

# Vállalati fenntarthatósági stratégiák és vezetői képességek

© FÜLÖP Gyula

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc

[vgtfulop@uni-miskolc.hu](mailto:vgtfulop@uni-miskolc.hu)

Az utóbbi évtizedben a fenntarthatóság követelményei számos vállalat stratégiájában megjelentek. A gazdasági célok mellett meghatározzák a követendő társadalmi és környezeti szempontokat is. Ugyanakkor számos empirikus vizsgálat azt mutatja, hogy a társadalmi és környezeti teljesítményük csak lassan javul a nem megfelelő gazdálkodási módszerek és eszközök alkalmazása, valamint az azzal nem adekvát vezetői képességek miatt. Ezért ennek a tanulmánynak a célja a fenntarthatósági stratégiák vállalati megvalósításának az eredményesebbé tétele.

A cikk a XXI. század új vállalati stratégiai kihívásaiból indul ki. A globalizáció, a fenntarthatóság, az IT-alkalmazások, a munkaerő diverzitás, az etikai és vezetői kompetenciák napjaink vállalatainak központi kérdései, amelyek jelentősen befolyásolják a legtöbb vállalat stratégiáját.

A következő lépésben az alapvető fenntarthatósági stratégiai változatok célját és szerepét ismerteti. Ezek a stratégiák olyan felelősségteljes vállalati tevékenységekre helyezik a hangsúlyt, amelyek a fenntarthatóság kérdését a vállalat fejlesztési és növekedési lehetőségének tekintik, és érvényre juttatják minden tevékenységi területen. A fenntarthatósági stratégiák típusai: hitelességi stratégia, hatékonysági stratégia, innovatív stratégia, és transzformációs stratégia.

Végül a cikk sorra veszi azokat a szempontokat, amelyek leginkább hozzájárulhatnak a fenntarthatósági követelményeknek megfelelő vezetői képességek sikeres fejlesztéséhez. Ez a hat egymással összefüggő sajátos szempont: a közös cél, a hosszú távú szemlélet, az érzelmi elköteleződés, a társulás a nyilvánossággal, az innováció, és az önszerveződés. A fenntartható vállalatok vezetői e sajátos szempontok figyelembe vételével hozzák meg döntéseiket. Ennek során olyan új cselekvési modelleket, kompetenciákat hoznak létre, amelyek helyreállíthatják az üzletbe vetett bizalmat.

## *A XXI. század új vállalati stratégiai kihívásai*

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

## Globalizáció

Az első és leginkább szembetűnő kihívás a globalizáció új szintjének kialakulása. A korábbi korokra is jellemző volt a gazdaság egyre szélesedő globalizálódása, a termelési tényezők mind szorosabb összekapcsolódása. Napjainkban azonban az összefonódás fokozatosan túlterjed a gazdaságon. Az emberi lét valamennyi szférájának egyre erősödő együttmozgása alapvetően befolyásolja a társadalmi folyamatokat, a gazdaság politikai feltételeit, mindennapjaink kultúráját, az állami és nem állami intézmények működését. A gazdaság értékrendszere egyöntetűbbé, a törvények szelleme azonosabbá, a követelmények egyformábbá, az intézmények hasonlóbbakká válnak. A mindennapi élet kereteinek a XXI. században tapasztalható mértékű egyneművé válása a globalizáció új minőségi szintjét jelzi.

## Fenntarthatóság

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

Az *Európai Unió* is fokozott figyelmet szentel a fenntartható fejlődésnek. Az *Európai Bizottság* 2010-ben újra indított *Európa 2020 Stratégiája* a gazdaság válságból való kilábalásának egyik különös jelentőségű *hajtóerejeként* a fenntartható fejlődést jelölte meg (EUROPE 2020, 2010). Ezzel együtt számos vállalat vezetése meggyőződéssel hiszi, hogy minél inkább környezetbaráttá válnak, annál inkább megtépázza versenyképességüket ez a törekvés. Ez azonban nem felel meg a valóságnak, mivel a fenntarthatóság a szervezeti, a termék és technológia fejlesztések gazdag forrása, amely egyaránt megmutatkozik az árbevétel és a vállalati eredmény terén is. Bár sok vállalat életében meghatározó módon van jelen a fenntarthatóság gondolata, mégsem mondhatják el magukról, hogy fenntarthatósági stratégia alapján működnek az ezzel kapcsolatos stratégiák tartalmi elemeinek és a megfelelő módszerek ismeretének hiányosságai miatt.

