

# A VÁLLALKOZÁSOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA ÉS A BSC ÖSSZEFÜGGÉSEI

## *RELATIONS OF CSR AND BSC*

**Marosi Ildikó adjunktus**

Óbudai Egyetem, Keleti Gazdasági Kar, Szervezési és Vezetési Intézet

### **ABSTRACT**

In the lifes of most of the businesses the shareholder interests are dominating. This is particularly true in the case of those SMEs, where as a result of the low profitability, the enterprises see the pledge of survival in realization of profit. Balanced Scorecard (BSC) is important model because it calles our attention that profit is needed but not by any means, and the profit itself is nothing. Costumer satisfaction is essential for revenues, employee satisfaction is a neccessity for holding a long term production factor, and the constant learning is mandatory too since everyting is changing.

Though the businesses, especially a significant amount of the smaller organizations are not even considering the basic dimensions of BSC important, in the XXI. century, apart from the market views, social requirements are also concieving as requirements to businesses. The question is: in addition to those mentioned above, how important is a new dimension to a business, namely social environment as a measurable and a to-be-measured indicator? In this work, I'm looking for the solution, how could we seize the nature of the social responsibility of enerprises.

### **1. Bevezetés**

A 21. században a vállalkozásokkal szemben új elvárások, a társadalmi szempontok is megjelennek, amelynek köszönhetően az a stratégia, amely 50 vagy akár 10 évvel ezelőtt helyesnek bizonyult, mára már nem az.

Egy vállalkozás működése számos szereplőt érint előnyösen vagy akár hátrányosan, akik közül a vállalattal tartós kapcsolatban lévőket nevezük stakeholde-reknek (kockázatviselők), jellemzően ők ugyancsak hatással vannak a vállalkozás működésének eredményességére (Clarkson, 1995). A különböző kockázatviselői csoportoknak megvannak a maguk céljai, rendeltetése és elfoglaltságuk iránya, a vállalkozásoknak pedig illik a legfontosabb üzletetikai irányelvek alapján viszonyulni hozzájuk (Dinya, 2008). Azaz a vállalkozásoknak hasznos, ha elem-

zik a kockázatviselőket, tehát azonosítják őket, információkat gyűjtenek róluk, a tisztában vannak a kockázatviselők céljaival, elemzik a viselkedésüket és ennek alapján – velük kapcsolatosan - cselekvési tervet dolgoznak ki. Mindennek célja tulajdonképpen egy stratégiai térkép kidolgozása, a kockázatviselők és az általuk leginkább érintett kérdések közötti kapcsolatrendszer felvázolása (Fenyvesi, n.a.). A stakeholder mátrix az alapján vizsgálja a szervezet stakeholdereit, hogy azok mennyiben támogatják a vállalkozás céljait, illetve milyen mértékű befolyással rendelkeznek (Herzberg-Wright, 2006). A két nézőpont együttes figyelembevételével meghatározhatók a stakeholderekkel szembeni stratégiák, mint pl. az alacsony befolyással rendelkező, ellenségesnek tűnő stakeholderek esetén a tájékoztatás, magas befolyással és támogató viszonyulással rendelkezők esetén a szerepkörök kijelölése és koordinálás. Ez azonban inkább rövid távú szemléletet tükröz. A normatív stakeholder elmélet szerint a kockázatviselők hozzájárulása morális és etikai meggyőződések eredménye, és a szervezeti magatartásnak etikusnak kell lennie, függetlenül a cég teljesítményének megítélésétől (Hauswald, 2013). Harrison és Wicks (2013) rámutat, hogy hiába foglalkozik számos szakirodalom a stakeholder elmélettel, mégis kevés figyelem jut arra, hogy mit is jelent az értékteremtés a stakeholderek számára és mindazt hogyan mérjük. Jensen (2002) szerint a stakeholder elmélet nem lehet teljes, ha nem specifikáljuk mellé a szervezeti célokat és objektív funkciókat, amelyek nélkül nem tudja betölteni a szerepét. A stakeholder elmélet tehát – a morális alapokból kiindulva – gyakran támogatja a CSR megfontolásokat (Phillips – Freeman, 2008).

