

KATONA Norbert – TESSÉNYI Judit

A FELELŐS VÁLLALATI MAGATARTÁS ÖNÉRTÉKELÉSI RENDSZERÉNEK KITERJESZTÉSE A SZERENCSEJÁTÉK ZRT. GYAKORLATA ALAPJÁN

A vállalatok társadalmi felelősségvállalását (CSR) jellemző meghatározások közös eleme, hogy a felelősségvállalás mögött üzleti döntés, üzleti döntéshozók állnak, a CSR-tevékenységet, -akciókat önkéntes elvek vezérik és eredménye érzékelhető, sőt mérhető gazdasági és társadalmi értékteremtéssel jár. A végzett tanulmányok és a gyakorlat áttekintése azt mutatja, hogy a CSR-tevékenységértékelések elsősorban önbevalláson, önértékeléseken alapulnak és kevés kvantifikálható kimenetet tartalmaznak. Empirikus kutatások támasztják alá, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás mérhető. A szerzők kutatásuk során, induktív módon megkíséreltek a hazai, speciális piacon tevékenykedő Szerencsejáték Zrt. 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. Stratégiai, üzleti és hitelességi szempontból meghatározó, hogy a CSR-aktivitások a szervezet magkompetenciájához illeszkedjenek. Ennek mentén olyan „felhasználóbarát”, jól paraméterezhető, súlyozható rendszerre tesznek javaslatot, amely alkalmas a CSR értékelési, iparági eszköztárának, illetve módszereinek standard bővítésére. A javasolt önértékelő modell a korábbi öt szempont mentén rendezett 38 kérdés helyett 11 + 1 kritérium mentén, összesen 86 tétel értékelésével teszi lehetővé a CSR-teljesítmény mélyebb, szerencsejáték-specifikus minősítését.

Kulcsszavak: vállalatok társadalmi felelősségvállalása, vállalati stratégia, mérés, önértékelés, felelős játékszervezés, CSR-mérőrendszer

Közgazdaságtani megközelítésből a társadalmi felelősségvállalás területei erős összefüggést mutatnak az externális hatások kompenzációjával. Egyes iparágak esetén jól beazonosítható a pozitív, illetve negatív externáliák, nem kompenzált jóléti változások (Mozsár, 2000) kapcsolata: minél jelentősebb az adott gazdasági-piaci folyamat esetében az extern hatás, annál nagyobb az eltérés az egyéni és a társadalmi határkölség és határhaszon között. Ebből adódik, „hogy a magándöntéshozók, követve a saját határkölségeiket és határhasznait, negatív externália esetében nagyobb, míg pozitív externália esetében kisebb aktivitást fejtenek ki, mint ami társadalmi szempontból kívánatos lenne” (Tóth, 2008). A mainstream közgazdaságtani megközelítés a hatékonyságvesztést, a jóléti veszteséget az externáliák internalizálásával kívánja

megszüntetni. Ennek lényege, hogy a járulékos költségeket és hasznokat a belső szereplők számára érzékelhetővé kell tenni, azaz minden haszonnak és minden költségnek a gazdasági-piaci aktivitást kifejtő szereplőnél kell megjelennie. A sikeres internalizálás eredményeképpen a társadalmi és egyéni hasznok és költségek meg fognak egyezni, azaz végeredményben megszűnik az externális hatás. A jóléti közgazdaságtan szerint az externális hatások internalizálását államgazdasági beavatkozással kell megoldani (Tessényi, 2012).

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. Braun (2013) ezzel összefüggésben leszögezi, hogy a CSR egyfajta forma, amelynél – mint általában – sokkal jelentősebbek

a tartalmi szempontok, így a felelős vállalati működés záloga tulajdonképpen az „érintettek demokráciájában” keresendő. Angyal (2008a) a vállalatok társadalmi felelős magatartásának értelmezésekor a következő nyolc megközelítési, illetve felelősségi szinttel operál:

1. jog- és szabálykövető eljárások, normák,
2. etikus, a közösségi normákat is követő viselkedés,
3. környezettiszteltet, környezettudatos irányítás,
4. az érintettek (elsődlegesen a tulajdonosok, a vevők és az alkalmazottak) megelégedettségét kivívó eredmények,
5. politikai kompatibilitás, együttműködés a civil (harmadik, úgynevezett nonprofit) szektorral,
6. felelős magatartás kommunikációja,
7. társadalmilag hasznos, de nem haszonszerző tevékenység,
8. felelős vállalati kormányzás, érintetti menedzsment.

A nemzetközi szinten elterjedt és hivatkozott CSR-definíciókat Caroll (1991) és Tetřevová (2011) munkái alapján tekintettük át. A tizenöt, túlnyomórészt angol-szász definíciót megvizsgálva a CSR szempontjából lényeges központi elemeknek a következő tényezőket azonosítottuk: a felelősségvállalás mögött üzleti döntés, üzleti döntéshozók állnak, a CSR-tevékenységet, -akciókat önkéntes elvek vezérlik, amelyek túlmutatnak a jogszabályi kötelezettségeken, és amelyek célcsoportja a társadalom, illetve valamiféle érzékelhető, szerencsés esetben mérhető értékteremtés. A fenti, összetett irányokat értékelve jól látszik, hogy a felelős magatartás menedzselése akkor lehet sikeres, ha maga a vállalati stratégia is tartalmazza ezt a cél. Alapvető, hogy a felelős magatartás célja és hangsúlya – üzleti és logikai megfontolások alapján – szervesen kapcsolódjon a vállalat alapfunkciójához, tevékenységéhez, tehát a felelősséggel kapcsolatos tevékenységek a szervezet magkompetenciájához illeszkedjenek. A fenti megközelítés a társadalmi felelősségvállalás kérdését a stratégia szintjére emeli.

