

FÜLÖP Gyula – HÓDINÉ HERNÁDI Bettina

# VÁLLALATI FENNTARTHATÓSÁG – STRATÉGIAI VÁLTOZATOK ÉS METODOLÓGIA – MEGVALÓSÍTÁS

A tanulmány<sup>1</sup> célja a fenntarthatósági stratégiák vállalati megvalósításának az eredményesebbé tétele. A cikk a XXI. század új vállalati stratégiai kihívásaiból indul ki. A következő lépésben az alapvető fenntarthatósági stratégiai változatok célját, szerepét és a kiválasztás tényezőit ismerteti. Ezután vázolja fel a stratégiák megvalósítását szolgáló irányítási gondolatrendszer, az ún. hagyományos Balanced Scorecard (BSC) egyszerű kibővítésének káros következményeit. Erre épül a Fenntarthatósági Balanced Scorecard (SBSC) szerkezetének és kialakítási lépéseinek a leírása. Ehhez szorosan kapcsolódik a stratégiai változatok Balanced Scorecardjának a tartalmi elemeire tett javaslatok ismertetése. Végül a „Hitelességi stratégia” tervezésének és bevezetésének fázisait egy vegyipari esettanulmány szemlélteti.

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, vállalati stratégia, Balanced Scorecard

A XXI. század vállalatainak az elmúlt évszázadok tendenciái mellett új, egyre nagyobb jelentőséggel bíró kihívásokkal kell szembenézniük. A globalizáció, a fenntarthatóság, az IT-alkalmazások, a munkaerő-diverzitás és az etikai kompetenciák napjaink vállalatainak központi kérdései, amelyek jelentősen befolyásolják a legtöbb vállalat stratégiáját. Ugyanakkor együttes hatásuk következménye, hogy a jövőben a környezet turbulens jellege még inkább erősödik. Emiatt értékelődik fel az e kihívásokkal számoló stratégiaalkotás, amely az áttekinthetetlen és kiszámíthatatlan változások hullámán „szörfözve” képes nem csupán a felszínen tartani, hanem sikerre vinni a szervezetet.<sup>1</sup>

## Globalizáció

Az első és leginkább szembetűnő kihívás a globalizáció új szintjének kialakulása. A korábbi korokra is jellemző volt a gazdaság egyre szélesedő globalizálódása, a termelési tényezők mind szorosabb összekapcsolódása. Napjainkban azonban az összefonódás fokozatosan túlterjed a gazdaságon. Az emberi lét valamennyi szférájának egyre erősödő együttmozgása alapvetően befolyásolja a társadalmi folyamatokat, a gazdaságpolitika feltételeit, mindennapjaink kultúráját, az állami és nem állami intézmények működését. A gazdaság értékrend-

szere egyöntetűbbé, a törvények szelleme azonosabbá, a követelmények egyformábbá, az intézmények hasonlóbbakká válnak. A mindennapi élet kereteinek a XXI. században tapasztalható mértékű egyneművé válása a globalizáció új minőségi szintjét jelzi.

## Fenntarthatóság

A fenntarthatóság stratégiai követelményeit – gazdasági célok, társadalmi orientáció, környezettudatosság – szem előtt tartó vállalatoknak arra kell felkészülniük, hogy míg a társadalmi és környezeti standardok egyre szigorodnak, addig a vállalat versenyképességének egyik fontos tényezője lesz tevékenységük társadalom- és környezetbarát jellege.

Az Európai Unió is fokozott figyelmet szentel a fenntartható fejlődésnek. Az Európai Bizottság 2010-ben újraindított *Európa 2020 Stratégiája* a gazdaság válságból való kilábalásának egyik különös jelentőségű *hajtóerejeként* a fenntartható fejlődést jelölte meg (EUROPE 2020, 2010). Ezzel együtt számos vállalat vezetése meggyőződéssel hiszi, hogy minél inkább környezetbarátta válnak, annál inkább megtépzazza versenyképességüket ez a törekvés. Ez azonban nem felel meg a valóságnak, mivel a fenntarthatóság a szervezeti, a termék- és technológiafejlesztések gazdag forrása, amely egyaránt meg-

mutatkozik az árbevétel és a vállalati eredmény terén is. Bár sok vállalat életében meghatározó módon van jelen a fenntarthatóság gondolata, mégsem mondhatják el magukról, hogy fenntarthatósági stratégia alapján működnek az ezzel kapcsolatos stratégiák tartalmi elemeinek és a megfelelő módszerek ismeretének hiányosságai miatt.

## IT-alkalmazások

*Hálózati gazdaság, e-business, információtechnológia* – ezek a fogalmak foglalkoztatják az új iránt érzékeny, modern koncepciókra fogékony vezetőket napjainkban. Ennek kétségtelen oka, hogy számos, az üzletvitelhez tartozó folyamat, szervezet, viselkedési kultúra megújult, vagy a változás útján halad. Mind több vállalat és vezető szembe-sül a ténnyel, hogy a stratégiaalkotás szempontjából korábban releváns környezet gyökerestől átalakult, és a fenti fogalmak mentén újraértelmezésre szorul. Ezért aligha vitatható, hogy az *IT-alkalmazások* kihívásai nem hagyják, nem hagyhatják érintetlenül a stratégiai gondolkodás tartalmi, módszertani, technikai kereteit. Ebből a szempontból Szakály és Kása (2011) kutatási eredményei azt jelzik, hogy a technológia hatása erőteljesebb, de mindenképpen általánosabb hatókörű a vállalati működésre, és ezen keresztül a stratégiára, mint más, korábbi technológia változása. Csakis az információtechnológia általános stratégiába való integrálása következtében válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a versenynek.

## Munkaerő-diverzitás

A XXI. századba átlépve sok jel mutat (Marosán, 2006) a térségi, a motivációs és az életmódbeli különbségek növekedésére. Az üzleti vállalkozások szemszögéből nézve mindenekelőtt a *munkaerő diverzitása* vált szembe-tűnővé. A vállalkozások a *Föld* sok pontján rendelkeznek termelő- és/vagy szolgáltatóegységgel, amelyekben eltérő kultúrákban és civilizációkban felnövekedett emberek dolgoznak együtt. A csapatban sokféle végzettségű embernek kell közösen problémákat megoldania, többnyire kielezett helyzetekben és szorító határidők között. Mindeközben a dolgozók igényei és törekvései is számottevően eltérőek lettek. A hagyományos és erősen szabályozott foglalkoztatást kedvelők, vagy legalábbis elfogadók mellett megnőtt a száma a részmunkaidőt, az otthoni és távmunkát, a rugalmas munkaidőt igénylők száma. A munkahelyeken nő a szerepe a bevándorlók-nak és az ideiglenesen munkát vállalóknak. Mindez nagyobb különbséget eredményez a munkavállalók döntéshozatali hajlandóságában, a teljesítményigényében, kockázatvállalási készségében, a hatalmi távolsággal és az önérvényesítéssel kapcsolatos beállítódásában, aminek meg kell jelennie a szervezetek stratégiájában.

## Etikai kompetenciák

A vállalatok sokarcú képződmények, melyek nemcsak pozitív, hanem sokszor negatív hatással vannak a széles értelemben vett lokális és globális környezetükre (Epstein, 2006). Ez felveti etikai felelősségüket is, amelynek felvállalása sajátos etikai kompetenciák kifejlesztését igényli. *Etikailag azokat a vállalatokat tekinthetjük kompetensnek*, amelyek egyrészt felvállalják a működésükkel járó széles értelemben vett felelősséget, ami túlmutat a gazdasági felelősségen és integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat is, másrészt képesek a működési stratégiájukba, struktúrájukba és kultúrájukba olyan elemeket integrálni, amelyek lehetővé teszik a felvállalt széles értelmű felelősség gyakorlatban való megjelenését. Ebből a definícióból következően az etikai kompetencia az alábbi tartalmi elemeket foglalja magában: *Vállalati társadalmi felelősség*, ami elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárulását. *Fenntarthatósági vállalati stratégia*, amely a vállalati alapértékekre épülve, a vállalati érintettekkel kommunikálva tartalmazza a fenntarthatósági stratégiai célokat és az azok megvalósításához szükséges akciókat. *Etikai intézmények és etikus vállalati kultúra*, amely az etikus stratégiához igazodó strukturális és kulturális háttérrel biztosít. Ebben különösen nagy szerepe van a vezetőknek, akiknek tisztában kell lenniük, hogy magatartásuk példaképpül szolgál beosztottjaik számára, valamint azzal, hogy a vezetői kompetenciák közé az etikai kompetenciák is beletartoznak (Szegedi, 2011).

## Fenntarthatósági stratégiai változatok

A vállalati stratégiák új megjelenési formáját ma a *fenntarthatósági stratégiák* adják. Ezek Bieker és szerzőtársai (2002) tágabb értelmezése szerint azt hangsúlyozzák, hogy a stratégiának *alapvető képességbeli engedmény nélkül meg kell felelnie a vállalatok jelenlegi és jövőbeli érintettjei elvárásainak*. Kerekes és Kindler (1997) pontosabb megfogalmazásában ez azt jelenti, hogy „a fenntarthatósági stratégia olyan felelősségteljes vállalati tevékenységekre helyezi a hangsúlyt, amelyek a fenntarthatóság kérdését a vállalat fejlesztési és növekedési lehetőségének tekintik, és érvényre juttatják minden tevékenységi területen.” Az ökológiai versenystratégiákat a legelső empirikus kutatásukat követően Dyllick és mások (1997), valamint Bieker és mások (2002) az alábbiak szerint kategorizálták.

– „*Hitelességi stratégia*”, melynek célja a vállalatok jó hírnevének megtartása. A fenntartható fejlődés társadalmi és politikai fontosságának következtében a *hitelesség* és a *hírnév* értékes immateriális javakat jelent egy vállalat számára. Ezért a jó hírnévvel való

törődés egy *biztos befektetés*. Ennek a stratégiának a célja felépíteni, megerősíteni, megtartani és megvédeni a hitelességi vagy „hírnévi tőkét”.

- „*Hatékonsági stratégia*”, mely javítja a termelékenységet és a működési hatékonyságot. Ennek a stratégiának a célja az üzleti folyamatok társadalmi vagy ökohatékonságának javítása. A „társadalmi hatékonyságot” ez a stratégiai változat úgy próbálja meg növelni, hogy egyszerre segíti az alkalmazotta-

## A fenntarthatósági stratégiai változatok kiválasztásának tényezői

A fenntarthatósági stratégia tartalmi elemei és céljai összefüggenek a vállalat makro- és mikrokörnyezetéből fakadó hajtóerőivel és a kritikus vállalati képességekkel, szükségletekkel. Ezeket a fő tényezőket az 1. táblázatban foglaltuk össze, amelyek hasznos segítséget nyújthatnak a lehetséges stratégiai alternatívák értékelésében.

