

A fenntarthatóan kiemelkedő teljesítmény eszközei a feldolgozóiparban

Bóna Péter¹, Horváth Csaba²

¹Pannon Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém

²Óbudai Egyetem, Médiatechnológiai és Könnyűipari Egyetem, Budapest

Absztrakt

Rendkívül fontos kérdéssé vált, hogy a siker megállapításánál elég-e csak a pénzügyi, vevői és belső szempontokat figyelembe venni? Egyértelműen nem. A szervezetek fenntarthatósági jelentéseket készítenek évről évre, és stratégiájuk kialakításánál elsődleges a szociális és környezeti szempontok beépítése a működésbe. A 21. században már megkerülhetetlen a fenntarthatóság, mint sikerkritérium. Az, hogy a vállalatoknak milyen a környezeti, egészségügyi, biztonsági, foglalkoztatási és közösségi teljesítménye. Ezért ma már legalább annyira fontos, mint a korábban azonosított nézőpontok. A tanulmány célja annak feltárása, hogy a stratégiai menedzsment rendszer koncepciójának komponensei hogyan hatnak Magyarországon a feldolgozóiparban a kiemelkedő teljesítményre, a sikerre. Azon belül a fenntarthatóság sikerkomponensre. Ehhez a tanulmány meghatározza a befolyásoló sikertényezőket. Ezután a kapott faktorok segítségével magyarázza a sikeres vállalati működést útelemzéssel, lineáris regressziós modelleket használva. A sikert leíró sikerkritériumok azonosításához a balanced scorecardot használja. Ebben a rendszerben a tanulmány kiemelten foglalkozik a fenntarthatósággal, mint sikerkomponenssel, amelyet empirikus kutatásban az elsők között ötödikként használ, a klasszikus négy nézőpont mellett. Ez, mint nem piaci szempont kihat a teljes rendszerre, ami miatt kulcsfontosságú. A hatások feltárása által pedig látszik, hogy mely tényezők tudatos használata generál fenntarthatósági szempontból kiemelkedő eredményeket, sikert. Ezáltal pedig belső fejlődést, elismerést a vevőknél és pénzügyi sikerességet. A kutatás eredményeit látva emellett az is megmutatkozik, hogy Magyarországon a feldolgozóiparban a sikertényezők közvetlenül, legnagyobb mértékben kiemelkedő fenntarthatósági teljesítményre vannak hatással. Ez az a terület, amit az azonosított stratégiai, strukturális, kulturális és vezetési sikertényezők a legnagyobb mértékben befolyásolnak a további nézőpontokkal szemben.

Kulcsszavak: *balanced scorecard, fenntarthatóság, siker, stratégia*

1. Bevezetés

Jelenleg, a kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság. Az, hogy a vállalatoknak milyen a környezeti, egészségügyi, biztonsági, foglalkoztatási és közösségi teljesítménye. A stratégia fontos elemévé vált, és így mint a siker egyik tényezőjének tekinthető. Ez azt jelenti, hogy a fenntarthatóság elősegítése nem csökkenti a szervezet sikerének esélyét, hanem épp ellenkezőleg, segítheti azt. Amennyiben megfelelően van kezelve, új lehetőségek, innováció, versenyelőny forrásként funkcionálhat. Ez azért is fontos, mert a globális piaci körülmények között a vállalatoknak már nemcsak egy célt, a tulajdonos érdekeit kell szem előtt tartaniuk, hanem az összes érintett számára értéket kell biztosítaniuk [Porter - Kramer (2007)]. Ezért egyre jelentősebb szerepet tölt be a fenntarthatóság, ezt pedig a szervezetek felismerték.

