

TESSÉNYI Judit – KATONA Norbert

SZERENCSEJÁTÉK-SZOLGÁLTATÓK CSR-TELJESÍTMÉNYÉNEK ÖSSZEMÉRÉSE EURÓPAI JÁTÉKSZERVEZŐK PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Tanulmányukban a szerzők az European Lotteries felelős játékszervezési standardjának fejezetei mentén, állami szerencsejáték-szervezők szakértőinek bevonásával súlyozták a CSR-teljesítményértékelésének szempontjait. Az önértékelésen alapuló, 12 dimenzió mentén meghatározott, 86 kérdésből álló rendszert svéd, olasz, spanyol, horvát és magyar szakértői csoportok közreműködésével tesztelték. Az információk értelmezése alapján arra jutottak, hogy az azonos önértékelési kritériumok alkalmasak az egyes vállalatok CSR-teljesítményének összehasonlíthatóvá tételére, akár az önértékelés során kapott, érzékeny üzleti adatok figyelembevétele nélkül is, sőt azokat a kérdéscsoportokat, amelyeket valamennyi csoport visszajelzése alapján a leglényegesebbként határoztak meg, alkalmasak a közös, stabil összemérési alap kialakítására is. A kidolgozott, gyakorlatközpontú módszer ezen felül a kiválasztott szervezet teljesítményéhez való abszolút viszonyítás üzleti lehetőségét is biztosítja. A modellben alkalmazott súlyozás lehetővé teszi, hogy plasztikusá váljon a CSR-folyamatokhoz – egyes kritériumok mentén - kapcsolható affinitás, hozzáállás mérése is, amelyek az egyes szervezetek esetén a fejlődési pontok és a gyakorlati út kijelölését is hatékonyan támogatja.

Kulcsszavak: CSR, teljesítménymérés, önértékelés, stratégiai menedzsment, nemzetközi standardizálás, szerencsejátékpiac

Bármely CSR- (angol rövidítés: corporate social responsibility, magyarul: vállalati társadalmi felelősségvállalás) elmélet és arra épülő gyakorlat esszenciája, hogy minimalizálni tudja az üzleti, illetve a 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 Tetřevová (2011) munkája alapján tekintettük át. A tizenöt definíciót elemezve a következő tényezőket azonosítottuk a leglényegesebb közös elemeknek: (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, (iv) a tevékenység célcsoportja maga a társadalom, (v) eredménye pedig érzékelhető, mérhető értékteremtésben nyilvánul meg. A mérhetőség és az eredményteremtés az üzleti világ, a versenypiacok természetes követelménye a CSR-ral szemben is, amely azonban nem közvetlenül, hanem a vele együttműködő marketingaktivitások 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 a külső (azaz a vevői, beszállítói és befektetői) csoportokat (Choong-Ki et al., 2013; Groening – Kanuri, 2013). A CSR-ral kapcsolatos tudományos kritika ugyanakkor elsősorban nem is a felelős értékteremtési tevékenységek, illetve azok érintettjei vonatkozásában, hanem mindinkább a tevékenységek megkülönböztető, egyedi besorolhatósága, valamint e tevékenység hatások mérhetőségében fogalmazódik meg, már a téma kezdete óta (Van Oosterhout – Heugens, 2006). 2014-ben indított kutatássorozatunk éppen ezért tűzte ki célul a CSR-tevékenységek mérését, azzal a megközelítéssel, hogy a felelős magatartás menedzselése akkor lehet sikeres, ha maga a vállalati stratégia is tartalmazza ezt a célt. 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). A CSR iparág-specifikus megközelítése igazolt és elterjedt a tudományos, a szabályozási és (ez utóbbi következtében) az üzleti területen egyaránt, sőt az elmúlt évtizedben az úgy nevezett “stigmatizált” – egyes kutatók elnevezése alapján ún. “bad”, vagyis “káros” – iparágakat is megkülönböztetnek (Baumberg, 2014). Ilyen iparágak közé sorolja a szakirodalom a dohányipart, a szerencsejáték-ipart, az alkohol és szesz előállítását és kereskedelmét, a fegyvergyártást, a cement előállítását, illetve újabban a biotechnológiára épülő iparágakat is (Ye Cai – Carrie, 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 fordulhat termővé (Grougiou et al., 2015). Mindezek az eredmények vegyes képet mutatnak a CSR szerepéről, helyéről és még inkább aláhúzzák annak ellentmondásos tudományos és üzleti megítélését. Amennyiben a kérdést tovább szűkítjük a vizsgálatunk 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), ezért a felelős játékszervezést 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 hangolhatók össze a felelős vállalati magatartással (Tessényi, 2013, 189. o.). A szerencsejáték-iparág CSR-vonatkozásaihoz kapcsolódó kutatások elsősorban a játékfüggőség, mint speciális társadalmikockázat-minimalizálás elméleti és gyakorlati szervező szintű összefüggéseire (Hing, 2003; Blaszczynski et al., 2014), valamint a CSR riportálási rendszereire (Jones et al., 2009) vonatkoznak, ugyanakkor az iparágat nem világ szinten, hanem egyes országok, piacok (leginkább EU) szintjén vizsgálják. A kapott 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. A kihívás úgy fogalmazható meg, hogy a CSR legfontosabb iparági feladata, hogy minimalizálja

a károkat, és egy egészségesebb felhasználói élményt teremtsen, amely egyidejűleg érzékelhető marketingdilemmát okoz a szervezők mindennapi üzletmenetében (Yani-de-Soriano et al., 2012).