## **2. Fenntartható fejlődés – felelős vállalatok**

A CSR – társadalmilag felelős vállalat esetében a hangsúly a hatalom-érdek mátrix kevés hatalommal rendelkező szegmenseinek az érdekvédelmén van.

Az 1970-es évek környezeti problémái hívták elő a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás fogalmakat. Az ENSZ Környezeti és Fejlesztési Bizottsága szerint a fenntartható fejlődés azt a fejlődést jelenti, amely a jelen igényeinek megfelel úgy, hogy nem veszélyezteti a jövő generációinak szükséglet kielégítéseit. A „triple bottom line” modell alapján gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságról beszélünk (Tóth, 2007). Ennek értelmében pénzügyi, humán és környezeti tőkét használnak a vállalkozások, amelyekkel olyan célokat kívánnak elérni, mint a profit, az emberek (társadalom), és a bolygó fenntartása. Hogy ezt sikerül-e, azt olyan mutatókkal lehet mérni, mint például a tulajdonosi költségek, a munkahelyek száma, vagy a károsanyag-kibocsátás (Verma, 2013). A „Forum for the Future” (2013) megközelítése a különböző tőkék közötti komplex kapcsolódásokat jeleníti meg, azaz öt „fenntartható” tőkét különböztet meg, a természeti tőkén túl, a társadalmi tőkében társas (social) és human (emberi) tőkét, a gazdasági tőkén belül pedig pénzügyi és gyártott („manufactured”) tőkét. A fenntarthatóság viszont rendszert igényel (Sajeva et al, 2015), a probléma azzal kezdődik, hogy

némely vállalkozások attól félnek, hogy a környezetbarát működés árt a versenyképességnek (Fülöp – Hódiné Hernádi, 2012), pedig a Business in the Community (2008) beszámolója szerint a környezeti és társadalmi problémákra való odafigyelés a részvényárak emelkedését eredményezi (English – Schooley, 2014).

Az EU Zöldkönyvének (2001) 14 évvel ezelőtti felelős vállalati meghatározása szerint a Corporate Social Responsibility (CSR) olyan koncepció, amelyben a vállalatok integrálják a társadalmi és környezeti megfontolásokat a működéseikben és a stakeholdereikkel való kapcsolataikban, mindezt önként vállalják és ez a növekvő tudatosság és felelős viselkedés fenntartható üzleti sikereket eredményez. Azóta az EU 2011-2014-es stratégiájában már finomodik a meghatározás, mivel „a vállalkozásoknak integrálniuk kell a működési folyamataikba a társadalmi, környezeti, etikai, emberi jogi és a fogyasztói megfontolásokat, valamint a kulcsstratégiájukba a stakeholdereikkel való szoros együttműködéseket”.

### 3. Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard (BSC) a vállalkozásoknak az a szemléletmódja, amely onnan kezdődik, ahol a vezetői számvitel véget ér. Ennek a stratégiai felfogásnak a középpontjában ugyan még mindig az üzleti vállalkozások lényege, a profit áll, de a hosszú távú megközelítés szerint ez a profit nem minden. Ahhoz, hogy ezt elérhessük, szüksége van a vállalkozásnak a vevői elégedettségre, hiszen hosszú távon anélkül nincs bevétel. Szükség van a munkavállalói elégedettségre is, mert teljesítményt és eredményt munkaerő nélkül nem lehet elérni. Mindezekhez folyamatos tanulásra van szükség, mert a környezet és maga a szervezet is folyamatosan változik, és ami most megfelel a vállalkozás számára, az nem biztos, sőt, bizonyára nem lesz jó pár év múlva. A BSC (kiegyensúlyozott mutatószámrendszer) szerzői szerint a modell attól „balanced”, hogy minden szervezet azt és annyi mutatószámot rendel a rendszerhez, amit és amennyit tényleg fontosnak és operacionalizálhatónak tart. A társadalmilag felelős (social enterprises) vállalatok különös figyelmet fordítanak a társadalmi környezetnek, stakeholdernek. A BSC ehhez nyújt eszközt, a négy szempontrendszerén keresztül megragadható a társadalmi felelősség szemlélet (elvárás), amelyhez felelősök és benchmark értékek rendelhetők.

