

DAJNOKI KRISZTINA – KOTSIS ÁGNES – DARNAI BALÁZS

EZÜSTLAKODALOM VAGY VÁLÁS: HOGY ÁLL A BALANCED SCORECARD ÉS A MEGÚJULT EFQM 2020 MODELL KAPCSOLATA

Több évtizede már annak, hogy menedzsmentkutatások egyértelmű szinergikus kapcsolatot mutattak ki az EFQM-modell korábbi verziója és a Balanced Scorecard (BSC) között, különösen a stratégiai menedzsment, a teljesítménymenedzsment és az eredményességmérés területein. Az EFQM 2020-as frissítése azonban jelentős változásokat hozott a modell struktúrájában és hangsúlyában, amelyek potenciálisan tovább mélyíthetik ezeket a kapcsolatokat. Feltételezésünk szerint az EFQM 2020 modell új elemei – mint például a megnövekedett hangsúly a fenntarthatóságon és a stakeholderek szélesebb körének bevonásán – erősíthetik a BSC által szintén képviselt stratégiai menedzsment funkciókat és teljesítményértékelési dimenziókat. Ennek igazolására szisztematikus irodalomáttekintést végzünk, amely során összehasonlítjuk az EFQM 2020 modell és a BSC közötti összefüggéseket a korábbi modellekben fellelt kapcsolatokkal. A jelen tanulmány célja, hogy feltárja és megerősítse a kapcsolatot az Európai Minőségügyi Alapítvány (EFQM) 2020-as modellje és a Balanced Scorecard (BSC) között. Eredményei felvázolhatják, hogy az EFQM-modell módosításai milyen új lehetőségeket és kihívásokat jelentenek a szervezetek számára a BSC-vel való összehangolás terén. Az eredmények – azon túl, hogy hozzájárulhatnak a menedzsmentelméleti ismeretek bővítéséhez, – gyakorlati útmutatást nyújthatnak a szervezetek számára, hogy hogyan alkalmazzák hatékonyan a két modellt stratégiai és operatív céljaik elérésére. A kutatás végén szintetizáljuk a fő tanulságokat, és javaslatokat fogalmazunk meg a további kutatások irányaira, valamint a menedzsment gyakorlat fejlesztésére.

Bevezetés

Drucker (1989) szerint „a legnagyobb veszély turbulens időkben nem maga a turbulencia, hanem az, ha a tegnap logikájával cselekszünk”. Miközben tehát a kísértés az, hogy a vezetés régebbi, lineárisabb modelljei szerint cselekedjünk, és inkább strukturális megoldásokat keressünk, valójában holisztikus megközelítésre van szükség, amely azt sugallja, hogy a szervezet kevésbé gép, inkább egy élő organizmus, amely folyamatosan újratermeli önmagát (Aird, 1996). Emellett az idézet rávilágít arra, hogy a modern gazdasági környezetben a változásokra való gyors reagálás és az alkalmazkodás kulcsfontosságú. A változások nagyságára tekintettel „közel 100 cégtulajdonos, menedzser és HR-vezető körében végzett kutatásból az is kiderült, hogy az általuk érintett szervezetekben gyakrabban jellemző a „kis léptékű” (finomhangolás-típusú és inkrementális alkalmazkodás), mint „nagy léptékű” (moduláris és szervezeti átalakítás) a változási folyamatokban”

Dajnoki Krisztina tudományos dékánhelyettes, intézetigazgató, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Kotsis Ágnes egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Darnai Balázs tanársegéd, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.1>

(Ujhelyi et al., 2015 p. 1197). A szervezeteknek folyamatosan újra kell gondolniuk stratégiáikat, hogy lépést tartsanak a gyorsan változó piaci környezettel és a technológiai fejlődéssel.

Napjaink igencsak turbulensen változó környezetének egyik „eredménye” az EFQM 2020-as frissítése, amely jelentős változásokat hozott mind a modell struktúrájában, mind hangsúlyában. A szervezetek komplexitása és dinamikus környezete megköveteli, hogy ne csak reagáljanak a változásokra, hanem proaktívan alakítsák is azokat. A menedzsmentkutatások egyre inkább hangsúlyozzák a rendszerszintű gondolkodás és az adaptív vezetés fontosságát, ahol a szervezetek folyamatosan tanulnak és alkalmazkodnak a külső és belső kihívásokhoz (Castillo, & Trinh, 2019). Az EFQM 2020 modell ezen kihívásokra válaszul alakult át, integrálva a fenntarthatóság, az innováció és a stakeholder-központúság kritikus aspektusait, amelyeket a mai gazdasági környezetben alapvetőnek tekintenek. A frissített modell továbbá a rugalmasság és az agilitás fontosságát is hangsúlyozza, amelyek kulcsfontosságúak a turbulens időkben történő hatékony működéshez.

A menedzsmentkutatások már évtizedekkel ezelőtt rávilágítottak az EFQM-modell korábbi verziója és a Balanced Scorecard (BSC) közötti szinergiákra, különösen a stratégiai menedzsment, a teljesítménymenedzsment és az eredményességmérés területein. Az EFQM 2020-as frissítése azonban jelentős változásokat eredményezett mind a modell struktúrájában, mind a prioritásaiban, amelyek várhatóan tovább erősítik ezeket a kapcsolódási pontokat. Ezek a változások arra utalnak, hogy a hagyományos menedzsmenteszközök –mint a BSC, – csak akkor képesek maximálisan támogatni a szervezeteket, ha dinamikusan illeszkednek a fejlődő modellekhez, mint például az EFQM 2020. Az új EFQM-elemek – mint a fenntarthatóság és az ökoszisztémában való gondolkodás – új perspektívákat kínálnak a stratégiai menedzsment és a teljesítményértékelés számára. Ez különösen igaz akkor, ha figyelembe vesszük, hogy a mai szervezeti környezetben egyre nagyobb az igény az átláthatóságra, az etikus működésre és a hosszú távú értékteremtésre. Kutatásunk azt feltételezi, hogy az EFQM 2020 új elemei – például a fenntarthatóság hangsúlyosabb szerepe és az érintettek szélesebb körének bevonása – képesek még inkább támogatni a BSC által képviselt stratégiai menedzsment funkciókat és teljesítményértékelési dimenziókat.

Jelen tanulmány célja, hogy feltárjuk EFQM 2020 modell és a BSC közötti összefüggéseket, és ezáltal megerősítsük vagy elvessük a két modell együttes alkalmazásának lehetőségét, valamint megvizsgáljuk, hogy a frissített modell változásai milyen új lehetőségeket és kihívásokat jelentenek a szervezetek számára a BSC-vel való integráció szempontjából. A fenti cél érdekében bemutatjuk az EFQM-modell ki-, illetve átalakulását, valamint a korábbi, illetve az új modell struktúráját, változásait és funkcióit. Ezt követően felelevenítjük a BSC legfontosabb jellemzőit, és feltárjuk a szakirodalmakban alkalmazott jellemző példákat a két modell integrált alkalmazására.

Az eredmények egyrészt hozzájárulnak a menedzsmentelméleti ismeretek bővítéséhez, másrészt gyakorlati útmutatást nyújtanak a szervezeteknek a két modell stratégiai és operatív célok elérése érdekében történő hatékony alkalmazásához. Emellett rávilágítanak, miként érhető el egy holisztikus, stratégiai szemléletmód egy szervezet menedzsmentjében, amely a rugalmasság és az adaptáció kulcsfontosságú elemeire épít, ezáltal lehetővé téve a szervezetek számára a versenyképesség megőrzését és a hosszú távú siker biztosítását.

Az EFQM-modell alakulása

A kezdetben Teljes Körű Minőségirányítási, TQM-modelleknek nevezett eszközök a minőségirányítási díjak megjelenésével alakultak ki. Előbb a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj (Lima et al., 2009) bevezetésével az Egyesült Államokban, amelyet először 1989-ben ítéltek oda, amit az EFQM Kiválósági Díj megjelenése követett 1992-ben. Később holisztikus szemléletet öltöttek, és nagyobb hangsúlyt fektettek az üzleti eredményekre. A modelleket és díjakat ezután üzleti kiválóság néven jelölték meg, hogy hangsúlyozzák az üzleti siker támogatásában betöltött szerepüket (Fonseca et al., 2021).