Ezért ma már a fenntarthatóság legalább annyira fontos, mint a pénzügyi, vevői, működési folyamatok és tanulási, fejlődési nézőpontok. A szervezetek fenntarthatósági jelentéseket készítenek évről évre, és stratégiájuk kialakításánál egyik elsődleges szempont a szociális és környezeti szempontok beépítése a működésbe. Ennek eredményeképpen is szükséges kiemelten kezelni a fenntarthatóságot. Ezért egy a vállalati sikerességre vonatkozó kutatás fenntarthatóságra vonatkozó része van előtérben jelen tanulmányban. Annak feltárása, hogyan lehet egy vállalat fenntarthatósági szempontból sikeres, ilyen irányú teljesítménye még jobb. A cél egy olyan modell kidolgozása, amely megmutatja, miképpen korrelálnak a sikert generáló eszközök a fenntarthatósági teljesítménnyel.

2. Anyag és módszer

A kutatás az 50-nél több főt foglalkoztató feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatokat vizsgálja. Azért, mert ezek a szervezetek diktálják a piaci ütemet, emellett a legnagyobb foglalkoztatók. A fenntarthatósági törekvés ezeknél a típusú szervezeteknél nagyon jelentős. A fenntarthatósági jelentés készítése náluk már alapvető, ezáltal feltételezhetően itt mutatkoznak meg az ilyen vonatkozású hatások a legnagyobb mértékben.

A tanulmány magyarázó változói a sikertényezők. Magyarázott változója pedig a fenntarthatósági nézőpont sikere. Így épül fel a kutatás modellje. A sikertényező változók azonosításához az elmúlt évek sikerkutatásainak eredményei adják az alapot, a sikernél pedig a teljes kutatásban a fenntarthatósági balanced scorecard, amelyből a tanulmány a fenntarthatóságra összpontosít. A szakirodalmi kutatás alapján tanulmány fókuszát jelentő kérdés az, hogy milyen összefüggés mutatható ki az egyes sikertényezők és a fenntarthatósági nézőpont teljesítménye között? A felmerült kérdésre a tanulmány azt feltételezi, hogy a stratégiai sikertényezők hatása a legnagyobb, mert a vállalatoknál alapvetően a stratégiai tervek, megoldások irányulnak a fenntarthatósági teljesítmény javítására.

A szakirodalmi kutatások, és a felállított kutatási modell alapján készült el a kutatás kérdőíve, amely az alap adatokat adta a statisztikai elemzésekhez. Tesztkitöltetések után a végleges kérdőívet a kutatás fókuszában lévő vállalatok vezetői töltötték ki. A visszaérkezések után 230 darabos minta állt rendelkezésre a statisztikai elemzésekhez. Ez a használt statisztikai módszerek mintaelem-szám feltételeinek teljes mértékben eleget tesz.

2.1. Sikertényezők

A vállalatok sikeres működését befolyásoló, meghatározó eszközök feltárására irányuló kutatások első jelentős lépése Peter és Waterman közös munkája volt [Peters - Waterman (1982)]. Ezt utána sok más erre fókuszáló kutatás követte [Eisenhardt - Brown (1998); Collins - Porras (2000); Foster - Kaplan (2001); Joyce et al. (2003); Spitzer (2007); Beer (2009); Breene - Nunes (2011)].

A korábbi sikertényező kutatások által azonosított tényezőkből csak azok az eszközök maradtak az elemzésben, amelyek konkrétak, és ezáltal mérhetőek, letapogathatóak. A megmaradt eszközök azonosításának és csoportosításának eszköze a faktoranalízis volt. A hatások vizsgálatának pedig lineáris regressziós modellek és a logisztikus regresszió. A kutatás a sikertényezőknél négy területre fókuszál. A stratégiára, amely a vállalatok eszköze a jövőhöz, kihívásokhoz, környezethez való viszonyuláshoz. A kulturális sajátosságokból való megoldásokra, amelyek a közösség cselekedeteit, gondolatmódját befolyásolják. Emellett még összpontosít a kialakított struktúrára, amely meghatározza a formális, informális információátadásokat, cselekvéseket. Végül pedig a vezetési megoldásokra, amelyekkel az irányításra jogosultak koordinálják, és a lehető legjobbjukra készítetik a beosztottaikat. A témához kapcsolódó szakirodalmak vizsgálata után a faktoranalízis öt sikertényező faktort eredményezett. A kifelé irányuló stratégiai sikertényezők faktor középpontjában a külső változások állnak, azok hatására a stratégia finomhangolása és a változások időütemezése. A befelé irányuló stratégiai tényezők faktor pedig a hosszú távú tervek és azok belső tudatosítása. A strukturális sikertényezők faktor a kiszolgálás és folyamatos javítás elősegítésének szervezeti megoldásainak az összessége. A kulturális sikertényezők faktor a szervezeti normák és értékek, amelyek alapján történik a munkavégzés, munkaszervezés. A csapatmunka, intuitív munkaszervezés és a több munkafeladatkörben bevethető munkatársak kinevelése. A vezetési sikertényezők faktor pedig azt foglalja magába, hogy a vezetők milyen módon fejlesztik beosztottaikat és osztják le a feladatokat. Ezután az útelelemzés és logisztikus regresszió által meghatározásra kerültek a hatások a teljesítményre. A teljesítménymérés eszköze a fenntarthatósági balanced scorecard, ahol jelen tanulmányban a vevői nézőpont van központban. A nézőpont letapogatása több indikátorral történt. Az utóbbi években hány százalékos volt a

