

Fordított jackpot: Válságmenedzsment a szerencsejáték-iparban

2011 őszén nagy vihart kavart a szerencsejáték-iparban egy gyors és drasztikus törvény-módosítás: a pénznyerő automatákat sújtó havi adóösszeg 100 ezer forintról 500 ezer forintra emelkedett. A szektorban működő szerencsejáték-szervező vállalatoknak újra kellett gondolniuk üzleti modelljüket, stratégiát kellett módosítaniuk azért, hogy be tudják vezetni a jogszabályban előírt szerveralapú üzemeltetést, és túléljék az odáig vezető egy évet. Kutatásaim során azt vizsgáltam, milyen válságkezelési stratégiát alkalmazott a szektor akkori zászlóshajója, a Game World Magyarország. A másodlagos kutatásaim és mélyinterjúim alapján megállapíthatom, hogy egy részletes adatelemzésen alapuló, stratégiai szinten megtervezett és végrehajtott válságterv minimalizálhatja egy vállalkozás veszteségeit.

Kulcsszavak: válság, válságkezelés, szerencsejáték, stratégia, gazdasági szabályozás

Bevezetés

Minden vállalatnak folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a környezetét, a gazdaság vele kapcsolatban álló és rá ható faktorait, hiszen a legnagyobb veszélyek a külső környezetből származó döntésekből, történésekből fakadnak. A sikeres vállalatok gondosan felkészülnek az előre látható fejleményekre: adatokat gyűjtenek, elemzik, és stratégiai szinten felvázolják a lehetséges történéseket, kimeneteleket (Bowers–Reggie–Srinivasan 2017: 551–563). Különösen ügyelnek erre válságok idején. Legalábbis egy ideális világban.

1 Fürjes Tamás a Celanese Magyarország Kft. munkatársa (furjestomi@gmail.com).

A kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-1-1-BGE-17 kódszámú Új Nemzeti Kiválósági Programjának támogatásával készült. Külön köszönet illeti interjúalanyaimat, a Game World Magyarország vezetőit és dolgozóit közreműködésükért.

De mit is tekinthetünk válságnak? Ha a szó etimológiáját vizsgáljuk, az *Oxford Dictionary* szerint maga a válság szó kettős jelentésű:

- heves nehézségekkel, veszélyekkel teli periódus, valamint
- olyan időszak, amelyben nehéz és fontos döntéseket kell meghozni.

Vagyis egy olyan időszokról van szó, amelyben Bowers és munkatársai szerint azonnali és sorsfordító döntéseket kell meghozniuk a vezetőknek. Jellemző, hogy az adott pillanatban nem lehet tudni, vajon a döntés jó volt-e vagy rossz; ez rendszerint csupán a válság elapadását követő időszakban derül ki (Bowers–Reggie–Srinivasan 2017).

Az *Investopedia* pénzügyi válságra adott definíciója szerint a válság olyan időszak, amelyben az intézmények és eszközeik értéke rohamosan csökken. A válságok velejárója a pánik, amelynek hatására a befektetők rohamosan próbálják kivonni befektetett tőkéjüket, attól tartva, hogy ellenkező esetben jelentős anyagi kár érné őket.

Fener és Cevik állítása szerint egy válságra lehetetlen teljes mértékben felkészülni, de természetesen léteznek válságkezelő módszerek, amelyekkel mérsékelhetők negatív hatásai (Fener–Cevik 2015: 695–701). Az *Investopedia* szerint a válságkezelés nem más, mint azon módszerek összessége, melyeket az egy szervezetre és annak érintettjeire fenyegetést jelentő tényezők azonosítására és semlegesítésére vagy elkerülésére használnak. Az események előrejelezhetetlenségéből adódóan a szervezeteknek együtt kell élniük a drasztikus változásokkal, és bele kell építeniük azokat az üzleti modelljeikbe. A válságkezelés során gyorsan kell nehéz döntéseket meghozni, rendszerint egy bizonyos esemény után vagy arra reagálva. A válság okozta bizonytalanság csökkentésére a gazdasági szervezetek gyakran készítenek válságtervet (Da Silva et al. 2016: 26–38).

Kutatásom során azt igyekeztem feltárni, hogy a Game World Magyarország, a magyar szerencsejáték-ipar egykori zászlóshajója *milyen válságkezelési technikákat vetett be*, amikor 2011-ben kitért – a cégcsoport szerint – a szektor történetének eddigi legsúlyosabb válsága. Ezt a válságot nem gazdasági vagy társadalmi folyamatok idézték elő, hanem kifejezetten az ágazat szabályozási környezetének drasztikus és minden előzetes figyelmeztetés nélkül végrehajtott megváltoztatása okozta, *amelyre az adott vállalatnak, sőt az egész iparágnak sem volt befolyása*.