Számos más modellt is kidolgoztak regionális vagy országos szinten, így a díjak száma jelenleg meghaladja a 90-et (Koura, 2009; NIST, 2010). Az egy adott országhoz vagy régióhoz kapcsolódó díjak és modellek mellett az utóbbi években akadémikusok, tanácsadó cégek és nagyvállalatok is kidolgozták saját üzleti kiválósági modelljeiket (Koura, & Talwar, 2008). Példaként kiragadható néhány: Kanji's Business Excellence Model (KBEM); UBEM; The TQM Model of Conti; The Xerox Business Excellence; The 4P Model of Toyota Production System; Ericsson Business Excellence Model és Lynch and Cross' Performance Pyramid. A legtöbb nemzeti kiválósági modell a Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) vagy az EEM alapján készült (Tan et al., 2003). Ezt az evidenciát más tanulmányok is megerősítik (Cauchick, 2005; NIST, 2010).

Az egyik legnépszerűbb kiválósági modell az EFQM-modell. 1991-es bevezetése óta az EFQM-modell olyan globális struktúráként ismert, amely bármilyen jellegű, iparági vagy dimenziós szervezeteket támogat a változások kezelésében és a szervezeti teljesítmény javításában. Az EFQM 1989 óta nyújt tanulási, képzési és hálózatépítési lehetőségeket a minőségügyi szakma képviselői, szakemberei számára. Az alapítvány 1994-ben publikálta első alkalommal a szervezetek vezetői számára kidolgozott irányítási keretrendszerét az „EFQM kiválóság modell” címmel. Ezzel lehetővé akarták tenni tagjai számára, hogy a modell segítségével szisztematikusan felülvizsgálhassák a saját működésüket, összehasonlíthassák egymással munkamódszereiket és ennek segítségével javítsák az elért eredményeket (Háry et al., 2020). Továbbá az EFQM-modell érvényes támogatásnak tekinthető a TQM sikeres bevezetéséhez (Calvo-Mora et al., 2015), néhány új dimenzióval kiegészítve az eredeti TQM-et (Gómez et al., 2017). A kutatási eredmények hangsúlyozzák a kiválóság hozzájárulását a szervezeti teljesítmény javulásának elősegítéséhez és a tartós eredmények eléréséhez (Edgeman, 2018).

A hazai vonatkozás

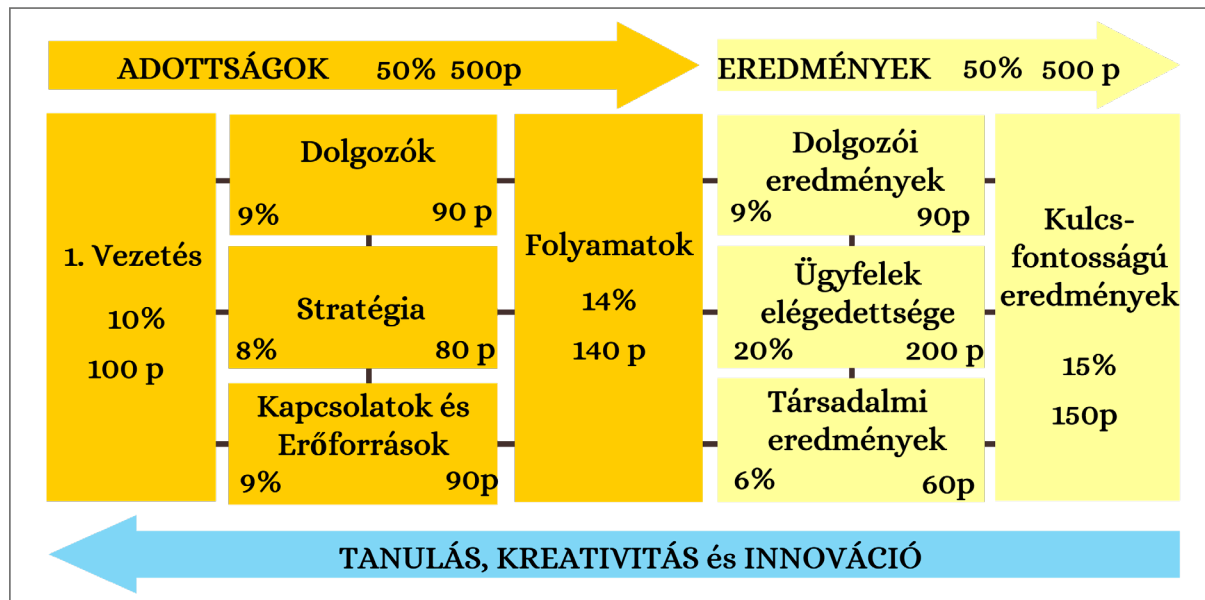
Az EFQM-modell alkalmazása hazánkban is összefonódott a Nemzeti Minőség Díj megalapításával, melynek népszerűségét a TQM-filozófia ÁMR néven történő meghonosodása ösztönözte és előzött meg. Dr. Shoji Shiba professzor az 1980-as és 90-es években vezette a japán minőségmenedzsment módszerek magyarországi bevezetését. Shiba közvetlen irányításával az induló csapat kialakította a magyar sajátosságokhoz igazított bevezetési módszertant, és a japán alapú TQM-rendszert ÁMR-nek (Átfogó Minőségvezetési Rendszer) nevezték el (Fodor, 2018).

Magyarországon az ipari minisztérium vezetése nyitott volt a TQM bevezetésére, és 1988-1990 között a vállalkozások számára 50%-ban támogatta a Shiba programot. A hazai és nemzetközi tapasztalatokra alapozva 1996-ban a Miniszterelnök létrehozta a Nemzeti Minőségi Díjat. Az első években a hazai ipari és szolgáltató szervezetek körében nagy volt az érdeklődés a pályázat iránt, és a jelentkezők többsége már alkalmazta a TQM-módszereket. A kormányzat 1996 és 2012 között évente meghirdette és támogatta a Nemzeti Minőségi Díjat (később Nemzeti Kiválóság Díjat). Ezt követően azonban egészen 2021-ig a díj nem került meghirdetésre, ezért a jogi és működési keretek megújításra szorultak. 2020-ban az EFQM egy teljesen új modellt dolgozott ki, amely megfelelően reagált a kor kihívásaira, és új szempontokat adott a vezetés számára a szervezetük fejlesztéséhez (Horváth et al., 2018).

Ha az EFQM-modellt szeretnénk felidézni, sokunknak a mai napig egy 9 szegmensből álló strukturált modell jut eszünkbe, hiszen a modell első kialakítása óta ezt a felépítést követte (1. ábra). A modell lényegét az EFQM akkori kiadványa a következőképpen fogalmazta meg: „A teljesítményt, a fogyasztókat, a dolgozókat és a társadalmat figyelembe vevő kiváló eredményt a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon, illetve az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni” (Edgeman, 2018 p. 6). Az előbbi mondatból is kitűnik a modell komplexitása, holisztikus nézete, valamint vevő- és folyamatorientált stratégiai szemlélete, mely mind a kutatók körében, mind a szervezetfejlesztéssel foglalkozó

gyakorlati szakemberek számára is sokféle alkalmazását tette lehetővé. A szakirodalmak szerint több módon alkalmazták a különböző menedzsment-területeken. Elsőként a TQM megvalósításának egyfajta eszközeként használták, majd később az évek során a modell hangsúlya az üzleti kiválóságra helyeződött át (Unnikrishnan et al., 2019).

