

A CSR és a stratégiai menedzsment kapcsolatának vizsgálata hazai, monopol piacon működő nagyvállalat példáján keresztül

Katona Norbert – Tessényi Judit

A TANULMÁNY CÉLJA

Kutatási célunk az volt, hogy a hazai szerecsejáték iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoport esetén monopolhelyzetben lévő szereplőjének CSR tevékenységét vizsgáljuk olyan szempontból, hogy az milyen kapcsolatban áll a társasági szintű stratégiai folyamatokkal illetve menedzsmenttel.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Vizsgálatunk során először korábbi, témában végzett hazai és nemzetközi kutatások eredményeit vetettük alá újbóli értékelő elemzésnek, egy meta-elemzés keretén belül. A kérdés összetevőit tanulmányok, belső dokumentumok, vállalati folyamatok elemzése és szakértői interjúk segítségével vizsgáltuk a Szerencsejáték Zrt. gyakorlatán keresztül.

A KUTATÁS LEGFONTOSABB EREDMÉNYE, ÚJDONSÁGA

A téma feldolgozásának fókusza szakit a felsővezetőkre irányuló vizsgálati hagyományokkal, sokkal inkább a stratégia operatív, gyakorlati oldaláról közelíti meg a kérdést. Több előzetes hipotézist cáfolva, a kutatás fő eredményeként megállapítottuk, hogy a Szerencsejáték Zrt. esetén jó strukturált, üzleti stratégiát szem előtt tartó, szervezethez és üzleti célokhoz egyaránt megfelelően illeszkedő folyamat mentén támogatja a CSR tevékenység az üzleti célok elérését. Az állami szintű érdekelt felek igényein túl, a fogyasztók, a versenytársak és a belső érintettek érdekeit, hatását is beépíti a Társaság a stratégiaalkotás és megvalósítás összetett folyamatába. A vizsgálatunk rámutatott arra, hogy jelentős hozzáadott értékkel bír, ha a szervezetek folyamatosan, mérhető és strukturált rendszer mentén értékeli saját CSR teljesítményüket, összevetve azt az adott iparágban működő piacvezető vállalatok eredményeivel, legjobb gyakorlataival. Kutatásunkkal azt is megerősítettük, hogy kitapintható üzleti igény igazolja a külső tanácsadók, a belső folyamatszervezők, illetve stratégiaalkotó közösségek együttműködésének jelentőségét annak érdekében, hogy a vállalati teljesítmény konzisztens, az érintettek elvárásait és a felelős működés szempontjait integráltan kezelő menedzsment eszközökön keresztül fejlődjön.

GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A kérdéskör összetettségére reflektálva gyakorlati javaslatként megfogalmaztuk, hogy a CSR teljesítményt hazai és nemzetközi szinten is összemérhetővé kell tenni. Az időbeli változások egzakt bemutatása érdekében szükség mutatkozik egy számszerűsített, súlyozott, objektív értékelő modell kifejlesztésére és tesztelését követő széleskörű alkalmazására.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, stratégia menedzsment, társadalmi felelősségvállalás, felelős játékszervezés, érintettmenedzsment

A CSR, AZ ÉRINTETTMENEDZSMENT ÉS A SZERVEZETI STRATÉGIA KAPCSOLATA

Napjainkban már Magyarországon is ismert terület a CSR (Corporate Social Responsibility), azaz a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának fogalma. Amennyiben a téma közgazdasági és etikai kapcsolódásait vizsgáljuk, Schumacher és az ún. buddhista ökonómiával kapcsolatos elméletek adnak megfogható keretet a megközelítésnek (Zsolnai 2004, Kovács 2011). „Két nagy változó magyarázza meg a gazdasági cselekvések etikai szintjét, nevezetesen a gazdasági szereplők morális karaktere és az etikus cselekvés relatív költsége. Az első változó azt fejezi ki, hogy az adott szereplő mennyire képes ellenállni a kísértéseknek, míg a második változó azt fejezi ki, hogy az adott helyzetben mekkora az etikus cselekvés költsége a nem etikus cselekvéshez képest” (Zsolnai 2004, 48). Mindez átvezet bennünket a CSR, mint vállalati stratégiai tevékenység értelmezéséhez. Angyal (1994) meghatározása szerint felelős társadalmi magatartásnak nevezik az olyan vállalati irányítást, amelyik a „pénzcsinálás” alapvető célján túl más, nemesebb közösségi célokat is el akar érni, illetve szolgálni céloz. A felelős működés, illetve az érdekvezérelt CSR tevékenység esetén kulcstényező a stratégia kapcsolódása és ezzel összefüggésben a felelős tevékenységek, illetve a CSR gondolkodásmód szervezeti integráltsága (Porter & Kramer 2006). Alapvető megközelítési szempont, hogy a társadalmi felelősség nem a vállalat önálló üzleti döntéseiből, hanem társadalmi és környezeti hatásaiból ered. A szervezet tevékenysége tehát alapvetően meghatározza és befolyásolja a létezéséhez nélkülözhetetlen érintettek életét, célélérését, egészségi állapotát, jóllétét, összességében a természeti és társadalmi fejlődés fenntarthatóságát. Az érintetteken a továbbiakban, Zöldréti (1993) definíciója alapján azon szervezetek és személyek összességét értjük, amelyek valamilyen módon befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalat célkitűzéseinek realizálódását.

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

A TÉMA KUTATÁSA KAPCSÁN ELÉRT RELEVÁNS HAZAI ÉS NEMZETKÖZI KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A továbbiakban releváns hazai és nemzetközi tapasztalatokat ismertetünk, majd azokat az eredményeket mutatjuk be, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a CSR és a vállalati, szervezeti stratégia integrációjának kérdésköréhez.