vevői elégedettség, hány díjat, hivatalos elismerést kapott a vállalat, hány százalékkal nőtt az ügyfeleinek száma, az összes teljesítés hány százaléka kapott a vállalat reklamációt, illetve milyen arányban teljesítette időben kötelezettségeit.

2.2. Sikerkritériumok

A vizsgálandó tényezők azonosítása, és feltárása után útelemzés és logisztikus regresszió által meghatározásra kerültek a hatások a teljesítményre. A fenntarthatósági balanced scorecard, elemeként a fenntarthatósági nézőpont letapogatása több indikátorral történt meg.

- A közhasznú céllal történt adományok, pénzbeli, természetbeni támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva.
- Az átlagos bruttó diplomás kezdő fizetés a minimálbérhez viszonyítva
- A vállalatra kiszabott környezetvédelmi- és jogszabályok be nem tartása miatti bírságok a nettó árbevételhez viszonyítva.
- A vállalat által környezetvédelmi beruházásokra fordított összeg a teljes nettó árbevételhez viszonyítva.
- A vállalat által kibocsátott összes hulladék újrahasznosításának aránya.
- A vállalat által felhasznált összes energia hány százalékát adja megújuló (nap-, szél-, biomassa-, vízi- és geotermikus) energiaforrás
- Női munkavállalók aránya a menedzsmentben.

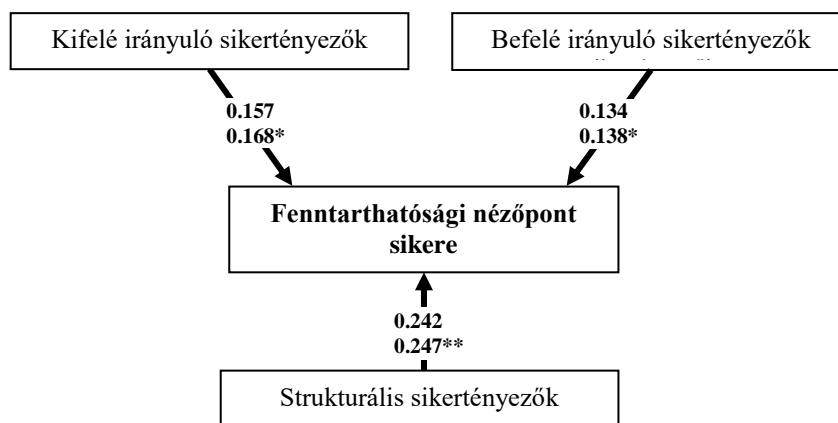
3. Eredmények

A fenntarthatósági nézőpont sikerére vonatkozó hatások vizsgálatához az egyik használt statisztikai módszer az útelemzés volt, a másik a logisztikus regresszió.