A felelősségvállalás mint mérhető stratégiai teljesítmény-tényező

A vállalati stratégiát számos esetben a kényszerekre adott jó válasz határozza meg: 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 kövacsolni (Gulyás, 2014). Mindez a CSR differenciált, az adott vállalati pozíciónak, tulajdonosi viszonyoknak és érdekrendszernek, illetve stratégiájának leginkább megfelelő alkalmazási kényszerére mutat rá (Katona, 2016). Ez a megközelítés stratégiai szempontból is indokolja az érintettek azonosítását, illetve elvárásaiknak fokozott figyelembevételét az üzleti működés során. A CSR és a stratégiai menedzsment összefüggéseinek vizsgálati eredményei egyrészt (i) a stratégia alkotásának folyamatára, az érintettek aktív bevonására hívják fel a figyelmet (Morgan 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. Külön kiemelendő az a módszertani adottság, hogy a CSR-tevékenység komplex és integrált mérésére elsősorban önértékelésen alapuló modellek ismertek, ahogyan ezt a hazai KÖVET Egyesület (Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért) gondozásában 2010-ben összeállított, a CSR-önértékelésre vonatkozó kézikönyv is mutatja (KÖVET, 2010). A KÖVET CSR-önértékelési rendszerének alapvető célja, hogy a szervezetek lefedjék a további felelős fejlődésük alapköveit. A CSR-koncepció és teljesítménymérés egyre nagyobb figyelmet élvez számos üzleti elemző, vállalkozás, nonprofit nem kormányzati szervezet (NGO-k) és egyéb szervek körében is: különböző koncepciókat dolgoztak ki annak érdekében, hogy azonosítani tudják a CSR szerepét az üzleti kapcsolatban a társadalom számára. Ez különösen azért standardizálható nehezen, mert a CSR egy folyamatosan változó fogalom, amely mást jelent különböző ágazatokban és országokban (Palazzi – Starcher, 1997). A World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) úgy írja le a CSR-t, mint „a vállalkozásnak az a permanens elkötelezettsége, hogy etikusan viselkedjék, és hozzájáruljon a gazdasági fejlődéshez, miközben javítja a munkavállalók és családjuk, valamint a helyi közösség és az egész társadalom

életminőségét” (WBCSD in: Tóth, 2011). Carroll (1999) szerint a CSR egy olyan multikonstrukciós modell, ahol a vállalatoknak több érdekeltekre kell összpontosítaniuk, így maga a tevékenység és annak nyomon követése is összetett megközelítést igényel. 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 2008; Németh 2013), a jelenlegi szakirodalmi megközelítésekben hiányos ennek az összefüggésnek a mérhetővé tétele. Az erre vonatkozó módszertan kidolgozottsága is kidolgozatlan, különösen igaz ez az állítás a CSR-tevékenységek iparág-specifikus nyomon követésére és mérési rendszereire. A szakirodalom alapján kiemelkedő speciális CSR-mérési kezdeményezésekkel elsősorban a gyógyszeripar (Parisi - Hockerts, 2008), valamint az élelmiszeripar területén (Staňková, 2014) találkozunk. A tanulmány fókuszában helyet foglaló szerencsejáték-ipar vonatkozásában elsősorban online technológiákra épülő, szervezet-, illetve szervezőspecifikus megoldásokkal operálnak a szerzők (Auer – Griffiths, 2013; Schellinck – Schrans, 2011).

A kutatási cél, illetve a saját kutatási előzmények ismertetése

Kutatássorozatunk közvetlenül nem a szerencsejáték társadalmi veszélyeire, tehát szándékosan nem a makroszintű alapprobléma értelmezésére, illetve feltárására összpontosít, hanem a szerencsejáték-szervezők gyakorlati CSR-tevékenységét helyezi a középpontba. Az előzőekben bemutatott nemzetközi keretrendszer alapján az alábbi, egymással összefüggő kutatási, vizsgálati kihívásokat azonosítottuk: (i) a CSR mérési, önértékelési és összemérési eszközrendszere hiányos, (ii) az üzleti terület és a társadalom közös, érzékeny felelősségvállalásának módszeres összeegyeztetése még várat magára. Feladatként jelentkezik (iii) a felelős játékszervezés, mint iparág-specifikus CSR-dimenzió kezelése, és kialakításra vár (iv) a CSR és a stratégiai menedzsment integrációjának eszközszintű támogatása, ezen felül (v) az érintettek aktív bevonása a stratégiaalkotásba és –megvalósításba, valamint annak visszamérésébe.

A vázolt kihívásokat célzó, 2015-ben publikált két tanulmányunk megközelítését röviden ebben a szakaszban mutatjuk be. Megalapozó tanulmányunk egyikében a CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatát vizsgáltuk hazai, monopolpiacon működő nagyvállalat példáján keresztül (Katona – Tessényi, 2015a). A vizsgálatot öt kérdéscsoport mentén folytattuk: (1) a CSR-folyamatok stratégiai integrációjának formális és módszertani vetületei, (2) a CSR-tevékenység vállalati szintű versenyelőnyének behatárolása, (3) CSR-tevékenység stratégiai leképezésének kommunikációs

összefüggései, (4) a CSR és a stratégiai specifikumok azonosítása és végül (5) a CSR-szemponatok és –megközelítések személy- és szakmafüggő különbözőségeinek feltárása. A fenti dimenziókat vizsgálva megállapítottuk, hogy 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. Ezen kívül az állami szintű érdekelt felek igényeit, a fogyasztók, a versenytársak és a belső érintettek érdekeit, hatását is beépíti a Társaság a stratégiaalkotás és –megvalósítás összetett folyamatába. Kutatásunkkal azt is megerősítettük, hogy a szervezeteken belüli szakmai megközelítésen alapuló különbségek formálása iránt jelentkező üzleti igény igazolja a külső tanácsadók, a belső folyamatszervezők, illetve stratégiaalkotó közösségek együttműködésének jelentőségét. Ez utóbbi célja, hogy a vállalati teljesítmény konzisztens, az érintettek elvárásait és a felelős működés szempontjait integráltan kezelő menedzsmenteszközökön keresztül fejlődjön. Vizsgálatunk rámutatott arra is, hogy jelentős hozzáadott értékű, ha a szervezetek folyamatosan, mérhető és strukturált rendszer mentén értékelik saját CSR-teljesítményüket, és összevetik azt az adott iparágban működő piacvezető, illetve számukra követendő vállalatok eredményeivel. Ezzel a kérdéskörrel függ össze a második megalapozó kutatás célja és módszertana is. Ebben a kutatásunkban induktív módon megkíséreltünk a hazai, speciális piacon tevékenykedő Szerencsejáték Zrt. CSR-önértékelő rendszerének tanulmányozása és továbbfejlesztése segítségével egy olyan standard, mérhető és összehasonlítható rendszert alkotni, amely más iparági szereplő számára is rugalmas, időről időre gyors áttekintést nyújtó eszközt ad (Katona – Tessényi, 2015b). Az elemzés során a felelős vállalati magatartás vizsgálatára egy olyan, 86 kérdésből álló lehetséges mérőeszközt körvonalaztunk, amely a European Lotteries (EL) 11 szempontos felelős játékszervezési szabványának kritériumain alapul. Az európai szerencsejáték-szervezők, ha felelősségteljes tevékenységükről nemzetközi minősítést szeretnének szerezni, elsődlegesen az EL standardjához fordulnak. Az EL szerepe alapvetően egyfajta koordináló és képviselő szerepkör az Európában működő, meghatározóan állami érdekelt-ségbe tartozó szerencsejáték-szervezők vonatkozásában. Az EL-szabvány legutóbbi, 2014. júniusi verziója az 1. ábrán bemutatott 11 fő témakör mentén csoportosítja azokat a fejezeteket, amelyek mentén a minősítési eljárás, az auditálás és a felelősséget bizonyító oklevél megszerezhető.