A kérdéskört annak stratégiai szintű megközelítésén, társadalmi vonatkozásain túl, a fogyasztói döntések, a mögöttük meghúzódó változó motivációk és dinamika tovább erősítik. Ebben az összefüggésben a vállalkozások társadalmi felelőssége meghatározó versenyelőnyt jelenthet a fogyasztók megnyerése érdekében. Azonban a jó CSR nem jelent feltétlenül jó minőségű terméket. Néhány tanulmány már egyenesen a „CSR-kommunikáció megtévesztési potenciáljával” foglalkozik (Schoenheit, 2014). A vállalatoknak alaptevékenységük során erős bizalmi kötődést kell kialakítaniuk a fogyasztókkal, ez a fajta szoros kötődés és ennek kommunikálása a társaságok egyik legfontosabb értékteremtő képessége. Ezzel összefüggésben

Garbarino kutatásai alátámasztják azt, hogy a bizalom, illetve az elköteleződés szoros összefüggést mutat a jövőbeni vásárlási szándékkal (Garbarino, 1999).

A különböző tevékenységet folytató vállalatoknál ugyanakkor teljesen eltérő CSR-fókuszú akciókra van szükség. Belátható, hogy más és más hangsúlyokat kell figyelembe venni egy multinacionális vállalat környezeti elemzése kapcsán, míg a szempontok más súlyozása lesz érvényes például egy helyi piacon működő vállalkozás esetén (Katona, 2014). Hasonlóképpen a dohánytermékekhez és az alkoholhoz, a szerencsejáték is „veszélyes üzem” az azt igénybe vevő fogyasztók szempontjából. Mitev doktori disszertációja rámutat a kérdés társadalmi marketinggel összefüggő vonatkozásaira is (Mitev, 2005). A következőkben, tovább közelítve a tanulmány középpontjában álló szervezet speciális iparági vonatkozásaihoz, a szerencsejátékok társadalmi felelősséghez kapcsolódó vonatkozásait vázoljuk fel.

A CSR és annak azonosítása a nemzetközi és a hazai szerencsejáték-iparban

A szerencsejátékok korlátlan, szabályozatlan kínálata 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 nem mutat egységes képet nemzetközi szinten sem: a piac működésének keretei a liberalizációtól egészen a teljes, ellenőrzött monopóliumok által nyújtott szolgáltatási modellekig terjednek világszerte. A CSR szempontjából elemezve a szerencsejáték-ipart az 1. ábrán látható elemek rajzolódhatnak ki.

1. ábra

A CSR és a felelős játékszervezés egy lehetséges viszonya



Forrás: Tessényi (2013)

VEZETÉSTUDOMÁNY

A felelős játékszervezés egységes megítélése, illetve szabályozása társadalmi kérdéseket vet fel, és heves vitákra sarkallja az iparág és a kormányzatok szereplőit egyaránt. Hancock és társai arra mutattak rá a szerencsejáték és a társadalmi felelősségvállalás viszonyáról írt cikkükben (Hancock et al., 2014), hogy míg az állami szereplők az 1990-es években egyre inkább szabadabb teret adtak a nemzetközi, illetve az észak-amerikai piacon a szerencsejátékok liberalizálásának, addig később – felismerve annak káros társadalmi hatásait – visszavonultak ebből a felfogásból, és egyre inkább a szabályozottabb és ellenőrizhetőbb piaci formák és megoldások felé fordultak. A cikk kutatási eredmények és a gyorsan fejlődő technikai, játékosazonosítási és játéklimit-beállítási lehetőségekre hivatkozva azt hangsúlyozza, hogy a szolgáltatók, az azokat eszközökkel ellátó technikai beszállítók, illetve az állam közös felelőssége a játékosok, összességében a társadalom védelme a kóros, túlzásba vitt szerencsejáték káros társadalmi hatásaitól. Az ábrázolt felelősségi mátrix legspeciálisabb eleme egyértelműen a játékszervezéshez kapcsolható. Mindez úgy foglalható össze, hogy olyan termékeket és szerencsejátékokat bocsásson a játékszervező a piacra, amelyek nem, vagy szabályozható módon veszélyeztessék a játékosokat. A fenti megközelítés alapján a felelős szerencsejáték-szervezői magatartásra tekinthetünk úgy, mint egy speciális vállalati felelősségvállalási módozatra (Tessényi, 2013).