A CSR szemlélet ma még sok esetben inkább kommunikációs séma, mint stratégiai alappillér az üzleti gyakorlatban, miközben a tendencia lassú változása is megfigyelhető

(Györi 2011). A felelősség, mind fogyasztói, mind pedig vállalati, illetve szabályozási oldalról történő vizsgálata teret nyert magának a tudományos kutatások témái között is. Ennek oka elsősorban abban gyökerezik, hogy a kérdés alapvető morális, filozófiai, illetve etikai vetületekkel is rendelkezik. A nemzetközi és hazai vállalati tevékenységek összemérése során meghatározó különbség az, hogy a CSR hazai történetét erősen befolyásolta a szocialista rendszer, valamint a rendszerváltás óta eltelt időszak meghatározó társadalmi és gazdasági folyamatainak ellentmondásos tapasztalata is. A témával kapcsolatos hazai kutatások rendre alátámasztják azt, hogy akad még teendő ezen a téren is. Látható, hogy a szervezeteknek fejlődniük kell az érintetti kapcsolatok kezelése és a felelős működés kommunikációja terén. Ez leginkább azért lenne fontos, mert a felelős működés legfőbb értéke a vállalati reputáció (imázs) építése, valamint a vállalat iránti bizalom növelése – ami az érintetti kapcsolatok tudatos kezelése és a hatékony kommunikáció nélkül nehezen képzelhető el. Györi (2011) arra is rámutatott, hogy a gazdasági szervezetek a CSR-t üzleti és társadalmi határterületként értékelik, ugyanakkor a valódi cél és annak megvalósulása jelentősen elválik egymástól; az adományozás például az indokoltnál jóval hangsúlyosabb eszközként jelenik meg a vállalatok tevékenysége során. A felmérésből az is kitűnik, hogy a szervezetek eszköztelennek, ötlettelennek bizonyulnak a CSR tevékenységek tervezés és végzése során: a CSR jelentések száma ugyan nő, míg az azok tartalma nem minden esetben magas színvonalú. A kutatás azt is alátámasztja, hogy eltérő színvonalú a hazai tulajdonú és menedzsment kultúrával rendelkező, valamint a nemzetközi háttérű vállalatok megközelítése és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenysége. A jó példák szaporodása ellenére is leszögezhető, hogy a vállalatok elsősorban olyan kisebb-nagyobb jótékonykodási, és a társadalom vagy a természeti környezet számára előremutató kezdeményezéssel

álltak elő az elmúlt évtizedekben, amelyek ugyanakkor kevésbé voltak kapcsolatban az általuk okozott társadalmi illetve környezeti hatásokkal. Mindeközben a gazdasági etika alapeszméje, hogy a felelősség az adott szereplő által kiváltott, arányosított hatásokra vonatkozzon.

Csillag (2009) összesen 27 hazai vállalat eredményét foglalja össze a vállalatok felelős viselkedése, az ehhez kapcsolódó CSR programok és a vállalati versenyképesség dimenziói mentén. Kutatása alapján a következő, a versenyképességet közvetlenül elősegítő tényezőket emeli ki:

1. munkahelyi diverzitás,
2. a szakmai etika szabályainak következetes tiszteletben tartása,
3. felelős fogyasztói magatartás és példamutató piaci magatartás,
4. a piac előtt járó, innovatív, környezettudatos beruházások megvalósítása,
5. bizalomra épülő szervezeti kultúra,
6. a vállalati felelősségvállalás és a munkavállalói elkötelezettség kapcsolata.

Figyelemre méltó következtetés, hogy a megkérdezett vállalatok több területen érzékelnek a felelős vállalati magatartáshoz kapcsolódó versenyhátrányokat, amelyek a következők:

1. elvesztett piaci lehetőségek és potenciális üzletek,
2. a jogkövető magatartás okozta üzleti hátrányok,
3. tisztességes üzleti magatartás által okozott hátrányok és
4. a CSR programok többlet-leterhelése az amúgy is leterhelt munkavállalók körében.

Csillag (2009) összességében ugyanakkor igazolta azt, hogy a hazai vállalati gyakorlatban azonosíthatóak a CSR olyan aspektusai, amelyek szoros kapcsolatban állnak a versenyképességgel, fejleszthetik és javíthatják a vállalati versenypozíciót.

Szabó-Benedek (2014) témában végzett kutatása a CSR stratégia, annak megvalósítása és a vezető jellemzői közötti

kapcsolatra fókuszálva kijelenti, hogy „a vállalati társadalmi felelősségvállalás megvalósulását a szervezetet alkotó emberek befolyásolják. A CSR-központú vállalati irányítás meghatározó eleme maga a vezető és annak elkötelezettsége, habitusa, etikai tartása, hajlama, szocializációs tapasztalata. Az erkölcsi tanulmányok, a kulturális háttér, a preferenciák és az élettapasztalat ösztönzik a felelős emberi viselkedést...” (Szabó-Benedek 2014, 28).

Kun (2004) a vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai kapcsán a következőképpen körvonalazza a CSR gyakorlati aspektusait:

1. a menedzsment CSR-irányultságának egységesítése,
2. riportáló és mérőrendszerek kialakítása és működtetése,
3. a munka minőségének folyamatos javítása,
4. szociális-, és ökocímkék, termékjelzések tervszerű és tudatos alkalmazása,
5. szociálisan felelős beruházások és befektetések megvalósítása.

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

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

történik az egyes vállalatok, illetve iparágak esetén. Trapp (2012) kutatási eredményei arra mutatnak rá, hogy:

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

Mindez jól reflektál Radácsi (1997) munkájára, amely az érintettek kezelését a következő három szinten közelíti meg: (i) racionális szint, (ii) tranzakciók szintje és (iii) folyamatok szintje. A *racionális* szint alapvetően egyfajta leíró megközelítés, amely arra keresi a választ, hogy kik az adott vállalat érintettjei és ezen egyénekre, csoportokra, illetve szervezetekre, intézményekre milyen kötődés, érintettség a jellemző. A *tranzakciós* szint az érintettek kezelésének gyakorlati megnyilvánulása olyan interakcióban, amelynek egy része megszokott és rutinszerű, míg másik részük időről-időre kihívást jelent a vállalatok, szervezetek mindennapi életében. Az érintettek kezelésének a szempontjából itt az a lényeg, hogy megértse a cég, hogy milyen motivációk vezérlik az egyes érintetteket, és, hogy azok milyen tranzakciókban, interakciókban valósulnak meg. A *folyamatok* szintje alapvetően arra összpontosít, hogy az adott társaság és az érintettek milyen folyamatok mentén, milyen módon kapcsolódnak egymással. Lényeges megközelítés az, hogy az ismert stratégiai és menedzsmenteszközöket és -rendszereket úgy kell tartalommal megtölteni, hogy abban módszeresen kezelve jelenjenek meg az azonosított érintettek és azok kapcsolódásai. A legfontosabb eredmény ebben a megközelítésben az, hogy a vállalati dönté-

sek, így a stratégiai döntések horizontja is kitágul. Megítélésünk szerint Trapp (2012) korábban hivatkozott kutatási eredményei jól párhuzamba állíthatóak Radácsi (1997) folyamatszémleletű érintettkezelésre vonatkozó megközelítésével. Összességében elmondható, hogy a hazai és nemzetközi releváns kutatási eredmények mindegyike rámutat arra, hogy a felelős vállalati gyakorlat fokozatos fejlődésének lényeges motívuma a felelősség kérdésének vállalati stratégiába történő integrálása, a vezetői támogatás és elkötelezettség, és a különböző funkcionális területek kongruens működése.

