

BÓNA Péter – HORVÁTH Csaba

FELDOLGOZÓIPARI VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSE A FENNTARTHATÓSÁG ÉRDEKÉBEN

A globalizáció hatására a vállalatok között a verseny sokkal élesebb, mint korábban. Milyen eszközök segítségével tudnak a vállalatok a feldolgozóiparban sikereket elérni a 2008-ban bekövetkezett gazdasági válság után kialakult törékeny rendszerben? A tanulmány egy a teljes vállalati sikert vizsgáló kutatás fenntarthatóságra vonatkozó szegmensére összpontosít, mivel a fenntarthatóság sikerkomponens elsődlegessé vált a siker megállapításánál. Már nem elég csak a piaci szempontokra koncentrálni. Azt is figyelembe kell venni, hogy a vállalatoknak milyen a környezeti és társadalmi teljesítménye. A tanulmány célja annak feltárása, hogy a stratégiai menedzsment-rendszer koncepciójának komponensei hogyan hatnak a kiemelkedő fenntarthatóságra. A kutatás a korábbi sikerkutatásokat alapul véve meghatározza a befolyásoló sikertényezőket és azok csoportjait faktorelemzéssel, továbbá lineáris regressziós modelleket felhasználva magyarázza a sikert, összpontosítva a fenntarthatóságra. A sikert leíró sikerkritériumok eszköze egy olyan balanced scorecard, amely – a gyakorlati kutatások közül elsőként – a fenntarthatósággal kiegészítve, öt nézőpont szerint vizsgál. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a szervezetek elsősorban a stratégiai és strukturális eszközök használatával érnek el fenntarthatósági szempontból kiemelkedő eredményeket, és kevésbé származik előnyük a kulturális és vezetési tényezőkből. Továbbá az tapasztalható, hogy ma Magyarországon a feldolgozóiparban a fenntarthatóság elsősorban a vevők irányában kínál közvetlen módon értéket, ami indirekt módon segíti elő a pénzügyi sikerességet.

Kulcsszavak: balanced scorecard, fenntarthatóság, siker, sikertényezők

A siker, egy a múltban meghatározott jövőbeni állapot elérése, amire mindenki vágyik, legyen az személy, vagy gazdasági szervezet. A különböző korszakokban más volt a siker kulcsa. A gazdasági világ folyamatos gyorsulása, a távolságok jelentéktelenné válása miatt ez a kulcs egyre összetettebb, bonyolultabb lett. Jelenleg a globalizáció szinte megállíthatatlan (Brebán, 2009). Nincsenek távolsági korlátok, a gyors reagálás az egyik legfontosabb elvárás a piaci versenyben maradni szándékozó vállalatokkal szemben (Csath, 2008). A siker ezért szoros kapcsolatban van a versenyképességgel, mert egy szervezet sikere a versenyben való hosszú távú helytállást, a szervezet versenyképességének hosszú távú biztosítását jelenti (Dinya, 2008).

Egy vállalat sikere több érintett irányába kifejtett teljesítményekből tevődik össze. Jelen tanulmány a társadalmi, környezeti hatásokra összpontosít, a fenntarthatósági sikerrel foglalkozik. Annak feltárásával, hogyan lehet egy vállalat fenntarthatósági nézőpont-

ból sikeres, ilyen irányú teljesítménye még jobb. Jelenleg kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság (Balaton et al., 2014). 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). Egy vállalat fenntarthatósági sikere azt jelenti, hogy kiemelkedő a környezeti, egészségügyi, biztonsági, foglalkoztatási és közösségi teljesítménye. Nemcsak magát, hanem környezetét is folyamatosan fejleszti, jobbá teszi.

Jelen tanulmány egy a teljes vállalati sikerre vonatkozó kutatás fenntarthatóságra vonatkozó részét helyezi előtérbe. Azonosítja és rendszerezi a múltban sikertényezőként aposztrofált stratégiai menedzsment-eszközöket. Minden érintett bevonásával meghatározza a sikert leíró kritériumokat, és statisztikai elemzésekkel feltárja, a vállalatok fenntarthatósági sikerével kapcsolatos hatásokat. Vizsgálatunk célja megmutatni, mely sikertényezők milyen módon hatnak a

fenntarthatósági teljesítményre, illetve annak feltárása, hogy ez az eredmény miként generál kiemelkedő teljesítményt a további érintettek számára.

A fenntarthatóság előtérbe kerülése

A fenntarthatóság a jelenlegi szükségletek kielégítése a környezeti és társadalmi érdekek figyelembevételével. A XXI. század egyik legjelentősebb kihívása, amelyre az Európai Bizottság 2010-ben elindított Európa 2020 Stratégiája a gazdasági krízisből való kilábalás egyik meghatározó hajtóerejeként tekint (Fülöp, 2013). Egyre nagyobb körben válik elfogadottá, hogy a környezeti és társadalmi szempontok figyelembevétele kikerülhetetlen a szervezetek hosszú távú fennmaradásához, sikeréhez (Balaton et al., 2014). A fenntarthatóság vállalati szinten jelenleg azt jelenti, hogy a korábbi, csak gazdasági szemléletmódot fel kell váltania a gazdasági, környezeti és társadalmi optimalizálás hármas szempontrendszerének (Bárh-Fehér, 2012). A szervezetek arra törekednek, hogy gazdaságilag életképesek legyenek, a környezetet ne terheljék és a társadalom számára is felelős, támogató szerepet töltsenek be (Angyal, 2005). Az új szempontokkal a stratégiai gondolkodás időtávja rendkívül megnövekedett, mert a környezeti és társadalmi hatások esetén muszáj hosszú távon gondolkodni, mivel a jelen cselekményeinek hatása, az addigi szempontokkal ellentétben sokkal később jelentkezik. Megjelent a fenntarthatósági stratégiai menedzsment, ami lehetővé teszi a szervezetek számára olyan stratégiai eszközök és módszerek fejlesztését, amelyekkel megóvható a környezet, és a társadalmi jólét is biztosítható. (Fülöp – Hódi Hernádi, 2014) Alapvető elvárásá vált a fenntartható működés, ami egyben alapfeltétele is a sikeres vállalati működésnek.

A sikerkutatások eredményei napjainkig

Számos munka született arról, hogy a stratégiai menedzsment mely tényezői segítik elő egy vállalat sikerességét. Sok sikertényezőt azonosítottak, de alapvetően mindegyik a stratégiai menedzsment-rendszer koncepciójának meghatározó összetevőire, a stratégia, struktúra, kultúra, illetve a vezetés területére vonatkozhat.

Az első jelentős lépést T. J. Peters és R. H. Waterman (1982) kutatása jelentette. Minden területre fókuszáltak, amely során több sikertényezőt azonosítottak. Strukturális eszközként a vevőkkel való szoros kapcsolat kialakítását, de meghatároztak emellett kulturális és vezetési eszközöket is, mint az értékrendszer folyamatos tudatosítása, és a szűk felső vezetés, ami gyorsabb döntéseket, rugalmasabb működést eredményez véleményük szerint.