1. táblázat

A fenntarthatósági stratégia kiválasztásának fő tényezői

Külső hajtóerők	Belső képességek és szükségletek
<ul style="list-style-type: none"> <li>– iparági vagy piaci szerkezet, amelyben a vállalat működik (például a verseny, a piacok, a termékek, a fogyasztók, a beszállítók és az input árak jellemzői),</li> <li>– a hajtóerők más formái és a társadalmi elvárások (például a társadalmi, érdekvédelmi szervezetek, helyi közösségek),</li> <li>– hálózat, amelyben a vállalat működik (például a függőségi kapcsolatok, termékvonalak),</li> <li>– szabályok, szabványok és előírások, általános követelmények, az elvárások növekedése, amelyet a vállalatnak teljesítenie kell,</li> <li>– helyi/globális társadalmi és környezeti kockázatok, hatások és lehetőségek (például a helyi érzékenység, technológiaváltások).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gazdasági jellemzők és tőkeforrás-elérhetőség, magukba foglalva a vállalat pénzügyi pozícióját, a társadalmi/környezeti menedzsment költségeit, a kézzelfogható és a nem kézzelfogható erőforrásokat, a vállalat-specifikus versenyelőnyöket és a stratégiai célokat (tartalmazva például a nyereséggel, a piaci részaránnyal, a vertikális integráció mértékével, a diverzifikációval, a nemzetköziesedéssel kapcsolatos célokat),</li> <li>– vállalat-specifikus emberi erőforrások és képességek (például a sajátos társadalom- és környezettudatosság, új termékek/folyamatok),</li> <li>– szervezeti struktúra és rugalmasság,</li> <li>– technológiai tényezők,</li> <li>– belső társadalmi és környezeti kockázatok, hatások és lehetőségek,</li> <li>– vezetési rendszer (például a stílus, elkötelezettség, érdekelttség, célok, jutalmazási rendszer),</li> <li>– vállalati hagyományok (például a közösen elfogadott viselkedési normák),</li> <li>– vállalati etika.</li> </ul>

kat munkájuk termelékenységének emelésében és a munkájukkal való megelégedés mértékének növelésében. Az úgynevezett „*ökohatékonságot*” úgy éri el, hogy elősegíti mind a költségek, mind az „*ökológiai lábnyom*” csökkentését a kevesebb energia-, vízfogyasztás és anyagfelhasználás révén.

- „*Innovatív stratégia*”, melynek célja környezetkímélő termékek kínálata. E stratégia célja, hogy a forgalmat és a nyereséget társadalombarát és környezetkímélő innováción keresztül növelje. Erre lehetőséget ad a termékek tulajdonságának megváltoztatása, ami társadalmi és környezeti előnyt biztosít a gyártás, a fogyasztás során vagy a hulladékelhelyezési fázisban. A *társadalmi és környezeti értéktöbblettel* bíró termékekhez olyan piaci körülmények szükségesek, ahol a vásárló érzékeli tudja ezt az értéket.
- „*Transzformációs stratégia*”, melynek segítségével új piacok alakíthatók ki, illetve a jelenlegi piaci szerkezet átalakítása lehetséges. Ez a stratégia sokkal inkább alapvetőnek látszik, mint a többi, mert a meglévő piacok átalakítása vagy új piacok kialakítása *intézményi változásokat* hoz létre az emberi szükségletekben, politikákban vagy az *intézményi keretekben*. Következésképpen ennek a stratégiának a célja a piacok és a politikák intézményi keretének strukturális megváltoztatása, vagy az ebben való részvétel.

Forrás: Dias-Sardinha – Reijnders – Antunes, 2007

## A Balanced Scorecard egyszerű kibővítésének hibája és következményei

A Balanced Scorecard a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal egészíti ki, amelyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről nyújtanak információt. A célok és a mutatók a szervezeti teljesítményt *négy nézőpontból* ragadják meg: a *pénzügy*, a *vevők*, a *működési folyamatok*, valamint a *tanulás és fejlődés* szempontjából.

Jones (2011) és mások tapasztalatai azt mutatják, hogy gyakran követünk el egy általános hibát a Balanced Scorecard tervezése során. A logika azt sugallja, hogy szükség van egy *társadalmi és egy környezeti nézőpontra* a kiegyensúlyozott mutatószámrendszerekben.

Ezt hangsúlyozza a Kiotói Egyezmény, a környezetvédelmi törvények és a vezetői beszámolókkal szemben támasztott követelmények is. Ezért nyilvánvalónak látszik két újabb perspektíva hozzáadása a korábbi nézőpontjainkhoz a BSC-ben. Ily módon azonban a következő hibát követjük el: *egyszerűen hozzáadjuk a „társadalmi és a környezeti nézőpontokat” a hagyományos Balanced Scorecardunkhoz.*

Sajnos ez a megközelítés nem fog működni. Ez több problémát fog előidézni, mintsem hogy megoldja azt, és aláássa a társadalommal és a környezettel kapcsolatos megbízhatóságunkat.

Csupán a társadalmi és a környezeti perspektívák pótlólagos hozzáadása a BSC-hez nem teszi lehetővé tartalmi elemeik és a hagyományos nézőpontokra való hatásaik átgondolását. Ennek következményeként minden kérdést, ami a társadalommal és a környezettel kapcsolatos, e perspektívákon belül strukturálatlanul kezelnek, ami az alábbi problémákat idézheti elő.

- Az a gondolkodásmód, hogy minden társadalmi és környezeti tényezőt különálló perspektívákba sorolunk, mintsem hogy azok minden vállalati tevékenység, döntés szempontjai lennének, inkább szétválaszt, mint integrál. Ily módon a társadalmi és a környezeti kérdések elkülönülnek.
- Az egyszerű megközelítés a társadalmi és a környezeti hatásokra, az ökológiai lábnyomra koncentrál, de nem teszi lehetővé a hajtóerők, a képességek azonosítását és a társadalmi vagy környezeti következmények meghatározását. Megmutatja az eredményeket, azonban azt nem, hogy mit, hogyan és miért tegyünk.
- Nem tárthatók fel az ok-okozati összefüggések, amelyeket a Balanced Scorecardnak és a stratégiai

ai térképnek kellene tartalmaznia, és nem vázolható fel a fenntarthatósági stratégia.

- Nem mutatható ki, hogy a vállalati képességek és tudás hogyan változik meg tevékenységeink révén a kisebb társadalmi és környezeti károk érdekében.

A Balanced Scorecard egyszerű kibővítése tehát pontosan az ellenkező eredményt hozhatja az eredeti szándékunkhoz képest.

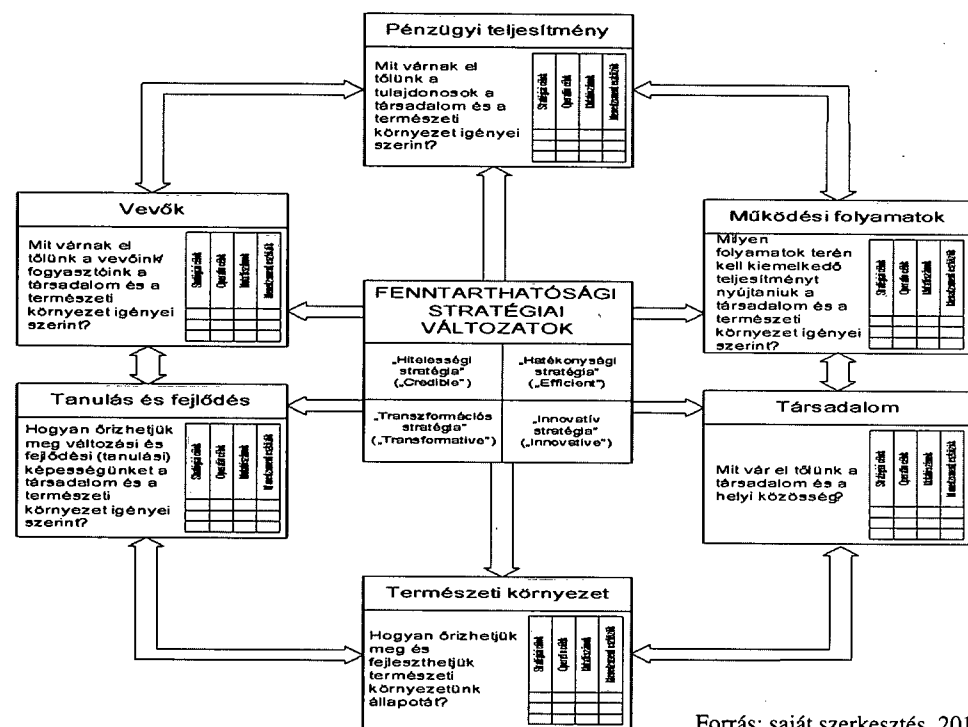
## A Fenntarthatósági Balanced Scorecard (SBSC) szerkezete és kialakításának lépései

A Fenntarthatósági Balanced Scorecard a hagyományos BSC ötletét fejleszti tovább úgy, hogy szélesebb keretet nyújt további releváns érintettek vagy nézőpontok, így a fenntarthatóság mindhárom dimenziójának az integrálására. Az ötlet, hogy ezt az eszközt a környezeti menedzsment céljára használják, nem teljesen új, miután Kaplan és Norton (1996) ezt már korábban is javasolta. Ugyanakkor csak kevés publikáció, például Epstein és Wisner (2001), Figge és szerzőtársai (2001), Ferreira és mások (2009) és Jones (2011) tanulmánya foglalkozik a társadalmi és környezeti szempontoknak a BSC-be történő bevezetésével.

Pedig az integrálás eltérő tartalmat és eltérő szerkezetet eredményez.