Kutatási hipotézisem szerint *egy részletes adatelemzésen alapuló, stratégiai szinten megtervezett és végrehajtott válságkezelési terv lehetővé teszi egy vállalatnak a mindenkori gazdaságpolitikai és jogi környezetből eredő válság veszteségeinek csökkentését vagy elkerülését*.

2011-ben egyik napról a másikra emelték fel a pénznyerő automaták havi adóját 100 ezer forintról 500 ezer forintra. Ez a fajta adóemelés rendkívüli és váratlan volt

minden szempontból. Még csak hasonló esetre sem volt korábban – de azóta sem – példa az országban, ezért nem is volt (lehetett) a szakmában válságterv erre a fejleményre.² Ez az eset azóta is lezáratlan; az eseményekhez kapcsolódó jogi kérdéseket mind a mai napig tárgyalja az Európai Unió Bírósága.³

A következőkben csak a Game World Magyarország környezetét, illetve válságkezelési technikáit elemzem; a válság mögött meghúzódó politikai folyamatok teljes mértékben kívül esnek a kutatási területemen.

A kutatás módszere

Másodlagos kutatásom alapja a Budapesti Gazdasági Egyetem könyvtárából elérhető Science Direct adatbázisból gyűjthető szakcikkek voltak, de felhasználtam a világhálón mindenki számára elérhető eseményleírásokat is. Primer kutatásként öt mélyinterjút készítettem a Game World Magyarország alapítóival, felső vezetőivel, valamint a cégcsoport jogászával.

A Game World Magyarország

A Game World Magyarország valódi éllovasa volt a szektornak az 1990-es évek elejétől egészen 2012-ig. A cégcsoport 15 vállalatból állt, amelyeket közös felső vezetés irányított. Főleg kaszinóüzemeltetéssel foglalkoztak, ez volt a fő profiljuk, de bevételük jelentős részét tette ki a II. kategóriás vendéglátóipari egységekben elhelyezett pénznyerő automaták üzemeltetése is.

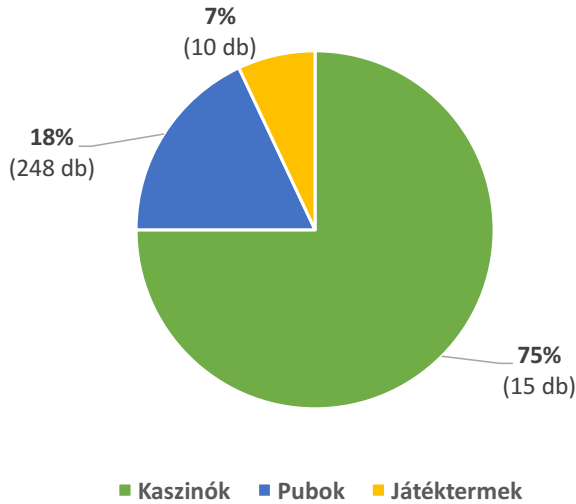
Az 1. és 2. ábrából látszik, hogy a bevétel két ötöde az úgynevezett nagy kaszinókból áramlott be, ahol a gépek háromnegyede volt található. Érdekes, hogy a kis II. kategóriás vendéglátóipari egységek összesen több bevételt hoztak a cégcsoportnak, jóllehet ott a pénznyerő automatáknak kevesebb mint egy ötöde működött. Ennek ellenére a cégcsoport fokozatosan át kívánt állni a kizárólagos kaszinóüzemeltetésre. Vagyis ha nem következik be a szabályozási környezet radikális megváltozása, ma talán ugyanúgy nem lenne pénznyerő automata a II. kategóriás vendéglátóipari egységekben, viszont több kaszinóval találkozoznánk nemcsak Budapesten, hanem a vidék nagyobb városaiban is. A cég víziója egy olyan I. kategóriás játékeremlánc kialakítása volt, Game World márkanévvel, ahol a vendégek a lehető legmagasabb szintű kiszolgálásban részesülnek.

