted together with my research associate the investigation of the CSR strategy creation process and its integration into corporate strategy on a single instance, on the case study of the domestic market leader gambling organizer in 2014. In the methodology of our analysis we used meta-analysis, document analysis (studies, internal documents, process descriptions) and expert interviews.
- c) Together with my research partner we developed the industry-specific CSR performance measurement tool in 2015 and 2016, in two steps using the industry standard of the European Lotteries (EL), the expert materials produced by the national gambling organizer and the interviews with Szerencsejáték Zrt. In the first step we developed and tested the tool in the domestic market, after which we refined the system with the help of experts from different European organizations (Swedish, Italian, Spanish, Croatian and Hungarian).
- c) I performed the mapping of the stakeholders' management of the European gambling industry with the secondary analysis of the available international data related to tool development. During the investigation, I was basically trying to find out the characteristics of the responsible gambling organization in the investigated companies and to see if there is a regional focal point deviation available on European level during addressing the stakeholders. I have analyzed the data in the spring of 2017.

In the following the conclusions of the research program will be presented based on the evaluation of the literature history along the research objectives. When interpreting results, it should be considered that neither for the research of the strategic features, (N = 137) nor for the research supporting the European lookout (N = 5) there were no representative examples. The results obtained may be the starting point for further research.

The first objective of the research was to identify the relationship between the characteristics of corporate strategies and the market structure and the economic statistical dimensions of the companies. Based on the research, I have found (i) that companies with 50 or more employees, with a relatively high (32%) ratio of market leaders are clearly focusing on organizational issues when designing and implementing their strategies. I have also revealed that (ii) there is a significant difference in the active management of stakeholders between the market leader (monopolistic and oligopolistic) and the competing (competitive) players: the research clearly supported the fact that the market-leading companies are more active in the area of stakeholder management. At the same time, (iii) plans for future activities to involve external and internal stakeholders are more typical for 'younger' companies, so for those of younger than 15 years of age, which demonstrates the importance of CSR and the management of stakeholders in general in the future of business life as well. The result was not surprising that (iv) the "young" companies (not older than 15 years) are more active in innovation, too: this group has far more results and activity in product and service innovation - based on my research. The analysis of responses to questions about the strategic dimension of "environmental connectivity" revealed (v) that the market leading companies are characterized by less complex and less live business relationships, while on the basis of the examinations, (vi) that the market-leading companies are characterized by a less complex marketing tool system that I explained by the relatively low weight of business focus.

My second research objective was to map the CSR strategy process design and the analysis of its fitting into corporate strategy creation, which I conducted with a research partner on a domestic, partly monopolistic state (national) organization, Szerencsejáték Zrt. As a result of our analysis, we found that (i) in case of Szerencsejáték Zrt., the CSR activity is supporting the achievement of business goals based on a well-structured, business-oriented process well-suited for business and business purposes. In connection

to this, we have discovered that for every level of the three-tier process system - the management, business and support processes - the interest system of the identified and the affected serves as an input, the owners, the buyers and the effects of the regulatory environment were also visible. We have found that beyond the demands of stakeholders in the public sphere, (ii) the company also integrates the interests of the consumers, competitors and internal stakeholders to the complex process of strategy creation and implementation. The company has identified (iii) the main pillars of its sustainable operation, that are: responsible business, responsible gambling organization, responsible employment, social commitment and ultimately environmental responsibility. During the investigation it became apparent, that (iv) in the organization it appears as an essential expectation that the implementation of the above tasks should be planned and scheduled and supported by the whole support of the organization, thus during the creation of the strategy the Company is formally emphasizing the organizational and operation process connections, its foundation and operation. In addition, the analysis of the documents (v) revealed a strong and conscious relationship between the CSR values and the Company's "responsible corporate governance" activity. In summary, our analysis pointed out (vi) that it has a significant additional value when organizations measure their CSR performance on a continuous, measurable, structured basis, comparing them to the results and best practices of market-leading companies in the industry. All this is important to ensure that company performance is consistently developing through management tools that integrate stakeholders' expectations and responsible operational aspects management. However, in relation to this, we have pointed out the need to develop a quantified, weighted, objective evaluation model that will turn the direction of the research towards the development and testing of a self-evaluation system.

Following this, the third research objective was to develop an industry-specific CSR performance measurement tool for the gambling sector organizers. As a result of this process, we proposed with my associate a "user-friendly", well-parameterizable, weighted system that is capable of expanding the CSR evaluation and industry toolbox, methods. The investigations were conducted along the following practice-oriented aspects: first, (i) we successfully tested the self evaluation tool of the CSR activity of the gambling organizers domestically and internationally. After this, (ii) based on the investigation, we gave proposals for the common criteria groups that allow us the international comparison

of the activities, (iii) we have selected the aspects and the dimensions embedded into the tool that are not suitable for carrying out international comparisons, because of national industry regulation, gambling tradition or cultural roots. The proposed self-evaluation model allows more versatile gambling-specific ratings for CSR performance and the comparison of performance, based on 11 + 1 criteria with the evaluation of 86 items instead of the previous 38 questions based on 5 criteria. The mission of the developed device is to be the effective and well-grounded support for the development of the gaming industry's CSR and the responsible gambling organizer practices, which opens the way towards the plastic and standard comparison of the social responsibility of players in the gambling sector.

My final, additional research objective was to review the role of stakeholders in the European gambling industry. The two-step research clearly pointed out that (i) the responsible gambling organization as the main CSR leader and the society and the groups of players are of outstanding importance to the investigated European organizer. During the thematic evaluation, I have found that each (ii) organization attributed different weight to the issues and to the relevant target groups, consequently they share a partly different approach to CSR activity planning and implementation. On the basis of the grouping processes I have seen, that (iii) the Swedish organizer leads in each case - both in the number of responses and in the expert weights. At the same time, (iv) the investigation did not identify a clear correlation between liability relations and geographical regions. I have identified (v) that the expert feedback in the two clearly regulated areas was uniform: they related to advertising and to the management of existing players.

A high-level review of the results also highlighted again, that the regulatory environment and its active governmental formation can be an effective tool, on one hand to guide the behavior of the actors (to realize the necessary social control) and on the other hand - at the level of business associations - it can provide a confident framework for achieving individual, differentiated business value creation. This ultimately also serves the direct interest of the respective national economies. On the basis of this approach, I am also in favor of the regulated market operation and gambling organization.

IRODALOMJEGYZÉK

1. 329/2015 (XI. 10): Kormányrendelet a felelős játékszervezésről.
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500329.kor> letöltés dátuma: 2018. szeptember 30.
2. Alves, C. – Santos-Pinto, L. (2015): A Theory of Corporate Social Responsibility in Oligopolistic Markets.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.9279&rep=rep1&type=pdf>, letöltés dátuma: 2015.június 21.
3. Angyal Á. (1994): Az üzleti etika alapfogalmai, Vezetéstudomány, 25. évf. 10. szám, pp. 45-54.
4. Angyal Á. (2000): Üzleti szervezetek társadalmi és politikai megfelelése. Vezetéstudomány. 2000/12. pp. 42. – 55. oldal
5. Angyal Á. (2001): Vállalati kormányzás. Aula. Budapest.
6. Angyal Á. (2008a): A vállalatok társadalmi felelőssége. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/186/1/51_Angyal_%C3%81d%C3%A1m_CRS.pdf, letöltés dátuma: 2015.03.22.
7. Angyal Á. (2008b): Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Előadás, 2008, október 2-3. Konferencia-kiadvány. Dienesné (ed.).
8. Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, G. – Tari, E. (1999): Stratégia és szervezet. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
9. Antal-Pomázi K. (2016): Vállalati érdek a versenyszabályozásban. Verseny és szabályozás. <http://econ.core.hu/file/download/vesz2016/erdek.pdf>, letöltés dátuma: 2017. október 14.
10. Arrow, K. J. (1979): Az externalitások politikája. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
11. Artner A. (2006). Globalizációt másképpen! Az „antiglobalizációs” mozgalmak céljai és tevékenysége. In: Globalizáció, Tőkekoncentráció, térszerkezet (tanulmánykötet) Szerk.: Bernek Ágnes és Farkas Péter. Harsányi János Főiskola, OTKA, MTA VKI., Budapest, pp. 281-328. ISBN 963 301 482 4
12. Ásványi K. (2012): CSR marketingmix a gyakorlatban. Marketing és Menedzsment, Vol. 46, pp. 32-41.