A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS FÓKUSZA A SZERENCSEJÁTÉK ZRT. SPECIÁLISAN SZABÁLYOZOTT PIACÁN

A társadalmi kérdések felé való nyitottság különösen igaz olyan gazdálkodó szervezetek esetén, amelyek tulajdonosa maga az állam, mivel az – alapcéljából eredően – szerepet kell vállaljon a társadalmi kérdések kezelésében, formálásában. A stratégiai menedzsment szemléletébe ágyazott CSR „logika” konkrét hazai szervezeti keretek közötti tanulmányozását egy speciális területen működő, állami tulajdonban lévő magyar nagyvállalat, a Szerencsejáték Zrt. példáján keresztül vizsgáljuk. Lényeges aspektus – mind a CSR, mind pedig az üzleti stratégia szempontjából –, hogy a társaság egyes termékcsoportok területén szabályozott monopóliumként működik. Webley (1993) üzleti etika kapcsán írt átfogó munkájában az érintettekre vonatkozóan mind a fogyasztók, mind a beszállítók, mind pedig a versenytársak tekintetében azonosított olyan tényezőket, amelyek megkülönböztetett figyelmet érdemelnek egy monopolpiacon működő szervezet esetén. A fogyasztók esetén az árképzést és az árukapcsolást, a beszállítók esetén az erőfőlény alkalmazását, míg a helyettesítő vagy kiegészítő termékeket nyújtó versenytársak esetén a monopolhelyeztetel való üzletszerzés, vagy piacmegtartással összefüggő

működést emeli ki összefoglaló munkájában. A monopolista piaci helyzetben lévő vállalatok szervezeti működése kapcsán meghatározó jellemző a monopolizációjelensége (Katona 2014), ami újabb kritikus elemmel egészíti ki az érintettmenedzsment feladatait, ami a belső érintettek kezelése szempontjából bír kiemelt jelentőséggel.

A szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan *kinálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár* (Tessényi 2012), ezért a felelős játékszervezés egy állami szerencsejáték társaság esetén alapvető követelmény, amelyet – részben saját eredménycéljának moderálása mellett is - szem előtt tart tevékenysége során. Lényeges körülmény ugyanakkor, hogy a szerencsejátékok szabályozása, így maga a szerencsejáték szektor sem mutat egységes képet. A piac működésének keretei a liberalizációtól egészen a teljes, ellenőrzött monopóliumok által nyújtott szolgáltatási modellekig terjednek világszerte. Magyarországon a piac meghatározó, azonban távolról sem egyetlen szereplője a Szerencsejáték Zrt., amely az elmúlt 25 évben részben a piaci és fogyasztói változásokat követve, részben irányítva azokat, sikeres állami tulajdonú gazdálkodó szervezetként kínálja termékeit a szerencsejáték fogyasztó szegmensek számára. A vállalatnak tevékenysége, a szerencsejátékok szolgáltatása során erős bizalmi kötődést kell kialakítania és ápolnia a játékosokkal. Ez a fajta szoros kötődés és ennek kommunikálása a társaság egyik legfontosabb *értékteremtő, üzletvitelt meghatározó képessége*.

„A szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata igazolhatóan társadalmi és pszichés kockázatokkal jár, ezért a felelős játékszervezés egy állami szerencsejáték társaság esetén alapvető követelmény, amelyet – részben saját eredménycéljának moderálása mellett is - szem előtt tart tevékenysége során.”

A szakirodalomban széles körben elterjedt nézet, hogy a fogyasztók és a vállalat együttműködésének szakaszolása a következő megközelítés mentén lehetséges: míg a 70-es években a fogyasztók csoportjainak meggyőzése volt a reális cél, addig ma a vásárlók egyfajta társak az érték előállításának összetett folyamatában (Pethő 2009). Mindez a stratégia szintjén is indokolja az érintettek azonosítását, és elvárásainak fokozott figyelembe vételét az üzleti működés során.

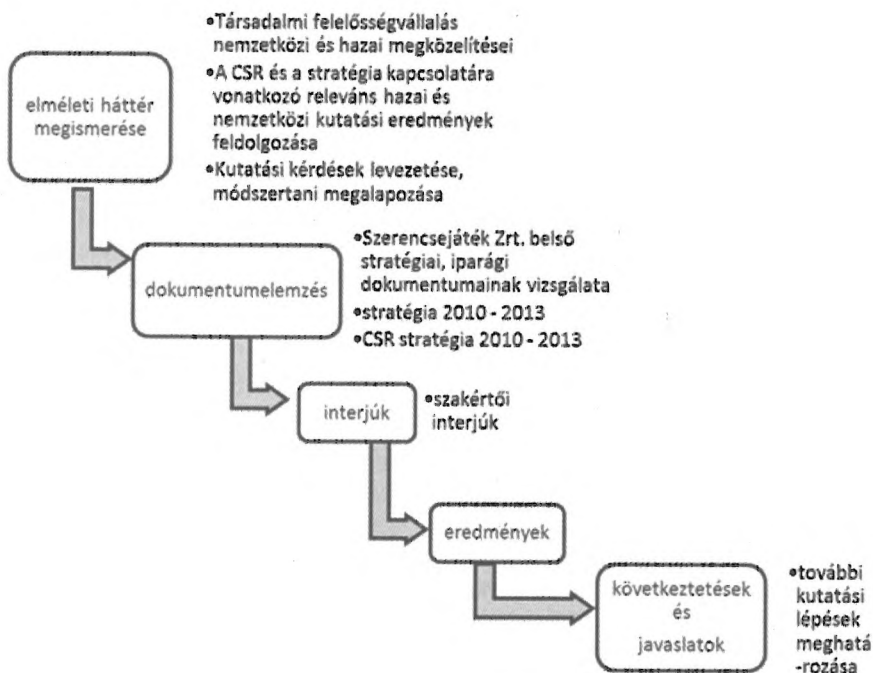
A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISEI, MÓDSZERTANA