Az immár 11 fejezetre bővült szabvány a környezet drasztikus változásaira reflektálva, kiemelt szerepet szán a játékautomata-üzemeltetés kritériumainak – amely egyébként ennek függőségi, gazdaságpszicho-

1. ábra

Az EL tanúsítási keretrendszere



Forrás: saját szerkesztés, <https://www.european-lotteries.org/european-gaming-standards> alapján, 2016.

lógiai fontosságát is jól reprezentálja (Tessényi, 2015). A hivatkozott EL-keretrendszer 11 kritériumához rendelt 86 kérdés kapsán lefedett területek tehát alkalmasak lehetnek arra, hogy – általános és magas szintű penetráció esetén – mederben tartsák az okozott társadalmi problémákat. A kutatásnak tehát nem volt célja az iparágban elfogadott EL-keretrendszer kritikája, megközelítésünk éppen arra épült, hogy a szabály lefedti a lényeges területeket, de a vizsgálat alapján összeállított eszköz tovább árnyalja az iparág-specifikus CSR-tevékenység mérésének, illetve összemérésének lehetőségeit. Összegzésünkben felhívtuk a figyelmet arra, hogy az eszköz használata során lényeges figyelembe venni, hogy a 11 + 1 szempontcsoport – amelyhez rendre konkrét kérdések tartoznak – nem mindegyike feltétlenül releváns jogi vagy egyéb környezeti szempontból az adott társaság vonatkozásában. A fenti megközelítés alapján, az eszköz alkalmazása előtt célszerű a kritériumokat stratégiai és üzleti szempontból szűrni és ezt követően kerülhet sor a kérdések 1-5-ig terjedő skálán történő CSR-szakértői súlyozására, annak érdekében, hogy az egyes válaszok szervezet-specifikus súly alapján kerüljenek a mérési rendszerbe. Az 1. táblázat mutatja az önértékelési mérőeszköz megközelítését, az abban szereplő kérdések jellegét és számosságát.

A cikkben megfogalmazott javaslatunk szerint, az eszköz hiteles működéséhez és a dinamikus eredmények szakszerű értelmezéséhez elengedhetetlen a beállítások és azok változásainak dokumentálása, a háttér és az előzmények mentése, kodifikálása. Az alapbeállítások egyszeri rögzítését vagy ritka módosítását követően az értékelést évente javasolt elvégezni, hiszen a kérdéses tevékenységek, folyamatok idő

1. táblázat

A kritériumokkal bővített önértékelő eszköz, a hozzájuk tartozó tételszámokkal és példával kiegészítve

EL-kritérium	Kritériumhoz rendelt kérdések darab száma	Példa
1. Kutatás	7	Finanszíroz-e kutatásokat?
2. Alkalmazottak képzése	11	A munkavállalók képzettek-e a felelős játékszervezés témakörében?
3. Értékesítői programok	5	Az új belépő értékesítők már az induló képzésükön kapnak-e felelős játékszervezési ismereteket?
4. Játékdesign	3	Termékenként tisztázott-e az egyes veszélyességi mutatók értéke?
5. Távoli szerencsejáték-csatornák (internet)	3	Kötelező-e a regisztrált játékosnak költségi limitet beállítania?
6. Reklám és marketing	7	A veszélyeztetett csoportok kizártak-e a direktmarketing megkeresésekből?
7. Kezelés	5	Jól láthatóan megjelenített-e (pl. kijelzőn, netes felületen) a kiskorúak játéktiltalma?
8. Játékosok oktatása	8	Játékszabályok mindenkor elérhetők-e a játékosok számára?
9. Felekkel folytatott párbeszéd	21	Létezik-e együttműködés nonprofit szervezetekkel?
10. Jelentés, mérés, minősítés	13	Követnek-e környezetvédelmi, minőségbiztosítási szabványokat?
11. Elektronikus játékgépek	7	Tanúsítatja-e a jelentését?
Nem besorolt (NBS)	3	Van-e a vállalatnál kijelölt CSR-osztály/felelős?

Forrás: saját szerkesztés

közben beépülnek a vállalat CSR-folyamataiba. 2015-ös tanulmányunk összefoglalójában megállapítottuk, hogy további vizsgálatok és az eszköz tökéletesítésének lehetőségét rejti a módszertan megismertetése és használatra való felajánlása más európai szerencsejáték-szervezők számára: mindez a nemzetközi összehasonlíthatóság területén nyit új dimenziókat és természetszerű gyakorlati, üzleti hasznosulás lehetőségeként kínálkozik. Sőt, az eszköz használatánál javasolt szakértői súlyozás arra is alkalmat teremt, hogy az egyes országok eltérő szerencsejáték-kultúrájából, iparági szerkezetéből adódó differenciák tetten érhetőek, illetve paraméterezhetőek legyenek. A fenti következtetésekre építve jelen tanulmányunk a felelős

játékszervezés stratégiai beágyazottságát és procedurális összefüggéseit, gyakorlatát vizsgálja a korábban összeállított – és a hazai állami szerencsejáték-szervezőn már eredményesen tesztelt – önértékelő eszköz nemzetközi kiterjesztése kapcsán. A tanulmány felvállalt céljai a megalapozó kutatások által kijelölt fókuszpontok alapján a következők:

- (i). nemzetközi szinten teszteli a szerencsejáték-szervezők CSR-tevékenységének önértékelő eszközét,
- (ii). a tesztelés alapján javaslatot tesz azokra a közös pontokra, amelyek lehetővé teszik a tevékenységek – hazai tesztelését követő – nemzetközi összemérését,
- (iii). kijelöli azokat a szempontokat, dimenziókat is, amelyek – a nemzeti iparági szabályozás, játék-hagyomány, illetve kulturális gyökerek okán nem alkalmasak nemzetközi összehasonlítás elvégzésére.