13. Auer, M. – Griffiths, M.D. (2013): Behavioral Tracking Tools, Regulation, and Corporate Social Responsibility in Online Gambling. *Gaming Law Review and Economics*, October 2013, 17(8). pp. 579-583.
14. Balaton K. (2007a): *Stratégia és szervezet*. Budapest: Aula Kiadó. ISBN: 9789630594738
15. Balaton K. (2007b): *Organizational strategies and structures following the system turnaround*. Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN 9789630585231
16. Balaton K. (2008): A stratégiai menedzsment fejlődése a rendszerváltás után (előadás). In *Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben*. Debrecen: 2008. október 2-3.
17. Barakonyi K. (1999): *Stratégiai tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. ISBN: 0669001667195
18. Baritz S. L. (2010). Az életet szolgáló gazdaság. *SAPIENTIANA*. 3(1). pp. 76-86.
19. Basu, K. (2011): *Beyond the invisible hand*. Princeton University Press. ISBN: 2010012135
20. Bauer A. – Berács J. (1992): *Marketing*. Budapest. Aula Kiadó. ISBN: 9789639585041
21. Baumberg, G. B. (2014): *Corporate Social Responsibility, Technical report. Addiction and Lifestyles in Contemporary Europe: Reframing Addictions Project*. <https://kar.kent.ac.uk/55684/>, letöltés dátuma: 2017. április 30.
22. Bayer, J.(1991): *Piac, Verseny, Stratégia*. Vinton Kft. Budapest. ISBN
23. Beinhocker, E. (2009): 10 trend, amelyekre figyelniünk kell = *Harvard Business Review*, 2 évf. 11. sz. pp. 45-51.
24. Benedek A. – Takácsné György K. (2016): A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis-és középvállalatok körében. In *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* 47.1. pp. 58-67.
25. Benedek A. (2017): A stratégiai CSR személyiségi gyökerei. *Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII.* pp. 55-69.
26. Berlinger E. (2017): "A piac és az állam szerepe az innovációban-Kornai János versus Joseph E. Stiglitz. *Közgazdasági Szemle* 64.4 (2017). p. 377.

27. Bhattacharyya, S.S. (2008): Development Of a CSR-Strategy-Framework - Doctoral Thesis.
http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/crrc2007bhattacharyya.pdf, letöltés dátuma: 2017. október 15.
28. Bieker, T. (2001): Sustainability management with the Balanced Scorecard. Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen.
http://backup.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/Summer_Academies_old_ones_/edition_2001/Papers/Paper_Bieker_Gminder.pdf, letöltés dátuma: 2015. március 21.
29. Blaszczyński, A. – Parke, J. – Rigbye, J. (2014): Operator-based approaches to harm minimisation in gambling: summary, review and future directions. Review and Future Directions. London: The Responsible Gambling Trust.
30. Bodorkós, B — Pataki, G. (2012): Hogyan kutassuk a CSR-t? A nemzetközi szakirodalom empirikus kutatásainak módszertani áttekintése. Published in International Management Journals. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/362/1/Bodorkos_Pataki_148.pdf, letöltés dátuma: 2016. május 21.
31. Bonardi, J. P. (2004): Global and political strategies in deregulated industries: The asymmetric behaviors of former monopolies. Strategic Management Journal, 25(2), pp. 101-120.
32. Bögel Gy. — Salamonné Huszty A. (2008): Vállalati stratégiaalkotás: Jelenségek és kérdőjelek.
https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/109208/file_up_BogelGy-Sne-VallalatiStrategialkotas.pdf?sequence=1&isAllowed, letöltés dátuma: 2015. június 21.
33. Brandenburger, A. M. — Nalebuff, B. J. (2011). Co-opetition. Crown Business.
34. Braun R. (2013): A vállalatok politikája - vállalati közösségek es a vállalati stratégia jövője; Vezetéstudomány, 44/1. pp. 18 -28.
35. Cai, Y. — Jo, H. — Pan, C. (2012): Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors. Journal of Business Ethics. 108(4). pp. 467-480.
36. Cameron, K. S., — Quinn, R. E. (2011): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

37. Carlton, D. — Perloff, J. (2003): Modern piacelmélet. Budapest: Panem Kiadó.
ISBN: 9635453418
38. Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders; Business horizons, 34/4, pp. 39-48.
39. Chikán A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó. ISBN: 963-9478-74-1
40. Chikán A.(ed.) (2013): Kilábalás göröngyös talajon. Gyorsjelentés.
http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/i_vallgazd/vkk/BCE_VKK_GYORSJELENTES_2014.pdf, letölve: 2016. február 1.
41. Chikán, A. (ed.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben - Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2340/1/GYORSJELENTES_2010.pdf, letöltés dátuma: 2015. március 21.
42. Clarke, S. (1988): Keynesianism, Monetarism and the Crisis of the State. Aldershot: Elgar. p. 120.
43. Crane, A. – Matten, D. (2016): Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford University Press. ISBN: 9780199564330
44. Creswell, J. W. – Clark, P. (2007): Designing and conducting mixed methods research. pp: 53-106.
45. Csaba I. – Tóth I. Gy. (1999): A jóléti állam politikai gazdaságtana. Budapest: Osiris Kiadó.
46. Csapóné R. T. (2016): Fókuszban az alkalmazottak. In Studia Mundi – Economica, Vol. 3. No. 1.(2016). pp. 26-39.
47. Csath M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Budapest. Aula. ISBN: 9639345067
48. Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. ISBN: 9789631952513
49. Csath M. (2009): A world in crisis? Does learning help to create future opportunities? Development and Learning in Organizations: An International

- Journal, Vol. 23 Issue: 6, pp.8-10. <https://doi.org/10.1108/14777280910994840>,
letöltés dátuma: 2017. október 14.
50. Csillag S. (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/191/1/50_Csillag_S%C3%A1ra_CRS.pdf,
letöltés dátuma: 2014. november 15.
51. Csorba G. (2013) Magyarországi empirikus piacszerkezet-elemzések kutatási
eredményeinek és gyakorlati alkalmazásainak áttekintése. Verseny és szabályozás,
2012. MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, pp. 13-31.
52. Domán Sz — Tamus A — Simon T. — Katona N (2013): A szélerőmű, mint a
megújuló energia egy stratégiai iránya. JOURNAL OF CENTRAL EUROPEAN
GREEN INNOVATION 1:(2) pp. 37-50.
53. Domokos L. — Várpalotai V. — Jakovác K. — Németh E. — Makkai M. (2016):
Szempontok az állammenedzsment megújításához. Fókuszban az állami és
önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok irányítása= Renewal of Public
Management. Contributions of State Audit Office of Hungary to enhance
corporate governance of state-owned enterprises. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC
FINANCE QUARTERLY, 61(2). pp.185-204.
54. Donaldson, T.- Preston, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation:
Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1).
pp. 65-91.
55. Draskóczi I. – Honvári J. (2000): Magyarország gazdaságtörténete a
honfoglalástól a 20. század közepéig. Budapest: Aula Kiadó. ISBN 9639478512
56. Dubiel, R. (2007): Ház vagy membrán? Az újkapitalizmus kritikai elméletéhez in
Replika folyóirat. Vol. 59. pp 107-116
57. Durning, A. T. (1992): How much is enough? The consumer society and the
future of the earth. Worldwatch Institute, Earthscan Publications, London.
58. Edvinsson, L. (1997): Developing intellectual capital at Skandia. Long range
planning, 30(3). pp. 366-373.
59. EL (2014): European Lotteries Association - EUROPEAN GAMING
STANDARDS. <https://www.european-lotteries.org/european-gaming-standards>,
letöltés dátuma: 2015. szeptember 3.

60. EL, 2017: Az EL tagjai. <https://www.european-lotteries.org/list/member-lotteries>,
letöltés dátuma: 2017. április 20.
61. Engert, S. — Rauter, R. — Baumgartner, R. J. (2016): Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of cleaner production*, 112, pp. 2833-2850.
62. EU (2014a): A Bizottság ajánlása az online szerencsejáték-szolgáltatások fogyasztóinak és játékosainak védelmére és a kiskorúak online szerencsejátékoktól való távoltartására vonatkozó elvekről. Letöltve: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex%3A32014H0478>, letöltés dátuma: 2018.szeptember 29.
63. EU (2014b): vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó megújult uniós stratégia (2011–2014) Letöltve: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex:52011DC0681>, letöltés dátuma: 2014. augusztus 9.
64. Europe Economics (2004): The Case for a Single European Gambling Market. http://www.europe-economics.com/publications/euro_gambling_2004.pdf, letöltés dátuma: 2016. július .08.
65. Eweje, G. (2014): Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies; Bingley: Emerald Group Publishing. ISBN: 978-78441-152-7
66. Figge, F. — Hahn, T. — Schaltegger, S. — Wagner, M. (2002): The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5). pp. 269-284.
67. Fink, L. (2018): A sense of Purpose. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>,
letöltés dátuma: 2018. február 15.
68. Franken, A. — Thomsett, H. (2013): When it takes network: creating strategy and agility through wargaming = *California Business Review*. 2013. 55 évf, 3. sz. pp. 107 -133.
69. Freeman, R. E. — Evan, W. M. (1990): Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of behavioral economics*, 19(4). pp. 337-359.
70. Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. ISBN: 0273019139 9780273019138