Tanulmányunkban a hazai szerencsejáték-iparág piacvezető, állami tulajdonú, több termékcsoport esetén monopolhelyzetben lévő szereplőjének CSR tevékenységét vizsgáljuk abban a vonatkozásban, hogy az milyen kapcsolatban áll a társasági szintű stratégiai menedzsmenttel. Vizsgálatunk során korábbi, a témában végzett kutatások

eredményeit vetettük alá újbóli elemzésnek, ellenőrzésnek, lényegét tekintve tehát meta-elemzést végeztünk. Korábbi releváns eredményekre építve alkottunk meg hipotéziseinket, amelyeket ezt követően adott nagyvállalati példán keresztül vizsgáltunk, és abból vontuk le vizsgálatunk végső, általános következtetéseit. A CSR területére megfogalmazott kutatási javaslatokat (Bodorkós – Pataki 2012) annyiban követtük, hogy vizsgálatunkat hazai kontextusban végeztük, és kutatásunk témája szakít a pusztán felsővezetőkre fókuszáló hagyományokkal. Sokkal inkább a stratégia operatív, gyakorlati oldaláról közelítjük meg a kérdést, figyelve arra, hogy a kutatás alátámasztott és jól reprodukálható legyen. Ezen irányelveket jól igazolja a tapasztalati – így a társadalomtudományok esetén széles körben elfogadott – empirikus-ciklus irányelveinek követése is. Az elméleti kérdések és eddigi kutatási eredmények ismertetett belső logikáját követve, a 1. ábra foglalja

1. ábra. A kutatási kérdések vizsgálatának lépései

Forrás: saját szerkesztés



össze jelen tanulmány kutatási-megközelítését, összefüggéseit.

Kutatási sémánkat egyrészt Trapp (2012) korábban hivatkozott kutatási eredményeire, másrészt az ezzel összefüggő, Radácsi (1997) megközelítésére épülő, folyamatra fókuszáló érintettmenedzsmenti aspektusokra, harmadrészt pedig a Szabó-Benedek (2014) által azonosított, személyes attribútumok megfigyelésére építettük. A fenti kutatási cél alapján az alábbi öt kérdéscsoport mentén végeztük vizsgálatot a Szerencsejáték Zrt. vonatkozásában:

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

A fenti dimenziókkal összefüggésben munkahipotéziseinket a következő feltételezésekre alapoztuk:

1. hipotézis: A Szerencsejáték Zrt. működése elsősorban a hazai vállalati standardokhoz és megközelítésekhez kapcsolódik.
2. hipotézis: Feltételezésünk szerint a társasági CSR folyamatok stratégiai integrációja alacsonyabb fokon formalizált, kevéssé közvetlen módon lesz jelen.
3. hipotézis: A vizsgált szervezet CSR tevékenysége alapvetően kommunikációs fókuszpontok mellett valósul meg, miközben a társaság kevéssé tudja piaci előnyként definiálni a felelős működéssel összefüggő tevékenységek eredményét.
4. hipotézis: Mivel a Szerencsejáték Zrt. egy 100%-ban állami tulajdonú, főképp monopol piacokon működő gazdasági társaság, ezért azzal az alapvetéssel élünk, hogy az érintettek közül a leg-

magasabb prioritással az állam, illetve a szabályozási és ellenőrző funkciókat betöltő szervezetek lesznek.

5. hipotézis: A CSR működés személy és szakmafüggő összefüggésének létezését a kutatás során a vizsgált vállalat esetén is kiinduló feltételként kezeltük.

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

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

A dokumentumelemzést követően négy, a társaságnál már hosszabb ideje, ugyanakkor különböző területeken tevékenykedő szakemberrel készítettünk szakértői interjút. Az interjút 2014 nyarán rögzítettük a Szerencsejáték Zrt. CSR tevékenységére hatást gyakorló, az érintettekkel történő kommunikációban és kapcsolattartásban résztvevő kulcs szereplők megkérdezésére fókuszálva.

Jelezzük, hogy a vizsgálat során egy-egy hipotézis igazolására illetve elvetésére a dokumentumelemzésből illetve a szakértői interjúkból egyaránt származott releváns információ. Ennek megfelelően a következőkben a kutatási eredményeket integrált módon, egy-egy kiemelendő tartalmi fókuszpont mentén ismertetjük, míg a tanulmány végén eredményeink strukturált összefoglalását a megfogalmazott öt kérdés-csoportra reflektálva mutatjuk be.

A CSR és a stratégiai specifikumok magas szintű azonosítására vonatkozó megfigyelések

„1991-es megalapítása óta számos érdekes állomása volt a nemzeti lottótársaságnak, ma a Szerencsejáték Zrt. a felelős játékszervezést szem előtt tartva folytatja munkáját a tiszta, törvényes, biztonságos szerencsejátékok területén, hogy szórakoztató időtöltést kínáljon a felnőtteknek” (Szerencsejáték Zrt. 2014) – kommunikálja a társaság küldetésnyilatkozatában, amelyben tehát explicit módon megjelenik a felelős játékszervezés, mint a CSR-t meghatározó, kulcskompetenciához szorosan kötődő elem. A dokumentumokat mélyebben elemezve, kitűnik, hogy a Társaság már 4 évvel ezelőtt meghatározta fenntartható működésével kapcsolatos fő alappilléreit, amelyek a következők: (i) felelős üzletvitel, (ii) felelős játékszervezés, (iii) felelős foglalkoztatás, (iv) társadalmi elkötelezettség és végül (v) környezeti felelősség. A lefolytatott interjúkban említett kifejezések gyakoriságelemzése visszaigazolta azt, hogy a vezetők értik és ismerik a felelős működés és a hosszú távú fenntarthatóság,

mint stratégiai cél kapcsolatát. A válaszadó szakemberek a felelős működést elsősorban a fenntarthatósággal azonosították, messze felülmúlva a környezettudatosság, az önkéntes munka, vagy akár a morális kötelezettség kézenfekvő asszociációs lehetőségét.

A Társaság rendszeresen elkészíti és megújítja üzleti stratégiáját, amelynek indíttatása több pillére épül (Szerencsejáték Zrt. 2013a). A stratégiaalkotás célja, hogy éveket átölélő, világos üzleti iránymutatást, orientációt adjon a Társaság menedzsmentje számára a változó hazai és a nemzetközi piaci és szabályozási környezetben való sikeres társasági működéshez. A dokumentum leszögezi, hogy a szerencsejáték-iparág társadalmi szempontból érzékeny tevékenységre épül. Az alapvetően üzleti indíttatású stratégiának megkerülhetetlen szempontja, hogy a szerencsejátékosokat fenyegető veszélyeket korlátozzák, és a társadalom egészének mentálhigiénés szempontjait maximálisan figyelembe vegyék. Az üzleti stratégia meghatározásának kulcskérdése, hogy a változó fogyasztói igényeknek megfelelően miként fejleszthetők a hagyományos és az internet alapú szerencsejáték-tevékenységek, valamint a Társaság miként viszonyul az új technológiák és szabályozási előírások által generált új játéklehetőségek kiaknázásához. A dokumentumok és a szakértői interjúk rendre visszaigazolják, hogy a Társaság környezete több dimenzióban változik és kihívásokat rejt. Ezeket a környezeti hatásokat a Szerencsejáték Zrt. azonosította és folyamatosan hivatkozta a stratégiai dokumentumaiban.