A szerencsejáték jogi környezetét értékelve látható, hogy az Európai Unió is lépéskényszerben érezte magát: a leginkább nehezen szabályozható területen, az interaktív távszerencsejátékok vonatkozásában 2014 júliusában ajánlást fogalmazott meg (EU direktíva, 2014). Lényeges megfontolás az, hogy az Európai Unió irányelvei olyan jogalkotási keretet jelentenek, amely valamennyi uniós ország számára kötelezően elérendő célt állapít meg. Az on-line szerencsejátékokkal kapcsolatos hivatkozott ajánlás fókuszpontjában a játékosok kötelező azonosítása és külön, egyéni számlák létrehozásán felül, olyan területek vonatkozásában is keretelőírást tartalmaz, mint például az önkizárás technikai alkalmazásának feltétele, a kereskedelmi hirdetések és szponzoráció kérdése, a játékosok edukáció intézménye és az ajánlások alkalmazásának visszamérése. Az önkorlátozás és a játékosok érdekében végzett, függőséggel kapcsolatos korai felismerési programok jelentőségét Haefeli és társai három szolgáltató gyakorlatának vizsgálatán alapuló kutatása is igazolja (Haefeli et al., 2011). A kutatás rámutat arra, hogy a szerencsejátékkal összefüggő szenvedélybetegség korai felismerése igazolható megoldást jelent a káros tár-

sadalmi hatások megelőzésében is, míg a szolgáltatók szintjén e módszerek alkalmazása a felelős játékszervezés, illetve a felelős játéktervezés vonatkozásában nyújt gyakorlati hasznót. A szerencsejáték-ipari CSR speciális vonatkozásainak összefoglalása után áttekintjük, hogy a felelős működés hogyan, milyen eszköztárral mérhető.

Hazai és nemzetközi kutatási eredmények a felelősség mérésével kapcsolatban

Angyal, az 1. táblázatban hivatkozott, a CSR-tevékenység mérésére vonatkozó összefoglalása rávilágít arra a szerteágazó értékelési rendszerre, amely a felelősségmérést célozza.

Az összefoglalásból látható, hogy számos, egyetemes üzleti, etikai norma, illetve irányelv és módszertani megközelítés kapcsolódik a felelősség méréséhez. A mérhetőséggel összefüggésben lényeges kutatási előzményként azonosítható Bustami és szerzőtársai (2013) tanulmánya, amely az ISO 26000 szabvány-családot és egy másik, vezető előírásrendszert, a GRI-rendszert veti össze. Az ENSZ égisze alatt kidolgozott Global Reporting Initiative (GRI) keretrendszer meghatározza, hogy mely témakörcsoportokban, milyen tartalommal ajánlott működni annak a cégnek, amelyik felelős vállalatnak tartja magát.

Angyal vállalatok megkérdezésén alapuló tanulmánya, mely az iparág-specifikus önértékelési rendszerek hazai vonatkozásáról szól, értékes információkkal szolgál. A tanulmány érinti az önértékelési szabványokat és módszereket, így az általános beszámolóra vonatkozó előírásrendszert, a GRI-standardot, és foglalkozik az EFQM (European Foundation for Quality Management) kiválóság-központú megközelítéssel, valamint a vezetői önértékelési modellel (SAIP) is. Ami az iparág-specifikus modelleket illeti, Angyal vizsgálatai, így következtetései, elsősorban a telekommunikációs, illetve a logisztikai iparágra és a kis- és középvállalatok felelős működését támogató intézményre, valamint egy kiemelt üzleti etikai kérdésre, a vállalati bűnözésre vonatkoznak (Angyal, 2008a). Az értékelések módszertani szempontból alapvetően minden területen megkérdezésen, interjúkn, dokumentumelemzésen, illetve önbevalláson vagy önértékelésen alapulnak. Módszertani szempontból más kutatás és az üzleti gyakorlat is jelzi, hogy egyes eszközök, mint például az EFQM-modell használata, más funkcionális, illetve stratégia-területek teljesítményének mérése során is elterjedt. Például Horváth (2005) rámutat arra, hogy az emberi erőforrások tervezése és menedzselése esetén is jól használható az EFQM-megközelítés.

A vállalati felelős magatartás értékelőrendszerei és főbb jellemzői

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

Forrás: saját szerkesztés, Angyal Ádám előadása (2008b) alapján

Bieker (2001) fenntarthatósággal kapcsolatos dolgozata ugyanakkor jelzi, hogy az ismert és elterjedt Balanced Scorecard (BSC) megfelelő menedzsmenteszköz lehet a CSR stratégiai intézkedéseinek meghatározásához és irányításához, valamint mérhető célok képzéséhez is. Az eszközre főleg az jellemző, hogy lehetővé teszi az ökológiai és társadalmi célkitűzéseknek a gazdasági célokkal együtt történő integrált menedzselését, ami azért előnyös, mert a környezeti és társadalmi kérdéseket a vállalati gyakorlatban gyakran elszigetelten és a napi rutintól leválasztva kezelik. A fenntarthatósági témakörök BSC-be történő integrálása az ún. „Fenntarthatósági Balanced Scorecard” létrehozásához vezet.

A hazai KÖVET egyesület (Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért) gondozásában 2010-ben összeállított, a CSR önértékelésre vonatkozó kézikönyve egy példamutató hazai keretrendszer és példa a felelősség mérésére. A kézikönyv egy önértékelésen alapuló CSR-rel kapcsolatos teljesítményértékelő eszközt tartalmaz, az eszköz célja egyes cégek teljesítményének mérése, illetve annak módszertani támogatása. A cégeknek a vizsgálatot úgy kell megközelíteniük, hogy az illeszkedjen a vállalati kultúrába, a CSR-stratégia kontextusához, tartalmához, célkitűzéseikhez és a CSR-rel kapcsolatos vállalásaikhoz. Az értékelési eszköz lehetővé teszi a cégek számára, hogy a kérdőíven keresztül képet kapjanak arról a CSR-szintről, amire törekedniük kell, ezáltal nyújt lehetőséget arra,

VEZETÉSTUDOMÁNY

hogy a cégek jövőbeni célokat és terveket tűzzenek ki maguk számára. A módszertan központi eleme az összemérés, a benchmarknak tekintett vállalatok értékelése, amely eredmény kínálja a cégek összehasonlításának lehetőségét, bizonyos (méretbeli és ágazati) megkötések mellett. A KÖVET CSR-önértékelési rendszerének alapvető célja, hogy a szervezetek lefektessék további felelős fejlődésük alapköveit.

