

حسن شهرت: منظر پنجم ارزیابی متوازن

محمد نمازی^{۱*}، محمدحسین قدیریان‌آرانی^۲

چکیده

ارزیابی متوازن یکی از روش‌های نوین حسابداری مدیریت است که از آن به عنوان سیستم ارزیابی عملیات و مدیریت استراتژیک، چارچوب تغییرات سازمانی و ابزاری برای همسویی منافع استفاده می‌شود. این روش سعی در ایجاد توازن بین خواسته‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان دارد، اما فقط برخی از ذی‌نفعان (سهامداران، کارکنان و مشتریان) را مورد توجه قرار می‌دهد و به اعتباردهندگان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، دولت و عموم جامعه توجه نمی‌کند. همچنین در ارزیابی متوازن هم اهداف کوتاه‌مدت و هم اهداف بلندمدت مد نظر قرار می‌گیرند اما به اهدافی که توسعه پایدار را در پی دارند، توجه نمی‌شود. با توجه به مشکلات یاد شده، در پژوهش حاضر سعی بر این است که با افزودن حسن شهرت به جنبه‌های سنتی ارزیابی متوازن این تکنیک بسط و بهبود یابد. بنابراین هدف این پژوهش ارائه الگویی جدید از ارزیابی متوازن است که ضمن برقراری توازن میان خواسته‌های ذی‌نفعان، مسیر دستیابی به توسعه پایدار را نیز فراهم کند. چنین نتیجه‌گیری می‌شود که الگوی جدید دارای مزایای عمده‌ای به شرح زیر است: (۱) تأکید بیش‌تر بر دارایی‌های نامشهود؛ (۲) توازن میان خواسته‌های تمامی ذی‌نفعان؛ (۳) توازن میان نتایج و مسئولیت‌های اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سیاسی و دستیابی به توسعه پایدار؛ (۴) تأکید بیش‌تر بر زنجیره تأمین و (۵) مناسب برای پیاده‌سازی و ارزیابی عملکرد اقیانوس آبی. این مزایا به گسترش دانش در زمینه حسابداری مدیریت به ویژه در بحث تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی نیز می‌انجامد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی متوازن، حسن شهرت، مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی، زنجیره تأمین، پایداری.

۱. استاد حسابداری دانشگاه شیراز، شیراز

۲. دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه شیراز، شیراز

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۷/۳۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۹/۵

*نویسنده مسئول: محمد نمازی

mnamazi@rose.shirazu.ac.ir

مقدمه

ادبیات سنتی حسابداری مدیریت از به‌کارگیری معیارهای مالی در مباحث مربوط به ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری طرفداری می‌کند. اگرچه معیارهای کمی مهم هستند اما استفاده از آن‌ها در دنیای کنونی با مشکلات زیادی روبه‌روست. در نتیجه بسیاری از پژوهشگران (همچون کپلن و نورتون، ۱۹۹۲؛ نیون، ۲۰۰۱؛ و نمازی، ۱۳۷۷) این معیارها را کافی نمی‌دانند و خواستار گسترش سیستم ارزیابی عملکرد شده‌اند. به طوری که می‌توان گفت ادبیات نوین حسابداری مدیریت بر استفاده از معیارهای غیرمالی به صورت ابزاری برای غلبه بر ناکارایی‌های نسبت داده شده به معیارهای مالی تأکید دارد و در واقع معتقد است که در ارزیابی عملکرد سازمان معیارهای غیر مالی نیز باید در کنار معیارهای مالی استفاده شود.

ارزیابی متوازن^۱ (BSC) یکی از مهم‌ترین فنونی است که در راستای تغییر رویه لازم برای پیشرفت حسابداری مدیریت، در سال ۱۹۹۲ توسط کپلن و نورتون معرفی شد. در واقع BSC به عنوان یک ابزار ارزشمند در دست مدیران، ضمن برطرف ساختن بخشی از کاستی‌های موجود در روش‌های ارزیابی سنتی، این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌سازد تا افزون بر جنبه مالی، از دیدگاه‌های متنوع دیگر نیز به عملکرد سازمان بنگرند (نمازی و همکاران، ۱۳۹۲). این تکنیک عملکرد سازمان را از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند کسب و کار داخلی و رشد و یادگیری می‌سنجد (کپلن و نورتون، ۱۹۹۶؛ هورن‌گرن و همکاران، ۲۰۱۲). این الگو اهداف راهبردی را با شاخص‌های عملکردی پیوند می‌دهد. توسعه BSC که نقشه‌ای راهبردی محسوب می‌شود، می‌تواند برای نشان دادن پیوند میان هر یک از ابعاد عملکرد سازمانی، روشی مؤثر قلمداد شود (اروین، ۲۰۰۲). بنابراین با استفاده از این روش می‌توان همزمان شاخص‌های متعددی را مورد مطالعه و سنجش قرار داد و در طراحی راهبرد نیز سویه‌های گوناگونی را در نظر گرفت (لایپ و سالتیو، ۲۰۰۲). اصل اساسی و مهم BSC، متوازن کردن شاخص‌های ارزیابی مالی با شاخص‌های غیر مالی (نورتون و همکاران، ۱۹۹۷) و کسب موفقیت در شاخص‌های غیر مالی قبل از شاخص‌های مهم مالی است (انونیموس، ۲۰۰۶).