A további kutatások nagy része viszont a stratégiához köthető tényezőket tartja a siker meghatározó eszközeknek. Grove (1997), illetve Eisenhardt és Brown (1998) az időütemezést, mint központi eszközt azonosították. Véleményük szerint azok a vállalatok lesznek sikeresek, amelyek nemcsak a piaci változásokra reagálnak, hanem működésüket egy meghatározó ritmus vezérli, ami által a versenytársak előtt járnak. Collins és Porras (2000) a hosszú távú tervek és a proaktív cselekedeteket hangsúlyozzák, de emellett a kulturális eszközök fontosságára is felhívják a figyelmet, mint az alapvető értékeket megőrző kultúra és a vezetők kinevelése. Stratégiai sikertényezőként Foster és Kaplan (2001) a gyengén teljesítő üzletek megszüntetésére, Zook és Allen (2001) pedig a kapcsolódó üzletágak felé történő terjeszkedésre összpontosít. Ezt követően vált fontos stratégiai eszközzé a felelősségvállalás. A vállalatok felfedezték, hogy megfelelő stratégiával a sikert elősegítő eszköz lehet (Porter – Kaplan, 2007). Ezt később Németh (2013) és Braun (2013) is megerősíti. A strukturális megoldások jelentőségét Joyce és munkatársai (2003) helyezték előtérbe. A *siker* kiváltójának vélték az egyszerű tagoltságot és a döntéshozatal közel helyezését a vevőhöz. Viszont hasonlóan Peters és Waterman kutatásához nemcsak egy területre fókuszáltak, így sikertényezőként határozták meg a stratégia folyamatos finomhangolását, illetve kommunikálását az érintettek irányában. Továbbá meghatározó szerepet tulajdonítottak az elismerést fontosnak tartó kultúrának, illetve már előtérbe kerültek olyan vezetési eszközök, mint a szoros emberi kapcsolatok kiépítése a vállalat munkatársai között és a vezetők részvétele a tehetségkezelésben. Spitzer (2007) is a struktúrára helyezi a hangsúlyt, és olyan szervezet kialakítását ösztönzi, amely a számszerű mérést helyezi a középpontba.

A kultúra sikeres vállalati működésre gyakorolt hatása már a japán vállalatok térnyerésénél előtérbe került. Később Kotter és Heskett (1992) is vizsgálták, és arra jutottak, hogy befolyása meghatározó és teljesítményfokozó. A kulturális és vezetési eszközök a korábbi kutatások eredményeiben is megjelentek, de erőteljesen, a többi tényezőtől függetlenül hangsúlyosak a 2008-ban bekövetkezett gazdasági válság után lettek. Dinya (2008) a kulturális és vezetési tényezőkre is hangsúlyt helyez, amikor a több területen alkalmazható munkaerőt támogató kultúrát és az intuitív, döntéseket részben delegáló vezetést sikertényezőként azonosítja. Beer (2009) a kiváló teljesítményt a kiemelkedő elkötelezettséggel társítja, és azt mondja, hogy az ezt elősegítő kultúra meghatározó eleme a csapatmunka. A vezetésre vonatkozó sikertényezőknél még fontos megemlíteni Breene és Nunes (2011) kutatását. Joyce és munkatársaival egyetértve a tehetségfejlesztést, mint meghatározó eszközt hangsúlyozzák a piaci relevancia és a megkülönböztető képességek mellett.

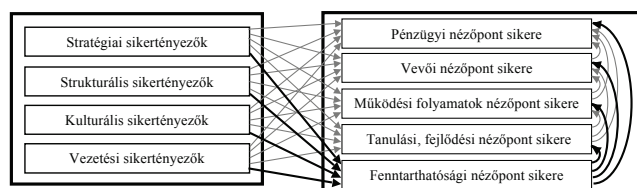
A kutatás modellje és kontextusa

A siker eszközeként számos tényezőt azonosítottak a múltban. Kutatásunk a stratégiai menedzsment rendszerkonceptiójából indul ki, miszerint egy szervezet működését alapvetően a stratégiai menedzsment három alappillére határozza meg, a stratégia, a struktúra és a kultúra. Ezt egészítettük ki továbbá a vezetéssel, mint negyedik eszközcsoporttal, mivel ez a négy tényezőcsoport kiemelt szerepet tölt be jelenleg egy vállalat sikeres működésében (Balaton et al., 2014). A korábban azonosított sikertényezők is elsősorban erre a négy területre összpontosítanak. Jelen tanulmány azt a problémát járja körül, hogy milyen sikertényezők vannak a megállapított négy csoportban, illetve mely sikertényezők azok, amelyek jelenleg, Magyarországon a feldolgozóiparban valóban javítják a fenntarthatóság teljesítményét, elősegítik sikerességét.

A kutatás kerete a stratégiai menedzsment. A magyarázó változók a sikertényezők, magyarázott változó a siker, azon belül a fenntarthatósággal összefüggő eredmények. A sikertényező változók azonosításához az elmúlt évek sikerkutatásainak eredményei adták az alapot, sikerkritériumok esetében pedig a vállalatok egymáshoz viszonyított teljesítménye. (1. ábra)

1. ábra

A fenntarthatósági nézőpont sikerére vonatkoztatott kutatási modell



A kutatás fókuszában a Magyarországon működő 50-nél több főt foglalkoztató, feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok álltak. A Magyarországon rendelkezésre álló munkaerő legnagyobb részét ezek a vállalatok alkalmazzák. Fenntarthatósági szempontból ezek a vállalatok a legaktívabbak.

A feldolgozóipar kiemelt fontosságú Magyarországon. A hazai fejlődés egyik legfontosabb motorja (Kukely, 2008). Ez nem volt mindig így. A rendszerváltást követően mély válságba került. Rendkívül erős hatással volt rá a privatizáció (Vas et al., 2015). Viszont később több stratégiai jelentőségű befektetés valósult meg (Várpár, 2013), és a külföldi tőke erőteljes beáramlásával mára a gazdaság húzóágazata lett. A tradicionális feldolgozóipari szektorok a ruhaipar, a fa-, papír-, nyomda- és csomagolóipar, a gumi- és műanyagipar, a fémipar, illetve a gépipar. Utóbbi a legjelentősebb, mivel a fel-

dolgozóipari termelés közel felét adja. A gépiparon belül manapság az elektronikai gyártóipar és a járműipar a legmeghatározóbb. Magyarország erőteljesen specializálódik a járműipar irányába, ahol a bővítések messze felülmúlják a többi ágazatban tapasztaltakat (Bereczk, 2015). Viszont ez – mint a VW-botrány is ráirányította a figyelmet – jelentős kockázatot is jelent, mert az egy lábón állás nem ad kellő gazdasági biztonságot.

A sikertényezők

A sikertényezők olyan menedzsmentterületek vagy eszközök, speciális megoldások, amelyekre különösen és folyamatosan figyelmet kell fordítani a siker jó esélyének biztosítása érdekében. Ezek a tényezők nagyban felelősek a célok sikeres megvalósításáért. Az empirikus kutatás során csak azok a múltban azonosított eszközök használhatók, amelyek egyértelműen értelmezhetők és mérhetők. Így a sikertényezők azonosítására törekvő kutatások eredményei alapján azonosított sikertényezők – amelyek pontos definícióját az azt azonosító kutatások adták – az 1. táblázatban láthatók.