A szerencsejáték-szervezők, ha felelősségteljes tevékenységükről nemzetközi minősítést szeretnének szerezni, elsődlegesen a European Lotteries (EL) standardjához fordulhatnak. Az EL szerepe alapvetően egyfajta koordináló és képviselő szerepkör az Európában működő állami szerencsejáték-szervezők vonatkozásában. A szervezet kiemelt jelentőséget tulajdonít a *felelős játékszervezésre* vonatkozó legjobb gyakorlatok gyűjtésének és megosztásának. Az EL-szabvány legújabb, 2014. júniusi verziója már 11 fő témakör mentén csoportosítja azokat a kérdéseket és szempontokat, amelyek mentén a minősítési eljárás, az auditálás és a felelősséget bizonyító oklevél megszerzhető. A keretrendszer főbb kérdéscsoportjai az alábbi tizenegy szempont mentén foglalható össze: kutatás, alkalmazottak képzése, értékesítési programok, játéfejlesztés és szervezés, távoli (nem „földi”) szerencsejáték-csatornák, reklám és marketing, kezelési programok, játékosok edukációja, egyéb érintettekkel folytatott párbeszéd, a jelentés, mérés és minősítés kérdései és az elektronikus játékgépek témaköre. A szabvány alkalmazása nem kötelező jellegű, de az európai lottótársaságok nagy többsége csatlakozásával vállalta, hogy teljes mértékben eleget tesz a szabványban előírt követelményeknek, és a fenti pontokban foglaltaknak való megfelelés igazolására külső értékelésnek, auditnak veti alá magát. A felelős játékszervezés témakörébe több konkrét, számszerűsíthető adat sorolható, például a szerencsejátékokkal kapcsolatos problémák megelőzésére vagy a kapcsolódó kutatásokra fordított összeg. Az EL felelős játékszervezési szabványa ugyan a fent ismertetett 11 nagyobb témakör mentén bontva fogalmazza meg a felelős játékszervezéssel kapcsolatos elvárásokat, de indikátor-protokollok még itt sem készültek. Napjainkig sem született ugyanakkor olyan általánosan elfogadott keretrendszer, amely a szerencsejáték-iparágra kidolgozott, speciális kiegészítő indikátorokat, illetve meghatározásokat tartalmaz. Még akkor is igaz ez az állítás, ha a felelős játékszervezés tanúsítási keretrendszerből kikövetkeztethetők, illetve a minősítésen túljutott lottótársaságok által alkalmazott értékelési eljárások és mutatószámok alapján a felelős játékszervezés lehetséges indikátorai jól meghatározhatók, beazonosíthatók (Tessényi, 2013).

A kutatás célja, hipotézisei, megközelítése

Jelen tanulmány célja, hogy a Szerencsejáték Zrt. felelős vállalati magatartásának jelenlegi önértékelési rendszerén alapulva egy olyan számszerűsíthető rendszert alkossunk, amely alkalmas lehet más szerencsejáték-iparban működő szereplő vizsgálatára és a szereplők, illetve a gyakorlatok összevetésére, összemérésére. Munkánk során – amelynek a célja egy iparág-specifikus, vállalati CSR-mérési és -értékelési eszköz kialakítása – végig szem előtt tartottuk Kvale tudományossággal szemben támasztott elvárásait, így az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság dimenzióit (Kvale, 1995). A fent összefoglalt célok elérése érdekében a következő lépéseket követtük:

1. a vállalatok felelős működésével kapcsolatos mérési és értékelési rendszerek áttekintése,
2. a szerencsejáték-iparra jellemző CSR mérési és értékelési gyakorlatok áttekintése,
3. a vizsgált vállalat elemzési és értékelési alrendszerének vizsgálata és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzése,
4. a kiindulási modell kiterjesztése az EL felelős játékszervezésre vonatkozó ajánlásai mentén,
5. a finomított eszköz alkalmazhatóságának vizsgálata és értékelése, CSR-szakértői csoport bevonásával,
6. a kialakított eszköz felhasználására vonatkozó gyakorlati javaslatok megfogalmazása, illetve egyfajta „használati útmutató” összeállítása,
7. az elemző, önértékelő rendszer további használatának vizsgálata, javaslatok megfogalmazása.

Munkánk során alaphipotézisnek tekintettük azt, hogy a CSR-tevékenységek értékelése elsősorban önbeművelésen, önértékeléseken alapul és kevés kvantifikálható eredményt tartalmaz. Mindezt a hazai és nemzetközi téren végzett kutatások és vállalati gyakorlatokra vonatkozó tanulmányok áttekintései egyértelműen igazolták. Az önértékelést mint megközelítést érvényesnek tartjuk a felelősségvállalás területén, hiszen a CSR alapvető értéke – ahogy ezt a tanulmány elején hivatkozott meghatározások is igazolják – leginkább az önkéntességben, az önkéntesen felvállalt értékek mentén felmutatott eredmények dinamikus folyamatában értelmezhető, ugyanakkor releváns és vonzó iránynak fogalmaztuk meg egy kvantifikálható elemekkel bíró és „felhasználóbarát” mérési és értékelési eszköz kidolgozását.

