

OTDK-DOLGOZAT

Gazdag Gergely

2013

**HOGYAN LEHET BALANCED SCORECARDDAL BIZTOSÍTANI A
FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS MELLETT ELKÖTELEZETT
STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁT?**

**HOW CAN THE EXECUTION OF A STRATEGY THAT IS
COMMITTED TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT BE ENSURED BY
MEANS OF BALANCED SCORECARD?**

Gazdag Gergely

Kézirat lezárva: 2011. november 1.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	1
2	Az elméleti háttér	4
2.1	A CSR fejlődéstörténete az 1990-es évekig	5
2.2	Vállalatelméleti fejlődéstörténet	8
2.3	A stratégiai menedzsment	10
2.3.1	Versenysstratégia	13
2.3.2	Erőforrás alapú stratégia	13
2.4	Elméleti szempontok összegzése	15
3	A CSR, mint versenyelőny	16
3.1	A CSR versenysstratégia alapú megközelítése	16
3.2	A CFP és a CSR kapcsolatának vizsgálata	20
3.3	A CSR programok értékteremtése	23
3.4	Empíria és kérdőív	28
3.5	Következtetések	29
4	A Balanced Scorecard és a fenntartható fejlődés	31
4.1	A Balanced Scorecard	31
4.2	Stratégiai térképek	36
4.3	A stratégiaközpontú szervezet alapelvei	38
4.4	A fenntarthatósági Balanced Scorecard lehetséges változatai	39
4.4.1	Beillesztés a már meglévő négy nézőpontba	41
4.4.2	Új nézőpont kialakítása	41
4.4.3	Külön környezeti és társadalmi scorecard készítése	42
4.4.4	A három megközelítés kapcsolata – a megoldás keresése	43
5	A fenntarthatósági scorecard módosított modellje	44
5.1	A zárt hurkú menedzsmentrendszer	44
5.2	A stratégia kialakításának kiegészítése	46
5.3	Kiegészítések a stratégia lefordításában	49
5.4	A módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard korlátai	50
5.5	További kutatási területek	51
5.5.1	Mérés, mérhetőség, mérési eszközök	51
5.5.2	A gyakorlati alkalmazás szükségessége	52
6	Összefoglalás	53
	Irodalomjegyzék	54

Ábrák jegyzéke

2.1. A stakeholder-térkép	9
2.2. A piaci pozíciók egyre gyorsabban változnak	14
2.3. Az immateriális javak százalékos aránya piaci értékben	15
3.1. A porteri generikus értéklánc-modell	18
3.2. A vállalat részvétele a társadalomban: egy stratégiai megközelítés	20
3.3. A CSR hozzáadott értéke normál gazdasági körülmények között	24
3.4. A CSR hozzáadott értékének megjelenési formái	25
3.5. A környezeti programok értékteremtése válságban	26
3.6. A társadalmi programok értékteremtése válságban	27
3.7. A vállalatirányítási programok értékteremtése válságban	27
4.1. A Balanced Scorecard	33
4.2. A stratégiai térkép alapmodellje	37
5.1. A zárt hurkú menedzsmentrendszer sematikus ábrája	45
5.2. A módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard modell	46
5.3. Közös értékteremtés – példa	48

Táblázatok jegyzéke

2.1. A stratégia kialakításának iskolái	12
---	----

1. FEJEZET

Bevezetés

„Az a társadalom, amelyik semmibe veszi, hogy a lecsupaszított erdők hogyan hatnak a levegő minőségére, az ipari szennyezés a víz minőségére, vagy teljes növény- és állatfajok elpusztítása hogyan befolyásolja egész földünk komplexitását, valószínűleg nem visz minket előre. Nemcsak a szűk érdekeiken túl látó transzcendens személyiségekre van szükség, hanem transzcendens kulturális értékekre és transzcendens intézményekre is[. . .]”

(Csíkszentmihályi, 2007, p. 329)

A *fenntartható fejlődés* egyike azoknak a kifejezéseknek, amelyek a hétköznapi ember számára is fontossá vált, és sokszor a mindennapok beszédtemájá lett. A fejlett gazdaságokban egyre inkább piacot befolyásoló, sőt esetenként piacformáló ereje is van. A társadalom felelősséget vár el a vállalatoktól. Láthattunk olyan vállalatokat, amelyeknél a társadalmi felelősségvállalás¹ gyakorlatának a hiánya komoly profitrombolást végzett, erre jól rámutat a Michael E. Porter és Mark R. Kramer „Strategy & Society” cikke (Porter & Kramer, 2006, p. 80). A cikkben példaként szerepelnek a New York Times-ban és más médiumokban megjelent cikkek, melyek fogyasztói bojkottot indítottak el a Nike-val szemben az 1900-as évek elején. A vád: a Nike egyik indonéziai beszállítója elfogathatatlanul durván bánt a kétkezi munkásokkal szegényebb országokban. A Nike-t ez a fajta heves reakció meglepetésként érte, mi több jelentős profitvesztést okozott számára.

A vállalati szektor egyre inkább fokozódó nyomás alatt kell, hogy értéket teremtsen, hiszen a hagyományos (és korábban fő sodrásiránynak tekintett) tulajdonosi

¹A későbbiekben a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható fejlődés fogalmak definiálásra kerülnek

értékteremtési igény egyre inkább kiegészül egy hasonló súlyú és fontosságú dimenzióval: a társadalmi felelősségvállalással. A társadalmi felelősségvállás hátterének egyik fontos mérföldköve az ENSZ által működtetett Brundtland Bizottság felállítása volt 1984-ben, melynek célja a környezetvédelem és a gazdasági fejlődés problémájának feltárása és megoldási javaslatok közzététele volt. A jelentést „Our Common Future” (Közös jövőnk) címmel, 1987-ben adták ki, mely a fenntartható fejlődés alapkonceptiót tartalmazza a 27. pontban:

„27. Az emberiség úgy képes arra, hogy a fejlődést fenntarthatóvá tegye, hogy a jelen szükségleteit oly módon biztosítja, hogy a jövő generációk szükségleteinek kielégítését nem veszélyezteti.”

(Brundtland & et al., 1987, p. 24)

Mi változott a vállalatok magatartásában? A KPMG International és az Economist Intelligence Unit „Corporate sustainability: A progress report” kiadványa (Senko, Lewis, van Bergen, de Boer & Bartels, 2011, p. 5) rámutat arra, hogy a vállalatok a fenntartható fejlődést stratégiai szintre emelték, és a stratégia operatív szintű végrehajtása egyre hangsúlyosabb a vállalati szektorban.

A Tudományos Diákköri Dolgozatomban elsőként vállalati szempontból vizsgálom a fenntarthatóság kérdését: milyen feltételek mellett hajlandó egy profitmaximalizáló vállalat társadalmi és környezeti értéket teremteni a vállalati értékteremtés mellett? Vevői bojkottól való félelem? Reputáció növelése?

Elsőként a témám szempontjából lényeges elméleti hátteret tekintem át, bemutattva, hogyan függnék össze a vállalatelméleti modellek, a vállalat társadalmi felelősségvállalása (CSR) és a stratégiai menedzsment a részvényesi érték maximalizálásával. A stratégiai versenyelőny témája a következő elméleti téma, amelyhez rendszerezem a CSR stratégiai előnyeit egy úgynevezett metaelemzés során annak érdekében, hogy egyértelművé váljon, milyen feltételek mellett és hol jön létre a vállalatban belül értékteremtés.

A témakör gyakorlati megközelítéséhez összehasonlító elemzést végzek, amelyben a szakirodalmi metaelemzéses eljárás eredményeit vetem össze a McKinsey Global Survey kérdőíveivel, amelyben pénzügyi igazgatók, befektetési és a CSR szakértők véleményezik az értékteremtést és vizsgálom, mennyire egyezik a két megközelítés. Az átfogó kérdőív segítségemre van abban is, hogy kiderítsem, mennyire közelítenek a valósághoz a dolgozatban felvonultatott vállalatelméleti és stratégiai menedzsment feltételezések. Miért van minderre szükség? A vállalatok „CSR-hajlandóságát” nagyban növeli, ha *proaktívan* tudnak foglalkozni az adott kérdéssel, ahelyett, hogy csak reagálnának egy kötelező, törvényi szabályzásra vagy a vállalatot érő esetleges

megbélyegzésre, fogyasztói elfordulásra. A proaktív hozzáállásból származó értékteremtő magatartás nagy eséllyel túlmutat a szabálykövető magatartás által életre hívott akcióterveken és a végrehajtás eredményességét is nagyban növeli. Segít abban, hogy milyen keretek között kell a vállalatnak a társadalmi felelősségvállalás koncepcióját megvalósítania.

A CSR stratégiai jelentősége indokolja, hogy hangsúlyosan megjelenjen a vállalati stratégiában, ezért a továbbiakban azt vizsgálom, hogyan hasznosítható a Balanced Scorecard² módszertan erre a célra. E kiforrott és a szakirodalomban validált (Geuser, Mooraj & Oyon, 2009) végrehajtást támogató menedzsmentrendszer részletesebb bemutatása után javaslatot teszek egy módosított fenntarthatósági Balanced Scorecardra, mely a porteri közös értékteremtés modelljét és a Fenntarthatósági Balanced Scorecard modelljét vegyíti a stakeholderekkel történő kommunikáció implikációival, ezzel maximalizálva a végrehajtás sikerességét.

²A magyar szakmai nyelv művelésben sem tudott meghonosodni a Balanced Scorecardnak megfelelően *kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer*.

2. FEJEZET

Az elméleti háttér

A dolgozat tudományos igényességétől elválaszthatatlan az, hogy milyen elméletet használunk arra, hogy bizonyos jelenségeket megmagyarázzunk. Ezzel természetesen elkötelezzük magunkat egy-egy elmélet mellett, s ennek egyenes következménye, hogy olyan magyarázatot adunk a jelenségeknek, amely csak egy adott koherens rendszer magyarázataként használható. Ugyannakkor, az is lehetséges, hogy egyes anomáliákat nem veszünk észre, vagy nem tulajdonítunk nekik jelentőséget. Ez ellen – bár nagy részt inherens probléma – két dolgot tehetünk. Egyrészt explicite feltüntetjük a dolgozatban, hogy milyen paradigmák mellett kötelezzük el magunkat, másrészt igyekszünk rámutatni ezeknek a paradigmáknak a korlátaira is.

Az első szempont, ami a dolgozat ívét adja, az az, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) milyen szempontból kerül górcső alá. E szempontot teljes mértékben a vállalati döntéshozatal oldaláról kívánom végigvezetni. A vállalatról, a döntéshozatal színteréről, a leginkább elfogadott elméletet fogom figyelembe venni axiómaként. Ennélfogva, az általam bemutatásra kerülő vállalat a tulajdonosi érték maximalizálását tartja szem előtt, és alapvetően olyan döntéseket hoz, amely ezt segíti elő. Ebből az is következik, hogy igyekszem azt a szempontot kiemelten tárgyalni, ami arra irányul, hogy milyen *érdeke* lehet egy-egy vállalatnak, hogy olyan legyen a stratégiája, amely a fenntartható fejlődést felelősen kezeli. Ennek érdekében az érintettelméletet (stakeholder elmélet) érintőlegesen fogom említeni, abból a célból, hogy a CSR felfogással összekapcsolhassuk és tárgyalása vállalatcentrikus legyen. A fenntartható fejlődés elvi fontosságának a részleteit a stakeholder elmélet vevői nyomása folytán tárgyalom. Ezzel nem kívánom értékében és fontosságában a fenntartható fejlődés koncepciót csökkenteni. Magam is lényegesnek tartom, hogy

világunk ilyen irányba tartson. Ennek ellenére, szigorúan a vállalati döntéshozatalra korlátozom a dolgot, és az egyelőre fő sodrásirányának számító önérdekkövető magatartást tanúsító vállalat motivációit tárgyalom. Ezáltal az elemzés szigorúbb lesz, hiszen nem számol azzal, hogy bármelyik vállalat altruista módon viselkedik.

A stratégiai menedzsment általános bemutatására tett kísérlet a következő lépés, amely az elméleti háttérre megalapozza. Ez nem egyszerű vállalkozás, hiszen a stratégiai menedzsmentnek számos iskolája van, és mindegyik iskola más-más vállalati döntéshozatali elvet helyez előtérbe, ráadásul a különböző iskolák különböző dimenziók mentén vizsgálják a vállalatokat. A dolgozatban két szempontot fogok részleteiben kifejteni. Az első a porteri versenysztratégia paradigmája lesz. A második paradigma, a stratégiai menedzsment erőforrás alapú elmélete. E két elméletet számos alkalommal úgy szokták bemutatni, mint egymásnak fontos pontokon ellentmondó megközelítéseket. A dolgozat során a fenti két elméletet egymás komplementereként fogom alkalmazni. A porteri versenysztratégiát¹ leginkább gyakorlati alkalmazása miatt lényeges a dolgozat fő elemévé tenni, míg az erőforrás alapú stratégiát az erős szakirodalmi megalapozottsága miatt. A dolgozatban a két elmélet a CSR egyes hipotetikus állításait külön-külön erősítheti vagy kétségbe vonhatja.

A Robert S. Kaplan és David P. Norton nevéhez köthető Balanced Scorecard olyan menedzsment eszköz, mely a sikeres vállalati stratégia implementálását támogatja. Gazdag kutatási anyag és implementálási tapasztal áll mögötte. A Balanced Scorecard segítségével a vállalat hosszú távú növekedését képes összekötni olyan operatív és nem-pénzügyi tevékenységekkel, melyek korábban a vállalati stratégia végrehajtásában kevésbé tudtak megjelenni. Mivel ezzel a módszerrel képesek a vállalatok megragadni nem-pénzügyi tevékenységekkel kapcsolatos vállalati sikereket, ezért ígéretes eszköznek tűnik, hogy a fenntartható fejlődés mellett elkötelezett stratégiát támogassa. A fentiekben tárgyalt egyéb vállalati és stratégiai elméletek figyelembe vételével a lehetséges megközelítések kerülnek értékelésre.

2.1. A CSR fejlődéstörténete az 1990-es évekig

„Minden szervezetnek felelősséget kell vállalnia a munkavállalókért, a környezetért, a vásárlókért és bárkiért vagy bármiért akihez vagy amihez csak hozzáér. Ez a társadalmi felelősségvállalás.”

(Drucker, 1998, p. 84)

¹Tágabb értelemben a szakirodalomban *ipari szervezetelméletként (IO)* aposztrofálják néhányan a porteri versenysztratégiát is, azonban a dolgozatban kizárólag Michael E. Porter nevéhez kötődő gyakorlati stratégiaalkotás versenyközpontú elméletét veszem górcső alá.

Több szerző és tanulmány² egyetért abban, hogy a CSR a stratégiai menedzsment és vállalati kormányzás³ teljes integrációja felé veszi az útját, és visszatekintve úgy tűnik, hogy a CSR koncepció folyamatosan egyre szélesebb területeket vont be, amely iránt a vállalatoknak felelősséget kellett mutatniuk.

Az 1800-as években még csak a munkavállalókkal kezdtek el törődni és felelősséget érezni (Carroll, 2008, p. 20-21), aminek a mögöttes oka elsősorban a termelékenység növelése volt. A későbbiekben, egészen az 1950-es évekig a CSR meglehetősen elszigetelt, filantróp tevékenységként jelent meg (Murphy, 1978). Az 1950-es évek egyik mérföldkövét Howard R. Bowen könyve jelentette, mely „Social Responsibilities of the Businessman” (Bowen, 1953) címmel jelent meg. Az első CSR definíciók egyike⁴ az ő nevéhez kötődik:

”A [CSR] az üzletemberek kötelességeire vonatkozik, hogy olyan üzlet-politikát folytassanak, olyan döntéseket hozzanak, vagy olyan akciótervek végrehajtását kövessék, melyek társadalmunk céljaihoz és értékeihez mértén kívánatosak.”

(Bowen, 1953, p. 6)

A mű koncepcióját és jelentőségét jól mutatja, hogy Archie B. Carroll, a CSR egyik emblemikus szakértője Bowen művét annyira előremutatónak látja, hogy korábbi cikkében indítványozta, hogy Bowent a ’CSR atyjának’ kellene hívni (Carroll, 2006, p. 5). A dolgozat szempontjából az az elképzelés fontos különösen, hogy Bowen általános menedzsment és szervezeti változásokat sürgetett, hogy a CSR programok megvalósítása sikeresebb legyen. A változtatási javaslatok összefoglalásaként Carroll (Carroll, 2008, p. 26) idézi Bowent:

- Változtatások az igazgatótanács összetételében
- A társadalmi szempontok szélesebb képviselete a menedzsmentben
- ’Társadalmi ellenőrzés’ fogatosítása
- Menedzserek oktatása nagyobb társadalmi érzékenységre (’social education’)
- Üzletvitelre vonatkozó etikai kódex kialakítása

²A dolgozatban leginkább Archie B. Carroll, Thomas N. Gladwin, Michael E. Porter, a McKinsey Quarterly tanulmányai szerepelnek – ezekről később lesz szó

³A nemzetközi szakirodalomban: *corporate governance*. Magyarul is használják a nemzetközi szakirodalomban használt *corporate governance* szót; ezen kívül szokták még felelős vállalat-irányításként is említeni.

⁴A CSR rövidítés újkeletű, sokáig elmaradt a corporate jelző, és csak social responsibility (társadalmi felelősségvállalás) névvel illették a CSR tevékenységet. Erről bővebben lásd (Carroll, 2008, p. 25).

A következő évtizedben számos kísérlet történt a CSR tárgykörének pontos leírására⁵, a dolgozat szemléletmódjában kiemelendő Keith Davis, aki már az 1960-as években azt állította, hogy néhány CSR üzleti döntést indokolni lehet azzal is, hogy hosszútávon gazdasági hasznot jelent a vállalat számára, s ezáltal kifizetődik a CSR szemléletmód (Davis, 1960, p. 70). Ez a nézet később az 1970-es és az 1980-as években általánosan elfogadottá vált (Carroll, 2008, p. 27).

Az 1970-es években számos definíció született, az egyik nagy előrelépés a CSR területén 1971-ben történt meg a Committee for Economic Development (CED – Bizottság a gazdasági fejlődésért) megfogalmazásában (CED, 1971), de elsősorban nem a definíció tartalma miatt. A definíció megalkotása azért volt nagy befolyással a világra, mert a CED üzletemberekből és oktatókból állt, ezáltal fontos gyakorlati szempontok is bekerültek a CSR koncepciójába, bár a profitabilitási megfontolás ebből a definícióból hiányzik. Egy másik cikk, amelyet a már említett Keith Davis publikált a CSR-ral kapcsolatos vitát két Nobel-díjas közgazdász véleményével ütköztette egy cikkében (Davis, 1973), majd mindkét érvelést elemezte. Milton Friedman a *Capitalism and Freedom* c. könyvében írta a következőt:

„[...] kevés trend tudná annyira aláásni szabad társadalmunk alapjait, mint hogy vállalati tisztségviselők elfogadják, hogy azon túl, hogy annyi pénzt termeljenek tulajdonosaiknak, amennyi csak lehetséges létezne társadalmi felelősségük.”