1. táblázat

A kutatásban vizsgált sikertényezők

Stratégiai sikertényezők	Strukturális sikertényezők
Finomhangolás Időütemezés Hosszú távú tervek Megszabadulás a lassan növekedő üzletektől Terjeszkedés a kapcsolódó üzletágak felé Felelősségvállalás Proaktivitás Stratégia kommunikálása az érintetteknek	Egyszerű tagoltság Szoros kapcsolat a vevővel Számszerű mérési rendszer Javaslatok kezelése, ösztönzése Döntéshozatal közel a vevőhöz
Kulturális sikertényezők	Vezetési sikertényezők
Elismerés Csoportmunka Menedzsment kinevelése Értérendszer Alapérték kontra fejlődés Univerzális munkaerő	Szoros emberi kapcsolatok Intuitivitás Szűk felső vezetés Tehetség gondozás Döntések delegálása

Az első csoporthoz tartoznak a stratégiai sikertényezők, amelyek eszközök a jövőhöz, kihívásokhoz, környezethez való viszonyuláshoz.

Finomhangolás: a folyamatban lévő stratégia kis-mértékű megváltoztatása az új technológiák, társadalmi trendek, állami rendeletek, versenytársak új termékei hatására (Joyce et al., 2003).

Időütemezés: időre vonatkozó teljesítménymutatók, áttekinthető eljárások a váltásokra, illetve változási üteme meghatározható ritmust követ (Grove, 1997; Eisenhardt – Brown, 1998).

Hosszú távú tervek: a vállalat rendelkezik hosszú – minimum 10 éves – időtávra célokkal, és azok megvalósítása lépésről-lépésre kidolgozott (Collins – Porras, 2000).

Megszabadulás a lassan növekedő üzletektől: a vállalat egészének növekedési ütemétől elmaradó üzletek, divíziók eladása vagy megszüntetése (Foster – Kaplan, 2001).

Terjeszkedés a kapcsolódó üzletágak felé: egyedi képességek kiépítése a központi üzletágban, és azok kiaknázása. Erőteljes terjeszkedés a kapcsolódó iparágak felé (Zook – Allen, 2001).

Felelősségvállalás: szociális és környezeti szempontok beépítése saját akaratból, önkéntes alapon az üzleti működésbe és az érintettekkel való kapcsolatokba (Porter – Kramer, 2007).

Proaktivitás: a vállalat jellemzően versenytársai előtt cselekszik, nem az eseményekre reagál, hanem megelőzi azokat (Collins – Porras, 2000).

Stratégia kommunikálása az érintetteknek: a stratégia egyértelmű, világos kommunikálása minden érintett részére (Joyce et al., 2003).

A második csoportot alkotják a strukturális sikertényezők, a szervezeti kialakítások a formális, informális információátadásokra, cselekvésekre.

Egyszerű tagoltság: egyszerű, lapos szervezeti felépítés. A végrehajtási szint közel van strukturálisan a felső vezetéshez (Joyce et al., 2003).

Szoros kapcsolat a vevővel: törekvés tranzakcióknál mélyebb kapcsolatra a vevővel. A belső rendszer olyan, miszerint a következő folyamat, az előző vevője. Mint ha mindenki közvetlenül a végfelhasználóval lenne kapcsolatban (Peters – Waterman, 1982).

Számszerű mérési rendszer: számadatokkal dolgozó értékelési rendszer, melyet időszakonként felülvizsgál, módosítanak és az általa nyert adatokat elemzik (Spitzer, 2007).

Javaslatok kezelése, ösztönzése: szervezeti egység, megoldás, amellyel a munkatársak által benyújtott javító változtatások elbírálhatók és megvalósíthatók (Kotter – Heskett, 1992).

Döntéshozatal közel a vevőhöz: a lényeges döntések közel vannak vevőkhöz, illetve azokhoz, akik a vevőkkel közvetlenül kapcsolatban vannak (Joyce et al., 2003).

A kulturális sikertényezők (3. csoport), a sajátosságokból adódó megoldások, a közösség cselekedeteit, gondolatmódját befolyásoló tényezők.

Elismerés: teljesítmény tisztelete, elismerése és mások erre ösztönözése (Joyce et al., 2003).

Csapatmunka: egymás segítségével alapuló csapatmunka, összetartás. Az emberek szívesen járnak be dolgozni, mert egymást becsülik, tisztelik (Beer, 2009).

Menedzsment kinevelése: a vállalat a belső értékekre épít és maga alakítja, formálja vezetőit az alapvető értékei, normái, ideológiái szerint (Collins – Porras, 2000).

Értékrendszer: a vállalat értékrendszerének tudatosítása a munkavállalókkal minden szinten megtörténik (Peters – Waterman, 1982).

Alapérték kontra fejlődés: a vállalat meg tudja tartani alapvető értékeit és céljait, miközben stratégiája és működése alkalmazkodik a világ változásaihoz (Collins – Porras, 2000).

Univerzális munkaerő: a vállalat törekszik arra, hogy a munkavállalói több területen is bevethetők legyenek (Dinya, 2008).

A 4. csoportot jelentő vezetési sikertényezők pedig arra vonatkoznak, hogy az irányításra jogosultak miként koordinálják, és készítetik a lehető legjobbjukra a beosztottaikat.

Szoros emberi kapcsolatok: menedzsment napi kapcsolatban van az alsóbb szinteken dolgozó munkatársakkal, ami nemcsak hierarchikus, alá-fölérendelt viszony (Joyce et al., 2003).

Intuitívitás: a vezetés nemcsak szisztematikus módon, jól kialakult gyakorlat szerint történik, hanem intuitív módon, ösztönös megérzés szerint is (Dinya, 2008).

Szűk felső vezetés: kis számú vezetőség, egyszerű felépítés (Peters – Waterman, 1982).

Tehetség gondozás: a felső vezetés részt vesz a tehetségek kiválasztásában, képzésében (Joyce et al., 2003; Breene – Nunes, 2011).

Döntések delegálása: alkalmazottak bevonása a döntések előkészítésébe, meghozatalába, illetve a működési mechanizmusok kialakításába (Dinya, 2008).