3.1. Útelemzés

A fenntarthatósági balanced scorecard nézőpontok kapcsolatban vannak, nem függetlenek egymástól [Kaplan - Norton (2000); Kaplan - Norton (2002)]. A nem piaci tényezők, mint a fenntarthatóság, alapvetően hat minden más nézőpontra [Figge et al. (2002)]. Vizsgálatánál rá viszont csak a független tényezők, a magyarázó változók hatnak. A regressziós modellek érvényességére vonatkozó szignifikancia vizsgálat szerint mindegyik modell szignifikáns. A változókra, és a hibatagokra előírt feltételek vizsgálata megtörtént, és minden esetben megfelelést mutatott. A heteroszkedaszticitás vizsgálata White-teszttel történt. Először a tényezők közötti korrelációk által megállapításra kerültek a kapcsolatok, amelyek segítségével megtörtént az útelemzéshez használt lineáris regressziós modellek felírása, amelyek megadták a belső hatásokat. Ezáltal a kapott eredményekkel felírhatóak a fenntarthatósági nézőpont sikerére ható utak (1. ábra). A puha tényezőknek, mint a kultúrának és a vezetésnek nem mutatkozott hatása. Csak a stratégiai és strukturális sikertényezők azok, amelyek a kutatásba bevont vállalatok esetén a vizsgált nézőpont sikerét javítják.

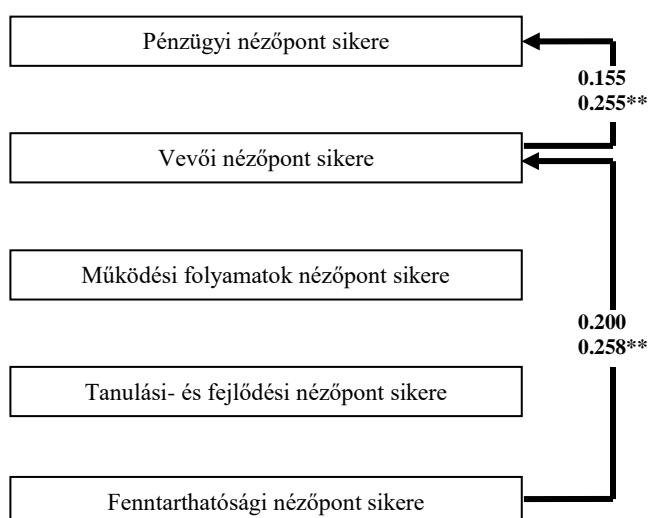
Az ábrán a nyilakon a felső szám a regressziós egyenes meredekségét jelző β értéket mutatja meg, az alsó szám pedig a korreláció erősségére vonatkozó Pearson-féle korrelációs együttható értéke. A korreláció esetén a számok mellett található kettő csillag az 1 százalékos szignifikancia szintet, az egy csillag pedig az 5 százalékos szignifikancia szintet jelzi.



1. ábra: Útelemzés

Az ábrán látható, hogy a fenntarthatósági teljesítményre a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők közvetlen módon hatnak pozitív módon. Eszerint a stratégia finomhangolása, és előre eltervezett időütemezése magasabb fenntarthatósági eredményt irányoz elő. Egy árnyalattal kisebb mértékben van hatása a befelé irányuló stratégiai sikertényezőknek, így a hosszú távú tervek, és azok minden érintett részére történő belső kommunikálása is pozitívan hatnak. Legnagyobb mértékben viszont a strukturális sikertényezők hatása rajzolódik ki. Ez azt jelenti, hogy a kiszolgálást, jobbító ötleteket elősegítő szervezeti megoldások növelik legmeghatározóbb módon a fenntarthatósági teljesítményt.

A sikertényezők fenntarthatóságra gyakorolt hatása után a tanulmány kitér útelemzéssel arra, hogy a fenntarthatósági eredmények, miként hatnak a balanced scorecard szerinti többi nézőpontra (2. ábra). Az ábra csak a fenntarthatósági nézőpont generálta hatásokra fókuszál. Ezáltal látható, hogy a bevont nézőpont a kutatásban egyedül a vevői nézőpontra van direkt hatással, és ezáltal indirekt hatással a pénzügyi nézőpontra. Ez a szembevető eredmény egyértelműen azt mutatja, hogy Magyarországon a fenntarthatósági szempontok egyelőre erősen marketing szempontok, amivel még a működésre, tanulásra és fejlődésre nem hatnak kimutathatóan. A fenntarthatóság a vevők számára értékgeneráló hatású, és ezáltal növeli elégedettségüket, így választják a vállalat szolgáltatásait, termékeit, ami pénzügyi oldalon is pozitív hatással van.