A környezeti tényezők és az érintettek azonosítására vonatkozó megállapítások

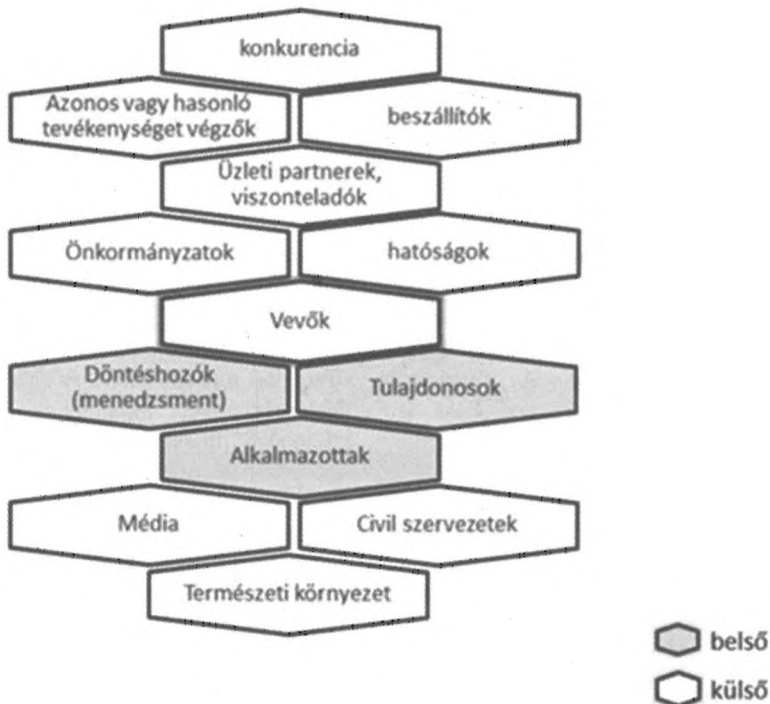
A környezeti hatások közül kettő tényezőt kezel kiemelten a Szerencsejáték Zrt. stratégiája. Egyrészt kiemeli azt a tényt, hogy a politikai-szabályozási környezet átalakulóban van Magyarországon: az új szerencsejáték-szabályozás jelenleg részben kiforratlan, illetve a kapcsolódó jogszá-

bályokkal való összhang megteremtése is várat még magára. Emellett a szabályozás Európa több országában, illetve Uniós szinten megoldandó problémákat vet fel: egyes szerencsejáték-típusoknál a felelős játékszervezést védő törvényi korlátozások hézagait kihasználva illegális szerencsejáték szolgáltatók tevékenykednek, mára jelentős üzleti erőt képviselve a piacon. Kapcsolódó elem, hogy a Szerencsejáték Zrt. megkérdezett kulcsszereplői megítélése alapján, az iparágon belül az észak-európaiak és a britek azok, akik példaértékű eredményekkel szolgálnak a szerencsejáték szervezők közül a stratégiai szintű CSR gyakorlataikat illetően. Így megállapítható, hogy a szerencsejáték iparágon belül, az állami tulajdonú, vagy koncesszióval rendelkező vállalatok körében a svéd Sveska Spiel, a finn Veikkaus, illetve a brit Camelot társaságok mutatnak fel élenjáró eredményeket és

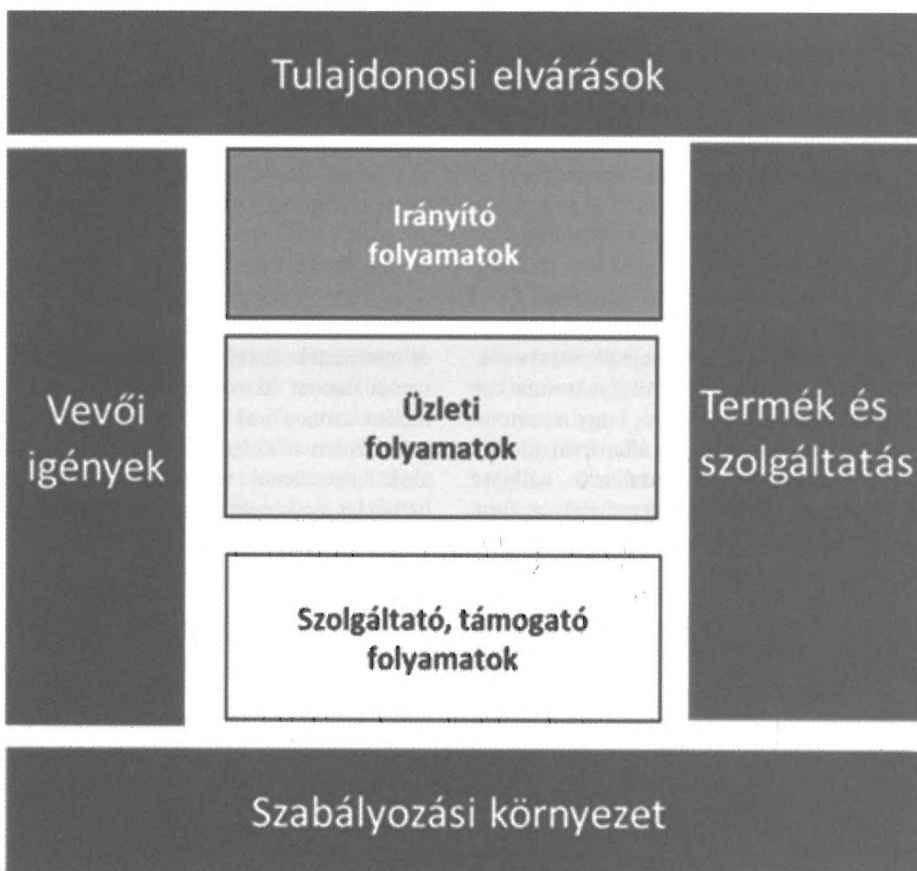
folytatnak kimagasló gyakorlatot a felelős működés vonatkozásában. A szabályozási környezet elemzése mellett a Társasági stratégia leszögezi, hogy a fogyasztói szokások országonként és generációnként eltérők. Magyarországon is növekszik az új technológiára épülő szolgáltatások, az interaktív játékok iránt fogékony fogyasztói szegmens súlya, valamint a hagyományos fogyasztói csoportok értékrendje, viselkedése, motivációja is fokozatosan átalakul.