با وجود مزایای فراوان BSC، این روش ضعف‌هایی نیز دارد، از جمله عدم توجه به زنجیره تأمین^۲ سازمان و برخی ذی‌نفعان. این در حالی است که بر اساس گام‌های مدیریت هزینه استراتژیک، شرکت‌ها برای دستیابی همزمان به راه‌های کاهش هزینه و تقویت موقعیت استراتژیک خود باید برنامه‌های کاهش هزینه^۳ را با زنجیره تأمین خود هماهنگ کنند. هماهنگ

1. Balanced scorecard
2. Supply chain
3. Cost-reduction programs

کردن برنامه‌های کاهش هزینه با زنجیره تأمین به شرکت‌ها کمک می‌کند تا راه‌هایی را برای کارا تر کردن ارتباطاتشان^۱ شناسایی کنند. همچنین این هماهنگی به شرکت‌ها، تأمین‌کنندگان^۲ و مشتریان آن‌ها کمک می‌کند تا روش‌های جدیدی را برای کاهش هزینه‌ها بیابند (کوپر و اسلگم‌الدر، ۲۰۰۳). افزون بر این، BSC مستقیماً به مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی توجهی نمی‌کند. این در حالی است که مفهوم جهانی شدن^۳ جامعه را حساس‌تر کرده و فشارهای اجتماعی را نیز افزایش داده (اسلان و سندوگدو، ۲۰۱۲) و بدین ترتیب نیاز شرکت‌ها به مسئولیت اجتماعی، رفتار اخلاقی و رهبری اخلاقی^۴ را دوجندان کرده است (براون و همکاران، ۲۰۰۵؛ هوگ و هارتوگ، ۲۰۰۸؛ و گالافر و تشودینگ، ۲۰۱۰). بنابراین مدیران همواره باید در تصمیم‌گیری‌های خود به عوامل محیطی توجه کنند. به عنوان نمونه مایگنان و همکاران (۲۰۰۵) اعتقاد دارند که در بازاریابی سنتی بر رضایت‌مندی مشتریان تأکید می‌شود (مایگنان و همکاران، ۲۰۰۵) اما در بازاریابی جدید تأکید بر رضایت‌مندی ذی‌نفعان است (فرای و پلونسکی، ۲۰۰۴). نهادهای دولتی، محیط زیست و جامعه از جمله عوامل محیطی خارجی هستند که BSC مستقیماً به آن‌ها توجهی ندارد. بنابراین، این پرسش مطرح می‌شود که: آیا می‌توان مشکلات پیش‌گفته برای این فن مدیریت استراتژیک را کاهش داد و موجب گسترش مرزهای دانش در این زمینه شد؟

با توجه به مطالب پیش‌گفته، به نظر می‌رسد راه حل مشکلات BSC در افزودن منظری جدید به آن است که ذی‌نفعان فراموش شده در این فن را مورد توجه قرار دهد و نقش حلقه گمشده این زنجیره را بازی کند. در نتیجه منظر جدید افزون بر این که باید با منظرهای کلاسیک BSC در ارتباط باشد، بایستی ذی‌نفعان فراموش شده در این تکنیک نیز در آن مورد توجه قرار گیرند. بر این اساس می‌توان از "حسن شهرت"^۵ به عنوان منظر پنجم ارزیابی متوازن استفاده کرد. چرا که حسن شهرت نتایج مالی و غیرمالی فراوانی برای شرکت دارد (گلدبرگ و هاروتیک، ۱۹۹۰؛ هانت و مورگان، ۱۹۹۵؛ فامبرون، ۱۹۹۶؛ رولی، ۱۹۹۷؛ توربان و همکاران، ۱۹۹۸؛ ماهون، ۲۰۰۲؛ وارنیک، ۲۰۰۲؛ فاروآ، ۲۰۰۳؛ مارتینز و نورمن، ۲۰۰۴؛ مارتین، ۲۰۰۴؛ ابرل و مانفرد، ۲۰۰۵؛ و پوسا و تالونن، ۲۰۰۶؛ و انگلس و همکاران، ۲۰۰۶؛ هلم، ۲۰۰۷؛ فلت و کوالچک، ۲۰۱۱؛ علی و همکاران، ۲۰۱۵)؛ به عبارتی با منظرهای کلاسیک BSC در ارتباط است. همچنین، حسن شهرت مفهومی است که هر دو بعد اثربخشی، یعنی عملکرد اقتصادی و

1. Interfaces
2. Suppliers
3. Globalization
4. Ethical leadership
5. Reputation

ایفای مسئولیت اجتماعی^۱ را در بر می‌گیرد. در حقیقت حسن شهرت به معنی ارزیابی عملکرد شرکت به وسیله ارزیابان متعدد است و جذابیت کلی سازمان را برای آن‌ها مشخص می‌کند (دولینگر، ۱۹۹۷؛ نقل از مقل‌باعرض و همکاران، ۱۳۸۷). به بیان دیگر، می‌توان با حسن شهرت ذی‌نفعان فراموش شده در BSC را مورد توجه قرار داد. افزون بر این، از حسن شهرت به عنوان منبع پایداری عملکرد شرکت یاد می‌شود (کبرال، ۲۰۱۵). به طور خلاصه هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی جدید برای BSC از طریق افزودن حسن شهرت به منظرهای مرسوم این تکنیک است. در این راستا پس از تعریف حسن شهرت مطالبی درباره مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها ارائه می‌شود. سپس الگوی جدید به همراه اهداف و سنجه‌های حسن شهرت مرور و نمونه‌ای از آن ارائه می‌شود. در نهایت، پس از بررسی مزایای الگوی جدید نسبت به الگوی متداول BSC، نتیجه‌گیری و پیشنهادها ارائه می‌گردد.