A kutatási eredmények kezelése során induktív megközelítést alkalmazunk, vagyis a Szerencsejáték Zrt. esetén használt és továbbfejlesztett eszközökből és annak vizsgált szervezetben való működési és értéke-

lési eredményeiből következtetünk a javasolt eszköz iparági használhatóságára. Megközelítésünk érvényességének alátámasztása céljából hangsúlyozzuk, hogy az EL által biztosított keretterv, illetve szabvány alkalmazása nem kötelező jellegű, de az európai lottótársaságok nagy többsége csatlakozásával vállalta, hogy teljes mértékben eleget tesznek a szabványban előírt követelményeknek, így e szervezőkre – a szerencsejáték-szervezésre vonatkozó nemzeti jogszabályi keretrendszer függvényében – alkalmazható megközelítést és keretet adhat a modell.

A fenti célok és lépések érdekében folytatott kutatási terepmunkát a Szerencsejáték Zrt. által rendelkezésre bocsátott dokumentumok (éves jelentések, belső stratégia és előkészítő anyagok, CSR-adatszolgáltatások és benchmark-dokumentumok) elemzésével kezdtük 2014 őszén, majd az önértékelési keretrendszer fejlesztését követően a társaság CSR-tevékenységének irányításában kulcsszerepet betöltő szakértőkkel folytatott interjúval folytattuk 2015 tavaszán.

Az eredmények ismertetését három részben adjuk közre. Az első blokkban az elemzési és értékelési alrendszer elemeit és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzését ismertetjük. A második részben bemutatjuk az alrendszer EL-szemponatok alapján történt kiterjesztését és annak következményeként előállt új eszközt, annak korlátait. A harmadik blokkban pedig ismertetjük azokat a lépéseket, amelyekkel az iparágra specializált módszer alkalmazhatóságát visszaellenőriztük, szakértői kontroll bevonásával. A téma kidolgozását, annak gyakorlati, üzleti vonatkozásai miatt egy, az eszköz használatát támogató speciális ismertetéssel, egyfajta használati útmutatóval zárjuk. A hármas tagolás ismertetés előtt az alábbiakban összefoglaljuk a Szerencsejáték Zrt. kutatási munka szempontjából meghatározó jellemzőit.

Magyarországon a szerencsejáték-piac meghatározó, azonban távolról sem egyetlen szereplője a Szerencsejáték Zrt., amely az elmúlt 24 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. Felelős játékszervezőként a Szerencsejáték Zrt. törvényes játéklehetőséget nyújt a felnőtteknek, megőrizve a tradicionális értékeket, és hozzájárulva a közkiadások finanszírozásához. A társaság felelős azokért a közösségekért,

ahol munkatársai, játékosai élnek, ezért gyakorlatilag fennállása óta rendszeresen támogat közcélokat. A társaság működését a feltétlen törvénytisztelet jellemzi, szolgáltatásai nem irányulnak külföldre. A Szerencsejáték Zrt. elfogadja, hogy tevékenysége társadalmi okból korlátozott, és annak haszna elsődlegesen a magyar társadalmat szolgálja (Szerencsejáték Zrt., 2014.).

Az elemzési és értékelési alrendszer elemei és az eszköz dinamikus használatának ellenőrzése

A fent jelölt módszertani séma alapján a Szerencsejáték Zrt. CSR-tevékenységeit a következő módon elemeztük: a társaság rendelkezésünkre bocsátott egy 2010-ben készült önértékelési eljárás folyamán összeállított értékelést, amely összesen 38 egyedi szempont alapján vizsgálta a társaság társadalmi felelősségvállalását, illetve annak teljesítményét. A szempontok között 6 általános stratégiamenedzsmenttel, 2 külső méréssel, 4 belső visszacsatolással és 26 folyamattal kapcsolatos értékelési szempont található meg. A 2. ábrán ennek a komplex belső értékelési rendszernek a fő elemeit mutatjuk be.

2. ábra

A belső CSR értékelési rendszer elemei, 2010-es önértékelés alapján



Forrás: saját szerkesztés

A 2010-ben megkezdett értékelő munka része annak a benchmarking folyamatnak, amely a társaság folyamatainak gyakorlati feltérképezésén alapul, nemzetközi auditelvárások figyelembevételével. Ez az alapként kezelt értékelési rendszer alapvetően 5, az ábrán számmal is jelölt terület köré rendeződik. A stratégiai integráltság (1) a CSR és a vállalati stratégia kapcsolódásaira fókuszál, a tervezés (2) a CSR-munka

VEZETÉSTUDOMÁNY

operatív tervezése és a szükséges szervezeti folyamatok oldaláról vizsgálja a kérdést, míg a végrehajtás (3) a CSR-részstratégia és akciótervek eredményes megvalósítására helyezi a súlyt. A mérés (4) és visszacsatolás (5) a teljesítmények és az érintettekre gyakorolt hatások mérésével és a stratégiamenedzsmentben megszokott „újratervezési” szakasz megoldásaival, illetve eredményeivel operál. Megállapítható, hogy az alapként használt séma szerkezete, elismerve annak üzleti és általános logikáját, kevés szerencsejáték-specifikus elemet hoz felszínre, emel ki.