1. ábra

A fenntarthatósági stratégiai változatok Balanced Scorecardjának (SBSC) szerkezete

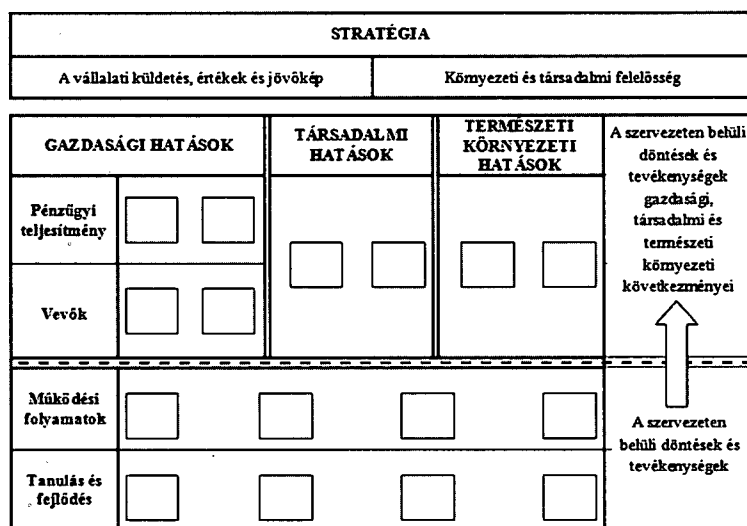


Forrás: saját szerkesztés, 2012

Ugyanis az integrációnak kettős vetülete van. Egyfelől a társadalmi és a környezeti célok direkt módon való meghatározására bevezetjük a társadalmi és a környezeti nézőpontokat. Másfelől pedig a társadalmi és a környezeti elvárásokat integráljuk a hagyományos nézőpontokkal kapcsolatos célok megfogalmazása során, az előzőleg meghatározott, aktuális fenntarthatósági stratégia szerint. Ezt szemlélteti az 1. ábra, amely középpontjába „pozicionáltuk” a stratégiákat, és amelyből kiolvashatóak az egyes nézőpontok így módon fel-tett kérdései.

Egy viszonyítási alap, a „stratégiai térkép” (lásd Horváth and Partners, 2008 munkáját) elkészítése révén jobban érthetővé válnak a tisztán gazdasági, társadalmi és környezeti célok közötti ok-okozati összefüggések. Az SBSC-vel adekvát stratégiai térkép logikai modelljét a 2. ábra mutatja.

Stratégiai térkép a szervezeten belüli tevékenységek és hatások összefüggéseinek elemzésére



Forrás: saját szerkesztés, Jones, 2011 alapján

Ez alapján kimutathatóvá válnak a szervezeten belüli döntések és tevékenységek gazdasági, társadalmi és környezeti hatásai a működési folyamat, illetve a tanulás és fejlődés nézőpontokkal kapcsolatos célok elérése szerint. Ezért a társadalmi és a környezeti hatások külön kezelendők a gazdasági hatástól (fogyasztói igény kielégítése, pénzügyi eredmény). Ez abból következik, hogy a „pénzügyi” nézőpont és a vele kapcsolatos célok a társadalmi és a környezeti elvárások teljesítését is szolgálják. Így nem kell tovább azt „elsődleges” prioritásként kezelni.

Mindezekből érzékelhető, hogy összetett elemzési és tervezési feladattal állunk szemben, ezért a megfelelő hatékonyság érdekében célszerű az SBSC kialakításának folyamatát lépésekre bontani, amit a 3. ábra illusztrál.

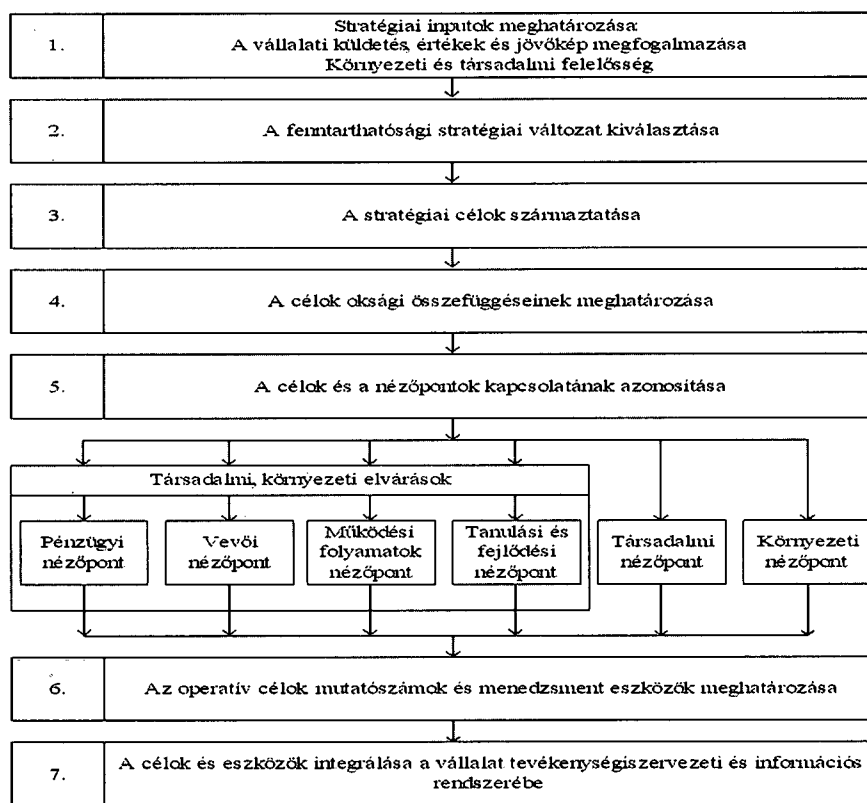
A folyamat kialakításának lényege, hogy az SBSC – amint a BSC is – egy olyan menedzsmenteszköz, ami a mindennapok nyelvére fordítja le és mozgásba hozza a stratégiát. Ez szükségessé teszi mind a *stratégiai inputok*: küldetés, jövőkép, környezeti és társadalmi felelősség, mind a stratégiai célok előre történő meghatározását, és ezek egymással való összekapcsolását. Ez azonban sokszor nehézségekbe ütközik, főképpen azért, mert a fenntarthatósági stratégia, legalábbis explicit formában, nem áll rendelkezésre. A jövőképet, a stratégiai célokat az alkalmazottak nem ismerik. A stratégia-megvalósítás nem kap megfelelő támogatást alkotóitól. Ezeknek az akadályoknak a leküzdését teheti könnyebbé az SBSC lépéssorozatának a követése a stratégia megalkotásától, a cél- és eszközrendszer kidolgozásán keresztül, egészen azok gyakorlati bevezetéséig.

### A stratégiai változatok Fenntarthatósági Balanced Scorecardja

Az előző pontban megismertük a Fenntarthatósági Balanced Scorecard kialakításának egy lehetséges szerkezetét. A sikeres alkalma-

3. ábra

### A Fenntarthatósági Balanced Scorecard (SBSC) kialakításának lépései



Forrás: Fülöp – Pelczné, 2011

VEZETÉSTUDOMÁNY

záshoz azonban a továbbiakban a vállalatnak pontosan tisztázni kell a fenntarthatósággal kapcsolatos stratégiai szándékát, meg kell terveznie a stratégiai célrendszerét, meg kell határozni a teljesítmény mutatószámait, és végül ki kell választania a céljai elérését leghatékonyabban szolgáló menedzsmenteszközöket, vagyis ki kell alakítania a tényleges Fenntarthatósági Balanced Scorecardját. A következőkben erre teszünk javaslatot a négy fenntarthatósági stratégiai változat esetében az ismertetett nézőpontok szerinti tagolásban, megjelölve néhány potenciális alkalmazási lehetőséget is.

A *stratégiai szándék* – Prahalad és Hamel (1990) megfogalmazása szerint – egyfelől kijelöl egy kívánatos piaci pozíciót, és felállítja azt a kritériumot, amellyel a szervezet a haladását méri. A fogalomba beletartozik egy aktív menedzseri folyamat, benne a következő elemekkel: a szervezet figyelmének koncentrálása a győzelem lényegére, az emberek motiválása a célfeladat értékességének kommunikálásával, lehetőségek teremtése az egyéni és csoportos hozzájárulás számára, a lelkesedés fenntartása új működési feltételekkel a körülmények változása esetén, és a stratégiai szándék következetes érvényre juttatása az erőforrás-allokáció irányítása során.

A célok hierarchiáját a stratégiai és az operatív célok alkotják. A *stratégiai célok*nak Fülöp (2008) értelmezésében, a nézőpontoknak megfelelően foglalkozniuk kell az elérhető pénzügyi, piaci, technológiai, tanulási, továbbá a társadalmi és a természeti pozícióval, amelyek keretében meg kell fogalmazni az adott helyzettel, a különböző teljesítménymutatók elérendő szintjével kapcsolatos célokat. Az *operatív* szintre kidolgozott *célok* az adott működési területekre koncentrálnak a stratégiai célokat, megfogalmazzák az adott területen folyó versenyben elérendő pozíciót, eléréséhez szükséges tennivalókat, az elérendő versenyelőnyök, képességek szintjét.

A Fenntarthatósági Balanced Scorecardban szereplő célok tekintetében elért előrehaladást, illetve eltérést *mutatószámokkal* lehet ellenőrizni. A stratégiai célok mérése révén kívánják a kívánt irányba terelni a szervezetek magatartását. Az SBSC-mutatók kiválasztásánál elsősorban tehát arra kell odafigyelni, hogy azok miként befolyásolják a szervezeti tagok tevékenységét, továbbá hogy mennyire pontosan képesek kifejezni a stratégiai cél elérésének mértékét. A fókuszáltság megőrzése érdekében minden stratégiai célhoz egy, esetleg kettő-három mutatószám tartozzon.

A stratégia „célrattartását” bevált és hatékony módszerek, eljárások és eszközök alkalmazásával is elő kell segíteni. Erre a célra számos *menedzsmenteszköz* létezik, amelyek Kerekes és Szilávik (2001) rendszerezé-

sében az egyszerűbb megalapozó eszközöktől a legbonyolultabb szintetizáló eszközökig terjednek. Egy adott menedzsmenteszköz kiválasztásának kérdése, hogy alkalmas-e bizonyos körülmények között, továbbá, hogy alkalmazni is tudják-e anélkül, hogy az alkalmazást önmagában vett célba vennék.

A négy fenntarthatósági stratégiai változat – „hitelességi, hatékonysági, innovatív és transzformációs stratégia” – Balanced Scorecardját a fent vázolt struktúrában és elvek szerint igyekeztünk kialakítani, amelyeket a 2–5. táblázatban foglaltunk össze.

Az egyszer felépített SBSC tartalmi elemei nem maradnak változatlanok az idők végezetéig. A stratégia időnkénti újragondolásának indításként szolgál az SBSC felülvizsgálata, és ennek keretében kell értékelni, hogy a stratégiai szándék megváltozása, új stratégiai célok elfogadása, az időlegesen középpontba állított operatív célok elérése vagy új menedzsmenteszközök alkalmazásba vétele nem teszi-e indokolttá az SBSC új tartalommal való kitöltését.