A Kaplan és Norton (1999) figyelemreméltó munkája eredményeként megszületett Balanced Scorecard (BSC) kiegyensúlyozott mutatószámrendszer modell egy stratégiai menedzsment rendszert jelent, mutatószámokra koncentrálnak a kritikus menedzsment folyamatokban:

- a jövőkép tisztázása, valamint stratégia és annak átfordítása kezdeményezésekbe,
- a stratégiai célok és indexek összekapcsolása és kommunikációja,
- az elvárások megtervezése és rögzítése, továbbá a stratégiai kezdeményezések (lépések) koordinálása,
- stratégiai visszacsatolás és a tanulás támogatása.

Mindennek megfelelően a BSC a vállalkozás teljesítményét vizsgálja négy: pénzügyi, vevői, működési folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés nézőpontból. A szakértők kritikája szerint a BSC elsődleges függő változója azonban továbbra is a pénzügyi megtérülés, a másik három mindössze támogatja a profit maximalizálását.

**1. táblázat Példa a CSR BSC-be történő integrálására**  
**Table 1.: Sample for the integration of CSR into BSC**

BSC nézőpont	10 célkitűzések (piaci erő)	GRI (Global Reporting Initiative) mutatók Mennyire sikeres vagy nem a fenntarthatóság 3 pillére alapján	Elvárás a teljesítmény vagy a kívánt fejlődés szintje
Pénzügyi	„zöld” vevők	Energia fogyasztás lábnyoma (a fő termékek éves energiaigény, élettartam)	Az új termékek éves energiafogyasztásának csökkentése.
	energiaforrások	Közvetlen energia felhasználás erőforrásonkénti csoportosításban	100% megújuló energia
	pénzügyi	Időszak végi eredmény-tartalék	%
Belső működési folyamatok	káros anyag kibocsátás és egészség	Sérülések száma, kieső napok és hiányzások, munkabalesetek	0 kieső napok és sérülések, munkabalesetek és tartós betegségek ideje
	klimaváltozás	Teljes üvegház kibocsátás	Éves csökkenés
	kormányzás és szabályozók	Jogszabályi esetek és bírságok	0 eset és büntetés
Emberek és tudás	civil társadalom	Az irányelvek, szabályzatok és folyamatok a belföldi (hazai, fogadó országbeli) emberek igényeit célozzák.	Hazai (belföldi) alkalmazottak száma
	aktivista részvényesek	Az üzleti egységek védett vagy érzékeny területeken működnek vagy tervezik a belépést.	A környezeti menedzsment gyakorlatokkal rendelkező munkavállalók száma
Vevők	Bizalom /transzparencia	A vállalati szabályzat kizár minden gyerekmunkát	Nincs gyerekmunka
	globalizációs viszázságok?	A beszállítói teljesítmény kapcsolódik a környezeti elkötelezettségekhez	100% szerves pamut vagy kávé felhasználás

*Forrás: Crawford-Scaletta, 2005, p. 25*

Ugyanakkor a Triple Bottom Line-ból kiindulva a cég teljesítményét a gazdasági, a társadalmi és a környezeti hozzáadott érték szerint kellene mérni. Nem véletlen, hogy az alapmodell megjelenése óta számos továbbfejlesztett BSC-t találunk a szakirodalomban. A Sustainability BSC (Fenntarthatósági kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, SBSC, Albrecht, 2006) azokat a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontokat segít azonosítani, amelyek relevánsak a hatékonyság és a siker vonatkozásában. Alapvetően három megoldás található a fenntarthatóság BSC-be történő integrálására. Az egyik, hogy a célokat és mutatószámokat beépítjük a meglévő nézőpontokba. Az információknak kiegyensúlyozottnak, tisztának, pontosnak, időszerűnek, összehasonlíthatónak és megbízhatónak kell lenniük (Butler, 2011).