1. ÁBRA: AZ EFQM 2013 MODELL FELÉPÍTÉSE



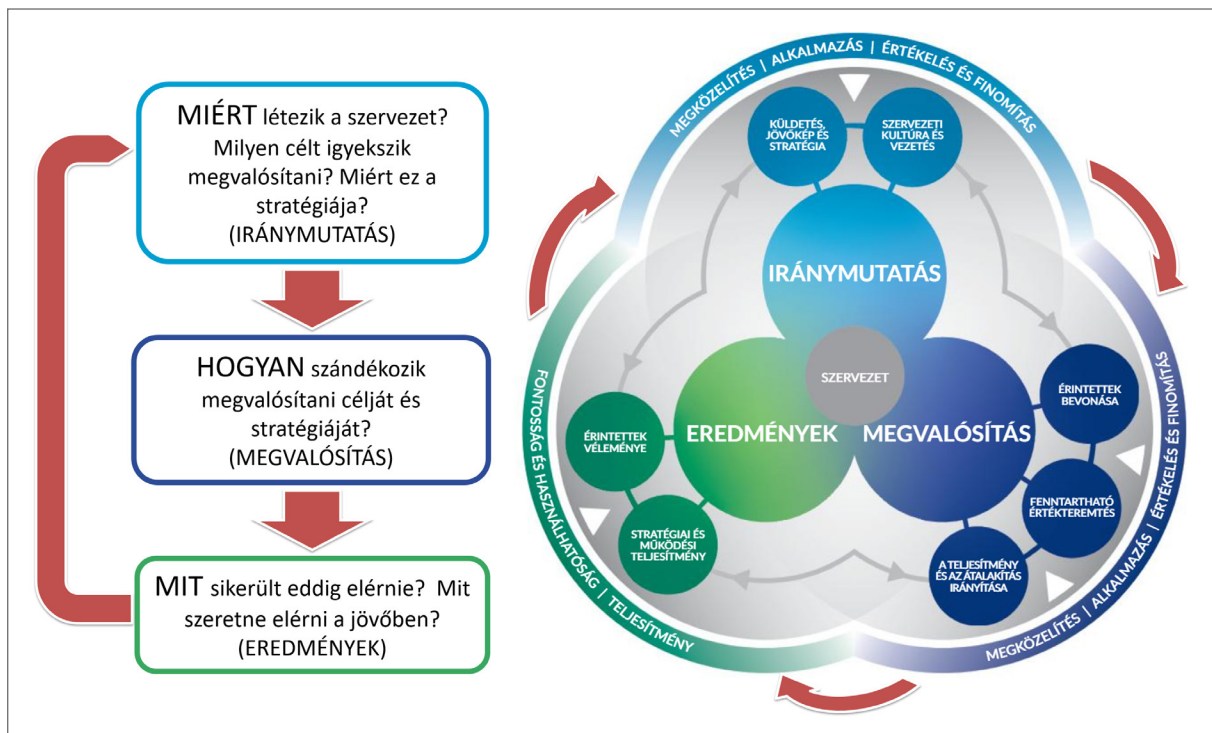
Forrás: (EFQM, 2012; Juhász, & Szabolcsi, 2017) alapján saját összeállítás

Az üzleti kiválóság így népszerű kutatási és gyakorlati témává vált a TQM, a fenntarthatóság, a vállalati társadalmi és környezeti felelősségvállalás és a tudásmenedzsment területén dolgozó tudósok körében (Kassem et al., 2016; Gómez et al., 2017). Emellett alkalmazták akár az intellektuális tőke (IC) konkrét elemeinek jellemzésére, és összekapcsolták a jól ismert szellemi tőke-mérési modellekkel is (Tóth, & Jónás, 2012). Ezenkívül az EFQM-modell az önértékelésen alapuló teljesítménymérési keretrendszerként szolgál, ami népszerű eszközt jelent a minőségorientált szemléletet, illetve a TQM-filozófiát alkalmazó szervezetek esetében (Vukomanović, & Radujković, 2013).

Az EFQM-modellt rendszeresen felülvizsgálják és kiigazítják, hogy megőrizzék időszerűségét és relevanciáját. Az EFQM tagjainak, a korábbi díjakat elnyert szervezeteknek, EFQM partnereinek bevonásával, valamint akadémikusok, oktatók és tanácsadók közös részvételével zajló közös alkotási folyamat az EFQM 2020 modellhez vezetett. A 2. ábrán szereplő modell magában foglalja az ENSZ Fenntarthatósági Fejlesztési Célok (SDG-k) és az üzleti etikát támogató európai értékrendet azáltal, hogy minden alkalmazó szervezetétől elvárja, hogy kövesse a nemzetközi megatrendeket és hosszú távú célkitűzései között adaptálja az ENSZ SDG 2030 és az ENSZ Globális Megállapodás 2000 célkitűzéseket (EFQM, 2019). Az SDG-k globális szinten az érdekelt felek igényeit fejezik ki, egyensúlyt teremtve a gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődés között (Fonseca, & Carvalho, 2019), és a fenntartható fejlődés felé történő haladást mérik (Barbier, & Burgess, 2017). Ezeken keresztül a szervezetek világszerte képesek a fenntarthatóságot működésükbe integrálni, kielégítve az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli igényeit, miközben elősegítik a tartós gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődést (Fonseca, 2021).

Az új modell közel egy éves alkotó folyamatot követően szerkezetében is teljesen megújult, melynek során fejlesztői öt fókuszterületet jelöltek ki. A szervezeti kultúra helye és szerepe a sikeres és fenntartható működés szempontjából abban rejlik, hogy a vezetésként nem csupán mint szervezeti pozíciót kell értelmezni, hanem mint egy küldetést, amely feladatot ró mindenkire.

2. ÁBRA: AZ EFQM 2020 MODELL ÉS A MODELL „ARANYKÖRE”



Forrás: EFQM (2019) alapján saját összeállítás

Ez magában foglalja a vezetést minden szinten, valamint az emberek felhatalmazását, függetlenül attól, hogy önállóan, csoportokban vagy más szervezeti egységekben végeznek projekteket. A változások és átalakulások kezelése a szervezetek jelenlegi működésében kiemelkedő fontosságú, hiszen az agilitás és a gyors alkalmazkodóképesség alapvető a fenntartható működéshez.

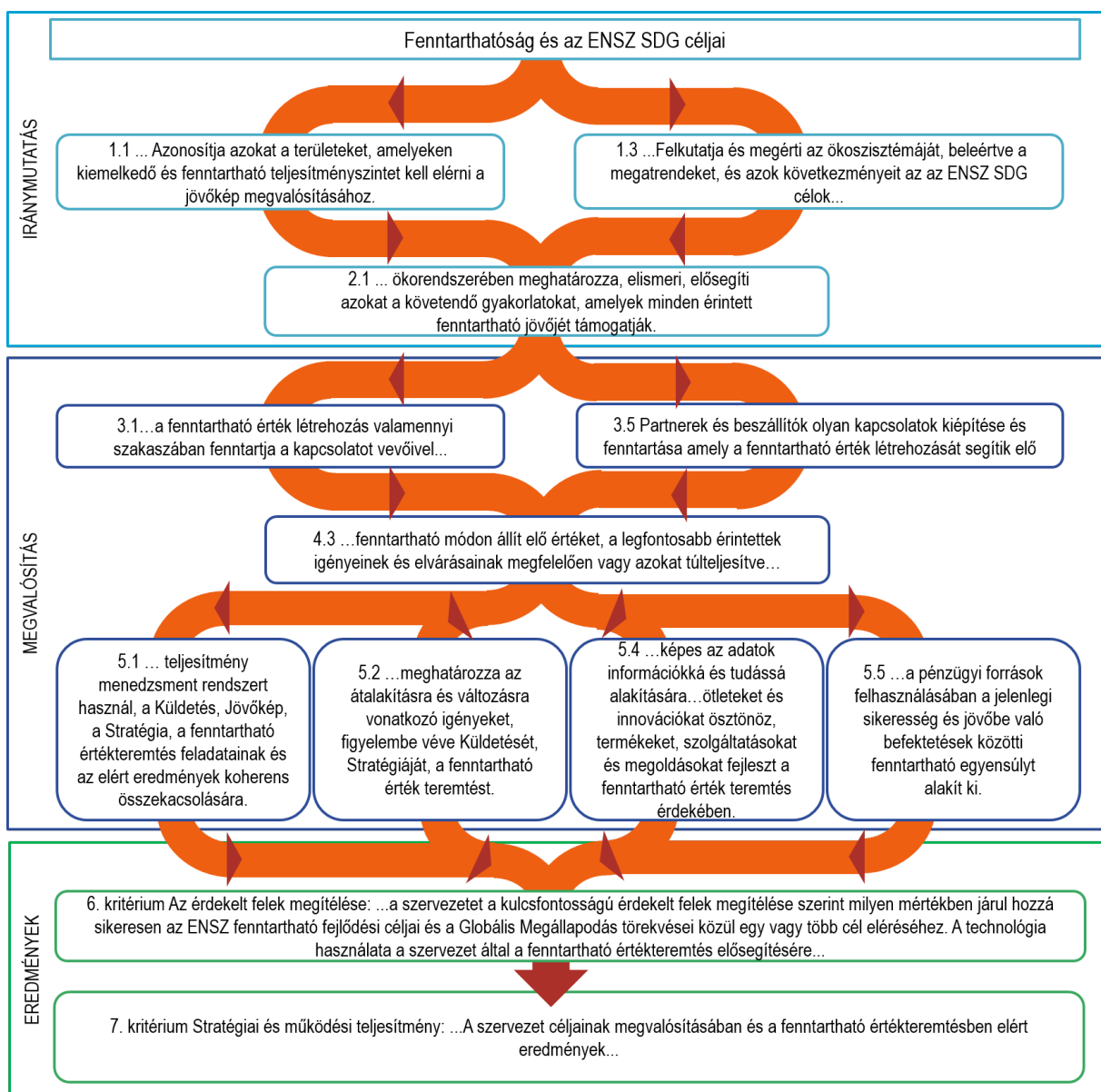
Ehhez a szervezeteknek folyamatosan tisztában kell lenniük saját magukkal: milyen értéket állítanak elő, milyen eredményeket kívánnak elérni, valamint ismerniük kell a szűkebb és tágabb környezetük igényeit, elvárásait, a külső és belső érintettek legfontosabb csoportjait, és egyéb környezeti jellemzőket. A jövőorientáltság pedig arra épít, hogy a különböző forrásokból származó adatok és információk hogyan kerülnek feldolgozásra, és hogyan épülnek be a szervezet működésébe és tervezési folyamataiba. Fontos, hogy ezek az adatbázisok és módszerek mennyire alkalmassak a várható jövőbeli események előrejelzésére (EFQM, 2012). Ez utóbbi jövőorientált fókuszra tekintve az új modell logikai felépítése alkalmazza Sinek (2009) „arany körét” és hármas struktúrájához kapcsolva a felhasználóknak három fő kérdésre kell reflektálniuk: MIÉRT létezik a szervezet? Milyen célt igyekszik megvalósítani? Miért ez a stratégiája (Iránymutatás pillér); HOGYAN kívánja megvalósítani céljait és stratégiáját (Megvalósítás pillér) és MIT sikerült eddig elérnie és mit szeretne elérni a jövőben (Eredmények pillér) (EFQM, 2019).