A stratégiai menedzsment CSR vetülete kapcsán szükséges volt a szerencsejáték érintettjeinek – értelmezésünkben az érintett menedzsment alanyainak körét – egzakt módon azonosítani. Az 2. ábra összefoglalja mindazokat a külső és belső érintetteket, akik közvetlenül vagy közvetett módon befolyást gyakorolnak a Szerencsejáték Zrt. működésére és eredményességére.

2. ábra. A Szerencsejáték Zrt. belső és külső érintettjei
 Forrás: Freeman (1984) munkája alapján, saját szerkesztés



3. ábra. A Szerencsejáték Zrt. részstratégia-alkotásának általános folyamatelemei
Forrás: saját szerkesztés a Szerencsejáték Zrt. belső dokumentumai alapján



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

A CSR stratégia formalizált megalkotására vonatkozó megfigyelések bemutatása
A 3. ábra a Szerencsejáték Zrt. folyamatmodelljét mutatja be, amely jól alátámasztja azt a megközelítést, hogy a társaság stratégiája alapvetően a kiemelt érintettek elvárásaira épül. A háromszintű folyamatrendszer –

tehát az irányító, üzleti és támogató folyamatok – mindegyike során folyamatos bemenetként szolgál a kiemelten azonosított és megjelenített érintettek érdekrendszerére.

Az interjúk rámutattak arra, hogy a stratégiai menedzsment és a társadalmi felelősségvállalás integrációja kapcsán a különböző funkcionális területeket képviselő vezetők saját szakmacsoportjuknak megfelelően eltérő, tehát nem egységes válaszokat fogalmaztak meg. A CSR munka jelentőségét, értékeremtését ugyanakkor egységesen a vállalat külső és belső megítélésének javításában, tehát a vállalati kommunikációban jelölték meg a válaszadók. Mindez jól reflektál a – később ismertetésre kerülő – társasági értékekre

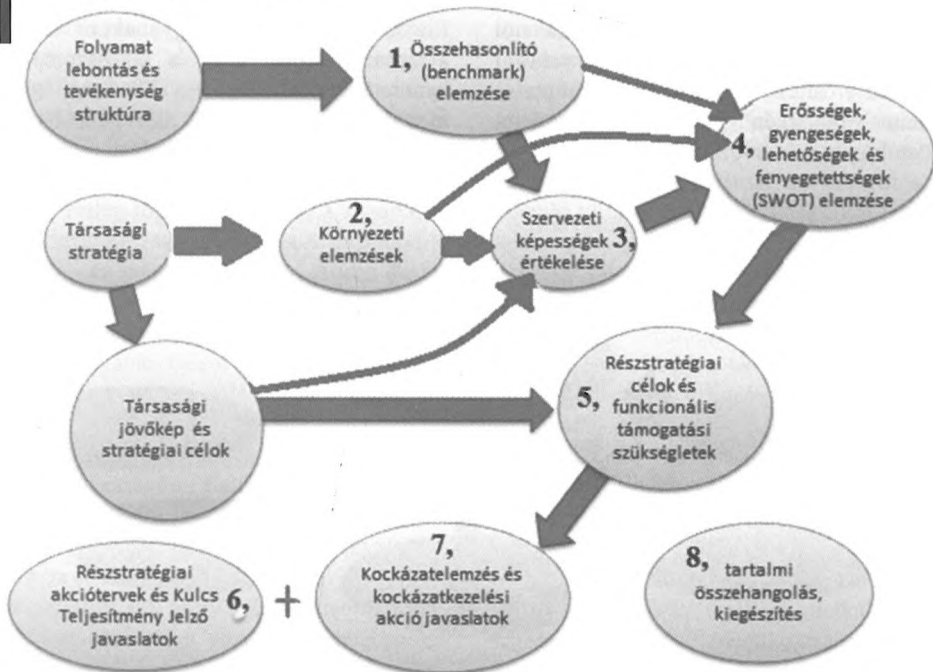
is, annál is inkább, mivel a szerencsejáték iparág leginkább a vevői bizalomra épül. A dokumentumok és az interjúk is következetesen visszaigazolták azt az alapvetést, hogy egy állami tulajdonú gazdálkodó társaság esetén a hosszú távú működésünk alapja a megbízható, szabálykövető, átlátható és ellenőrizhető állami vállalati összkép.

A stratégia tervezésének módszertana alapján lényeges és előremutató momentumként azonosítottuk, hogy a CSR terület a 4. ábrán vázolt, meghatározott keretrendszer alapján alkotja a társasági stratégiát támogató, azzal integrált funkcionális stratégiát. Az ábrából jól követhető az a nyolc lépcsőfok, amely során a CSR szakterület is elkészíti és hozzáilleszti a stratégiáját a társasági üzleti célkitűzések komplex rendszeréhez. A séma inputként kezeli a folyamatokat, a stratégiát és a jövőképet és ennek alapján formalizálja a CSR részstratégia és a társasági célok illeszkedésének iterációját a benchmark (1), a környezeti (2), a szervezeti képességek (3) és a SWOT elemzés (4) által

meghatározott összefüggések alapján. Erre épül a CSR feladatok meghatározása (5), a kapcsolódó kulcsteljesítmény mutatók (6) és a kockázati tényezők azonosításának (7) formalizált lépése. Ezen alapulva jutunk el a CSR stratégia véglegesítésének befejező lépéséhez (8).