2. ábra: Fenntarthatósági nézőpont hatása a balanced scorecard további nézőpontjaira

3.2. Logisztikus regresszió

A fenntarthatóság vizsgálata egy másik szempontból, logisztikus regresszióval is megtörtént. Itt a kiemelkedő, sikeres fenntarthatósági teljesítmény a magyarázott változó. Ez az, amire a tényezők hatását, és azok befolyásolási mértékét kell meghatározni. A tanulmány tehát azt vizsgálja, hogy a fenntarthatóság sikere függ-e az azonosított sikertényezőktől, illetve mely eszközök milyen valószínűséggel javítják azt. A tanulmány ennél a módszernél is a faktoranalízissel korábban azonosított sikertényezők hatásait vizsgálja. Először ezen eszközök által generált esélyhányadosok javulását elemzi. Ezután pedig a tényezők parciális hatásait taglalja. Azt, hogy a befolyásolás hányszorosára növeli annak az esélyét, hogy egy vállalat fenntarthatóságának teljesítménye meghaladja az átlagot, kiemelkedő legyen. Ehhez először azt kellett eldönteni, hogy milyen eredmény nevezhető sikeresnek, kiemelkedőnek. Ennek eldöntéséhez a feldolgozó iparág vállalatai adták a viszonyítási alapot. A vizsgált szervezetek eredményeinek elemzése, és összegzése alapján a kutatás azt határozta meg, hogy kiemelkedő teljesítményű, sikeres vállalatnak az nevezhető, amelynek a vizsgált szempont, sikerkritérium szerinti teljesítménye 10 százalékkal meghaladja a piacon jelenlévő vállalatok ugyanazon szempont szerint vizsgált eredményének átlagát. Ez vonatkozik a fenntarthatósági mutatókra is. Ezt a kategorizálást megerősítették felső vezetési tagokkal történt személyes beszélgetések. Eszerint került kialakításra két csoport, a fenntarthatósági teljesítményt leíró indikátorok standardizált eredménymutató alapján. Ez a két csoport a kiemelkedő, sikeres vállalatok, illetve a átlagosan, vagy gyengén teljesítők.

A tényezők egyéni hatásainak vizsgálatánál a Wald-statisztika szignifikanciát mutat (1. táblázat).

1. táblázat: Elemzés előtti fázis szignifikancia vizsgálata

B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
-0.726	0.141	26.636	1	0.000	0.484

Emellett az is látható, hogy a kifelé- és befelé irányuló stratégiai és a strukturális sikertényezők hatása ebben az esetben szignifikáns (2. táblázat).

2. táblázat: Változók egyedi hatásainak szignifikanciája

	Érték	df	Szignifikancia
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	11.427	1	0.001
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	11.299	1	0.001
Strukturális sikertényezők	6.011	1	0.014
Kulturális sikertényezők	1.222	1	0.269
Vezetési sikertényezők	1.302	1	0.254
Constant	29.309	5	0.000

A vizsgálat első fázisában a szignifikanciák után megállapítható, hogy amennyiben nem tudunk semmit a mintáról, akkor véletlenszerűen 67,4 százalékos biztonsággal mondható meg, hogy egy vállalat a fenntarthatósági szempontból sikeres, vagy nem. A második szakaszban az látható, hogy a kutatásba bevont változók ismeretében ez a valószínűség már 74,8 százalékra nő. Ebben a fázisban már a parciális hatások jelennek meg. A tényezők bevonásával kialakult modell szignifikáns (3. táblázat).