A fentiek alapján a (ii) pont jelöli ki az iparági önértékelő eszközök nemzetközi szintre való emelésének keretét, míg a (iii) pont a kifejlesztett eszköz nemzetközi szintű kiterjesztésének korlátját, másik oldalról nézve a nemzeti iparági CSR-sajátosságok területét határozza meg. A tapasztalatok alapján egyre inkább igény mutatkozik az egyes, benchmark-ként elfogadott szervezői gyakorlatok transzparens és árnyaltabb összemérésére, annak érdekében, hogy egy-egy szervező: (i) azonosítani tudja azokat a tevékenységcsoportokat, amelyek javítania szükséges, (ii) illetve a konkrét kérdések mentén kapott válaszok a gyakorlati utat is kijelöljék a számára. Az eszköz – küldetése szerint – a szerencsejáték-iparág CSR, illetve felelős játékszervezői gyakorlatának hatékony és megalapozott fejlesztési támasza. Jelen tanulmányban az eszköz nemzetközi, állami koncessziót birtokló iparági szereplők bevonásával történt tesztelésének és fejlesztésének eredményeit adjuk közre, amely utat nyit a szerencsejáték-szektor szereplőinek a társadalmi felelősségvállalásban nyújtott teljesítményének plasztikus és standard összemérése felé. Megközelítésünk mindeközben arra is alkalmat teremt, hogy az egyes országok, szervezők területén tapasztalható eltérő szerencsejáték-kultúrából adódó – a folyamatokban tetten érhető – differenciák kimutathatók, paraméterezhetőek, így kizárhatóak legyenek. Az önértékelésen alapuló rendszert svéd, spanyol, német, olasz és magyar szakértői csoportok bevonásával teszteltük, illetve finomítottuk. A fent vázolt célok érdekében öt állami játékszervező CSR-részlegének vezetőit és azok munkatársait kértük fel egy kétlépcsős válaszdásra. Az alábbiakban mutatjuk be a kutatásba bevont nemzetközi társaságok háttérét, illetve piaci szerepüket.

A kutatásba bevont külföldi szervezők ismertetése

A szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata igazolhatóan társadalmi, pszichés kockázatokkal jár, ezért a felelős játékszervezés állami szerencsejáték-társaság esetén alapvető követelmény, amelyet – részben saját eredménycéljának moderálása mellett is – szem előtt tart tevékenysége során (Hancock et al., 2008). Lényeges körülmény ugyanakkor, hogy 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). Jelen tanulmányba az állami koncessziót birtokló, a 2. táblázatban jellemzett, 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.

A felelősségvállalás fókusza a szerencsejáték-iparágban mintegy 15 éves múltra tekint vissza. A legelső, szakmailag széles körben 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 2009-ben szerezte, amelyet azóta két alkalommal újított meg.

Svédországban tökéletesen szabályozott a szerencsejáték-piac. A Svenska Spel társaság 1997-ben alakult két állami vállalat a Penninglotteriet és Tiptjänst – egyesülésével. A Svenska Spel üzleti filozófiája alapjaiban védi az ügyfelet. A csoport vállalt feladata, hogy vonzó, ugyanakkor felelős játékokat kínáljon. A Svenska Spel víziója az, hogy a játék mindenki számára élvezetet jelentsen, ugyanakkor a cég aktívan küzd a szerencsejáték-problémák kialakulása ellen: ezért információs és konkrét eszközöket bocsát az ügyfelek rendelkezésére, és lehetővé teszi, hogy folyamatosan ellenőrizzék saját játékszokásaik alakulását. A társaság mintegy 6700 ügynökön, 2000 éttermen, pubokon és bingótereken, valamint az interneten keresztül értékesít szerencsejátékokat. Leányvállalatán keresztül – Casino Cosmopol – négy kaszinója is működik Stockholmban. A Svenska Spel 2014-es adatait vizsgálva látjuk, hogy bevétele meghatározó része a hagyományos termékek, illetve a póker- és kaszinójátékokból realizálódik (61%), míg jelentős a lóversenyfogadás részesedése is (18%). A társaság működésből származó hasznot közvetlenül az államkincstárba fizeti be (Svenska Spel, 2016).

1946-ban született az első olasz állami szerencsejátékszervező: a Sisal. A Társaságot jellemző

A kutatásba bevont szervezetek jellemzői

<i>Vállalati jellemzők</i>		<i>Társasági adatok</i>				
A társaság neve		Szerencsejáték Zrt.	Sveska Spel	Sisal	ONCE	Hrvatska Lutrija
Az alapítás éve		1991	1934	1946	1938	1973
Székhely		Budapest	Gotland	Milan	Madrid	Zagreb
Működési terület (földrajzi megközelítés)		Magyarország	Svédország	Olaszország	Spanyolország	Horvátország
Tevékenységi kör	sorsolós játékok	x	x	x	x	x
	gyors játékok	x	x	x	x	x
	sportfogadások (totalizátóri)	x	x	x	-	x
	sportfogadások (bukmékeri)	x	x	x	-	x
	egyéb (pl. VLT)		x	x	-	x
Speciális háttér		karitatív hálózat üzemeltetése, fogyatékkal élők foglalkoztatása			karitatív termék értékesítése, fogyatékkal élők foglalkoztatása	
Árbevétel 2015 (USD-ban)		1 255 611 697 USD	922 445 602 USD	7 748 758 910 USD	2 002 211 320 USD	170 103 894 USD
Lakosságszám (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 (jogsabályi vagy társasági)	sorsolós játékok	18 év (jogsab)	18 év (társ)	18 év (jogsab)	18 év (jogsab)	18 év (jogsab, társ)
	gyors játékok	18 év (jogsab)	18 év (társ)	18 év (jogsab)	18 év (jogsab)	18 év (jogsab, társ)
	sportfogadások (totalizátóri)	18 év (jogsab)	18 év (társ)	18 év (jogsab)	-	18 év (jogsab, társ)
	sportfogadások (bukmékeri)	18 év (jogsab)	18 év (társ)	18 év (jogsab)	-	18 év (jogsab, társ)
	Egyéb (pl. VLT)	-	18 év (társ)	18 év (jogsab)	-	18 év (jogsab, társ)

Forrás (1) Ther WLA Global Lottery Data Cmpendium, 2016; The World Lottery Assosiation, Basel, 2016, október

Forrás (2) https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabltips00001.html

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. 2013ban mintegy 772.000.000 € bevételt értek el, miközben több, mint 1900 alkalmazottal működteték értékesítő hálózatukat (Sisal, 2016).