مبانی نظری

ارزیابی متوازن

BSC با استفاده از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و فراگیری به ارزیابی عملکرد شرکت‌ها می‌پردازد (کپلن و نورتون، ۱۹۹۶). در منظر مالی، ارزش ایجاد شده برای سهامداران بررسی می‌شود. این منظر مهم‌ترین منظر BSC است و معیار نتایج نهایی است که شرکت برای سهامداران خود ایجاد می‌کند (نمازی و رضانی، ۱۳۸۲). در حقیقت در شرکت‌های انتفاعی هر یک از معیارهای BSC باید منجر به بهبود عملکرد مالی شود. در منظر مشتری، میزان رضایت مشتری و موفقیت شرکت در بازار اندازه‌گیری می‌شود. منظر فرآیندهای داخلی، بر عملیات‌های لازم برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان تأکید دارد. منظر رشد و فراگیری نیز به توانایی‌های کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی و رویه‌های سازمانی لازم برای پشتیبانی از عملیات سازمان اشاره می‌کند (هورن‌گرن و همکاران، ۲۰۱۲). این منظرها توضیح می‌دهند که شرکت چگونه می‌تواند عملیات خود را ارزیابی کند و از طریق افزایش و بهبود ارتباطات با مشتری برای سهامداران ارزش‌آفرین باشد. ارتباطات با مشتری از طریق بهبود فرآیندهای درون سازمانی بهبود می‌یابد و هماهنگ‌سازی نیروی انسانی، نظام‌ها و فرهنگ‌ها نیز بهبود فرآیندهای درون‌سازمانی را در پی دارد (کپلن و نورتون، ۲۰۰۶).

1. Corporate social responsibility

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی جدید برای BSC از طریق افزودن حسن شهرت به منظرهای مرسوم این روش است. به بیان دیگر، در این پژوهش سعی می‌شود که دانش مربوط به ارزیابی متوازن به گونه عام و خاص توسعه و گسترش یابد. در نتیجه، پژوهش حاضر از لحاظ هدف نمونه‌ای از پژوهش‌های بنیادی است. پژوهش‌ها را از لحاظ رویکرد می‌توان به دو دسته کمی و کیفی تقسیم کرد که پژوهش حاضر از این لحاظ نوعی پژوهشی کیفی است. بنابراین رویه‌های استاندارد در آن جایگاه ویژه‌ای ندارد. از طرف دیگر، مبانی علمی پژوهش حاضر با استفاده از روش کتابخانه‌ای گردآوری شده است. بنابراین از لحاظ گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر نوعی پژوهش آرشیوی است. با توجه به اهمیت مفاهیم حسن شهرت و مسئولیت اجتماعی، ابتدا مطالبی در مورد این دو مفهوم ارائه می‌شود.

حسن شهرت

حسن شهرت معیاری قوی برای شرکت‌ها و افراد محسوب می‌شود. مدیران، منتقدان و حامیان سازمان برای نشان دادن ارزیابی و ادراک خود از شرکت از حسن شهرت استفاده می‌کنند (لگسدون و وود، ۲۰۰۲). به اعتقاد فامبرون (۱۹۹۶) حسن شهرت، باز نمود ادراک شده از اقدامات گذشته شرکت و دورنمای آینده آن است که جاذبه‌های کلی سازمان را در مقایسه با رقبایش نشان می‌دهد. به نظر گاتسی و ویلسن (۲۰۰۱) حسن شهرت شرکت عبارت است از ارزیابی کلیه ذی‌نفعان شرکت در طول زمان. این ارزیابی بر مبنای تجربه مستقیم ذی‌نفعان شرکت، هرگونه ارتباط یا تداعی معانی^۱ (سمبل‌سازی) که حاوی اطلاعاتی از شرکت و یا مقایسه آن با عملکرد سایر رقبا است، شکل می‌گیرد (گاتسی و ویلسن، ۲۰۰۱). به نظر جامعه‌شناسان حسن شهرت نتیجه ارزیابی کلی ذی‌نفعان از وجهه نهادینه شرکت و تشریح خشنودی سیستم‌های پیرامون آن است و ساخت و تفسیر آن نیز بر مبنای چندین معیار مختلف صورت می‌گیرد (دوه، ۲۰۰۴). سازمان می‌تواند شهرت‌های متفاوتی داشته باشد، زیرا هر یک از ذی‌نفعان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را به شرکت مرتبط می‌دانند (دلفین، ۲۰۰۴). نتایج پژوهش ابرل و مانفرد (۲۰۰۵) نیز نشان می‌دهد که بالا بودن بهره‌وری مالی گذشته، تنها یک جزء از شهرت شرکت است و به‌تنهایی برای دستیابی به حسن شهرت کافی نیست و برای پایش شهرت باید سایر عوامل مؤثر بر آن نیز در نظر گرفته شود. ون‌ریل و بالمر (۱۹۹۷) پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها از طریق

1. Symbolism

ترکیب هویت^۱ شرکت، تصویر^۲ خارجی خود را مدیریت کنند. این ترکیب رفتار کارکنان (به‌ویژه در برخورد با مشتریان)، ارتباطات شرکت (از جمله تبلیغات) و سمبل‌سازی اعم از محسوس و نامحسوس را در بر می‌گیرد. سمبل‌سازی‌های محسوس مثل ساختمان و سمبل‌سازی‌های نامحسوس مانند طراحی. باریش و کاتلر (۱۹۹۱) نیز عناصر آمیخته بازاریابی به همراه ارتباط اجتماعی شرکت، ارتباط با کارکنان و بهره‌وری کسب و کار یا حسن شهرت را به عنوان ویژگی‌هایی معرفی می‌کنند که ممکن است تصویر شرکت را تحت تأثیر قرار دهند.