## IT-alkalmazások

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

általános stratégiába való integrálása következtében válhat ez a valóban új technológia hatásos hajtóerejévé a versenynek.

### *Munkaerő diverzitás*

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

### *Etikai kompetenciák*

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

## A fenntarthatósági stratégiai változatok

A vállalati stratégiák új megjelenési formáját ma a *fenntarthatósági stratégiák* adják. Ezek *Bieker és szerzőtársai* (2002) tágabb értelmezése szerint azt hangsúlyozzák, hogy a stratégiának *alapvető képességbeli engedmény nélkül meg kell felelnie a vállalatok jelenlegi és jövőbeli érintettjei elvárásainak*. *Kerekes és Kindler* (1997) pontosabb megfogalmazásában ez azt jelenti, hogy „a fenntarthatósági stratégia olyan felelősségteljes vállalati tevékenységekre helyezi a hangsúlyt, amelyek a fenntarthatóság kérdését a vállalat fejlesztési és növekedési lehetőségének tekintik, és érvényre juttatják minden tevékenységi területen.” Az eredményes fenntarthatósági stratégia *alapvető feltétele*, hogy hogyan sikerül a gazdasági, a társadalmi és a természeti környezeti érdekek közötti ellentmondást feloldani és a vállalati érdekeltséget megteremteni. Ehhez tudatosan olyan stratégiát kell kialakítani, amely explicit módon fejezi ki a vállalat alappozícióját a fenntartható fejlődés függvényében. Az ökológiai versenysztratégiákat a legelső empirikus kutatásukat követően *Dyllick és mások* (1997), valamint *Bieker és munkatársai* (2002) a vállalat *stratégiai orientációja* és a stratégiai *viselkedése* szerint kategorizálták.

Az *orientáció* szerint úgy osztályozható a stratégia, hogy a vállalat külső érintettjeinek két kiemelkedő szereplője: a *piac* és a *társadalom* közül melyik áll a stratégia középpontjában. Míg a *piacorientált stratégiák* célja a piaci igények minél jobb kielégítése, addig a *társadalomorientált* stratégiák fő célja a társadalmi elvárásoknak való legnagyobb mértékű megfelelés.

A *viselkedés* alapján *Szigeti* (2004), és *Vágási* (2004) a lehetséges stratégiákat a szervezeti magatartás két meghatározó jellemzője szerint tipizálja: *reaktív* és *proaktív stratégia*. *Reaktív*: a jogi és gazdasági változásokra utólag, követő jelleggel reagál. *Proaktív*: a fenntartható fejlődésben rejlő lehetőségeket kihívásként értékeli és kihasználja stratégiai pozíciója erősítésére. Ha az orientáció és a viselkedés szempontját összekapcsoljuk, akkor az 1. ábrán lévő lehetőségekhez jutunk, mely típusok profiljának rövid ismertetése a következő:

A fenntarthatósági stratégiai változatok

Stratégiai orientáció \ Stratégiai viselkedés	Társadalom	Piac
Reaktív	„Hitelességi stratégia” („Credible”)	„Hatékonysági stratégia” („Efficient”)
Proaktív	„Transzformációs stratégia” („Transformative”)	„Innovatív stratégia” („Innovative”)

