

Koncepcionális modell a Fenntarthatósági Balanced Scorecard kialakítására

DOI: [10.29180/978-615-6342-50-8_13](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-50-8_13)

SZERZŐK:

Mattiassich Enikő¹

ABSZTRAKT

Az ESG (Environmental, Social and Governance) a környezeti a társadalmi és a vállalatirányítási fenntarthatóságot középpontba helyező, vállalati keretrendszer. Az ESG beépítése a vállalati működésbe nem csak márképítési célokat szolgál, hanem egyszerre versenyelőnyt a finanszírozásnál és ideális esetben költségmegtakarítást a termelési folyamatokban. A tanulmány célkitűzése a fenntarthatósági stratégiák vállalati megvalósításának az eredményesebbé tétele. A publikációban az esszenciális fenntarthatósági stratégiai változatok célját, szerepét, valamint a kiválasztás tényezőit ismertetem, ezt követően felvázolom a stratégiák megvalósítását szolgáló irányítási gondolatrendszer, az úgynevezett tradicionális Balanced Scorecard (BSC) kibővítésének lépéseit és következményeit a Fenntarthatósági BSC irányába. Ehhez szorosan társul a stratégiai változatok BSC-jének tartalmi elemeire tett javaslatok ismertetése. Az ESG tényezők fontos, hogy a vállalat értékteremtő narratívájába is beépüljenek, hogy a vállalati ESG tevékenységünk szerves részévé váljon, és az integrált jelentési tevékenység sikeresnek mondható legyen.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, vállalati stratégia, Fenntarthatósági Balanced Scorecard, vállalati teljesítmény, környezeti teljesítmény

ABSTRACT

ESG (Environmental, Social and Governance) is a corporate framework focusing on environmental, social and governance sustainability. Incorporating ESG into corporate operations is not only for branding purposes, but also for competitive advantage in financing and, ideally, cost savings in production processes. The objective of this study is to improve the effectiveness of corporate implementation of sustainability strategies. In this publication, I describe the purpose, the role and the selection factors of the essential sustainability strategy variations, and then outline the steps and implications of extending the management philosophy for strategy implementation, the so-called traditional Balanced Scorecard (BSC), towards a Sustainability BSC. This will be closely linked to a description of the proposals for the content of the BSC of the strategic variants. It is important that ESG factors are integrated into the value creation narrative of the company, so that they become an integral part of our corporate ESG activities and the integrated reporting activity can be considered successful.

Keywords: sustainability, corporate strategy, Sustainability Balanced Scorecard, corporate performance, environmental performance

¹ Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, e-mail: mattiassich.szokoli.eniko@gmail.com

Bevezetés

Az ESG (Environmental, Social and Governance, környezet, társadalom, vállalat vezetés) a környezeti, a társadalmi és a vállalati irányítási fenntarthatóságot középpontba helyező vállalati keretrendszer. Az ESG beépítése a vállalati működésbe nem csak márkáépítési célokat szolgál, hanem egyszerre versenyelőnyt a finanszírozásnál és ideális esetben költségmegtakarítást is a termelési folyamatokban.

A fenntarthatósági célkitűzések integrációja a befektetési döntéshozatalban is jelentős szerepet játszik és komoly piaci előnyt jelenthet a versenytársakkal szemben. Kihívás, hogy az ESG-nek ma még nincsenek egységes standardjai, azonban több nemzetközi kezdeményezés indult a szabványok kialakítására. Ezek a változások nagyban hozzájárulnak majd ahhoz, hogy a vállalatok fenntarthatósági szempontok szerint jobban összehasonlíthatóvá váljanak az egységes módszertannak köszönhetően.

A fenntartható vállalat egyben azt is jelenti, hogy az adott szervezet aktívan menedzseli és megérti a környezeti, társadalmi és irányítói hatásokat, és biztosítja, hogy az üzleti modell életképes maradjon a jövőben a piacgazdaság keretei között.

A fenntarthatóság integrálásához az üzlet minden elemében átfogó megközelítés szükséges, azaz egy vállalatra szabott stratégia. A vállalatoknak sokféle kihívással és kérdéssel kell szembenéznük az ESG átalakulásuk során.