3. táblázat: A modell szignifikanciája

	Khí-négyzet	df	Szignifikancia
Step	31.793	5	0.000
Block	31.793	5	0.000
Model	31.793	5	0.000

A Nagelkerke R négyzet értéke megmutatja, hogy az öt független változó kombinációja 18 százalékot magyaráz a függő változó varianciájából (4. táblázat). A 7,4 százalékos valószínűségi növekedés azt mutatja, hogy a vizsgált sikertényezők hatnak a fenntarthatósági nézőpont sikerére, és tudatos használatuk esetén a siker esélye 7,4 százalékkal nő (5. táblázat). Mivel a valós iparági környezet összetett, és a siker nagyon sok belső és külső hatás eredője, ez a változás figyelemre méltó. Ez azért is elmondható, mert a vizsgált sikertényezők finom részletekre vonatkoznak, és az objektív élethelyzet így ezekkel teljes mértékben nem lefedhető.

4. táblázat: A modell magyarázóereje

-2 Log likelihood	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²
258.638	0.129	0.180

5. Táblázat: A modell előrejelzési pontossága

Modell előrejelzési pontossága		
Elemzés első fázisa – találati arány	Elemzés végeredménye – találati arány	Különbség
67.4%	74.8%	7.4%

A második fázisban ezután a tanulmány, azt tárja fel, hogy mely sikertényezők befolyásolják mérvadóan, és milyen mértékben a fenntarthatóság sikerességét. Mi adja a 7,4 százalékos emelkedést. A kifelé-, illetve befelé irányuló stratégiai- és a strukturális sikertényezők azok, amelyek hatása szignifikáns a parciális vizsgálat esetén is. Ezek a tényezők hatnak a fenntarthatósági nézőpont sikerére. Az esélyhányadosok (Exp(B)) mutatják meg, hogy ha a többi változó hatását kontroll alatt tartjuk, akkor mekkora az esélye a sikernek. A kapott eredmények (6. táblázat) által megállapítható, hogy a vizsgálatba bevont vállalatnál azok, amelyek finomhangolják stratégiájukat a társadalmi trendek változásainak hatására, és időütemezik tevékenységüket, emellett együtt mozognak a piaccal, 77,1 százalékkal nagyobb eséllyel tartoznak a fenntarthatósági nézőpont szerint sikeres szervezetek közé. A vevőorientált, és a jobbtó javaslatokat ösztönző szervezeti struktúra pedig 81,7 százalékkal növeli ezt az esélyt. Azok a vállalatok pedig ahol hosszú távra terveznek, és a stratégiai törekvéseket belsőleg minden érintett részére kommunikálják 48,6 százalékkal nagyobb eséllyel tartoznak a fenntarthatósági szempontból sikeres vállalatok közé.

6. táblázat: Magyarázó változók hatásai a fenntarthatóság sikerére

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp (B)
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	0.572	0.178	10.256	1	0.001	1.771
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	0.597	0.182	10.778	1	0.001	1.817
Strukturális sikertényezők	0.396	0.167	5.654	1	0.017	1.486
Kulturális sikertényezők	0.222	0.167	1.760	1	0.185	1.248
Vezetési sikertényezők	0.132	0.176	0.562	1	0.453	1.141
Konstans	-0.856	0.158	29.203	1	0.000	0.425

4. Összefoglalás

A kapott eredmények támogatják Eisenhardt és Brown eredményeit, akik kutatásuk során arra jutottak, hogy azok a szervezetek lesznek sikeresek, amelyek a váltásról egyszerű, áttekinthető, megkoreografált eljárással rendelkeznek, és saját ütemüket a piac ütemével összhangba hozzák [Eisenhardt - Brown (1999)]. Ezt a véleményt osztja Andrew Grove, az Intel korábbi elnöke, aki egyértelműen kijelenti, csak a paranoiások maradnak életben. Ebben arra utal, hogy összpontosítani kell a változásokra. Keresni kell azt, hogy milyen külső hatások fogják érni várhatóan a vállalatot a jövőben. Véleménye szerint az inflexiós pontok határozzák meg a sikert,

mivel ettől függ, hogy a vállalat mennyire tudja menedzselni a változásokat. Grove meggyőződése, ezeknek a pontoknak, átmeneteknek az ütemezése a vállalat jövőjének, fenntarthatóságának a kulcsa [Grove (1997)]. Emellett még a finomhangolás kimutatott hatása egyetért az Evergreen-projekt azon megállapításával, miszerint elengedhetetlen a piac folyamatos figyelése, változások esetén a stratégia finomhangolása [Joyce et al. (2003)].