71. Friedman, M. (1996): Kapitalizmus és szabadság. Budapest: Akadémiai Kiadó.
ISBN: 9630569949
72. Fülöp Gy. (2001): A globális vállalati stratégiák. Budapest: Aula kiadó. ISBN:
963 9345 54 7
73. Garaj E. (2013): Változásmenedzsment.
http://issuu.com/mutf/docs/v_ltoz_smenedzsment_ebook_garaj_2013, letöltés
dátuma: 2014. november 18.
74. Garbarino, J. (1999): A relációs fogyasztók attitűdstruktúrái; In. Hunyadi-Székely:
Gazdaságpszichológia, 2003, p. 714.
75. Géring Zs. (2014): Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? Vállalati társadalmi
felelősségvállalás vezetői szemmel. Vezetéstudomány / Budapest Management
Review, 45 (12). pp. 53-66.
76. Gjørlberg, M. (2009): Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR
practices and CSR performance in 20 countries. Scandinavian journal of
management. 25(1). pp. 10-22.
77. Goodpaster, K. E. (2007): Conscience and Corporate Culture. Malden: Blackwell
Publishing Ltd. ISBN: 1405130407
78. Grant, R., M. (2008): Tudás és stratégia. Budapest: Alinea Kiadó. ISBN: 978-963-
9659-26-1
79. GRI (2018): Útmutató fenntarthatósági jelentések készítéséhez.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, letöltés dátuma: 2018. szeptember 23.
80. Groening, C. – Kanuri, V. K. (2013): Investor reaction to positive and negative
corporate social events; Journal of Business Research 66(10), pp. 1852-1860.
81. Grougiou, V. – Dedoulis, E. – Leventis, S. (2016). Corporate social responsibility
reporting and organizational stigma: The case of “sin” industries. Journal of
Business Research, 69(2), 905-914.
82. Gulyás L. (2014): A stratégiai elemzés: Szándékok és érdekek. In. Gulyás László
szerk. Stratégiai menedzsment. Szen Ce-től a Kék Óceánig. JatePress. Szeged.
pp. 29-40. ISBN: 9789633152041

83. Gyollai, Á. – D Griffiths, M. – Barta, C. – Vereczkei, A. – Urbán, R. – Kun, B. – Demetrovics, Z. (2014): The genetics of problem and pathological gambling: a systematic review. *Current Pharmaceutical Design*, 20(25). pp. 3993-3999.
84. Györi Zs. (2011): A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon. <http://docplayer.hu/1917306-Gyori-zsuzsanna-a-tarsadalmi-felelossegvallalas-helyzete-magyarorszagon-2011-1.html>, letöltés dátuma: 2014. június 21.
85. Haefeli, J. — Lischer, S. — Schwarz, J. (2011). Early detection items and responsible gambling features for online gambling. *International Gambling Studies*, 11(3). pp. 273-288.
86. Hancock, L. — Schellinck, T — Schrans, T. (2008): Gambling and corporate social responsibility (CSR): Re-defining industry and state roles on duty of care, host responsibility and risk management. *Policy and Society*, 27(1). pp. 55-68.
87. Heijden, K. (1996): *Scenarios, the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons. ISBN: 0470023686
88. Heller M. — Némédi D. — Rényi, Á. (2006): *Viták a globalizációról a magyar nyilvánosságban = Debates on Globalisation in the Hungarian Public Sphere*. OTKA Kutatási Jelentések. OTKA Research Reports.
89. Heyne, P. (2004): *A közgazdasági gondolkodás alapjai*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. ISBN: 9631934454
90. Hing, N. (2003). *Principles, Processes And Practices In Responsible Provision Of Gambling: A Conceptual Discussion*; UNLV Gaming Research & Review Journal, 7(1).
91. Hofstede, G. (2006): What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of international business studies*, 37(6). pp. 882-896.
92. Horváth, P. – Gaiser, B. – Vogelsang, P. (2005). Quo vadis Balanced Scorecard. Implementierungserfahrungen und Anregungen zur Weiterentwicklung. Beitrag in diesem Reader.
93. Hrovatska Lutrija (2016): vállalati infomációk. <https://www.lutrija.hr>, letöltés dátuma: 2016. május 25.
94. Hsu, S. (2013): *Financial Crises, 1929 to the Present*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Ltd.

95. IMD (2017a): IMD versenyképességi rangsorok 2017-ben.
http://www.icegec.hu/download/publications/imd_2017_hun_final.pdf, letöltés dátuma: 2018. március 14.
96. IMD (2017b): Leszerepelt Magyarország a versenyképességi listán.
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/leszerepelt-magyarorszag-a-versenykepességi-listan.252205.html> (közzétéve: 2017. június 1.), letöltés dátuma: 2018. március 14.
97. IMD (2017c): Ezer sebből vérzik a nagy versenyképességi rangsor.
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/ezer-sebbol-verzik-a-nagy-versenykepességi-rangsor.246192.html> (közzétéve: 2017. március 31), letöltés dátuma: 2018. március 14.
98. Index (2015a): Ezek a legnagyobb cégek most Magyarországon.
https://index.hu/gazdasag/2015/10/29/itt_a_200_legnagyobb_magyar_ceg_legujab_b_rangsora/, letöltés dátuma: 2015. október 12.
99. Index (2015b): Náluk landol az Ön fizetése.
http://index.hu/gazdasag/2015/06/09/kisker_korkep/, letöltés dátuma: 2017. október 7.
100. Ioppolo, G. – Cucurachi, S. – Salomone, R. – Saija, G. – Shi, L. (2016): Sustainable local development and environmental governance: A strategic planning experience. Sustainability, 8(2), p. 180.
101. Jakab É. et al (2015): Stratégiák és reformok az állam működésében. Pro Publico Bono. 2015/1. <https://ojs.uni-nke.hu/index.php/ppb/article/view/264>, letöltés dátuma: 2017. október 14.
102. Jakopánecz E. (2015): A fogyasztói ellenállás (doktori disszertáció). Pécsi Tudomány Egyetem. <http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/15144>, letöltés dátuma: 2017. április 30.
103. Jensen, C. (2017): Money over misery: restrictive gambling legislation in an era of liberalization. Journal of European Public Policy, 24(1), pp. 119-134.
104. Jones, P. et al. (2009): Corporate social responsibility in the UK gambling industry. Corporate Governance: The international journal of business in society, 9(2). pp. 189-201.

105. Joyner, B. E. – Payne, D. (2002): Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4). pp. 297-311.
106. Kálec-Simon A. (2016) *Stratégia és viselkedés oligopol piacokon (= Strategy and Behavior in Oligopolistic Markets. Doktori), PhD értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola. [8DOI 10.14267/phd.20160179](https://doi.org/10.14267/phd.20160179), <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/904/>, letöltés dátuma: 2017. október 14.
107. Kaplan R. S. – Norton D. P. (1998): *Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer*. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. ISBN: 9632242475
108. Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2007): Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum des Management*. Gabler. pp. 137-148. ISBN: 978-3-8349-0519-2
109. Kaptein, M. (2017): The battle for business ethics: A struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2). pp. 343-361.
110. Katona F. (2010): A marketingaktivitás és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata a magyar vállalatok körében. In *Proceedings-8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2010)*. Óbuda University. Keleti Faculty of Business and Management. pp. 253-264.
111. Katona N. – Tessényi J. (2015a): A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül. *Marketing és Menedzsment*. XLIX. évf. 2. szám/2015., pp. 19-33.
112. Katona N. – Tessényi J. (2015b): A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 46(5), pp. 2-12
113. Katona N. — Tessényi, J. (2016): Expanding the Self-Evaluation System of Corporate Social Responsibility on the Basis of Hungarian Lotteries. *Gaming Law Review and Economics*, 20(4). pp. 339-348.
114. Katona N. (2014a): A külső környezet elemzésének új dimenzió. In: Gulyás László (szerk): *Stratégia Menedzsment*. Jate Press. Szeged. ISBN: 9789633152041

115. Katona N. (2014b): Monopolisztikus környezetben működő szervezetek tanulmányozása a stratégiaalkotás és annak végrehajtása által. ACTA CAROLUS ROBERTUS. 4:(1.szám) pp. 57-66.
116. Katona N. (2014c): Stratégiaalkotás monopolisztikus környezetben: Kutatási megközelítés tanulmányozása. Taylor Folyóirat. 14-15:(14-15) pp. 99-107.
117. Katona N. (2015): Így készül a szerencse. Taylor Folyóirat. VII. évf. 2015/1-2. szám, No18-19., pp. 127-135.
118. Katona N. (2016a): Mindenki másképp egyforma – stratégia fókuszpontok mintázatok a piaci szerkezet tükrében. In. Közép Európai Közlemények, 2016/1, IX. évf. 1. szám. No.32. pp. 134-146.
119. Katona N. (2016b): A méret a lényeg? Stratégiai dimenziók vizsgálata a szervezet-, illetve piacszerkezet specifikus csoportosítás mentén. Közép Európai Közlemények. 34:(3) pp. 198-212.
120. Katona N. (2016c): A szervezeti és humán stratégia kapcsolódásainak azonosítása monopol vállalati példán keresztül. Taylor Folyóirat. VIII. évf. 2016/3. szám, pp. 36-45.
121. Katona N. (2018): The weight of stakeholders on gambling – In the light of an industry-specific CSR measurement tool. Taylor Folyóirat. 2018/2:(2) pp. 66-78.
122. Kearney, M. (1995): The local and the global: The anthropology of globalization and transnationalism. Annual review of anthropology, 1995, 24.1. pp. 547-565.
123. Kelemen-Erdőss A. – Vágási M. (2016): Érintettek bevonása a fenntartható közösségi közlekedésfejlesztésbe - A service-dominant logic alkalmazása a szolgáltatásinnovációban. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/14_Kelemen-Vagasi.pdf, letöltés dátuma: 2017. október 15.
124. Kemper, J – Schilke, O. – Reimann, M. – Wang, X. – Brettel, M. (2013): Competition-motivated corporate social responsibility. Journal of Business Research, 66(10). pp. 1954-1963.