Egy spanyol alapítvány 1938-ban vak és gyengénlátó emberek anyagi támogatásának céljából alapította meg az Once-t, melynek felügyelőbizottságát máig a mecénások képviselői alkotják. 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 és a SELAE játszanak meghatározó szerepet. Az ONCE értékesíti a klasszikus és igen népszerű kuponos lottószelvényt is (Once, 2016).

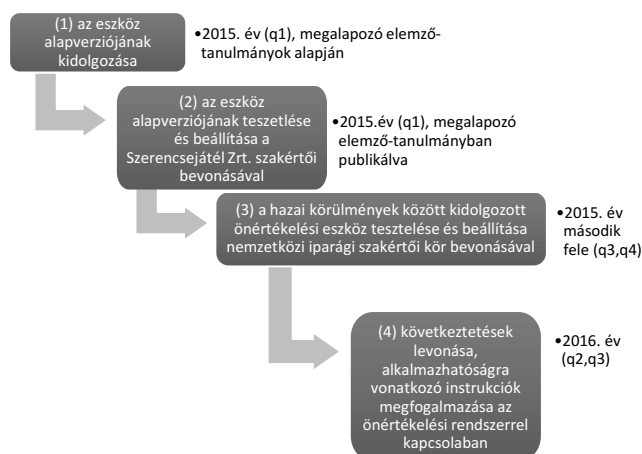
A horvát lottótársaság (Hrvatska Lutrija) egy "klasszikus" nemzeti lottótársaságként funkcionál, melynek fő tevékenysége a szerencsejátékok szervezése, immár 1973 óta. A Társaság portfóliója széles, megtalálhatók benne a lottójátékok, spotfogadások, sőt a nyerőgépek, illetve kaszinóüzemeltetés is. A 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 (Hrvatska Lutrija, 2016).

Az eszköz nemzetközi tesztelésének és kiterjesztésének megközelítése

A 2. ábra azt szemlélteti, hogy – a teljes eszközfejlesztési sorozatot tekintve – milyen lépéseken keresztül, és milyen időskála mentén jutottunk el a nemzetközi értékelés lépéséhez, majd annak eredményéhez. Az alábbiakban ismertetett módszertani lépések egyben megegyeznek azokkal az instrukciókkal is, amelyeket a kitöltés során az egyes európai szervezők kaptak. A felkérés kitért arra is, hogy az egyes szakértői csoportok 2-4 főből álljanak, ugyanakkor az egyes szervezetek eltérő felépítése és belső munkamegosztása miatt a kitöltés során nem lehetett az egyes csoportok azonos szakmai és hierarchikus összetételét szavatolni.

Az (1) és (2) lépcsőben folytatott – a tanulmányunkban korábban vázlatosan ismertetett – vizsgálatok tanúsága szerint, az eszköz alkalmazása előtt célszerű a

Kutatásmódszertani lépések és azok időbeli lefutása



Forrás: saját szerkesztés

kritériumokat stratégiai és üzleti szempontból szűrni az adott szervezet magas szintjén álló vezetőknek. Ezt követően kerülhet sor a kérdések CSR-szakértői súlyozására egy 1-5-ig terjedő skálán, annak érdekében, hogy a jövőben kapott válaszok egy szervezetspecifikus súly alapján kerüljenek a mérési rendszerbe. Az alapbeállítások egyszerű rögzítését vagy ritka módosítását követően az értékelést legalább évente javasolt elvégezni, a 0-0,5-1 értékek kérdések mellé rendelésével – ezt követően kerülhet sor az egyes kritériumok mentén felsorolt tételek vállalati szintű teljesítmény-értékelésére. A skálán 0 jelenti a nemleges választ, az 1-es jelöli a pozitív, kielégítő megoldást, míg a 0,5-ös pontszám a részbeni megfelelést jelöli. Az, hogy az egyes országok szakértői a különböző kérdéseket milyen jelentőségűnek súlyozzák, bepillantást enged szervezetük értékrendszerébe – legalább is a CSR-teljesítmények vonatkozásában. A (3) lépésben az angol nyelvű kritériumrendszerünket különböző nemzetközi játékszervezőknek küldtük ki: 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 eszközmódszertani értelmezése és a következtetések levonása 2016 tavaszán és nyarán történt. Megjegyezzük, hogy a kutatás során nem dinamikus vizsgálatot végeztünk, hiszen a kérdéseket először látták a résztvevők, így az értékelés során sem végzünk idősoros elemzést.

Az eszköz nemzetközi tesztelésének magas szintű eredményei

Jelen munkánk célja az eszköz nemzetközi kiterjesztésének, alkalmazhatóságának vizsgálata és megalapozása volt. A kapott önértékelési eredmények alapján ugyanakkor egy magas szintű, átfogó kép is kialakult a szervezők saját bevallásai alapján azok CSR-teljesítményéről. Lényeges leszögezni, hogy az önértékelés során számos, üzleti eredményességi indikátor is láthatóvá, megismerhetővé vált, amelyek természetesen szentitív, üzleti információkat is tartalmaznak – így azokat diszkréten kell kezelniük. E megkötés figyelembevételével mellett, a 3. táblázatban foglaltuk össze a kapott eredményeket. A táblázat első sorában (dimenzió: a) az összemérés abszolút eredményét – az első három helyen végzett társaság esetén – helyezési rangsorral érzékeljük. Ebben a dimenzióban meghatározott rangsor a CSR-folyamatok és -tevékenységek meglétének %-os arányától függ, ezt az értéket a „b” dimenzióban hivatkozza a táblázat.

3. táblázat

Az öt iparági szakértői csoport összesített eredményei

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: saját szerkesztés

Ha százalékban határozzuk meg az egyes szakértők által adott súlyokat (dimenzió: c), a legmagasabb értéket a svédnél kapjuk, mint egy 87 %-os értékben: ez azt jelenti, hogy a felsorolt szempontokat – ha mindegyiket maximálisan fontosnak tartották volna – 430 maximális összsúlyértéket adna, és ehhez viszonyítva képezhetjük az értékelésbe bevont szervezetek saját arányát, amelyet a “dimenzió: b” értékei mutatnak. E vonatkozásban a másik szélsőértéket a magyar játékszervezőnél találjuk, ahol pontosan 73 olyan kérdés van, ami létezik, illetve nyomon követett a jelenlegi működésében. A megadott tételek közül 13 nem ismert, vagy nem releváns a szervezeti CSR-folyamat kezelésében a hazai vállalat jelenlegi gyakorlatában. Ez tükröződik vissza a kapott (alacsony) 65%-os arányszámban. Az EL-standard tudatos nyomon követése a négy külföldi játékszervezőnél abban is tetten érhető, hogy mind a

négy szervező esetén 80 % feletti értékű 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 svédnél összesen hat olyan EL-standardelem van, amelyik a maximális, tehát ötös értéket kapta. Ezzel szemben a “legmegengedőbb”, a magyar vélekedés áll, amely összesen kettő (az első és második EL-standardkritériumot) minősített 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-standardkritériumot.