Az „aranykör” integrálása az EFQM 2020 modellbe strukturált keretet ad a szervezeteknek, hogy összhangba hozzák céljaikat, stratégiáikat és eredményeiket. A „Miért” kérdéséből kiindulva a szervezetek szilárd alapot teremthetnek tevékenységeikhez, ami növeli az érdekelt felek elkötelezettségét, javítja a teljesítményt és fenntartható sikert eredményez. Az EFQM 2020 modell a 23 kritériumrész és 1 eredménykritérium, a 112 irányadó megállapítás és a RADAR értékelési eszköz segítségével egy aktualizált, integrált, holisztikus és rugalmas megközelítést mutat be, melynek révén, számos hasonlóságot mutat több üzleti modell koncepcióval (Fonseca, 2021). A menedzsment szakirodalomban jelenleg az üzleti modell koncepciónak azonban még mindig nincs szilárd elméleti alapja, aminek következtében nincs általánosan elfogadott definíció és támogató logika (Zott et al., 2011; Wirtz et al., 2016; Horváth et al., 2018).

Jelen kutatásban Osterwalder és Pigneur (2010 p. 14) meghatározását alkalmazzuk, mely szerint „az üzleti modell azt mutatja be, hogyan hoz létre, nyújt és ragad meg értéket egy vállalkozás”. Ez a három terület képezi alapját annak a kilenc elemből álló üzleti modell vázonnak (Business Model Canvas), amelyet a szerzőpáros dolgozott ki, és amelyet mind a tudományos, mind a gyakorlati körökben elfogadtak. A Miért-Hogyan-Mit hármas felépítés lehetőségét biztosít a modell felhasználói számára, hogy főbb stratégiai területei beépüljenek a szervezet működésébe.

A 3. ábra fenntarthatóság és az ENSZ céljai mentén mutatja be hogyan jelennek meg a célok a kritériumokban, illetve a modell megállapításaiban. Az ENSZ-célok közvetlenül beépülnek az 1.3. (Az ökoszisztéma (működési környezet) értelmezése a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése) és a 6. (Érintettek véleményei) kritériumokba. Emellett a fenntartható teljesítményszintek, a fenntartható jövő és a fenntartható értékek hangsúlyosan megjelennek az 1.1, 2.1, 3.1, 3.5, 4.3, 5.1, 5.2, 5.4, 5.5, 6 és 7 kritériumokban is. Az EFQM 2020 modell célja az ENSZ-célok integrálásával, hogy egyszerre biztosítsa a teljesítményt és az átalakulást, tartós értéket teremtve a szervezet érdekelt felei számára, miközben figyelemre méltó és tartós eredményeket ér el (Fonseca et al., 2021).

3. ÁBRA: A FENNTARTHATÓSÁG ÉS AZ ENSZ SDG CÉLJAI AZ EFQM 2020 MODELLBEN



Forrás: EFQM (2019) alapján saját szerkesztés

Mások szerint az EFQM kiválósági modell különböző célokra használható a szervezeteken belül. Ezek közül első a szervezeti önértékelés, ahol a modell keretként szolgál a szervezeti teljesítmény értékeléséhez és a fejlesztendő területek azonosításához. Segít a szervezeteknek értékelni erősségeiket és gyengeségeiket különböző kritériumok alapján, megkönnyítve ezzel működési hatékonyságuk átfogó megértését.

A szerzőpáros emellett kiemeli, hogy mintegy útmutatóként alkalmas minőségirányítási kezdeményezések vezetésére. Emellett segít a benchmarking tevékenységükben a szervezeteknek a legjobb gyakorlatok átvételében, és a folyamatok kiválósági kritériumokhoz való igazításában a modell segítheti a szervezeteket a stratégiai tervezésben azáltal, hogy céljaikat és célkitűzéseiket összehangolja az EFQM keretrendszerben felvázolt kritériumokkal, biztosítva a kiemelkedő teljesítmény elérésének átfogó megközelítését (Escrig, & de Menezes, 2016). A bemutatott funkciókkal az EFQM 2020 modell kapcsán Fonseca (2021) is egyetért, azonban kiegészíti a digitális átalakulás elősegítésével, hiszen a modell egyik célja, hogy támogassa a szervezeteket az Ipar 4.0-ra való átállásban. Hangsúlyozza az új gondolkodásmód, az együttműködő vezetés és az agilitás szükségességét, amelyek elengedhetetlenek a digitális átalakulás sikeres megvalósításához. Az új modell emellett kiemelt szerepet játszhat az érdekelt felek bevonásának fokozásában, hiszen arra ösztönzi a szervezeteket, hogy vegyék figyelembe a különböző, az ügyfelek, a munkavállalók és a közösség igényeit és elvárásait. Fonseca és munkatársai (2021) tanulmányukban emellett kiemelik a modell fenntarthatóság előmozdításában betöltött szerepét azáltal, hogy kritériumait az ENSZ fenntartható fejlődési céljainak (SDG-k) kontextusában fogalmazza meg, hangsúlyozza a fenntarthatóság fontosságát a szervezeti gyakorlatban. Útmutatást ad a szervezeteknek a fenntartható fejlődés elveinek a működésükbe és döntéshozatali folyamataikba történő integrálásához.

Jelen tanulmányban a fenti funkciók közül a stratégiai tervezésben és stratégiai teljesítményértékelésben betöltött szerepét vizsgáljuk, hiszen e menedzsmentfeladatok ellátásában az egyik leggyakrabban alkalmazott eszköz a Balanced Scorecard (magyarul: kiegyensúlyozott teljesítménymutatók).

A Balanced Scorecard

A szervezetek által leggyakrabban alkalmazott stratégiai menedzsment rendszerek különféle módszereket és eszközöket ölelnek fel, amelyek közös célja a teljesítmény és a stratégiai célok összehangolása. Az egyik legismertebb keretrendszer a Balanced Scorecard (BSC), amely széles körben elismert a szervezeti teljesítmény stratégiai célokkal összhangban történő értékelésében (Keshavarznia, & Wallace, 2023). A BSC segíti a stratégiák átalakítását egy átfogó teljesítménymutató rendszerré, amely megkönnyíti a stratégiai teljesítmény elérését (Humphreys, & Trotman, 2011).