125. Kenesei Zs. – Gyulavári T. (2013): A marketing szerepe a vállalati versenyképességben.
http://real.mtak.hu/22519/1/Kenesei_Gyulavari_2013_A_marketing_szerepe_a_vallalati_versenykepesssegeben_MM_u_184613.455486.pdf, letöltés dátuma: 2015. június 21
126. Kiss F. L. (2007): Bevezetés a szabályozás gazdaságtanába. Verseny és szabályozás. pp. 11-95.
127. Kopányi M. (1997): Mikroökonómia. Budapest: KJK-KERSZÖV. ISBN: 9789630585675
128. Kotter, J. P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó. Budapest. p. 102. ISBN: 963-09-4083-3
129. Kovács G. (2011): Responsibility in economics.
<http://fenntarthatovallalat.net/sites/default/files/documents/kovacsgaborresponsibilityineconomics.pdf>, letöltés dátuma: 2014. július 27.
130. Követ (2010): CSR önértékelő kézikönyv vállalatok számára.
http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_self-assessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final_0.pdf, letöltés dátuma: 2017. október 26.
131. KPMG (2012): Expected the unexpected, tanulmánykötet, 51. ábra. p. 143.
132. Krugman, P. R. – Maurice, O. (2003): Nemzetközi gazdaságtan. Elmélet és gazdaságpolitika. Budapest, Panem Könyvkiadó (2003). ISBN: 635453396
133. KSH (2015): A regisztrált gazdasági szervezet száma, 2013.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz21312.pdf>, letöltés dátuma: 2015. június 21.
134. KSH (2016): Továbbfejlesztett adatbázissal, új módszertannal osztályozza a kis- és középvállalkozásokat a KSH.
https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlomenyek_tajekoztatok_2016_11_30, letöltés dátuma: 2018.február 28.
135. KSH (2017): Európai országok népessége.
https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00001.html, letöltés dátuma: 2017. október 15.

136. Kun A. (2004): A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. Jogelméleti szemle.
<http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html>, letöltés dátuma: 2014. november 11.
137. Kun, B. – Balázs, H. – Arnold, P. – Paksi, B. –Demetrovics, Z. (2012): Gambling in western and eastern Europe: The example of Hungary. Journal of Gambling studies, 28(1). pp. 27-46.
138. Kvale, S. (1995): The social construction of validity; Qualitative Inquiry, 1. pp, 19-40.
139. Laffey, D. — Della Sala, V. — Laffey, K. (2016). (2016): Patriot games: the regulation of online gambling in the European Union. Journal of European Public Policy, 23(10), pp. 1425-1441.
140. Le Jeune, M., — Webley, S. (1998): Company use of codes of business conduct London: Institute of Business Ethics. pp. 1-32.
141. Lee, C. K. – Song, H. J. – Lee, H. M. – Lee, S. – Bernhard, B. J. (2013): The impact of CSR on casino employees’ organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. International Journal of Hospitality Management, 33. pp. 406-415.
142. Lengyel I. — Mozsár F. (2011): A külső gazdasági hatások (externáliák) térbelisége. Tér és Társadalom, 2011, 16.2. pp. 1–20.
143. Lentner Cs. — Szegedi, K. —Tatay, T. et al. (2014): Társadalmi felelősségvállalás a bankszektorban. Finacial and Economic Review, Vol 16. pp. 64-85.
144. Lindorff, M. — Jonson, E. P. — McGuire, L. (2012): Strategic corporate social responsibility in controversial industry sectors: The social value of harm minimisation. Journal of Business Ethics, 110(4). pp. 457-467.
145. Lőrincz L. (2014): A verseny és versenypolitika szerepe a gazdasági növekedés elősegítésében. pp. 31-55. <http://real.mtak.hu/17515/1/novekedes.pdf>, letöltés dátuma: 2017. október 14.
146. Lukács R. (2015a): A vállalati reputáció és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása érintetti szempontból – kvalitatív kutatás egy bevásárlóközösségben. Marketing & Menedzsment, 49 (4). pp. 3-17.

147. Lukács R. (2015b): A vállalati társadalmi felelősségvállalás kommunikációjának elvei és eszközrendszere a marketingben. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 46 (9-10). p. 2.
148. Lundmark, L. W. – Nickerson, J. A. – Derrick, D. (2017): Wicked Problem Formulation: Models of Cognition in the Design and Selection of Valuable Strategies. In *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2017. No. 1. p. 17551.
149. Marosán Gy. (2006): A 21. század stratégia menedzsmentje. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. p. 25. ISBN: 9789631660081
150. Márquez, A. – Fombrun, C. (2005): Measuring Corporate Social Responsibility; *Corporate Reputation Review*, Volume 7, Issue 4, pp. 304–308.
151. Matolay R. (2010): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – hatékonysági vonzatok. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. Jul/Aug2010, Vol. 41 Issue 7/8. pp. 43-50.
152. Matolay, R. — Pataki, G. — Szántó, R. (2012): A felelős döntéshozatal tényezői Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet. Budapest.
153. Mátyás, A. (1996). A hagyományos közgazdaságtan bírálata és kutatási körének kiszélesítése az új intézményi iskola képviselői részéről. *Közgazdasági Szemle*”, XLIII. évf., Budapest, 614-628.
154. Meyer, L. (2015): *The Influence of the Regulatory Environment on the Definition of Organisational Performance*, Haupt Verlag. ISBN: 978-3-258-07939-4
155. Mikulás G. (2013): Hatalmi távolság és intézményi kollektívizmus - versenyképesség előrejelzése szövegelemzéssel. *Vezetéstudomány*, 44 Vol. 2013/1. pp. 29-37.
156. Miles, M. P. — Munilla, L. S. — Darroch, J. (2006): The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2). pp. 195-205.
157. Mintzberg, H.(1983): *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Pearson College Division. ISBN: 0136868576

158. Mitev-Ariel Z. (2005): A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései. Pdh disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
159. Molnár B. (2017): A vállalatok és érintettjeik jellemző együttműködési formáinak kommunikációtudományi vizsgálata= The Forms of Cooperation Between Corporations and Stakeholders–Analysis with the Approach of Communication Studies. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
160. Molnár J. (ed.) (1996): Közgazdaságtan. Budapest: Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó. ISBN: 9633563356
161. Mozsár F. (2000): Az externáliák szerepe a regionális gazdasági teljesítmény magyarázatában és növelésében in Farkas Beáta – Lengyel Imre (ed.): Versenyképesség- regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2000 JATE Press. pp. 100-114.
162. Nábrádi A. — Pupos T. (2010): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Szaktudás, Budapest. pp. 24-57.
163. Nadler, D. A. — Tushman, M. L. (1980): A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, 9(2). pp. 35-51.
164. Nagy G. (2013): A környezettudatos vállalati működés indikátorai és ösztönzői doktori disszertáció – Debrecen (Ihrig Károly DI).
<https://dea.lib.unideb.hu/dea/handle/2437/170361>, letöltés dátuma: 2017. 11.15.
165. Nagy, S.(2012): A társadalmi marketing aktuális kérdései. Gazdaságtudományi közlemények: A Miskolci Egyetem Közleményei. 6(1). pp. 61-74.
166. Németh P. (2013): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége – a versenyképességük fokozása (CSR activities of commercial chains – increasing their competitiveness); Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 44 (3). pp. 61-71.
167. Némethné Gál A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer.
http://www.epa.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf, letöltés dátuma: 2015. június 21.
168. Once (2016): vállalati információk. <http://www.once.es/new/otras-webs/english/ONCEfoundation>, letöltés dátuma: 2016. május 25.

169. Osagie, E. R. — Wesselink, R. — Blok, V. — Lans, T. — Mulder, M. (2016): Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2). pp. 233-252.
170. Palazzi, M. – Starcher, G (1997): Corporate social responsibility and business success. *European Bahá'í Business Forum*.
http://www.centreonphilanthropy.com/files/kb_articles/1269270655EBBF%20Corporate%20Responsibility%20and%20Business%20Success.pdf , letöltés dátuma: 2016.05.21.
171. Pálinkó É. (2010): Fiatal kutatók életútja és szakmai identitása= The career and professional identity of young researchers (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem). <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/451/>, letöltés dátuma: 2018.03.21.
172. Parisi, C. – Hockerts, K. N. (2008): Managerial mindsets and performance measurement systems of CSR – related intangibles. *Measuring Business Excellence*, Vol. 12, Iss. 2. pp. 51 – 67.
173. Petheő A. I. (2009): A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/>, letöltés dátuma: 2014. július 28.
174. Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of business & industrial marketing*, 10(3). pp. 29-46.
175. Polonsky, M. J. (1996): Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of Market-Focused Management*, 1(3). pp. 209-229.
176. Porter, M. E. – Kramer M. R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility: *Harvard Business Review*.
177. Porter, M. E. (1993): Versenysztratégia. Budapest. Akadémia Kiadó. ISBN: 9789630583497
178. Prahalad, C., K. (2009): Új menedzsment paradigmák felé. Budapest: Alinea kiadó. ISBN: 978-963-9659-43-8
179. PTK (2013): Magyar Polgári Törvénykönyv (2013. év V. törvény), III. könyv, XV fejezet, 3.88§