(Friedman, 1962, p. 133)

Az ún. chicagói közgazdasági iskola⁶ vezetőjeként elutasított mindent, ami torzíthatta a szabad piac eszményét. Ezzel szembe állította Paul Samuelson, aki a következőképpen vélekedett:

„[...] egy hatalmas vállalatnak manapság nem csak lehetősége van, hogy társadalmilag felelős legyen, hanem átkozottul nagyon ajánlott, hogy meg is próbáljon az lenni”

(Samuelson, 1971, p. 24)

A fenti álláspontok ütköztetése jól mutatja, hogy az 1970-es évekre komoly tényezővé vált a CSR, aktív véleményformálás már jellemző erre az időszakra.

⁵A dolgozat speciális versenyképességi és CSR kettős fókusza miatt néhány, egyébként a CSR történetét tekintve fontos szerzők, mint például Willam C. Frederick vagy Clarence C. Walton nem szerepelnek a dolgozatban. Ettől függetlenül a CSR területén igazán értékes a szerzői munkásságuk.

⁶Neoklasszikus közgazdaságtan iránt elkötelezett csoport

Az 1980-as években két fontos, Carroll által 'alternatív témák'-nak hívott jelenség jelent meg: a *stakeholder elmélet* és az *üzleti etika*. Az előbbivel elsősorban a stratégiai menedzsmenttel foglalkozó R. Edward Freeman foglalkozott; ezt a vállalatelméleti fejlődéstörténet című részben részletesebben bemutatom. A stakeholder elmélet lényege, hogy a vállalati döntéshozatal szempontjából nem pusztán az a fontos, hogy kik a tulajdonosok, hanem az is, hogy kik vannak hatással a vállalatra. Az érintettek pontos körét az adott vállalat vezetői állapítják meg. Ez az a terület, ahol a stratégiai menedzsment és a CSR találkozik.

Az 1990-es évek „CSR-nyomását” jól mutatja Thomas N. Gladwin cikke, mely 2000-ben megjelent cikkében (Gladwin, 2000) a vállalatokat azzal vádolja, hogy csak és kizárólag gazdasági és technológiai dimenziókkal foglalkoznak, de a természetes élővilággal kapcsolatos teendőkre és a társadalmi kérdésekkel abszolút nem törődnek (Gladwin, 2000, p. 93). Bár lényeges modellel akarta segíteni a vállalatokat, mégis túlságosan távoli elképzelésnek tűnt az egyoldali, csak CSR tevékenységekre történő koncentráció. A továbbiakban ezért a CSR vállalati értékteremtő érveléseire összpontosítunk.

A következő alfejezetben a vállalatelmélet fejlődését szemléltetem különös tekintettel a stakeholder elméleti előzményére, kialakulására, érvelésére és az értékteremtéssel való kapcsolatára.

2.2. Vállalatelméleti fejlődéstörténet

Ahhoz, hogy a vállalatok társadalmi felelősségvállalását vállalati kontextusban is megértsük, fontos, hogy a vállalatok és vállalatok működésének alapelvéről is röviden szót ejtsünk. Ronald Harry Coase klasszikus művében, a „The Nature of the Firm” (A vállalat természete) (Coase, 1937) a vállalat létrejöttének okát abban látja, hogy a piac által meghatározott árszintet⁷ egy adott termékre vonatkozóan vállalati szinten kisebb költséggel lehet előállítani a tranzakciós költségek (legfőképp a szerződéskötéssel járó) hosszú távon alacsonyabb szintje miatt. Ez röviden Coase megfogalmazásában azt jelenti, hogy vállalat olyan vevői erőforrásfüggés esetén alakulhat ki, ahol *a nagyon rövid távra szóló szerződés megkötése előnytelen lenne* (Coase, 1937, p. 392). A vállalkozó természetesen munkaadói és munkavállalói viszonyt is kialakít szerződés útján (Coase, 1937, p. 403), ahol a munkavállaló

⁷Fontos megemlíteni, hogy a cikk egy olyan korszakban született, melyben a fő közgazdaságtani paradigma a neoklasszikus közgazdaságtani tökéletes piac elmélete volt. Az érvelés, mellyel Coase a tranzakciós költségek csökkenésének lehetőségét veti fel, ilyen gondolkodási rendszerben született. Ezt a szemléletet Evan-Freeman szerzőpáros *menedzseri kapitalizmusnak* hívja. A dolgozat szerzője nem tér ki a (neo)klasszikus közgazdaságtan elméleti alapjaira a továbbiakban



2.1. ábra. A stakeholder-térkép (Freeman & Evan, 1997, p. 101) nyomán

munkája felett teljes kontrollt gyakorolhat a munkaadó (Coase, 1937, p. 404). Coase cikke nyomán néhány szerző arra utal, hogy a menedzsment ilyen viszonyrendszer nyomán tudja érvényesíteni a tulajdonosok érdekeit⁸.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának vállalatelméleti fejlődéstörténetének a következő fontos állomása a vállalat menedzseri kapitalizmusán történő továbblépés. Evan-Freeman szerzőpáros a "A modern vállalat stakeholder-elmélete: kantiánus kapitalizmus" cikkében (Freeman & Evan, 1997) kifejtik, hogy

„Tézisünk szerint a menedzseri kapitalizmus elmélete megújítható oly módon, hogy a menedzserek tulajdonosokkal szembeni kötelezettségeinek koncepcióját felváltjuk a menedzsereknek az érintettekkel szemben fennálló többoldalú kapcsolatának koncepciójával”

(Freeman & Evan, 1997, p. 94)

Az elmélet megalapozása az a kanti⁹ gondolat, miszerint mindenkinek joga van arra, hogy ne kezeljék valamilyen célhoz vezető eszközként (Freeman & Evan, 1997, p. 99).

A stakeholder meghatározásához – Freeman és Reed (Freeman & Reed, 1983, p. 4) nyomán – kétféle definíciót is alkalmazhatunk. A szűk definíció szerint azok a csoportok tartoznak a stakeholderek közé, amelyek a vállalat túlélése és sikere szempontjából kulcsszerepet töltenek be. A tágabb definíció szerint ebbe mindenki

⁸A dolgozatban a továbbiakban csak Evan-Freeman szerzőpáros cikkére fogok hivatkozni.

⁹Magyarul részletesebben lásd: Immanuel Kant: Az erkölcsök metafizikájának alapvetése, A gyakorlati ész kritikája, Az erkölcsök metafizikája. Gondolat Kiadó, Budapest, 1991. Hivatkozás az Evan-Freeman cikk magyar fordítása alapján (Freeman & Evan, 1997, p. 99)

beletartozik, aki befolyással lehet a vállalatra. A szűk definíciót felhasználva – Freeman és Evan is ezt használja a továbbiakban – a 2.1 ábrán szemléltethetjük a nagyvállalat érintettcsoportjait. Láthatjuk, hogy a stakeholder-elemzés során a társadalom iránti felelősségben megmutatkozik a *természeti és épített környezet is*.

Ezt követően a fő kérdés az, hogy egy vállalat, amely feltételezésünk szerint profitmaximalizáló, hogyan képes, és ha képes, akkor miért „érne meg” a vállalatnak az érintettekkel foglalkozni? Különösen miért érne meg a természeti és épített környezettel foglalkozni. A továbbiakban a stratégiai menedzsment elméleti megközelítésével folytatjuk.

2.3. A stratégiai menedzsment

A stratégiát, mint fogalmat, számtalanszor használják rosszul, ráadásul nincs egységes definíció, ezért több szempontból is problematikus. Abban a legtöbb szerző viszont egyetért, hogy a vállalati stratégia a vállalat belső képességei és a külső környezete közti viszonyrendszert jellemzi (Kay, 2000, p. 6). A szerző a következőképpen, a fentit kiegészítve definiálja a stratégiát:

„Előre meghatározott konszenzusos értékek és célok mentén, a releváns környezettel dinamikus interakcióban lévő keretesközpont, mely a döntéseket és cselekedeteket hosszú távon elérni kívánt kedvező helyzet eléréséhez nyújt egységes és egyértelmű támpontokat.”

(Gazdag, 2010b)

Az értékek és célok jelentik a szervezeti kultúra alapját. A szervezeti kultúra része lehet például az, hogy a vállalat fenntartható fejlődésre alapozott stratégiával hozzon létre értéket. Ezt a szerző véleménye szerint érdemes egy harmadik szempont szerint kezelni a vállalati belső erőforrások és a vállalat külső környezete mellett, hiszen az értékek és célok olyan gondolkodási keretet hoznak létre, amely megváltoztatja azt, ahogyan szemléli a vállalat a környezetét, vagy az erőforrásait. A szerző álláspontját a szervezeti kultúráról megerősíti a Bain & Company stratégiai tanácsadó cég 2011 májusában (Rigby & Bilodeau, 2011, p. 1) közzéadott publikációja, amelyben azzal az állítással, hogy a szervezeti kultúra, ugyanolyan fontos, mint maga a stratégia az 1230 megkérdezett vállalatvezető 89%-a egyetért, és csak 4%-uk nem.

Bár a stratégiai menedzsment *nem lineáris folyamat*, de ettől függetlenül külön lehet választani a stratégiai menedzsment egyes fázisait. A dolgozatban Robert S. Kaplan és David P. Norton által úgynevezett *stratégia kialakítása* fázisként nevezett

részeit fogjuk felhasználni, hiszen ezt a legkönnyebb kapcsolni a későbbiekben a szintén általuk fémjelzett Balanced Scorecard metódussal.

Az Execution Premium c. könyvükben (Kaplan & Norton, 2008b) úgy vélekednek, hogy a menedzsment rendszer kialakításánál az első állomás a stratégia kialakítása. Ennél a folyamatnál három különböző kérdésre kell választ adni (Kaplan & Norton, 2008b, p. 9):

1. Milyen üzleti szegmensben vagyunk és miért?
2. Melyek a fő stratégiai vitapontok és kérdések?
3. Hogyan tudunk a legjobban versenyezni?

Az első kérdésre a választ a már fent említett értékek és célok jelentik. A stratégiai menedzsmentben megkülönböztetünk eszerint küldetést (a vállalat létének céljának kifejtése), értékrendet (a benső iránytű, mely irányítja a cselekvést) és víziót (aspirációk a jövőbeni eredményeket illetően). A második kérdés a stratégiai elemzésről szól. Be kell azonosítani azokat az eseményeket, erőket és tapasztalatokat, melyek a stratégiát módosíthatják (Kaplan & Norton, 2008b, p. 38). Ez környezeti és belső elemzést is jelent. A harmadik kérdés során arra kell választ adni az előző elemzés eredményeképpen, hogy hol és hogyan érdemes versenyezni a vállalatnak.

Jónéhány különböző szemlélet él azzal kapcsolatban, hogy a stratégiai elemzést hogyan érdemes végrehajtani – erre utal Kaplan és Norton a „Mastering the Management System” című közös cikkükben is (Kaplan & Norton, 2008a, p. 67). Itt lényeges azonban módosítani és kiegészíteni Kaplan és Norton megközelítését, hiszen a dolgozatban a stratégiai versenyelőny egyes iskoláinak a fókuszát megvizsgálva választom ki a versenystratégiát és az erőforrás alapú stratégiát 2.3 táblázatban feltüntetett stratégiai iskolák közül. Ennek kettős oka van, amit a későbbiekben részletezek. Egyrészt a porteri versenystratégiára elméletére hivatkozik Kaplan és Norton, mint elméleti alap, amikor a stratégiai térképek ok-okozati viszonyait bemutatja. Másrészt a CSR kutatások eredményének jelentős részét az erőforrás alapú stratégiával lehet magyarázni. Az összefoglalás során tehát fontos szempont, hogy az egyes stratégiai iskolák milyen diszciplinán alapszanak, és hogy mi az ami megkülönbözteti őket egymástól, és hogy röviden rendszerezzük, mielőtt elköteleződünk a fenti két iskola mellett.

2.1. táblázat. A stratégia kialakításának iskolái a stratégiai versenyelőny kialakításának fókusza alapján. *Saját szerkesztés.*

Stratégiai iskola	Lényege és fókusza	Alapja	Néhány neves szerző
Versenystratégia	verseny társelemzés versenyképesség-elemzés pozicionálás	mikroökonómia	M. E. Porter
Erőforrás-alapú stratégia	erőforrás-azonosítás erőforrások értékelése erőforrások védelme	ricardoi járadék	J. Barney B. Wernerfelt R. M. Grant
Kék óceán stratégia	iparág létrehozása értékinnováció keresletgenerálás	nem ismert ¹	W. C. Kim R. Mauborgne
Disruptív stratégia	termékinnováció új üzleti model	open innovation ²	C. M. Christensen
Dinamikus stratégia	változások modellezése válasz a komplexitásra dinamikus szemlélet	rendszerdinamika	K. Warren J. Forrester

¹ Explicite nincs említve egy terület sem, amire a szerzőpáros a Blue Ocean Strategy-t építi. Annyit lehet tudni, hogy több mint 150 stratégiai lépést elemeztek 1880-tól 2000-ig, több, mint 30 különböző iparágban, (Kim & Mauborgne, 2005, p. 11) a konklúziókat és a modelleket ezek mentén építették. Természetesen a gondolatok és a modellek miatt kritika is érte a Blue Ocean Strategy szerzőit, hiszen az új piac létrehozása, mint stratégiai szándék nem újkeletű.

² „Open innovation (nyílt innováció) egy olyan paradigma, mely feltételezi, hogy egy vállalat képes, sőt egy vállalat számára szükséges külső és belső ötleteket is felhasználnia, illetve belső és külső utakat követnie a piac irányába, hogy a vállalatok technológiájukat tovább fejlesszék.” (Chesbrough, 2003, p. xxiv.)

2.3.1. Versenysztratégia

„A stratégia feladata lényegében az, hogy megértse a versenyt és megküzdjön vele”

(Porter, 2008, p. 79)

A fenti idézettel kiegészítve a versenysztratégia atyjának, Michael E. Porternek, az a nézete, hogy a stratégiai előnyt aritmetikai műveletként érdemes kezelni. A versenylőny fenntartásához jobb értéket kell nyújtani a fogyasztónak, vagy kellően jó értéket kell nyújtania alacsonyabb költséggel – vagy esetleg mindkettőt. Ha nagyobb értéket nyújt a vállalat, akkor magasabb átlagegységárat lehet kiszabni, a nagyobb hatékonyság pedig alacsonyabb átlagköltséghez vezet (Porter, 1996, p. 62.). A stratégiai pozicionálás – amely stratégiai előnyhöz vezet – azt jelenti, hogy a vállalat más tevékenységet csinál, mint a versenytársak, vagy ugyanolyan tevékenységeket más módon hajt végre (Porter, 1996, p. 62.)¹⁰ Porter úgy vélekedik továbbá, hogy

„... a stratégia esszenciája annak a megválasztásában van, hogy tevékenységeinket máshogy hajtsuk végre, mint ahogy a versenytársak teszik[...] A versenysztratégia arról szól, hogy mások legyünk. Azt jelenti, hogy szándékosan olyan más jellegű tevékenységeket választunk, amivel egyedi összetételű értéket tudunk nyújtani.”

(Porter, 1996, p. 64)

A fenntartható fejlődés alapú stratégiát a fentiek alapján olyan versenysztratégiai pozícióban látjuk, ahol ez versenylőnyt is biztosít.

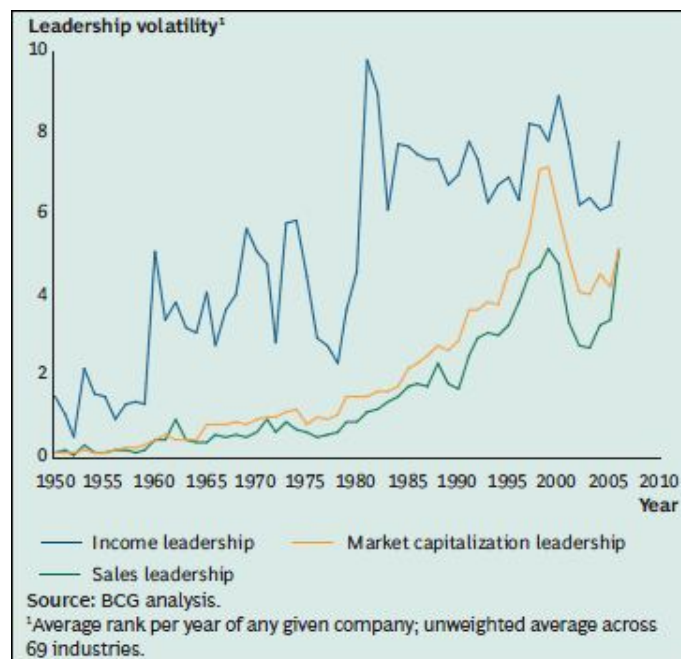
2.3.2. Erőforrás alapú stratégia

Az erőforrás alapú stratégia az üzleti stratégia szintjén értelmezve¹¹ azt állítja, hogy a vállalat erőforrásai és képességei képezik hosszú távú stratégiájának alapját. Az ok kettős: egyrészt, a belső erőforrások és képességek adják meg a stratégiai irányvonalát, másrészt az erőforrások és a képességek a vállalati nyereség elsődleges forrásai (Grant, 2008, p. 10).

¹⁰Ezzel szemben a operatív hatékonyság ugyanolyan tevékenységek jobb végrehajtását jelenti a versenytársakkal szemben – érvel Porter ugyanitt (Porter, 1996, p. 62.).

¹¹Robert M. Grant szerint az üzleti stratégia szintje csak egy, hiszen:

„A vállalati stratégiával kapcsolatos tudományos érdeklődés a méretgazdaságosságra és tranzakciós költségek elméletére alapozva a vállalati erőforrásokat elsősorban a vállalat tevékenységének iparági és földrajzi kereteinek meghatározásával kapcsolatban értelmezte (Grant, 2008, p. 9).”