2 A kutatásom során végzett interjúk alapján.

3 MTI.

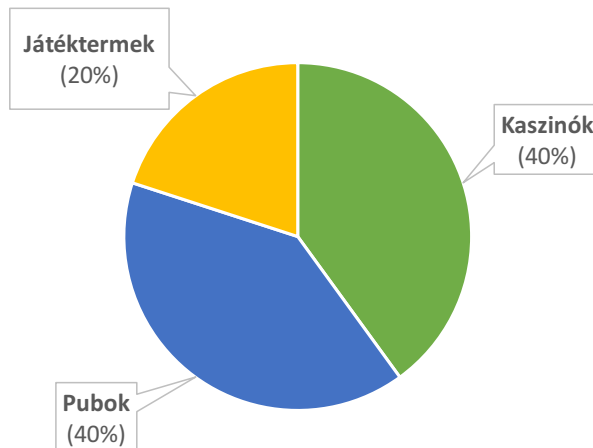
(Ez jellemezte azt a 15 kaszinót is, amely már akkor sikeresen működött a fővárosban és egy-két vidéki nagyvárosban.)

1. ábra: A Game World Magyarország játékgépeinek százalékos eloszlása 2011-ben



Forrás: saját szerkesztés a cégcsoport adatai alapján

2. ábra: A Game World Magyarország bevételének százalékos megoszlása 2011-ben



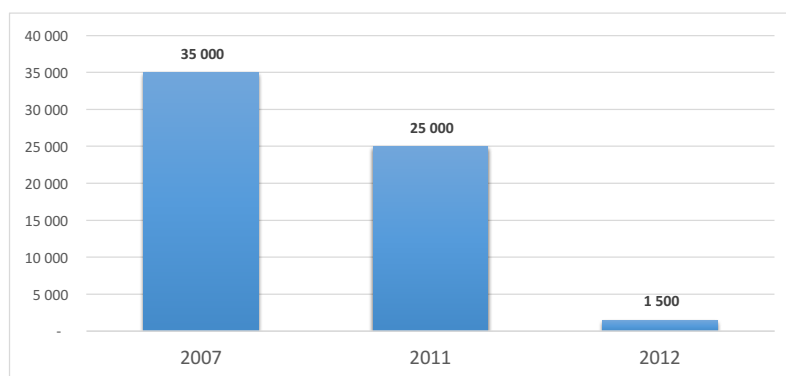
Forrás: saját szerkesztés a cégcsoport adatai alapján

A válság

2011 szeptemberében, a szerencsejáték-törvény módosításának előterjesztésekor a Kormány képviselője az Országgyűlésben azzal érvelt, hogy a szerencsejátéknak ez a formája kihívás a társadalom számára, főleg azokban a régiókban, ahol a lakosok jövedelme alacsony. Az előterjesztő a teljes szektor átgondolását sürgette: szerették volna növelni a költségvetés innen származó bevételeit, és államilag jobban ellenőrizhetővé kívánták tenni az iparágat, ezért javaslatot tettek a játékadó ötszörösére (gépenként 100 ezerről 500 ezer forintra történő) emelésére, átmeneti jelleggel. A törvénymódosítás egy évig lett volna érvényben, utána a szektorban működő cégek összbevételének 33%-a lett volna az adó, a pénznyerő automatákat pedig közvetlenül be kellett kötni a Nemzeti Adó- és Vámhivatalhoz (akárcsak később az online pénztárgépeket).⁴

A szektort sokkolta a döntés. Számítottak adóemelésre, de a várakozások nem haladták meg a 25%-ot. Mind a Game World Magyarország, mind az egész szektor indokolatlannak érezte a ténylegesen bekövetkezett emelést, főleg, ha a költségvetést akarták erősíteni vele. (Ennek költségvetésre gyakorolt kedvező hatása ugyanis elenyésző.)

3. ábra: A pénznyerő automaták számának változása Magyarországon 2007 és 2012 között



Forrás: saját szerkesztés a Magyar Szerencsejáték Szövetség adatai alapján

2007-ben még 35 ezer pénznyerő automatával működött a szektor, a nemzetközi gazdasági és pénzügyi válság után azonban már csak 25 ezer nyerőgépet számlálhattunk. A 2011-es adóemelést követően pedig a számuk alig 1500-ra csökkent. A várt kedvező költségvetési hatás nemhogy elmaradt, de a bevételek a töredékükre estek vissza.

⁴ MTI.