A célok és a hozzájuk rendelt teljesítménymutatók eléréséhez a folyamatokat integrálni kell a stratégiába. Ehhez javasolt alkalmazni a stratégiai tervezés alulról felfelé irányuló módszerét, amely során a folyamatokat össze kell hangolni a stratégiai célokkal, és figyelembe kell venni a folyamatok jellemzőit. Mivel minden szervezeti folyamat egy adott cél elérésére irányul, a BSC-módszer keretrendszer biztosít a szervezetek számára, hogy ezeket a célokat és folyamatokat összehangolják (Darnai, 2014). A Balanced Scorecard a szervezet jövőképét és stratégiáját egy átfogó mutatószámrendszerre alakítja, amely egyben egy teljesítményértékelési és vezetési keretet is nyújt. A BSC-módszer alapelve, hogy a célokat, mutatószámokat és stratégiai akciókat egy-egy nézőponthoz rendeli hozzá, ezáltal elkerülve az egyoldalú gondolkodást a célok megfogalmazása és követése során. A BSC lehetőséget biztosít a vállalatoknak, hogy ne csak pénzügyi eredményeiket kövessék nyomon, hanem figyelemmel kísérjék a jövőbeli növekedéshez szükséges új képességek és immateriális erőforrások kialakítását és megszerzését is (Kaplan, & Norton, 2001). Az 5. ábrán látható modellben ennek megfelelően négy lényegi nézőpontot alakítottak ki – megadva a lehetőséget a bővítésre –, mégpedig a pénzügyi és szervezeti eredményesség; vevői, ügyfél-megítélés;

működési, belső folyamatok; valamint fejlődési, tanulási képesség, azaz innováció és változási akciók perspektíváját (Veresné, 2006).

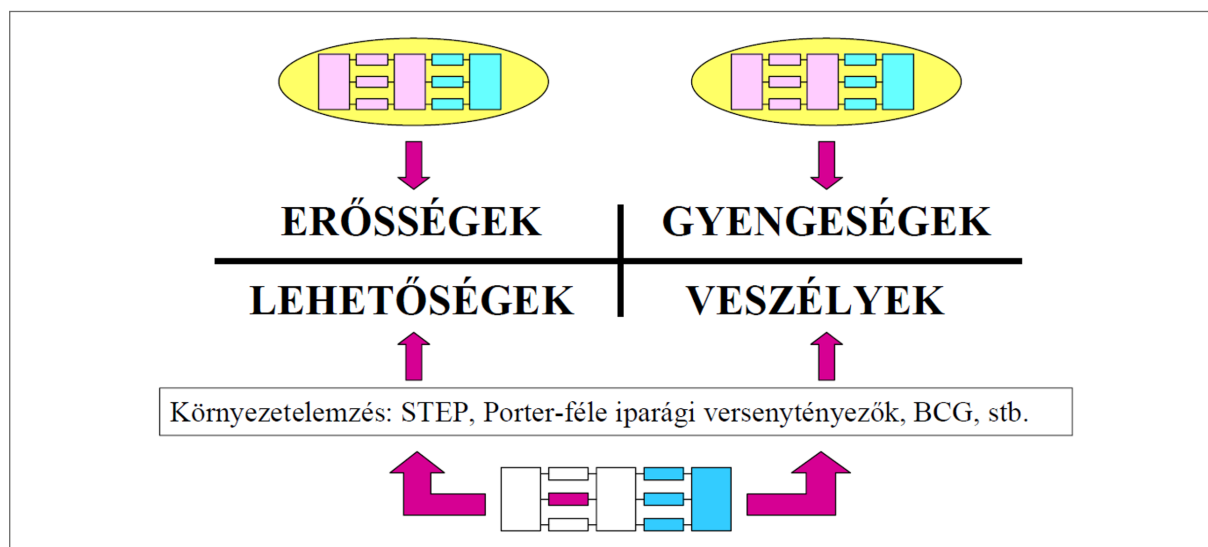
A gyakorlatban tapasztaltak alapján, ha sikerül elérni az egymással ok-okozati kapcsolatban álló, egymást erősítő célokat, a stratégia megvalósul. A pénzügyi eredményességhez elengedhetetlen a vevői célok teljesítése, vagyis elégedett, visszatérő vásárlók megszerzése. A vevők kiszolgálása a vállalati folyamatokon keresztül valósul meg, így a front-office folyamatok hatékony működése növelheti a vevői elégedettséget. A folyamatok két alapvető szereplője az ember és a rendszer. Ha ezek a stratégiai célok szempontjából megfelelő minőségűek, biztosítják a folyamatok hatékony működését, és így bezárul a kör (Darnai, 2014). Ezen túlmenően a stratégiai menedzsment rendszerek kulcsszerepet játszanak a kommunikáció, a motiváció és a visszajelzési mechanizmusok javításában, hogy biztosítsák a stratégiák hatékony végrehajtását és a célok elérését (Ittner et al., 2003). E rendszerek elfogadása összefügg a szervezeti kultúra fejlesztésével és a folyamatok javításával (Lima et al., 2009), mivel az információkat arra használják, hogy pozitív változásokat indítsanak el a szervezeten belül, elősegítve a stratégiai célokhoz való igazodást (Perego, & Hartmann, 2009). A BSC-t és más stratégiai teljesítménymérési rendszereket úgy alakították ki, hogy a vezetők számára pénzügyi és nem pénzügyi mutatók kombinációját biztosítsák, amelyek különböző szempontokat ölelnek fel, segítve ezzel a stratégia mérhető célokká történő átalakítását (Janudin, & Ismail, 2017). E rendszerek sikeres megvalósítása magában foglalja a vertikális összehangolást is, ahol az alkalmazottak a megállapított kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-k) alapján érik el a célokat (Yuliansyah, & Jermias, 2018).

A fent bemutatott kutatások egyértelműen rávilágítanak, hogy a stratégiai menedzsment, a teljesítménymenedzsment és az eredményességmérés területein a BSC, valamint az EFQM-modell korábbi verziója közös fókussterülettel rendelkezik, ezáltal a modellek összekapcsolhatók. A következő fejezetben bemutatjuk, hogy a kutatók, illetve a vállalati szakemberek hogyan is tették ezt meg, milyen formában alkalmazták.

A BSC és az EFQM-modell összefüggései és kapcsolata

Számos tanulmány foglalkozott a BSC és a korábbi EFQM kiválósági modellek közötti kapcsolattal, melyeket jelen fejezetben veszünk górcső alá. Ezek közül talán a legkézenfekvőbb az EFQM-modell önértékelési funkciójának helyzetfelmérésként történő alkalmazása, mely rengeteg információt szolgáltat egy szervezet környezetdiagnosztikájának elvégzéséhez (4. ábra).

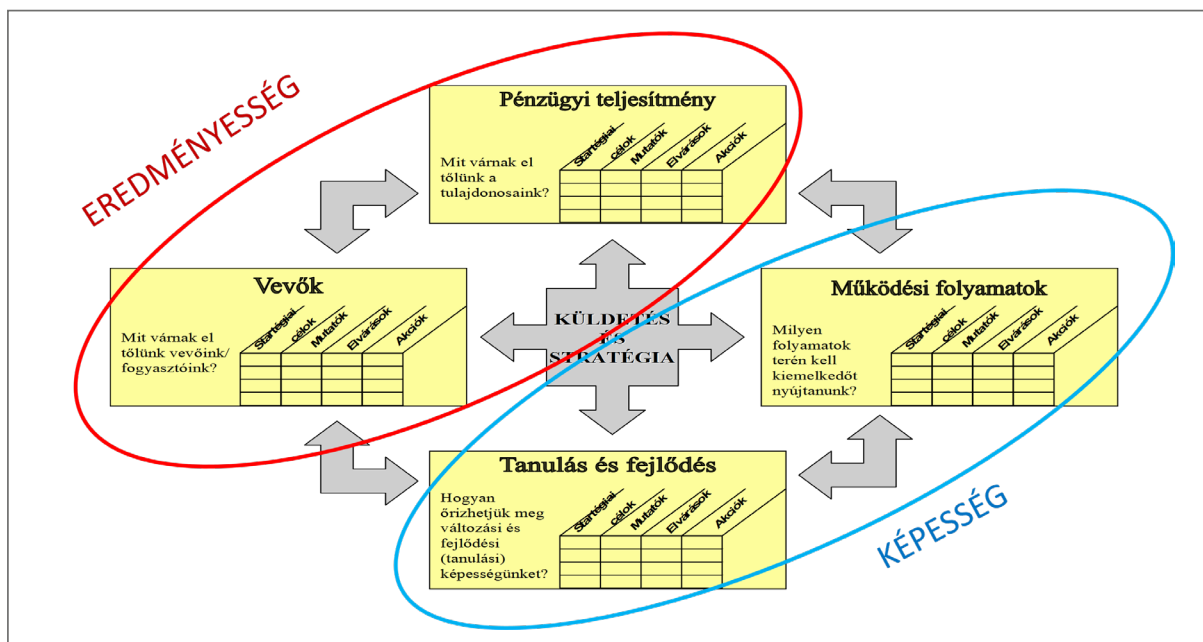
4. ÁBRA: AZ EFQM ALKALMAZÁSI LOGIKÁJA KÖRNYEZETDIAGNOSZIKÁHOZ



Forrás: Szegedi (2003).