A fent ismertetetteket a 2014-es helyzetképre adaptálva, illetve a szempontokat újraértékelve megállapíthatjuk, hogy egy tudatosabb CSR-megközelítés integrációja látszik kibontakozni a menedzsment részterületein, és ezzel párhuzamosan a CSR-értékrend egyre inkább beépül a vállalati stratégiába a Szerencsejáték Zrt. esetében. A dinamikus vizsgálat során a 2010-ben kapott szöveges és számszerű eredményeket vetettük össze a 2014-ben azonosítható állapottal. A 2014-es adatokat a Szerencsejáték Zrt. társadalmi felelősségvállalási osztályának vezetőjével auditáltattuk, egy 2014 őszi folytatott strukturált interjú folyamán. Ha bázisadatnak és kiindulásnak tekintjük 2010-et, és ilyen értelemben az akkori kritériumokhoz 0-t rendelünk, akkor az összehasonlítható elemzésből megállapítható, hogy a megvizsgált 38 szempontból 29-ben előrehaladás volt megfigyelhető. Ennek egyik kiemelendő gyakorlati megnyilvánulása az, hogy a társadalmi felelősségvállalásnak létrehozott külön osztályát már nagyobb létszámmal működteti a cég, illetve a vezetői feladatoknak, előírásoknak, így az ösztönzőkre vonatkozó személyre szabott előírásoknak egyre inkább részét képezik a felelős játékszervezéssel, illetve a felelős vállalati magatartással összefüggő feladatok, teljesítményelvárások. Fejlődés az is, hogy a CSR-jelentés 2012 óta már auditált formában készül. A leginkább fejlesztésre szoruló terület egyértelműen a környezeti felelősségben érhető tetten.

Az alrendszer kiterjesztése az EL felelős játékszervezésre vonatkozó ajánlásai mentén

A jelen tanulmányban ismertetett EL-szabvány legújabb, 2014. júniusi verziója már 11 fő témakör mentén csoportosítja azokat a kérdéseket és szempontokat, amelyek mentén a minősítési eljárás, az auditálás és a felelősséget bizonyító oklevél megszerezhető. A keretrendszer korábban ismertetett 11 szempontját „kritériumoknak”, míg az egyes kritériumok teljesülését célzó kérdéseket „tételeknek” nevezzük a továbbiakban. Korlátként megfogalmazzuk, hogy az EL-ajánlásokon

belül találtunk olyan ellentmondásokat, melyeknél az adott kritériumhoz megadott tétel más kritériumhoz (is) tartozhat, vagy kontextusában eltérően is értelmezhető. Példaként említjük, hogy a 7. kritériumhoz (kezelés ajánlása) sorolt, a „Fiatalkorú nem szerepel semmilyen játékreklámon és promóciós anyagokon?” tételt, hiszen ez a kérdés a 6. sorszámú (reklám-marketing) kritériumhoz éppúgy hozzárendelhető lenne, az üzleti logika mentén. Amennyiben a fentihez hasonló ellentmondást találtunk, az adott tételt átsoroltuk a megítélésünk alapján megfelelő kritériumhoz, és ezt véleményeztettük a szakértőkkel is. A kritériumrendszer felülvizsgálata során találkoztunk olyan kérdésekkel is, amelyek nem voltak besorolhatók egyik EL-szempont alá sem. Ezek elsősorban a mérhető szervezeti kérdésekre fókuszáltak.

A fenti anomália miatt a benchmarkban korábban szereplő három nem besorolható (NBS) tételt a modellben külön csoportban szerepeltetjük, ennek a kategóriának a jele NBS lett. A fentiek alapján a kiterjesztett önértékelő eszköz 11 EL és 1 NBS részhalmazt, kategóriát tartalmaz. Az adatrendezést követően összeállt önértékelő eszköz szerkezetét a 3. ábrán mutatjuk be: látható, hogy a 4. és 5. kritérium a legkevésbé (3-3 tétellel), míg a 9. kritérium pedig a legrészletesebben (21 tétellel) kifejtett eleme a rendszernek. A következő részben jelezzük azt a javaslatot, illetve módszert, amellyel kezelhető ez a fajta rendszerbe kódolt egyenetlenség.

Az eszköz alkalmazhatóságának vizsgálata és értékelése

Az eszköz alkalmazása során a következő javasolt lépés maga az értékelés, amely során az egyes kritériumok mentén felsorolt tételeket értékelni kell 0 vagy 0,5, illetve 1-es pontszámmal. 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. A vizsgálat további lépéseként a létrejött eszköz használatát úgy értékeltük, hogy a kérdéseket a Szerencsejáték Zrt. CSR-szakértői csoportjával súlyoztattuk és kértük, hogy jelezzenek vissza az eszköz és a kérdések használhatóságával, megítélhetőségével kapcsolatban. Ennek alapján láthatóvá vált, hogy a CSR-stratégia definiálása és a hozzá tartozó kritériumok meghatározása meglehetősen egyértelmű. Ezek a kérdések és témakörök elsősorban eldöntendő kérdéseket tartalmaznak, így a legkritikább esetben tapasztaltunk eltérő, „részben megfelelő” választ. A 2. táblázat – kivonatszerűen – mutatja az önértékelő eszköz szerkezetét és a teendőket.