180. Pulay A. (ed.) (2009): Az állam célszerű gazdasági szerepvállalása a XXI. Század elejének globális gazdaságában. Budapest, Állami Számvevőszék Kutató Intézete.
<https://www.asz.hu/storage/files/files/Szakmai%20kutat%C3%A1s/2009/t310.pdf?ctid=739>, letöltés dátuma: 2015.március 1.
181. Rácz-Putzer P. E. (2015): A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetséges jövőjének vizsgálata különös tekintettel a hazai gyakorlatra. Doktori disszertáció. PTE. <http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15222/racz-putzer-petra-eszter-phd-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, letöltés dátuma: 2017. október 15.
182. Radácsi (1996): A vállalatok stakeholder-elmélete. In Boda, Zs. – Radácsi, L (szerk).: Vállalati etika. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest. ISBN: 0489004018783
183. Rekettye G. (2004): Marketingelmélet a gyakorlatban. Budapest, KJK KERSZOV. ISBN: 9789632247946
184. Rekettye, G. (2009). A világ jövője–a jövő marketingje. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 40(2), pp. 2-8.
185. Saari, D. G., – Petron, A. (2006).: Negative externalities and Sen's liberalism theorem. Economic Theory, 28(2), pp. 265-281.
186. Saáry R. (2016): A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/21_Saary-Reka.pdf, letöltés dátuma: 2017. április 30.
187. Samuelson P. A.– Nordhaus, W, D. (1993): Közgazdaságtan III. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. ISBN: 963361 840 1
188. Samuelson, P. A. (1972): Maximum principles in analytical economics. The American Economic Review, 62(3). pp. 249-262.
189. Samuelsson, P. – Nilsson, L. E. (2002): Self-assessment practices in large organisations: Experiences from using the EFQM excellence model. International Journal of Quality & Reliability Management, 19(1). pp. 10-23.
190. Schellinck, T. – Schrans, T. (2011): Intelligent design: How to model gambler risk assessment by using loyalty tracking data. Journal of Gambling Issues, Issue 26. pp. 51-68.

191. Schoenheit, I. (2014): Corporate Social Responsibility und die Konsumenten; MPI Studies on Intellectual Property and Competition Law. Vol. 21. pp. 41-48.
192. Senge, P. (1998): Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Kiadó. Budapest. ISBN: 963-7525-15-7
193. Servaes, H. — Tamayo, A. (2013): The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. Management Science, 59(5). pp. 1045-1061.
- Sg.hu, 2016: Nincs verseny a magyar távközlési piacon. <https://sg.hu/cikkek/it-tech/118875/nincs-verseny-a-magyar-tavkozlesi-piacon>, letöltés dátuma: 2017. október 7.
194. Sisal (2016): vállalati információk. <http://www.sisal.it/>, letöltés dátuma: 2016. május 25.
195. Springman, J. (2011): Implementing a stakeholder strategy. Harward Business Review. <https://hbr.org/2011/07/implementing-a-stakeholder-str>, letöltés dátuma: 2018.március 1.
196. Staňková, Š. (2014): Multiple-criteria decision making applied in the evaluation of corporate social responsibility using the AHP method. Ekonomická Revue – Central European Review of Economic Issues, 17. pp. 171-180.
197. Svenska Spel (2016): vállalati információk. <https://www.svenskaspel.se/>, letöltés dátuma: 2016. május 25.
198. Szabó R. Zs. (2012): Vállalati stratégiák. Vezetéstudomány. 2012/6. pp. 2-13.
199. Szabó-Benedek A. (2014): A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében.
- https://szie.hu/file/tti/archivum/Benedek_Andrea_tezis.pdf, letöltés dátuma: 2014.11.13.
200. Szentes, T. (2013): Global crises: Is the Keynesian recipe relevant if applied under a global governance? = Society and Economy, 35. évf. 3. sz. pp. 273-297.
201. Szerencsejáték Zrt (2014): Szerencsejáték Zrt. fejlődése.
- www.szerencsejatek.hu, letöltés dátuma: 2014. november 8.

202. Szerencsejáték Zrt. (2013b): „A CSR stratégia megalapozása”, Belső használatú dokumentum.
203. Szerencsejáték Zrt.(2013a): „A megújulás stratégiája”, Belső használatú dokumentum.
204. Tardos M. (2014): A gazdasági verseny problémái hazánkban. Közgazdasági Szemle, 61.10: p. 1123.
205. Tessényi J. – Katona N. (2017): Szerencsejáték-szolgáltatók CSR teljesítményének összemérése európai játékszervezők példáján keresztül. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 48(3). pp. 69-81.
206. Tessényi J. (2012): A szerencsejáték externális hatásai. Társadalomkutatás. Vol. 3. pp-291-304.
207. Tessényi J. (2013): Felelős vállalati magatartás (CSR) a Szerencsejáték ZRT-nél. Köz-Gazdaság, 2013/2. , pp. 183-191.
208. Tetřevová, L. (2011): Corporate social responsibility in the czech gambling industry; Economics and Management, 2011/16. pp. 612-620.
209. Theurer, C. P. – Tumasjan, A. – Welppe, I. M. – Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity- based literature review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 20(1), pp. 155-179.
2010. Tibor, E. (2006). Adózás, megtakarítás, hatékonyság1 II.. http://competitio.unideb.hu/wp-content/uploads/2016/03/V-3/comp_konyvek_503_erdos_tibor.pdf, letöltés dátuma: 2017. április 4.
211. Tóth A. (2012): A nemzeti versenyhatóságok szerepe a gazdasági válságok kezelésében = Versenytükrő, 8. évf., 2012/12 szám, 31 p. Varian, H., R. (2012): Mikroökonómia középfolon. Budapest: Akadémiai Kiadó.
212. Tóth J. (2008): Az externália új dimenziói. Magyar Tudomány, 2008/05. pp. 593.
213. Tóth, É. A. (2010): Corporate Social Responsibility as the Value Creator Factor of a TNC. Társadalomkutatás, 28(2). pp. 211-223.
214. Törőcsik M. (2016): A fogyasztói magatartás új tendenciái. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, ISSN 0133-0179, 47 (4). pp. 19-25.

215. Trapp, N. L. (2014): Stakeholder involvement in CSR strategy-making: Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review*. Vol. 40. pp. 42-49.
216. Van Oosterhout, J. — Heugens, P. P. (2006): Much ado about nothing: A conceptual critique of CSR. In. *ERIM Report Series*. Reference No. ERS-2006-040-ORG. <https://ssrn.com/abstract=924505>, letöltés dátuma: 2017. október 14.
217. Veress J. (1997): Bevezetés a gazdaságpolitikába. Budapest: Alula Kiadó. ISBN: 0129004828509
218. Vissi, F. (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok [Strategic alliances and global oligopolies]. *Közgazdasági Szemle*. 42(11). pp. 1052-1065.
219. Wicks, A.C. — Harrison, J.S. (2017): Toward a More Productive Dialogue between Stakeholder Theory and Strategic Management. In. *Stakeholder Management*. Emerald Publishing Limited, 2017. pp. 249-273.
220. WLA (2016): Global Lottery Data Compendium. The World Lottery Association, Basel.
221. Yani-de-Soriano, M. — Javed, U. — Yousafzai, S. (2012): Can an industry be socially responsible if its products harm consumers? The case of online gambling. *Journal of business ethics*, 110(4). pp. 481-497.
222. Yin, R. (1994): Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
223. Zöldréti A. (1993): Hogyan ismerjük fel stakeholdereinket a 3K (kockázat, konfliktus, krízis) helyzetekben? *Ipar - Gazdaság*, 5, pp. 13-18.
224. Zsolnai L. (2002): The Moral Economic Man. In Zsolnai L. (ed.): *Ethics in the Economy*. Handbook of Business Ethics. Peter Lang, Oxford. pp. 39-58.
225. Zsolnai L. (2004): A gazdasági etika paradoxona. *Vezetéstudomány*. Vol. 35. pp. 45-49.

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE



**DEBRECENI
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/319/2018.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Katona Norbert István

Neptun kód: GG01TI

Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

MTMT azonosító: 10040467

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratszavak, tanulmányok (13)

1. **Katona, N. I.**: The weight of stakeholders on gambling in the light of an industry-specific CSR measurement tool.
Taylor. 2 (2), 66-75, 2018. ISSN: 2064-4361.
2. Tessényi, J., **Katona, N. I.**: Szerencsejáték-szolgáltatók CSR-teljesítményének összemérése európai játékszervezők példáján keresztül.
Vezetéstudomány / Budapest Management Review. 48 (3), 69-81, 2017. ISSN: 0133-0179.
DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.03.06>
3. **Katona, N. I.**: A méret a lényeg?: Stratégiai dimenziók vizsgálata a szervezet-, illetve piacszerkezet specifikus csoportosítás mentén.
Közép-Európai Közlemények. 9. (3), 198-212, 2016. ISSN: 1789-6339.
4. **Katona, N. I.**: A szervezeti és humán stratégia kapcsolódásának azonosítása monopol vállalati példán keresztül.
Taylor. 8 (3), 36-45, 2016. ISSN: 2064-4361.
5. **Katona, N. I.**, Tessényi, J.: Expanding the self-evaluation system of corporate social responsibility on the basis of Hungarian Lotteries.
Gaming Law Review and Economics. 20 (4), 339-348, 2016. ISSN: 2572-5300.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1089/ggre.2016.2047>
6. **Katona, N. I.**: Mindenki másképp egyforma: Stratégia fókuszpontok mintázata a piaci szerkezet tükrében.
Közép-Európai Közlemények. 9 (1), 134-146, 2016. ISSN: 1789-6339.
7. **Katona, N. I.**, Tessényi, J.: A CSR és a stratégia menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül.
Marketing és Menedzsment. 49 (2), 19-34, 2015. ISSN: 1219-0349.
8. **Katona, N. I.**, Tessényi, J.: A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján.
Vezetéstudomány / Budapest Management Review. 46 (5), 2-12, 2015. ISSN: 0133-0179.