Forrás: *Bieker és munkatársai, 2002*

– „*Hitelességi stratégia*”, melynek célja a vállalatok jó hírnevének megtartása. A fenntartható fejlődés társadalmi és politikai fontosságának következtében a *hitelesség* és a *hírnév* értékes immateriális javakat jelent egy vállalat számára. Ezért a jó hírnévvel való törődés egy *biztos befektetés*. Ennek a stratégiának a célja felépíteni, megerősíteni, megtartani és megvédeni a hitelességi vagy „hírnévi tőkét”. Az ehhez szükséges eszközök használata történhet egyrészt reaktív vagy

- proaktív módon, és célhoz lehet érni mind aktív tevékenységek, mind pedig kommunikáció révén. Gyakoribb az inkább reaktív eszközök használata, melyek fókusza a releváns érintettekkel való kommunikáció kérdésében van. Az inkább proaktív eszközök használatának célja a környezettudatos termékek és technológiák kifejlesztése.
- „*Hatékonysági stratégia*”, mely javítja a termelékenységet és a működési hatékonyságot. E stratégia célja az üzleti folyamatok társadalmi vagy ökohatékonyságának javítása. A „társadalmi hatékonyságot” ez a stratégiai változat úgy próbálja meg növelni, hogy egyszerre segíti az alkalmazottakat munkájuk termelékenységének emelésében és a munkájukkal való megelégedés mértékének növelésében. Az úgynevezett „*ökohatékonyságot*” úgy éri el, hogy elősegíti mind a költségek, mind az „*ökológiai lábnyom*” csökkentését, a kevesebb energia, vízfogyasztás és anyagfelhasználás révén.
  - „*Innovatív stratégia*”, melynek célja környezetkímélő termékek kínálata. A társadalmi és természeti környezeti hatások mérlegelése gyakran ad lehetőséget a vállalatoknak arra, hogy egyedi értékesítési ajánlatok teremtésével *megkülönböztessék* termékeiket a piacon. Ennek a stratégiának a *célja*, hogy a forgalmat és a nyereséget társadalombarát és környezetkímélő innovációján keresztül növelje. Erre lehetőséget ad a termékek tulajdonságának megváltoztatása, ami társadalmi és környezeti előnyt biztosít a gyártás, a fogyasztás során, vagy a hulladék elhelyezési fázisban. A *társadalmi és környezeti érték-többlettel* bíró termékekhez olyan piaci körülmények szükségesek, ahol a vásárló érzékeli tudja ezt az értéket.
  - „*Transzformációs stratégia*”, melynek segítségével új piacok alakíthatók ki, illetve a jelenlegi piaci szerkezet átalakítása lehetséges. Ez a stratégia sokkal inkább alapvetőnek látszik, mint a többi, mert a meglévő piacok átalakítása, vagy új piacok kialakítása *intézményi változásokat* hoz létre az emberi szükségletekben, politikákban, vagy az *intézményi keretekben*. Következésképpen ennek a stratégiának a *célja* a piacok és a politikák intézményi keretének strukturális megváltoztatása, vagy ebben való részvétel.

## *A fenntarthatóság követelményeinek megfelelő vezetői képességek*

A fenntarthatóság elvei szerint azokat a vezetőket tekinthetjük kompetensnek, amelyek egyrészt felvállalják a vállalatuk működésével járó széles értelemben vett felelősséget, amely túlmutat a gazdasági felelősségen és integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat is, másrészt képesek mindennapi döntéshozatalukba és tevékenységükbe olyan elemeket integrálni, amelyek lehetővé teszik a felvállalt széles értelmű felelősség gyakorlatban való megjelenését – írja tanulmányában Szegedi (2011).

Mindezekből érzékelhető, hogy a vezetői kompetenciák adekvát módon történő fejlesztése nem egyszerű feladat. Ezért a következő részben *Fülöp és Hódiné Hernádi* (2012), *Katner* (2011), valamint *Prahalad és Hamel* (1990) munkái alapján hat olyan szempontot ismertetünk, amelyek hozzájárulhatnak a mai igényeknek leginkább megfelelő vezetői képességek sikeres fejlesztéséhez gyökeresen megváltoztatva ezzel a vezetést és a vállalati magatartást.