### Esettanulmány a „hitelességi stratégia” bevezetésére

Ez az esettanulmány a fenntartható fejlődés elveinek sikeres gyakorlati alkalmazását mutatja be Magyarországon egyik legnagyobb vegyipari vállalatának példáján keresztül. A *Tiszai Vegyi Kombinát Nyilvánosan Működő Részvénytársaság* ma 365 185 millió forintos árbevéttel és 1114 fő munkavállalóval. Termelővállalat, amely vegyipari benzin és gázolaj felhasználásával etilént és propilént állít elő. Nemcsak hazai, hanem számos közép-, kelet- és nyugat-európai műanyag-feldolgozó vállalatot lát el alapanyaggal.

### A vállalat jelenlegi stratégiai helyzete

Az üzleti világnak döntő szerepe van a fenntarthatóság megvalósításának támogatásában. Egyre inkább bebizonyosodik, hogy a vállalatok felelős magatartása a társadalmi kérdések és a környezetvédelem terén hozzájárul a hosszú távú üzleti sikereikhez. Ezt felismerve a TVK alapvető célja az új rendszerszemlélet bevezetése. Olyan viselkedést honosított meg, mely túlmutat a helyi kérdések és feladatok megoldásán, miután a fenntartható fejlődés új globális gondolkodást és cselekvést feltételez a fenntarthatóság három pillérének a vállalati stratégiába és a mindennapi működésbe illesztése érdekében.

A vállalat az elkövetkező 2011 és 2015 közötti időszakra vonatkozóan a fenntarthatóság három dimenziójában a következő hat fókuszterületet határozta meg: gazdasági fenntarthatóság, egészség és biztonság, közösségek, humán tőke, környezet és klímaváltozás.

A „Hitelességi stratégia” fenntarthatósági Balanced Scorecardja

„HITELESSÉGI STRATÉGIA”				
Stratégiai szándék: A vállalat jó hírnevének megtartása és erősítése				
Nézőpontok	Stratégiai célok	Operatív célok	Stratégiai mutatószámok	Hatékony menedzsmenteszközök
1. Pénzügyi teljesítmény	1.1. Fenntartható vállalatérték megtartása és növelése 1.2. Pénzügyi kockázat és veszteség kezelése, csökkentése 1.3. Folyamatos működéshez, pótlólagos beruházáshoz szükséges tőke biztosítása	1.1.1. Felelős vállalati magatartás révén bevétel-növelés, költségsökkentés és hatékonyságnövelés 1.2.1. A pénzalapok fenntarthatósági szempontból történő hatékony felhasználása 1.2.2. A pénzintézetek, biztosítótársaságok, társadalmi szervezetek és hatóságok megítélésének kedvezőbbé tétele 1.3.1. A tőkepiaci értékelés pozitív hatásának jobb kihasználása	1.1. Befektetések megtérülése (ROE), Tőkehozam (ROCE), Gazdasági hozzáadott érték (EVA) 1.1. Környezettudatos termékek árbevételének aránya 1.2. Környezeti adók, bírságok aránya 1.2. Zöld marketingre fordított pénzüssz. 1.3. Környezetvédelmi célra kapott támogatások aránya 1.3. Környezettudatos beruházások aránya	Zöld számvitel – Zöld kontrolling
2. Vevők	2.1. Vásárlói igények fenntarthatósági szempontból történő kielégítése 2.2. Vásárlói ár- és értékszemléletnek erősítése 2.3. A környezettudatos vevők elérése, arányának növelése	2.1.1. Környezettudatos termékek/szolgáltatások fejlesztése, értékesítése jó minőségben és elérhető áron 2.1.2. Felelős vállalati magatartás tanúsítása 2.2.1. Zöld marketing alkalmazása 2.3.1. Környezettudatos termék fejlesztése 2.3.2. Piaci terjeszkedés	2.1. Reklamációk, visszavásárlások aránya, csereköltségek 2.2. Árkülönbözet a versenytársakéhoz viszonyítva 2.3. Környezettudatos termék részesedése piaconként	Zöld marketing – Zöld kommunikáció
3. Működési folyamatok	3.1. Környezeti teljesítmény javítása 3.2. Környezettudatos K+F 3.3. Fenntarthatóság-orientált beszállítói kapcsolat (hálózat) kiépítése 3.4. Környezettudatos logisztikai megoldások alkalmazása 3.5. A működési folyamatok fejlesztésének kommunikálása	3.1.1. Tisztább termelés megvalósítása 3.2.1. Megfelelő ökokontrolling-rendszer bevezetése 3.3.1. Beszállítókkal szembeni követelmények meghatározása és betartatása 3.4.1. Szükséges erőforrások biztosítása 3.4.2. A vonatkozó ismeretek bővítése 3.5.1. Vállalati belső és külső információs és kommunikációs rendszer kialakítása, működtetése	3.1. Erőforrás-termelékenység 3.1. Környezetkímélő technológia aránya, korszerűsége 3.1. Hulladékok és veszélyes anyagok aránya 3.2. Környezettudatos K+F aránya 3.3. Zöld beszállítók aránya 3.4. Környezettudatos logisztikai megoldások aránya 3.5. Fejlesztési kommunikáció aránya	Környezetközponitú Irányítási Rendszer (KIR) – Belső és külső kommunikációs rendszer
4. Tanulás és fejlődés	4.1. Fenntarthatóság-orientált vállalati kultúra kialakítása 4.2. Fenntarthatósági stratégiákkal, rendszerekkel és folyamatokkal kapcsolatos ismeretek bővítése 4.3. Az alkalmazottak elégedettségének, vállalati elkötelezettségének növelése	4.1.1. A fenntartható fejlődés koncepciójának beépítése a vállalati értékrendbe és döntéshozatalba 4.2.1. Környezettudatos K+F együttműködések erősítése 4.2.2. Információval való ellátottság növelése 4.3.1. Zöld munkahelyek, megfelelő munkahelyi légkör kialakítása 4.3.2. Megfelelő vállalati ösztönzési rendszer kialakítása	4.1. A szabályok és eljárások fontossága az eredményhez képest 4.2. Alkalmazottak képzésére fordított erőforrások 4.3. Fluktuáció, munkaügyi viták száma, hiányzások mértéke 4.3. A zöld iroda, munkahelyhez szükséges feltételek teljesülése	Fenntartható fejlődéssel kapcsolatos képzések, konferenciák, bemutatók, publikációk
5. Társadalom	5.1. A helyi és regionális lakosság életminőségének megtartása és javítása 5.2. Barátságos, értéktéremtő kapcsolat kialakítása a helyi és regionális társadalom tagjaival	5.1.1. Felelős vállalati magatartás tanúsítása 5.2.1. Az alkalmazottak megnyerése a vállalati hímnév, elismertség közvetítésére 5.2.2. Támogatás, közreműködés a hatóságok és civil szervezetek munkájában a környezetvédelmi problémák megoldása során 5.2.3. A társadalom bizalmának elnyerése	5.1. A felelős működés komplex mutatószáma 5.2. A környezettudatos tevékenységet végző dolgozók aránya 5.2. Munkahelyi balesetek száma 5.2. A vállalat negatív megítélését tükröző információk előfordulásának gyakorisága	A felelős működés rangsora Vállalati társadalmi felelősség (CSR) – „Kitárjuk kapuink, mert nincs mit takargatnunk” koncepció alkalmazása, nyílt napok szervezése, szponzori tevékenységek
6. Természeti környezet	6.1. A természeti környezet megóvása, környezeti terhelés csökkentése	6.1.1. Környezetvédelmi előírásoknak, szabványoknak való megfelelés 6.1.2. Etikai normák betartása 6.1.3. Erőforrások racionális felhasználása, valamint a hulladék- és veszélyes anyagok környezettudatos ártalmatlanítása 6.1.4. Megfelelő ökokontrolling-rendszer működtetése	6.1. Ökológiai lábnyom 6.1. Anyag-, energiafelhasználási mutatók 6.1. Kibocsátási mutatók	Környezeti teljesítményértékelési eszközök: ökomérleg, ökopontok Etikai kódex
Fő alkalmazási lehetőségek				
– Krízishelyzetből való kilábalás során – Balesetek előfordulása vagy kritikus üzleti projektek indítása során		– Vegyipar, gyógyszer-, olaj-, autópár – Élelmiszer-, textil-, kozmetikai ipar – Nukleáris technológia, mobil kommunikáció, klórvegyészet		– Nap-, szélenergia, vízgazdálkodás, biogazdálkodás – Multinacionális, globális vállalatok – Finanszírozás, közszolgáltatás