9. **Katona, N. I.:** Így készül a "szerencse": A Szerencsejáték Zrt. stratégiai időképe.
Taylor. 7 (1-2), 127-135, 2015. ISSN: 2064-4361.
10. **Katona, N. I.:** A külső környezet elemzésének új dimenziói.
In: Stratégiai menedzsment Szun-Ce-től a kék óceánig. Szerk.: Gulyás László, JATEPress
Kiadó, Szeged, 45-58, 2014. ISBN: 9789633152041
11. **Katona, N. I.:** Monopolisztikus környezetben működő szervezetek tanulmányozása a
stratégiaalkotás és annak végrehajtása által.
Acta Carolus Robertus. 4 (1), 57-66, 2014. ISSN: 2062-8269.
12. **Katona, N. I.:** Stratégiaalkotás monopolisztikus környezetben: Kutatási megközelítés
tanulmányozása.
Taylor. 6 (14-15), 99-107, 2014. ISSN: 2064-4361.
13. Domán, S., Tamus, A., Simon, T., **Katona, N. I.:** A szélerőmű, mint a megújuló energia egy
stratégiai iránya.
Journal of Central European Green Innovation. 1 (2), 37-50, 2013. EISSN: 2064-3004.

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudományometriai
ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján
elvégezte.

Debrecen, 2018.09.28.



TÁBLAJEGYZÉK

1. táblázat: Piaci struktúrák alapvető jellemzői	10
2. táblázat: 10 legfontosabb makrogazdasági tényező	18
3. táblázat: A vállalati felelős magatartást értékelő rendszerek és főbb jellemzőik	41
4. Táblázat: A stratégiai jellemzők mintájának elemszámmegoszlása	58
5. Táblázat: Áttekintés a félig strukturált interjúk alanyairól	68
6. Táblázat: Stratégia fókuszpontok azonosítását célzó vizsgálatok következtetései	92
7. Táblázat: CSR és a stratégiai menedzsment procedurális összefüggései	101
8. Táblázat: Az önértékelő eszköz szerkezete és vele kapcsolatos teendők bemutatása ..	107
9. Táblázat: Az öt iparági szakértői csoport összesített eredményei	109
10. Táblázat: Jelentős szóráseltéréssel jellemzett tételek ismertetése	112
11. Táblázat: A legszélsőségesebben megítélt tételek és EL kritériumok	113
12. Táblázat: A legjelentősebbnek ítélt kérdések és a kapcsolódó EL kritériumok	114

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Stratégiaalkotás változó környezetben.....	16
2. ábra: Áttekintés a fenntarthatósággal kapcsolatos intézkedésekről	19
3. ábra: A stratégiai menedzsment területei és folyamata.....	21
4. ábra: Az érintettek hálózata	25
5. ábra: A CSR és a felelős játékszervezés egy lehetséges viszonyának ábrázolása	38
6. ábra: Az EFQM modell elemei	42
7. ábra: A BSC modell elemei	43
8. ábra: A kutatássorozat keretrendszerének bemutatása.....	47
9. ábra: A monopóliumok elhelyezése a statisztika rendszerében	54
10. ábra: Válaszadó gazdasági társaságok aránya.....	55
11. ábra: A stratégiai jellemzők vizsgálatának módszertani menete	56
12. ábra: A stratégiai jellemzők kutatásának felépítése	59
13. ábra: Az illeszkedési és eljárásokon alapuló stratégiai vizsgálat lépései.....	66
14. ábra: Az EL “felelős játékszervező” tanúsítási keretrendszere.....	69
15. ábra: Eszköz kifejlesztés kutatás-módszertani lépései és azok időbeli lefutása	72
16. ábra: A kutatássorozat felépítésének rövid áttekintése	78
17. ábra: Áttekintés a piacszerkezeti dimenziók mentén végzett stratégiai kutatásról	79
18. ábra: A stratégia fókuszai kapcsán kapott klaszterek	81
19. ábra: A környezeti fókusz kapcsán kapott klaszterek	82
20. ábra: Az üzleti fókusz kapcsán kapott klaszterek	83
21. ábra: A jövő orientáció kapcsán kapott klaszterek	84
22. ábra: Összefüggések az érintettek bevonása kapcsán, piacvezetők esetén	86
23. ábra: Összefüggések az érintettek bevonása kapcsán, versenypiaci szereplők esetén.....	86
24. ábra: Összefüggések az érintettek múltbéli bevonása kapcsán.....	87
25. ábra: A mintaösszetétel vállalati létszám és piacszerkezeti dimenziók alapján	89
26. ábra: A mintaösszetétel szervezetek kora és piacszerkezeti dimenzió alapján.....	90
27. ábra: Illeszkedési és folyamatokon alapuló stratégiai vizsgálat megközelítése.....	93
28. ábra: A Szerencsejáték Zrt. belső és külső érintettjei	96
29. ábra: A Szerencsejáték Zrt. részstratégia alkotásának általános folyamatelemei	97
30. ábra: A Szerencsejáték Zrt. stratégiaalkotási folyamatának váza.....	98
31. ábra: A Szerencsejáték Zrt. társasági értékei	100
32. ábra: Áttekintés a CSR teljesítmény iparági mérésének vizsgálatáról.....	102
33. ábra: A belső CSR értékelési rendszer elemei, 2010-es önértékelés alapján.....	104
34. ábra: A tételek fontosságának megközelítése a kapott súlyok alapján	111
35. ábra: Áttekintés az érintettek súlya feltérképezését célzó kutatásról.....	116
36. ábra: A fejezetek és az érintettek hierarchiája	118

KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS

Köszönetemet fejezem ki a Magyar Marketing Szövetség felé a kutatássorozat piacszerkezeti és gazdaságstatisztikai vizsgálatai támogatásáért, annak lebonyolításában való aktív közreműködéséért és az eredmények közzétételéhez való hozzájárulásért.

Köszönetemet fejezem ki a CSR és stratégiai menedzsment specifikus vállalati tanulmányozásában vállalt önzetlen szerepéért a Szerencsejáték Zrt. szakembereinek: Barcsik Lászlónak (kontrolling terület), Pálffy Lászlónak (játéktörténet), Talyigás Péternek (játékfejlesztés) és Dr. Zelei Beatrixnak (CSR terület), aki ezen felül az értekezés végső formába öntését is segítette.

Ezúton is köszönetemet fejezem ki Dr. Tessényi Juditnak a felelős játékszervezés területén végzett inspiráló közös kutatásokért és a hozzájárulása alapján az értekezésben felhasznált egyedi eredményekért. Ezen kívül őszinte hálámat fejezem ki a sok-sok szakmai, tudományos és személyes támogatásért is.

Végül, de távolról sem utolsó sorban hálásan köszönöm Prof. Dr. Gulyás Lászlónak a témavezetői tevékenység elvállalását, a folyamatos szakmai és tudományos támogatást, illetve munkámhoz nyújtott nélkülözhetetlen gyakorlati segítséget.

MELLÉKLETEK

1. **számú melléklet:** Stratégiai jellemzők vizsgálatát célzó kutatások közös kérdőíve
2. **számú melléklet:** A nemzetközi eszköztesztelésbe bevont európai szervezők bemutatása
3. **számú melléklet:** Kritériumokkal bővített önértékelő eszköz, a hozzájuk tartozó tételszámokkal és példával kiegészítve

1. számú melléklet: Stratégia fókuszpontok vizsgálatát célzó kutatások közös kérdőíve

I. Statisztikai (csoportképző) ismérvek

Elősző olyan kérdések megválaszolására kérjük, amelyben munkáját, munkaszervezetét és szakmai kapcsolódásait mérjük fel.

- 1) Kérjük, jelölje meg, milyen iparágban tevékenykedik:
 - a) kereskedelem
 - b) termék gyártása és előállítása
 - c) pénzügyi szolgáltatás
 - d) tanácsadás
 - e) kreatív, marketing, PR ügynökség
 - f) nyomdaipar
 - g) egyéb szolgáltatás
 - h) egyéb:
- 2) Kérjük, jelölje meg, hogy szervezete, társasága milyen piacon működik jellemzően:
 - a) versenypiacon (sokszereplős piacon folyik a versengés)
 - b) monopol piacon (nincs valódi versenytárs)
 - c) a piacon, ahol „mindössze” néhány jelentős szereplő működik
 - d) egyéb (pl. non-profit szféra)
- 3) Kérjük, jelölje meg a szervezet nagyságát alkalmazotti létszám alapján:
 - a) 0-9 fő
 - b) 10-19 fő
 - c) 20-49 fő
 - d) 50-249 fő
 - e) 250-
- 4) Kérjük, jelölje meg, hogy hány éve működik a szervezete, az Ön által képviselt cég a magyar piacon:
 - a) kevesebb, mint 1 éve
 - b) 1-3 év óta
 - c) 5-10 éve
 - d) több mint 15 éve
- 5) Kérjük, jelölje meg, milyen pozícióban dolgozik jelenleg:
 - a) marketing, kommunikációs munkatárs
 - b) marketing, kommunikációs vezető
 - c) egyéb szakterületi munkatárs, éspedig:
 - d) egyéb szakterületi vezető, éspedig:
 - e) cégvezető,
 - f) egyéb meghatározó döntéshozó