A kiválóság modell szerinti önértékelés során a modell 9 kritériuma alapján szisztematikusan lehet feltárni a klasszikus SWOT külső és belső tényezőit, amely minden stratégia elkészítésének szükség-szerű alapja. A nem-anyagi javak kiváló menedzselése meghatározó fontosságúvá vált egy szervezet versenyelőnyének megszerzéséhez, illetve megtartásához. Ez a felismerés mindkét modellben egy-értelműsített, sőt a BSC alapkonceptióját adja, így a két modell közös alkalmazása támogatja egymást (Szegedi, 2003). Pesic és Dahlggaard (2013) célja az volt, hogy feltárja a két modell elemei közötti összefüggéseket és azok erősségét. A kutatásuk eredménye azt mutatta, hogy a BSC nézőpontjai és az EFQM kiválósági modell kritériumai között szoros pozitív kapcsolat áll fenn, amit a regressziós együtthatók szignifikanciája és magas pozitív értékei jeleznek. Ilyen összefüggést tártak fel (Szintay, & Veresné, 2002; Veresné, 2006) munkájukban, amikor integrált vezetési modellt dolgoztak ki. Ennek megfelelően a BSC négy lényegi nézőpontjára kettős megközelítést alkalmazva: a pénzügyi és szervezeti, valamint a vevői nézőpontját eredménykategóriának; míg a működési folyamatok, valamint a tanulás-fejlődés nézőpontját a belső képességek és azok működtetése kategóriának tekinthetjük, ami megfeleltethető az EFQM két fő részének, az adottságoknak és az eredményeknek.

5. ÁBRA: A BSC STRUKTÚRÁJA ÉS KAPCSOLATA AZ EFQM-MODELLEL

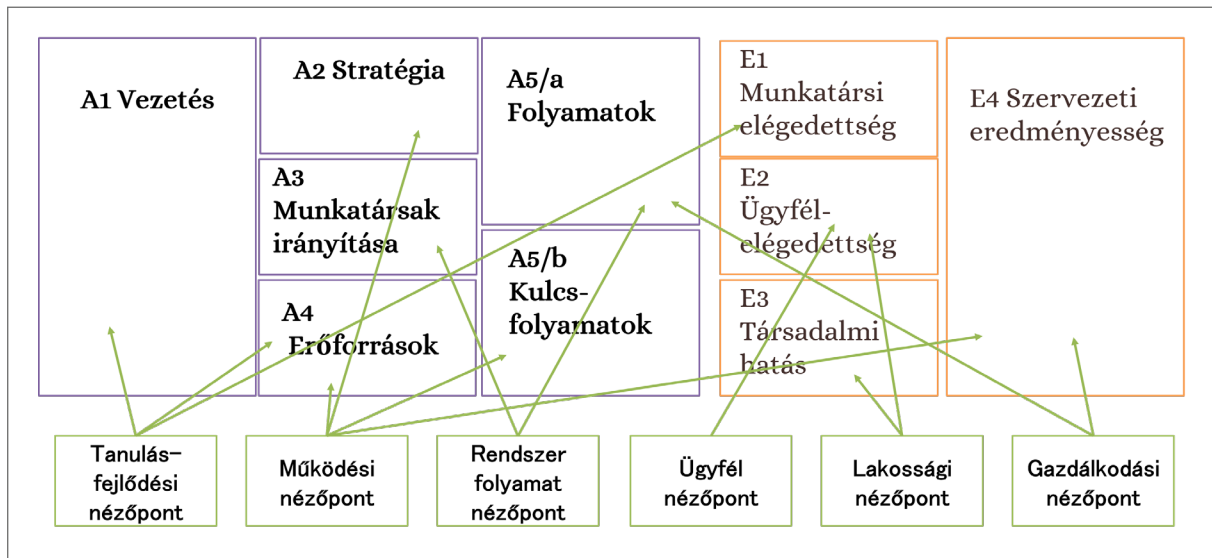


Forrás: Veressné (2006) alapján saját összeállítás

Más tanulmányok rávilágítottak, hogy mind a BSC, mind az EFQM-modell a szervezeti stratégiát átfogó teljesítménymutatókra fordítja le (Pesic, & Dahlggaard, 2013; Writz et al., 2016). Emellett mások is vizsgálták a két modell közötti hasonlóságokat és különbségeket, kiemelve, hogy mindkét modell számos közös elemmel rendelkezik (Writz et al., 2016). Az olyan teljesítménymérési modellek, mint az EFQM kiválósági modell és a Balanced Scorecard, holisztikus képet nyújtanak az üzleti menedzsmentről, és segítenek a stratégiák kidolgozásában és azok gyakorlati intézkedésekké történő átalakításában (Vukomanović, & Radujković, 2013). Az EFQM-modell inkább a teljes körű minőségirányítási (TQM) filozófiára helyezi a hangsúlyt, míg a Balanced Scorecard a stratégia szervezeti szintű alkalmazására és összehangolására összpontosít (Alfaro-Saiz et al., 2011). Ezt az összefüggést kihasználva Szintay és Veressné (2002) egy általánosított BSC és az EFQM-modelljét integrálta a rendőrség számára, adaptálható formában (6 ábra). A szerzőpáros számtalan irodalmi és gyakorlati megoldást, elméleti ajánlást áttekintve szintén megállapította, hogy lehetőség van az EFQM-modell és a BSC többszintű és többlépcsős összekapcsolására, és összefüggést tapasztalt a két modell felépítése és logikája mentén. A modellek közös alkalmazásával

megteremthető a stratégiai és operatív irányítás kapcsolata, összemérhetővé válnak különböző szervezeti egységek. Létrehozható a szervezeti tanulás és a személyzetfejlesztés kapcsolata, melynek révén a humán erőforrást és a minőség fejlesztést együttesen priorizáló megoldás születhet. Segítségükkel felépíthetők a szervezetben zajló különböző fejlesztési akciók és összességében megteremthetők a normatív összemérhetőség feltételei (Szintay, & Veressné, 2002).

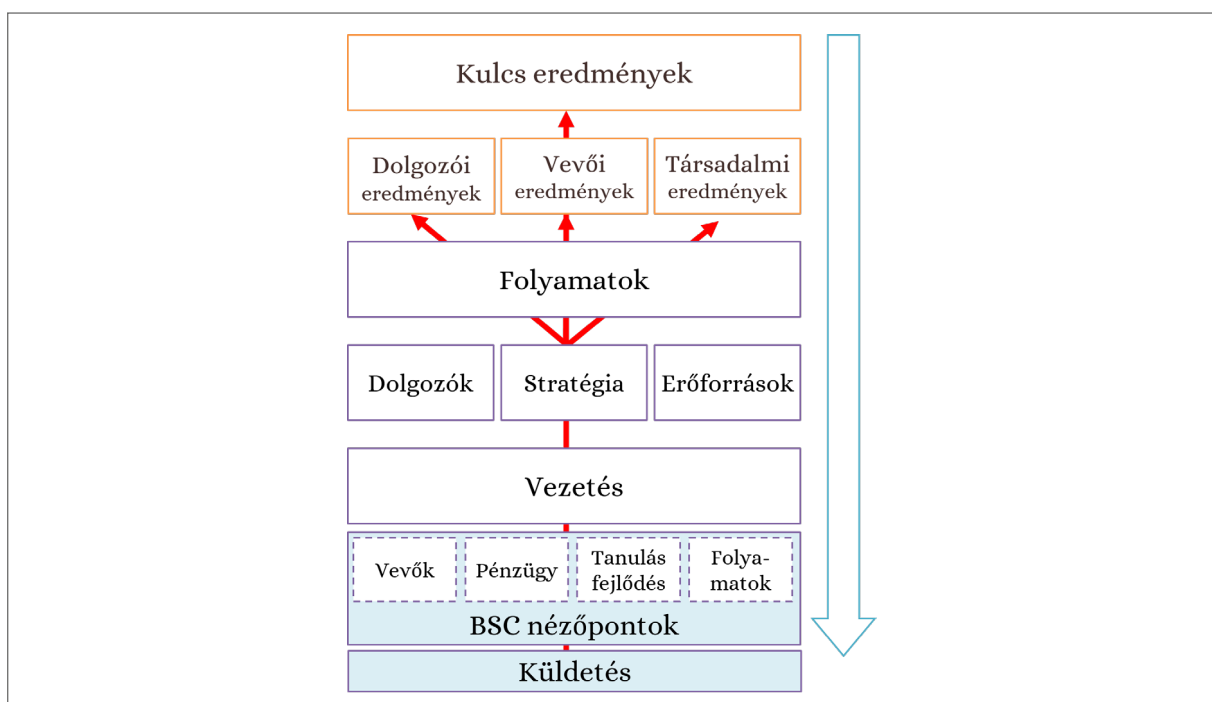
6. ÁBRA: ÁLTALÁNOSÍTOTT BSC ÉS AZ EFQM-MODELL INTEGRÁLÁSA



Forrás: Szintay, & Veressné (2002); Veressné (2006)

Hasonló összefüggésre világított rá Bernáth (2007) is, aki szerint az EFQM-modell vörös ösvényként utat képes mutatni a szervezet küldetése alapján meghatározott BSC nézőpontja mentén a szervezet számára (7. ábra).