A második, hogy új nézőpontot alakítunk ki. A vezetői döntéseknek lehet pozitív hatása, amely gazdasági értékteremtésben realizálódik, míg a negatív hatások további környezeti hatásokat okozhatnak. Mindezek pl. anyagköltséget jelent, amit a pénzügyi dimenzió mutatói közé építhetünk be. A gazdasági értékteremtés folyamat hatékonyságként a belső működési folyamatok nézőpontba integrálható. Mindez kapcsolatba hozható a termékminőséggel, amely a tanulási és működési folyamatok nézőponthoz, valamint a vevői nézőponthoz kapcsolható. A klímaváltozás alkothatja az új, nem-piaci nézőpontot (Möller – Schaltegger, 2012).

A harmadik megoldás, hogy egy Fenntartható Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszert hozunk létre (Szörös, 2008, Butler, 2011). Ahlrichs (2012) által javasolt SBSC változat:

- pénzügyi nézőpont: Milyen többletet igényel a stratégia megvalósítása?
- társadalmi nézőpont: Milyen általános forrásokra van szükségünk a stratégia megvalósításához?
- környezeti nézőpont: Milyen lábnyomot hagyunk a stratégia megvalósításával?
- vevői nézőpont: Hogyan akarjuk elérni, hogy a vevőink felismerjék, hogy milyen stratégiát folytatunk?
- munkavállalói nézőpont: Milyen munkavállalói képzettségekre van szükség a stratégia megvalósításához?

Sharma (2008) szerint nem csak a konceptuális alapokat, hanem az új szervezeti modellek fejlődését is figyelembe kell vennünk egy holisztikus teljesítmény scorecard kifejlesztéséhez. Tehát ahhoz, hogy egy SBSC valóban működjön nem elég, ha néhány mutatót beépítünk a BSC-be, tanulásra, fejlődésre is szükség van. Sharma (2008) a szervezeti fejlődés négy fázisát tudjuk megkülönböztetni:

- az első fázis a részvényesek jólétének a maximalizálása,
- a második fázis a számos stakeholder elvárásokhoz viszonyulás,
- a harmadik fázis a szervezeti polgár (corporate citizen),
- a negyedik fázisban a társadalmi intézmény harmóniában van a fenntartható fejlődéssel.

Mások (Pineno, 2012, Palaiologk et al. 2012) a tevékenységek költségeleseit és az időfaktort hangsúlyozzák a BSC-vel kapcsolatosan. A különböző integrálá-

soknak eltérő lesz a szerkezeti eredménye, más hangsúlyoznak, így különböző fenntarthatósági stratégiai változatokhoz vezetnek (Fülöp – Hódiné, 2012):

- A hitelességi stratégia célja a vállalat jó hírnevének fenntartása, azaz a hitelesség és a hírnévből származó tőkét igyekszik felépíteni, megtartani.
- A hatékonysági stratégia célja az üzleti folyamatok társadalmi javítása. Eszközei a termelékenység emelése, a munkatársak elégedettségének növelése, ökohatékonyság elérése.
- A transzformációs stratégia célja új piacok kialakítása vagy a meglévők átalakítása, intézményi keretek változásainak megvalósítása.
- Az innovatív stratégiai változat célja a társadalmi és környezeti értéktöbblettel bíró termékek létrehozása.

Jellemzően az SBSC-k alkalmazásának eredményessége összefügg a stratégiával, a vállalati kultúrával, szervezeti felépítéssel, szervezeti folyamatokkal és módszertani tényezőkkel (Fülöp-Hódiné, 2012).