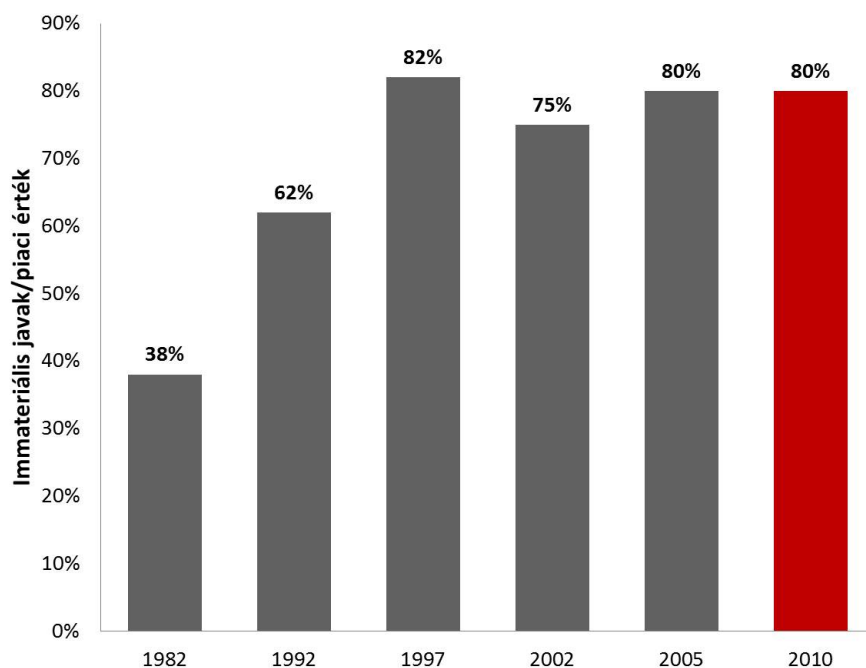


2.2. ábra. A piaci pozíciók egyre gyorsabban változnak az általános turbulens piaci környezet miatt (Reeves et al., 2010, p. 2)

Az erőforrás alapú stratégia érvelése alapvetően két érv miatt nagyon meggyőző. Egyrészt amiatt, hogy képes a stratégia számára alternatív gondolkodást adni turbulens környezet esetén. A turbulens környezet egyre gyakoribb tényező, erre a The Boston Consulting Group stratégiai tanácsadó cég által közzétett „Adaptive Advantage” (Reeves et al., 2010) című publikációban az látható, hogy 69 iparágat vizsgálva hogyan nőtt a jövedelem, az eladások és a piaci kapitalizáció sorrendiségnek a változékonysága, ahogy az 1970-es évektől elérünk napjainkig (lásd a 2.2 ábrát). A turbulencia növekedésében a telített iparágak ugyanúgy érintettek, mint a nem telített (Gazdag & Mészáros, 2011, p. 2), ezért is fontos, hogy a piaci környezet gyors változékonyságát fontosságát külön hangsúlyozzuk, s ezáltal az erőforrás alapú stratégia előnyét is.

Másrészt, az immateriális javak egyre jelentősebb szerepe miatt vált kiemelkedő gondolattá az erőforrás alapú stratégia. Az immateriális javakra történő koncentráció az erőforrás alapú stratégia sajátja; jelentőségükre több szerző és kutatóintézet is rámutat (lásd a 2.3 ábrát). A szerző meglátása szerint ez jelenti a Balanced Scorecard alapját is, és részben ez is kapcsolja össze az erőforrás alapú stratégiai gondolkodást a Balanced Scorecard végrehajtási elvével, mert az immateriális javak hosszú távú értékteremtési hatása is előtérbe kerül és lényegi elemmé válik.

A dolgozatban elsősorban az erőforrások és képességek, mint a vállalati nyereség elsődleges forrásaira fogunk összpontosítani. A célom az, hogy a versenysztratégiai és az erőforrás alapú stratégia elméletével alátámasszam a fenntartható fejlődés



2.3. ábra. Az immateriális javak százalékos aránya piaci értékben (Kaplan & Norton, 2005a, p. 22) és (OceanTomo, 2011)

stratégiai jelentőségét illetve, hogy ez a szemlélet segítsen a Balanced Scorecard általános értelmezésében.

2.4. Elméleti szempontok összegzése

A bevezetőben említésre került, hogy fontos, hogy megalapozzuk azt a CSR-ről történő vállalati gondolkodást, amelyet a következő fejezetekben konzisztensen alkalmazni fogunk, mint események interpretációjának eszközét.

Elsőként, a fentiek tekintetében olyan vállalatot képzelünk el, amely *a tulajdonosi értéket maximalizálja*. Ezt egy olyan vezetéssel bővítjük ki, amely az aktuális döntéseiben figyelembe veszi a számára fontos stakeholdereket is¹². Ezt azért tesszük, hogy a felsővezetés a *versenysztratégiai* gondolkodásmódjában valamifajta (pozícióbeli vagy erőforrásbeli-készségbeli) versenyelőnyre tegyen szert és megkülönböztesse magát versenytársaitól. Alapvetően tehát vállalatunk nem altruista, hanem önérdékkövető, tehát a CSR a vállalatnál akkor jelenik meg, ha az fenntartható versenyelőnyt biztosít neki.

¹²A stakeholderek közé – bár néhány szerző beleveszi – nem értendőek bele a tulajdonosok. A stakeholder elmélet lényegi elemét nem vennénk figyelembe, ha a stakeholder-shareholder párost együtt kezelnénk.

3. FEJEZET

A CSR, mint versenyelőny

Az előző fejezetben kitértünk arra, hogy milyen vállalatban gondolkodunk, és ennek milyen elméleti háttere van. A következőkben arról lesz szó, hogy manapság a CSR-ral kapcsolatban milyen stratégiai versenyelőnyt tartanak számon a vállalatok. Ez azért fontos, hogy a későbbi fejezetben tárgyalt fenntarthatósági stratégia végrehajtásnál alkalmazott mérésekkel kapcsolatban többet tudjunk meg.

3.1. A CSR versenysztratégia alapú megközelítése

Feltételezésünk az, hogy minden vállalat a részvényesi értéket kívánja maximalizálni, és minden tevékenységet erre az elvre építi. A fő stratégiai megfontolás a korábban ismertetett elméleti háttér finomítása lesz, ahol a CSR a porteri versenysztratégia elemeként fog szerepelni. Ehhez Michael E. Porter és Mark R. Kramer közös cikke nyújt elméleti keretet a dolgozathoz, mely *Strategy & Society* címmel jelent meg a *Harvard Business Review* folyóiratban 2006-ban (Porter & Kramer, 2006).

A szerzők azt állítják, hogy számos vállalat sokat javított a CSR jellegű tevékenységeiken, de nem voltak annyira produktívak, amennyire lehettek volna, s ennek kettős oka van (Porter & Kramer, 2006, p. 78):

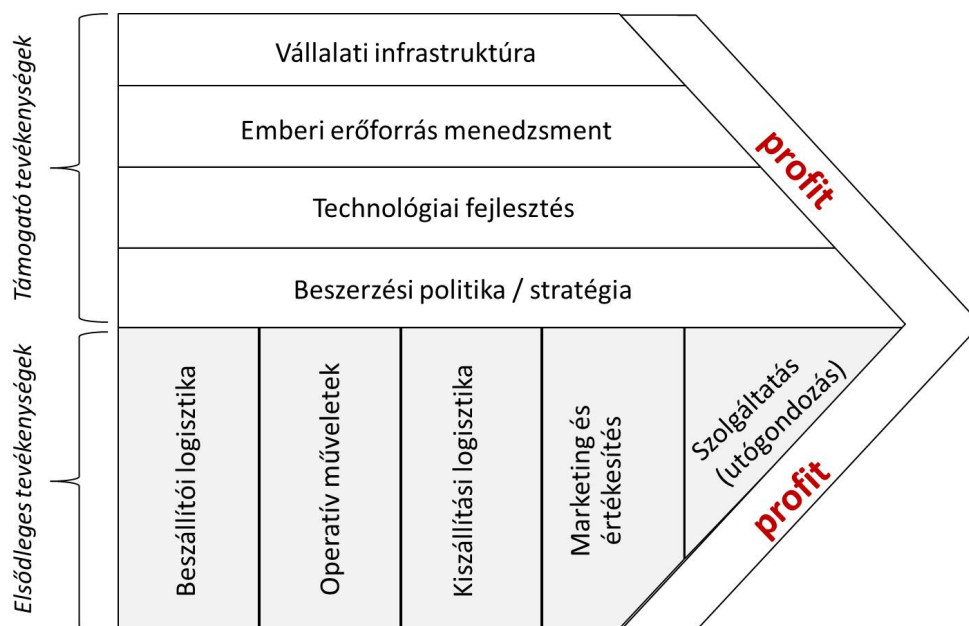
1. A CSR hangadói számtalan esetben a társadalom ellenségeként állítják be a vállalatokat, amikor egyértelmű a kettő egymástól való függése
2. A CSR hangadói a vállalatokat nyomás alá helyezik, hogy általános módon gondolkodjanak a társadalmi felelősségvállalásról, ahelyett, hogy olyan módon gondolkodjanak a vállalatvezetők, ami leginkább megfelel a vállalati stratégiának

Állításuk szerint a CSR sokkal több lehet, mint költség, visszatartó erő, vagy egyszerű adakozás – lehetőség, innováció és versenyelőny forrásává válhat (Porter & Kramer, 2006, p. 80). A társadalom és az üzlet közös értékteremtésének gyakorlatba ültetéséhez a következőket javasolják.

A közös metszetek azonosítása. Az egymástól történő kölcsönös függés egy vállalat esetén két formát ölthet. Egyrészt a vállalat hatással van a társadalomra és a környezetre¹ a mindennapi üzleti tevékenysége folytán. Ezeket hívhatjuk *belülről kifelé ható kapcsolatoknak* (Porter & Kramer, 2006, p. 84). A vállalat *értékláncának* minden tevékenysége negatív vagy pozitív következménnyel jár a közösséget tekintve.

Az értékláncot a vállalatot stratégiaileg releváns tevékenységekre osztja fel abból a célból, hogy meg lehessen érteni a költségelemek viselkedését és a meglévő és potenciális megkülönböztető elemeket. Egy vállalat akkor tesz szert stratégiai előnyre, ha ezeket a stratégiaileg fontos tevékenységeket olcsóbban, vagy jobban hajtja végre, mint a versenytársai (Porter, 2004a, p. 33-34). A porteri értéklánc generikus modelljét a 3.1 ábrán láthatjuk.

¹Bár Porter és Kramer a társadalmi problémák közé sorolja a környezeti problémákat is, az egyértelműség kedvéért szétbontotta a szerző társadalmi és környezeti problémákra. A továbbiakban ez külön nem kerül feltüntetésre, és a szerzőpáros szóhasználatát követi a szerző



3.1. ábra. A porteri generikus értéklánc-modell (Porter, 2004a, p. 37) nyomán

„Számos vezető tudatában van annak, hogy milyen következményei vannak a tevékenységeiknek, (mint például a rekrutációs folyamatoknak, károsanyag-kibocsátásnak vagy a hulladéktól történő megválásnak) de a következmények bonyolultabbak és helyzetfüggőbbek lehetnek, mint amennyire elsőre gondolnának. Például a helyszíntől is függenek. Ugyanaz a gyártási folyamat teljesen más társadalmi következményekkel jár Kínában, mint az Egyesült Államokban.” (Porter & Kramer, 2006, p. 84)

Másképpen, a vállalatok társadalomra gyakorolt hatása is megváltozhat idővel (pl. azbeszt). Azaz, nemcsak a vállalati tevékenység van hatással a társadalomra, de külső társadalmi feltételek is befolyásolják a vállalatokat. Ezeket nevezzük *kívülről befelé ható kapcsolatoknak*.

Ki kell választani, hogy melyik társadalmi témával képes a vállalat foglalkozni. Nincs olyan vállalat, amely képes egy társadalom minden problémáját megoldani, ehelyett olyan társadalmi problémát kell választani, amivel közös met-szete van a vállalatnak. A többit más vállalatokra, non-profit szervezetekre, vagy kormányzati intézményekre. Ezt úgy lehet ellenőrizni, hogy valamilyen tevékenység közös értéket teremt-e, – azaz a társadalom számára előnyös és értéket teremt a vállalat számára is – nem úgy, hogy „elég impozáns, mint mozgalom”.

Porter és Kramer három részre osztja a társadalmi jellegű problémákat, és javaslatuk szerint prioritizálni is szükséges őket. Az *általános társadalmi kérdések* fontosak

lehetnek, de nincsenek jelentős hatással a vállalat működésére, vagy hosszú távú versenyképességét nem befolyásolja. Az *értékláncbeli társadalmi hatások* olyan hatások, melyeket jelentősen befolyásolnak a vállalat általános üzleti tevékenységei. A *társadalmi dimenziói a verseny kontextusának* olyan tényezők a külső környezetben, melyek jelentősen hatnak a mögöttes versenyképességi okozókra azokon a helyeken, ahol a vállalat működik (Porter & Kramer, 2006, p. 85).

El kell készíteni a vállalat társadalmi tervezetét. A prioritizáláson és kategorizáláson kívül szükséges, hogy a vállalat keressen lehetőségeket, ahol a fenti közös értékteremtés létrejöhet. Ugyanis nem elég csak megfelelően reagálni az érintettek által felvetett kérdésekre, azaz nem elég, ha a *CSR iránt fogékony² a vállalat*. A fogékonyság két dolgot jelent: jó vállalati polgárként³ viselkedni, érzékenynek lenni a stakeholderek társadalmi aggodalmaira, és az üzleti tevékenység során felmerülő negatív hatásokat mérsékelni. Az előbbi akkor példaértékű, ha mérhető célokat jelölnek ki, amit folyamatosan mérnek. Az utóbbi a vállalati értéklánccal kapcsolatos operatív kihívás. Erre különböző legjobb gyakorlatok nyújtanak segítséget, ám hatásuk, és versenyképességbeli előnyük csak ideiglenes.

A *stratégiai CSR* vállalat túllép azon, hogy jó vállalati polgárként kell viselkedni, vagy az értékláncban lévő káros hatásokat hogyan csillapítsa a vállalat. Számos lehetőség adott, hogy a társadalomra és a vállalat saját versenyképességre egyaránt jótékony hatású innovációkkal megjelenjen egy vállalat mind a termékkínálatában, mind az értékláncában. A Toyota Prius, melyet a Motor Trend magazin a 2004-ben az Év Autójának választott, az autók károsanyag-kibocsátására válaszul megteremtett hibrid autó nagyszerű példája. A hibrid motorok károsanyag-kibocsátása 10%-a az átlagos károsanyag-kibocsátású autójának⁴, ráadásul az üzemanyagfogyasztása 50%-kal alacsonyabb. A Prius olyan versenyelőnyt nyújtott a Toyotának, hogy a többi autógyártó a Toyotának fizetett szabadalmi díjat, hogy ők is élhessenek a hibrid technológia lehetőségével (Porter & Kramer, 2006, p. 88-89).

A CSR iránt fogékony vállalat és a stratégiai CSR vállalat a 3.2 ábrán látható módon kapcsolódik az általános társadalmi kérdésekkel, az értékláncbeli társadalmi hatásokkal és a verseny társadalmi dimenzióval. Ha a versenyképességgel össze tudjuk kapcsolni a CSR-t, akkor két okból könnyebb összekapcsolni a Balanced Scorecarddal. Egyrészt a stratégiai CSR ösztönzőleg hat a vállalatra, hiszen a filantrópia mellett a részvényesi értéket is növeli az, ha az értékláncon belül is értéket teremt.

²Az angol eredetiben a *responsive* kifejezés szerepel, ami jól kifejezi azt a kettősséget, hogy az ilyen típusú vállalat úgy fogékony a CSR iránt, hogy reaktív, és nem proaktív.

³Good corporate citizen

⁴Figyelembe kell venni, hogy a cikk 2006-ban született, tehát 2004-2005-ös átlagos károsanyag-kibocsátásra gondolhatnak a szerzők

Vállalat részvétele a társadalomban: Egy stratégiai megközelítés		
Általános társadalmi kérdések	Értékláncbeli társadalmi hatások	Verseny társadalmi dimenziói
Jó vállalati polgár	Az értékláncban lévő tevékenységek káros hatásainak csillapítása	Stratégiai filantropia; kihasználni a vállalat képességeit, hogy CSR területeken hozzon létre kiemelkedő értéket
CSR iránt fogékony vállalat	Az értékláncban lévő tevékenységek átalakítása, a társadalom javát és a stratégia erősítését szolgálva	Stratégiai CSR vállalat

3.2. ábra. A vállalat részvétele a társadalomban: egy stratégiai megközelítés (Porter & Kramer, 2006, p. 89) nyomán

A CSR értékét önmagában növeli, ha ösztönözve vannak a munkatársak a végrehajtásra. Másrészt könnyű a hosszú távú vállalati értéknöveléshez kapcsolni, ha valóban vannak értékláncban felhasználható stratégiai fontosságú részei.

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a vállalati teljesítmény és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása között van-e tudományosan is megalapozott pozitív korreláció, és ha igen, akkor ez miben jelentkezik.

3.2. A CFP és a CSR kapcsolatának vizsgálata

A vállalatok pénzügyi teljesítményét (CFP) és a CSR-t több, mint 30 éve vizsgálják, és általában sok bizonyított (vagy annak tűnő) állítást lehet olvasni pro és kontra. Jónéhány szerző úgy dönti el a CSR és a CFP kapcsolatát, hogy az empirikus bizonyítékokat megszámlolja a statisztikailag szignifikáns és nem-szignifikáns eredményeket. Ez első ránézésre ésszerűnek tűnhet, de rengeteg hibát eredményeznek az ilyen elemzések (idézi (Orlitzky, 2008) Chalmers és Lau 1994-es tanulmányát⁵, Hedges és Olkin 1980-as tanulmányát⁶, és Hunt 1997-es tanulmányát⁷).

A CSR és a CFP kutatási szintézisében metaelemzés mellett érvel Marc Orlitzky, hiszen mint állítja:

⁵Chalmers, T. C. and Lau, J. 1994. 'What is Meta-analysis'? *Emergency Care Research Institute*, 12:1-5

⁶Hedges, L. V. and Olkin, I. 1980. 'Vote Counting Methods in Research Synthesis'. *Psychological Bulletin*, 88: 359-69

⁷Hunt, M. 1997. *How Science takes Stock: The Story of Meta-analysis*. New York: Russell Sage Foundation

„A metaelemzés olyan szakirodalmi elemzés, amely továbblép a statisztikailag szignifikáns tesztek eredményein. . . . A «pszichometrikus metaelemzés» nem csak a minta méretbeli különbségeit veszi figyelembe, [mint a hagyományos metaelemzés] hanem javítja a mérési [és a] változók dichotomizálásából adódó hibákat. . . .”