Az ESG bevezetése során figyelembe kell venni az adott iparág dinamikáját, a cég stratégiáját, a meglévő és a változó szabályozásokat. A vezetői támogatást biztosítva be kell avatkozni a működési folyamatokba és a befektetői zöld perspektívát bevonni az értékteremtésbe, vagyis a mindennapi termelési folyamatokba is. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, ki kell alakítani egy vállalatra szabott fenntarthatósági módszertant és a hozzá kapcsolódó ütemtervet, amely alapján az elképzeléseket meg lehet valósítani, majd ezen ESG kultúra mentén integrálni kell a munkafolyamatba, vállalati kultúrába. Ahhoz, hogy a fenntarthatóság beépíthető legyen a teljesítménymenedzsment rendszerbe, megfelelő egzakt mérési és ösztönző rendszerek beépítése lesz szükséges. *(Eu-Green-Deal-Tax-Report.Pdf, n.d.)*

Fenntartható értéklánc

A befektetők, szabályozó hatóságok egyre nagyobb nyomást gyakorolnak a vállalatokra, hogy fenntarthatóan kezeljék értékláncukat, foglalkozva a pazarlás, energia, víz és az erőforrás felhasználás társadalomra gyakorolt problémáival. A káros környezeti hatások csökkentése, a digitális és ipar 4.0 megoldások kiaknázása mind-mind fontosak a hatékonyság növelése érdekében úgy, hogy továbbra is skálázható legyen a termelés. A szabályozási fejlődések középpontjában a vállalati átvilágítás áll. A befektetők a vállalatok értékelésénél egyre inkább figyelembe veszik az ökológiai, társadalmi kockázatokat. A fogyasztók egyre inkább a tiszta zöld termékeket és az azokat gyártó, kiszolgáló piaci szereplőket részesítik előnybe.

Az üzleti partnerek és a befektetők elvárják, hogy a vállalat azonnali információt szolgáltatson arról, hogy mind ökológiai, mind társadalmi követelményeknek megfelel-e. Ehhez a teljes vállalati irányítási rendszert is hozzá kell igazítani, mivel egyes adatok nem kerültek tárolásra, mert azok nem voltak relevánsak a működés és irányítás szempontjából.

A fenntartható vállalkozás folytatásának elve

Az éghajlatváltozás minden társaságot érint és a kockázatok hatása ágazatonként, illetve földrajzilag eltérő lehet. Minden szektorban meg kell fontolnia a vállalkozásoknak, hogy az éghajlattal kapcsolatos kockázatok milyen lehetséges következményekkel járnak, és ezek következményeit mérlegelniük kell, hiszen ez a vállalkozás folytatását befolyásolja. Nagyobb hangsúlyt kell fordítani a világos következetes és egyértelmű feltételezésre, becslésekre, és a közzétételekre.

A pénzügyi, számviteli beszámoló elkészítésekor és a könyvvizetés során a számviteli törvényben, illetve az a számviteli szabványokban rögzített alapelveket érvényesíteni kell, azoktól csak a törvényben szabályozott módon lehet eltérni.

Ezen alapelvek alapján kell a számviteli politikát kialakítani és írásba foglalni.

Vállalkozás folytatásának elve: A beszámoló és a könyvvizetés során abból kell kiindulni, hogy a gazdálkodó a belátható jövőben is fenn tudja tartani működését, folytatni tudja tevékenységét, nem várható működésének beszüntetése, vagy bármilyen okból történő jelentős csökkentése (<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv>, n.d.)

Mivel bizonyos vállalkozások jobban ki vannak téve az éghajlattal kapcsolatos kockázatoknak, ezért a kitétség mértéke, valamint a kockázatok hatása földrajzilag és szektoronként más lehet. Emiatt a társaságoknak minden szektorban mérlegelniük kell a vállalkozás folytatásának elvét, amikor értékeli az éghajlat változással kapcsolatos kockázataikat. Ilyen esetben azonnali és részletes közzétételeket kell megtenni. Ott, ahol a hatás nem ennyire közvetlen azoknál is figyelemmel kell kísérni a változó körülményeket, és ezeket is riportálniuk kell. A társaságoknak ezen közzétételekre, melynek közérthetőnek, világosnak és részletesnek is kell lennie, egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük, hiszen jelenlegi tevékenységük nemcsak a mára, hanem a jövőre is hatással van.

Balanced Scorecard

A folyamatosan változó környezet miatt egy vállalat számára folyamatosan adaptálódnia kell az üzleti és piaci környezethez, hogy sikeresen működjön², ezért a belső folyamataikat, illetve a kitűzött célokat a fejlesztésekkel együtt (K+F) folyamatosan koordinálni kell.