#### 4. Következtetések

Nem lehet túlélni a XXI. században a korábbi, szűk fókuszú vállalati stratégiákkal, hanem fontos a hatalom-érdek mátrix kevés hatalommal rendelkező szereplőinek az érdekeit is figyelembe kell venni, hosszú távra és kiegyensúlyozott, tartós viszonyokra koncentrálni.

Az erőforrások beszűkülése és drágulása kedvező hatással lehet egy olyan felelős vállalati modell létrejöttére, amely fokozottabb figyelmet fordít a társadalom és a természet hosszú távú érdekeire. A korábban is említett profitszemlélet más tényezőket háttérbe szorító megközelítései pont a profít célt sodorják veszélybe, mert a vállalkozás képtelen takarékosan vagy felelősen gazdálkodni erőforrásaival. A társadalmi vagy környezeti felelősség a vállalkozások életében nagyon sok területen megjelenhet. Jelentheti ez például az erőforrások megfontoltabb, takarékosabb felhasználását, környezetbarát technológiák alkalmazását. A környezetet kímélő „vegyszerzegény” megoldások a fogyasztók egészségére, így ezen keresztül a társadalomra is kedvező hatással bírnak, ami hosszú távon a vállalkozás termékei iránt megnyilvánuló növekvő keresletben is testet ölthet. Hisz a fogyasztóban is tudatosul, hogy ez a számára jó vagy jobb. A környezetbarát megoldások alkalmazása nem jelent feltétlenül méregdrága technológiákat. Sok esetben lehet olyan eljárásokat alkalmazni, amellyel a vállalkozások ráadásul jelentős költségeket takarítanak meg. Erre lehetne jó példákat említeni a mezőgazdaságban vagy az állattenyésztésben (például a hulladékok újrahasznosításával elérhető energia-megtakarítás), de az ipari eljárások terén sem mindig a sokszor drága vegyipari eljárások alkalmazása lesz ma a költséghatékonyabb.

Könnyű belátni azt, hogy a környezetbarát megoldások megtelepedésére szélesebb körben, sokkal nagyobb esély mutatkozik a kkv szektorban, mivel az itt jelenlévő vállalkozások jellemzően tőkeszegények, és közép-hosszú távon mutat-

kozhat arra reális esély, hogy olyan megoldásokat magukévá tegyenek, amelyek költségtakarékosan valósítják meg céljaikat.

A fejlesztés nem kell, hogy termelés-technológiai eljárásokat jelentsen, ezek lehetnek olyan módszertani eljárások is, amelyek a vállalkozások működését teszik hatékonyabbá vagy jövedelmezőbbé. Ilyen módszertant jelenthet a BSC is. A BSC egy olyan komplex módszertant jelent, amely figyelembe veszi a vállalkozás belső erőforrásai mellett a vevői elvárásokat is, de a végcél itt is a pénzügyi eredményesség növelése. Mivel végső soron a vállalkozások célja is a profitszerzés, amit többnyire „mindegy”, hogyan érnek el a vállalkozók, ha a BSC vagy az SBSC segítségével, akkor van esélye annak, hogy ezt a szemléletmódot illetve módszertant elsajátítsák. Lényeges kérdés lehet, hogy mekkora a reális esélye annak, hogy a kkv-k alkalmazzák a BSC-t a tevékenységük során? Véleményem szerint elvi akadály nincs annak, hogy például kisvállalkozói szinten „kiépítsünk” BSC rendszereket. A kritikus kérdést a felismerésben és a szakmai tudásanyag megszerzésében látom. Arra ugyanis vajmi kevés esély van, hogy a kkv-k szakmai tanácsadókat alkalmazzanak a rendszer bevezetéséhez, adaptálásához. Ezért a helyzet javításának a felelőssége és lehetősége a tudomány képviselőinek és az államnak a kezében van, hogy olyan módszerek, mint a BSC meghonosodását a kkv-k körében elősegítsék.