## A „Hatékonysági stratégia” fenntarthatósági Balanced Scorecardja

„HATÉKONYSÁGI STRATÉGIA”				
Stratégiai szándék: Az üzleti folyamatok, tevékenységek hatékonyságának javítása				
Nézőpontok	Stratégiai célok	Operatív célok	Stratégiai mutatószámok	Hatékony menedzsmenteszközök
1. Pénzügyi teljesítmény	1.1. Hatékonyság növelése: költség-csökkentés, árbevétel-növelés 1.2. Eszközkihasználtság növelése 1.3. Kockázatok csökkentése	1.1.1. Működési költségek, egységköltség csökkentése 1.1.2. Erőforrások megszerzési költségének csökkentése 1.1.3. A környezettudatos tevékenység megtakarítási lehetőségeinek feltérképezése és kihasználása 1.1.4. A környezeti és társadalmi funkcióteljesítési mérték növelésénél kisebb arányú áremelés 1.2.1. Eszközök és erőforrások hatékonyabb ki- és felhasználása 1.3.1. Kontrollingrendszer alkalmazása	1.1. Árbevételre, eredményre, gazdasági hozzáadott értékre jutó felhasznált anyagok, energia, víz aránya 1.1. Erőforrások megszerzési költsége 1.1. Hulladékelhelyezés költsége 1.2. Eszközkihasználtsági és erőforrás-felhasználási mutatók 1.3. Termékre, szolgáltatásra jutó környezeti károk	Zöld kontrolling – Életciklus költségek számszerűsítése Költség-haszon elemzés
2. Vevők	2.1. Ökológiailag és társadalmilag hatékonyabb termék kínálása 2.2. A környezeti termék egységárának csökkentése, értékének megtartása mellett	2.1.1. Környezettudatos termékek (szolgáltatások) fejlesztése, értékesítése jobb minőségben és elérhetőbb áron 2.2.1. Egységköltség-csökkentés	2.1. Ökológiailag és társadalmilag hatékonyabb termék ára, piaci aránya 2.2. Környezeti termék előállítási költsége	Ókojelek, védjegyek
3. Működési folyamatok	3.1. Környezeti teljesítmény javítása, környezeti károk mérséklése 3.2. Termelékenység növelése 3.3. Hatékonyabb logisztikai megoldások alkalmazása 3.4. Hatékonyabb információs és kommunikációs rendszer működtetése	3.1.1. Hangsúlyáthelyezés a csővégi megoldásokról a szennyezés megelőzésére 3.1.2. Környezettudatos terméktervezés és -fejlesztés a bölcsőtől a sírig koncepció megvalósításával 3.1.3. Az újrafeldolgozás és az újrafelhasználás arányának növelése 3.2.1. Erőforrások hatékonyabb felhasználása 3.2.2. Hatékonyabb időalap-kihasználás 3.2.3. Teljesítőképesség normájának javítása 3.3.1. Tisztább termelés megvalósítása 3.3.2. Zöld beszerzési, tárolási, hulladékkezelési és értékesítési rendszer kiépítése 3.4.1. Az információ megszerzési és a kommunikációs rendszer működtetési költségének csökkentése	3.1. Egy termékre, technológiai folyamatra, egy alkalmazottra jutó környezeti terhelés 3.1. Újrafeldolgozott, -felhasznált anyagok aránya 3.2. Egységnyi termékre jutó hulladékok, veszélyes anyagok aránya 3.3. Zöld logisztikai megoldások aránya 3.4. Információgazdálkodás költsége	Környezetközponitú Irányítási Rendszer (KIR) – Környezetvédelmi Ipari Standardok Kapacitáskihasználás mértéke
4. Tanulás és fejlődés	4.1. A fenntartható fejlődés elvének beépítése a vállalati értékrendbe és döntéshozatalba 4.2. Fenntarthatóság központú embererőforrás-gazdálkodás	4.1.1. Az alkalmazottak fenntarthatósági ismereteinek és képességeinek fejlesztése 4.2.1. A munkaerő megszerzési, megtartási és fejlesztési költségének csökkentése 4.2.2. Gazdaságilag, társadalmilag hatékonyabb teljesítményértékelési és -ösztönzési rendszer működtetése	4.1. Az alkalmazottak környezettudatos döntésének aránya 4.2. Egy főre jutó képzési költségek	Fenntartható fejlődéssel kapcsolatos képzések, konferenciák, bemutatók, publikációk Fenntarthatósági teljesítményértékelési és -ösztönzési rendszer
5. Társadalom	5.1. A társadalmi hatékonyság növelése	5.1.1. Pozitív társadalmi hatások növelése (munkahelyteremtés, rugalmas munkaidő bevezetése stb.) 5.1.2. Negatív társadalmi hatások csökkentése (balesetek számának csökkentése, veszélyes körülmények mérséklése stb.)	5.1. A felelős működés komplex mérőszáma 5.1. Rugalmas munkaidőben dolgozók száma 5.1. Munkahelyi balesetek száma 5.1. Veszélyes, egészségre ártalmas munkahelyek száma	A felelős működés rangsora (Accountability Rating)
6. Természeti környezet	6.1. A vállalati hozzáadott értékre jutó természeti környezeti terhelés csökkentése (fajlagos környezeti terhelés)	6.1.1. A meg nem újuló erőforrások arányának csökkentése, a megújuló erőforrások felhasználásának növelése 6.1.2. Kevesebb emisszió kibocsátása 6.1.3. Környezeti teljesítményértékelési rendszer működtetése	6.1. Egységnyi termékre jutó anyagok, energia, víz felhasználása 6.1. Ökológiai lábnyom	Környezeti teljesítményértékelési eszközök: ökomérleg, ökológiai könyvvitel
Fő alkalmazási lehetőségek				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Termékéletgörbe különböző szakaszaiban</li> <li>– Vállalati tevékenységek, működési folyamatok szintjén</li> <li>– Vállalati szervezet szintjén</li> </ul>				



Az „Innovatív stratégia” fenntarthatósági Balanced Scorecardja

„INNOVATÍV STRATÉGIA”				
Stratégiai szándék: Környezeti és társadalmi értékötlettel bíró termékek és szolgáltatások kínálata				
Nézőpontok	Stratégiai célok	Operatív célok	Stratégiai mutatószámok	Hatékony menedzsmenteszközök
1. Pénzügyi teljesítmény	1.1. Az innovációból származó pénzügyi lehetőségek kiaknázása 1.2. Az innovációhoz, beruházáshoz szükséges pénzforgások biztosítása 1.3. Az innovációval járó kockázat csökkentése	1.1.1. Környezettudatos termékből/szolgáltatásból (bevételnövelés, költségcsökkentés, megtakarítási lehetőségek növelése) származó eredménynövelés 1.2.1. A szükséges finanszírozási, pénzügyi terv készítése, betartása és folyamatos ellenőrzése 1.2.2. Az esetleges hitelfelvételhez szükséges fedezet biztosítása 1.2.3. Támogatási lehetőségek megismerése és igénybevétele 1.3.1. A fejlesztés hozamának növelése, megtérülési idejének csökkentése 1.3.2. Megfelelő kontroll- és ökokontroll-rendszer működtetése	1.1. K+F költségek, ráfordítások, beruházások aránya 1.1. Környezettudatos termékből származó árbevétel aránya 1.1. Környezettudatos termék előállítási költsége a hagyományoshoz képest 1.2. Környezetvédelmi célú támogatások aránya 1.2. Környezetvédelmi célra felvett hitelek aránya 1.2. Környezetvédelmi forrásra jutó vállalati eredmény vagy termék/szolgáltatás előállítási költsége 1.3. Környezettudatos termék kifejlesztésének költsége, valamint megtérülési ideje	Kontrolling – Zöld kontrolling rendszer
2. Vevők	2.1. A környezettudatos vásárlók elérése, arányának növelése 2.2. A fenntartható fogyasztás ösztönzése 2.3. A környezettudatos vásárlók megelégedettségének növelése	2.1.1. Termékinnováció 2.1.2. Piacinnováció 2.1.3. Termék/piac diverzifikáció 2.2.1. A vásárlók fenntarthatósági ismereteinek bővítése, tudatosságának növelése 2.3.1. Környezettudatos termékek/szolgáltatások értékesítése 2.3.2. A vásárlók ár- és érték szemléletének erősítése	2.1. Környezettudatos termékek piaci részesedése 2.2. Környezettudatos termék ára 2.3. Reklamációk, visszavásárlások aránya, csere költségek 2.3. Minőségi előny (érték) a versenytársakhoz viszonyítva	Zöld marketing – Ökojelek, védjegyek
3. Működési folyamatok	3.1. A zöld termékkel, technológiával kapcsolatos kutatási, fejlesztési eredmények gyors alkalmazása 3.2. Környezettudatos vállalati tevékenységi rendszer kialakítása	3.1.1. A kutatóintézetekkel, hatóságokkal, társadalmi szervezetekkel való együttműködés megteremtése 3.2.1. Környezettudatos kutatás és fejlesztése 3.2.2. Környezetkímélőbb termelési eljárások alkalmazása (best practice) 3.2.3. Zöld logisztikai megoldások	3.1. Szabadalmak száma 3.1. Védjegyek száma 3.2. Környezettudatos K+F aránya 3.2. Környezetkímélő technológia aránya, korszerűsége 3.2. Zöld logisztikai megoldások száma	Franchise, ipari park, hálózat, klaszter Környezetközpontú Irányítási Rendszer (KIR)
4. Tanulás és fejlődés	4.1. Fenntarthatóság-központú, innovatív vállalati kultúra kialakítása 4.2. Innovatív munkaerő alkalmazása 4.3. Az innovációval kapcsolatos információk arányának növelése	4.1.1. A fenntartható fejlődés és az innováció szemléletének beépítése a vállalati értékrendbe és döntéshozatalba 4.1.2. Az innovációs ötletek megvalósításának támogatása 4.1.3. A szervezeten belüli és kívüli együttműködés ösztönzése, csoportmunka előnyeinek kihasználása 4.2.1. A megfelelő munkaerő toborzása, kiválasztása, képzése és megtartása a fenntarthatósági szempont alapján 4.3.1. Az innovációt támogató kommunikációs és információs rendszer kifejlesztése és működtetése	4.1. Innovációs ötletek száma, megvalósítási arányuk 4.2. K+F tevékenységben dolgozók száma, aránya 4.2. Kutatóhelyek száma 4.3. Belső és külső kutatási információk aránya	Fenntartható fejlődéssel kapcsolatos képzések, konferenciák, bemutatók, publikációk Fenntarthatósági teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer
5. Társadalom	5.1. A társadalom bizalmának elnyerése 5.2. A helyi és regionális lakosság életminőségének javítása	5.1.1. Közreműködés a hatóságok és civil szervezetek munkájában a környezetvédelmi problémák innovatív megoldása során, és aktív részvétel a megelőzésben 5.1.2. Zöld kommunikáció megvalósítása 5.2.1. Felelős vállalati magatartás gyakorlása	5.1. Környezetvédelmi problémák megoldásában való részvétel száma 5.1. Helyi lakosságra jutó K+F beruházások 5.2. A felelős működés komplex mérőszáma 5.2. Emisszió és zajkibocsátás, hulladék-képződés	Vállalati társadalmi felelősség (CSR) A felelős működés rangsora
6. Természeti környezet	6.1. A természeti környezet jelenlegi állapotának javítása	6.1.1. Meg nem újuló erőforrások arányának csökkentése innovatív felhasználás révén, megújuló erőforrások felhasználásának növelése 6.1.2. A levegő-, talaj- és vízszennyezés megelőzésében való aktív szerepvállalás 6.1.3. Környezetvédelmi jogszabályoknál önként vállalt szigorúbb kötelezettségek teljesítése	6.1. Erőforrások felhasználásának aránya 6.1. Kibocsátási mutatók 6.1. Környezetvédelmi normákon felüli kötelezettségvállalás	Környezetvédelmi ipari standardok Ökológiai számvitel
Fő alkalmazási lehetőségek				
– Egészséges élelmiszerek – Természetes anyagok		– Kisebb kockázatú zöld energia előállítási, fogyasztási és hulladékhelyezési eljárások		– Tartós használati cikkek