A nagy monolitikus ipari vállalkozások az 1970-es évektől kezdve folyamatosan megszűntek, átalakultak vagy a termelés külföldre került kihelyezésre a folyamatos ipari fejlődés következtében, ami a mai napig nem állt meg, hiszen a technológiai fejlődés töretlen az információs technológia korszakában is. A jelenlegi ipari trendeket Ipar 4.0-nak (I4.0) szokás említeni. Ebben a változó környezetben az 1990-es években kidolgozásra (Kaplan, 1992) került Rober S. Kaplan és David P. Norton által egy összetett értékelési módszertan amely komplexen értékeli a vállalkozás folyamatait, céljait illetve a célok eléréséhez szükséges köztes célokat és motivációs rendszert egy egységben kezeli. További előnye, hogy a célok és a hozzá tartozó mutatószámrendszer helyes kiválasztása esetén egzaktá teszi a vállalt helyzetét a célszinthez képest.

Magyarországi viszonylatban több próbálkozás is történt a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszerrel. Alkalmazhatóságához nem fért kétség, de nemzetközi tapasztalatokkal összhangban

² Versengő vállalkozásokat feltételezve

(Attila, 2004) a külső tényezők illetve a jelentésszolgáltatásra használt rendszer rendkívül fontos tényező illetve egyben korlátja is a Balanced Scorecard kialakításának és üzemeltetésének. Másik korlát lehet, ha nincs megfelelően elfogadott mutatórendszer amelyet használni lehet vagy a vállalkozás rendszerében nem létezik (Bitó & Czerny, 2010).

További vizsgálatok kimutatták, hogy a Balanced Scorecard alkalmazásával nemcsak a vállalati célokat lehet hatékonyan megvalósítani hanem a fenntarthatóság kezelésével illetve a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban is (Bieker, 2003). Ennek oka, hogy a Balanced Scorecard keretrendszere rendkívül rugalmas, így az esetleges alcélok esetében beépítésre kerüljenek a társadalmi felelősségvállalását (CSR) jellemző mutatók is.

Fenntarthatósági stratégia

A vállalati stratégiák új formáját ma a fenntarthatósági stratégiák határozzák meg. A világválság idején az új gazdasági modellek támogatása és összehangolása érdekében a fenntarthatósági stratégiának változniuk is kell. A társadalom nagyobb igényeire reagálniuk kell és a környezeti előnyöket az elfogadott szinten tartaniuk kell. A kitűzött célok újragondolása, a kockázatértékelés elvégzése, valamint a fenntarthatóság összehangolása kulcsfontosságú. A proaktívabb, reagálóbb, rugalmasabb és gyorsabb megközelítés támogatja a fenntarthatósági stratégia hatékonyságát.

A fenntarthatósági stratégia kiválasztásának fő tényező két csoportra oszthatók. Egyrészt a külső, másrészt pedig a belső képességek és szükségletek. A **külső hajtóerők** az iparági vagy piaci szerkezet, amelyben a vállalat működik. A társadalmi elvárások, mint például az érdekvédelmi szervezetek, helyi közösségek. A helyi társadalmi és környezeti kockázatok például a technológiaváltozások. A szabályok és előírások, amelyet a vállalatnak teljesítenie kell.

A **belső képességek** azok a gazdasági jellemzők és erőforrás-elérhetőség, amelyek magukba foglalják a környezeti menedzsment költségeit, a vállalatspecifikus versenyelőnyöket, technológiai tényezőket, belső társadalmi és környezeti kockázatokat, vállalati hagyományokat, etikát. (Dias-Sardinha et al., 2007)

A fenntarthatósági stratégia elemei összefüggenek a vállalat makró- és mikrokörnyezetéből fakadó hajtóerőivel és kritikus vállalati képességekkel, szükségletekkel. (Fülöp & Hódiné Hernádi, n. d.)

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment

A menedzsment folyamatos és tudatos feladata, hogy a vállalat jelenlegi érintettjei elvárásainak megfelelően a gazdálkodó szervezet, miközben óvja, fenntartja és fejleszti azokat az emberi és természeti erőforrásokat, amelyekre a jövőben szüksége lesz. (Tamás, n. d. .) A fenntarthatósági stratégia **olyan általános vállalati feladatok meghatározását jelenti, amelyek elvégzését a vállalat menedzsmentje fenntarthatónak tekinti, azonban ennek tartalmi elemei azonban erősen helyzetfüggők.** A fenntarthatósági versenystratégiákat Bieker és mások (2002) a vállalat stratégiai orientációja és stratégiai viselkedése alapján kategorizálták (Fülöp & Hódiné Hernádi, 2014): biztonsági, hitelességi, hatékonysági, innovatív és transzformációs stratégia.

