

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

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

Katona Norbert István

Témavezető:
Prof. Dr. Gulyás László egyetemi tanár



DEBRECENI EGYETEM
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Debrecen

2018

1. A kutatás előzményei, célkitűzései és a kutatási kérdések bemutatása

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 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 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.

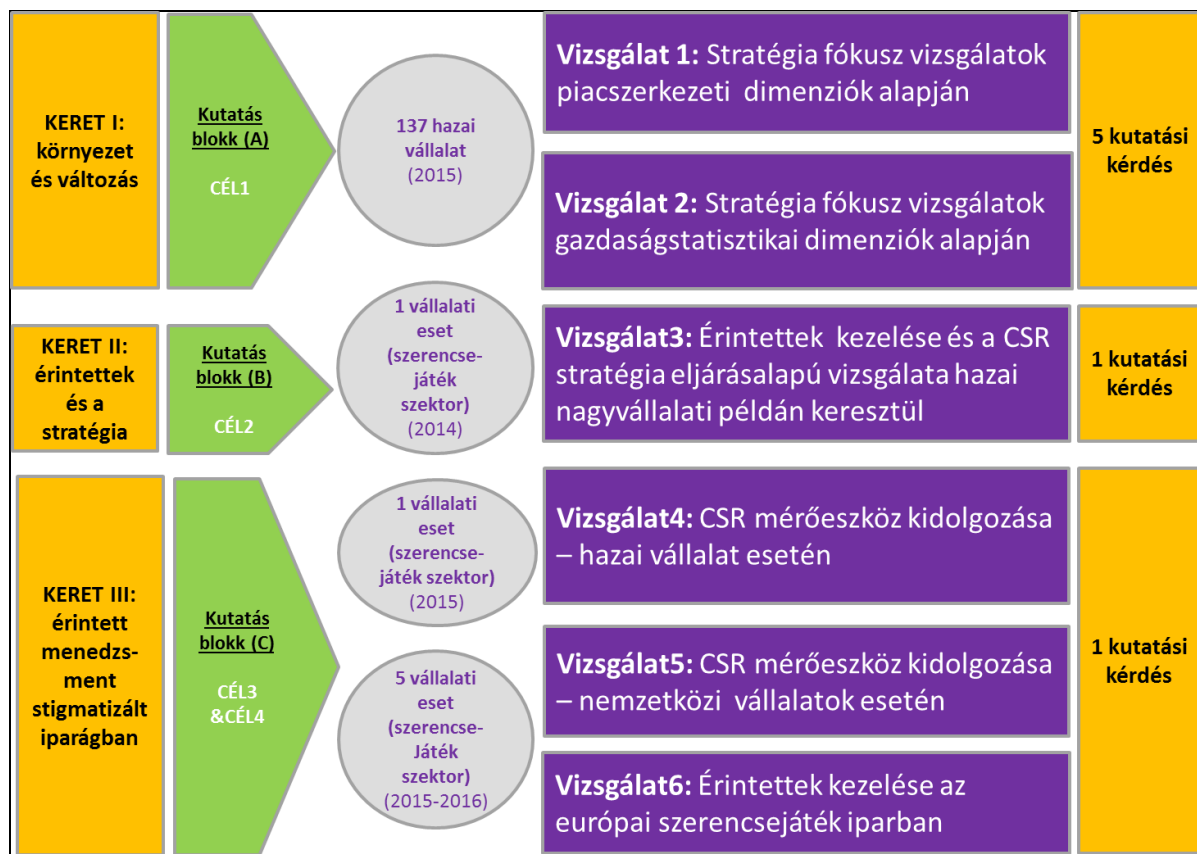
2. A CSR-ra vonatkozó stratégiaalkotás folyamatának és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedésének vizsgálata.
3. Iparág specifikus CSR teljesítménymérési-eszköz kidolgozása, a szerencsejáték-ipar számára.
4. Érintettek szerepének áttekintése az európai szerencsejáték-iparágban.

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.

2. Adatbázis és az alkalmazott módszerek ismertetése

A kutatási célrendszer és kérdések figyelembevételével olyan összetett kutatássorozatot valósítottam meg, amely három kutatásblokk mentén, összesen hat vizsgálatot tartalmazott. Az értekezésben ismertetésre kerülő kutatássorozat áttekintésére az **1. számú ábra** szolgál.