A „Transzformációs stratégia” fenntarthatósági Balanced Scorecardja

„TRANSZFORMÁCIÓS STRATÉGIA”				
Stratégiai szándék: A jelenlegi piacok és intézményi keretek átalakítása, újak kialakítása				
Néző-pontok	Stratégiai célok	Operatív célok	Stratégiai mutatószámok	Hatékony menedzsmenteszközök
1. Pénzügyi teljesítmény	1.1. A jelenlegi piacok átalakításából és újak kialakításából származó pénzügyi lehetőségek kiaknázása 1.2. Az átalakításhoz, változtatásokhoz szükséges pénzforrások biztosítása 1.3. Az intézményi keretek átalakításával járó kockázat csökkentése	1.1.1. Környezettudatos termék (szolgáltatás) értékesítéséből származó bevétel növelése 1.2.1. A tőkepiaci értékelés pozitív hatásának jobb kihasználása 1.2.2. Az esetleges hitelfelvételhez szükséges fedezet biztosítása 1.3.1. A strukturális átalakításokhoz kapcsolódó pénzügyi terv készítése 1.3.2. A költségvetési fegyelem biztosítása 1.3.3. Megfelelő kontrolling- és ökokontrolling-rendszer működtetése	1.1. Környezettudatos termék (szolgáltatás) hozzáadott értékének nagysága és növekedésének mértéke 1.1. Működési profithányad növekedésének mértéke 1.1. Cash flow növekedés mértéke 1.2. Befektetések megtérülésének mértéke 1.2. Eladósodási arány változása 1.3. Pozitív pénzáram 1.3. Információval ellátottság mértéke	Környezeti számvitel – Környezeti kontrolling
2. Vevők	2.1. A környezettudatos vásárlók elérése, arányának növelése 2.2. Fogyasztói megelégedettség növelése fenntarthatósági szempontból 2.3. A vásárlók fogyasztói szokásainak megváltoztatása (környezettudatosságának kifejtése és erősítése)	2.1.1. Termékfejlesztés 2.1.2. Piacfejlesztés 2.1.3. Termék/piac diverzifikáció 2.2.1. Környezettudatos termékek fejlesztése, kínálatának bővítése jó minőségben és elérhető áron 2.3.1. A vásárlók fenntartható fejlődéssel kapcsolatos ismereteinek bővítése 2.3.2. Zöld marketing alkalmazása 2.3.3. Környezetvédelmi ipari standardok alkalmazása	2.1. Új termékek aránya a portfólióban 2.1. Új piacok száma és aránya az árbevételben 2.1. Ökotermékek aránya a teljes portfólión belül 2.2. Innovációra fordított összeg 2.2. Zöld beruházások aránya és nagysága 2.2. Ökotermékek költséghatékonysága a hagyományos termékekkel szemben 2.3. Környezettudatos termékek népszerűsítésére fordított összeg	Zöld marketing – Zöld kommunikáció Környezetvédelmi ipari standardok, ökojelek
3. Működési folyamatok	3.1. A zöld termékkel, technológiával, szervezettel, irányítási rendszerrel kapcsolatos kutatási, fejlesztési eredmények gyors alkalmazása 3.2. Környezettudatos vállalati gazdálkodás megvalósítása	3.1.1. A kutatóintézetekkel, hatóságokkal, társadalmi szervezetekkel való intenzív együttműködés megteremtése 3.2.1. Környezettudatos K+F, terméktervezés 3.2.2. Tisztább termelés megvalósítása 3.2.3. Zöld beszerzés 3.2.4. Környezeti számvitel, ökokontrolling-rendszer kiépítése 3.2.5. Szervezeti feltételek biztosítása 3.2.6. Vezetői információk (VIR) és környezet-irányítási rendszer (KIR) bevezetése	3.1. Érdekvérvényesítés képessége és a vállalati eredményre gyakorolt hatása 3.2. Környezettudatos technológia alkalmazásának aránya 3.2. Ökobeszállítók aránya 3.2. Környezettudatos K+F aránya 3.2. Selejtárány csökkenése környezetvédelmi okokból 3.2. Veszélyes hulladékok csökkentése 3.2. Újrahasznosított anyagok aránya	Környezetközpontú információs és kommunikációs rendszer Környezetvédelmi ipari standardok
4. Tanulás és fejlődés	4.1. Fenntarthatóság-orientált vállalati kultúra kialakítása 4.2. A szükséges munkaerő létszámának, kompetenciájának fenntarthatósági szempontból történő biztosítása 4.3. A fenntarthatósági információ arányának növelése	4.1.1. A fenntartható fejlődés koncepciójának beépítése a vállalati értékrendbe és döntéshozatalba 4.2.1. A megfelelő munkaerő kiválasztása és képzése a fenntarthatósági szempont alapján 4.3.1. Fenntarthatósági kommunikációs és információs rendszer kifejlesztése és működtetése	4.1. Környezettudatos döntések aránya 4.2. Környezettudatos képességekre fordított összeg 4.3. Rendelkezésre álló információk aránya és megbízhatósága	Fenntartás-orientált vezetési modell, stílus és ösztönzési rendszer Környezettudatos képzések és szakmai konferenciák
5. Társadalom	5.1. A társadalom fenntarthatósági szemléletének fejlesztése 5.2. Az intézményi keretek átalakításában való aktív vállalati részvétel 5.3. Integrált társadalmi mobilitási rendszer kifejlesztése	5.1.1. Környezetvédelmi ipari standardok alkalmazása 5.1.2. Zöld kommunikáció megvalósítása 5.2.1. Közreműködés a hatóságok és civil szervezetek munkájában a környezetvédelmi problémák megoldása során 5.2.2. Lobbytevékenység folytatása 5.3.1. Társadalommobilitási trendek, mozgásteretek befolyásolása	5.1. A vállalatról megjelent fenntarthatósági információk aránya 5.2. Az érdekvérvényesítés fejlesztési és működési lehetőségekre gyakorolt hatása 5.3. Rugalmas, rész munkaidőben dolgozók aránya	Fenntarthatóság-központú programok támogatása, népszerűsítése Lobbytevékenység
6. Természeti környezet	6.1. Proaktív környezetvédelmi tevékenység folytatása (nemcsak a környezet megóvása, hanem a jelenlegi állapotának javítása)	6.1.1. Környezetvédelmi jogszabályoknál önként vállalt szigorúbb kötelezettségek teljesítése 6.1.2. Az erőforrások új módon való felhasználása 6.1.3. A természeti környezet rehabilitációjában való aktív részvétel	6.1. Ökológiai lábnyom 6.1. Szennyezőkibocsátási mutatók 6.1. Alternatívenergia-felhasználás aránya a hagyományoshoz képest	Felelősségvállalás a természeti környezetért a vezetők személyes példamutatásával
Fő alkalmazási lehetőségek				
– Munkaerő-mobilitás – Energiatermelés – Lakások/házak tervezése területén		– Környezetvédelmi ipari standardok – Termékjelölések tervezése, bevezetése		– Politikai szervezetek munkájában való részvétel – Lobbytevékenység

Látható, hogy a TVK elkötelezett a fenntartható fejlődés iránt és kommunikálja az elért eredményeit az érintettek felé. Kiemelt figyelmet fordítanak egy tisztább, élhetőbb környezet és a biztonságos, egészséges munkafeltételek elérésére, amelynek érdekében a megelőzést és a felelős gondoskodást alapvető feltételként kezelik. A fenntarthatóság és környezetközpontú gondolkodás alapelvei mélyen beépültek a vállalat hosszú távú stratégiájába.

### **A TVK fenntarthatósági, „Hitelességi stratégiájának” térképe**

Az előzőekben felvázolt stratégiai helyzet ismeretében, valamint a fenntarthatósági stratégiai változatok jellemzői alapján érzékelhető, hogy a TVK Nyrt. a „Hitelességi stratégiát” követi. A „Hitelességi stratégia” céljainak, elemeinek az összvállalati stratégiába való beépülését és a köztük lévő fontosabb *ok-sági összefüggéseket* a stratégiai térkép mutatja a 4. ábrán. E térkép leírja, hogyan vezetnek teljesítményjavuláshoz az immateriális javak a TVK belső folyamatában, amelyek a legjelentősebb befolyással bírnak az értéktérítésre a vevők, a részvényesek, a társadalmi közösségek és a természeti környezet számára.

A jó hírnév segíti a vállalatot a legjobb munkavállalók vonzásában, megszerzésében és megtartásában. Stratégiai céljaik végrehajtásának egyik legfontosabb feltétele a szakmailag jól képzett, motivált, a cég mellett teljes mértékben elkötelezett munkaerő. Ezért a TVK nagy figyelmet fordít a dolgozók elkötelezettségének maximalizálására, kihívást jelentő feladatok és lehetőségek nyújtására a legjobb munkakörülmények biztosítása és átlagon felüli javadalmazás mellett. A humán erőforrásának továbbfejlesztése érdekében szakmai képzéseket, egyéni és csoportos kompetenciafejlesztő tréningeket szervez, melyben nagy hangsúlyt kap a fenntartható fejlődés elveinek a beépítése a vállalati értékrendbe.

A működési folyamatok egyik legmeghatározóbb eleme az innováció. A környezeti terhelés csökkentésének érdekében kutatásokat végeznek biológiailag lebomló műanyagok létrehozására új adalékanyagok kifejlesztésével. Szintén kutatási program keretében keresnek megoldási lehetőséget a hulladékok, ezen belül is a műanyagok újrafelhasználására. Az innovációs folyamat hatással van az új termékekre, azok minőségére és árára, elősegítve ezzel a vásárlói igények kielégítését.

Vevői nézőpontból a TVK egyik legfontosabb célja azok elégedettségének növelése magas színvonalú kiszolgálással és hatékony szükségletkielégítéssel. A kölcsönös előnyökön alapuló, tartós és értéktérítő partnerkapcsolatok kialakításával szeretnék a vevői-

ket megszerezni és megtartani, amit az új termékek bevezetésével és a minőségjavítással érnek el. A vállalat értékét növeli a már meglévő ügyfelekkel ápoltság kapcsolat elmélyítése és a vevői szükségletek lehető legmagasabb szintű kielégítése.

A társadalmi szempontból elért jó hírnév javítja a tudatos fogyasztókban és befektetőkben a vállalatról kialakult képet, ezzel segítve elő az értéktérítő kapcsolatok kialakítását. A vállalat a társadalmi felelősségvállalásával törekszik a kulturális örökségek megőrzésére és támogatást nyújt a kultúra, a sport, a tudomány és az oktatás területén. A társadalmi megítélés javítása és a hasznosságának elismerése érdekében programokat indított a vegyipar és maga a TVK tevékenységeinek széles körű megismertetésére.