(Orlitzky, 2008, p. 114)

Marc Orlitzky metaelemzések szintézise során (Orlitzky, 2008, p. 116) arra az eredményre jutott, hogy a CSR⁸ és a CFP közötti korrelációs együttható $\rho +0.36$. A mintavételezési és a mérési hibák önmagukban – átlagosan – 24%-ban magyarázták a varianciát különböző tanulmányokban megfigyelt korrelációkban. További eredmény, hogy általában véve a reputációval kapcsolatos mérések jobban jósolták a pénzügyi teljesítményt, mint a CSR-alapú könyvvizsgálati csatolmányok. A cikk kitér arra is, hogy a CSR csökkentette az üzleti kockázatot. Orlitzky szintén a reputációt nevezi meg ennek magyarázataként, hiszen a dolgozatban már tárgyalt többoldalú stakeholder érdekek kiegyenlítetttsége, illetve a stakeholder-csoportok bizalma ebben a fázisban már olyan fokú lehet, hogy az érintettek joggal gondolhatják, hogy a jövőben megértő és barátságosabb lesz a vállalat problémáival kapcsolatosan. Így a jövőben vállalati berkeken belül könnyebben tudják a stakeholder ellentéteket feloldani (Orlitzky, 2008, p. 117). Korábbi cikkükben Orlitzky és kollégái kimutatták, hogy a CFP egy pozitív előrejelzője a jövőbeli CSR-alapú tevékenységeknek, és azt is, hogy a CSR-alapú tevékenységek szintén meg tudják jósolni a CFP-t. Más szavakkal, a metaelemzések során azt találták, hogy a vállalat kölcsönösen hasznos kapcsolatot képes létesíteni a stakeholder csoportokkal, ami meglepően gyorsan meg is térül a társadalmilag felelős vállalat számára (Orlitzky, 2008, p. 117).

A vállalati reputáció növelésén kívül Marc Orlitzky a belső erőforrások és képességek javulását vizsgálta. A belső erőforrás-hatékonyság hívei azt jósolják, hogy a CSR fejleszti a menedzseri kompetenciákat az erőforrások hatékony használatával és allokációjával kapcsolatosan (mint például olyan számviteli megtérülési számítások, mint az eszközarányos vagy a tőkearányos megtérülés). A megnövekedett hatékonyság, a megtakarítások növekedését eredményezi, illetve a felsővezetés jobb képességek birtokába kerül a folyamatok, a készségek és az információk rendszerek vizsgálatával, s ezáltal a külső turbulens környezet változásaira hatékonyabban tud reagálni (Orlitzky, 2008, p. 119). Ez a gondolatmenet összecseng az erőforrás alapú stratégia egyik fő erényével, a turbulens környezettel kapcsolatos hatékonyabb re-

⁸Marc Orlitzky a cikkében corporate citizenshipként (cc) használja. A jelentésbeli különbségtől eltekintünk a dolgozatban

akcióval⁹. A belső erőforrás-hatékonyság nézet igazolást nyert valamelyest, a CSR-al kapcsolatos belső tanulási hatások 33%-kal kisebbek, mint a reputációs hatások, amelyek magas CSR tevékenység során jönnek létre, de így is 0.33 korrelációs együtthatót (ρ) mutatnak (Orlitzky, 2008, p. 120).

Az erőforrás alapú stratégia hívei közül néhányan úgy vélik, hogy nem csak a saját költségeit csökkentve lesz relatíve hatékonyabb a vállalat, hanem azáltal is, hogy a versenytársak költségét növeli. Ezáltal a CSR úgynevezett versenypolitikai stratégia lehet, hogy a versenytársak költségét növelje az adott vállalat. Magas CSR értékű vállalatok az új technológiájukat iparági standarddá tehetik, amellyel hatékonyan korlátozzák a hozzáférést a helyettesítő erőforrásokhoz. Néhány vállalat olyan társadalmi vagy környezeti elvárásokra koncentrál, amelyeket könnyen teljesítenek, esetleg túl is teljesítenek, majd a különböző stakeholder koalíciókat arra ösztönzik, hogy szélesebb körben is magukévá tegyék ezeket a szabályozásokat a szervezetükben (Orlitzky, 2008, p. 120).

További lehetséges előnye az lehet, hogy jobb munkatársakat tudnak magukhoz vonzani a magas CSR-értéket nyújtó vállalatok. Szívesebben dolgoznak az emberek olyan vállalatnál, melynek pozitívabb társadalmi összképe van. Arra, hogy a CSR és a vállalat vonzereje között van összefüggés létezik empirikus kutatás: szervezeti szinten¹⁰ és az egyén szintjén¹¹ is vizsgálták már. Ha a versenyelőny egyre inkább függ a minőségi munkaerőtől, akkor az, hogy nagyobb munkaerőkínálatból választhatnak az általában pozitív hatással van a vállalatokra.

Mások azt hangoztatják, hogy a fogyasztók annyira értékelhetik a társadalmi felelősségvállalást, hogy az olyan termékekért és szolgáltatásokért hajlandóak többet fizetni, amelyeket társadalomra nézve felelősen eljáró vállalat gyárt vagy szolgáltat. Ez a CSR-t alkalmazó vállalatnál magasabb bevételeket jelent: vagy úgy, hogy magasabb áron veszik meg az adott terméket vagy szolgáltatást, vagy a fogyasztói bázis szélesebb lesz a CSR-nak köszönhetően. Az empirikus kutatások alapján ez a kapcsolat meglehetősen gyenge, ráadásul nem lehet az egész populációra általánosítani (Orlitzky, 2008, p. 121). Ezért, ha csak nem kifejezetten ilyen ügyfélszegmensre építi egy adott vállalat az egész stratégiáját, a CSR ilyen jellegű hatását elhanya-

⁹Ha pontosabbak akarunk lenni, akkor a tudás alapú granti stratégiaelméletre is hivatkozhatunk, de mivel a tudás alapú stratégiaelmélet az erőforrás alapú stratégiaelmélet egyik speciális változata, ezért erre külön nem térünk ki a dolgozatban.

¹⁰(Orlitzky, 2008) hivatkozik: Turban, D. B. és Greening D. W. 1996. 'Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees'. *Academy of Management Journal*, 40(3):658-72

¹¹(Orlitzky, 2008) hivatkozik: Backhouse, K. B., Stone, B. A., és Heiner, K. 2002. 'Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness'. *Business & Society*, 41:292-318

illetve: Greening D. W. and Turban, D. B. 2000. 'Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce'. *Business & Society*, 39:254-80

golhatjuk. A dolgozatban – az egyszerűsítés kedvéért – nem kezeljük ezt általános előnyként.

Összességében elmondhatjuk, hogy a CSR-nek vannak bizonyítható pozitív hozzáadécai, ám ez leginkább az üzleti kockázat elkerülésére, a reputáció növekedésére, a hatékony belső erőforrások és képességek javulására, a versenytársak költségének növekedésére, a jobb munkaerő vonzására, és egy-egy vásárlói szegmensben történő nagyobb bevétel realizálására korlátozódik. A folytatásban nézzük meg, hogy a CSR-ral kapcsolatban a vállalatok hasonlóan gondolkodnak-e.

3.3. A CSR programok értékteremtése

A McKinsey & Company Global Survey¹² egyik 2009-es kutatásának (Bonini, Brun & Rosenthal, 2009) fókuszában a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási¹³ programok voltak. Arra voltak kíváncsiak, a felsővezetők¹⁴, főként a CSR szakértők véleménye szerint ezek a programok hozzájárulnak-e a tulajdonosi értékteremtéshez. A pénzügyi igazgatók¹⁵ és a befektetési vajon számolnak-e a CSR értékével valamilyen módon az üzleti projektek és vállalatok értékelése esetén. Ha igen, akkor hogyan teszik mindezt.

A válaszadók túlnyomó többsége egyetértett abban, hogy a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási programok nagyobb értéket fognak teremteni a következő öt évben (Bonini et al., 2009, p. 2), ugyanakkor néhányan azt gondolják, hogy az érték realizálódása vagy túlságosan hosszú távú, vagy túlságosan indirekt ahhoz, hogy mérhető legyen, és sokan nem elégedettek a jelenleg rendelkezésre álló mérőszámokkal (Bonini et al., 2009, p. 1).

A 3.3 ábrán láthatjuk, hogy a pénzügyi igazgatók kétharmada és a befektetési szakértők háromnegyede egyetért abban, hogy a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási tevékenységek szokványos¹⁶ gazdasági időben értéket teremtenek a tulajdonosoknak. Abban viszont nincsen egyetértés, hogy mennyire. Befektetési szakértők nagyobb százalékban nagyobb értéket látnak, mint például a pénzügyi igazgatók. Továbbá, úgy tűnik, hogy a válaszadók negyede nem tudja, hogy milyen hatása van a fentieknek – ha van egyáltalán – és ráadásul, ha a válaszadók csoportjából a CSR szakértők csoportját nézzük, ez az arány náluk 53% (Bonini et al., 2009, p. 2).

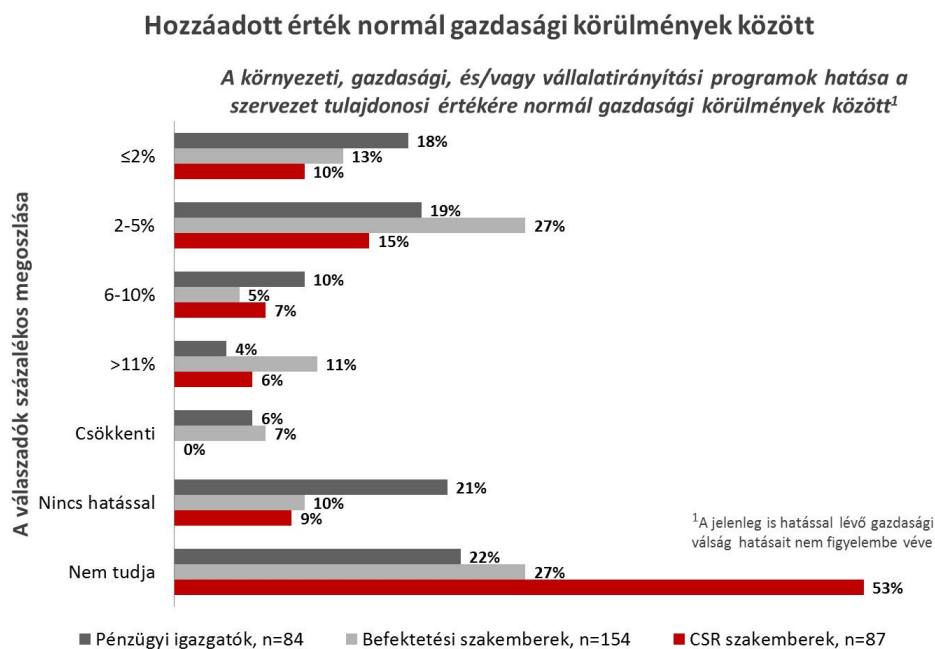
¹²A McKinsey & Company stratégiai tanácsadó cég globális piackutatása

¹³Az angol eredetiben: *governance*

¹⁴Az angol eredetiben *executive*-ként megjelölt felsővezetőről van szó.

¹⁵Az angol eredetiben *CFO*.

¹⁶Azaz nem gazdasági válság közepette



3.3. ábra. A CSR hozzáadott értéke (Bonini et al., 2009, p. 2) nyomán

A 3.4 ábrán az értékteremtés helyével kapcsolatos vélekedéseket láthatjuk. Az első számú hely, amit a pénzügyi igazgatók, a befektetési szakértők és a CSR szakértők értékteremtés helyén tartanak számon, az a *jó vállalati reputáció fenntartása*. Azt a kérdőív alapján nem tudjuk, hogy mindez hogyan jelenik meg mint vállalati érték, mindenesetre úgy tűnik, hogy ez a leginkább direkt kapcsolat a CSR és vállalati érték között.

A következő fontos szempontok a tehetséges munkavállalók motiválása és a társadalmi elvárásoknak történő megfelelés, illetve az operatív hatékonyságnövelés. Azt nem tudjuk meg, hogy a tehetséges munkavállalók motivációja mögött milyen programok állnak, és melyik programnak milyen a súlya a motiváció növelésében. Érdekes lenne megtudni, hogy a vállalatirányítás egyes elemei, mint az átláthatóság, vagy a letisztult feladatkörök erősebb munkavállalói motivációval járnak, mint a társadalmi vagy környezeti programok és kezdeményezések. Az operatív hatékonyságnöveléssel hasonló a helyzet. Mire gondolnak elsősorban a megkérdezettek, milyen programok járnak leginkább operatív hatékonyságnövekedéssel?

A kérdőívből az is kiderül, hogy érdekes módon az ötödik legfontosabb szempontban, az új növekedési lehetőségek kiaknázásában sokkal jobban hisznek a pénzügyi igazgatók és a befektetési szakértők, mint a CSR szakértők. A pénzügyi igazgatók és befektetési szakértők negyede gondolja úgy, hogy a kockázatkezelés fejlesztés is értéknövelési tényezőként jelenik meg; ez az arány a CSR szakembereknél csupán 18%.



3.4. ábra. A CSR értékteremtési helye (Bonini et al., 2009, p. 3) nyomán

További figyelemre méltó eredmény, hogy a vállalati versenypozíció erősítésében, mint értékteremtési helyben a befektetők 27%-a hisz, míg a pénzügyi igazgatók 14%-a és a CSR szakemberek 24%-a hiszi ugyanezt. Nagy különbség van a befektetők és a pénzügyi igazgatók gondolkodásmódjában. Ez összefügg azzal, hogy a pénzügyi igazgatók számára nehéz ezt számosítani, így a vállalati értéket kalkulálni a CSR tevékenységekből. Ez szintén egységes mérési eszközök hiányára vezethető vissza.

A kérdőív alapján az értékteremtés helyének legkevésbé valószínűbb helye a tőkehozzáférés javulása. A CSR szakemberek közül kevesebb, mint 10% vallotta, hogy ezáltal teremődik érték, míg a pénzügyi igazgatók és befektetési szakemberek rendre 3%-a és 2%-a gondolja ugyanígy.

Azt hogy hogyan látják különböző szakértők az egyes CSR tevékenységek értékteremtését, egy válság nélküli periódusra vonatkozóan láttuk. Érdekes kérdés, hogy a válság a három CSR program fontosságát a gazdasági válság hogyan érinti? Megváltozik-e a fontosságuk, és ha igen, hogyan? A fentiek a CSR értékteremtő voltának az állandóságára ad választ.

A 3.5 ábrán azt láthatjuk, hogy a környezeti programokat hogyan érinti a válság. Itt azt láthatjuk, hogy a pénzügyi igazgatók kevesebb, mint 10%-a, a másik két csoportnak ötöde gondolta, hogy a fontosságuk nőtt. Ezzel szemben a pénzügyi



3.5. ábra. A környezeti programok értékteremtése válságban (Bonini et al., 2009, p. 5) nyomán

igazgatók 45%-a és a befektetési szakértők 51%-a úgy látja, hogy a krízis ezeknek a programoknak a fontosságát csökkenti.

A 3.6 ábrán hasonló kép rajzolódik ki. Bár nem annyira markánsan, mint a környezeti programoknál, de itt is jelentős azok aránya, akik azt gondolják, hogy csökken a jelentőségük a társadalmi programoknak válság idején. A pénzügyi igazgatók 37%-a gondolja így és a befektetési szakértők 48%-a. A fontosság növekedése mindhárom csoport esetén 15% körül mozog, ami szintén alacsony arány. A pénzügyi igazgatók 44%-a, a befektetési szakértők 32%-a, illetve a CSR szakértők 59%-a gondolja úgy, hogy a válság semmilyen hatással nincs a társadalmi programokra.

A 3.7 ábrán láthatjuk a vállalatirányítási programokról alkotott véleményeket. Érdekes módon a pénzügyi igazgatók 14%-a, a befektetési szakértők 13%-a, illetve a CSR szakértők 1%-a gondolja úgy, hogy a válság hatására ezeknek a programoknak a fontossága csökkenne. Úgy tűnik, hogy az olyan vállalatirányítási programok, melyek az átláthatóságot és a letisztult felelősségköröket célozzák meg válság idején is fontos értékteremtő tényezők maradtak.

Összességében azt látjuk, hogy a CSR programok közül a környezeti és társadalmi programokat úgy látják a pénzügyi igazgatók és befektetési szakértők, hogy kevésbé fontosak. Ez egy fontos jelzés azzal kapcsolatban, hogy az értékteremtésüknek a megítélése kritikus időben nem jó, alacsonyabb prioritást élveznek más értékteremtő tevékenységnél. Ezért szükségessé válhat az olyan társadalmi és környezeti programok támogatása, amelyeknél jól látható az értékteremtés – minden időben.



3.6. ábra. A társadalmi programok értékteremtése válságban (Bonini et al., 2009, p. 5) nyomán



3.7. ábra. A vállalatirányítási programok értékteremtése válságban (Bonini et al., 2009, p. 5) nyomán

3.4. Empíria és kérdőív

Ha összehasonlítjuk a Marc Orlitzky metaelemzését akkor a következőket mondhatjuk a CSR kimutatható értékteremtéséről és az értékteremtéssel kapcsolatos percepcióval kapcsolatosan:

1. A reputációra valóban pozitívan hat a CSR tevékenység; ezt nem csak így gondolják a befektetők, a pénzügyi igazgatók és a CSR szakemberek, hanem ez mérhető is
2. A tehetséges munkavállalók motiválása is kimutatható a CSR tevékenység nyomán
3. A társadalmi elvárásoknak való megfelelés konkrétan nem szerepel az Orlitzky-féle metaelemzésben, de a kockázatcsökkentés igen. Az üzleti kockázatcsökkenés Orlitzky szerint azért jöhet létre, mert a stakeholderekkel jobb kapcsolatot tudnak kialakítani a CSR-aktív vállalatok. Ebben a tekintetben jobban megfelelnek a társadalmi elvárásoknak, de ezt a stakeholder-csoportok által lehet érzékelni
4. Az operatív hatékonyságnövelés szintén alátámasztott a metaelemzés által. Ez az információ-, illetve a tudásáramlás nagyságában és szélesebb körében történő változás miatt történik meg, ugyanis az érintettekkel történő kommunikáció növeli annak az esélyét, hogy operatív hatékonyságnövelés lépjen fel a fentiek miatt.
5. Az új növekedési lehetőségek kiaknázásában az Orlitzky cikk nem vizsgálódott egyértelműen; azt kijelenthetjük, hogy vannak vásárlói szegmensek, ahol fontos, hogy egy vállalat CSR tevékenységeket folytasson, de a cikkben egyértelműen kijelentik a szerzők, hogy ez nem általánosítható. Ennek ahhoz lehet köze, amit Porter és Kramer kifejtett cikkükben: ha nincs meghatározva, hogy milyen értékláncbeli értékteremtéssel lehet társadalmi és vállalati értéket teremteni, akkor az nagy valószínűséggel vagy profitsökkenéshez, vagy nem adekvát társadalmi értékteremtéshez vezet
6. Nem volt annyira népszerű a kockázatkezelés fejlesztése a válaszadók körében, pedig Orlitzky szerint az egyik legfontosabb tényező a vállalat pénzügyi teljesítményét illetően az az üzleti kockázat csökkentése volt a már említett stakeholderekkel történő információcsere nyomán.