1. táblázat: A játékadóból származó bevételek alakulása 2007 és 2011 között

Év	Adóösszeg/ játékgép/hó (Ft)	Gépállomány a szektorban (db)	Havi adóbevétel a szektorból (adóösszeg/játékgép × gépállomány, Mrd Ft)	Éves állami bevétel a szektorból (havi adóbevétel ×12, Mrd Ft)
2007	75 000	35 000	2,625	31,5
2008	100 000	25 000	2,5	30
2011	500 000	1 500	0,750	9

Forrás: saját összeállítás a Magyar Szerencsejáték Szövetség adatai alapján

A táblázat tanúsága szerint az adóemeléssel fordítottan arányosan csökken a szektorban lévő géppark, ezért hiába emelik meg a szorzót, ha csökken a szorzandó értéke. Vagyis a 2011-es adóemelés következtében jelentősen lecsökkentek az állami adóbevételek, ami éppen az ellenkezője annak, mint ami a döntés eredeti – deklarált – célja volt.

Válságmenedzsment

A Game World Magyarország – versenytársaival együtt – válaszüthöz érkezett: vagy folytatják a működésüket, egy éven át kifizetve a megemelt adót, vagy elhagyják a piacot. Esetleg szüneteltetik az üzemelést addig, amíg a 33%-os adózás felváltja ezt az emelést. Nos, a Game World Magyarország úgy döntött, marad. Ennek több oka is volt:

- ◆ A vendégek elszokhatnak. A Game World Magyarország azon kevés magyarországi vállalkozás közé tartozott, amelyek jól ismerték ügyfeleiket és igényeiket. Tudták, hogy a komfortérzet megléte vagy hiánya kritikus ebben az ágazatban. Vagyis fontos, hogy a vendég jó érzéssel térjen be a kaszinóba, az új kipróbálása pedig mindig kockázatos.
- ◆ A pénznyerő automaták újraengedélyeztetése, valamint a bérleti szerződések szüneteltetése idő- és energiaigényes folyamat, arról nem is beszélve, hogy ekkor nem számolhattak bevétellel.
- ◆ Az emberi erőforrás elvándorolhat a cégtől, jelentős veszteséget okozva ezzel a vállalkozásnak.

Mindazonáltal az üzemeltetést nem tudták folytatni az addigi formában, ezért 60%-os leépítés következett be a pénznyerő automatáknál, és ezzel együtt csökkent az üzlet-helyiségek száma is. Mindez részletes adatelemzésen nyugvó stratégia alapján ment

végbe, amelynek lényege, hogy a nagyobb hozamot biztosító pénznyerő automaták élhették túl az átstrukturálást, a kevésbé hatékonyan teljesítők pedig nem működhettek tovább. Mindez igaz volt az üzlethelyiségek vonatkozásában is, ami jelentős létszámleépítéssel is járt.

Az üzemeltetés folytatása még indokoltabbá válik, ha bekúszik az üzleti folyamatok térképére az új, 33%-os üzemeltetés modellje. Ugyanis, mint már említettem, a pénznyerő automatákat közvetlenül be kellett kötni a Nemzeti Adó- és Vámhivatalba, ami rendkívül nagy adatforgalommal járt, ezért az üzemeltetőknek külön szervereket kellett beállítaniuk. Emiatt azután csak szerveralapú üzemeltetésnek nevezték az új rendszert. Természetesen a cégeknek ezt a beruházást és a hozzá kapcsolódó kutatás-fejlesztést saját költségükön kellett megoldaniuk, miközben a bevételeik jelentősen visszaestek.

Ám az új rendszernek lett volna gyakorlati haszna – részben a piaci szereplők, részben a nemzetgazdaság számára:

- ◆ az adóemelés hatására cégek vándoroltak volna el, s emiatt enyhült volna a verseny a szektorban,
- ◆ csak az erősek: a domináns szerencsejáték-szervezők maradtak volna meg,
- ◆ a szerverek beállítása és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások új igényeket teremtettek volna, amelyek kielégítésére újabb – hazai – vállalkozások jöttek volna létre.

A fenti mondatokban szereplő feltételes mód használata nem véletlen, ugyanis a valóságban másként alakult a szerencsejáték-ipar helyzete.