Mivel a természeti környezet védelme napjaink egyik legfontosabb kérdése, a TVK is elsődleges célként jelölte meg azt a stratégiájában. A környezeti terhelését számos intézkedés bevezetésével csökkenti, mint például a hulladékok újrafelhasználásának előtérbe helyezése, a káros anyag kibocsátásának vagy a frissvíz felhasználásának a csökkentése révén. E célok megfogalmazásához és eléréséhez szükség van a fenntartható fejlődés elveinek mind szélesebb körű elfogadására, innovációra és környezettudatos logisztikai megoldások alkalmazására.

### **A TVK Nyrt. „Hitelességi stratégiájának” Fenntarthatósági Balanced Scorecardja**

A vállalat tisztában van azzal, hogy napjainkban a hosszú távú siker és a társadalmi elfogadottság mérőszámai nem csak a gazdasági mutatószámokban tükröződnek. Tevékenységüket egyre inkább annak a teljesítménynek a tükrében is értékelik, hogy mennyire képesek csökkenteni a társadalomra, illetve a környezetre gyakorolt negatív hatásukat. Ennek megfelelően készült el a TVK „Hitelességi stratégiájának” SBSC-ja (6. táblázat), ami egyértelművé teszi a stratégiai célokhoz tartozó operatív célokat, a célok elérésének ellenőrzésére szolgáló mutatószámokat, és a megvalósítást segítő korszerű menedzsmenteszközöket. A szerkezet alkalmazásával a vállalat hatékonyabban nyomon tudja követni célkitűzéseinek a megvalósulását.

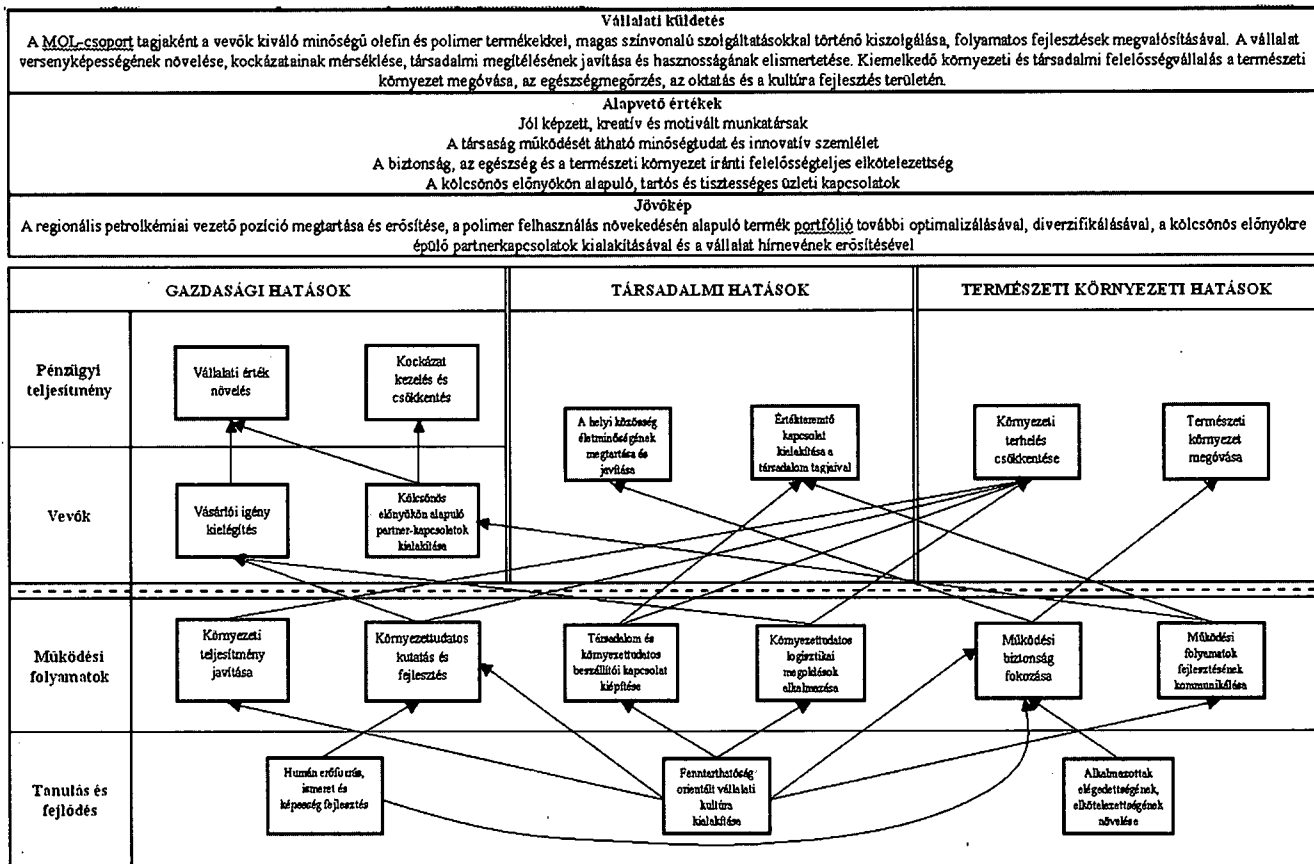
### **Az SBSC alkalmazásának vállalati hozadéka**

A Fenntarthatósági Balanced Scorecard vállalati alkalmazásának számos eredménye realizálódott. Először is hasznos keretet adott a fenntarthatósági stratégia tervezéséhez és kézzelfogható segítséget nyújtott a hosszú és rövid távú fenntarthatósági feladatok megoldásához. Ezeken kívül további előnyök voltak érzékelhetőek:

A TVK Nyrt. „Hitelességi stratégiájának” Fenntarthatósági Balanced Scorecardja

„HITELESSÉG STRATÉGIÁJA”									
Nézőpontok	Stratégiai célok	Operatív célok	Stratégiai mutatószámok				Hatékony menedzsmenteszközök		
1. Pénzügyi teljesítmény	1.1. Vállalatiérték-növelés 1.2. Kockázatkezelés és csökkentés	1.1.1. ROACE növelése 1.1.2. Környezetvédelmi céltartalék csökkentése	Mutatók				– Business Continuity Management (BCM) – Enterprise Risk Management (ERM)		
			1.1. ROE	–0,1					
			1.1. EBITDA (MFt)	17 703	5099	13 699			
			1.1. ROACE (%)	1,53	–13,08	–7,17			
			1.2. Környezetvédelmi céltartalék (MFt)	2563	1971	2030			
2. Vevők	2.1. Vásárlóiigény kielégítés 2.2. Kölcsönös előnyökön alapuló partnerkapcsolatok kialakítása	2.1.1. Termékportfólió-bővítés 2.1.2. Termékminőség-fejlesztés 2.1.3. Termékélettartam-hosszabbítás 2.2.1. Vevői elégedettség növelése 2.2.2. Fenntartható fejlődés (FF) tudatosság kommunikációja a vevők felé	1.2. EBK-jellegű bírság	0	0	0	– Customer Relationship Management (CRM) – FF-jelentések		
			2.1. Vevői elégedettségi index (%)	14,39	19,52	15,52			
3. Működési folyamatok	3.1. Környezeti teljesítmény javítása 3.2. Környezettudatos kutatás és fejlesztés 3.3. Társadalom és környezettudatos beszállítói kapcsolat kiépítése 3.4. Környezettudatos logisztikai megoldások alkalmazása 3.5. Működési biztonság fokozása 3.6. Működési folyamatok fejlesztésének kommunikálása	3.2.1. Új, biológiailag lebomló műanyagtypusok fejlesztése 3.2.2. Kutatási programok a műanyagok környezetbarátabbá tételére 3.5.1. Biztonsági kockázatok kezelésére irányított intézkedések bevezetése	3.1. Környezetvédelmi beruházások (MFt)	36,7	110,4	974	– Integrált Irányítási Rendszer (IIR) – Minőségirányítási Rendszer (MIR) – Total Quality Management (TQM) – Folyamatbiztonsági Irányítási Rendszer (PSM) – Energiafelügyeleti és Információs Rendszer (EFIR) – Beszállító minősítési rendszer		
			3.2. Kutatással és fejlesztéssel kapcsolatos szolgáltatás (MFt)	n. a.	235	230			
			3.4. Újrahasznosított veszélyes és nem veszélyes hulladék mennyisége (t)	900	4602	488			
			3.5. Tüzesetek száma (db)	0	0	3			
4. Tanulás és fejlődés	4.1. Humán erőforrás, ismeret- és képesség-fejlesztés 4.2. Fenntarthatóság-orientált vállalati kultúra kialakítása 4.3. Alkalmazottak elégedettségének, elkötelezettségének növelése	4.1.1. A legtehetősebb személyek vonzása 4.1.2. Meglévő munkaerő fejlesztése és megtartása 4.2.1. Újonnan kinevezett vezetőknél alapszintű EBK-tudatosság elérése	4.1. Egy főre eső oktatási és tréningköltség (Ft)	150 000	76 212	74 500	– Fenntartható Fejlődés Menedzsment Rendszer (FFMR) – FF-jelentések – EBK Irányítási Rendszer – Ötletek Támogatási Rendszere (ÖTR) – Karrier Menedzsment Folyamat (CMS) – Teljesítmény Értékelési Rendszer (TÉR) – Teljesítmény Menedzsment Rendszer (TMR)		
			4.1. Egy főre eső képzési óraszám	n.a.	31,59	79,8			
			4.3. A TVK-tól távozott alkalmazottak száma (fő)	52	44	60			
			4.3. Táppénzes távollét aránya (%)	15,8	16,4	15,3			
5. Társadalom	5.1. A helyi közösség életminőségének megtartása és javítása 5.2. Értéktérmető kapcsolat kialakítása a társadalom tagjaival	5.1.1. A munkaidő-kieséssel járó balesetek csökkentése 5.1.2. Az összes jelentésköteles foglalkozási megbetegedés gyakoriságának csökkentése 5.1.3. Dolgozók részvételi arányának növelése a munkahelyi egészség-fejlesztési programban 5.2.1. Támogatási tevékenység kiterjesztése	5.1. LTIF (munkaidő-kieséssel járó munkabalesetek gyakorisága)	0,49	0,50	0,50	– Etikai Kódex – Munkahelyi Egészségvédelmi és Biztonsági Irányítási Rendszer (MEBIR) – STEP program – Biztonságos Munkahelyek Projekt – Biztonságos közlekedés program		
			5.1. TROIF (jelentésköteles foglalkozási megbetegedések gyakorisága)	0	0	0			
			5.2. Szponzorálás és mecenatúra (MFt)	66,7	66,9	49,89			
			5.2. Női munkaerő aránya az összes alkalmazottra vetítve (%)	34,5	32,5	32,6			
6. Természeti környezet	6.1. A természeti környezet megővése 6.2. Környezeti terhelés csökkentése	6.1.1. Természeti erőforrások védelme 6.2.1. Alapanyag- és energiaszükségletek racionalizálása 6.2.2. Felszíni frissvíz-felhasználás minimalizálása 6.2.3. Üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése	6.1. Visszaforगतott és újra felhasznált víz teljes mennyisége (m³)	934 770	859 944	1 372 293	– Egységes környezethasználati engedélyeztetés (IPPC) – Környezetközpontú Irányítási Rendszer (KIR) – Fenntartható Fejlődés Menedzsment Rendszer (FFMR)		
			6.2. Földgázfogyasztás (GJ)	n.a.	1 403 194	1 693 172			
			6.2. Elektromosáram -fogyasztás (GJ)	n.a.	1 938 093	2 015 495			
			6.2. CO <sub>2</sub> -kibocsátás (t)	1 147 068	1 056 552	1 127 707			