A sikerkritériumok

A sikerkritériumok azok a feltételek, amelyek értékelik a vállalatokat sikeresség szempontjából és általuk megállapítható a vállalatok sikeressége. Az egyes sikerkritériumok szerinti eredmények összetevői a sikeres vállalati működésnek, így mint sikerkomponensek funkcionálnak. A siker kiemelkedő teljesítményt feltételez, ezért az azt leíró sikerkritériumok kialakításához a teljesítménymérés szolgált alapul, mivel a sikeresség vizsgálatához a vállalat teljesítményét minden érintett felé mérni kell. Ehhez pedig egy részletesebb, több szintű rendszerre van szükség. Ilyen összetett mutatószámrendszer a teljesítményprizma, a Tableau de Board, Skandia Business Navigator, illetve a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, más néven balanced scorecard. A

kutatásunk során a vizsgálathoz Robert S. Kaplan és David P. Norton (2002) által kidolgozott balanced scorecardot használtuk. Azért, mert ez a rendszer adja a legszilárdabb keretet, emellett minden érintett irányában megállapítható a vállalat teljesítménye és bővíthető. A szerzők alapvetően négy nézőpontot különböztetnek meg egy vállalat teljesítményének a méréséhez (Balaton et al., 2014), viszont felhívják a figyelmet arra, hogy ez függvénye a vizsgált szervezetnek. Annak, hogy milyen közegben működik, milyen speciális céljai vannak (Kaplan – Norton, 2002). Jelenleg kiemelt szerepet kap a fenntarthatóság, ami ma már a stratégia kialakításánál elsődleges irányelv, és legalább annyira fontos, mint a korábban azonosított négy nézőpont. Beépítését a balanced scorecard rendszerébe már többen próbálták. Megoldásként három lehetőség adódik (Zingales – Hockerts, 2002):

- Szempontjainak integrálása a klasszikus négy nézőpontba: akkor érdemes használni, ha a fenntarthatóság tényezői a piaci mechanizmusok által hatnak.
- Új, ötödik nézőpontként felvenni a rendszerbe a meglévő nézőpontok mellé: akkor érdemes használni, ha a fenntarthatóság stratégiai fontosságú, de hatását nem a piaci mechanizmusok által fejti ki, hanem „nem-piaci” tényezőként.
- Fenntarthatósági balanced scorecardok összeállítása: egy olyan új BSC-t kell kialakítani, ahol a fenntarthatóság minden további nézőpontot maga alá rendel (Butler et al., 2011).

Ma már a fenntarthatóság legalább annyira fontos, mint a korábban azonosított négy nézőpont. Az első lehetőség – a beillesztés a hagyományos négy nézőpontba – esetén a fenntarthatóság szempontja eltűnne, beolvadna, így az nem számítana kielégítő megoldásnak. A szervezetek a fenntarthatósági szempontokat, mint „nem piaci” aspektusokat beépítik stratégiájuk kialakításánál a működésbe (Butler et al., 2011). A piaci szempontok viszont eddig is, és ezután is kiemelten fontosak, ezért a harmadik lehetőség – a fenntarthatóságra koncentrált BSC-készítés – a piaci szempontokat könnyen elnyomhatja. Mindezek eredményeképpen a legjobb megoldás arra, hogy a vállalat minden nézőpontját együttesen, egyenlően kezelje, a fenntarthatóság külön, ötödik nézőpontként való kezelése. Ezáltal lehet beszélni egy olyan balanced scorecardról, ahol öt, egyenlő erő van

kapcsolatban egymással és a vállalati céllal, misszióval.

Így ez az empirikus kutatás – az eddigi gyakorlattól eltérő módon – az elsők között elemzi úgy a vállalatok teljesítményét a balanced scorecard segítségével, hogy a fenntarthatósággal együtt már öt nézőpont szerint vizsgál. Ezáltal új, eddig nem azonosított összefüggések tárhatók fel.

A fenntarthatóság, mivel nem-piaci szempont a balanced scorecard logikai rendszerében alapvető helyre kerül, így – mint közvetett sikertényező – direkt és indirekt módon is hatással van a vállalat tanulási, fejlődési, működési folyamatok, vevői és pénzügyi nézőpontjára (Figge et al., 2002; Zingales – Hockerts, 2002).

A fenntarthatóságra vonatkozó mutatószámok azonosításához a kutatás a GRI (Global Reporting Initiatives) útmutatóra támaszkodott, ami az ENSZ égisze alatt működő holland székhelyű civil szervezet által összeállított, és jelenleg legerősebb fenntarthatósági útmutató. Összefoglalja, és standardizálja, hogy milyen teljesítményadatokkal mérhető fel egy szervezet fenntarthatósági működése.

- A fenntarthatósági nézőpont sikerének indikátorai
- a közhasznú céllal történt adományok, pénzbeli, természetbeni támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva,
 - a kezdő diplomás bér, 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 környezetvédelmi beruházásokra fordított összeg a teljes nettó árbevételhez viszonyítva,
 - a vállalat által kibocsátott összes hulladék újrahasznosításának aránya,

2. ábra

A siker indikátorai

<p>Pénzügyi nézőpont sikere (PNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nettó árbevétele teljes működési költséghez viszonyított változása - Árbevétel változása a korábbi időszakhoz viszonyítva - Költségek változása a korábbi időszakhoz viszonyítva 	<p>Vevői nézőpont sikere (VNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vevői elégedettség átlagos százalékos mértéke - Kapott díjak száma az elmúlt időszakban - Ügyfélszám változása a korábbi időszakhoz képest - Vevői reklamációk az összes teljesítés mennyiségéhez viszonyítva - Időben történt teljesítések aránya
<p>Működési folyamatok sikere (MNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Működési költség IT-beruházásokra fordított aránya - Termék vagy szolgáltatás számának változása a korábbi időszakhoz viszonyítva - Licenc és szabadalom az elmúlt 5 évben - Hibátlan beszállítói teljesítések az összes beszállításhoz viszonyítva - K+F+I ráfordítások mértéke a teljes működési költséghez viszonyítva 	<p>Tanulási és fejlődési nézőpont sikere (TFNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Munkatársak elégedettségének átlagos százalékos mértéke - Munkaerő fluktuációjának mértéke - Képzési óraszám egy munkavállalóra vetítve - Benyújtott jobbító javaslatok aránya egy munkavállalóra vetítve
<p>Fenntarthatósági nézőpont sikere (FNS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Közhasznú céllal történt adományok, támogatások aránya a nettó árbevételhez viszonyítva - Kezdő diplomás fizetés a diplomás minimálbérhez viszonyítva - Környezetvédelmi bírságok mértéke a nettó árbevételhez viszonyítva - Környezetvédelmi beruházások mértéke összeg a nettó árbevételhez viszonyítva - Kibocsátott összes hulladék újrahasznosításának aránya - Megújuló energia aránya a felhasznált összes energiához képest - Nők aránya menedzsmentben 	

- a vállalat által felhasznált összes energia hány százalékát adja megújuló (nap-, szél-, biomassza-, vízi- és geotermikus) energiaforrás,
- a női menedzsmenttagok száma a teljes menedzsment létszámhoz viszonyítva. (2. ábra)

A kutatás alkalmazott módszertana

A kutatás során használt kérdőív magyarító változókra vonatkozó része a szakirodalmi kutatás által előre meghatározott négy csoportba sorolt – definíciói alapján meghatározott – sikertényezők használatának mértékére kérdez rá. A teljesítményadatok mérése esetében a kutatás az egyértelmű, számszerű adatokra fókuszált, amivel biztosítható a teljes objektivitás. A vizsgálatba bevont vállalatok egységeses kezelését, egymáshoz viszonyíthatóságát pedig arányszám-használattal érte el.