7. A vállalati versenypozíció erősítése – érdekes módon – a pénzügyi igazgatók számára volt valószínűtlenebb értékteremtő, a befektetők és a CSR szakemberek gyakoribb értékteremtő helynek jelölték meg, mint a kockázatkezelés fejlesztését; sőt a befektetők számára majdnem olyan lényeges szempont volt az értékteremtésben, mint a társadalmi elvárásnak történő megfelelés, vagy az operatív hatékonyságnövelés. A vállalati versenypozíció növekedésre, mint értékteremtő tényezőre az Orlitzky-féle metaelemzés alapú szintézis kétféle okot is felvonultat, mint valós okok. Egyrészt, a versenytársak költségeinek növelése, másrészt, a megnövekedett hatékonysággal járnak együtt a CSR jellegű tevékenységek, a megtakarítások növekedését eredményezik, illetve a felsővezetés jobb képességek birtokába kerül a folyamatok, a készségek és az információk rendszerek vizsgálatával, s ezáltal a külső turbulens környezet változásaira jobban tud reagálni. Ezek szintén igazolást nyertek Orlitzky metaelemzésében.
8. A tőkehozzáférés javulásával kapcsolatos szerény eredményekre az Orlitzky cikk nem hoz példákat¹⁷

3.5. Következtetések

Az előző fejezet elméleti megalapozását és feltételrendszerét a következőkben tovább bővítjük a fejezet fontos következtetéseivel. Az volt a feltételünk, hogy a tulajdonosi értéket maximalizáló vállaltról ejtünk szót, mely – most már tudjuk, hogy joggal – aktívan figyelembe veszi stratégiai jellegű döntéseiben a releváns stakeholdereket. Ennek kézzel fogható értékteremtő eredménye is van, amely az információ- és tudásáramláson keresztül teremt értéket. A versenypozícióját azáltal is javítja a vállalat, hogy úgy csökkenti az üzleti kockázatát, hogy információval látják el az érintettek a vállalatot, és megbíznak a vállalat jövőbeli döntéseiben. A versenytársai költségét növel(het)i azáltal, hogy CSR programokat indítványoz. A versenytársak költsége, pedig relatív költségelőnyt, és ezáltal versenyelőnyt is biztosít a vállalat számára.

További versenyelőnyt jelent a vállalat számára, hogy nagyobb munkaerő-kínálattal, így valószínűsíthetően átlagosan jobb munkaerőt alkalmazhat, és a jelenlegi munkaerő motivációja is magasabb lehet, így az értékteremtésük is nagyobb lehet. Ezen túlmenően, az is lehetséges, hogy bevételei nőnek az ilyen vállalatnak, hiszen vannak olyan vevői szegmensek, melyek számára fontos a CSR programokat felvállaló

¹⁷A dolgozat szerzője nem tudta sem nem megerősíteni, sem nem cáfolni a tőkehozzáférés javulásának értékteremtői mivoltát megfelelő cikkekkkel.

és végrehajtó vállalat. Bár az Orlitzky-cikk alapján tudjuk, hogy ez nem általánosítható, de a Porter-Kramer szerzőpáros cikke nyomán, joggal gondolhatjuk, hogy társadalmi és vállalati értékteremtést is lehet nyújtani, ha az értékláncot megfelelően alakítjuk a CSR program támogatására.

A McKinsey Quarterly Global Survey alapján levonhatjuk azt az általános következtetést, hogy a legtöbb vállalat már tudatában van annak, hogy a CSR értéket teremt, tehát stratégiaiilag is fontos, és az esetek többségében annak is tudatában van, hogy az értékteremtés hol megy végbe a vállalaton belül. Ha ez így van, akkor a metaelemzés eredményeit, összevetve a McKinsey Quarterly Global Survey-vel, azt állíthatjuk, hogy a valóságtól nem rugaszkodnak el a dolgozatban tárgyalt feltételezések sem. Ha mindez igaz, és a valóság és a feltételrendszerünk találkozik, akkor a dolgozat rátérhet arra, hogy a fentieket hogyan érdemes megvalósítani.

4. FEJEZET

A Balanced Scorecard és a fenntartható fejlődés

A fejezetben először a stratégia megvalósításának egy lehetséges módját fogom bemutatni, a Balanced Scorecard és a stratégiai térképek koncepcióját fogom részletezni. Hosszú távú részvényesi érték maximalizásán túl a fenti módszertan úgy segíti végrehajtani a stratégiát, hogy a pénzügyi mutatókon túl más közvetettebb mutatókat is alkalmaz. Ezeket a mutatókat ok-okozati láncolaton keresztül hierarchikusan kapcsolja az egyes stratégiai célokhoz, hogy a végrehajtás sikeressége biztosítva legyen.

Érvelésem az, hogy ha a pénzügyi szempontok között más nézőpontokat is figyelembe tud venni a Balanced Scorecard, akkor a fenntartható fejlődés iránt elkötelezett vállalat is be tudja építeni a fenti módszertanba – különösen, ha ez összekapcsolható a hosszú távú részvényesi érték maximalizálásval.

A fejezet második részében a fenntarthatósági elemekkel bővített Balanced Scorecard általános bemutatásáról és fenntartható fejlődés iránt elkötelezett vállalati stratégia végrehajtásának mikéntjéről lesz szó. A Balanced Scorecard¹ gondolkodási rendszerben célunk, hogy bemutassuk, hogy milyen már létező koncepciók léteznek már, milyen erősségei vannak, és milyen kritikus elemei vannak.

4.1. A Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard a vállalati teljesítmény mérésében jelentett kezdetben egy új eszközt. Megjelenése Robert S. Kaplan és David P. Norton szerzőpáros 'The Balanced Scorecard: Measures that drive performance' (Kaplan & Norton, 1992) című cikkétől datálható. A Balanced Scorecard orvosolni kívánja a túlzott pénzügyi fő-

¹Egyelőre Balanced Scorecard gondolkodási rendszerre hivatkozunk, ez a későbbiekben Kaplan-Norton féle zárt hurkú menedzsmentrendszerre módosul.

kusz és rövidtávú szemlélet okozta problémákat a vállalati teljesítmény mérésében és menedzselésében. Az elmélet alapvető tézise, hogy a vállalatok kulcsfontosságú sikertényezői az esetek túlnyomó többségében immateriális javakban, illetve az immateriális javak kezelésében játszanak fontos szerepet. Példaként említhetjük a vevői kapcsolatokat, az innovatív termékeket és szolgáltatásokat, a magas minőségű és válaszképes működési folyamatokat, az információtechnológiát és az adatbázisokat, a munkatársak képességeit, készségeit és motivációját (Kaplan & Norton, 2002, p. 14.). Kaplan és Norton úgy fogalmaz, hogy

„A tárgyi eszközök uralta gazdaságban a pénzügyi mutatószámok képesek voltak a készletekbe, ingatlanokba és üzemekbe, valamint a berendezésekbe eszközölt beruházások mérlegben történő követésére. Az eredménykimutatások pedig megjelenítették a bevételek és a nyereség megteremtéséhez szükséges tárgyi eszközök felhasználásához kapcsolódó ráfordításokat.”

(Kaplan & Norton, 2002, p. 14)

Ezekkel szemben manapság az immateriális javak jelentik a vállalat fő értékhozóóját. Ahogy a dolgozatban a 15. oldalon a 2.3 ábrán láthattuk, a vállalatok piaci értékét 80%-ban manapság immateriális javak adják.

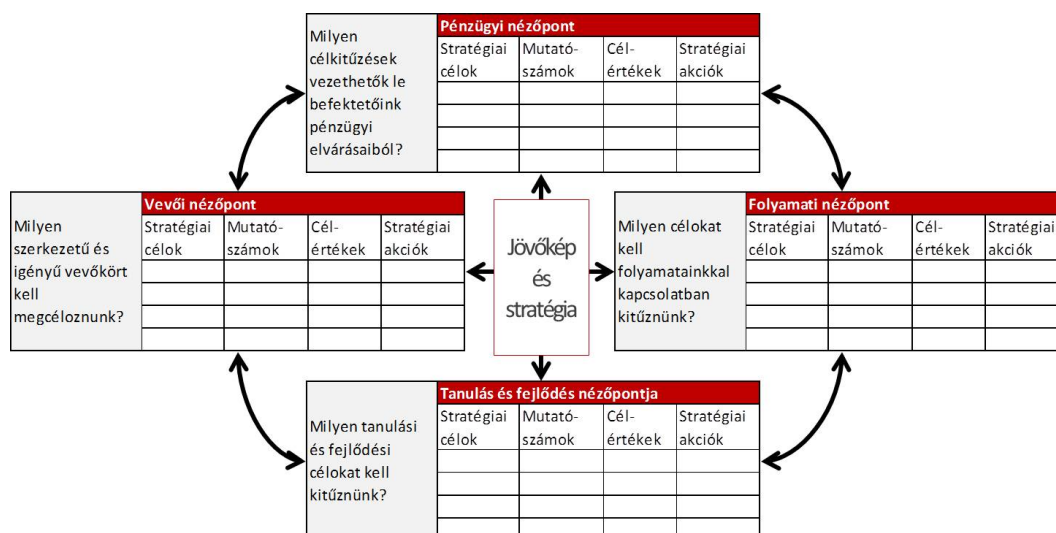
A Balanced Scorecard újítása az, hogy az immateriális javakat nem tükröző pénzügyi nézőpont mellett – mely korábban szinte kizárólagos dominanciát élvezett a vállalat menedzselése terén – a figyelem középpontjába állít további három fontos nézőpontot. Ezek mindegyike az immateriális javak mozgósítására irányul de pénzügyileg direktben nem mérhető, mégis nagymértékben hatást gyakorol a pénzügyi eredmény alakulására. A nézőpontokon belül különböző célokat találhatunk meg, melyekhez mérőszámok, célértékek és stratégiai kezdeményezések rendelhetők. Ráadásul ezek a nézőpontok egyenértékűek, mellérendelt viszonyokat töltenek be a pénzügyi nézőpont mellett; ez az erősség már az első publikáció során előtérbe került (Kaplan & Norton, 1992, p. 72).

A négy nézőpont a következő (lásd a 4.1 ábrán):

- Pénzügyi nézőpont

„Milyen célkitűzések vezethetők le befektetőink pénzügyi elvárásaiból?”

Ez a nézőpont jelenti a mércét – legalábbis profitorientált vállalatok esetében – a stratégia sikerének vagy kudarcának megítéléséhez. A stratégia megvalósításának (pénzügyi) eredményét mérő célokat és mutatószámokat foglalja



4.1. ábra. A Balanced Scorecard (IFUA Horváth & Partners, 2008, p. 17) nyomán

magában. A pénzügyi nézőpont azt dokumentálja, hogy sikerült-e elérni minden üzleti tevékenység végső célját a hosszú távú sikert (IFUA Horváth & Partners, 2008, p. 47).

Néhány mutatószám, ami a pénzügyi nézőpont eleme lehet: tőkearányos megtérülés, cashflow, projekt jövedelmezőség, profit előrejelzésének megbízhatósága, el nem adott áru aránya (Kaplan & Norton, 1993, p. 136).

- Vevői nézőpont

„Milyen szerkezetű és igényű vevőkört kell megcéloznunk annak érdekében, hogy megvalósíthassuk pénzügyi céljainkat?”

Ez a nézőpont a piaci fellépést és piaci pozicionálást érintő célokra koncentrálna. A vállalatnak tisztáznia kell, hogy milyen típusú vevők képezik ügyfélkörét súlypontját, és milyen hasznot akar nekik kínálni, illetve mit szeretne: hogyan észleljék őt a vevők?

Néhány mutatószám, ami a vevői nézőpont eleme lehet: vevői elégedettség, piaci részesedés (key accountok² alapján, üzleti szegmens alapján, árazási indexek másodvonalbeli, árérzékeny ügyfelek esetén.) (Kaplan & Norton, 1993, p. 136), új termékek eladásából származó bevétel százalékos aránya, szabadalmaztatott termékek eladásából származó bevétel százalékos aránya, időben megérkezett áru aránya (Kaplan & Norton, 1992, p. 76).

- Folyamati nézőpont

„Milyen célokat kell folyamatainkkal kapcsolatban kitűznünk, hogy elérjük pénzügyi és vevői nézőpontunk céljait?”

²A „leginkább jövedelmező ügyfelek” nemzetközileg és általánosan használt szakmai megfelelője

A folyamat nézőpont a működési folyamatoknak ahhoz szükséges outputjait és hasznos teljesítményeit határozza meg, hogy elérjük a vevői és pénzügyi célokat. Ez nem azt jelenti, hogy felsoroljuk az összes vállalati folyamatot, hanem hogy azokra a folyamatokra fókuszálunk, melyek kiemelkedő fontosságúak a stratégia megvalósításában (IFUA Horváth & Partners, 2008, p. 47-48)

Néhány mutatószám, ami a folyamat nézőpont eleme lehet: sikeres tenderek aránya, ügyfelekkel történő órák eltöltése új termékeken (Kaplan & Norton, 1993, p. 136), ciklusidő (Kaplan & Norton, 1992, p. 76).

- Tanulás és fejlődés nézőpontja

„Milyen tanulási és fejlődési célokat kell kitűznünk annak érdekében, hogy megfeleljünk a jelenbeli és jövőbeli kihívásoknak?”

A tanulási és fejlődési nézőpont céljai a stratégiailag szükséges infrastruktúra ki- és továbbfejlesztését szolgálják. Az ehhez szükséges erőforrások közé tartoznak a munkatársak, a tudás, az innovációk, a kreativitás, a technológia, az információ, valamint az információs rendszerek. Ezek a képességek nemcsak a mindenkori stratégia megvalósítását, hanem a jövőbeli változási és alkalmazkodási képesség feltételeinek megteremtését is szolgálják. A pénzügyi, vevői és folyamat nézőponttal szemben a negyedik nézőpont elnevezése nagyon változó. Kaplan és Norton „learning and growth” (tanulás és növekedés) nézőpontnak nevezi³, míg másutt „munkatársi nézőpont”, „tudás nézőpontja”, „innovációs nézőpont”, „jövő nézőpontja”, vagy akár „erőforrások” név alatt is találkozhatunk vele. A „tanulás és fejlődés nézőpontja” azért került bevezetésre, mert biztosítja, hogy a célok levezetésekor minden ma és holnap szükséges képességet, azaz tanulási és fejlődési lehetőséget figyelembe vegyünk (IFUA Horváth & Partners, 2008, p. 48).

Néhány mutatószám, ami a nézőpont eleme lehet: új szolgáltatásokból származó bevétel százalékos aránya, munkatársak ötleteinek száma, egy munkatársra jutó bevétel (Kaplan & Norton, 1993, p. 136), egy termék következő generációjának a kifejlesztéséhez szükséges idő, a termék érettségi szakaszába

³Az első (Kaplan & Norton, 1992) és második cikkükben (Kaplan & Norton, 1993) „innovation and learning” (innováció és tanulás)-ként aposztrofálták a negyedik nézőpontot

történő elérés⁴, 80%-os eladási mutatót meghaladó termékek százalékos aránya a termékportfólión belül, az új termék bevezetésének ideje a versenytársakkal összehasonlítva (Kaplan & Norton, 1992, p. 76).

Ahogy az a fentiekből látható a Balanced Scorecard célja egy többszintű stratégiai célrendszer kialakítása, mely az üzleti stratégiából kerül levezetésre és pénzügyi célok megvalósulásának irányába mutat. A nézőpontokat tehát az ilyen módon ok-okozati összefüggésbe kerülő céloknak köszönhetően egymással kapcsolatban álló mérőszámok fogják össze. A mérőszámok között megkülönböztetünk *eredménymutatókat* (utólagos jelzőszámokat) és *teljesítményokozókat* (előremutató jelzőszámokat).

Az eredménymutatók alatt leginkább a pénzügyi mutatószámokat értjük. Nem kommunikálják a jövőbeni teljesítmény okozóit, például azt, hogyan teremtenek új értéket a vevőkbe, szállítókba, munkatársakba, technológiába és innovációba eszközölt beruházások, csupán a múltbéli teljesítményt tükrözik (Kaplan & Norton, 2002, p. 39).

A Balanced Scorecardon lévő nem pénzügyi mutatókat sok esetben teljesítményokozóknak nevezzük. Ezek azonban nem csak okozzák, hanem fenn is tartják a kívánt teljesítményt (Kaplan & Norton, 2002, p. 79). Rövid távon a pénzügyi mutatókat befolyásolhatják bizonyos tényezők – az időjárás, kamatok, árfolyam-ingadozások, az energiahordozók árai és a gazdasági ciklusok. Azonban a szervezet hosszú távú eredményességét a versenytársakhoz viszonyított teljesítmény határozza meg (Kaplan & Norton, 2002, p. 80).

A Balanced Scorecard egyik lényegi pontja, hogy össze kell kapcsolni az eredménymutatókat a teljesítményokozókkal. Ha ezt nem tesszük meg, akkor a teljesítményokozók olyan helyi fejlesztésekhez vezethetnek, amelyek sem rövid, sem hosszú távon nem teremtenek értéket az üzleti egység számára.

Az egymással összekapcsolt eredménymutatók és teljesítményokozók, valamint az ezek közötti ok-okozati összefüggések sorozata segítségével könnyebben megérthető a stratégia, és rávilágíthatunk a fontosabb kapcsolatokra. Ennek szemléltetésében segít a stratégiai térkép, mely a következő alfejezetben kerül bemutatásra.