## *Közös cél*

Ahogy a vállalatok növekednek, felvásárolnak és tőkekivonást végeznek, az üzleti portfólió sűrűn változik, és a munkakörökkel járó szerepek is gyakran változnak. Ez bizonytalanságot idéz elő az emberek gondolkodásában és cselekedetében. A világos vállalati célrendszer és értékrend kialakítása segítséget nyújthat e komplex probléma megoldásához.

A vezetők az üzleti bizonytalanságot a közös célon alapuló értékrend megteremtésével ellensúlyozhatják. A fenntartható vállalatok a tranzakciónál és az üzleti mixnél nagyobb szabású gondolatokkal kínálnak célt és értelmet. A cél tudata értelemmel hatja át a szervezetet, mintegy a társadalom szoros részeként „intézményesíti” a vállalatot. A vezetők egyik központi feladata az, hogy értelmes célt adjanak a működésnek, az a cél pedig koherenciát ad a szervezetnek. A közös célok és értékek megalapozása többek között a szervezeti kultúra megteremtése és megerősítése érdekében végzett tevékenységet is tartalmazza, de annál sokkal többet is jelent. A kultúra gyakran a korábbi lépések mellékterméke, a múltbeli tevékenység nyomán passzívan létrejött eredmény. A közös cél és érték meghatározás az erőforrások befektetése olyan tevékenységekbe és kapcsolatokba, amelyek nem azonnal vezetnek üzleti eredményhez, de tükrözik a vállalat által elképzelt értékrendet, és meghatározzák a tartós fennmaradás kulcsát.

## *Hosszú távú szemlélet*

A vállalat életben tartása erőforrásokat igényel, így a pénzügyi logika megköveteli a számokra való odafigyelést. Ha, azonban a vállalatra társadalmi intézményként tekintünk, azzal olyan hosszú távú perspektívát alakítunk ki, amely megindokolhatja a vállalati cél eléréséhez és a tartós fennmaradáshoz szükséges rövidtávú pénzügyi áldozatokat. A fenntartható vállalatok hajlandók feláldozni a rövid távú pénzügyi lehetőségeket abban az esetben, ha azok nincsenek összhangban az intézményi értékekkel. Olyan értékek állnak a cég jelentésének és hírnevének középpontjában, mint például a termékminőség, a kiszolgált vezetők jellemzői és a gyártási folyamat melléktermékei. A vállalat például átvilágítási folyamatot alakíthat ki a potenciális vevők társadalmi normáinak és pénzügyi helyzetének felmérése érdekében. A vállalat képes lemondani azokról a lehetséges ügyfelekről, akik nem felelnek meg a környezetvédelmi és a társadalmi felelősségről szóló tesztjein. Ez a rövid távú áldozat hosszú távon tulajdonképpen óvatos kockázatkezelést jelent.

## *Érzelmi elköteleződés*

A szervezeten belül nem a haszonelvű racionalitás az egyetlen erő, amely a vállalati teljesítményt és magatartást befolyásolja, az érzelmek is fontos szerepet játszanak. Az emberek kedélyállapota ragályos, és hatással lehet olyan tényezőkre, mint a munkahelyi hiányzások, az egészségügy és az erőfeszítések, illetve az energiaráfordítás szintje. Az emberek befolyásolják egymást, ennek során pedig fokozzák vagy visszavetik egymás teljesítményszintjét. A megfelelően megértett értékek és alapelvek olyan érzelmi vonzerő forrásait képezhetik, amelyek növelhetik a munkatársak elköteleződését.