به نظر گاتسی و ویلسن (۲۰۰۱) تجربه گروه‌های خارجی از شرکت را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد: تصویر شکل گرفته بر مبنای رفتار شرکت، سمبل‌سازی شرکت و ارتباطات شرکت. آن‌ها معتقدند که عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی و رقابتی بر این تصاویر و در مجموع بر شهرت شرکت تأثیر گذار است. بنابراین مدیران برای ایجاد تصویر مطلوب در ذهن ذی‌نفعان باید بر تجربه آن‌ها از شرکت تأثیر بگذارند. این تجربه ممکن است از هر یک از موارد زیر به وجود آید: برخورد با کارمندان، فروش محصولات یا ارائه خدمات، مشاهده سودآوری یا زیان‌دهی سرمایه‌گذاری در شرکت و مشاهده شرکت به عنوان یک عضو مؤثر در اجتماع. در BSC سه مورد اول (برخورد با کارمندان، مشتریان و سرمایه‌گذاران) به ترتیب در منظرهای رشد و یادگیری، رضایت مشتری و مالی به وضوح قابل مشاهده است اما به مورد آخر (انجام مسئولیت‌های اجتماعی) توجه نمی‌شود.

مسئولیت اجتماعی

طی دو دهه گذشته مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به طور محسوسی از سوی واحدهای اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است (پودی و ورگالی، ۲۰۰۸). منظور از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، پیوستگی و اتحاد میان فعالیت‌ها و ارزش‌های سازمان به گونه‌ای است که منافع کلیه ذی‌نفعان شامل سهامداران، مشتریان، کارکنان، سرمایه‌گذاران و عموم جامعه، در سیاست‌ها و عملکرد سازمان منعکس شود (اسمیت، ۲۰۰۲). در واقع مسئولیت اجتماعی شرکت دربرگیرنده تمامی تعهدات شرکت در برابر جامعه است (کارول، ۱۹۷۹). حوزه مسئولیت اجتماعی در برگیرنده فعالیت‌های سازمانی است که یکی از چهار حوزه فعالیت‌های اجتماعی، زیست‌محیطی، اخلاقی و توجه به ذی‌نفعان را در بر می‌گیرد (لاکت و همکاران، ۲۰۰۶). کارول نیز معتقد است مسئولیت

1. Identity
2. Image

اجتماعی شرکت را می‌توان در چهار بعد اقتصادی، قانونی، اخلاقی و اختیاری و بشردوستانه در نظر گرفت (کارول، ۱۹۹۱؛ کارول، ۲۰۰۴).

مسئله حفظ محیط زیست باعث شده است که مصرف‌کنندگان درباره محصولات می‌خرند، بازاندیشی کنند. امروزه بسیاری از مصرف‌کنندگان این آمادگی را دارند که برای حمایت واقعی از محیط زیست برای محصولاتی که استانداردهای محیطی را رعایت می‌کنند، مبلغ بیش‌تری پرداخت کنند (کالتر و همکاران، ۲۰۰۸). به اعتقاد گرنر (۲۰۰۸) در شرایطی که گرایش افراد به مباحث حمایت از محیط زیست و مصرف سبز در حال افزایش است، سازمان‌هایی موفق به فروش محصولات خود می‌شوند که علاوه بر تولید کالاهای سبز، از شهرت مناسبی نیز در حمایت از محیط زیست برخوردار باشند. در نتیجه توجه به نگرش‌های سبز جامعه، در طراحی و اجرای راهبردهای سازمان، از موضوعات مهم جوامع کنونی است.

کاهش هزینه‌های مستقیم (انرژی، مواد، اتلاف زمان و غیره)؛ افزایش بهره‌وری کارکنان (افزایش انگیزه، کاهش غیبت و غیره)؛ کاهش ریسک مدیریت (دسترسی آسان‌تر به اعتبارات، افزایش دارایی‌ها برای سرمایه‌گذاران و حمایت از جانب ذی‌نفعان)، بهبود تصویر رقابتی شرکت (یتنلا، ۲۰۱۰)، افزایش رضایت مشتریان (ارلیتزکی و همکاران، ۲۰۰۳)، پایداری^۱ (ساچمن، ۱۹۹۵؛ زووتس‌لوت، ۲۰۰۳) مهم‌ترین مزایای مسئولیت اجتماعی هستند. به طور خلاصه، اگرچه انجام مسئولیت اجتماعی برای شرکت یک سری هزینه‌های اولیه دارد اما در نهایت به دلیل بهبود شهرت شرکت، کاهش هزینه‌ها در بلندمدت و افزایش تقاضا، موجب افزایش فروش و سود و بهبود عملکرد شرکت می‌شود (پودی و همکاران، ۲۰۰۸). شواهد تجربی زیادی نیز در تأیید اثرات مسئولیت اجتماعی وجود دارد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