Innováció

„Nincs fenntartható fejlődés innováció nélkül. Másfelől az innováció – ha nem torz, vagy önpusztító akar lenni – eleget kell, hogy tegyen a fenntarthatóság követelményének.” (Tivadar et al., n.d.: p. I, 278. oldal) Bár Lippényi (2005) megállapítása tételesen nyilván igaz, mégis hamis az a következtetés, hogy ezek után elég önmagában az innováció elősegítéséről beszélni, hiszen az automatikusan beleillik a fenntarthatóság követelményeibe. A ma létező, fenntarthatatlan technológiákat is innovációk sora hozta létre, és ez önmagában is el kell, hogy gondolkotasson bennünket, mielőtt egyenlőségjelet tennénk a fenntarthatóság és az innováció céljai között. Rendszerszinten kifejezetten ellentétes egymással a fenntarthatóság és az innováció alapelve. A fenntarthatóság konzerválni akar: megőrizni meglévő struktúrákat és működési módokat a jövő számára; és azokat a mechanizmusokat kívánja kiiktatni, amelyek e törekvésnek az útjában vannak (például azáltal, hogy lehetővé teszik olyan készletek felélését, amelyek a jövőben is biztosítanák a struktúrák és a működés fennmaradását). Ezzel szemben az innováció éppen rombolja a meglévő struktúrákat és működés módokat: újat akar létrehozni, olyat, ami másképpen, a korábbinál jobban működik. Kétségkívül közös jegye a két törekvésnek a jövő orientáltság, alapvetően eltér viszont egymástól a meglévőhöz való viszony.

Fenntarthatósági Balanced Scorecard kialakításának lehetőségei

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer kialakításának elsődleges feltétele, hogy hatékony kontrolling rendszerrel, illetve adatbázissal rendelkezzen a vállalkozás, amely tartalmazza a szükséges adatokat / mutatókat mind pénzügyi, működési, mind pedig marketing / vevői oldalon is. Ezen komplex mutatórendszer a tapasztalatok alapján csak több párhuzamos adatbázis meglétével valósítható meg az eltérő igények és célok miatt.

A modell megalkotása során törekedni kell a teljesség elvére, vagyis azon változók körét érdemes kiválasztani amely az adott tevékenység csoportot / részfeladatot a leggyakrabban vagy a legjobban leírja az adott területen (pénzügy, környezetvédelmi, társadalmi, szabályozási, vevők, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) (Brown, 2000). A változók számának meghatározása a fentiek miatt igen tág határokat foglal magában és minden esetben az adott vállalkozásra kell szabni. A tapasztalatok alapján 16 – 25 változó már elegendő lehet a Balanced Scorecard megalkotásához (Kaplan & Norton, 1996). Párhuzamosan ez azt jelenti, hogy az ESG mutatószámrendszerében már rendelkezni kell adatokkal vagy párhuzamosan gyűjteni kell magát a célokat és a mutatórendszert periódusonként érdemes felülvizsgálni.

A vállalati célok és az egyes egységek (osztályok, divíziók) céljainak kommunikációja rendkívül fontos, amelyet még a korai kutatások is felismertek, de akkor még a kommunikáció írott formában zajlott (flyer, faliújság stb.). A jelen kutatások alapján már a vállalatban belül kialakult kis csoportok véleményvezérek (Gastner et al., 2019) bekapcsolásával nagyobb elfogadottságot lehet elérni, amely hatékonyabb és sikeresebb megvalósítást eredményez. A hivatalos hierarchikus kapcsolati hálón felül a nemhivatalos hierarchia felkutatásához jó HR, illetve vezetői rálátás szükséges mivel ezen kapcsolati rendszerek fenntarthatósága, változékonysága állandónak tekinthető a munkavállalói összetétel, fluktuációk következtében. Ahhoz, hogy a Balanced Scorecardot kibővítsük fenntarthatósággal szükség van egy társadalmi és egy környezeti nézőpontra is, azonban ez több problémát idézhet elő.