Ha kitartunk a cél és az értékrend alapjaira épülő logika mellett, azzal az értékek rendszeres kifejezése a vállalati működés szoros részévé válik. A fenntarthatósági követelményekre tekintettel levő vállalatoknál a munka érzelmi készlettel jár, és sokkal inkább értelmet nyer a szervezet egészének működése, mint a személyiség kevésbé fenntartható kultusza esetén. A csúcsvezetők saját tevékenységükkel példázják és kommunikálják a vállalat célját és értékrendjét, ám azokat mindenki magáénak vallja, és az értékek beépülnek a feladatokba, a célokba és a teljesítménynormákba. A karizmatikus személyektől függő működés helyett a fenntartható vállalatok „rutinná teszik” a karizmát, így az a szervezet egészét áthatja.

### *Társulás a nyilvánossággal*

Az új üzleti lehetőségek megszerzése érdekében nemcsak a határok és szektorok átlépésére van szükség, hanem a közügyekkel is a cég határán túlmutató módon kell törődniük a vállalatoknak. Ehhez szükséges a PPP-k (a köz- és a magánszféra együttműködésén alapuló társulás) alakítása, melynek keretében a vállalatvezetők a társadalmi érdekeket a saját üzleti érdekeikkel együtt mérlegelik.

A társadalmi igényekkel foglalkozó PPP-társulások száma és jelentősége egyre nő, és különösen elterjedtek a felelősen gondolkodó vállalatok körében. Ezeknél a vállalatoknál a vezetők nem ezért ápolják kapcsolataikat a köztisztviselőkkel, mert ellenszolgáltatást várnak, és nem is azért, hogy bizonyos ügyeket el tudjanak intézni. Inkább arra törekszenek, hogy megértsék a napirenden lévő közügyeket, és közreműködjenek azokban – annál is inkább, mivel befolyásolják azok alakulását.

A nyilvánossággal való társulás építéséhez sok-sok ember munkája szükséges. Minél jobban érdeklik a felső szintű vezetőket a külső kapcsolatok, annál nagyobb a valószínűsége, hogy másokat is bevonnak, és jutalmaznak őket a nemzeti és települési kapcsolatépítésért. Amikor a vezetők rájönnek, hogy van társadalmi céljuk, akkor választhatnak: helyi, országos vagy akár globális szinten szeretnének-e közreműködni a cél megvalósításában.

### *Innováció*

A társadalmi és környezeti felelősséget hangoztató vállalatok akkor válhatnak hitelessé, amikor a vezetők időt, tehetséget és erőforrásokat szentelnek helyi vagy országos projekteknek az azonnali megtérülés szándéka nélkül, és amikor arra bátorítják egy adott ország lakosait, hogy egy másik ország érdekét is szolgálják. A pénzkeresésnél átfogóbb cél megfogalmazása útmutatóval szolgálhat a fenntarthatósági stratégiákhoz és akciókhoz, megnyithatja az innováció új forrásait, és segíthet az embereknek abban, hogy mindennapi munkájuk során érvényre juttassák a vállalati és a személyes értékeket. A társadalmi és környezeti igényekre irányuló figyelem gyakran szül olyan ötleteket, amelyek azután innovációhoz vezetnek. A kielégíthetetlen társadalmi igények és a sokasodó környezetvédelmi szempontok végiggondolása például olyan innovációkat hozhat, ami üzletmodell-innovációt eredményez.

A közös, fenntarthatósági célokat elősegíti, ha lehetőséget teremtünk az egyéneknek arra, hogy vállalat erőforrásai segítségével szolgálják a társadalmat és a környezetet. Az ilyen jellegű interakciók kifejezik a vállalati értékrendet, és egyúttal értékes tanulási lehetőséget kínálnak.

## Önszerveződés

A vállalati fenntarthatóság logikája szerint az emberek nem pusztán fizetésre éhes munkakerülők, akik az épp csak szükséges minimumra törekszenek, és nem is robotok, akiket utasítani lehet a kiemelkedő teljesítményre. Ellenkezőleg, állítja könyvében Marosán (2006): a munkavállalók saját maguk döntenek arról, hol, mikor és kivel végzik munkájukat. Az erőforrások elosztását így nemcsak a formális stratégiák és költségvetési folyamatok határozzák meg, hanem az informális kapcsolatok, a spontán akciók és a szervezet különböző szintjein helyet foglaló emberek preferenciái is alakítják.