Válság a válság után

A szektorban minden cég lázasan készült az új, szerveralapú üzemeltetésre. Minden kérésen volt arra, hogy a korábbi jogszabályban szereplő határidőre, 2012 őszére átálljanak az új rendszerre, s a pénznyerő automaták közvetlenül kapcsolódjanak a Nemzeti Adó- és Vámhivatal számítógépeihez. Ugyanezen év október elsején azonban az Országgyűlés ülésének utolsó félórájában indítványozták, másnap megvitatták, harmadnapra pedig elfogadták a szerencsejáték-törvény eddigi legradikálisabb módosítását nemzetbiztonsági érdekekre hivatkozva: szerencsejáték-szervezést csak koncesszióval rendelkező – természetes vagy jogi – személyek folytathatnak, koncessziót pedig csak „megbízható” személyek kaphatnak. Az eddig szerencsejáték-szervezéssel foglalkozó egyéb vállalatoknak pedig be kell szüntetniük az üzemeltetést.

Ez annyit jelentett a Game World Magyarország felső vezetése számára, hogy pár héten belül fel kellett oszlatniuk egy közel húsz év alatt felépített cégcsoportot. Ez meglehetősen nagy kihívást jelentett számukra (de ugyanebbe a helyzetbe kerültek a versenytársaik is).

Ajánlás

Az adatok korlátozott elérhetősége miatt sajnos elemzésem nem teljes, ám a Game World Magyarországnál alkalmazott válságkezelési stratégiánál biztosabb módja is van a válság okozta veszteségek csökkentésének, amely kockázatos ugyan, de számos előnnyel is jár.

- 1. Folyamatos, transzparens és következetes kommunikáció.** A folyamatos kapcsolattartás és a minden érintettel külön-külön tartandó megbeszélések kulcsfontosságúak. A közös ötletelés kreatív megoldásokat szül, ugyanis több nézőpontból vizsgálják meg egy adott szituációt.
- 2. Célok megfogalmazása, stratégia kiépítése.** A tervekészítés és a célok megfogalmazása fontos teendő, hiszen ennek során felmérik az aktuális helyzetet, és felvázolják a következő időszak alternatíváit is. Ez az ügy sem fekete és fehér (vagy folytatódik az üzemelés, vagy teljes leállás kell), éppígy sohasem csak végletes megoldások léteznek. A fent említett célnak viszont egyértelműnek kell lennie, mint amilyen jelen esetben a piac lassú és szisztematikus elhagyása. Ez rendkívül veszélyes cél, ám még mindig a legbiztonságosabb. Ilyen mértékű adóemelést nem indokolt semmilyen gazdasági tényező, és az az iparág, ahol ilyen gyorsan ennyire radikális változások következhetnek be, rendkívül ingoványos talajon áll, ahonnan jobb minél előbb kivonulni.
- 3. Az iparág lassú és szisztematikus elhagyása.** Magam is támogatom a csökkentett üzemmódra történő átállást, ám szabnék egy határidőt, hogy meddig szabad ezt fenntartani. Az érintettekkel közösen kell meghatározni, milyen új üzleti lehetőségek vannak, és milyen gyorsan lehet eladni a cégeket – ugyanis az átalakításuk nehézkes; egyszerűbb addig pénzzé tenni őket, ameddig még van értékük. Ezt a két tevékenységet (vagyis a meglévő cégek eladását és újak alapítását) egyszerre érdemes végezni, s akár két külön projektcsapatot is fel lehet állítani e feladatok elvégzésére, hiszen a vállalatoknak ilyenkor még megvan minden tőkéje, emberi erőforrása, infrastruktúrája, ami egy gyors, más piacon történő cégalapítással maximális hatékonysággal hasznosítható.

Ez a rendkívül kockázatos módszer előnyökkel is jár. Lássuk erről a következő GYELV-elemzést:

2. táblázat: GYELV-elemzés

Erősségek	Lehetőségek
<ul style="list-style-type: none"> • Viszonylag nyugodt közeg • Gondolkodási idő • Irányított intézkedések • A tőke megőrzése 	<ul style="list-style-type: none"> • Az eszközök többsége menthető • Jó üzleti lehetőségek gyors kihasználása • Más megbízható, jövedelmező piac keresése
Gyengeségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • Alacsony értékű cégek • Részben menthetetlen eszközök • Egy jól ismert piac elhagyása • A „mindig nézz a hátad mögé” gondolkodásmód 	<ul style="list-style-type: none"> • Az előrevetített szerveralapú üzemeltetés megvalósulása • Az alkalmazottak elvándorlása a cégcsoporttól • Versenytársak hasonló taktikája

Forrás: saját összeállítás

Erősségek: Az eltervezett intézkedések megvalósításának közben tartása szignifikáns jelentőséggel bír, amit nagyban elősegít egy viszonylag nyugodt környezet (összehasonlítva azzal, hogy pár hét alatt kell felszámolni egy céget). Van idő előrejelzéseket készíteni, és átgondolni minden lépést, amellyel elő lehet segíteni a tőke megőrzését.