Fülöp-Hódiné (2012) szerint, ha minden társadalmi és környezeti tényezőt különálló perspektívákba sorolunk ahelyett, hogy azok minden vállalati tevékenység, döntés szempontjai lennének inkább szétválasztó, mint integráló hatást fognak generálni. Ennek oka, hogy az egyszerű megközelítéssel a társadalmi és a környezeti hatásokra, az ökológiai lábnyomra koncentrálnak a kiegyensúlyozott mutatórendszer, azonban nem teszi lehetővé a hajtóerők, a képességek azonosítását. Megmutatja az eredményeket, azonban azt nem, hogy mit, hogyan és miért tegyünk. Nem tárható fel az ok-okozati összefüggések, és nem mutatható ki a vállalati képességek, tudás, hogy hogyan változik meg a társadalmi és környezeti károk érdekében.

Kizárólagosan a pénzügyi mutatószámok alkalmazása egy vállalati stratégia tervezésére nem elegendő ennek oka elsősorban, hogy a pénzügyi mutatók „csupán” a múltat mutatják, illetve a vállalkozás tevékenységét és hatékonyságát közvetve értelmezik. A stratégiai SBSC3 tervezése során alapvetően négy fő területet érintenek, amelyek mentén felépíthető egy stratégiai kiegyensúlyozott mutatószámrendszer és ezen keresztül szervezhető és irányítható a stratégiai irányok annak érdekében, hogy a kitűzött célokat elérjék.

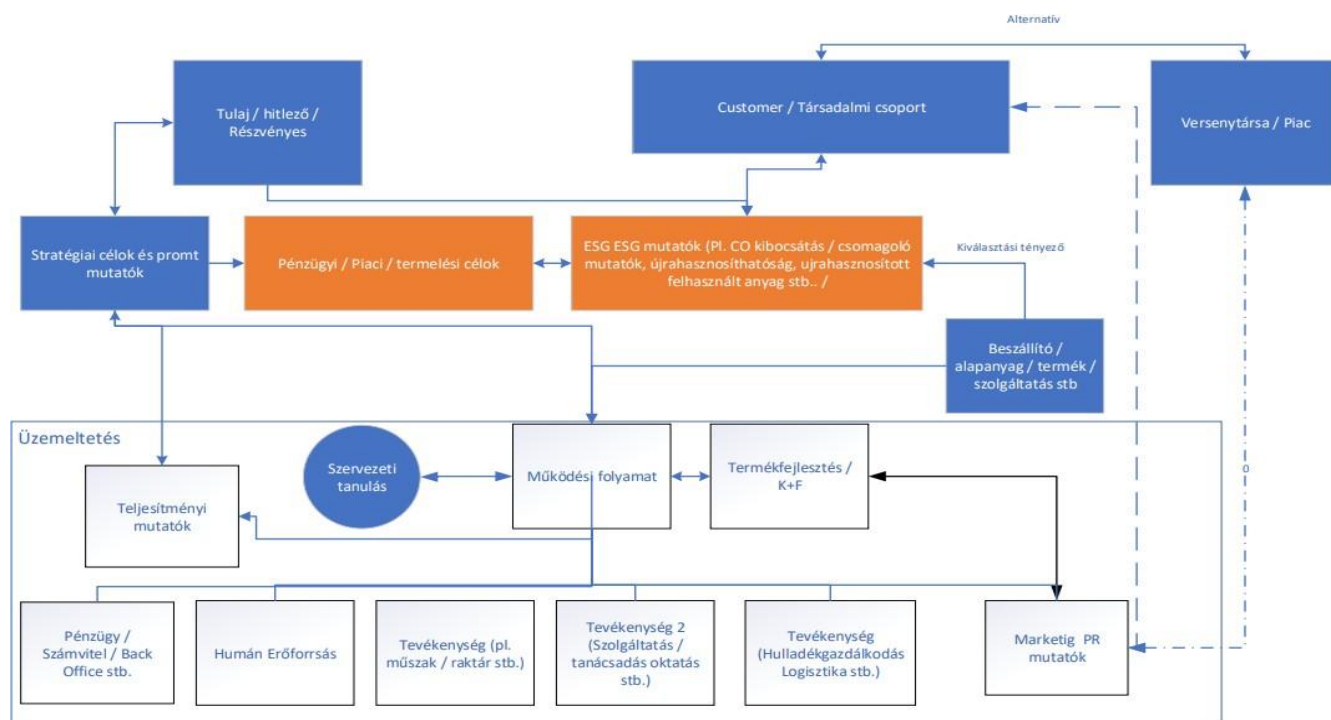
Ez a négy nézőpont az alábbiak:

1. Pénzügyi nézőpont,
2. vevői nézőpont;
3. működési nézőpont;
4. tanulási és fejlődési nézőpont.

A négyes szektoros felépítés alkalmazása nem kötelező, ennél kevesebb és ennél több is lehet annak függvényében, hogy az adott vállalkozás környezete vagy igényei hogyan tudják a lehető legjobban lefedni a vállalkozás működését. Az ESG integrálása a stratégiai célok közé megköveteli egy újabb terület kibővítését, amely párhuzamosan hat a fenti négy mutatóra. Amennyiben egyes kritikus pontok nem kerülnek azonosításra, amelyek a működés szempontjából fontosak, úgy a BSC alkalmazása is nehézségekbe fog ütközni. A célok pontos és részletes definiálása elkerülhetetlen, vagy a BSC kialakítása során így meghatározhatóak a köztes célok is.

³ Sustainability Balanced Scorecard

1. ábra Fenntarthatósági kiegyensúlyozott mutatószámrendszer koncepcionális modellje



Forrás: saját szerkesztés

A fenntarthatósági kiegyensúlyozott mutatószámrendszer koncepcionális modelljét a tulajdonosok, külső érdekeltek érdekeit figyelembe véve alakítottam ki. Az első fontos lépés a küldetési stratégia meghatározása, melyben **öt fő stratégiát emeltem ki**. A hagyományosan használt hitelességi, hatékonysági, innovációs és transzformálist stratégia mellé a fenntarthatósági stratégiát is alkalmazni kell a megfelelő küldetési stratégia kialakításakor a vállalatnak. Minden stratégiai elemnek azonban a természeti, társadalmi és vállalatiirányítási környezet ESG által megfogalmazott célokat magukban kell foglalniuk, hiszen a vállalatok részéről elvárás, hogy működésük folyamán ezen célokat teljesítsék. A Balanced Scorecard nézőpontja csak ezek után határozható meg. A pénzügyi teljesítménymutatók szoros kapcsolatban állnak a működési folyamatokkal, illetve a vevők igényeivel. Milyen folyamatok terén kell kiemelkedő teljesítmény nyújtani, illetve, hogy a vevők mit várnak el tőlünk? A vevők, társadalom határozzák meg szintén a tanulási fejlődési nézőpontot is. Hogyan őrizhetjük meg a változási, fejlődési képességünket. Mit vár el tőlünk a társadalom?

a. Pénzügyi teljesítménymutatók

A leggyakrabban alkalmazott mutatók a tőkére, jövedelmezőségre a bevételek és a kiadások szerkezeti összetételére vonatkozik. Mivel a pénzügyi mutatók elsősorban a tulajdonosoknak fontosak, ezért hangsúlyosabbak a jövedelmezőségi, illetve a cégértékkel kapcsolatos mutatók (Pl.: EVA 4, ROI5 ; ROCE), amelyek rámutathatnak, hogy mekkora tőkejövédelmet ért el a befektetésük. A pénzügyi mutatószámoknál – mind célértéknél mind pedig a változók körénél – figyelembe lehet venni, hogy

4 Economic Value Added (Gazdasági hozzáadott érték)

5 ROI: Return on Investment (Befektetésarányos megtérülés)

az adott vállalkozás vagy divízió által végzett szolgáltatás / termelt termék milyen életciklusban van (bevezetés; növekedés; érettség, telítettség; hanyatlás, vagy elhúzódás). Ennek oka, hogy az egyes életciklusok egyben meghatározzák az elvárásokat is, vagyis a ráfordítás mértékét, a működőtöke szükségességét.

b. Vevőkkel kapcsolatos mutatók

A vevőkkel kapcsolatban a nulladik időpontban meg kell határozni az elsődleges értékesítési szegmens területeket, amelyeknél a jövőbeni bevételi terveket kívánják megvalósítani. A potenciális vevők sokszor eltérő igényekkel vagy értékrenddel is jelentkeznek. Ezért a mutatók között szerepelhet a piaci részesedési arány, új vevők, vevőkön elért fedezeti szint, új vevők száma / értéke, visszatérő vásárlók nagysága. A vevői elégedettség az elmúlt években egyre nagyobb jelentőséggel bír (Kenesei, 2017), mivel növelheti a visszatérő vevők nagyságát (vevői hűség), illetve könnyebben lehet személyre szabható szolgáltatásokat és ajánlatokat kialakítani.