A gyakorlati elemzésnél a sikertényező csoportok vizsgálatára faktorelemzéssel történt, maximum-likelihood

eljárással, ami normál eloszlást feltételezve olyan becsléseket ad, amelyek a legnagyobb valószínűséggel létrehozzák a korrelációs mátrixot, és ezáltal a sikertényező faktorokat. A sikertényezők mint magyarító változók és a főkomponens-elemzéssel megállapított sikert leíró sikerkomponensek közötti hatásvizsgálat eszköze az útelemzés volt, a balanced scorecard elemei között fennálló kapcsolatok miatt. A tényezők közötti korrelációk mutatják meg az összefüggéseket, amelyek segítségével felírhatók az útelemzéshez használt lineáris regressziós modellek. A modellek elemzése által pedig kirajzolódnak a belső hatások, utak.

A kutatás folyamata

Az adatgyűjtés kérdőíves lekérdezéssel történt 2014. augusztustól novemberig. A kérdéseket 4411 vállalatvezető kapta meg, 464-en válaszoltak, és ebből 230 darab – a teljes kiküldés 5,21%-a – volt használható, ami bőven meghaladja az elemzéseknél használt sta-

2. táblázat

A sikertényezők rotált faktormátrixa

	Faktor				
	Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	Befelé irányuló stratégiai sikertényezők	Strukturális sikertényezők	Kulturális sikertényezők	Vezetési sikertényezők
Stratégia módosítása új társadalmi trendek esetén	0,737	0,044	0,086	-0,070	0,091
Előre megalkotott eljárások az átmenetekre	0,543	0,124	0,254	-0,029	0,216
Összhang a piac változási ritmusával	0,841	0,038	0,123	0,014	0,182
Törekvés üzletág ütemének meghatározása	0,545	0,118	0,136	-0,045	0,133
Stratégia kidolgozása hosszú távra	-0,003	0,529	0,030	0,001	-0,057
Stratégiát minden munkatárs ismeri.	0,172	0,833	0,119	-0,060	0,189
Stratégia kommunikálása minden érintett részére	0,164	0,768	0,158	-0,109	0,276
Szolgáltató-vevő hozzáállású szervezet kialakítás	0,248	0,128	0,631	-0,217	0,233
Szervezeti megoldás a javaslatok elbírálására	0,178	0,093	0,912	-0,088	0,127
Szervezeti egység a javaslatok megvalósítására	0,168	0,113	0,790	-0,016	0,155
Csapatmunka	-0,031	0,011	-0,061	0,802	0,019
Munkatársak több munkakört képesek ellátni	0,027	0,015	-0,006	0,704	0,017
Intuitív módon is történő munkaszervezés	-0,138	-0,211	-0,179	0,526	-0,087
Vezetés részt vesz a tehetségek képzésében.	0,187	0,206	0,136	-0,060	0,646
Beosztottak bevonása a döntések előkészítésébe	0,196	0,034	0,191	-0,106	0,760
Beosztottak bevonása a döntések meghozatalába	0,120	-0,008	0,085	0,054	0,673
Beosztottak bevonása a folyamatok kialakításába	0,110	0,120	0,080	0,036	0,395

tisztikai módszerekhez minimálisan előírt 200 darbos mintaelemszámot. Az átlagosnál alacsonyabb felhasználhatósági arány oka, hogy a teljesítményadatok begyűjtésénél meghatározó szerepet töltött be az objektivitás. A pontos adatok megadása hosszabb utánajarást kívánt meg a kitöltőktől, ami miatt sok esetben a teljesítményadatokat nagyon hiányosan töltötték ki, vagy teljesen üresen hagyták. Több megkeresett vállalat is jelezte, hogy azért nem küldte vissza kitöltve kérdőívet, mert azt a vállalati titoktartási előírások miatt nem teheti meg.

A kutatás eredményei

A faktoranalízis eredményei megmutatják, hogy a feltételezett változók, és azok feltételezett csoportjai miként jelennek meg. Az elemzés során a Khí-négyzet modell szignifikanciaértéke 0,106, ami meghaladja a határt jelentő 0,05-ös szintet, így a mért és látens struktúra illeszkedik. Ez azt is jelenti, a kapott faktorok kellőképpen leírják a változókat.

A sikertényező-elemekre vonatkoztatott Kaiser-Meyer-Olkin mutató értéke 0,792, amely alátámasztja, hogy a változók alkalmasak faktorelemzésre, mivel a KMO mutató meghaladja az elfogadhatósági határt jelentő 0,5-ös értéket. A Bartlett-teszt 0,000 szinten szignifikáns értéke pedig ezt megerősíti. Ez azt jelenti, hogy a változók közötti parciális korrelációk megfelelően alacsonyak, így nemcsak változópárok erős kapcsolata tapasztalható.

A 0,25-ös minimum szintet el nem érő kommunalitással rendelkező tényezők kizárása után, a végleges faktorstruktúrát öt faktor alkotja. Az így megőrzött információmennyiség 55,42%. A kapott rotált faktor-súly-mátrix mutatja, hogy a faktorokat milyen elemek, milyen súllyal építik fel (2. táblázat).

Az elemzés során kiesett tényezők külön vizsgálatánál az állapítható meg, hogy a gyenge kapcsolódások miatt a változókra a faktorok alkotásánál gyenge kommunalitás jellemző. Függetlenek, ezért nem rendeződnek a sikertényező-rendszerbe.

Az elemzésben maradt változók alapján a sikeres vállalati működést elősegítő öt faktor:

- „kifelé irányuló stratégiai sikertényezők” (KISSF) faktor a változásokat helyezi a középpontba,
- „befelé irányuló stratégiai sikertényezők” (BISSF) faktor a hosszú távú terveket, és azok belső tudatosítását foglalja magában,
- „strukturális sikertényezők” (SSF) faktor a kiszolgálás és folyamatos javítás elősegítésének szervezeti megoldásainak az összessége,
- „kulturális sikertényezők” (KSF) faktor, a szervezeti normák és értékek, amelyek alapját adják a munkaszervezésnek,

– „vezetési sikertényezők” (VSF) faktor pedig azt tartalmazza, hogy a vezetők milyen módon fejlesztik beosztottaikat és osztják le a feladatokat.

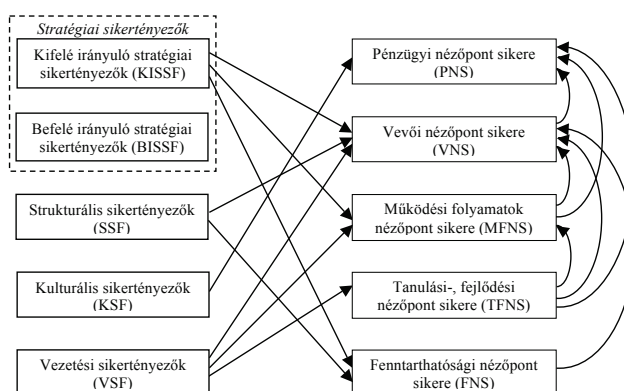
Öt csoport jött létre, ami alátámasztotta a feltételezett négy tényezőcsoportot úgy, hogy a stratégiai sikertényezők két részre különültek el, a kifelé- és a befelé irányuló sikertényezőkre.

Egyedül az intuitivitás az a tényező, amely nem az előzetesen besoroltak szerint helyezkedett el. A tényező besorolása már az elméleti azonosításnál kérdésesnek bizonyult, mivel erősen kultúrafüggő. Végül a gyakorlati vizsgálat egyértelművé tette, hogy nem a vezetésnél, hanem a kultúránál kell figyelembe venni, mint a kultúra által befolyásolt sikertényezőt.