شارما و وردنبرگ (۱۹۹۸) نشان دادند که مسئولیت‌های زیست‌محیطی منجر به ایجاد توانمندی‌های سازمانی، شامل یادگیری سطح بالا، نوآوری و نزدیکی به ذی‌نفعان می‌شود. یافته‌های پژوهش گالبریت و شام (۲۰۱۲) نشان داد که عملکرد اجتماعی از طریق بهبود حسن شهرت عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بایانگ و برنس (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیدند که مسئولیت‌های اجتماعی شرکت از طریق حسن شهرت مالی و عمومی بر عملکرد مالی تأثیر گذارند. یافته‌های پژوهش سیدی و همکاران (۲۰۱۵) نشان داد که مسئولیت‌های اجتماعی از طریق حسن شهرت و مزیت رقابتی، عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. وحیدی‌الیزایی و فخاری

1. Sustainability

2. Higher-order learning or higher-level learning

(۱۳۹۴) نیز به این نتیجه رسیدند که بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی و عملکرد مالی شرکت رابطه مثبتی وجود دارد.

ارائه الگوی جدید برای BSC

در BSC سنتی اگرچه به رضایت مشتری به عنوان عاملی مؤثر بر عملکرد مالی شرکت توجه می‌شود، اما روابط شرکت با تأمین‌کنندگان، سازمان‌های دولتی و عموم جامعه در نظر گرفته نمی‌شود. از این رو فیگه و همکاران در سال ۲۰۰۱، مدلی را تحت عنوان "ارزیابی متوازن پایدار" (SBSC) ارائه کردند. آن‌ها معتقدند که برای ارزیابی عملکرد، باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد تا مشخص کند که یک سازمان تا چه میزان پاسخگوی نیازمندی‌های محیط و جامعه بوده است. بنابراین برای توجه به جامعه و محیط زیست، منظر غیر بازاری^۲ را به منظرهای سنتی BSC افزودند. در حقیقت SBSC نشان دهنده رابطه کمی بین عملکرد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی است (فیگه و همکاران، ۲۰۰۲). اگرچه در الگوی ارائه شده به وسیله فیگه و همکاران به جامعه و محیط زیست توجه می‌شود، اما روابط شرکت با تأمین‌کنندگان مدنظر قرار نمی‌گیرد.

این مطالعه، "حسن شهرت" را به عنوان منظر پنجم ارزیابی متوازن معرفی می‌کند چرا که این دارایی نامشهود جذابیت کلی شرکت را برای تمامی ارزیابان (اعم از مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، دولت و عموم جامعه) مشخص می‌کند، هر دو بعد اثربخشی، یعنی عملکرد اقتصادی و ایفای مسئولیت اجتماعی را در بر می‌گیرد و مزایای فراوانی در ابعاد مختلف مالی و غیرمالی برای سازمان در پی دارد. حسن شهرت ترکیب تمامی باورها و ادراکات ذی‌نفعان است (پست و گریفین، ۱۹۹۷). در این تعریف ذی‌نفعان عبارتند از مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها، اعضای جامعه و فعالان اجتماعی. بر اساس تئوری مزیت نسبی^۳، حسن شهرت منبعی است که می‌تواند در بازار مزیت رقابتی ایجاد کند و در نهایت بهره‌وری مالی شرکت را نسبت به رقبا افزایش دهد (هانت و مورگان، ۱۹۹۵). از دیدگاه استراتژی‌های منابع محور، حسن شهرت ویژگی‌های یک دارایی نامشهود را داراست و از طریق کاهش خطرپذیری خرید و همچنین افزایش خریدهای مستمر مشتریان، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و در نتیجه موجب افزایش جریان نقدی و سودآوری می‌شود (رولی، ۱۹۹۷؛ ابرل و مانفرد، ۲۰۰۵). گلدبرگ و

1. Sustainability balanced scorecard

2. Non-market perspective

3. Theory of comparative advantage

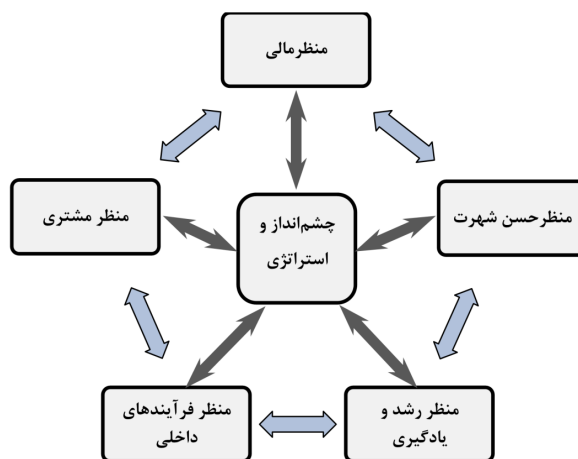
هاروتیک (۱۹۹۰) بیان می‌کنند که حسن شهرت به باورکردن تبلیغات و ادعاهای شرکت توسط مشتریان کمک می‌کند. فامبرون (۱۹۹۶) قیمت بالاتر برای محصولات، قیمت پایین‌تر برای کار و سرمایه، وفاداری بیش‌تر کارکنان و آزادی عمل بیش‌تر در تصمیم‌گیری‌ها را به عنوان مزایای حسن شهرت مطرح می‌کند و اعتقاد دارد که حسن شهرت به صورت یک ضربه‌گیر در هنگام بروز انتقادات عمل می‌کند. گریسر (۱۹۹۹) مزیت حسن شهرت را در ایجاد ارزش برای شرکت در بازارهای مالی می‌داند. ماهون (۲۰۰۲) و وارنیک (۲۰۰۲) حمایت از شرکت در هنگام بروز رقابت با رقبای به عنوان مزیت حسن شهرت معرفی می‌کنند. فاروآ (۲۰۰۳) مهم‌ترین مزایای حسن شهرت را افزایش فروش، ارتقای تعاملات (ارتباطات) و حفظ کارمندان خوب می‌داند. پوسا و تالون (۲۰۰۶) معتقدند شهرت با ایجاد یک پل ذهنی بین افراد جامعه و سازمان، به آن‌ها در تجزیه و تحلیل ادراکشان نسبت به جهان پیرامون و روابطشان با سازمان متبوع خود کمک می‌کند. شناسایی شهرت سازمانی توسط افراد جامعه، بر چگونگی میزان معرفی اعضا از طریق سازمان اثر می‌گذارد. از این‌رو شهرت سازمانی قوی نظیر هویت سازمانی، منجر به ایجاد تعهد قوی‌تر در کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن می‌شود. شواهد تجربی نیز مؤید اهمیت حسن شهرت و اثرات آن بر شرکت است که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