- 6) Kérjük, válassza ki, hogy milyen marketing tevékenységet végez Ön az adott szervezetben. Több válasz is lehetséges:
- a) kereskedelem irányítása
 - b) marketing és kommunikációs folyamatok, aktivitások irányítása
 - c) CSR terület koordinációja
 - d) akciók, promóciók szervezése
 - e) kreatív tervezés koordinációja
 - f) médiatervezés és vásárlás koordinációja
 - g) online kommunikációs csatornák és platformok üzemeltetése, felügyelete
 - h) kreatív, média és kommunikációs szolgáltatások beszerzésének menedzselése
 - egyéb, éspedig:
- 7) Kérjük, válassza ki, hogy a marketing munkát az Önök társaságában milyen szervezeti egység látja el:
- a) kereskedelmi szakterület
 - b) marketing szakterület
 - c) marketing és kommunikációs szakterület
 - d) CSR szakterület
 - e) önálló szakember, átfogóan
 - f) önálló szakemberek, szakterületenként
 - g) egyéb, éspedig:
- 8) Kérjük, határozza és jelölje meg, hogy munkája során kivel tart Ön kapcsolatot a szervezeten kívül. Több válasz is lehetséges.
- a) kereskedelem cégek
 - b) promóciós szolgáltató ügynökségek
 - c) kreatív tervező és gyártó ügynökségek
 - d) médiatervező és vásárló ügynökségek
 - e) nyomdák
 - f) marketing, stratégia, CSR és kommunikációs tanácsadók
 - g) szervezetfejlesztő ügynökségek
 - h) informatikai beszállítók
 - i) csomagolástechnikai beszállítók
 - j) egyéb, éspedig:

II. Szakmai kérdéscsoport

Ebben a részben olyan kérdéseket teszünk fel, amelyek kijelölhetik számunkra azt az irányt, hogy mire lehet Ön kíváncsi leginkább a marketing szakma aktuális kihívásaival, illetve gyakorlatával kapcsolatban.

- 9) Kérjük, jelölje meg az alábbi kulcstényezők közül, hogy melyik a legfontosabb 2 az Önök cége számára:
- a) Menedzsment kérdések
 - b) Marketing kérdések
 - c) Pénzüggel és elszámolással kapcsolatos kérdések
 - d) Termelés és szolgáltatás előállítása
 - e) K + F tevékenységek

10) Kérjük, jelölje meg, milyen jellegű marketing tevékenységet végeznek az Önök szervezetében. Több válasz is lehetséges:

- a) marketing és kommunikációs stratégia kialakítása, rendszeres felülvizsgálata
- b) marketing és kommunikációs folyamatok, aktivitások irányítása
- c) CSR terület koordinációja
- d) akciók, promóciók, hűségakciók szervezése
- e) kreatív tervezés koordinációja
- f) médiatervezés és vásárlás koordinációja
- g) online kommunikációs csatornák és platformok üzemeltetése, felügyelete
- h) kreatív, média és kommunikációs szolgáltatások beszerzésének menedzselése
- i) egyéb, éspedig:

11) Kérjük, jelölje meg azokat a marketing területeteket, ahol az utóbbi 2 évben a legnagyobb fejlődést érte el cége. Több válasz is lehetséges.

- a) kereskedelmi, sales eredmények
- b) akciók, promóciók, hűségakciók szervezése
- c) marketing stratégia és márkagondozás
- d) CSR eredmények és aktivitások fokozása
- e) külső és belső érintettek bevonása és elérése
- f) marketing eszközök és üzenetek megújítása
- g) termék és szolgáltatások innovatív tervezése
- h) termék és szolgáltatás innovatív előállítása
- i) ügyfélszolgálat, kommunikáció
- j) CRM bevezetése és eredményei
- k) CMS bevezetése és eredményei
- l) egyéb, éspedig.....

12) Kérjük, jelölje meg azokat a marketing területeteket, ahol az utóbbi 2 évben a legnagyobb fejlődést érte el Ön személy szerint, mint szakember. Több válasz is lehetséges.

- a) kereskedelmi, sales eredmények
- b) akciók, promóciók, hűségakciók szervezése
- c) marketing stratégia és márkagondozás
- d) CSR eredmények és aktivitások fokozása
- e) külső és belső érintettek bevonása és elérése
- f) marketing eszközök és üzenetek megújítása
- g) termék és szolgáltatások innovatív tervezése
- h) termék és szolgáltatás innovatív előállítása
- i) ügyfélszolgálat, kommunikáció
- j) CRM bevezetése és eredményei
- k) CMS bevezetése és eredményei
- l) egyéb, éspedig.....

13) Kérjük, jelölje meg azokat a marketing területeteket, ahol az elkövetkezendő 2 évben a legnagyobb fejlődést szeretné elérni Ön és cége. Több válasz is lehetséges.

- a) kereskedelmi, sales eredmények
- b) akciók, promóciók, hűségakciók szervezése
- c) marketing stratégia és márkagondozás
- d) CSR eredmények és aktivitások fokozása

- e) külső és belső érintettek bevonása és elérése
- f) marketing eszközök és üzenetek megújítása
- g) termék és szolgáltatások innovatív tervezése
- h) termék és szolgáltatás innovatív előállítása
- i) ügyfélszolgálat, kommunikáció
- j) CRM bevezetése és eredményei
- k) CMS bevezetése és eredményei
- l) egyéb, éspedig.....

14) Kérjük, írja le néhány szóval, hogy milyen marketing szakmai kihívások foglalkoztatják mostanában. Több témát is megjelölhet, illetve leírhat.

- a) marketing stratégia és márkagondozás területe
- b) külső és belső érintettek bevonása és elérése
- c) szegmentációs technikák és módszertanok
- d) marketing eszközök és üzenetek megújításának gyakorlata
- e) kereskedelmi, sales terület
- f) kreatív, média pályázatok koordinálása
- g) kreatív és média beszállítók kiválasztása
- h) hatékony együttműködés kialakítása a szervezeten belül
- i) hatékony együttműködés kialakítása a beszállítókkal
- j) beszállítók minősítésének technikái és gyakorlatai
- k) online csatornák, applikációk üzembe helyezése és alkalmazása, működtetése
- l) termék és szolgáltatások innovatív tervezése
- m) termék és szolgáltatás innovatív előállítása
- n) ügyfélszolgálat, kommunikáció
- o) CRM rendszer kialakítása és fenntartása
- p) CMS rendszer kialakítása és fenntartása
- q) egyéb, éspedig:

III. Szövetséggel és az eseménnyel kapcsolatos általános kérdéscsoport

Az utolsó kérdéscsoportban olyan kérdéseket teszünk fel, amelyek segítenek bennünket abban, hogy a konferencia tematikáját, illetve programját minden szempontból az Ön érdeklődésének megfelelően állíthassuk össze.

15) Alapvetően hasznos elképzelések tartja-e, hogy az idei Marketing Konferencia kiemelten foglalkozzon a beszállítói oldal marketingszakembereit megmozgató témákkal, aktualitásokkal?

- a) igen
- b) nem
- c) egyéb:.....

16) Kérjük, jelezze, hogy az Önt érdeklő téma milyen jellegű feldolgozása érdekelné leginkább a konferencián?

- a) elméleti prezentáció, előadás
- b) konkrét gyakorlatok, esetek bemutatása, ismertetése
- c) workshop, közös munka, közös feldolgozás, szimuláció
- d) élő interjúk
- e) kerekasztal-beszélgetés
- f) kötetlen, folyosói beszélgetés

g) egyéb, éspedig:

17) Kérjük, jelölje meg, mit tekint egy konferencián való részvétel esetén valódi eredménynek:

- a) inspiráló elméletek megismerése
- b) gyakorlati eredmények és technikák megismerése
- c) közös megoldások kidolgozása
- d) kapcsolatok építése
- e) megnyilvánulási lehetőségek
- f) közös tudás-, és címtárhoz való dedikált hozzáférés
- g) folyamatos tudás és ismeretbővítési lehetőségek
- h) exkluzív, piacon és a szakmában egyedülálló tartalmakhoz való hozzáférés
- i) egyéb, éspedig:

18) Kérjük, ossza meg velünk, mi tartja vissza egy konferencián való *aktív* részvételtől leginkább:

- a) a konferencia díja
- b) a konferencia hossza
- c) a konferencia időpontja
- d) utazás
- e) állandó, más elfoglaltság
- f) belső, szervezeti feszültségek
- g) beszállítók közvetlen megkeresései
- h) egyéb, éspedig:

19) Kérjük, jelölje meg, Ön mit vár egy marketing szakmai szervezettől leginkább? Kérjük, legfeljebb két választ jelöljön meg.

- a) szakmai kapcsolódást, „networking” lehetőséget
- b) szolgáltatásainak megismertetését
- c) személyes megjelenési, megnyilatkozási lehetőséget
- d) a szolgáltatói oldal jobb megismerését
- e) szervezeti marketing folyamatok és gyakorlatok megosztását, megismerését
- f) a legújabb marketing trendek megismerését, és (nemzetközi) esettanulmányok
- g) információszerzést
- h) egyéb,éspedig:.....