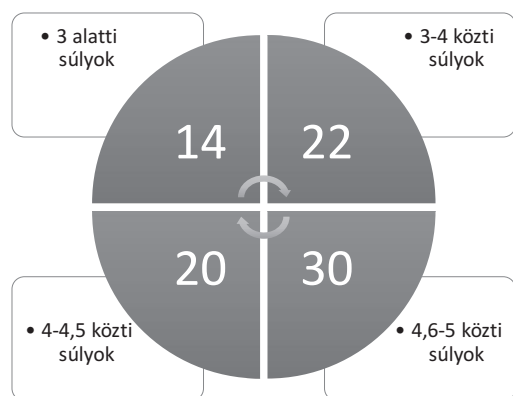
Az eszköz nemzetközi tesztelésének speciális eredményei

Az ezt követő elemzési lépések során azt tartottuk szem előtt, hogy azonosítsuk az egyezőségeket és kiszűrjük azokat a kérdéseket, amelyek – nagy eltéréseik miatt – torzíthatják az eszköz alkalmazhatóságát a CSR-teljesítmények nemzetközi összemérése vonatkozásában. Az eszköz alkalmazhatóságának elemzésekor – ahogy fent már említettük – nem vizsgáltuk az egyes válaszadó csoportok saját szervezetükre vonatkozó konkrét eredményét, amelyek üzleti szempontból egyrészt érzékeny adatokat tartalmaznak, másrészt pedig elvonnák a fókuszot arról a célkitűzésről, hogy egy olyan megalapozott eszközt állítsunk össze, amely az egyes szervezők fejlesztési céljainak kijelölését és 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 mélyebben. Az eredeti 86 kritérium 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 az adott szempont fontos-

ságáról. Ahogy a 3. 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 súlyértékekkel jellemezhető az értékelésbe bevont szakértők ítélete alapján.

3. ábra

A kritériumok fontosságának megközelítése a kapott súlyok alapján



Forrás: saját szerkesztés

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 igazolja az eszköz összeállításának módját, gyakorlati hasznát és alkalmazhatóságát. Az adatok értékelése során pontosan 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 a másik kimondottan fontosnak értékelt. A kérdések jellege és fókusza alapján megállapítható, hogy mindez elsősorban az adott szervező nemzeti iparági környezetében tapasztalható különbségeket mutatja. Az értékesítési képzésre vonatkozó hármas 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 alkalmazhatóságában szintén pozitív eredmény az, hogy csupán három olyan kritériumot találtunk, amely a megkérdezettek egyöntetű véleménye alapján irrelevánsnak minősül munkájuk

során. A 4. táblázatban látható, hogy ezek a 3-nál nagyobb szóráseltérésű kritériumok egyrészt az érdekelt felek bevonására (9. EL-kritérium), másrészt pedig a beszámolóra, mérésre, illetve tanúsításra vonatkoznak (10. EL-kritérium).

4. táblázat

Jelentős szóráseltéréssel jellemzett kritériumok

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	Tanúsíttatja-e a jelentését?

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat

A legszélsőségebben megítélt kérdések és az ahhoz kapcsolódó EL- kritériumok

Kritérium	Kérdés
8	A reklám és a marketingkommunikáció nem sugallja, hogy a játékkal kiváltható a munka vagy kiutat nyújtana a pénzügyi nehézségekből?
2	Biztosított az alkalmazottak és az értékesítésben közvetlenül résztvevők számára évente legalább egyszer képzés és továbbképzés a problémás játékosokkal való interakció kezelésére és a konkrét követendő helyes magatartásra?
9	Ha a játék több nyelven is elérhető, a szabályok és a felelős szerencsejátékokra 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. játékoskártyán keresztül, kaptak az értékeftők írásban tájékoztatást ennek mikéntjéről?
2	Van-e munkaerő-elégedettségi felmérés?
9	Kezelések és ajánlások alkalmazhatóságát, megfelelőségét és hatékonyságát rendszeresen felülvizsgálja (legalább évente).

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes válaszadók súlyértékeinek összevetése alapján megállapítottuk, hogy a svédek és a horvátok

6. táblázat

A legjelentősebbnek ítélt kérdések és az ahhoz kapcsolódó EL-szabványkritériumok

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 direktmarketing 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: saját szerkesztés

minősítették a legtöbb értéket 4,5 körülnek, illetve a horvátok esetén szinte valamennyi szempont (összesen 88,6%) a legmagasabb súlyértéket kapta. A svéd csoport csupán a kettős kérdéskörre (alkalmazottak képzése vonatkozásában) adott négy alatti értéket, és összesen hat olyan szempont is volt a 11 fejezet között, amelyet minden értelemben maximálisan 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 kettős között helyezkedik el a magyar játékszervező önértékelése, hiszen a hazai szakértői csoport az egyes szempontok relevanciáját az olasz és a spanyol értékelők közötti átlagértékkel jellemezte. A vizsgálat során összesen 9 olyan kérdést hoztunk felszínre, melyeket a megkérdezettek szélsőségesen eltérő módon ítélt meg, mert ezeknél a tételeknél az adott súlyszámok különbsége a skála alapján képezhető legnagyobb (5-ös) volt. Az 5. táblázat azt mutatja, hogy ezek a kérdések a kutatásra (1. EL-kritérium), az alkalmazottak képzésére (2. EL-kritérium), az értékesítők programjaira (3. EL-kritérium), a játékosok képzésére (8. EL-kritérium), illetve az érdekelt felek bevonására (9. EL-kritérium) vonatkoztak. 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.