⁴Bár egyértelműen nincs meghatározva a hivatkozott Kaplan és Norton által publikált cikkben, hogy ez mit is takar, de valószínűsíthetően az ún. „experience curve” (tapasztalati görbe) hatásmechanizmusára utal, és vélhetően nem tanulási görbére. Az utóbbi ugyanis csak a direkt munkára alkalmazható, és a kontextusból az derül ki, hogy nem csak direkt munkaerő tanulási folyamata értendő ez alatt. A tapasztalati görbe a következő megfigyelést jelenti: „A hozzáadott érték költsége hozzávetőlegesen 20-30%-kal csökken, ahogy a felhalmozott tapasztalat megduplázódik (Henderson, 2006, p. 15)”

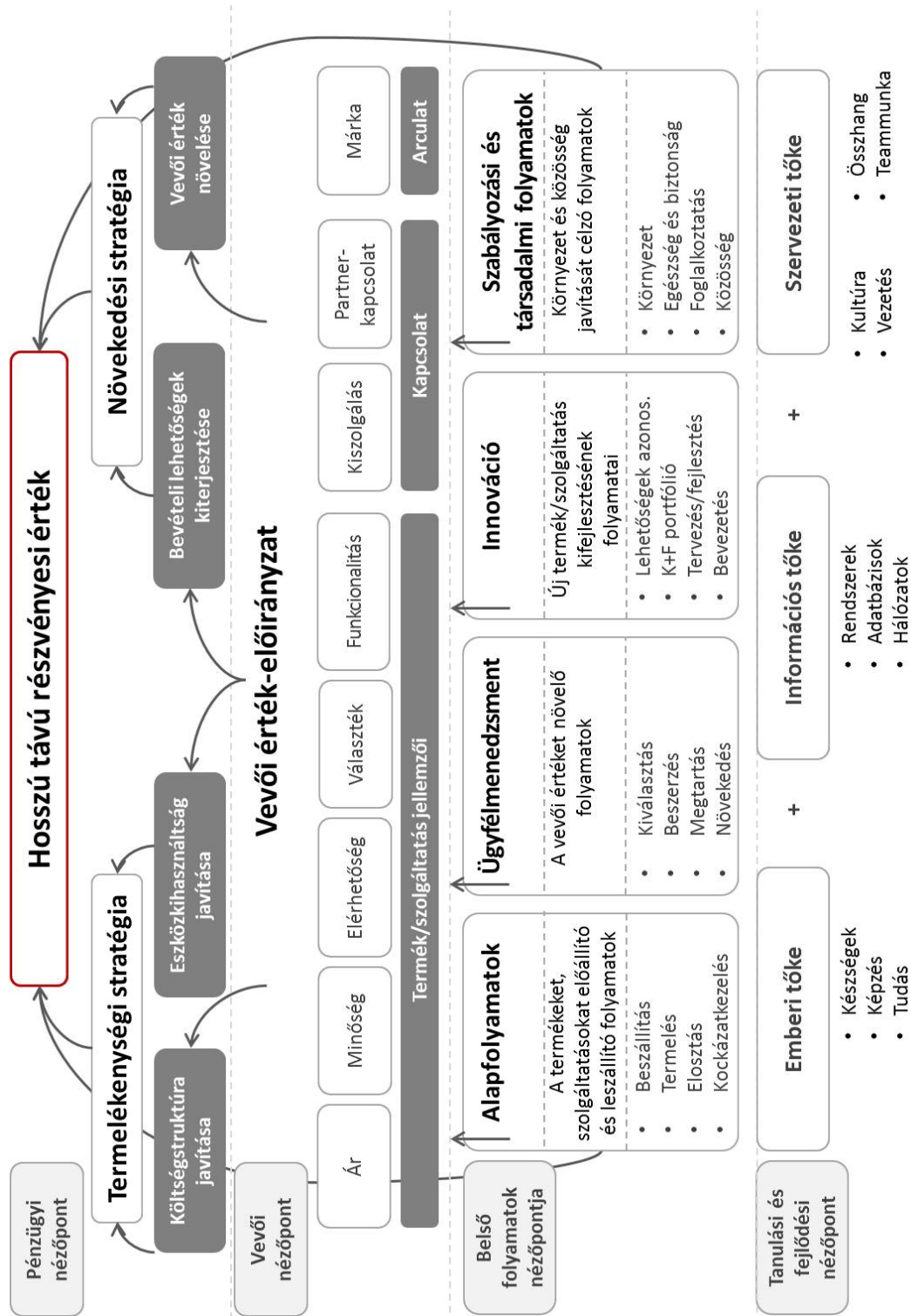
4.2. Stratégiai térképek

A szervezeteknek szükségük van olyan eszközökre, melyek segítségével képesek megfogalmazni mind a stratégiát, mind pedig a folyamatokat és a rendszereket, melyek a stratégia implementálását elősegítik. A stratégiai térképeket erre a célra használjuk. Alkotásukhoz a szerzőpáros a már korábban idézett Michael E. Porter – *What is Strategy?* című cikkében (Porter, 1996) leírt, valamint a *Competitive Strategy* (Porter, 2004b) és *Competitive Advantage* (Porter, 2004a) című könyveiben kifejtett keretrendszerét alkalmazza (lásd a Versenysztratégia alfejezetet a lényegi elemek miatt).

A stratégiai térképek segítségével a dolgozók tiszta képet kapnak arról, hogy munkájuk hogyan kapcsolódik a szervezet céljaihoz, s ezáltal könnyebben együtt tudnak működni, annak érdekében, hogy elősegítsék a szervezet által kívánt célok elérését. A térképek vizuális reprezentációi egy vállalat legfontosabb céljainak és a fontosabb ok-okozati kapcsolatnak, melyek a szervezeti teljesítményt előremozdítják. Távolabbról szemlélve, a stratégiai térképek megmutatják, hogy egy szervezet hogyan fogja kezdeményezéseivel és erőforrásaival (beleértve az immateriális javakat, mint a szervezeti kultúra, vagy az alkalmazottak tudása) elérni kézzelfogható céljait (Kaplan & Norton, 2000, p. 168) A 37. oldalon látható a 4.2 ábra, amelyen a stratégiai térkép sematikus ábrája található.

Láthatjuk, ahogy a Balanced Scorecard négy nézőpontjának segítségével integrálja a szervezet stratégiai célkitűzéseit, az ábrán látható nyilak jelölik az ok-okozati kapcsolatot. Ezeknek a kapcsolatoknak a segítségével világítanak rá a stratégiai térképek, hogy mely belső folyamatok kritikusak a vállalat működésében, annak érdekében, hogy a vevői és pénzügyi nézőpontokban a kívánt eredményt el lehessen érni, és mely immateriális javakra van szükség, hogy ezeket a folyamatokat támogasságák (Kaplan & Norton, 2004, p. 45). Kaplan és Norton szintén megjegyzi, hogy minden szervezet próbálja fejleszteni embereit, technológiáját és kultúráját, a legtöbbjük azonban nem hangolja össze ezeket az immateriális javakat a stratégiával (Kaplan & Norton, 2005b, p. 73).

A stratégiai térkép és a Balanced Scorecard segítségével a stratégia kommunikálása egyszerűbbé válik, hiszen a Balanced Scorecard mérőeszközei segítségével, illetve a térkép ok-okozati kapcsolatainak feltárása nyomán az elérni kívánt stratégiai versenyelőny nyilvánvalóvá válik (Kaplan & Norton, 2000, p. 176), (Kaplan & Norton, 1996, p. 76). További előnye, hogy egyszerű ellenőrizni, hogy a megfelelő irányba halad-e szervezet – feltéve, hogy a Balanced Scorecard mérőszámok megfelelően lettek kiválasztva.



4.2. ábra. A stratégiai térkép alapmodellje (Kaplan & Norton, 2005b, p. 28;74) nyomán

A stratégiai térkép összefoglalására a „Balanced Scorecard a gyakorlatban” című műből idézünk. E szerint a stratégiai térkép (IFUA Horváth & Partners, 2008, p. 165-166):

- bemutatja a stratégiai célok közötti összefüggéseket és függőségeket – egy nézőponton belül és a nézőpontok között is
- világossá teszi a célelérés során jelentkező kölcsönös hatásokat
- tudatosítja a menedzsmentben a különböző célok közti összefüggéseket, illetve az egyes célok jelentőségét
- előremozdítja a teljes stratégia egységes értelmezését
- ábrázolja, hogyan kell együttműködniük a különböző részlegeknek annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia (funkciókat átfogó gondolkodásmód)
- ezáltal előmozdítja az együttműködést mind a csúcsvezetésben, mind az egyes részlegek között
- egyértelművé teszi a teljesítményokozó tényezőket (a vállalat jövőbeli sikerét befolyásoló elemeket)
- nyomon követhetővé és ezáltal jól kommunikálhatóvá teszi a stratégiai célok logikáját
- modellként megmagyarázza a stratégiai sikert (de nem írja le teljesen azt, mivel a Balanced Scorecard nem vesz figyelembe külső tényezőket, illetve az egyes célok a hozzájuk rendelt stratégiai akciók végrehajtásának elmaradásán is elbukhatnak)

4.3. A stratégiaiközpontú szervezet alapelvei

A Balanced Scorecard menedzsment filozófiájának segítségével egyszerűbb a fenti eszközöket egységes gondolatrendszerbe terelni. Kaplan és Norton stratégiaiközpontú szervezeteknek nevezi azokat a szervezeteket, amelyek a stratégiára összpontosítanak a Balanced Scorecard segítségével, és ennek érdekében összehangolják a szervezeti egységeket, felsővezetői teameket, emberi erőforrásokat és az információs technológiát, valamint a pénzügyi erőforrásokat a szervezet stratégiájával (Kaplan & Norton, 2002, p. 21).

A fenti tevékenységek összehangolását és összpontosítását a következő alapelvek segítségével érték el a stratégiaközpontú szervezetek⁵ (Kaplan & Norton, 2002, p. 22-32):

1. A változást a felső vezetőknek kell kezdeményezniük!
2. Fordítsuk le a stratégiát az operatív működés nyelvére!
3. Igazítsuk a szervezetet a stratégiához!
4. Tegyük a stratégiát mindennapi feladattá mindenki számára!
5. Alakítsuk folyamatos tevékenységgé a stratégiaalkotást!

Az elvek közül a későbbiekben a második elvre fogunk támaszkodni, a felsorolásból viszont láthatjuk, hogy a Balanced Scorecard menedzsment rendszerré emelése a fenti filozófiai alapelveken történt meg.

A Balanced Scorecard metódus alapvető feltétele, hogy a stratégiai cél mérhető legyen, hiszen

„[...] mind az alkalmazottak, mind a vezetők arra fordítanak figyelmet, amit mérnek, és az emberek nem is tudják megfelelően kezelni azokat a dolgokat, amelyeket nem mérnek.”

(Kaplan & Norton, 2005a, p. 9)

4.4. A fenntarthatósági Balanced Scorecard lehetséges változatai

A későbbiekben megvizsgáljuk, hogy hogyan lehet Balanced Scorecard és stratégiai térkép segítségével támogatni a fenntarthatósági stratégiát, és ezen belül megismerhetjük a Balanced Scorecard fenntarthatósági szempontból történő adaptálhatóságát. A fenntarthatósági Balanced Scorecardnak – a továbbiakban így nevezzük a fenntarthatósági stratégiai célokat is megfogalmazó Balanced Scorecardot – a szakirodalomban már van múltja. Ezért a különböző megoldásokhoz és javaslatokhoz Figge és szerzőtársai cikkét (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002) fogjuk alapként használni.

⁵A könyvben az első alapelv az ötödik alapelv volt, megváltoztatása a szerzők mostani használatával összhangban történt. Részletesebb kifejtésre a dolgozat fókusza miatt nem kerül sor, a felsorolás célja a Balanced Scorecard rendszerszintű megértése

A szóban forgó cikk megközelítésében, úgynevezett „pragmatikus üzleti nézőpontot” követ, azaz a szerzők (Figge et al., 2002, p. 272) ugyanolyan feltételek mellett tartják szükségesnek a szerzők egy fenntarthatósági Balanced Scorecard megalkotását, mint Porter és Kramer. Tehát

„[...] elsőként be kell azonosítani és tudatában kell lenni azoknak a lehetőségeknek, amelyek mind a három dimenzióban [– a társadalmi, a környezeti és a gazdasági dimenziókban egyaránt –] egyszerre mutatnak fejlődést, ahhoz, hogy a vállalat megfelelő eredményt érhessen el a fenntarthatósági szempontok szerint.” (Figge et al., 2002, p. 272)

Ez az általuk pragmatikus üzleti nézőpontnak nevezett megközelítés három előnnyel jár, ami tovább erősíti az előző fejezetben felsorakoztatott érveket (Figge et al., 2002, p. 273):

- (a) A fenntartható menedzsmentet, amely pénzügyileg előnyös, nem fenyegeti gazdasági válság, mert amíg a vállalat sikeres ezeket a fenntarthatósági programokat végre is hajtják.
- (b) Azok a vállalatok, melyek támogatni vagy megerősíteni akarják a fenntartható fejlődést támogató vezetésüket, gyakran a versenytársakkal szemben teszik mindezt. Ez elősegíti a fenntartható fejlődés terjedését az üzleti életben és példaképként jelenhetnek meg más vállalatok előtt.
- (c) Azáltal, hogy az általános üzletvezetésbe integrálják a környezeti és a társadalmi nézőpontokat, a vállalatok biztosítják, hogy a fenntartható fejlődés iránt elkötelezett vezetés mindhárom dimenziót lefedjék. Általában implicite feltételezzük, hogy a három aspektus kiegészíti egymást. A fenntarthatóság szempontjából az tehát a legszerencsésebb, ha a három dimenziót párhuzamosan fejlesztik a vállalatok.

Figge és szerzőtársai, illetve Janet B. Butler és szerzőtársai (Butler, Henderson & Raiborn, 2011) is három alapvető lehetőséget tárgyalnak cikkeikben, melyek elméletileg alkalmasak lehetnek a fenntarthatósági szempontok stratégiai szintre emelésére (Figge et al., 2002, p. 273), (Butler et al., 2011, p. 4):

- I/ A környezeti és a társadalmi szempontok beépítése a már meglévő négy nézőpontba
- II/ Egy újabb nézőpont beemelése, mely a környezeti és a társadalmi nézőpontra fókuszál
- III/ Egy különálló környezeti és/vagy társadalmi scorecard elkészítése

4.4.1. Beillesztés a már meglévő négy nézőpontba

A Balanced Scorecard megalkotása során a hagyományos nézőpontjaihoz fenntarthatósági elemek is hozzárendelhetők. Ezáltal a környezeti és társadalmi szempontok a lényeges stratégiai elemekhez kapcsolódnak, továbbá a pénzügyi nézőpont részévé is válnak, ami segíti annak felismerését, hogy a fenntarthatósági teljesítmény hogyan járul hozzá a vállalat pénzügyi mutatóinak alakulásához.

Emiatt a fenntarthatósági stratégia szinte kizárólag a gazdasági szférában marad, így azokat a cserefolyamatok, melyek a piaci mechanizmuson kívül esnek, nem vesszük figyelembe. Ezért a környezeti szempontokat elsődlegesen olyan esetben javasolt a négy nézőpontba integrálni, amikor fenntarthatósági szempontok már részei a piaci mechanizmusoknak. Például az a vállalat, amelyik környezettudatos vásárlói szegmenst céloz meg, a „Vevők” nézőpontjában szerepeltetett „piaci részesedés” szempontnak lenne környezetorientált szempontja is. Hasonlóan a „termékjellemzők” teljesítményokozónak is lenne környezeti dimenziója (Figge et al., 2002, p. 273-274).

4.4.2. Új nézőpont kialakítása

Ahogy azt fent említettük, a környezeti és a társadalmi szempontok a piaci cserefolyamatokban nem . Ennek az az oka, hogy a környezeti és a társadalmi szempontok nem-piaci rendszerekből erednek, mint amelyek például a társadalmi szerződések is; közgazdasági nyelven szólva externáliákként jelennek meg. Hill W. 1985-ös cikkére⁶ hivatkozva Figge azt állítja, hogy a társadalmi-gazdasági racionalitás azt mutatja, hogy a vállalatok nem csupán a kereskedelmi-gazdasági szférában működnek. Környezeti és társadalmi aspektusok minden társadalmi intézményben létrejöhetnek és stratégiaileg fontosak lehetnek a vállalatok számára – bár fontos, hogy nem a piaci csereügyleteken keresztül.

Kaplan és Nortonra⁷ meglátásaira hivatkozva Figge amellet érvel, hogy a Balanced Scorecard vállalat-specifikus kialakítása jelentheti azt is, hogy átneveznek vagy hozzáadnak új nézőpontokat. Egy új nem-piaci alapú nézőpont alátámasztásaként Figge szerint a környezeti és társadalmi aspektusoknak explicite kell kapcsolódnuk a fő stratégiai célokhoz ahhoz, hogy sikeresen végrehajtható legyen a szóban forgó vállalat stratégiája. Ebből következik, hogy a Balanced Scorecardba akkor érdemes újabb nem-piaci nézőpontot beépíteni, ha olyan nem-piaci szempontok

⁶Hill W. 1985. Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre. In *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, Wunderer R (Ed.) Poeschel: Stuttgart; 111-146.

⁷Kaplan R, Norton D. 1996. *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

válnak stratégiai fontossá, amelyet a hagyományos négy nézőpontban nem lehet implementálni, de sikerességük nagyban befolyásolja a vállalat sikerét.

Hasonlóképpen, ahogy egy hagyományos scorecard készül, a fő stratégiai céljait és a nem-piaci nézőpont teljesítményokozóit is be kell azonosítani és mérési eszközöket kell hozzájuk rendelni. Ezeket a mérési eszközöket hierarchikus ok-okozati láncolat segítségével kell összekötni a pénzügyi nézőponttal. Így biztosított, hogy a többi stratégiai fontos elemmel együtt a stratégiai releváns nem-piaci nézőpont is megfelelően végrehajtásra kerül (Figge et al., 2002, p. 274-275).

4.4.3. Külön környezeti és társadalmi scorecard készítése

A harmadik megközelítés az, hogy a környezeti és társadalmi nézőpontot úgy integráljuk a Balanced Scorecardba, hogy egy környezeti és/vagy társadalmi scorecardot hozunk létre. Fontos megemlíteni, hogy egy ilyen társadalmi vagy környezeti scorecard nem hozható létre párhuzamosan a hagyományos Balanced Scorecarddal, hanem csak az előbb említett két lehetőség valamelyikének kiegészítéseként, melynek során először a fenntarthatósági elemeket a vállalat központi Balanced Scorecardjába kell integrálni. Vagyis mindez nem egy különálló megoldás a környezeti szempontok beépítésére, hanem az előbbi változatok kiterjesztése.

A környezeti és társadalmi scorecard kiterjeszti a létező Balanced Scorecard rendszert, és lényegileg tovább bontja, illetve rendszerezi a már meglévő környezeti és társadalmi szempontokat, miután a stratégiai relevancia és az ok-okozat viszonya az eredeti Balanced Scorecard elemeivel tisztázásra került.

Amennyiben a vállalat több szintjén is megjelennek fenntarthatósági elemek, ez a megközelítés segíti belső szolgáltató szervezeti egység, a különböző üzleti egységek és szintek scorecardjainak összekapcsolását. Ennek eredményeképpen egy külön összesítő fenntarthatósági Balanced Scorecarddal az összes környezeti és társadalmi szempontot össze lehet fogni (Figge et al., 2002, p. 275). A folyamat hasonlóképpen zajlik, mint ahogy Kaplan és Norton a „Stratégiai központú szervezet” című könyvében leírja:

„A legtöbb szervezet több divízióból, valamint üzleti és szolgáltatóegységből épül fel. Ezeknek a szervezeteknek össze kell kapcsolniuk a vállalat vagy a divízió szintjén kialakított mutatószámrendszert a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein található szervezeti egységekkel. Ez a lépés a szervezeten belül összhangot és szinergiát teremt [...]”

(Kaplan & Norton, 2002, p. 59)

4.4.4. A három megközelítés kapcsolata – a megoldás keresése

A fenti három módszer között alapvető különbségek figyelhetők meg. Az első két lehetőség a vállalat vagy üzleti egység fő Balanced Scorecard szerkezetébe építi be a fenntarthatósági szempontokat, míg a különálló scorecard a fő scorecardból kerül levezetésre. Ebből az következik, hogy az első két lehetőség egyikének megvalósítása előfeltétele a harmadik lehetőség megvalósításának.