توربان و همکاران (۱۹۹۸) به این نتیجه رسیدند که شهرت سازمانی بر ویژگی‌های سازمانی و شغلی به گونه‌ای مثبت تأثیرگذار است و باعث می‌شود کارکنان با کار خود عجین شوند. یافته‌های پژوهش مارتینز و نورمن (۲۰۰۴) نشان داد در مواقع وجود عدم قطعیت، حسن شهرت تردید ذی‌نفعان را رفع می‌کند و موجب اعتماد آن‌ها به شرکت می‌شود. مارتین (۲۰۰۴) به این نتیجه رسید که مهم‌ترین کارکرد حسن شهرت ایجاد وفاداری در ذی‌نفعان است. نتایج پژوهش انگلس و همکاران (۲۰۰۶) حاکی از آن است که میان شهرت سازمانی و عملکرد مالی رابطه مثبتی برقرار است. یافته‌های پژوهش گالبریت و شام (۲۰۱۲) و سیدی و همکاران (۲۰۱۵) نیز حاکی از رابطه مثبت میان حسن شهرت و عملکرد مالی است. یانگ و برنس (۲۰۱۵) نشان دادند که حسن شهرت مالی و عمومی، عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

به طور خلاصه می‌توان موارد زیر را به عنوان مزایای حسن شهرت در نظر گرفت:

۱) جذب و حفظ بهترین کارکنان و ایجاد تعهد قوی در آنان؛ ۲) ایجاد اعتماد در تأمین‌کنندگان منابع (اعم از مالی و غیر مالی) و در نتیجه کاهش هزینه‌های شرکت؛ ۳) تحت تأثیر قرار دادن دولت و سازمان‌های دولتی و سایر کشورها؛ ۴) افزایش اعتماد مشتریان و در نتیجه حساسیت کمتر آن‌ها به قیمت محصولات؛ و ۵) افزایش سودآوری و بهبود عملکرد مالی.

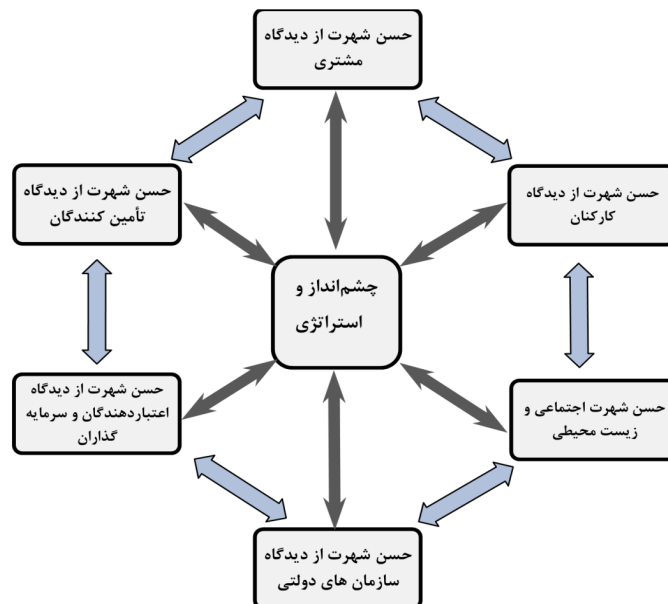
با توجه به اثرات حسن شهرت بر منظرهای چهارگانه BSC که توسط صاحب‌نظران زیادی (گلدبرگ و هاروتیک، ۱۹۹۰؛ هانت و مورگان، ۱۹۹۵؛ فامبرون، ۱۹۹۶؛ رولی، ۱۹۹۷؛ ماهون، ۲۰۰۲؛ وارنیک، ۲۰۰۲؛ فاروآ، ۲۰۰۳؛ ابرل و مانفرد، ۲۰۰۵؛ و پوسا و تالون، ۲۰۰۶) مد نظر قرار گرفته و در پژوهش‌های پیشین (توربان و همکاران، ۱۹۹۸؛ مارتینز و نورمن، ۲۰۰۴؛ مارتین، ۲۰۰۴؛ انگلس و همکاران، ۲۰۰۶؛ گالبریت و شام، ۲۰۱۲؛ سیدی و همکاران، ۲۰۱۵؛ و یانگ و برنس، ۲۰۱۵) نیز شواهدی از آن ارائه شده، پیشنهاد می‌شود به منظور توسعه این تکنیک، به‌جای منظر غیر بازاری معرفی شده توسط فیگه و همکاران از "حسن شهرت" همراه منظرهای رایج این روش استفاده شود. از مزایای حسن شهرت نسبت به منظر غیربازاری فیگه این است که افزون بر توجه به جامعه و محیط زیست، تأمین‌کنندگان را نیز مد نظر قرار می‌دهد. شکل ۱ الگوی این مطالعه را نشان می‌دهد.