A változók közötti hatások vizsgálatához használt útmodell létrehozásának alapját a változók közötti összefüggéseket mutató Pearson-féle korrelációk adták. Csak ott léphet fel hatás, azok a változók köthetők össze, ahol szignifikáns összefüggés mutatkozik. Az utak kialakításához viszont egyértelmű logikával irányt kellett adni. Ez a kutatási modell és a szakirodalmi kutatás alapján történt meg, két egyértelmű szabály szerint. Az első a magyarázó és magyarázott változók elrendezése. Csakúgy, mint a regresszióanalízisnél, az egymástól független magyarázó változók irányából mutat a hatás a magyarázott változók felé. A másik szabályt a szakirodalmi kutatás adta, és a magyarázott oldalra vonatkozik. Sikert leíró komponensek alapja a teljesítménymérés, amelynek eszköze a balanced scorecard. A balanced scorecard nézőpontjai közötti kapcsolati irányokat Norton és Kaplan tisztán leírja, a bevont fenntarthatósági nézőpont pedig, mivel nem piaci szempont, mindegyik tényezőre kihat (Kaplan – Norton, 2002; Zingales – Hockerts, 2002). A két szabály által meghatározott logikát követve a szignifikáns korrelációkból kiindulva a 3. ábra által látható hatásirányok állapíthatóak meg.

3. ábra

Az elemzés által kialakult útmodell



A hatásirányok alapján öt lineáris regressziós modelt lehet azonosítani.

1. $PNS = \alpha_1 * KSF + \alpha_2 * VNS + \alpha_3 * MNS + \alpha_4 * TFNS + R_1$ (1)
2. $VNS = \beta_1 * KISSF + \beta_2 * SSF + \beta_3 * VSF + \beta_4 * MNS + \beta_5 * TFNS + \beta_6 * FNS + R_2$ (2)
3. $MNS = \gamma_1 * KISSF + \gamma_2 * VSF + \gamma_3 * TFNS + R_3$ (3)
4. $TFNS = \delta_1 * VSF + R_4$ (4)
5. $FNS = \varepsilon_1 * KISSF + \varepsilon_2 * BISSF + \varepsilon_3 * SSF + R_5$ (5)

ahol:

PNS a pénzügyi nézőpont sikere,

VNS a vevői nézőpont sikere,

MFNS a működési folyamatok nézőpont sikere,

TFNS a tanulási-, és fejlődési nézőpont sikere,

FNS a fenntarthatósági nézőpont sikere,

KISSF a kifelé irányuló stratégiai sikertényező faktor,

BISSF a befelé irányuló stratégiai sikertényező faktor,

SSF a strukturális sikertényező faktor,

KSF a kulturális sikertényező faktor,

VSF a vezetési sikertényező faktor,

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \delta_1, \varepsilon_1, \varepsilon_2$ a parciális regressziós együtthatók,

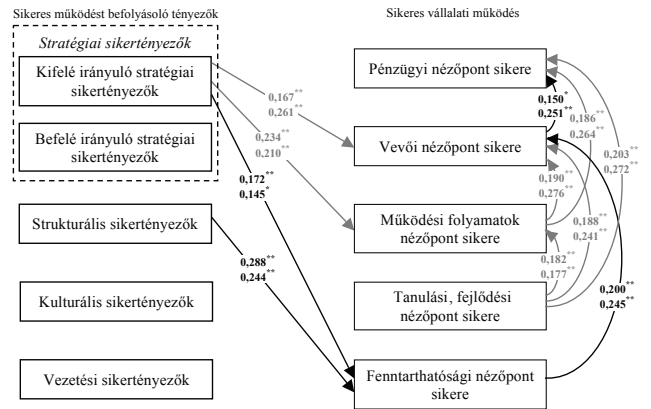
RESID₁, *RESID₂*, *RESID₃*, *RESID₄*, *RESID₅* a regressziós egyenletek hibataragai.

A regressziós modellek érvényességére vonatkozó szignifikanciavizsgálat szerint mindegyik modell szignifikáns. A változókra, és a hibataragokra előírt feltételek ellenőrzése megtörtént, és minden esetben megfelelőséget mutatott. A modellek a negyedik kivételével, 10 és 20 százalék között magyarázzák a valóságot. A negyedik modellnél a magyarázott hányad 3,6%, ami nagyon alacsony, ezért a szerepeltetése az útmodellben nem indokolt. A többi négy modell esetén, az első 13,1, a második 17,6, a harmadik 11,4, a negyedik 11,0 százalékban magyarázza a valóságot. A 20% alatti értékek nem túl magasak, de figyelemre méltóak, mivel a teljes objektív élethelyzet összetett, és az arra vonatkoztatott modell annak csak egy kisebb részét tudja lefedni (Székelyi – Barna, 2005). Emellett a sikert befolyásoló háttértényezők száma és kombinációja igen nagyszámú, és a vállalatokra jellemző egyéni jellemvonások, kompetenciák, motivációk nem szerepelnek a modellben (Veroszta, 2010). Jelen kutatás útelemzésénél elfogadott négy modell esetén a determinisztikus együttható (R^2), meghaladja a kritikusként tartott 0,1 értéket (Moksony, 1998; Hunyadi, 2000), így az általuk azonosított hatásokat elfogadhatónak tekintettük. Mindemellett természetesen a korrigált R négyzetekből látszik, hogy Magyarországon a feldolgozóiparban a nemzetközi kutatások által azonosított tényezők csak kisebb mértékben határozzák meg a sikert. Azt a hányadot, amely

jóval nagyobb, és nem sikerült megmagyarázni, más tényezők adják.

4. ábra

Az elemzés által kialakult útmodell



Az útmodell mutató 4. ábrán a nyilakon a felső szám a regressziós egyenes meredekségét jelző β értéket mutatja, az alsó szám pedig a korreláció erősségére vonatkozó Pearson-féle korrelációs együttható értéke. A számok mellett található kettős csillag az 1 százalékos, az egy csillag pedig az 5 százalékos szignifikancia szintet jelzi.

A hatásokat összefoglaló 3. táblázat szemlélteti, hogy milyen módon törekednek a vizsgálatba bevont vállalatok a fenntarthatósági nézőpont esetén a sikerre, a minél jobb eredményre.

3. táblázat

A sikertényező-faktorok kimutatott hatásai a fenntarthatósági nézőpontra

Magyarázó változók	Fenntarthatósági nézőpont sikere		
	Direkt	Indirekt	Teljes
Kifelé irányuló stratégiai sikertényezők	0,172		0,172
Befelé irányuló stratégiai sikertényezők			
Strukturális sikertényezők	0,288		0,288
Kulturális sikertényezők			
Vezetési sikertényezők			

Az útelemzés eredményei szerint a fenntarthatósági nézőpont sikerére a kifelé irányuló stratégiai ($\beta=0,172$, szig.=0,007), illetve a strukturális ($\beta=0,288$, szig.=0,000) sikertényező faktorok hatnak (3. táblázat).