Ha azonban az első két opciót vizsgáljuk, akkor azt találjuk, hogy a már meglévő nézőpontokba történő beépítése a fenntarthatósági szempontoknak, illetve új nézőpont létrehozása nem egymást kizáró opciók. A két megoldás könnyen megfér egymás mellett, az alkalmazandó megoldást a piac és az adott fenntarthatósági szempont természete határozza meg: amennyiben a szempont és az abból következő hatások a piaci, gazdasági mechanizmusokba integráltak (pl. környezetterhelési díjak), célszerű a már meglévő nézőpontok egyikébe beépíteni. Viszont, ha adott szempontok nem közvetlenül a piaci mechanizmusokon keresztül fejtik ki a hatásukat (pl. lakossági tüntetések), egy új nézőpont adhat lehetőséget a Balanced Scorecardba történő integrálásra.

Így nem szükséges előzetesen választani, hogy a fenntarthatósági szempontokat hogyan illesszük a vállalati Balanced Scorecardba, melyik módszert választjuk. Az adott nézőpont hatásának elemzése során meg fog mutatkozni, hogy be lehet-e illeszteni a szempontot az adott nézőpontok közé, vagy új nézőpontot kell behoznunk. Természetesen mindkét esetben alapvetően fontos, hogy a Balanced Scorecardba csak a stratégiaileg releváns szempontok kerüljenek.

A fenntarthatóságot és a Balanced Scorecarddal kapcsolatos irodalmat átfogóan vizsgáló INSEAD professzorai által készített tanulmányban (Zingales, O'Rourke & Hockerts, 2002) az ötödik nézőpont veszélyeire is felhívták a figyelmet. A szerzők elsőként azt javasolták, hogy nem annak kellene a legfőbb szempontnak lennie, hogy mely fenntarthatósági elem „piacosítható”, hanem annak, hogy egy ilyen aspektus, mennyire tud jól a hagyományos nézőpontokba illeszkedni. Másrészt, az INSEAD professzorai szerint az integrálás azért nem valósulhat meg megfelelően, mert az ötödik nézőpont nincs kellőképpen összekapcsolva legalább egy hagyományos nézőponttal (Zingales et al., 2002, p. 28).

5. FEJEZET

A fenntarthatósági scorecard módosított modellje

5.1. A zárt hurkú menedzsmentrendszer

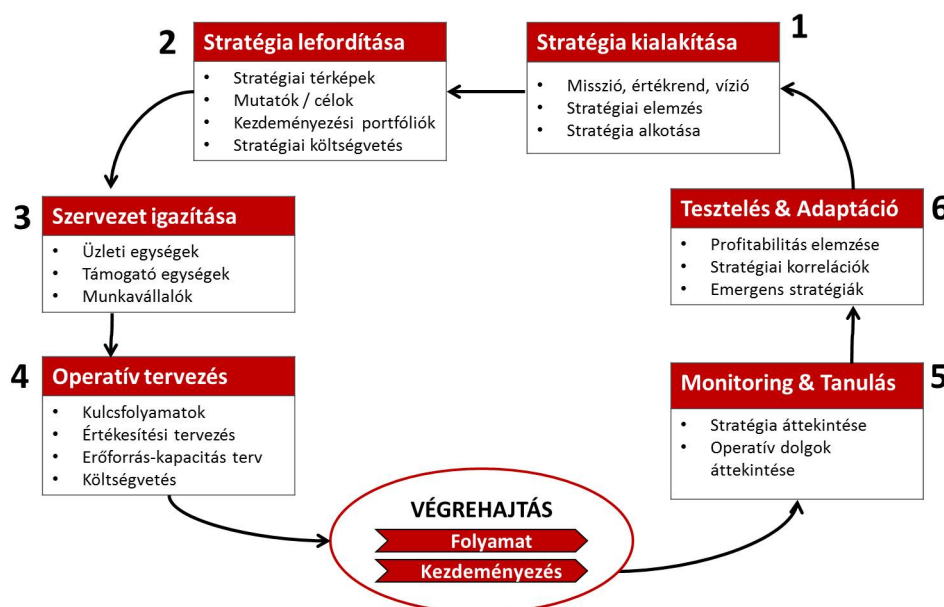
Kaplan és Norton utolsó könyvében, az Execution Premiumban (Kaplan & Norton, 2008b), és a Mastering the Management System (Kaplan & Norton, 2008a) című cikkükben részletesen leírják a az úgynevezett *zárt hurkú menedzsmentrendszert*. A menedzsmentrendszer öt állomás segítségével mutatja be a stratégia és az operatív tevékenységek összekapcsolását a küldetés meghatározásától egészen a tesztelés és stratégia-adaptálás fázisig. A 5.1 ábrán láthatóak az egyes fázisok.

A stratégia kialakítása az első lépés. A stratégiai menedzsmenttel foglalkozó részben már említettük az első lépést, a stratégia kialakítását. Elsőként a vállalati küldetést kell meghatározni, majd a víziót és az értékrendet. Ezt követően a környezetről és a belső erőforrásokról a stratégiai elemzést kell végrehajtani. A fenti elemzések eredményeként meg kell fogalmazni azt a sikeres stratégiát, amivel a vállalat fenntartható versenyelőnyre lehet szert tenni.

A stratégia lefordítása a második lépés. Először meg kell határozni a stratégiai célokat és el kell készíteni a stratégiai térképet. Ezt követően mutatókat és célokat kell kiválasztani az alapján, hogy a vízióból elkészített fenntartható stratégia és a jelenlegi állapot között milyen értékkülönbség¹ van.

A többi lépés teszi zárt rendszerré a stratégia végrehajtását. A stratégia lefordítása után a szervezetet hozzá kell igazítani a stratégiához, hogy az egyes fo-

¹Az angol eredetiben: *value gap*

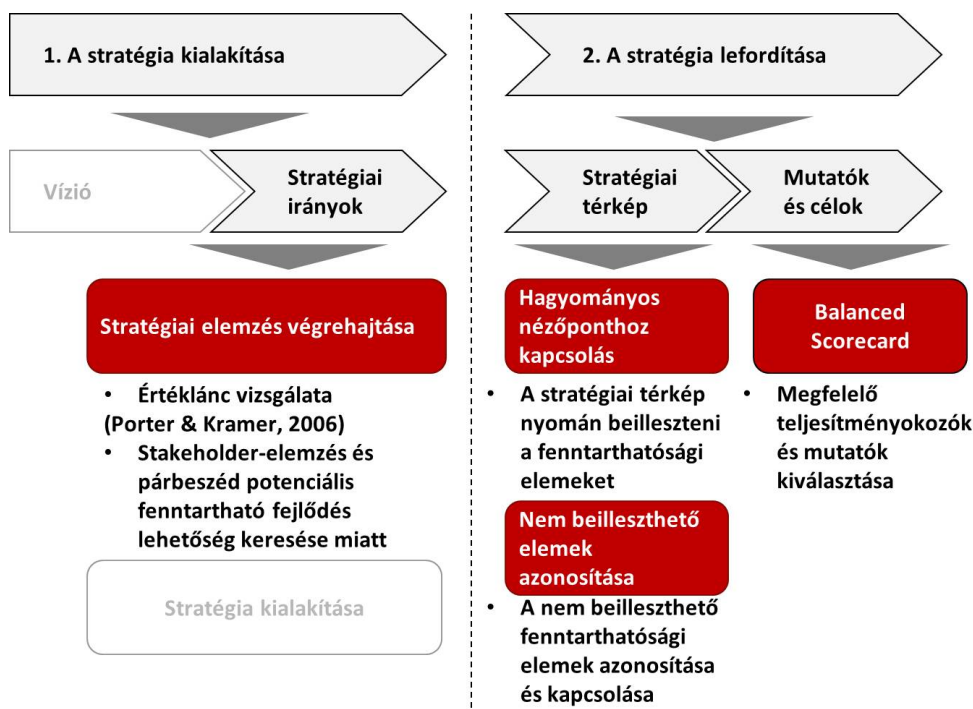


5.1. ábra. A zárt hurkú menedzsmentrendszer sematikus ábrája (Kaplan & Norton, 2008b, p. 8)

lyamatok, erőforrás-felhasználások, részlegek között szinergiahatás érvényesülhessen. Ezt követi az operatív tervezés, majd az operatív tervezés során az akcióterv létrehozása. A stratégia végrehajtását közben folyamatosan nyomon kell követni és az esetleges hibákból tanulni kell. A hurok utolsó lépcsője a tesztelés és adaptáció, ahol a profitabilitást kell elemezni, a stratégia és nyereség közti korrelációt kell hitelesíteni és a felmerülő, úgynevezett emergens stratégiákat² javasolt vizsgálat alá vonni. Ezt követően az egész folyamat kezdődik előlről.

Ha ebben a stratégiai rendszerben módosítást akarunk eszközölni, akkor ki kell jelölni azokat a részeket, ahol szükségesnek ítéljük a módosítás végrehajtását. A módosított modell a Kaplan-Norton-féle zárt hurkú menedzsmentrendszerben az első lépésnél, a stratégia kialakításánál, és a második lépésnél, a stratégia lefordításánál módosítja a dolgot az eddigi feltételezései és következtetései alapján.

²Emergens stratégiának nevezzük azokat a stratégiai javaslatokat, amelyek a munkatársaktól jönnek, tehát alulról jövő kezdeményezések formájában jutnak el a felső vezetőkhöz. Ennek egyik előnye, hogy kulcsfontosságú folyamatokról több információja lehet egy-egy munkatársnak, mint a felsővezetésnek. Ezzel kapcsolatban Gary Hamel a „Strategy Innovation and the Quest for Value” című cikkében (Hamel, 1998) Henry Mintzberg „Crafting Strategy” (Mintzberg, 1987) cikkében, illetve „Of strategies, deliberate and emergent” (Mintzberg & Waters, 1985) című cikkben olvashatunk részletesen



5.2. ábra. A módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard modell. *Saját szerkesztés.*

5.2. A stratégia kialakításának kiegészítése

A modell felvázolásánál a menedzsmentrendszer első két lépésében eszközölt módosítást mutatjuk be. A 5.2 ábrán láthatjuk, hogy a módosítások egyrészt az első lépésen belül a stratégiai irányok allépésénél a stratégiai elemzés végrehajtásánál történtek. Másrészt a stratégia lefordításánál a stratégiai térkép és a mutatók és célok allépésnél. Nézzük ezeket részletesebben.

A stratégia kialakításánál a stratégiai irányok meghatározásánál alapvetően fontos, hogy a stratégiai elemzésbe bekerüljenek a vállalat profitabilitására ható fenntarthatósági elemek. Ezt úgy lehet egy profitmaximalizáló vállalat esetében hatékonyan végrehajtani, hogy a fenntarthatósági és a vállalati értékteremtést egyszerre teremtik meg. Láthattuk, hogy a CSR önmagában is értékteremtő lehet, de ahhoz, hogy minden körülmény között – gazdasági válság közepette is – biztosítani tudjuk ezt a közös értékteremtést, a vállalati értékláncot elemezve kell kapcsolódási pontokat keresnünk.

A 5.3 ábrán egy bányászati értékláncát látjuk a közös értékteremtésre példaként. Látjuk, hogy az értéklánc végső eleme a profit, mégis a különböző elemek összekapcsolásánál számos olyan tényező megjelenik, amelynek kiemelten nagy társadalmi és környezeti értékteremtő hatása van. Például ebben az esetben a bányászati technológiai fejlesztése érdekében megkötött felsőoktatási stratégiai partnerség e közös

értékteremtés mindkét jellemzőjét magán tudhatja: a technológiai fejlesztés magasabb profitteremtést jelent, miközben a helyi egyetemek és főiskolák tudásteremtése is hasznosabbá, gyakorlatiasabbá válik. Ha ez hosszú távon így marad, akkor az az egyetemekre és főiskolákra pozitív hatással van, a pozitív hatás ezeknél az intézményeknél össztársadalmi haszonnal is jár.

Az össztársadalmi érték teremtéséhez és a vállalati profit megtermeléséhez a legújabb porteri kutatások szerint (Porter, 2011) a helyi klaszterfejlesztés elve is kapcsolódik. A klasztereknek – bár egységes definíciója a mai napig nincs (Gazdag, 2009, p. 4) – a szélesebb, nem csak vállalatokat magába foglaló definíciók egyike az 1998-as porteri definíció³ (Gazdag, 2009, p. 5):

„A klaszter együttműködő és versenyző vállalatok, kapcsolódó és támogató iparágak, pénzügyi intézmények versenyen alapuló földrajzi koncentrációja”

(Porter, 1998, p. 199)

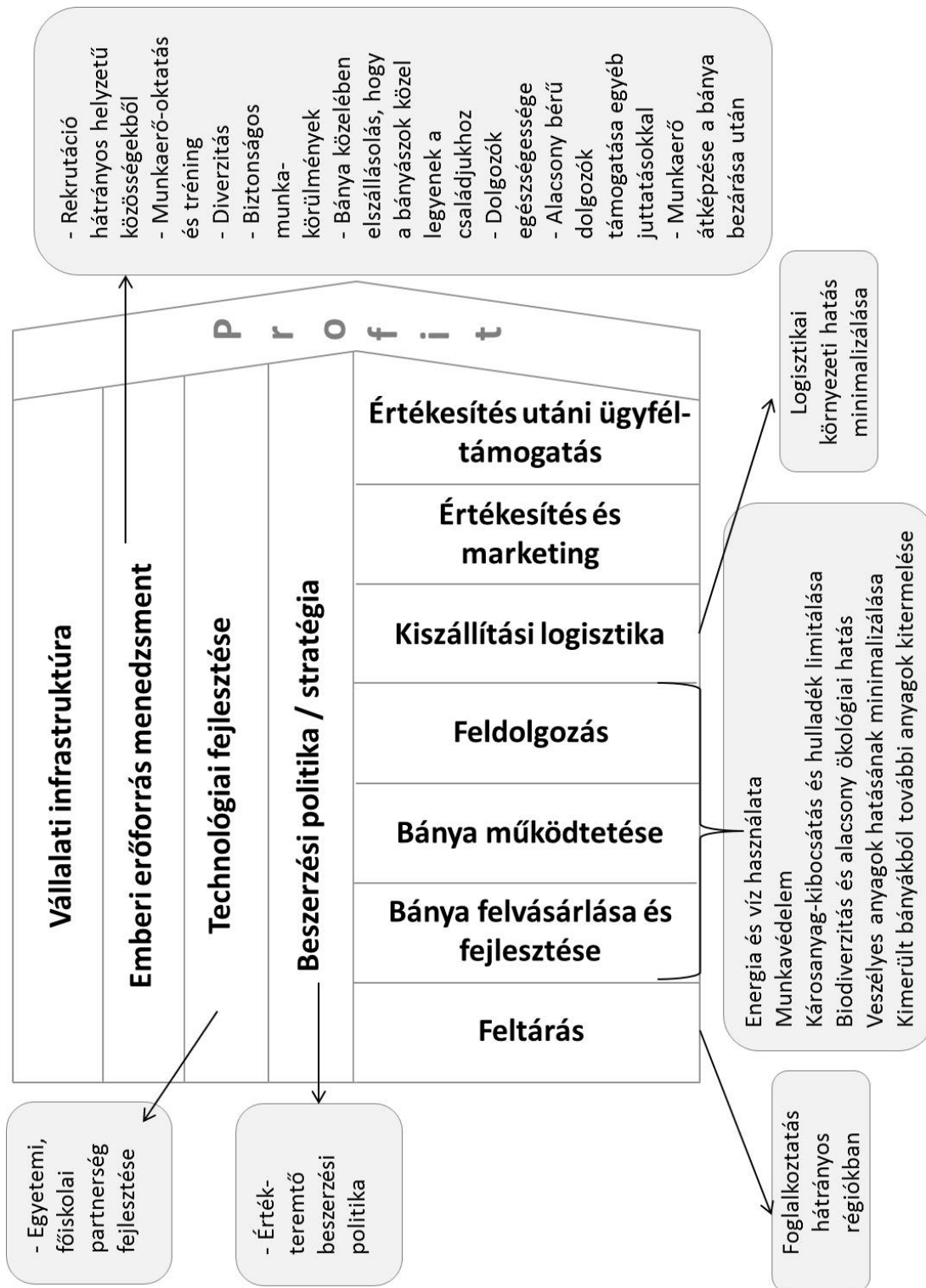
A klaszteralapú értékteremtés egy olyan gazdasági értelemben vett értékteremtési mód, amely mind a mai napig rendkívül népszerű a politikai döntéshozók körében. Ugyanakkor annál nehezebb létrehozni ilyen. Lényeges szempont, hogy alulról szerveződik és nagyon innovatív közeg. Rendkívül fontosak a közös kezdeményezések, az aktív kommunikáció és a tudástranszfer feltételeinek biztosítása⁴.

A példánkban szereplő felsőoktatási stratégiai partnerség egy tipikus klaszteralapú értékteremtés is lehet. Ahhoz, hogy közös értékteremtés jöhhessen létre valószínűleg az 1998-as definíció további szűkítésére lesz szükség: a fókusz itt intézményeken, illetve egyéb társadalmi szerveződésen van. Ennél részletesebb kifejtésre a dolgot limitált mérete miatt nincs mód.

Azonban az értéklánc-modell példája felvet egy másik lényeges kérdést is. Az érintettek elemzése, a velük történő kommunikáció, a kölcsönös bizalom kiépítése láttuk, hogy önmagában is értékteremtő tevékenység, mert a vállalati reputáció növelésében és az üzleti kockázat csökkentésében jelentős szerepet játszanak a különböző társadalmi csoportok. Attól sem szabad eltekintenünk, hogy a stakeholderek a fenntartható fejlődés stratégiájában lehetőségek keresése miatt is rendkívül fontosak. Ők azok, akik nem a vállalati, hanem a környezeti és a társadalmi dimenzióból hasznos visszajelzéseket adnak. Segítségükkel könnyebb kapcsolódási pontokat keresni a közös értékteremtéshez.

³Az 1990-es definíció volt az első, amit a Competitive Advantage of Nations című könyvben leír. Maga a klaszterfogalom innen datálható, de akkor még a definíció csupán vállalatokra vonatkozott (Gazdag, 2009, p. 4)

⁴A kutatóintézmények klaszterstratégiájáról lásd a szerző 2009-ben elkészített Tudományos Diákköri Dolgozatát (Gazdag, 2009)



5.3. ábra. Közös értékteremtés – bányászat (Porter, 2011, p. 11) nyomán

Természetesen ez a két szempont nem élvez kizárólagosságot a stratégiai elemzés végrehajtásánál, inkább szemléletmódban és módszertanban szándékozik a hagyományos szempontokat kiegészíteni. További célja, hogy összekösse a közös értékre-remtés modelljét a stratégiai végrehajtás modelljével.