A fenti analitikus munka részeredménye alapján, a CSR stratégia 2013. év végi felülvizsgálatára hivatkozva, kiemeljük a Szerencsejáték Zrt. CSR stratégiájának megalapozását és annak szervezeti menedzselését célzó fókuszpontjait (Szerencsejáték Zrt. 2013b). Az értékelési lista tételes ismertetése e dolgozat tartalmi és forma keretein túlmutatnak, ugyanakkor a szempontok mennyiségi és minőségi értékelésének jelentőségére a tanulmány befejező részében még utalunk. Összegezve megállapítható, hogy a kulcskérdések között legnagyobb súllyal az érintettek, elsősorban a játékosok, az állami szereplők és a belső munkavállalók felelős vállalati magatartással összefüggő szempontjai állnak. Ezen

4. ábra. A Szerencsejáték Zrt. stratégia elemzésének és összefüggéseinek keretrendszere
Forrás: Szerencsejáték Zrt., 2013a



„A dokumentumok értékelő elemzése, és az arra épülő, azt kiegészítő interjúk alapján megállapítható, hogy a Szerencsejáték Zrt. küldetésében és a vezetők megítélésében egységes módon kiemelt szerepet kap a társadalmi értékteremtés és tiszta, törvényes, biztonságos szerencsejátékok nyújtása..”

kívül lényeges megközelítés a játékosok edukációjára, a felelős játékszervezés fogyasztók által beállítható, informatikai eszközökkel támogatott játék-limitek kezelése valamint a mindezekkel összefüggő adatvédelmi kérdés is. A kiemelt területek között ugyanakkor hangsúlyozottan szerepel az érintettekkel való kommunikációs fórumok értékelése, és a vállalati önkéntesség gyakorlata is. A fenti hazai és nemzetközi benchmarkokra reflektáló fókuszpontok alapján a CSR részstratégiai irányait a következőképpen fogalmazta meg a Szerencsejáték Zrt.: (i) a CSR vállalati, illetve szervezeti integrációja, (ii) felelős üzletvitel elmélyítése, (iii) játékosok védelme, (iv) káros környezeti hatások mérséklése, (v) felelős munkáltatói hozzáállás erősítése, (vi) pozitív társadalmi hatások erősítése illetve (vii) példamutató állami vállalatként. Lényeges elvárásként jelenik meg a szervezetben az, hogy a fenti

feladatok megvalósítása tervszerű és ütemezett legyen, valamint a szervezet teljes támogatása mellett valósuljon meg, így a stratégia megalkotása során formálisan is hangsúlyt fektet a Társaság a szervezeti és folyamatkapcsolódások kialakítására, megalapozására és működtetésre.

A CSR-tevékenység társasági értékteremtő képességének megítélésével kapcsolatos eredmények

A szakértői interjúk során egyöntetű pozitív választ kaptunk arra a kérdésre, hogy a gyakorlatban vívható-e ki üzleti előny a felelős vállalati magatartás révén. A felelős működés eredményei kapcsán az interjú alanyok rendre a következő, utóbbi évek folyamán odaítélt díjakat és elemismeréseket hivatkozták: EL Felelős játékszervezői tanúsítvány / 2013, WLA Felelős játékszervezői tanúsítvány / 2013, Fogyatékos-ság-barát munkahely / 2012, Social Label Társadalmilag felelős munkáltató / ezüst fokozat és Aon Hewitt Legjobb Munkahely Felmérés/ 2013, ahol az 1000 fő feletti vállalatok kategóriában lett első helyezett a Szerencsejáték Zrt. Eltérést tapasztaltunk ugyanakkor abban a vonatkozásban, hogy a kulcsszereplők ismerete szerint méri-e a Társaság, hogy mennyit investál a CSR aktivitásokba, és hogy kapcsolódik-e mindehhez megfelelő

5. ábra. A Szerencsejáték Zrt. társasági értékei
Forrás: Szerencsejáték Zrt, 2013b



mérőrendszer illetve mutató. Ennek vizsgálata során azt tapasztaltuk, hogy a CSR munkával napi szinten foglalkozó szereplők árnyaltabb, differenciáltabb válasszal rendelkeztek a kérdésre. Értelmezésünkben a válaszokban fellelhető lényegi különbségek elsősorban az egyes szakterületi vezetőknek a személyes elképzeléseiből, orientációjából illetve elköteleződéséből származnak. Mindez azt is jelentheti, hogy – bár határozott és konkrét elképzelése, struktúrája és formai kerete van a Társaságnak a CSR tevékenység és a stratégia kapcsolódásáról, annak fókuszpontjai a mindennapi döntéshozatal és munkavégzés során eltolódhatnak személyes, illetve szakmai motivációk mentén.

A kapott dokumentumok elemzése erős és tudatos kapcsolatot mutatott a CSR értékek és a Társaság tudatos felelős vállalatirányítási tevékenysége között. A Szerencsejáték Zrt. 2013-ban felmérte és módszeresen rendezte a vállalati értékeket, illetve az egyes termék márkák és a stratégia viszonyát. Az 5. ábra a 2013-ban felülvizsgált, aktualizált társasági stratégiában szereplő értékeket rendszerezi, a fenntarthatóság – üzletileg megalapozott – szempontja alapján. Az ábra alapján megállapítható, hogy az értékek között hangsúlyosan jelenik meg a fenntarthatóság és a felelős játékszervezés kérdése, és jelen vannak, a kiemelt érintetti csoportok is. A közvetlen fogyasztókon túl, a társadalmi értékteremtés szempontja is artikulálódik, amely – az interjúk alapján – erősen összefügg azzal az adottsággal, hogy a Társaság közvetlen állami tulajdonban van. A CSR kommunikáció belső, szakmai megítélése kapcsán egyöntetű válaszokat rögzítettünk mindenki részéről a külső és belső kommunikációra és eseti kampányokra, illetve azok eredményességére, fontosságára vonatkozó kérdések esetén.

A dokumentumok értékelő elemzése, és az arra épülő, azt kiegészítő interjúk alapján megállapítható, hogy a Szerencsejáték Zrt. küldetésében és a vezetők megítélésében egységes módon kiemelt szerepet kap a tár-

sadalmi értékteremtés és tiszta, törvényes, biztonságos szerencsejátékok nyújtása. Az érintett menedzsment és a stratégia összekapcsolása során jól kitapintható, hogy a meghatározott érintettek közül az állam és a fogyasztók. E csoportok felé történő egyértelmű orientáció határozottan látható. Mindezt alátámasztja az, hogy a környezeti tényezők elemzése során is e kettő területre összpontosul hangsúlyozott figyelem. Felelős állami vállalatként a Szerencsejáték Zrt. kiemelt figyelmet fordít a pozitív társadalmi hatások erősítésére és példamutató állami vállalatként való folyamatos működésre; e területeket hangsúlyosan kommunikálja, mind külső mind pedig belső érintettjei felé.

ÖSSZEFOGLALÁS, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK FELVÁZOLÁSA

A 6. ábrán vizsgálatunk, meta-elemzésen alapuló következtetéseit foglaljuk össze, a kutatási célok és a korábban ismertetett vizsgálati kérdéscsoportok mentén.