Eszerint a környezeti és társadalmi teljesítmény fokozható, ha a vállalat előre feltérképezi az eshetőségeket, és felkészül a változásokra. Meghatározók emellett a strukturális sikereszközök, a vevőorientált szempontok szerinti, és a fejlesztéseket tisztán ösztönző belső rendszer kialakítása. Ez is mutatja, hogy az alkalmazottak a fejlesztéseknél, jobbító javaslatoknál kiemelten fontos-

li elégedettségüket, elismerésüket, ami által nagyobb mértékben választják a vállalat szolgáltatásait, termékeit, ami pénzügyi oldalon is pozitív hatással van.

A strukturális sikertényezők esetén a vevői nézőponttal kimutatott közvetett kapcsolatot alátámasztva a vevőorientált szervezeti felépítés a vevői elvárások miatt összpontosít a fenntarthatóságra. Továbbá az

4. táblázat

A fenntarthatósági nézőpont sikerének hatásai a további nézőpontok sikerére

Magyarázó változó	Magyarázott változók	Hatás		
		Direkt	Indirekt	Teljes
Fenntarthatósági nézőpont sikere	Pénzügyi nézőpont sikere		0,030	0,030
	Vevői nézőpont sikere	0,200		0,200
	Működési folyamatok nézőpont sikere			
	Tanulási és fejlődési nézőpont sikere			

nak tartják a környezeti, társadalmi kérdéseket. Ez pedig indirekt módon a vevői nézőpontra is hatással van, ami azt mutatja, hogy az így kialakított rendszer által a vevők elégedettebbek, és az ügyfélszám nő.

A 4. táblázat azt mutatja be, hogy a fenntarthatósági eredmények hogyan hatnak a vállalatok további szempontjai esetén a sikerre. Ezzel pedig hogyan közvetítik a sikert elősegítő eszközök hatásait a piaci szempontok irányában.

Megállapítható, hogy a fenntarthatóság, bevont szempont egyedül a vevői nézőpontra hat direkt módon ($\beta=0,200$, szig.=0,001), és ezáltal közvetett módon befolyásolja a pénzügyi eredményeket (4. táblázat). Továbbá hidat képez a kifelé irányuló stratégiai és a strukturális sikertényező faktorok irányából érkező hatások számára is.

Az eredmények azt mutatják, hogy a kulturális sikertényezők, mint az egymás segítségén alapuló csapatmunka, a több területen is bevezethető alkalmazottak, illetve az intuitív munkaszervezés a kutatás során nem mutattak ki hatást a fenntarthatóságra, illetve a többi nézőpontra sem, Ez elmondható a vezetési sikertényezőkről is. Így a vezetők részvétele a tehetségek képzésében, és az alkalmazottak bevonása a vizsgált vállalatok esetén szintén nem eredményezett szignifikáns módon jobb fenntarthatósági eredményt.

Következtetések

Az eredmények azt mutatják, hogy Magyarországon a fenntarthatóság egyelőre még erősen marketing szempont. Hatását nem belsőleg, hanem az ügyfél irányában fejti ki. A vevők számára értékgeneráló hatású, növe-

mutatja, hogy a kiemelt környezettudatos gondolkodás alapvető a jelenlegi 30 év alatti generáció esetén (Braun, 2013). A fiatalabb munkatársak aktivitása jelentős a jobbító javaslatok tételénél és megvalósításánál. Az erre vonatkozó strukturált rendszerek és egységek ezt a tevékenységet katalizálják, ami elősegíti a fenntarthatósági sikert.

A kifelé irányuló stratégiai sikertényezők fenntarthatóságra gyakorolt hatásaiból az állapítható meg, hogy a társadalmi trendek és a piaci ritmus követése számottevő környezetre és társadalomra vonatkozó tevékenységet feltételez, ami javítja közvetlen módon az ügyfelek elégedettségét, és pénzügyi felhajtóerővel jár.

Összevetés a korábbi kutatási eredményekkel

A kutatásunk eredményei közül a kifelé irányuló stratégiai sikertényezők hatásai alátámasztják Andrew Grove-nak, az Intel korábbi elnökének véleményét, miszerint elsődlegesen a változásokra kell összpontosítani. Véleménye szerint az inflexiós pontok a meghatározóak, mivel ettől függ, hogy a vállalat mennyire tudja menedzselni a változásokat. Grove meggyőződése (1997), hogy ezeknek a pontoknak, átmeneteknek az ütemezése a vállalat jövőjének, fenntarthatóságának a kulcsa. Ezt támasztja alá Eisenhardt és Brown (1998) is, akik arra jutottak, hogy azok a szervezetek lesznek sikeresek, amelyek a váltásról egyszerű, áttekinthető, megkoreografált eljárással rendelkeznek, és saját ütemüket a piac ütemével összhangba hozzák. A XXI. században pedig ennek az ütemnek az egyik mozgatója a fenntarthatóság. A finomhangolás fontosságát mutató összefüggések egyeznek Joyce és munkatársai (2003) azon megál-

lapításával, miszerint elengedhetetlen a piac folyamatos figyelése, változások esetén a stratégia finomhangolása. Az eredmények nem osztják Kotter és Heskett (1992) korábbi közös munkájának vélekedését, miszerint a kulturális eszközök hatása jelentős. Magyarországon tehát a kulturális alapokon nyugvó megoldásokat kevésbé használják a vállalatok, mint a stratégiai és strukturális eszközöket. Fontos megemlíteni a strukturális eszközök hatását. A jobbtó javaslatokat elősegítő szervezeti struktúra erőteljes sikergeneráló hatása azt mutatja, hogy jelenleg a fejlesztéseknél a fenntarthatósági szempontok is megjelennek. Ez magyarázható akár az új generációk munkaerőpiacra lépésével is. Ahogy Braun (2013) következtet, az Y után egy következő generáció jön, amelynél központi tényező a fenntarthatóság. Minden cselekedetüket áthatja ez a gondolkodásmód, így amennyiben a vállalatok az ilyen irányú törekvéseket támogatják, az alkalmazottak ötleteivel a fenntarthatósági teljesítmény javulni fog.

Összefoglalás

A kutatás elemezte a korábbi évtizedekben azonosított sikertényezőket, és vizsgálta azok hatását a Magyarországon működő 50 főnél nagyobb létszámú, feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok kiemelkedő, sikeres működésre, összpontosítva fenntarthatóságra. Az elemzési módszerek kiválasztásánál kiemelten szempont volt az objektivitás, és az egyértelmű eredménykezelés.

A tanulmány elhelyezte a sikertényezőket a stratégiai menedzsment rendszerében. Öt sikertényező faktort azonosított, amelyek négy területet ölelnek fel: a stratégiai, amely tovább bontható a kifelé- és befelé irányuló tényezőkre, illetve a strukturális, kulturális és vezetési sikertényezőket. A központi változó a fenntarthatósági siker volt. A siker leírásához a balanced scorecard képezte az alapot, amelyet a fenntarthatósági nézőponttal kiegészítve felállítottuk az öt sikerkomponenst. A hatások feltárása után pedig láthatóvá vált, hogy mely eszközök hatnak a fenntarthatóságra, és ezek a hatások hogyan jutnak el a nem piaci szempontokhoz.