5.3. Kiegészítések a stratégia lefordításában

Ha a Kaplan-Norton-féle menedzsmentrendszer következő állomását nézzük, akkor a sikeres stratégia végrehajtásához le kell fordítanunk a stratégiát a mindennapi tevékenységekre. Ezt kézzelfogható ok-okozati kapcsolatokról álló stratégiai térképpel és megfelelő mutatók és célok segítségével tehetjük meg.

A stratégiai térkép ok-okozati kapcsolatai a négy nézőpont céljain keresztül vannak egymáshoz kapcsolva. Az általános térkép azon a feltételezésen alapszik, hogy a pénzügyi eredményeket csak úgy lehet elérni, ha a megcélzott ügyfélszegmens elégedett. Az ügyfél érték-előírányzat az írja le, hogy hogyan lehet az eladásokat és a vevői hűséget növelni a megcélzott vevők esetén. A belső folyamatok hozzák létre az ügyfél érték-előírányzatot. Az immateriális eszközök, melyek támogatják a belső folyamatokat, a stratégia alapját képezik. A célok összekapcsolása (a hagyományos Balanced Scorecard esetén) a négy nézőpontban a kulcsa az értékteremtésnek, és ebből kifolyólag az összpontosító és következetes stratégiának. Ez az ok-okozati viszonyrendszer, mely összeköti a négy nézőpontot, az a szerkezet, ami körül a stratégiai térkép kialakításra kerül (Kaplan & Norton, 2004, p. 42).

A stratégiai térkép szerkesztése során a stratégiai elemzés végrehajtása folyamán az értéklánc vizsgálata és az érintettekkel történt aktívabb párbeszéd és együttműködés stratégiaiilag fontos közös értékteremtési elemekként jelennek meg. Figge és szerzőtársai nyomán (Figge et al., 2002) ezeket az elemeket megpróbáljuk beilleszteni a hagyományos négy nézőpontba. Ha találunk olyan elemeket, amelyeket nem tudunk beilleszteni, akkor ezeket egy külön nézőpontba téve kapcsoljuk a stratégiai térkép ok-okozati láncolatába.

Az INSEAD cikkben (Zingales et al., 2002) az egyik kritika arra vonatkozott, hogy az ötödik szempont nem biztos hogy a jelentőségének megfelelő figyelmet fog kapni. Fontos azonban mérlegelnünk, hogy a fenntarthatósági elemek együttműködésükben valósítják meg az értékteremtést, és az így létrehozott többletérték a pénzügyi nézőpont eredményében lecsapódik, még akkor is, ha ennek pontos nagyságát az eredményen belül nem tudjuk egzakt módon megállapítani. Ha nem jelenne meg a pénzügyi nézőpont eredményében, akkor nem lenne az értékteremtés kétoldalú és a vállalati értékteremtés elmaradna. Ezért külön hangsúlyt kapnak az olyan kezde-

ményezések stratégiába történő építése, melyek valóban közös értéket teremtenek. A végrehajtás biztosítását a vállalati értéklánc vizsgálata nagyban segíti.

Az utolsó lépés a fenti elemek számosítása, azaz az új elemekhez ugyanúgy célokat, teljesítménykövetőket és mérőszámokat kell rendelni. Mérőszámok kapcsolása a fenntarthatósági elemek esetén sem maradhat el, annak ellenére, hogy ez vélhetően sokkal problematikusabb, a kézzelfoghatóbb, jól bevált mérési módszerekkel megfigyelhető dolgokat. A vállalatok számára valószínűleg ez lesz az egyik legnehezebb feladat: a fenntarthatósági elemek sikerességének mérése. Ha azonban a Balanced Scorecard metodológiát egyre többen fogják a fenntarthatósági elemek mérésére használni, akkor a mérési eszköztár egyre inkább finomodni fog. A fenti feltételek, módosítások és általánosan biztató eredmények, melyek a fenntarthatóság és a versenyelőny növekedése közötti korrelációt mutatják, mind ebbe az irányba mutatnak.

5.4. A módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard korlátai

A felvázolt alternatív módszertan⁵ segíti a stratégiai vezetőt és a kontrollert, hogy a kialakításra váró CSR értékteremtésének megvalósítása pénzügyi eredménnyel járjon együtt. Azonban figyelembe kell venni a rendszer limitációit is, amely részben a porteri közös értékteremtésből adódnak, részben pedig az új megközelítésből.

- Michael E. Porter „közös” értékteremtésről beszél. A stratégia végrehajtása – főként az erőforrás alapú stratégia nézetben – az erőforrások és akciótervek megfelelő prioritizálásán is múlik. A közös értékteremtés elképzelés arra nem ad választ, hogy néhány közös értéket teremtő kezdeményezés közül melyiket érdemes leginkább választani az erőforrások szűkössége miatt.
- Az első limitációból adódik a második. Hogyan lehet mérni a társadalmi és környezeti értékteremtést? Hogyan vessük össze a két értékteremtést? Melyik projektet válasszuk? Azt ami magasabb profitot, de alacsonyabb „fenntarthatósági értéket” hoz létre, vagy ami magasabb „fenntarthatósági értéket” hoz létre, de a vállalati értékteremtése alacsonyabb?
- A mérhetőség a megfelelő CSR kommunikáció alapja. Ez a dolgozatban nem került kifejtésre, csupán a lehetőségek kutatásánál említettük meg a stake-

⁵Pontosabban normatív megközelítésű alternatív módszertannak nevezhetjük, mely a fenti eredményeken alapulva javasol egy a szerző szerint jobb megközelítést, hogy a közös értékteremtés elérése hatékonyabb legyen

holderekkel történő folytonos kommunikációt. Ennek az az oka, hogy a módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard gondolkodási keretrendszerét kívántuk bemutatni, nem a végrehajtási szakasz egyes elemeit. Így nézve, bár stratégiaiilag fontos elem, túlmutat a dolgozat fókuszán.

- A dolgozat javaslatára nem létezik gyakorlati példa, ezért a módosítás a fenntarthatósági Balanced Scorecardban, illetve a Kaplan-Norton-féle menedzsmentrendszerben, elméleti marad.

5.5. További kutatási területek

A további kutatási területek egy része már most látszik, hiszen az eddigi eredmények limitáció nagyrészt olyan hiányosságot takarnak, amelyet orvosolni lehet további kutatásokkal. Ezek közül két fontos kutatási területet jelölök meg, a mérés problémáját és a gyakorlati alkalmazás szükségességét

5.5.1. Mérés, mérhetőség, mérési eszközök

Azt láttuk, hogy elsőként a kihívást a mérhetőség és összehasonlíthatóság jelenti. Ezt a területet természetesen vállalat-specifikusan kell megoldani, de általánosságban itt is jellemző lehet, hogy a méréseket a CSR területen is olyan mutatókkal teszik, amelyek könnyű mérhetőséggel kecsegtetnek. Ez nem CSR-specifikus jelenség; számos más területre igaz; például az értékesítési képzések hatásának mérése az eladásokra is ilyen terület (Gazdag, 2010a, p. 46).

A CSR elemekkel operáló stratégiát először is a mérhetőség elvének betartásával lehet biztosítani. Ennek egyik fő része, hogy a mérések esetén a helyes megközelítés, a jó kérdés például nem az, hogy „Hogyan mérjük X-et”, hanem hogy „Mi a problémád?”, különben az ok-okozat összekeverésének veszélye áll fenn. Itt általános gondolkodásbeli nehézségekre kell választ adni. Számos terület mérését lehetne elősegíteni a mérés és a mérőeszközök kiválasztásának helyes módszertanával. Az egyik fontos kutatási témajavaslat az, hogy hogyan lehet a mérhetőség elveit a közös értékteremtésben biztosítani, és hogyan lehet a kettős értékteremtés hatásait priorizálni a fenti mérőeszközök segítségével. Bővebben a mérés tárgyalásával, és a mérhetőségi elv univerzalitásával kapcsolatosan, a (Gazdag, 2010a, p. 45-47) cikk, illetve Douglas W. Hubbard könyvének része (Hubbard, 2010, p. 28-34) ad hasznos információt.

5.5.2. A gyakorlati alkalmazás szükségessége

A következő kutatandó területnek a gyakorlati alkalmazás területét jelöljük meg. A gyakorlati alkalmazás különösen fontos egy olyan rendszer esetén, amely még csak elméleti síkon működik. Az ok kettős. Az elmélet inherens problémáira nagyrészt a gyakorlati alkalmazások során derül fény. A másik ok az, hogy a példák tudják igazán a módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard elképzelést alátámasztani. A fentiek fontossága a vállalati alkalmazás fontos további kutatási terület lehet.

6. FEJEZET

Összefoglalás

A dolgozat elején két célkitűzésünk volt. Először az, hogy bizonyítsuk, hogy a vállalatok a hosszú távú részvényesi érték maximalizálásának elve mellett a vállalatok társadalmi felelősségvállalása – bizonyos feltételekkel – kiegészítik egymást, és nem zárják ki azt, hogy egy vállalat párhuzamosan teljesítse mindkét célt. A meghatározott cél teljesült azáltal, hogy megmutattuk a szakirodalmi metaelemzések eredményeit és összevetettük a McKinsey Quarterly kérdőívével. A dolgozat első részében részletesen kifejtett elméleti háttér segítette a vállalat működésének és a CSR vállalati értéket is teremtő hatásának megjelenését.

A második célkitűzésünk az volt, hogy megismerve az értékteremtés helyét és természetét, hogy egy olyan stratégiai végrehajtási keretrendszer mutassunk be, ahol a fenti általános érvényű közös értékteremtés létrejöhet. A közös értékteremtés koncepciójával hatásosabban lehet a gazdasági válság által – és a McKinsey Quarterly kérdőívben is megjelenő – létrehozott negatív körülményt ellensúlyozni, hiszen biztosítva van, hogy a vállalat az értékláncában teremtsen gazdasági és fenntarthatósági értéket. Figge és szerzőtársai nagy gazdasági jelentőséget tulajdonítottak a CSR tevékenységeknek, ezért az általuk életre hívott Fenntarthatósági Balanced Scorecard modell a CSR tevékenység köré épül. Módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard keretrendszerünk a porteri kettős értékteremtés előnyeit, illetve a stakeholderekkel történő kommunikáció által létrejövő alátámasztott pozitív hatásokat is fontos elemekként hozza be.

Szűkebb kontextusban vizsgálva létrejött egy gyakorlati alkalmazásra váró, szakirodalmi eredményekkel alátámasztott kettős értéket teremtő modell, amely abban segíti a vállalatokat, hogy úgy hajtsanak végre sikeresen egy CSR elemekből álló stratégiát, hogy közben hosszú távú részvényesi értéküket is növelik. Tágabb kon-

textusban egy új szemléletmódot is létrehozott a dolgozat. A fenntartható jövőhöz – úgy vélem – nem csupán néhány altruista vállalatra van szükség. Azáltal, hogy a dolgozat általános vállalatelméletre épül, ahol a vállalatnak profitot kell termelni és hosszú távon versenyképesnek kell maradnia, és ilyen vállalatok számára érdemes CSR tevékenységet folytatniuk, meggyőzőbbé válhat a CSR megítélése is. Az látszik, hogy bizonyos CSR-tevékenységek minden vállalat számára követhetőek és követendőek.

Arra a kérdésre, hogy hogyan is a választ a módosított fenntarthatósági Balanced Scorecard menedzsment rendszerben találjuk. E zárt körű hurok érdeme a fent ismertetett szemléletmód beépítése a stratégiai végrehajtás, ellenőrzés – és legfőképp – gondolkodás szintjébe. Életre hívása irányt ad és megnyitott egy újabb fejezetet a stratégiai végrehajtás és a kontrolling gyakorlatában is.

Irodalomjegyzék

- Bonini, S., Brun, N. & Rosenthal, M. 2009. McKinsey Global Survey Results: Valuing corporate social responsibility. *McKinsey Quarterly* **27**: 1–9. URL https://www.mckinseyquarterly.com/Valuing_corporate_social_responsibility_McKinsey_Global_Survey_Results_2309. Hozzáférés: 2011.10.23.
- Bowen, H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, New York.
- Brundtland, G.H. & et al. 1987. Our common future. Official records of the general assembly, forty-second session, supplement no. 25 (a/42/25), World Commission on Environment and Development. Hozzáférés: 2011.10.05.
- Butler, J.B., Henderson, S.C. & Raiborn, C. 2011. Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly* **12**: 1–10.
- Carroll, A.B. 2006. Corporate Social responsibility: A Historical Perspective. In: *The Accountable Corporation* (M.J. Epstein & K.O. Hanson, eds), vol. 3, pp. 3–30. Praeger Publishers, Westport, Connecticut.
- Carroll, A.B. 2008. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practises. In: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel, eds), Oxford Handbook, chap. 2, pp. 19–46. Oxford University Press.
- CED 1971. Social Responsibilities of Corporations. Report, Committee for Economic Development, New York.
- Chesbrough, H.W. 2003. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* **4**: New Series.

- Csikszentmihályi, M. 2007. *A fejlődés útjai. A harmadik évezred pszichológiája.* Nyitott Könyvműhely.
- Davis, K. 1960. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review* **2**: 70–76.
- Davis, K. 1973. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal* **16**: 312–322.
- Drucker, P.F. 1998. *Managing in a Time of Great Change.* Plume.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. 2002. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment* **11**: 269–284.
- Freeman, R.E. & Evan, W. 1997. A modern vállalat stakeholder-elmélete: kantiánus kapitalizmus. In: *Vállalati Etika* (Z. Boda & L. Radácsi, eds), pp. 93–124. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest.
- Freeman, R.E. & Reed, D.L. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* **XXV**: 88–106.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom.* University of Chicago Press, Chicago.
- Gazdag, G. 2009. A kutatóközpontok köré szerveződő innovációs klaszterek sikeres stratégiájának új modellje. In: *Tudományos Diákköri Konferencia, Menedzsment Szekció.* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- Gazdag, G. 2010a. Hogyan csökkenthető a mérhetőség hiánya miatti bizonytalanság kockázata? *Vezetői számvitel. Módszertani füzetek. 1:* Ágnes Laáb. PhD (ed.).
- Gazdag, G. 2010b. Strategic Management, Lecture 1/2, held at International Business School (guest lecturer). In: *Management Accounting course.*
- Gazdag, G. & Mészáros, O. 2011. Új belépési stratégiák érett iparágakban. In: *Verseny és Versenyképesség.* Budapesti Corvinus Egyetem, Budapesti Corvinus Egyetem és Alinea Kiadó.
- Geuser, F.D., Mooraj, S. & Oyon, D. 2009. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review* **18**: 93–122.

- Gladwin, T.N. 2000. A call for sustainable development. In: *Financial Times: Mastering Strategy* (T. Dickson, ed), vol. 1 of *Financial Times Mastering*, chap. 3, pp. 93–100. Pearson Education Limited.
- Grant, R.M. 2008. A versenyelőny erőforrás alapú elméletének jelentősége a stratégiaalkotásban. In: *Tudás és stratégia. Siker dinamikus környezetben.* (Z. Bakonyi, A. Hürkecz & I. Lajtai, eds), Herbert Simon-díj, chap. 2, pp. 9–33. Alinea Kiadó — Rajk László Szakkollégium.
- Hamel, G. 1998. Strategy Innovation and the Quest for Value. *Sloan Management Review* **19**: 7–14.
- Henderson, B.D. 2006. The Experience Curve Reviewed: Why Does It Work? In: *The Boston Consulting Group on Strategy. Classic Concepts and New Perspectives.* (C.W. Stern & M.S. Deimler, eds), 2nd edn, chap. 2, pp. 15–18. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. (Eredetileg 1974-ben jelent meg).
- Hubbard, D.W. 2010. *How to Measure Anything. Finding the value of "Intangibles" in Business*, second edition edn. John Wiley & Sons, Inc.
- IFUA Horváth & Partners 2008. *Balanced Scorecard a gyakorlatban. Magyar esettanulmányokkal.* IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review* **70**: 71–79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* **71**: 134–147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* **74**: 75–85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* **78**: 167–176.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. *A stratégiaközpontú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?*, Hungarian edn. Panem – IFUA Horváth & Partner.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial Executive* **20**: 40–45.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2005a. *Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé?*, Hungarian edn. Panem Könyvkiadó.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2005b. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* **83**: 172–180.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008a. MASTERING the Management System. *Harvard Business Review* **86**: 62–77.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008b. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kay, J. 2000. Strategy and the delusion of Grand Designs. In: *Financial Times: Mastering Strategy* (T. Dickson, ed), vol. 1 of *Financial Times Mastering*, chap. 1, pp. 5–10. Pearson Education Limited, Great Britain, Edinburgh Gate.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, 1st edn. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review* **65**: 66–75.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* **6**: 257–272.
- Murphy, P.E. 1978. An Evolution: Corporate Social Responsiveness. *University of Michigan Business Review* **6**: 19–25.
- OceanTomo 2011. Ocean Tomo Announces 2010 results of annual study of intangible asset market value. URL http://www.oceantomo.com/media/newsreleases/intangible_asset_market_value_2010. Hozzáférés: 2011.10.25.
- Orlitzky, M. 2008. Corporate Social Performance and Financial Performance. In: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel, eds), Oxford Handbook, chap. 5, pp. 113–136. Oxford University Press.
- Porter, M.E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* **74**: 61–78.
- Porter, M.E. 1998. *On Competition*, 1st edn. Harvard Business Press.
- Porter, M.E. 2004a. *Competitive Advantage*, new edn. Free Press.

- Porter, M.E. 2004b. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, new edition edn. Free Press.
- Porter, M.E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* **86**: 78–93.
- Porter, M.E. 2011. Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. In: *FSG CSV Leadership Summit*. URL http://www.isc.hbs.edu/pdf/2011-0609_FSG_Creating_Shared_Value.pdf. Hozzáférés: 2011.10.01.
- Porter, M.E. & Kramer, M.K. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* **84**: 78–92.
- Reeves, M., Diemler, M.S., Morieux, Y. & Nicol, R. 2010. Adaptive Advantage. Electronic. URL <http://www.bcg.com/documents/file37859.pdf>. Hozzáférés: 2011. 02. 04.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. 2011. Management Tools & Trends 2011. URL http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf. Hozzáférés: 2011. 10. 25.
- Samuelson, P.A. 1971. Love that Corporation.
- Senko, T., Lewis, C., van Bergen, B., de Boer, Y. & Bartels, W. 2011. Corporate sustainability: A progress report. Report, KPMG International and The Economist Intelligence Unit. URL <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/corporate-sustainability-v2.pdf>. Hozzáférés: 2011. 07. 27.
- Zingales, F.G.G., O'Rourke, A. & Hockerts, K. 2002. Balanced Scorecard and Sustainability – State of the Art Review. Electronically. URL <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=1242>. (Working Paper). Hozzáférés: 2011. 10. 25.