Kritériumokkal bővített önértékelő eszköz,
a hozzájuk tartozó tételszámokkal és példával kiegészítve

1. kutatás	<ul style="list-style-type: none"> •7 tétel •pl. Finanszíroz kutatásokat?
2. alkalmazottak képzése	<ul style="list-style-type: none"> •11 tétel •pl. Van-e munkaerő-elégedettségi felmérés?
3. értékesítési programok	<ul style="list-style-type: none"> •5 tétel •pl. Az értékesítésben részt vevők kaptak írásban tájékoztatást a hitelben történő szerencsejáték és a hitelkártya elfogadás tilalmáról?
4. játékdesign	<ul style="list-style-type: none"> •3 tétel •pl. Használják ennek megvalósítására eszközöket? (pl. szoftver)
5. távoli szerencsejáték-csatornák	<ul style="list-style-type: none"> •3 tétel •pl. Kötelező a regisztrált játékosnak költségi limitet beállítania?
6. reklám és marketing	<ul style="list-style-type: none"> •7 tételben •pl. A veszélyeztetett csoportok kizártak a direktmarketing-megkeresésekből?
7. kezelésajánló	<ul style="list-style-type: none"> •5 tétel •Használják akreditált szűrőprogramot, hogy megakadályozzák a kiskorúak hozzáférését a játékkoldalhoz?
8. játékosoktatás	<ul style="list-style-type: none"> •8 tétel •Biztosított az önkéntes önkizárás lehetősége a játékosoknak?
9. felekkel folytatott párbeszéd	<ul style="list-style-type: none"> •21 tétel •Létezik-e hatékony kommunikációs csatorna (például panaszkezelési eljárásrend) a fogyasztók visszajelzései számára?
10. jelentés, mérés és minősítés	<ul style="list-style-type: none"> •13 tétel •Rendelkezik-e a vállalat CSR/Fenntarthatósági jelentéssel?
11. elektronikusjátékgépek	<ul style="list-style-type: none"> •a 10 fentebbi kritérium játékkautomatákra specializált variációi
NBS	<ul style="list-style-type: none"> •egyéb, az EL-kategóriák alapján nem besorolható •3 tétel

Forrás: saját szerkesztés

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az önértékelő eszköz szerkezete és teendői

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

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásunk során, induktív módon, megkíséreltük 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. Olyan „felhasználóbarát”, jól paraméterezhető, súlyozható rendszert javasolunk, amely alkalmas lehet a CSR értékelési iparági eszköztárának, illetve módszereinek standard bővítésére. Az eszköz használata során lényeges figyelembe venni, hogy a 11 + 1 szempontcsoport, amelyhez rendre konkrét kérdések tartoznak, nem mindegyike releváns jogszabályi vagy egyéb környezeti szempontból az adott társaság vonatkozásában. Ennek alapján az eszköz alkalmazása előtt célszerű a kritériumokat stratégiai és üzleti szempontból szűrni a szervezet 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. E kétszintű szűrés és beállítás szükségszerűen felülírható abban az esetben, ha a környezetben a társasági stratégiát érintő változás áll be, vagy egy-egy részterületen jelentős szervezeti, illetve folyamatbeli fejlődés történt. Az eszköz hiteles működéséhez és a dinamikus eredmények szakszerű értelmezése szempontjából elengedhetetlen a beállítások és azok változásainak dokumentálása, a háttér és az előzmények mentése, kodifikálása. Az alapbeállítások egyszeri rögzítését, vagy ritka módosítását követően az értékelést évente javasolt elvégezni, a 0-0,5-1 értékek kérdések mellé való rendelkezésével – javaslatunk szerint ezt a munkát célszerűen az adott részfeladatot ellátó szakterület, és ne maguk a CSR-szakértők végezzék. A szakértők ugyanakkor végezzék el évente az ered-

mények kiértékelését, vonják le a következtetéseket és csatornázzák vissza a menedzsment és a szervezet felé a sikereket és a tennivalókat. Ennek célszerű ideje a GRI-jelentés közzététele, kommunikációja lehet.

Az eszköz informatív jellegére az is felhívja a figyelmet, hogy a 2014. év végi, eredeti értékelés abszolút skálán 83,7%-osra értékelte a vizsgált szerencsejáték-szervező felelős vállalati magatartásának teljesítményét. A fent leírt, kibővített, komplex iparág-specifikus mérőeszköz ugyanakkor szigorúbban mér: az „csupán” 73%-ra minősítette a társaság CSR-erőfeszítéseinek eredményét. Mindez természetesen magyarázható azal, hogy a komplex minősítési rendszer a korábbi 38 kérdés mellett már 86 tétel súlyozott értékelését integrálja, tehát több mint kétszer annyi értékelési szempontnak kell megfelelnie – súlyozott módon - az adott cégnek. Mindez az EL iparági, standard és komplex előírásainak való következetesebb megfelelésre ösztönöz, és az iparági összemérés szükségességét is erősíti.

Javaslatok

Az elmúlt néhány évben tovább differenciálódott és diverzifikálódott ugyan a szerencsejáték-szervezők CSR-mutatószámrendszere, annak komplexitása ellenében jelenleg korántsem beszélhetünk egységes európai standardról. Ennek elsődleges hátránya a nemzetközi összehasonlíthatóság korlátozottsága. Az EL ajánlásai és standardizált rendszere az önértékelések módszertanára nem tér ki, ugyanakkor félő, ha az indikátorok értékeinek meghatározása elsődlegesen önbevallásra alapul, az visszaélésekhez, „önámító”, önkényes visszaigazoláshoz is vezethet.