Olyan mutató is bevezetésre kerülhet, amelyek specifikusan nem az értékesítésre koncentrálnak, hanem értékesítési folyamatokat veszi górcső alá. Ilyenek lehetnek a kapcsolatszám a vevőkkel, call center főbb mutatói vagy az értékesített termék/ szolgáltatás főbb paraméterei, amelyek mentén a szegmentálások elvégezhetők.

c. Működési folyamatokkal kapcsolatos mutatók

Az egyik leglátványosabb lehetőség, mivel egységes általános mutatórendszer nincs. Ennek oka, hogy a vállalkozások eltérő üzleti szegmensekben / területeken működnek, amelyek az aktuális termékre / gyártósorra / szolgáltatásra lehet és kell koncentrálniuk.

A belső hatékonyság kihat a külső hatékonyságra is, vagyis annak végeredménye megjelenik az ügyfélelégedettségekben és a jövedelmezőségben is. Az értékteremtés folyamatának megértése, az okozati kapcsolatok átlátása előfeltétele az eredményes és hatékony működést támogató döntéseknek. A vállalatok sikertelensége sokszor abból ered, hogy nem képesek megérteni a szervezeti és az egyéni teljesítményt befolyásoló tényezőket (Wimmer, 2004).

A fentiek alapján ide lehet sorolni a minőséggel és az elérhető információkkal kapcsolatos mutatókat, illetve az átfutási idővel kapcsolatos mutatószámrendszereket is. Az internet által generált információk tömegében ez nélkülözhetetlen, mivel a vevő sokszor a biztosat választja a bizonytalan helyett.

Az ESG alapvetően a működésre is kihat emiatt. Ezen kapcsolatot a jövőben erősebben kell szemlélni és a korrelációkat érdemes lesz figyelni.

d. Tanulási és fejlődési folyamatokkal kapcsolatos mutatók

Maga az innováció nem csak abban van jelen, amikor terméket fejlesztenek vagy terveznek, hanem a működés során felmerült kisebb módosítások is ide sorolhatóak. Ez jelenthet szervezetfejlesztést, folyamatfejlesztést vagy ütemezést is. A kisebb léptékű, de a hatékonyságot befolyásoló javaslatok sokszor a vállalati hierarchia aljáról érkeznek.

A tanulási folyamat lehet egy körös (single loop feedback), amikor a célok nem változnak, csak a célhoz vezető módszertan kerül megkérdőjelezésre / módosításra. A kétkörös tanulás vagy háromkörös tanulási metodikáknál nem csak a módszertanok kerülnek megkérdőjelezésre, hanem maguk a célok

is (Argyris, 1976). Mindkét módszertannak megvannak az előnye és hátránya, de egy dinamikus szervezetnek, akiknél a külső környezet változása jelentős lehet, ott a többkörös tanulási módszertan alkalmazása lehet az ideális, mivel így könnyebben tudnak alkalmazkodni a külső kihívásokhoz.

A változók körénél ide szokták sorolni az új piacokra / vevőkre vonatkozó igények felmérését, amelyből később olyan terméket vagy szolgáltatást lehet kialakítani, amelyekkel a megcélzott vevők igényeit ki lehet szolgálni. A marketingfelméréssel kapcsolatos mutatók egzakt mértékben jól leírhatók. Az új termékek kialakítására, fejlesztésére, tesztelésére illetve a bevezetésére használatos a BET (Breakeven time), amely azt az időpontot mutatja meg, amikor a termék már annyi hozamot hoz, hogy az fedezi a termékre fordított ráfordításokat is (House & Price, 1991).

Fenntarthatósági Balanced Scorecard bevezetésének lehetséges lépései

A pénzügyi célok elérése érdekében, először nem a mutatószámokat kell meghatározni, hanem a vevői igények felmérésével kell kezdeni és ezen mentén felépíthetők az értékesítési célok, amelyek meghatározzák a működési folyamatokat. A vevői igényekhez való alkalmazkodás a vállalat belső struktúrájának változtathatóságát is maga után vonja vagy vonhatja. Egy termék lehet kiemelkedő és innovatív, de ha a piaci igényeket nem lehet vele kielégíteni, akkor a vállalkozás nem fog elegendő eredményt termelni.