1. ábra: A kutatássorozat keretrendszerének bemutatása

Forrás: Saját szerkesztés, 2018

A kutatás-sorozat 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 a 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. 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 áttekintsem az érintettek szerepét. A kutatássorozat három fő elméleti kerethez kapcsolódva összesen három kutatás-blokkra épül (lásd ábrán: A, B, C kutatás blokk).

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) Megközelítem szempontjából kiemelendő, 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 gazdaság-statisztikai ismérv volt az adott szervezet foglalkoztatottjainak száma is. Egyes következtetéseimet a KSH (2016) és az EUROSTAT (a szervezet honlapja: <http://ec.europa.eu/eurostat>) rendszerével összehangban 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 kapcsolatos tevékenységének kapcsolódnia kell a társaság magkompetenciájához (EWEJE, 2014). Ezt a megközelítést az érintett menedzsment, a CSR és a vállalati stratégia fő összekötő kapcsaként 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.

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

- A stratégiai jellemzők vizsgálatát két dimenzió mentén, 2015-ben végeztem. A vizsgálatok során összefüggést kerestem a stratégiai jellemzők, a piacszerkezeti és egyes kiemelt gazdaság-statisztikai 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.
- A CSR stratégiaalkotás folyamatának és annak társasági stratégiaalkotásba való illeszkedésének vizsgálatát egy szereplőn, a hazai piacvezető szerencsejáték-szervező (Szerencsejáték Zrt.) esettanulmánya kapcsán végeztük 2014-ben, egyik kutatótársammal. Elemzési módszertanunkban meta-elemzés, dokumentum-elemzés (tanulmányok, belső dokumentumok, folyamatleírások) és szakértői interjúk kaptak helyet.
- Az iparág-specifikus CSR teljesítménymérési-eszköz kidolgozását 2015-ben és 2016-ban végeztük kutatótársammal közösen, két lépcsőben az európai nemzeti lottótársaságokat és fogadásszervezőket tömörítő European Lotteries (rövidítve: EL, a szervezet honlapja: <https://www.european-lotteries.org/>) önkéntes 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=Svenska Spel, olasz=Sisal, spanyol=Once, horvát=Hrvatska Lutrija és magyar=Szerencsejáték Zrt.) szakértői bevonásával finomítottunk azon.
- 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 jelen vannak-e európai szinten regionális fókuszpont-eltérések az érintettek kezelése során. Az adatok elemzését 2017 tavaszán végeztem.

Az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni azt, hogy sem a stratégiai jellemzők, sem pedig az európai kitekintést szolgáló kutatás esetén nem állt rendelkezésre reprezentatív minta. A kapott eredmények további kutatások megalapozott kiindulópontjai lehetnek.

3. Az értekezés főbb megállapításai

3.1. A szakirodalmi áttekintésen alapuló következtetések

Az érintettek stratégiai megközelítésének, illetve a CSR teljesítmény speciális mérési megfontolásainak kutatási programját a szakirodalom alapos és széleskörű tanulmányozását követően valósítottam meg.

- a) 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. A vizsgálatot úgy kell végrehajtani, hogy, közben a környezeti kihívásoknak való megfelelés érdekében a stratégiaalkotás koherens módon, az érintettek bevonásával, „illesztésével” valósuljon meg. Mindez véleményem szerint szavatolja azt, hogy a stratégiai menedzsment valóban egyfajta átfogó vezetési gyakorlat legyen.
- b) 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 más és más súlyokkal rendelkezzenek a szervezet szempontjából. Az érintettek kezelésére vonatkozó vezetési tevékenységet érintett menedzsmentként határoztam meg, és úgy tekintem, hogy az érintettek beazonosításának és kezelésnek léteznek tudományosan igazolt, kutatható eljárási (ún. procedurális) és szervezeti dimenziói.
- c) 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 számára nyújtott értéket. A CSR összetett szervezeti kapcsolódásai közül az etikus viselkedéssel és a

felelős vállalati kormányzással való összefüggéseket kiemelt területként azonosítottam, azzal a megköttéssel, 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 gyakorlatainak 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 érintett menedzsment, a CSR és a vállalati stratégia fő összekötő kapcsaként kezelem, amelyből megítélésem szerint az is következik, hogy a CSR stratégiának a vállalati stratégia integráns részévé kell válnia.