A társadalmi hozzájárulásra törekvő vállalatok vezetői feltételezik, hogy bízhatnak az emberekben, s nemcsak a szabályokra és struktúrákra támaszkodhatnak, hanem a kapcsolatokra is. Nagyobb eséllyel kezelik a munkavállalókat önálló és szabad akaratú szakemberként, akik önszerveződéssel és új ötletek megalkotásával koordinálják és integrálják tevékenységeiket. E vállalatok menedzserei tudomásul veszik, hogy a formális struktúrák túl általános vagy túl merev keretei nem teszik lehetővé az erőforrások és az ötletek többirányú áramlását. A merevség elfojtja az innovációt. Az informális, önszerveződő, formabontó és ideiglenes kapcsolati hálók rugalmasabbak, és gyorsabban képesek kapcsolódást kialakítani az emberek vagy az erőforráscsoportok között. A formális utasítások nélkül dolgozók felfedezőként és vállalkozóként működnek.

\*\*\*

A fentiekben bemutatott szempontok kölcsönösen összefüggnek egymással, számos közös vonásuk van, és olyan vezetői kompetenciákat, vezetési stílus tükröznek, amely áthatja a vállalatot. A fenntartható vállalatok vezetői e sajátos szempontok fegyelmbe vételével hozzák meg döntéseiket. Ennek során olyan új cselekvési modelleket, kompetenciákat hoznak létre, amelyek helyreállíthatják az üzletbe vetett bizalmat.

*„A tanulmány/kutató munka a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0008 jelű projekt részeként – az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.”*



## Irodalomjegyzék

- BIEKER, T., DYLLICK, T., GMINDER, C. U., & HOCKERTS, K. (2002): *Towards a Sustainability Balanced Scorecard. Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*. St. Gallen-Fontainebleau: Publication of IWÖ-HSG and INSEAD.
- DYLLICK, T., BELZ, F., & SCHNEIDEWIND, U. (1997): *Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit*. München, Zürich: Verlag Carl Hanser und Buchverlag der Neuen Zürcher Zeitung.
- EPSTEIN, E. M. (2006): *The "Good Company," Rhetoric or Reality? Corporate Social Responsibility and Business Ethics Redux*. Berkeley: University of California.
- EUROPE 2020 (2010): *A European Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Brussels: European Commission.
- FÜLÖP Gy., & HÓDINÉ HERNÁDI B. (2012): Vállalati fenntarthatóság – Stratégiai változatok és metodológia – Megvalósítás. *Vezetéstudomány*, 43, Különszám, 24-38.
- KATNER, R. M. (2011): A kiváló vállalatok másképpen gondolkodnak. *Harvard Business Review*, (12)
- KEREKES S., & KINDLER J. (1997): *Vállalati környezetmenedzsment*. Budapest: Aula.
- MAROSÁN Gy. (2006): *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Budapest: Műszaki.
- PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (5-6).
- SZAKÁLY D., & KÁSA R. (2011): Felderítés és vadászat: A paradigmaváltás új fókusza - a technomenedzsment térhódítása. *Magyar Minőség*, (5).
- SZEGEDI, K. (2011): *Üzleti etika a gyakorlatban – etikai intézmények*. E-learning tananyag. TÁMOP 4.2.1.-08/1/A-2009-0049.
- SZIGETI Sz. (2004): *A vállalatok társadalmi felelőssége a fenntartható fejlődés és az érintettek nézőpontjából*. In Évkönyv. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-tudományi Kara Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola (2004-2005/4/28). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara.
- VÁGÁSI M. (2004): Integration of the Sustainability Concept into Strategy and Marketing. *Periodical Politechnica*, 48 (2), 245-260.