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 kérdéscsoportot, amelyet egyöntetűen minden területről a legfontosabbnak és maximális figyelmet érdemlőnek értékelték az adott súlyok alapján. A 6. táblázat mutatja, hogy a kapott súlyokat tekintve, mely kérdések és azokkal összefüggő kritériumok bizonyultak egyöntetűen maximális súlyúnak, azaz elengedhetetlenek. A táblázat azon kritériumokat összesíti, amelyek esetén a válaszadó értékelőcsoportok által adott súlyok minden szervező esetén maximális, tehát 5-ös volt.

A táblázatot áttekintve látható, hogy a válaszadók közötti összhang a hirdetés és marketing (6. EL-kritérium), a játékosok képzése (8. EL-előírás fejezet), a távszerencsejátékok (5. fejezet) és a 9. EL-előírásblokk (Érdekelt felek bevonása) kapcsán megfogalmazott konkrét kérdések mentén érhetőek tetten. A kapcsolódó EL-fejezetek, illetve az azokra vonatkozó kérdések rendszerét tanulmányozva érzékelhető, hogy olyan kérdéseket ítélt meg azonos módon a válaszadók, amelyek egyértelműbben szabályozott és világosan ellenőrizhető területekhez kötődnek.

Az eszközre vonatkozó eredmények összefoglalása

Elemzésünk során öt európai állami szerencsejáték-szervező cég EL-standardokhoz való hozzáállását, illetve szakértői csoportjának az egyes szempontokra vonatkozó véleményét vetettük össze a kapott önértékelések alapján. Az eszköz alkalmazhatóságának elemzése során nem vizsgáltuk az egyes válaszadó csoportok saját szervezetükre vonatkozó konkrét eredményét. Azokat a kérdéscsoportokat, amelyeket valamennyi területen a leglényegesebbként határoztak meg, alkalmasak lehetnek egy olyan közös nevező kialakításának bázisául, melyet a többi tagállam játékszervezője is elfogadhat. Azok a szempontok azonban, melyeket valamennyi csoport alulértékelte – 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 értékelőcsoportok mely kritériumokat, hogyan minősítették, a saját nemzeti lottótársaságuk fókuszait, értékorientációját is bemutatják. Mindez ugyanak-

kor a piaci és a játékkultúra különbözőségét is egyértelműen tükrözi. A két szélsőérték közötti, alacsony szórású, 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 konkrét teljesítmény-összemérésre vonatkozó érzékeny üzleti adatok. 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, kritériumpreferenciája 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.

Az eredmények értelmezési tartománya, illetve további vizsgálati irányok azonosítása

Kutatássorozatunk fókuszában a szerencsejáték-szervezők gyakorlati CSR-tevékenységének értékelése és összemérése volt, amelyet az alábbi konkrét, gyakorlatorientált szempontok mentén alakítottunk ki:

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

Az eredményeket értelmezve látjuk, 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. Összességében elmondható, hogy az eszköz víziójának betöltéséhez közelebb kerültünk, annak mentén, hogy vizsgálatunk során (i) azonosítani tudtuk azokat a tevékenységcsoportokat, amelyeken javítania szükséges az egyes szervezeteknek, (ii) illetve a gyakorlati kérdések mentén adott szintjelző pontokat is feltártunk. Ugyan-

akkor a kapott eredmények értelmezésekor a következő korlátozó feltételekkel kell számolni:

- (i) az eszköz fejlesztésébe állami szerencsejáték-szervezőket, illetve koncessziót birtokló szervezeteket vontuk be, nem mértünk tiszta versenypiaci szereplőket,
- (ii) 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 kutatás során nem elemeztük,
- (iii) egyes szervezetek eltérő felépítése és belső munkamegosztása miatt a kitöltés során nem lehetett az egyes csoportok azonos szakmai és hierarchikus összetételét szavatolni.

A fent jelzett megkötések – jelen vizsgálat célját tekintve – alapvetően technikai jellegűek, ugyanakkor azok tételes kiküszöbölésével még stabilabbá és több dimenzióssá tehető az módszer, hiszen (i) alkalmassá válhat időben lefutó vizsgálatok elvégzésre is, (ii) kiléphetünk az állami szervezők köréből és a társadalmi hatás vonatkozásában érintett valamennyi piaci szereplő bemérhetővé és összemérhetővé válna, valamint (iii) lehetőség nyílna szervezeti következtetések levonására is. A technikai kérdéseken túl, koncepcionális szinten úgy értékeljük, hogy a kutatássorozat kiterjeszhető lenne arra vonatkozóan is, hogy nemzetközi térben teszteljük le, vajon az eszköz alapjának tekintett 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. E kutatás során kiemelt figyelmet javasolt szentelni azoknak a kérdéseknek, illetve kritériumoknak, amelyeket a jelen vizsgálatba bevont szakértői csoportok szélsőségesen ítélték meg, mindez ugyanis élesen artikulálja a tiszta, világos elvárásrendszerek iránti igényt a felelős játékszervezés, tehát a CSR speciális részterületén is.

Felhasznált irodalom

- 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), p. 579-583. DOI:10.1089/glr.2013.1784. <http://online.liebertpub.com/doi/abs/10.1089/glr.2013.1784?journalCode=glre>
- Baumberg, B.* (2014): Corporate Social Responsibility, Technical Report. *Addiction and Lifestyles in Contemporary Europe: Reframing Addictions Project*. <https://kar.kent.ac.uk/55684/>