A sikertényező-faktorok és a sikerkritériumok csoportjai között feltárt összefüggések azt mutatják, hogy a stratégiai sikertényezők esetén a kifelé irányuló eszközök és a strukturális sikertényezők mutatnak pozitív befolyást a fenntarthatóság irányában. A vezetői és kulturális eszközök pedig nem. A fenntarthatóság pedig közvetlenül hat a vevőre, és ezáltal közvetetten a pénzügyi nézőpont sikerére.

Az eredmények ismeretében további lehetséges kutatási irány lehet a vizsgálat megismétlése szabályos időközönként. Így láthatóvá válhat, mi változott, mely sikertényezők használatának mértéke, befolyása módosult. A vizsgálat kiterjeszhető más országokra, vagy

más iparágakra, amivel feltárható, hogy máshol felfedezhető-e eltérő eszközhasználat. További lehetőség a kutatás elvégzése strukturális egyenletek modellezésével (SEM), amellyel a sikert generáló mechanizmusok más vetületben is megismerhetők.

A feltárt összefüggések megmutatják, hogy a vállalatok fenntarthatósági sikerének esélye, teljesítménye, milyen tevékenységekkel javítható. Az aktuális pozíció azonosítása után a vezető láthatja, milyen konkrét sikertényező használat ajánlott a fenntarthatóság fejlesztésére, és ezáltal a további szempontok eredményeinek fokozására.

Felhasznált irodalom

- Angyal, Á. (2005): Vállalati felelősség, mint érték. *Vezetéstudomány*, 36(1), 2-12. o.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. – Incze, E. – Laczkó, M. – Szabó, Zs. R. – Tari, E. (2014): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Bárth-Fehér, Sz. (2012): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 43(10), 44-55. o.
- Beer, M. (2009): *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Bereczk, Á. (2015): A beruházások eloszlásának lehetséges okai Magyarországon. in: Csiszárik-Kocsir, Á. (szerk.) (2015): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 8-18. o.
- Braun, R. (2013): *A vállalatok politikája: Vállalati, társadalmi felelősségvállalás, vállalati közösségek és a vállalati stratégia jövője*. *Vezetéstudomány*, 44(1), 18-28. o.
- Brebán, Zs. (2009): Alternatív globalizációs kultúra. *Valóság*, 52(4), 8-17. o.
- Breene, R. T. S. – Nunes, P. F. (2011): *Reinvent Your Business Before It's Too Late*. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 80-87. o.
- Butler, P. B. – Larsen-Hallock, L. – Lewis, R. – Glenn, C. – Armstead, R. (2011): *Metrics for Integrating Sustainability Evaluations Into Remediation Projects*. *Remediation*, 21(3), 81-87. o.
- Collins, C. C. – Porras, J. I. (2000): *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*. (3rd ed.); London: Random House Business Books
- Csath, M. (2008): *Interkulturális menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Dinya, L. (2008): *Szervezetek sikere és válsága*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Eisenhardt, K. M. – Brown, S. L. (1998): *Time Pacing:*

- Competing in Markets that Won't Stand Still. Harvard Business Review, 76(2), 59-69. o.
- Figge, F. – Hahn, T. – Schaltegger, S. – Wagner, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. Business Strategy and the Environment, 11(5), 269–284. o.
- Foster, R. – Kaplan, S. (2001): Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them. New York: Currency Doubleday
- Fülöp, Gy. (2013): Vállalati fenntarthatósági stratégiák és vezetői képességek. in: Karlovitz, J. T. (szerk.) (2013): Ekonomické štúdie – teória a prax: Gazdasági tanulmányok – elmélet és gyakorlat. Komárno: International Research Institute, 395-403. o.
- Fülöp, Gy. – Hódi Hernádi, B. (2014): A vállalati fenntarthatósági stratégia sikertényezője a fenntarthatósági számvitel. Vezetéstudomány, 45(4), 2-17. o.
- Grove, A. (1997): Only the Paranoid Survive. New York: Harper Collins Publishers
- Hunyadi, L. (2000): A determinációs együtthatóról. Statisztikai Szemle. 78(9), 753-765. o.
- Joyce, W. – Nohria, N. – Robertson, B. (2003): What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success. New York: HarperBusiness
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2002): A Stratégiaközpontú szervezet: Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest: Panem Kiadó
- Kotter, J. P. – Heskett, J. L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: Free Press
- Kukely, Gy. (2008): A külföldi működőtőke beruházások hatása az ipar területi folyamataira Magyarországon, különös tekintettel a delokalizációra. PhD értekezés. Budapest: ELTE
- Moksony, F. (1998): A kicsi szép. A determinációs együttható értelmezése és használata a szociológiai kutatásokban. Szociológiai Szemle, 77(4), 3-17. o.
- Németh, P. (2013): A kereskedelmi láncok CSR-tevékenysége – a versenyképességük fokozása. Vezetéstudomány, 44(3), 61-71. o.
- Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1982): In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2007): Stratégia és társadalom, a versenyelőny és a vállalatok társadalmi felelőssége. Harvard Business Manager, 9(2), 6-20. o.
- Spitzer, D. R. (2007): Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. New York: AMACOM
- Székelyi, M. – Barna, I. (2005): Túlélőkészlet SPSS-hez. Budapest: Typotex Kiadó
- Vas, Zs. – Legyel, I. – Szakálné Kanó, I. (2015): Regionális klaszterek és agglomerációs előnyök: feldolgozóipar a magyar városrégiókban. Tér és Társadalom, 29(3), 49-72. o.
- Várpár, J. (2013): A német működőtőke-befektetések Magyarországon. Tér és Társadalom, 27(1), 129-144. o.
- Veroszta, Zs. (2010): A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében. in: Garai, O. – Horváth, T. – Kiss, L. – Szép, L. – Veroszta, Zs. (szerk.) (2010): Frissdiplomások 2010. Budapest: Educatio, 11-36. o. (Diplomás pályakövetés).
- Zingales, F. G. G. – Hockerts, K. (2002): Nachhaltige Balanced Scorecard. Beispiele aus Literatur und Praxis. in: Schaltegger, S. – Dyllick, T. (eds.) (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler, 151–166. o.
- Zook, C. – Allen, J. (2001): Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence, Boston: Harvard Business School Press

A cikk beérkezett: 2016. április
Lektorálás után elfogadva: 2016. december

E SZÁMUNK SZERZŐI

Pandurics Anett, közgazdász, PhD-jelölt, a Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Ujhelyi Mária**, egyetemi docens, Debreceni Egyetem; **Dr. Kun András István**, egyetemi docens, Debreceni Egyetem; **Apáthy M. Sándor**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Vörösmarty Gyöngyi**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. habil. Berényi László, PhD.** egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dr. Simay Attila, PhD**, egyetemi adjunktus, Károli Gáspár Református Egyetem; **Gáti Mirkó**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Prónay Szabolcs**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Keszei Tamara**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Buzás Norbert**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Bóna Péter**, folyamatfejlesztő, Ph.D. hallgató, Denso Gyártó Magyarország Kft.; **Dr. habil. Horváth Csaba**, egyetemi docens, intézetigazgató, Óbudai Egyetem