Vizsgálatunk rámutat arra, 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 és legjobb gyakorlataival. Mind az eredmények, mind pedig a szervezeteken belüli szakmai megközelítésen alapuló különbségek formálása iránt jelentkező igény igazolja a külső tanácsadók, a belső folyamatszervezők, illetve stratégiaalkotó közösségek együttműködésének jelentőségét. Mindezt annak érdekében bír jelentőséggel, hogy a vállalati teljesítmény konzisztens, az érintettek elvárásait és a felelős működés szempontjait integráltan kezelő menedzsment eszközökön keresztül fejlődjön. A hazai és nemzetközi összemérhetőség és az időbeli változások egzakt bemutatása érdekében ugyanakkor szükség mutatkozik egy számszerűsített, súlyozott, objektív értékelő modell kialakítására. Ennek megalapozására egy következő tanulmány keretében vállalko-

6. ábra. A vizsgálat eredményeinek összefoglalása

Forrás: saját szerkesztés, a vizsgálat eredményeinek meta-elemzése alapján

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

zunk, hiszen további kutatási és szakmai lehetőségeket rejt azoknak a kapcsolódási pontoknak a mélyebb azonosítása, amely az érintettekkel való kapcsolattartás minőségi és mennyiségi elemeit értékeli a szerencsejáték szektor esetén.

HIVATKOZÁSOK

Angyal Á. (1994), „Az üzleti etika alapfogalmai”, *Vezetéstudomány*, 25, 45-54. old.

Ásványi K. (2012), „CSR marketingmix a gyakorlatban”, *Marketing és Menedzsment*, 46, 3, 32-41. old.

Bodorkós B. – Pataki Gy. (2012), *Hogyan kutassunk CSR-t?*, Letöltve: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/362/1/Bodorkos_Pataki_148.pdf, Letöltés dátuma: 2015.04.07.

Csillag S. (2009), *Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség*, Letöltve: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/191/1/50_Csillag_S%C3%A1ra_CRS.pdf, Letöltés dátuma: 2014.11.15.

Garaj E. (2013), *Változásmenedzsment*, Letöltve: http://issuu.com/mutf/docs/v_toz_smenedzsment_ebook_garaj_2013, Letöltés dátuma: 2014.11.18.

Goodpaster, K. E. (2007), *Conscience and Corporate Culture*, Malden, MA: Blackwell Publishing

Györi Zs. (2011), *A társadalmi felelősségvállalás helyzete Magyarországon*, Letöltve: <http://fenntarthatovallalat.net/cikk/tarsadalmifelelossegvallas-helyzete-magyarorszagon>, Letöltés dátuma: 2014.06.21.

Katona N. (2014), „Így készül a szerencse – a Szerencsejáték Zrt. stratégia időképe”, *VIKEK közlemények*, (megjelenés alatt)

Kovács G. (2011), *Responsibility in economics*, Letöltve: http://fenntarthatovallalat.net/sites/default/files/documents/kovacs_gabor_responsibility_in_economics.pdf, Letöltés dátuma: 2014.07.27.

Kun A. (2004), „A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban”, *Jogelméleti szemle*, 1 Letöltve: <http://jesz.ajk.elte.hu/kun17.html>, Letöltés dátuma: 2014.11.11.

Petheő A. I. (2009), „A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás”, Letöltve: <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/>, Letöltés dátuma: 2014.07.28.

Porter, M. E. and Kramer M. R. (2006), „Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, 84 12, pp.78-92

Radácsi L. (1997), „A vállalatok stakeholder-elmélete”, in Boda Zs. – Radácsi L.: *Vállalati etika*, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest

Szabó-Benedek A. (2014), *A CSR-gyakorlat vizsgálata a vállalatvezetői értékek és attitűdök tükrében*, Letöltve: https://szie.hu/file/tti/archivum/Benedek_Andrea_tezis.pdf, Letöltés dátuma: 2014.11.13.

Szerencsejáték Zrt. (2014), „A Társaság jövőképe”, Letöltve: www.szerencsejatek.hu, Letöltés dátuma: 2014.05.20.

Szerencsejáték Zrt. (2013a), „A megújulás stratégiája”, Belső használatú dokumentum

Szerencsejáték Zrt. (2013b), „A CSR stratégia megalkotása”, *Belső használatú dokumentum*

Tessényi J. (2012), „A szerencsejáték externális hatásai”, *Társadalomkutatás*, 3 291-304. old.

Trapp, N. L. (2014), „Stakeholder involvement in CSR strategy-making: Clues from sixteen Danish companies”, *Public Relations Review*, 40, pp.42-9

Webley, S. (1993), *Codes of Business Ethics*, Institute of Business Ethics, London

Zöldréti A. (1993), „Hogyan ismerjük fel stakeholdereinket a 3K (kockázat, konfliktus, krízis) helyzetekben?”, *Ipar - Gazdaság*, 5, 13-8. old.

Zsolnai L. (2004), „A gazdasági etika paradoxona”, *Vezetéstudomány*, 35 45-9. old.

Katona Norbert, doktorandusz hallgató
katonanorbert.kn@gmail.com

Debreceni Egyetem,
Ihrig Károly Doktori Iskola

Dr. Tessényi Judit, PhD
tessenyijudit@gmail.com

CSR and strategic management in a large Hungarian company operating in a monopolistic market

Aim of the paper

This study is designed to provide scientific results on relationship of CSR activities and corporate strategy based on examining of processes at Szerencsejáték Zrt., which is an industry-leading, domestic, state-owned monopoly gaming operator.

Methodology

In the frame of this study the results of previous researches on this subject have been re-analyzed under an approach of a meta-analysis. As for the used methodology of this study we have examined documents and operational processes and conducted expert interviews at the Company.

Most important results

This study focuses not on the top leaders aspects of this issue, but on the operational and practical process of the CSR issues. Several preliminary hypotheses have been disproved, as a main research-result, we have found in the case of Szerencsejatek Zrt. a well-structured business strategy that is properly supported by CSR activities achieving business goals, while not only the state-level stakeholders but needs of consumers, competitors and internal stakeholders also have the impact on development and implementation of strategy processes at the Company. Our study underline, there is a significant added value as organizations assess their own CSR performance in a continuously measured and structured way, compared to leading companies operation of same industry, performing best practices. We identified, that professional approach based organizational differences has highly proven demand for involving of external consultants into creative strategy crafting and implementation to integrate CSR management tools, so that corporate performance will be consistent to key-stakeholder expectations and responsible aspects, as well.

Recommendations

Reflecting of the complexity of this management issue we highlight, there is an urgent need to apply quantified, weighted objective evaluation model to serve as an exact description on CSR performance of domestic and international comparability and time-related dynamic changes.

Keywords: sustainability, strategy management, social responsibility, responsible gaming, stakeholder management