2. számú melléklet: A nemzetközi eszköztesztelésbe bevont európai szervezetek bemutatása

Vállalati jellemzők		Társasági adatok				
társaság neve		Szerencsejáték Zrt.	Sveska Spel	Sisal	ONCE	Hrvatska Lutrija
alapítás éve		1991	1934	1946	1938	1973
székhely		Budapest	Gotland	Milan	Madrid	Zagreb
működési terület (földrajzi megközelítés)		Magyarország	Svédország	Olaszország	Spanyolország	Horvátország
tevékenységi kör	sorsolások					
	játékok	x	x	x	x	x
	gyors játékok	x	x	x	x	x
	sportfogadások (totalizatóri)	x	x	x	-	x
	sportfogadások (bukmékeri)	x	x	x	-	x
Egyéb (pl. VLT)			x	x	-	x
speciális háttér		karitaív hálózat üzemeltetése, fogyatékkal élők foglalkoztatása	-	-	karitaív termék értékesítése, fogyatékkal élők foglalkoztatása	-
árbevétel 2015 (USD-ban)		1 255 611 69 7 USD	922 445 602 USD	7 748 758 910 USD	2 002 211 320 USD	170 103 894 USD
lakosság szám (2015 január)		9 855 571	9 747 355	60 795 612	46 449 565	4 225 316
képzett adat: egy főre vetített árbevétel		127 USD	95 USD	127 USD	43 USD	40 USD
"Jó ügyek" támogatása (2015)	oktatás				-	x
	kultúra	x	x	-	-	x
	szociális aktivitás		-	-	-	x
	sport	x	-	-	-	x
	egyéb		-	-	x	x
életkori tiltás (jogszabályi vagy társasági)	sorsolások	18 év (jogszab)	18 év (társ)	18 év (jogszab)	18 év (jogszab)	18 év (jogszab, társ)
	játékok	18 év (jogszab)	18 év (társ)	18 év (jogszab)	18 év (jogszab)	18 év (jogszab, társ)
	gyors játékok	18 év (jogszab)	18 év (társ)	18 év (jogszab)	18 év (jogszab)	18 év (jogszab, társ)
	sportfogadások (totalizatóri)	18 év (jogszab)	18 év (társ)	18 év (jogszab)	-	18 év (jogszab, társ)
	sportfogadások (bukmékeri)	18 év (jogszab)	18 év (társ)	18 év (jogszab)	-	18 év (jogszab, társ)
	Egyéb (pl. VLT)	-	18 év (társ)	18 év (jogszab)	-	18 év (jogszab, társ)

Forrás: TESSÉNYI – KATONA (2017), WLA (2016) és KSH (2017) alapján

3. számú melléklet: Kritériumokkal bővített önértékelő eszköz, a hozzájuk tartozó tételszámokkal és példával kiegészítve

1. kutatás	• 7 tétel • pl. Finanszíroz kutatásokat?
2. alkalmazottak képzése	• 11 tétel • pl. Van-e munkaerő-elégedettségi felmérés?
3. értékesítési programok	• 5 tétel • pl. Az értékesítésben részt vevők kaptak írásban tájékoztatást a hitelben történő szerencsejáték és a hitelkártya elfogadás tilalmáról?
4. játékdesign	• 3 tétel • pl. Használják ennek megvalósítására eszközöket? (pl. szoftver)
5. távoli szerencsejáték csatornák	• 3 tétel • pl. Kötelező a regisztrált játékosnak költségi limitet beállítania?
6. reklám- és marketing	• 7 tételben • pl. A veszélyeztetett csoportok kizártak a direkt marketing megkeresésekből?
7. kezelés ajánló	• 5 tétel • Használják akreditált szűrőprogramot, hogy megakadályozzák a kiskorúak hozzáférését a játékokhoz?
8. játékos oktatás	• 8 tétel • Biztosított az önkéntes önkizárás lehetősége a játékosoknak?
9. ügyfelekkel / érintettekkel folytatott párbeszéd	• 21 tétel • Létezik-e hatékony kommunikációs csatorna (például panaszkezelési eljárásrend) a fogyasztók visszajelzései számára?
10. jelentés, mérés és minősítés	• 13 tétel • Rendelkezik-e a vállalat CSR/Fenntarthatósági jelentéssel?
11. elektronikus játékgépek	• a 10 fentebbi kritérium játékautomatákra specializált variációi
NBS	• egyéb, az EL kategóriák alapján nem besorolható • 3 tétel

Forrás: Saját szerkesztés (2018), KATONA – TESSÉNYI, 2015b alapján

NYILATKOZAT

Alulírott, **KATONA NORBERT ISTVÁN** (szül.: **Szeged, 1978.05.06.**) büntetőjogi és fegyelmi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (PhD) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezőnek elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2018. szeptember 30.

Név: Katona Norbert István

Aláírás:



Társszerzői nyilatkozat / Coauthor's declaration

A doktorjelölt neve: Katona Norbert István

Társszerzőként nyilatkozom, hogy nevezett értekezését ismerem. Az abban hivatkozott (közleménybe foglalt) eredmény(ek)

- a jelölttel közös munkánk eredménye,
- az eredmény elérésében a jelölt meghatározó munkát végzett. Nem ellenzem, hogy a közlemény anyagát értekezésében felhasználja.

I hereby certify that I am familiar with the thesis of the applicant Mr/Ms Regarding our joint results referred to in his / her thesis, were obtained

- as the result of joint contribution by the applicant and myself;
- the applicant's contribution was prominent in obtaining the results referred.

Katona Norbert, Tessényi Judit Dr

Expanding the self-evaluation system of corporate social responsibility on the basis of Hungarian gambling game organizing company

GAMING LAW REVIEW AND ECONOMICS 2016;(20(4)) pp. 339-348. (2016)

Folyóiratcikk/Szake cikk/Tudományos

Társszerző neve	Résztvételi arány	Aláírás
-----------------	-------------------	---------

Dr. Tessényi Judit (Phd.)	50 %	
---------------------------	------	--

Kelt: Augusztus 2017 év október hó 26 nap



Társszerzői nyilatkozat / Coauthor's declaration

A doktorjelölt neve: Katona Norbert István

Társszerzőként nyilatkozom, hogy nevezett értekezését ismerem. Az abban hivatkozott (közleménybe foglalt) eredmény(ek)

- a jelölttel közös munkánk eredménye,
- az eredmény elérésében a jelölt meghatározó munkát végzett. Nem ellenzem, hogy a közlemény anyagát értekezésében felhasználja.

I hereby certify that I am familiar with the thesis of the applicant Mr/Ms Regarding our joint results referred to in his / her thesis, were obtained

- as the result of joint contribution by the applicant and myself;
- the applicant's contribution was prominent in obtaining the results referred.

Katona Norbert, Tessényi Judit Dr

A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján

VEZETÉSTUDOMÁNY 2015:(46(5)) pp. 2-12. (2015)

Folyóiratcikk/Szake cikk/Tudományos

Társszerző neve	Résztvételi arány	Aláírás
-----------------	-------------------	---------

Dr. Tessényi Judit (Phd.)	50 %	
---------------------------	------	--

Kelt: 2017 év augusztus hó 16 nap



Társszerzői nyilatkozat / Coauthor's declaration

A doktorjelölt neve: Katona Norbert István

Társszerzőként nyilatkozom, hogy nevezett értekezését ismerem. Az abban hivatkozott (közleménybe foglalt) eredmény(ek)

- a jelölttel közös munkánk eredménye,
- az eredmény elérésében a jelölt meghatározó munkát végzett. Nem ellenzem, hogy a közlemény anyagát értekezésében felhasználja.

I hereby certify that I am familiar with the thesis of the applicant Mr/Ms Regarding our joint results referred to in his / her thesis, were obtained

- as the result of joint contribution by the applicant and myself;
- the applicant's contribution was prominent in obtaining the results referred.

Tessényi Judit, Katona Norbert

A CSR és a stratégia menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül
MARKETING ÉS MENEDZSMENT XLIX:(2) pp. 19-34. (2015)
Folyóiratcikk/Szakeikk/Ludományos

Társszerző neve Részvételi arány Aláírás

Dr. Tessényi Judit (Phd.) 50 %

Kelt: év hó nap



Társszerzői nyilatkozat / Coauthor's declaration

A doktorjelölt neve: Katona Norbert István

Társszerzőként nyilatkozom, hogy nevezett értekezését ismerem. Az abban hivatkozott (közleménybe foglalt) eredmény(ek)

- a jelölttel közös munkánk eredménye,
- az eredmény elérésében a jelölt meghatározó munkát végzett. Nem ellenzem, hogy a közlemény anyagát értekezésében felhasználja.

I hereby certify that I am familiar with the thesis of the applicant Mr/Ms Regarding our joint results referred to in his / her thesis, were obtained

- as the result of joint contribution by the applicant and myself;
- the applicant's contribution was prominent in obtaining the results referred.

Tessényi Judit, Katona Norbert
SZERENCSEJÁTÉK-SZOLGÁLTATÓK CSR TELJESÍTMÉNYÉNEK ÖSSZEMÉRÉSE EURÓPAI
JÁTEKSZERVEZŐK PÉLDÁJÁN KERESZTÜL
VEZETÉSTUDOMÁNY XLVIII:(3) pp. 69-81. (2017)

Társszerző neve	Résztvételi arány	Aláírás
-----------------	-------------------	---------

Dr. Tessényi Judit (Phd.)	50 %	
---------------------------	------	--

Kelt: év hó nap