- Bhattacharyya, S. S.* (2008): Development of a CSR-Strategy-Framework. Doctoral Thesis. http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/crrc2007bhattacharyya.pdf
- Blaszczynski, A. – Parke, A.J. – Parke, J. – Rigbye, J.L.* (2014): Operator-Based Approaches to Harm Minimisation: Summary. Review and Future Directions. London: The Responsible Gambling Trust
- Cai, Y. – Jo, H. – Pan, C.* (2012): Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, July, Volume 108, Issue 4, p. 467–480.
- Carroll, A. B.* (1999): Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, p. 268–295.
- Csillag Sára* (2009): Vállalatok társadalmi felelőssége és versenyképesség. Műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. letöltve: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/326/1/50_Csillag_Sara_CRS.pdf, letöltés dátuma: 2016.05.14.
- Eweje, G.* (2014): Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies. Bingley: Emerald Group Publishing, DOI 10.1108/S2043-905920140000008027
- García de Leaniz, P. M. – del Bosque I. R.* (2013): Introduction to the academic perspectives of CSR measurement. *International Letters of Social and Humanistic Sciences Online*, Vol. 2, p. 5155.
- Groening, C. J. – Kanuri, V. K.* (2013): Investor reaction to positive and negative corporate social events. *Journal of Business Research*, 66(10), p. 1852–1860.
- Grougiou, V. – Dedoulis, E. – Leventis, S.* (2015): Corporate Social Responsibility Reporting and Organizational Stigma: The Case of “Sin” Industries. *Journal of Business Research*, (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.041>
- Gulyás László* (2014): A stratégiai elemzés: szándékok és érdekek. in: Gulyás László (szerk.) (2014/a): Stratégiai menedzsment. Szen Ce-től a Kék Óceánig. Szeged: JatePress, p. 29-40.
- 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*, Volume 27, Issue 1, szeptember, p. 55–68.
- Hing, N.* (2003): Principles, Processes and Practices in Responsible Provision of Gambling: A Conceptual Discussion. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 7(1). <http://digitalscholarship.unlv.edu/grrj/vol7/iss1/3>
- Hopkins, M.* (2005): Measurement of corporate social responsibility; *International Journal of Management and Decision Making (IJMDM)*, Vol. 6, No. 3/4, p. 213-231. Letöltve: <http://www.inderscience.com/offer.php?id=6549>, letöltés dátuma: 2016.06.11.
- Hrvatska Lutrija* vállalati infomációk. letöltve: <https://www.lutrija.hr>, letöltés dátuma: 2016.05.25.
- Europe Economics* (2004): The Case for a Single European Gambling Market. letöltve: http://www.europe-economics.com/publications/euro_gambling_2004.pdf, letöltés dátuma: 2016.07.08.
- European Lotteries Association* (2015): EUROPEAN GAMING STANDARDS <https://www.european-lotteries.org/european-gaming-standards>, letöltés dátuma: 2015.09.03.
- Jones, P. – Hillier, D. – Comfort, D.* (2009): Corporate social responsibility in the UK gambling industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 9, Iss: 2, p. 189 – 201. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700910946622>
- Katona Norbert* (2016): Mindenki másképp egyforma – stratégia fókuszpontok mintázatok a piaci szerkezet tükrében. *Közép Európai Közlemények*, 2016/1, IX. évf. 1./32. p. 134-146.
- Katona Norbert – Tessényi Judit* (2015): A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. gyakorlata alapján. *Vezetéstudomány*, 2015. vol. 5., p. 2-12.
- Katona Norbert – Tessényi Judit* (2015): A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül. *Marketing és Menedzsment*, XLIX. szám, 2. szám, p. 19-34.
- Kemper, J. et al.* (2013): Competition-Motivated Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), p. 1954–1963.
- KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért* (2010): UNDP CSR önértékelő kézikönyv a vállalatok számára. <http://www.kovet.hu/tudasbazis/csr-kiadvanyok/undp-csr-onertekelo-kezikonyv-a-vallalatok-szamara>
- Lee, C-K. – Songb, H-J. – Lee, H-M. – Lee, S. – Bernhard, B. J.* (2012): 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*, Volume 33, June 2013, p. 406–415.
- Lindorff, M. – Prior Jonson, E. – McGuire, L. J.* (2012): Strategic Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors: The Social Value of Harm Minimisation. *Journal of Business Ethics*, Volume 110, Issue 4, p. 457–467.
- Márquez, A. – Fombrun, C.* (2005): Measuring Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, Volume 7, Issue 4, p. 304–308. DOI:10.1057/palgrave.crr.1540228

- Meyer, L.* (2015): The Influence of the Regulatory Environment on the Definition of Organisational Performance. Bern: Haupt Verlag, ISBN: 978-3-258-07939-4
- Morgan, P. M. – 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*, Volume 69, Issue 2, p. 195–205. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9085-6>
- Németh Patrícia* (2013): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége – a versenyképességük fokozása (CSR activities of commercial chains – increasing their competitiveness); *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 44 (3), p. 61-71.
- Once* vállalati információk. letöltve: <http://www.once.es/new/otras-webs/english/ONCEfundation>, letöltés dátuma: 2016.05.25.
- Palazzi, M. – Starcher, G.* (1997): Corporate Social Responsibility an Business Success. *The European Bahá'I Business Forum*, Paris, p. 23-40.
- Parisi, C. – Hockerts, K. N.* (2008): Managerial mindsets and performance measurement systems of CSR – related intangibles. *Measuring Business Excellence*, Vol. 12, Iss. 2, p. 51 – 67.
- Pérez, A. – del Bosque, I.* (2013): Measuring CSR image: three studies to develop and to validate a reliable measurement tool. *Journal of Business Ethics*, 265-286.o. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1588-8>, letöltés dátuma: 2016.06.11.
- Schellinck, T. – Schrans, T.* (2011): Intelligent design: How to model gambler risk assessment by using loyalty tracking data. *Journal of Gambling Issues*, Issue 26, p. 51-68. DOI: 10.4309/jgi.2011.26.5
- Sisal* vállalati információk. letöltve: <http://www.sisal.it/>, letöltés dátuma: 2016.05.25.
- 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, p. 171-180.
- Svenska Spel* vállalati információk. letöltve: <https://www.svenskaspel.se/>, letöltés dátuma: 2016.05.25.
- Tessényi Judit* (2015): A szerencsejátékok társadalmi és gazdasági hatásai, valamint a játékszenvedély prevenciójára alkalmazott nemzetközi gyakorlatok. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. 2015. 1. szám, p. 5964.
- Tessényi Judit* (2013): Felelős vállalati magatartás (CSR) a Szerencsejáték ZRTnél. *Közgazdaság*, 2013/2., p. 183191.
- Yani-de-Soriano, M. – Javed, U. – Yousafzai, S. J.* (2012): Can an Industry Be Socially Responsible if its Products Harm Consumers? The Case of Online Gambling. *Journal of Business Ethics*, vol. 110, iss. 4, p. 481-497. DOI:10.1007/s10551-012-1495-z
- Cai, Y. – Jo, H. – Pan, C.* (2012): Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, July, Volume 108, Issue 4, p. 467–480.
- van Oosterhout, J. – Heugens, P. P. M. A. R.* (2006): Much Ado About Nothing: A Conceptual Critique of CSR (August 14, 2006). ERIM Report Series Reference, No. ERS-2006-040-ORG. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=924505>
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* in Tóth Szabolcs (2011): A magyarországi CSR vállalati gyakorlatának elemzése. Szakdolgozat. Budapest: Külkereskedelmi Főiskola http://elib.kkf.hu/edip/D_15970.pdf