Lehetőségek: A tőke megmarad, az eszközök nagy része átmenthető és az új üzleti lehetőségek kiaknázásakor felhasználható. A tőke megőrzése elősegíti az új, jövedelmező piacokra való belépést, amellyel – a már meglévő üzleti tapasztalatokat és szakértelmet is felhasználva – a cég megerősítheti pozícióját.

Gyengeségek: Sajnos árnyoldala is van a módszernek; a legfontosabb talán egy jól ismert piac elhagyása. A többéves jelenlét meghatározó tud lenni egy vállalat üzletpolitikájában, amelyet valószínűleg újra kell gondolni egy másik piacra történő belépéssel. Új, ismeretlen területek felfedezése idő- és pénzigényes. A cég értékének csökkenésével a piac elhagyása egyre nehezebbé válik. Egy ilyen kellemetlen helyzet ugyanis rontja a szektor attraktivitását, a cég eladása nehézkes, nem beszélve magukról a pénznyerő automatákról, amelyekben a Game World Magyarország tőkéjének egy része bent ragadt. Az újrakezdést tovább nehezíti az a tapasztalat, miszerint a gazdaságpolitikai háttér bizonytalan, és minden korábbinál kockázatosabb bármibe belevágni. (Emiatt inkább a külföldi vállalkozás indítását részesítik előnyben, amellyel idegen országok GDP-jét erősítik.)

Veszélyek: A legnagyobb veszélye az általam felvázolt módszernek a szerveralapú üzemeltetés megvalósulása. Ebben az esetben ugyanis minden előbb leírt gyengeség felerősödik, és könnyen megtörténhet, hogy a középvezetés és a dolgozók elvesztik hitüket a felső vezetésben, és egyszerűen elhagyják a céget. Ezzel a vállalat elveszíti legfontosabb eszközét: az emberi erőforrást, s emiatt egyéb eszközeit sem tudja úgy hasznosítani, mint szeretne volna. További veszély a versenytársak hasonló stratégiára való berendezkedése: ha a konkurencia hasonló gondolkodásmódot érvényesít, a cégek értéke tovább csökken, és a veszteségek tovább nőnek.

Összegzés

Úgy gondolom, a vállalatcsoport legnagyobb erőssége az, hogy jól kézben tudja tartani az egyes cégeknél folyó tevékenységet, és bátran vállalja az új üzleti lehetőségek kiaknázásával járó kockázatokat. Így hipotézisemet, miszerint a részletes adatelemzésen alapuló, stratégiai szinten megtervezett és végrehajtott válságkezelési terv lehetővé teszi egy vállalatnak a gazdaságpolitikai-jogi környezetből eredő válság veszteségeinek csökkentését vagy elkerülését, bizonyítottnak tekintem és elfogadom.

Hivatkozások

- Bowers, M. R. – Reggie Hall, J. – Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60: 551–563.
- Da Silva, D. A. – Foggiatto, A. – dos Santos, V. A. – Deschamps, F. – de Freitas Rocha Loures, E. (2016). A framework for interoperability assessment in crisis management. *Journal of Industrial Information Integration*, 5: 26–38.
- Fener, T. – Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia – Economics and Finance*, 26: 695–701.
- Kadibesegil, S. (2008). *Crisis Announces It Is Coming*. Issue 3/b. Istanbul: Mediacat Publishing.
- Luecke, R. (2008). *The Ability to Prevent Disasters, Crisis Management*. Istanbul: Yaylacık Publishing.
- Tutar, H. (2004). *Crisis and Stress Management*. Ankara: Seckin Publishing.

Reversed Jackpot: Crisis Management in the Hungarian Gambling Industry

In Autumn 2011 an amendment of the Gambling Law had a huge impact on the firms in the industry: the gaming tax of the slot machines increased from 100 thousand HUF to 500 thousand HUF. The companies in the gambling industry had to rethink their business model and to redesign their strategies in order to achieve the prescribed server-based operation and to survive the year until its introduction. The objective of the research was to find out what kind of contingency plan the flagship of the industry, the Game World Hungary group could compile. My secondary research and the in-depth interviews revealed that a contingency plan, based on a precise analysis of the historical data and implemented on a strategic level, can mitigate the loss of a company.

Keywords: crisis, crisis management, gambling, strategy, economic regulation