# A TVK Nyrt. fenntarthatósági, „Hitelességi stratégiájának” térképe



Forrás: saját szerkesztés, 2012

- elősegítette a TVK-nál a fenntarthatóság fogalmának jobb megértését, a fenntarthatóság érdekében tett vállalati erőfeszítések megismerését és a fenntarthatósági akciók hiányosságának kimutatását,
- tisztázódott, hogy a társadalmi és a környezeti ügyek hogyan integrálódnak a jelenlegi vállalati tevékenységekbe és a döntéshozatalba,
- gondolati sorvezetést adott a Fenntarthatósági Fejlesztés és Egészség, Biztonság, Környezet (FF és EBK) Osztály operatív tevékenységeinek a tervezéséhez, a hosszú távú fenntarthatósági célok kijelölése mellett.

Amint a vállalat meghatározta a fenntarthatósági fókuszterületeket, majd ez alapján kialakította az első Fenntarthatósági Balanced Scorecardját, hamar azzal a feladattal került szembe, hogy beépítse az SBSC-t a meglévő vezetési rendszerébe. A legjobb eredményt az SBSC lépésről lépésre történő bevezetése hozta, megfelelő egyensúlyt tartva a vállalati konkrét tevékenységekben és a működési szabályzásban bevezetett változások között.

## Következtetések

A tanulmány az ismertetett stratégiai típusoknak és a Fenntarthatósági Balanced Scorecardnak a széles vállalati körben történő alkalmazását segíti elő. Ezzel kapcsolatosan az a következtetés vonható le, hogy az SBSC-alkalmazás *eredményessége* általában a stratégiaiával, vállalati kultúrával, szervezeti felépítéssel, valamint a folyamattal és a módszertani tényezőkkel függ össze.

Ahogy a BSC, úgy az SBSC is tartalmaz *stratégiákat*. Azonban csak kevés, a fenntarthatóság követelményeit *explicit módon* kifejező stratégia létezik a fenntarthatósági menedzsment területén. Ezért fontos a megfelelő fenntarthatósági stratégiai változatok kiválasztása a stratégiaalkotási folyamatban. Ebből kiindulva lehet meghatározni a követendő stratégiai célokat, fő teljesítménymutatókat és menedzsment-módszereket. Empirikus vizsgálatok (Kaplan – Norton, 1996; Bieker, 2005; Pelczné Gáll, 1997) eredményei azt mutatják, hogy azok a vállalatok, amelyek hagyományos BSC-ét már korábban is bevezettek, ismerték a stratégiák tervezésének és megvalósításának rutinjait.

A vállalati kultúra jelentőségét fokozza az a tény, hogy az SBSC mint új teljesítményértékelési rendszer bevezetése alapvető változásokat idéz elő a menedzsmentben. A mind tartalmi, mind módszertani szempontból új SBSC kérdésessé teheti a korábbi stratégiai struktúrákat és folyamatokat. Ezért a vállalati integrálásban a kulturális tényezők meghatározó szerepet játszhatnak, amelyek a következők:

Hernádi (2009) dolgozatában arról ír, hogy a *felső vezetés elkötelezettsége* az egyik legfontosabb tényezője a vállalati fenntarthatóság megvalósulásának. Így van ez az SBSC-nél is. Ezt ki kell fejeznie a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdések fontosságának hangsúlyozása során. Mi több, a vezetésnek számolnia kell az alkalmazottak fenntartásával is, melyet proaktív módon kell kezelnie. Ezt azzal érhetik el a vezetők, hogy *megbeszélik a problémákat* az érintett beavatottakkal és előre *kikéri a véleményüket* a lehetséges döntési változatokról.

A vállalati szervezeti felépítés szintén az eredményesség feltétele közé tartozik. Az SBSC-nek annak a szervezetnek a felépítését kell tükröznie, amelynek a stratégiájáról szól. Ezt az indokolja, hogy a stratégiát rendszerint a különböző szervezeti egységek szintjén értelmezzük. Ily módon a Fenntarthatósági Balanced Scorecard szervezeten belüli elfogadottságának feltétele, hogy a vállalat/üzleti egység fenntarthatósági stratégiája által támasztott követelmények jelenjenek meg a szervezeti egységek, csoportok és egyének számára kitűzött célok szintjén. Ehelyett a szervezeti egységeknek gyakran továbbra is a hagyományos menedzsmentrendszer részeként meghatározott pénzügyi keretek teljesítésére kell koncentrálniuk. A szervezeti egységeken belüli csoportok és egyének céljait pedig operatív célokhoz kapcsolják, kizárva ezzel azt, hogy olyan képességek alakuljanak ki, amelyek lehetővé teszik a fenntarthatósági célok elérését. Ez a probléma főleg annak tulajdonítható, hogy az emberierőforrás-menedzserek gyakran nem képesek elősegíteni az egyéni és a csoportszintű célok illeszkedését a szervezeti célokhoz. A fentiekben túlmenően nem mellékes eredménypotenciát rejtenek még a *folyamattal és a módszertannal összefüggő tényezők*. Ezek között a legfontosabb az a *megközelítés*, amely szerint az SBSC, illetve a stratégiai célrendszer felépül.

A tradicionális Balanced Scorecard inkább a felülről lefelé irányuló, illeszkedő metodológiát ajánlja. Ez azt jelenti, hogy a stratégiai célokat a felső vezetés határozza meg. Ez gyakran vezet belső ellenálláshoz, mivel nem veszi figyelembe a dolgozók egyéni céljait, ami veszélyeztetheti a rendelkezésre álló erőforrásokat. A szervezetek egészének összehangolása a közös jövő-

képnek és a kijelölt irányvonalaknak megfelelően egy sok embert érintő, bonyolult folyamat. Így a vállalati tapasztalatokból kiindulva a *felülről lefelé* és az *alulról felfelé* megközelítés okos kombinációja erősítheti a vállalati dolgozók elkötelezettségét a stratégiai célok és a menedzsment-eszközök mellett. Másfelől viszont a topmenedzsment által megfogalmazott stratégiai inputok, úgymint a vállalati küldetés, értékek és jövőkép, továbbá az azonosított fenntarthatósági stratégia szolgál útmutatóul a közép- és alsó szintű vezetők számára az operatív célok, mutatók és eszközök meghatározásához. Ez természetesen időigényes, és sok belső egyeztetést kíván, de megéri elvégezni.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A bemutatott kutatómunka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## Felhasznált irodalom

- Bieker, T. (2005): Sustainability Management with the Balanced Scorecard. St. Gallen: Publication of Institute for Economy and the Environment
- Bieker, T. – Dyllick, T. – Gminder, C.U. – Hockerts, K. (2002): Towards a Sustainability Balanced Scorecard. Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy. St. Gallen-Fontainebleau: Publication of IWÖ-HSG and INSEAD
- Dias-Sardinha, I. – Reijnders, L. – Antunes, P. (2007): Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A study of Three Large Portuguese Companies. Environmental Quality Management, No. 3.
- Dyllick, T. – Belz, F. – Schneidewind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. Zürich
- Epstein, E.M. – Wisner, P. (2001): Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies With the BSC. Balanced Scorecard Report, No. 5–6.
- Epstein, E.M. (2006): The "Good Company," Rhetoric or Reality? Corporate Social Responsibility and Business Ethics Redux. Berkeley: University of California
- EUROPE 2020. A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth (2010). Brussels: European Commission
- Ferreira, A.F. – Santos, S.P. – Rodrigues, P.M.M. (2009): Adding Value to Branch Performance Evaluation Using Cognitive Maps and MCDA: A Case Study. Publication of Banco de Portugal, Lisboa
- Figge, F. – Tobias, H. – Schaltegger, S. – Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Lüneburg: Publication of Centre for Sustainability Management
- Fülöp Gy. (2008): Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat. Budapest: Perfekt Kiadó

- Fülöp Gy. – Pelczné G. I.* (2011): Fenntarthatósági vállalati stratégiák megvalósítása Balanced Scorecard alkalmazásával. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar – VIII. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc-Lillafüred
- Hernádi B.* (2009): Környezettudatos vállalati gazdálkodás – zöld számvitel. Diplomamunka, Miskolci Egyetem
- Horváth and Partners* (2008): Controlling. Út egy hatékony controllingrendszerhez. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Jones, Ph.* (2011): Designing an Effective Environmental Balanced Scorecard. London: Excitant Ltd.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P.* (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press
- Kerekes S. – Kindler J.* (1997): Vállalati környezetmenedzsment. Budapest: Aula Kiadó
- Kerekes S. – Szlávik J.* (2001): A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Marosán Gy.* (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Budapest: Műszaki Kiadó
- Pelczné Gáll I.* (1997): Az MVK Rt. integrált vállalatirányítási rendszerének bevezetése, sikertényezői és problémái. Városi Közlekedés, 37. évf.
- Prahalad, C.K. – Hamel, G.* (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, No. 5-6.
- Szakály D. – Kása R.* (2011): Felderítés és vadászat: A paradigmaváltás új fókusza – a technomenedzsment térhódítása. Magyar Minőség, 5. sz.
- Szegedi K.* (2011): Üzleti etika a gyakorlatban – etikai intézmények. E-learning tananyag. TÁMOP 4.2.1.-08/1/A-2009-0049
- Tiszai Vegyi Kombinát Nyrt.* (2008-2010): Fenntarthatósági jelentés, éves jelentés, éves beszámoló, üzleti jelentés