A BSC alkalmazása pedig tovább segíti a vállalkozókat annak a felismerésében, hogy a társadalmi felelősségvállalás pénzügyileg is kifizetődő.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ahlich, F. (2012). Controlling of sustainability: How to manage a sustainable business. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, Vol. 9, no 2, pp. 141-153.
- Butler, J. – Henderson, S.Ch. – Raiborn, C. (2011). Sustainability and Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12:(2) pp. 1-10.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- Crawford, D. – Scaletta, T. (2005). The Balanced Scorecard and Corporate Social. *Aligning values*. CMA Management, October 2005, pp. 20-27.
- Dinya, L. (2008). Szervezetek sikere és válsága. Akadémiai Kiadó, Budapest
- English, D.M. – Schooley, D.K. (2014). The Evolution of Sustainability Reporting. *The CPA Journal*, March 2014, pp. 26-35.
- Fenyvesi, É. (n.a.). Stakeholder analízis. [http://avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?Stakeholder\\_anal%EDzis](http://avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?Stakeholder_anal%EDzis), 2015.05.21.
- Fülöp, Gy. – Hódiné Hernádi, B. (2012). Vállalati fenntarthatóság – stratégiai változatok és metodológia – megvalósítás. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf., különszám, 24-38.
- Harrison, J.S. – Wicks, A.C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 23:1 (January 2013), pp. 97-124.

- Forum for the Future (2013). The Five Capitals Model (accessed 25 July 2013) <http://www.forumforthefuture.org/project/five-capitals/overview>
- Hauswald, H. (2013). Stakeholder Trust in Family Businesses. Springer Gabler DE
- Herzberg, B. – Wright, A. (2006). The PPD Handbook. A toolkit for business environment reformers. Operational Guidelines for the Charter of Good Practice in Using Public-Private Dialogue for Private Sector Development. DFID / World Bank / IFC / OECD Development Center, USA
- Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12., issue 2., pp. 235-256.
- Kaplan, R. – Norton, D. (1999). Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer, KJK, Budapest
- Möller, A. – Schaltegger, S. (2012). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, no 4, 73-83.
- Palaiologk, A.S. – Economides, A.A. – Tjalsma, H.D. – Sesink, L.B. (2012). An activity-based costing model for long-term preservation and dissemination of digital research data: the case of DANS. *Springerlink.com, Int J Digit Libr* (2012) 12, pp. 195–214.
- Pillips, R.A. – Freeman, R.E. (2008). Corporate citizenship and community stakeholders. In Scherer, A.G. – Palazzo, G. (eds.). *Handbook of research on global corporate citizenship*. pp. 99-115. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd.
- Pineno, Ch. (2012). Simulation of the Weighting of Balanced Scorecard Metrics. Including Sustainability and Time-Driven ABC Based on the Product Life Cycle. *Management Accounting Quarterly*, Winter 2012, vol. 13, no 2. 21-38.
- Sajeva, M. – Sahota, P.S. – Lemon, M. (2015). Giving Sustainability a Chance: A Participatory Framework for Choosing between Alternative Futures. *Journal of Organisational transformation & Social change*, vol. 12, no. 1. April, 2015, pp. 57-89.
- Sharma, S. ( ). Towards Holistic Performance Scorecard: A New Strategic Imperative, *Vilakshan, XIMB Journal of Management*, September, 2008, pp. 33-44.
- Szörös, K. (2008). A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata. BGF- Magyar Tudomány Napja, pp. 213-218.
- Tóth, G. (2007). A Valóban Felelős Vállalat. KÖVET, Budapest, retrieved from <http://www.otlethid.hu/doc/VFV.pdf>
- Verma, S. (2013). GIS-driven renewable energy framework for smart and sustainable cities. *India Geospatial Digest* Juli, 2013 <http://geospatialworld.net/Paper/Application/ArticleView.aspx?aid=30589>