7. ÁBRA: ÁLTALÁNOSÍTOTT BSC ÉS AZ EFQM-MODELL INTEGRÁLÁSA



Forrás: Bernáth (2007) alapján saját összeállítás

A két modell e gyakorlatban is alkalmazott formában egymásra épül, és abból az egyszerű logikából ered, hogy a vezetés kidolgozza a stratégiát, amiben meghatározza az elérendő célokat, biztosítja az elérésükhöz szükséges folyamatokat, értékeli az eredményeket, majd végül felülvizsgálja az alkalmazott megközelítéseket. A stratégia és az operatív intézkedések összehangolása alapvető fontosságú a szervezeti siker érdekében. Ahogyan Kaplan és Norton (2001) kiemelték, a BSC-t széles körben alkalmazzák a teljesítménymérésben és a stratégiai menedzsmentben, különösen a stratégia gyakorlati megvalósításának támogatására. Bár a hangsúlyok különböznek, mindkét modell hasonló elemeket és struktúrát tartalmaz, ami különösen értékes eszközzé teszi őket a kiválóságra törekvő szervezetek számára (Alfaro-Saiz et al., 2011).

A Balanced Scorecardot és az EFQM kiválósági modellt integráltan arra használják, hogy a szervezet stratégiáját átfogó teljesítménymérési rendszerré alakítsák (Robinson et al., 2005). A stratégiai célok összehangolása az EFQM-modell kritériumaival és a Balanced Scorecard perspektíváival lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy értékeljék az egyes célok és kritériumok közötti kapcsolatokat, ezzel elősegítve a teljesítménymenedzsment integráltabb megközelítését (Zavareh, 2021). A teljesítménymérés kapcsán a Balanced Scorecard hangsúlyozza a hosszú és rövid távú célok, a belső és külső érintettek, a pénzügyi és nem pénzügyi intézkedések, valamint a jövőre vonatkozó és visszatekintő mutatók közötti egyensúlyt (Rezaei, 2014).

Eredmények

A feltárt szakirodalmak alapján a Balanced Scorecard és a korábbi EFQM-modellt alapvetően három funkcióban alkalmazták közösen. Az egyik ilyen funkció szerint az EFQM-modell holisztikus szemlélete alkalmassá teszi környezeti diagnosztikai elemzések információs adatbázisként való alkalmazására.

Mivel az EFQM 2020 modell fejlődésével alapfunkciója, a szervezeti önértékelés nem változott, az új modell is képes a stratégia kialakításához valamint a stratégiai célok és célmutatók meghatározásához nélkülözhetetlen környezetelemzés input információit biztosítani. Ennél jóval összetettebb funkciót lát el a két modell a stratégia kialakítása, valamint a stratégiai menedzsment területén, hiszen struktúrájuk és szervezési logikájuk összeegyeztethető, amit a gyakorlati példán alapuló *1. táblázat* mutat be. A táblázat alapösszefüggését a jövőkép, a BSC nézőpontjai és az EFQM korábbi kiválósági modell kritériumai közötti kapcsolatok adják, melyet Olve és Wetter (1999) és Wongrassamee és munkatársai (2003) publikáltak.

Az EFQM korábbi modellje és az EFQM 2020 kritériumait hozzárendelve kialakítottuk a végleges leíró táblázatot, melyben egyértelműen láthatók a BSC és az EFQM 2020 modell összefüggései is. Az új modell – amellett, hogy kritériumai egyértelműen hozzárendelhetők a BSC nézőpontjaihoz, – megtartja vezérfonalát is, ami által jóval rugalmasabb integrált megközelítést tesz lehetővé a modellek közös alkalmazására. Az EFQM 2020 modell stratégiai (hosszú távú) dimenzióban készült, hogy támogassa a tartós értékteremtést célzó szervezeti átalakulásokat. Az Iránymutatás pillér releváns stratégiai dimenzióval egészíti ki a 2020-as modellt, amely az ENSZ fenntartható fejlődési céljait és az üzleti etikát támogató európai értékeket is magában foglalja.

1. TÁBLÁZAT A BALANCED SCORECARD ÉS AZ EFQM-MODELL KRITÉRIUMAINAK KAPCSOLATA

Vízió	BSC nézőpont	EFQM (2013) kritériumok	EFQM (2020) kritériumok
Humán erőforrás	Tanulás fejlődés	1. Vezetés	1. Küldetés, Jövőkép és stratégia
		2. Stratégia	2. Szervezeti kultúra és vezetés
+			
Érintettek	Működő folyamatok	3. Emberi erőforrás	3. Érintettek bevonása
		4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	
		5. Folyamatok, termékek és szolgáltatások	4. Fenntartható értékteremtés
+			
Vevő	Vevők	6. Vevőkkel kapcsolatos eredmények	6. Érintettek véleményei
Közösség és iparág		7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	
		8. Társadalmi megítélés eredmények	
=			
	Pénzügyi nézőpont	9. Kulcsfontosságú üzleti eredmények	7. Stratégiai és működési teljesítmény

Forrás: Olve, & Wetter (1999) alapján saját szerkesztés, 2024

A korábbi kiválóság modellt alapvetően díjértékelési keretként való használatra tervezték, azonban tágabb, de inkább előíró jellegű megközelítést alkalmazott. Az új modell – reflektálva e kritikára – egy jóval rugalmasabb, agilis és változásorientált struktúrát és logikát testesít meg. A Balanced Scorecard továbbra is rugalmasan alkalmazható a szervezet egy adott területére vagy funkciójára, ami által a két modell funkcionálisan kiegészítheti egymást. Mindkét keretrendszer megköveteli a felhasználóktól, hogy kiválasszák a megfelelő mérőszámok készletét a megvalósításukhoz. Az EFQM 2020 modell „aranykör” vezérfonala, valamint a globális megatrendek és az ENSZ SDG céljainak hangsúlya okán egyértelműen „elvárja” a kiemelkedő teljesítményt nyújtó szervezetektől mind a stratégia kialakítását, mind a stratégiai célok nyomon követését, sőt a teljesítménymenedzsment-rendszer működtetését is. Ezáltal mind a frissített kiválósági modell, mind a BSC olyan konkrét kereteket biztosítanak, amelyekben egy vállalat világos jövőképet alakíthat ki a vezetési folyamatokról, és hosszú távú teljesítményének javítására összpontosíthat.

Összefoglalás

A tanulmány szakirodalom alapján feltárja és átfogó képet nyújt a megújult EFQM 2020 modell és az egyik leggyakrabban alkalmazott stratégiai teljesítménymenedzsment eszköz, a Balanced Scorecard (BSC) és közös menedzsment-alkalmazásáról. Megállapítható, hogy az EFQM 2020 modell átfogó megközelítése kiemelten fontos napjaink üzleti környezetében, ahol a fenntarthatóság, az innováció és a stakeholder-központúság már nem csupán opcionális, hanem alapvető követelmények. Az EFQM 2020 struktúrája úgy lett kialakítva, hogy integrálja ezeket az elveket, miköz-

ben támogatja a szervezeti rugalmasságot és agilitást, ami nélkülözhetetlen a gyors változásokhoz való alkalmazkodásban. Holisztikus és komplex megközelítése révén egyértelműen alapja lehet egy környezetdiagnosztikai (SWOT, PEST, PESTEL stb.) vizsgálatnak, mely által pontos információt szolgáltat egy BSC alapú stratégia kialakításának. Azonban az előző fejezetben bemutatott, a két modell közötti kapcsolódási pontok ennél jóval több lehetőséget biztosítanak, hogy a szervezetek átfogó megközelítést alkalmazzanak mind a stratégiájuk kialakítása, mind a teljesítményük értékelése terén. Az EFQM 2020 modell rugalmassága és adaptálhatósága jól kiegészíti a BSC strukturált mutatószám-alapú szemléletét, lehetővé téve, hogy a szervezetek szinergiákat teremtsenek a stratégiai célkitűzések és a működési kiválóság között.