1. A vevői igények és a szabályozói elvárások alapján felállítható egy vízió, stratégia, amely mentén már szervezeti egységekre lehet bontani az egyes időszakokra elérendő célokat.
2. ESG-hez kapcsolódó célokat és mutatórendszer kialakítása. A megvalósításhoz szükséges idő és költségtényezők tervezése. Mivel a legtöbb vállalkozásnál ezek még nincsenek kialakítva, ezért ezen célokat és szabályrendszer kialakítása az első ütemtervek között kell, hogy szerepeljenek.
3. A célokhoz kapcsolt mutatószámok esetében meg kell határozni a stratégiai mutatókat, illetve a diagnosztikai mutatókat is. A stratégiai mutatók azok, amelyek az elérendő célokat tartalmazzák (pl.: ROI; új ügyfélszám stb.), míg a diagnosztikai mutatóknál kiugró érték esetén azonnali beavatkozás szükséges a management részéről (pl.: egy meghatározott érték fölé került a selejtszám).
4. A mérőszámok és célok meghatározását követően meg kell határozni a mutatók célszintjeit, illetve a jelenlegi szinteket.
5. A fentiek alapján elkészült elsődleges üzleti terv alapján a vállalat részterületeire lebonthatók a cselekvési tervek.
6. A célok kommunikálása rendkívül fontos annak érdekében, hogy a megvalósítás zökkenőmentes legyen, valamint az esetleges szervezeti változások kisebb konfliktussal járjon.
7. Az adatok monitorozása, illetve esetleges beavatkozási / cselekvési terveket kell készíteni, amennyiben nem megfelelőek a részeredmények. Ennek keretében az oktatás, fejlesztés, további szervezeti fejlesztések / átalakítások is lehetségesek.
8. Célok felülvizsgálata; KPI mutatók igazítása.

Összefoglalás

A Balanced Scorecard mint komplex vállalati teljesítményértékelési rendszer alkalmas lehet a vállalati teljesítmény különböző területeinek összekapcsolására. A módszer ugyan nem foglalkozik a vállalat tevékenységének a környezet állapotára gyakorolt hatásaival, azonban megjelenik a környezetterhelés a környezetmenedzsment és a konkrét környezetvédelmi intézkedés dimenziók is. Ez mindenképpen előrelépés a gazdasági-pénzügyi mutatókon alapuló értékelési rendszerhez képest, de nem feltétlenül elégséges.

Irodalomjegyzék

1. Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 363–375.
2. Attila F. (2004). AZ ÉRTÉKKÖZPONTÚ VÁLLALATIRÁNYÍTÁS GYAKORLATA A MÓL RT-NÉL. *Vezetéstudomány*, XXXV. ÉVF.(3. szám), 9.
3. Bieker, T. (2003). Sustainability management with the Balanced Scorecard. *International Summer Academy on Technology Studies-Corporate Sustainability*, 1–17.
4. Bitó, J., & Czerny, J. (2010). A Balanced Scorecard alkalmazása egy termelővállalat létesítménygazdálkodási funkciójára. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 41(1), 57–64.
5. Brown, M. G. (2000). *Winning Score: How to design and implement organizational scorecards*. CRC Press.
6. 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*, 16(4), 13–34. <https://doi.org/10.1002/tqem.20139>
7. *Eu-green-deal-tax-report.pdf*. (n.d.). Retrieved March 7, 2022, from <https://www.pwc.com/gx/en/tax/publications/assets/eu-green-deal-tax-report.pdf>
8. Fülöp és Hódiné Hernádi—2012—Vállalati fenntarthatóság – stratégiai változatok .pdf. (n.d.). Retrieved March 22, 2022, from <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2546/1/vt2012n1kszo-24.pdf>
9. Gastner, M. T., Takács, K., Gulyás, M., Szvetelszky, Z., & Oborny, B. (2019). The impact of hypocrisy on opinion formation: A dynamic model. *PloS One*, 14(6), e0218729.
10. House, C. H., & Price, R. L. (1991). The return map: Tracking product teams. *Harvard Business Review*, 69(1), 92–100.
11. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv>. (n.d.).
12. Kaplan, R. S. (1992). The balanced scorecard as a strategic management system. *Harv. Bus. Rev.*, 1992, 61–66.

13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79.
14. Katona, N., & Tessényi, J. (2015). A felelős vállalati magatartás önértékelési rendszerének kiterjesztése a Szerencsejáték Zrt. Gyakorlata alapján. *Vezetéstudomány- Budapest Management Review*, 46(5), 2–12.
15. Kenesei, Z. (2017). A vevői elégedettség mérésének lehetőségei többdimenziós szemléletben. *Statisztikai Szemle*, 95(1), 29–50.
16. Wimmer, Á. (2004). Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 35(9), 2–11.