- d) 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 ugyanakkor 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 tárgya, 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 négy kutatási cél mentén mutatom be.

3.2. Eredmények a stratégiai jellemzők vizsgálatainak kapcsán

Az első kutatási cél a vállalati stratégiák jellemzői és a gazdasági társaságok piacszerkezeti és gazdaság-statisztikai 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) az 50 vagy azt meghaladó számú munkavállalót foglalkoztató társaságok, akik között relatív magas arányt (32%) képviselnek a piacvezető (tehát oligopolisztikus illetve monopol piacon működő vállalatok) egyértelműen szervezeten belüli kérdésekre fókuszálnak stratégiájuk tervezése és megvalósítása során. Ezt a dimenziót a kutatás során CAMERON — QUINN (2011) szervezeti kultúra modellje alapján stratégiai "befelé fordulás" jelenségének nevezem a piacvezető társaságok szempontjából. 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 érintettekkel való foglalkozás területén. Mindeközben (iii) a külső és belső érintettek bevonását célzó jövőbeli aktivitásokra vonatkozó tervek a „fiatalabb”, tehát 15 évnél fiatalabb cégekre jellemzőbbek, így igazolva 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 a hosszú távú jövőbeni értékesítési és marketing eredményekre ható akciókat terveznek – visszaigazolva az üzleti realitásokat. A „környezeti kapcsolódás” stratégiai dimenziójára vonatkozó válaszok elemzése rámutatott arra, hogy (vi) a piacvezető cégekre inkább a kevésbé összetett és kevésbé élő üzleti kapcsolatrendszer jellemző, míg a vizsgálatok alapján látszik, hogy (vii) a piacvezető cégekre

kevésbé összetett marketing eszközszer is jellemző, amely az üzleti-fókusz szerepének relatív alacsony súlyára mutathat rá.

Az eredményeket 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 tekinthetően reprezentatívnak, azokat további kutatások kiindulásaként javaslom figyelembe venni. Úgy értékelem, hogy az érintettek bevonására vonatkozó eredményeket további kutatással érdemes lehet finomítani, hiszen a jelenlegi vizsgálatssorozat nem tárta fel részletesen, hogy a piacvezetők köre milyen fő érintettekkel áll kapcsolatban (vagy a kapcsolati hálójától függ), ahogyan arról sem szolgáltatott elegendő információt, hogy az érintettekkel milyen gyakran és hogyan, milyen konkrét tevékenységek mentén, milyen csatornán keresztül és milyen céllal tartanak kapcsolatot a szervezetek. A kutatások alapján azonban feltételezhető, hogy 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 „léteért” küzdő szereplő a rövid távú üzleti célok reális elérését tűzi, tűzheti ki maga elé. Lényeges megköntésné kell figyelembe venni azt is, hogy a minta és kérdéssor összetétele alapján a CSR, mint marketing aktivitássorozat lekérdézése és elemzése volt kivitelezhető.

3.3. Illeszkedési és folyamatokon alapuló stratégiai vizsgálat eredménye

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. 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 tehát a tulajdonosok, a vevők és a szabályozási környezet hatása is látható volt. 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. Feltártuk, hogy 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 vizsgálat (v) erős és tudatos kapcsolatot tárt fel a CSR értékek és a Társaság „felelős vállalatirányítási tevékenysége” között.

Ezeket felül rámutatunk arra is, 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 szükséges, 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.

3.4. A szerencsejátékipar-specifikus CSR önértékelő eszköz kifejlesztésének eredményei

Ezt követő, harmadik kutatási cél egy 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 nyújthat. Majd az összeállított eszközt svéd, olasz, spanyol, horvát és magyar szakértői csoportok közreműködésével 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 korábbi öt szempont mentén rendezett 38 kérdés helyett) 11 + 1 kritériumhoz kapcsolt 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, játékhagyomány illetve 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 víziójának 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 elemezhattük.
- 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, vajon az eszköz alapjának tekintett, önkéntesen követhető EL szabvány (EL, 2014) elterjedése „tisztította-e” megfelelő mértékben a piaci tevékenységeket, ismerte 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, stratégia illeszkedése kapcsán, európai szinten. Erre vonatkozott utolsó kutatási célom is.