Az eredmények nem osztják Kotter és Heskett korábbi közös munkájának vélekedését, miszerint a kulturális eszközök hatása a teljesítményre jelentős [Kotter - Heskett (1992)]. Viszont fontos még megemlíteni a strukturális sikertényezők hatását, miszerint a jobbító javaslatokat elősegítő megoldások szervezeti támogatása elősegíti a sikeres fenntarthatósági teljesítményt. Ezt alátámasztja Braun következtetése, miszerint már az Y után egy következő generáció jön, amelynél központi tényező a fenntarthatóság. Így minden cselekedetüket áthatja ez a gondolkodásmód, és így amennyiben a vállalatok az ilyen irányú törekvéseket támogatják, a fenntarthatósági teljesítmény jelentősen javulni fog [Braun (2013)].

Összegezve az eredményeket, megállapítható, hogy a Magyarországon működő, 50 főnél nagyobb létszámú, a feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok a sikeres fenntarthatóság elérése érdekében a stratégiai és strukturális eszközöket használják. Eszerint, ha a vállalat azonnal figyelembe veszi az új társadalmi trendeket, és felkészül az átmenetekre, együtt mozog a piaccal, illetve terveit hosszú távra készíti, és az azt megvalósító stratégiát egyértelműen minden érintett irányában kommunikálja, a vállalat fenntartható fejlődése javul. Ez pedig javítja a vevői nézőpont szerinti eredményeket, és végső soron javítja a pénzügyi mutatókat.

Forrásjegyzék

- Beer, M. [2009]: High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage. John Wiley & Sons, 2009, San Francisco
- Braun, R. [2013]: A vállalatok politikája – A vállalati közösségek és a vállalati stratégia. 2013 VEZETÉSTUDOMÁNY 44:(1) pp. 18-28.
- Breene, R.T.S. . Nunes, P.F. [2011]: Reinvent Your Business Before It's Too Late. 2011 HARVARD BUSINESS REVIEW 89:(1-2) pp. 80-87.
- Collins, C.C. - Porras, J.I. [2000]: Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies (3rd ed.). Random House Business Books, 2000, London
- Eisenhardt, K.M. - Brown, S.L. [1998]: Time Pacing: Competing in Markets that Won't Stand Still. 1998 HARVARD BUSINESS REVIEW 76:(2) pp. 59-69.
- Figge, F. - Hahn, T. - Schaltegger, S. - Wagner, M. [2002]: The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. 2002 BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT 11:(5) pp. 269-284.
- Foster, R. - Kaplan, S. [2001]: Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them. Currency Doubleday, 2001, New York
- Grove, A. [1997]: Only the Paranoid Survive. Harper Collins Publishers, 1997, New York
- Joyce, W. - Nohria, N. - Robertson, B. [2003]: What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success. HarperBusiness, 2003, New York
- Kaplan, R. S. - Norton, D. P. [2000]: Balanced Scorecard (Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát – BSC – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer). KJK-KERSZÖV, 2000, Budapest
- Kaplan, R. S. - Norton, D. P. [2002]: A Stratégiaközpontú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?. Panem Kiadó-IFUA Horváth & Partner, 2002, Budapest
- Kotter, J.P. - Heskett, J.L. [1992]: Corporate Culture and Performance. Free Press, 1992, New York

- Peters, T. J. - Waterman, R. H. [1982]: In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row, 1982, New York
- Porter, M.E. - Kramer, M.R. [2006]: Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. 2006 HARVARD BUSINESS REVIEW 84:(12) pp. 78-92.
- Spitzer, D.R. [2007]: Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. AMACOM, 2007, New York