شکل ۱: الگوی پیشنهادی برای ارزیابی متوازن

اهداف و سنج‌های منظر حسن شهرت در BSC

حسن شهرت ارزیابی کلیه ذی‌نفعان از شرکت در طول زمان است. از آن‌جا که هر یک از ذی‌نفعان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را به شرکت مربوط می‌دانند، یک شرکت ممکن است شهرت‌های متفاوتی داشته باشد. در نتیجه، منظر حسن شهرت باید از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف بررسی و انتظارات آن‌ها و روش‌های برآورده کردن این انتظارات مشخص شود. شکل ۲ این منظر را از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف نشان می‌دهد.



شکل ۲: منظر حسن شهرت از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف

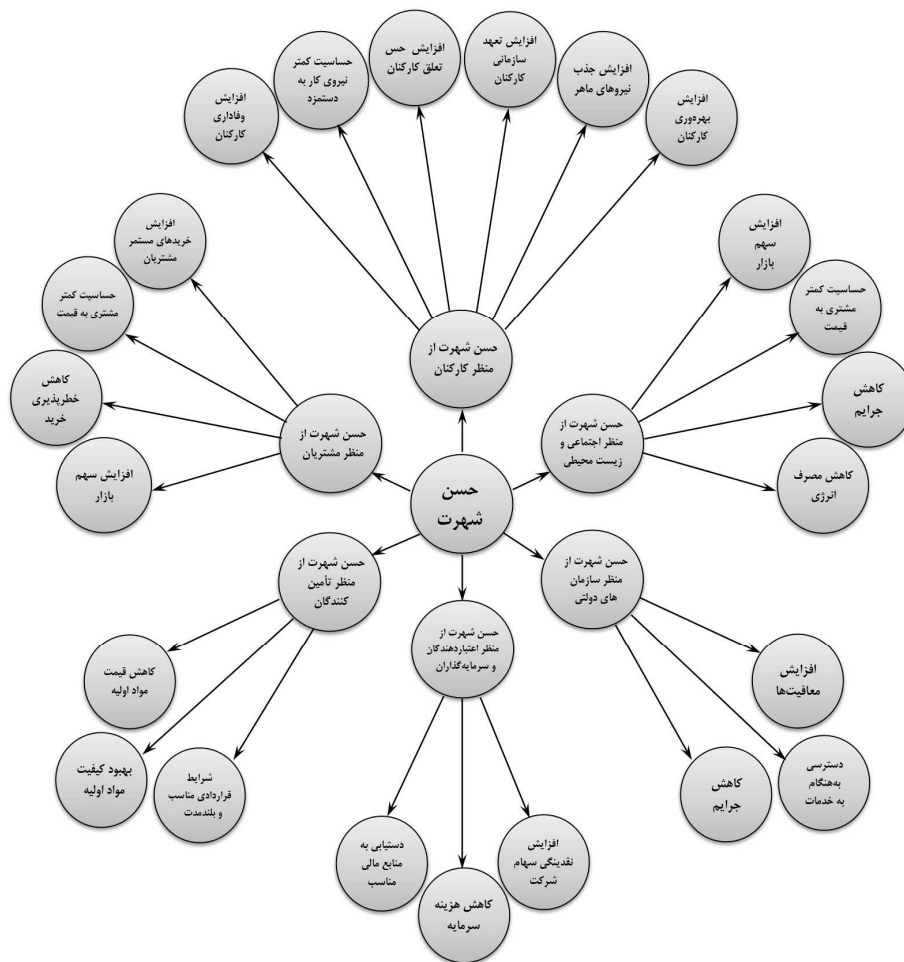
منظر حسن شهرت افزون بر این که همانند منظر مشتری منبع اجزای درآمدی تعیین شده در منظر مالی است، بر اجزای بهای تمام شده آن نیز تأثیر گذار است. به عنوان ایده کلی جدول ۱ برخی از اهداف و سنجه‌های مهم و عام مربوط به حسن شهرت را نشان می‌دهد که می‌توانند در ارزیابی عملکرد و تعیین استراتژی‌های شرکت مورد استفاده قرار گیرند.