Végső kutatási célom az 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 érintettekre vonatkozó fejezeten túl (IX. fejezet), további öt (tehát összesen 6) témakör közvetlenül is köthető valamely érintetti 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 kimutattam azt, hogy az egyes (iv) szervezetek más és más súlyt tulajdonítottak a kérdéseknek és az általuk érintett célcsoportoknak, következésképpen részben eltérő gyakorlatot folytatnak CSR tevékenységük stratégia tervezése és implementálása során. Az elvégzett 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 ismertettem, így az érintettek stratégiai súlyának adott iparágra vonatkoztatott európai következtetései nem tekinthetők reprezentatívnak, azokat további kutatások irányaként javaslok 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 javaslok 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 is, 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 van jelen a hazai piacvezető szerencsejáték-szervező vállalati stratégiához illeszkedő CSR stratégiájában, és jól látható a vizsgált európai szervezők CSR fókuszai között is. A felelős játékszervezés léte, mint kiemelt elméleti rendező elv igazolható azzal a fontos megkötéssel, hogy (ii) annak gyakorlati megvalósítása eltérő módon történik az egyes szervezők esetén.

4. Az értekezés 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 gazdaság-statisztikai 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%) mintaarányt 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.

5. Az eredmények gyakorlati illetve elméleti hasznosíthatósága

Az értekezés kiemelt gyakorlati haszna rövidtávon feltétlenül a felhasználóbarát, jól paraméterezhető, súlyozható CSR teljesítményértékelő-eszközben ölt testet, amely alkalmas a CSR értékelés szerencsejáték-iparági eszköztárának, illetve módszereinek bővítésére. A kialakított eszközben a következő elemek találhatóak 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 eszközzel kapcsolatos teendőket a következőképpen foglalhatjuk össze:

- 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 értelmezéséhez 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 képviselői 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 során lehet.

A vizsgálati eredmények értékelése mindemellett 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 (tisztas adózási) magatartást feltételezve - az adott nemzetgazdaságok közvetlen érdekét szolgálja. Ezzel a megközelítéssel összhangban jómagam továbbra is a szerencsejátékok szabályozott piaci működése illetve szervezése mellett fogllok 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 témakörében készült publikációk listája



**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

Folyóiratcikkek, 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/glr.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.



A tézisfüzetben felhasznált irodalom jegyzéke

Bauer A. – Berács J. (1992): Marketing. Budapest. Aula Kiadó. ISBN: 9789639585041

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.

Cameron, K. S., – Quinn, R. E. (2011): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Carlton, D. – Perloff, J. (2003): Modern piacelmélet. Budapest: Panem Kiadó. ISBN: 9635453418

EL (2014): European Lotteries Association - EUROPEAN GAMING STANDARDS. <https://www.european-lotteries.org/european-gaming-standards>, letöltés dátuma: 2015. szeptember 3.

Eweje, G. (2014): Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies; Bingley: Emerald Group Publishing. ISBN: 978-78441-152-7

GRI (2018): Útmutató fenntarthatósági jelentések készítéséhez. <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, letöltés dátuma: 2018. szeptember 23.

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.

KSH (2016): Továbbfejlesztett adatbázissal, új módszertannal osztályozza a kis- és középvállalkozásokat a KSH. https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlomenyek_tajekoztatok_2016_1_1_30, letöltés dátuma: 2018.február 28.

Meyer, L. (2015): The Influence of the Regulatory Environment on the Definition of Organisational Performance, Haupt Verlag. ISBN: 978-3-258-07939-4

PTK (2013): Magyar Polgári Törvénykönyv (2013. év V. törvény), III. könyv, XV fejezet, 3.88§

Tessényi J. (2012): A szerencsejáték externális hatásai. Társadalomkutatás. Vol. 3. pp. 291-304.