A megújult modell részletekbe menően leírja, hogy egy cég hogyan folytatja üzleti tevékenységét ökoszisztémájában, elvárja, hogy a cég meghatározza stratégiáját, azaz hol és hogyan szerezzenek versenyelőnyt a fenntartható értékteremtés révén. Osterwalder és Pigneur (2002, p. 3) megjegyzése szerint az üzleti modell „a stratégia és az üzleti folyamatok közötti hiányzó láncszem”, jól illeszkedik ebbe a megközelítésbe.

Az EFQM 2020 modell nagy hangsúlyt fektet az adaptív vezetésre és a szervezeti agilitásra, amelyet a BSC is támogat a különböző nézőpontok (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) összehangolásával. Ez a stratégiai fókusz különösen hasznos a gyorsan változó üzleti környezetekben, ahol a stratégiai rugalmasság és az alkalmazkodóképesség kritikus tényezők. Az új modell stratégiai „vezérfonala” következtében egyrészt egyértelműen „elvárja” a kiemelkedő teljesítményt célzó szervezetektől mind a küldetésük, jövőképük és stratégiájuk kialakítását, mind a stratégiai célok nyomán követését, sőt a teljesítménymenedzsment-rendszer működtetését is, mely tovább hangsúlyozza a BSC-vel közös alkalmazását. A BSC célzott mutatószámokkal történő mérési rendszerét az EFQM 2020 modellben megjelenő visszacsatolási mechanizmusok és folyamatos fejlesztési ciklusok tovább erősítik. Ez a kombináció lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy folyamatosan finomhangolják stratégiájukat és működésüket, biztosítva a hosszú távú versenyképességet.

Az EFQM 2020 modell és a BSC integrált alkalmazása lehetőséget nyújt a szervezetek számára arra, hogy egy átfogó, rendszerszemléletű megközelítést valósítsanak meg, amely egyszerre támogatja a stratégiai tervezést, a teljesítménymérést és az adaptációt. Ez különösen fontos egy olyan üzleti környezetben, ahol a versenyképesség megőrzéséhez elengedhetetlen a folyamatos innováció, a rugalmasság és a fenntarthatóság.

Irodalomjegyzék

- Alfaro-Saiz, J., Sierra, J., Rodríguez-Rodríguez, R., & Vivas, J. (2011). Seeking organisational excellence by using the information coming from the efqm excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 853-868. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.597595>
- Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2017). The Sustainable Development Goals and the Systems Approach to Sustainability. *Economics Discussion Papers*, 2017(28), 1-23. Kiel Institute for the World Economy, Kiel, Germany.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2019). „Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership”. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 356-376. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0100>
- Cauchick, P. A. (2005). A comparison of quality programs in the world. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 13(25/26), 35-46.

- Darnai, B. (2014). Setting up the operation of a Science Centre using process management tools. *Acta Agraria Debreceniensis*, 58, 47-55. <https://doi.org/10.34101/actaagrar/58/1971>
- Edgeman, R. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1321-1338. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0049>
- EFQM (2012). *EFQM Excellence Model*. <https://shop.efqm.org/publications/efqm-excellence-model-2013/>
- EFQM (2019). *The EFQM Model brochure*. <https://efqm.org/news/818-the-efqm-model-brochure>
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1800-1820. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2014-0557>
- Fodor T. J. (2018). *Egyre jobban kis- és középvállalatok üzleti folyamatmenedzsmentjével*. ISBN 978-963-12-7851-4
- Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Fonseca, L., & Carvalho, F. (2019). The reporting of SDGs by quality, environmental, and occupational health and safety-certified organizations. *Sustainability*, 11(20), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11205797>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Gómez, J. G., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2017). EFQM excellence model and TQM: An empirical comparison. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(1-2), 88-103. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050167>
- Háry A., Tóth Cs., Simon D., Molnár P., Rózsa A., Sugár K., Szabó K., & Szabó M. (2020). *Az új EFQM Modell 2020*. MM 2020/3., Zalaegerszeg.
- Horváth D., Móricz P., & Szabó Z. R. (2018). Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 49(6), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>
- Humphreys, K., & Trotman, K. (2011). The balanced scorecard: the effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 81-98. <https://doi.org/10.2308/jmar-10085>
- Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00033-3)
- Janudin, S., & Ismail, N. (2017). The relationship between strategic performance measurement system and managerial work performance of co-operatives in malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(5), 498-506. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i10/3396>
- Juhász Cs., & Szabolcsi S. (2017). A vezetői stílus vizsgálatának egy lehetséges módszere. *Taylor*, 9(1), 55-61.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kassem, R., Ajmal, M., & Khan, M. (2016). The relationship between organizational culture and business excellence: Case study from United Arab Emirates. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 8(3), 16-35. <https://doi.org/10.4018/IJISS.2016070102>
- Keshavarznia, H., & Wallace, M. (2023). Applying the balanced scorecard and the delphi method to determine the key performance factors for the banking industry in Iran. *Open Journal of Business and Management*, 11(03), 821-838. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113044>
- Koura, K. (2009). Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 34-46.
- Koura, K., & Talwar, B. (2008). Comparing the UBEM Vedic matrix and the TQM elements deployment model using principal component analysis. *The TQM Journal*, 20(5), 413-435.
- Lima, E., Costa, S., & Angelis, J. (2009). Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 39-48. <https://doi.org/10.1108/13683040910984310>
- NIST (2010). *National Quality/Business Excellence Awards in different countries*. Retrieved April 17, 2010. www.baldrige.nist.gov.

- Olve, N., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. John Wiley and Sons, New York, NY.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). 'An e-Business Model Ontology for modelling eBusiness', 15th Bled Electronic Commerce Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1-11.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons
- Perego, P., & Hartmann, F. (2009). Aligning performance measurement systems with strategy: the case of environmental strategy. *Abacus*, 45(4), 397-428. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00297.x>
- Pesic, M., & Dahlggaard, J. (2013). Using the balanced scorecard and the european foundation for quality management excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 652-663. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791109>
- Rezaei, M., Moeinadin, M., & Dehnavi, H. (2014). Investigation of relationship between balanced scorecard prospects using accounting numbers in the manufacturing companies listed on the stock exchange. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 7(2), 223-236. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/569>
- Robinson, H., Carrillo, P., Anumba, C., & A-Ghassani, A. (2005). Review and implementation of performance management models in construction engineering organizations. *Construction Innovation*, 5(4), 203-217. <https://doi.org/10.1108/14714170510815258>
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/B07258461>
- Szintay I., & Veresné S. M. (2002). A rendőrség EU konform irányítási modellje. *Belügyi Szemle* 8(8), 72-106.
- Tan, K. C., Wong, M. F., Mehta, T., & Khoo, H. H. (2003). Factors affecting the development of national quality awards. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 37-45.
- Veresné S. M. (2006). Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, 37(1. Kk), 21-38. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.ksz.01>
- Vukomanović, M., & Radujković, M. (2013). The balanced scorecard and efqm working together in a performance management framework in construction industry. *Journal of Civil Engineering and Management*, 19(5), 683-695. <https://doi.org/10.3846/13923730.2013.799090>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Wongrassamee, S., Simmons, J., & Gardiner, P. (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and the efqm excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/13683040310466690>
- Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning and service strategic alignment. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 564-592. <https://doi.org/10.1108/ijoes-07-2018-0102>
- Zavareh, S. (2021). Align european quality excellence model and strategic management to achieve performance improvement. *International Journal of Advanced Academic Studies*, 3(1), 348-354. <https://doi.org/10.33545/27068919.2021.v3.i1e.507>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Ujhelyi M., Barizsné H. E., & Kun A. I. (2015). Analysing Organizational Changes – The Connection between the Scale of Change and Employee's Attitudes Anaelele Universităţii din Oradea – Ştiinţe Economice / Annals of University of Oradea – *Economic Science* 24(1), 1191-1198.
- Unnikrishnan, P. M., Tikoria, J., & Agariya, A. K. (2019). TQM to business excellence: a research journey (1985-2018). *International Journal of Business Excellence*, 19(3), 323-363.