A kutatási munka lehetséges kimeneteiből merítve, e helyen kettő irányra mutatunk rá. További vizsgálati és az eszköz tökéletesítésének lehetőségét rejti a módszertan megismertetése és használatra való felajánlása más európai szerencsejáték-szervezők számára. Mindez inkább a nemzetközi összehasonlíthatóság területén nyit új dimenziókat, és természetszerű gyakorlati, üzleti hasznosulású lehetőségként kínálkozik. Igyekezünk és szándékunk ellenére, első olvasatra mind a súlyozást végzők, mind a tételeket minősítő szakértők számára magyarázatra szorult a rendszer, és ráadásul nemzetközi ajánlás, használat esetén a kulturális különbségek is okozhatnak torzítást – ennek validálása ugyanakkor egy másik vizsgálat tárgyát képezheti. Tudományos, alapvetően gazdaságpszichológiához kapcsolódó játékszervezési megközelítésű opció annak azonosítása és feltárása, hogy az eltérő termékinálat, az egyes szerencsejátékokban rejlő addiktív potenciál

és az adott nemzet játékkultúrájának különbözőségei milyen hatással vannak a játékkultúrára, és ez hogyan jelenik meg magában az értékelőrendszerben. Az eszköz használatánál javasolt szakértői súlyozás ugyanis arra is alkalmat teremt, hogy az egyes nemzetek eltérő szerencsejátékos kultúrájából adódó differenciák már ekkor tetten érhetők és paramétereizhetők legyenek.

Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (1994): Az üzleti etika alapfogalmai. *Vezetéstudomány*, 25: 45–54. o.
- Angyal Á. (2008a): A vállalatok társadalmi felelőssége. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/186/1/51_Angyal_%C3%81d%C3%A1m_CRS.pdf, letöltve: 2015. 03. 22.
- Angyal Á. (2008b): Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. Előadás, 2008. okt. 2–3. Konferenciakiadvány. (ed.) Dienesné, Debrecen
- Az EU új CSR-stratégiája (2014). Letöltve: <http://www.csrhungary.eu/vilaghang/jovahagyta-az-eu-bizottsag-az-uj-csr-strategiat/>. Letöltés dátuma: 2014. 08. 09.
- Bieker, T. (2001): Sustainability management with the Balanced Scorecard. Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen. http://backup.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/Summer_Academies_old_ones/_edition_2001/Papers/Paper_Bieker_Gminder.pdf, letöltve: 2015. 03. 21.
- Braun R. (2013): A vállalatok politikája – vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője. *Vezetéstudomány*, 44/1.: 18–28. o.
- Bustami et al. (2013): Exploring ISO 26000 and Global Reporting Initiatives (GRI): a neo-institutional analysis of two CSR institutions. *International Economics Letters* 2/2: 18–27. o.
- Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34/4: 39–48. o.
- CSR önértékelő kézikönyv vállalatok számára. KÖVET egyesület: http://www.kovet.hu/sites/default/files/knowledge/csr_selfassessment_handbook_for_companies_a4_hungarian-final_0.pdf, letöltve: 2014. 12. 20.
- Garbarino, J. (1999): A relációs fogyasztók attitűdstruktúrái. in: Hunyadi-Székely: *Gazdaságpszichológia*, 2003: 714. o.
- Haefeli et al. (2011): Early detection items and responsible gambling features for online gambling. *International Gambling Studies*, 11/3: 273–288. o.
- Hancock et al. (2008): Gambling and corporate social responsibility (CSR): Redefining industry and state roles on duty of care, host responsibility and risk management. *Policy and Society*, 27/1, Szeptember: 55–68. o.
- Horváth M. T. (2005): *Közmenedzsment*. Budapest – Pécs: Dialóg Campus Kiadó

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Katona N. (2014): A külső környezet elemzésének új dimenziói: Stratégiamedzsmen. Szeged: JATE Press
- Kvale, S. (1995): The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, 1.: 19–40. o.
- Mitev Ariel Z. (2005): A társadalmi marketing elméleti és empirikus kérdései. PhD-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Mozsár F. (2000): Az externáliák szerepe a regionális gazdasági teljesítmény magyarázatában és növelésében. in: Farkas Beáta – Lengyel Imre (szerk.): Versenyképesség – regionális versenyképesség. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2000. Szeged: JATE Press: 100–114. o.
- Schoenheit, I. (2014): Corporate Social Responsibility und die Konsumenten. *MPI Studies on Intellectual Property and Competition Law*, 21: 41–48. o. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-54005-9_5#
- Szerencsejáték Zrt. (2014): A társaság jövőképe. Letöltve: www.szerencsejatek.hu, 2014. 05. 20.
- Tessényi J. (2012): A szerencsejáték externális hatásai. *Társadalomkutatás*, 3: 291–304. o.
- Tessényi J. (2013): Felelős vállalati magatartás (CSR) a Szerencsejáték Zrt-nél. *Köz-Gazdaság*, 2013/2.: 183–191. o.
- Tetřevová, L. (2011): Corporate social responsibility in the Czech gambling industry. *Economics and Management*, 2011/16: 612–620. o.
- Tóth I. J. (2008): Az externália új dimenziói. *Magyar Tudomány*, 2008/05: 593. o. etöltve: <http://www.matud.iif.hu/08maj/10.html> 2015. 02. 02.

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (sandor.kerekes@unicorvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt betű** használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén

kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források:

http://education.exeter.ac.uk/dll/studyskills/harvard_referencing.htm

http://sydney.edu.au/library/subjects/downloads/citation/Harvard_Complete.pdf

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI ISI Emerging Markets „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisban a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

2012. március 1-jétől a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.