بدیهی است که برای یک شرکت خاص استفاده از تمام سنجه‌های ذکر شده در جدول ۱ عملی نیست و هر شرکت باید هنگام پیاده‌سازی BSC، با توجه به شرایط خود اهداف و سنجه‌های مهم مربوط به حسن شهرت را مشخص کند. به عنوان مثال برای شرکت‌های خدماتی کوچک و متوسط تعداد مشتریان مشهور یکی از مهم‌ترین سنجه‌های این منظر است، زیرا آن‌ها از این طریق نزد مشتریان بالقوه مشهور می‌شوند و بدین ترتیب تعداد مشتریان آن‌ها افزایش می‌یابد. اما برای شرکت‌های بزرگ نفتی حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی از اهمیت بیشتری برخوردار است، چون حساسیت طرفداران محیط زیست و دولت نسبت به آن‌ها بیش‌تر است. لازم به ذکر است که بخش اعظم اهداف فرعی و سنجه‌ها برای حسن شهرت از نظر مشتریان، با منظر مشتری همپوشانی دارد، از این‌رو در این بخش کمتر به تشریح آن پرداخته می‌شود.

جدول ۱: اهداف و سنجه‌ها، منظر حسن شهرت

اهداف اصلی	اهداف فرعی	سنجه‌ها
بهبود شهرت شرکت از نظر کارکنان (از جمله مدیران)	کاهش هزینه‌های پرسنلی (فامبرون، ۱۹۹۶)	هزینه‌های پرسنلی
	افزایش جذب نیروهای ماهر	نسبت کارکنان باتجربه و با مدارک عالی دانشگاهی به کل کارکنان
	افزایش تعهد سازمانی کارکنان پرسنلی (فامبرون، ۱۹۹۶؛ فاروآ، ۲۰۰۳؛ و پوسا و تالون، ۲۰۰۶)	نرخ‌های تحقیق شده از کارکنان
	افزایش حس عجین شدن با کار (توریان و همکاران، ۱۹۹۸)	نرخ‌های تحقیق شده از کارکنان
	افزایش ایمنی کارکنان	تعداد حوادث رخ داده برای کارکنان
	افزایش اعتماد به شرکت و رفع تردید آن‌ها (مارتینز و نورمن، ۲۰۰۴)	مقاومت کارکنان در برابر اصلاحات
	سیستم‌های عادلانه (عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی)	میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات، نرخ‌های تحقیق شده از کارکنان
بهبود شهرت شرکت از نظر مشتریان	افزایش سهم بازار	تعداد مشتریان جدید
	حمایت از شرکت در مقابل رقبا (ماهون، ۲۰۰۲؛ و وارنیک، ۲۰۰۲)	سهم بازار
	افزایش جذب مشتریان مشهور	تعداد مشتریان مشهور
	اعتماد به تبلیغات شرکت (گلدبرگ و هاروتیک، ۱۹۹۰)	نسبت فروش به هزینه تبلیغات
بهبود شهرت شرکت از نظر تأمین‌کنندگان	کاهش هزینه مواد اولیه	قیمت مواد اولیه
	کاهش زمان لازم برای دسترسی به مواد اولیه مناسب و با کیفیت (دسترسی به هنگام به مواد اولیه مناسب)	زمان صرف شده (برای دسترسی)
	دسترسی آسان به خریدهای اعتباری	زمان صرف شده خریدهای اعتباری
بهبود شهرت شرکت از نظر اعتباردهندگان و سرمایه‌گذاران	کاهش هزینه‌های تأمین مالی (فامبرون، ۱۹۹۶؛ گریسر، ۱۹۹۵)	میانگین موزون نرخ بهره وام‌ها
	دسترسی به هنگام به منابع مالی مناسب	زمان صرف شده یا رتبه اعتباری ارائه شده از سوی مؤسسات اعتبارسنجی
بهبود شهرت شرکت از نظر سازمان‌های دولتی	کاهش جرایم و افزایش معافیت‌ها	میزان جرایم و معافیت‌ها
	تسهیل رابطه با سازمان‌های دولتی (کاهش زمان لازم برای ارتباط‌های ضروری با سازمان‌های دولتی) (دسترسی به هنگام به خدمات دولتی)	نفرساعت صرف شده برای رابطه
	حرکت در جهت سیاست‌های کلی دولت	میزان صادرات، توسعه مناطق محروم، میزان مصرف انرژی
بهبود شهرت اجتماعی و زیست محیطی شرکت	کاهش مصرف انرژی	میزان مصرف انرژی
	کاهش مصرف انرژی‌های تجدیدناپذیر و افزایش استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر	نسبت انرژی‌های تجدیدناپذیر مصرف شده به کل انرژی مصرف شده
	کاهش آلاینده‌های زیست محیطی	میزان آلاینده‌های زیست محیطی
	کاهش جرایم زیست محیطی	مبلغ جرایم
	افزایش اقدامات خیرخواهانه	میزان اقدامات خیرخواهانه مثل استخدام معلولان، ساخت مدرسه، بیمارستان و ...

همانطور که گفته شد منظر مالی مهم‌ترین منظر BSC است و در سازمان‌های انتفاعی استراتژی‌های تعیین شده در نهایت باید عملکرد مالی شرکت را بهبود بخشند. شکل ۳ رابطه علت و معلولی منظر حسن شهرت با منظرهای سنتی BSC، یعنی شیوه‌ای که حسن شهرت نهایتاً می‌تواند به بهبود عملکرد مالی منجر شود، را نشان می‌دهد. همانطور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود حسن شهرت از نظر ذی‌نفعان مختلف به طور مستقیم و غیرمستقیم باعث بهبود عملکرد مالی می‌شود. در ادامه رابطه‌های علی و معلولی (زنجیره‌های استراتژیک) نشان داده شده در این شکل تشریح می‌شود.



شکل ۳: رابطه علی و معلولی بین منظر حسن شهرت و سایر منظرهای BSC

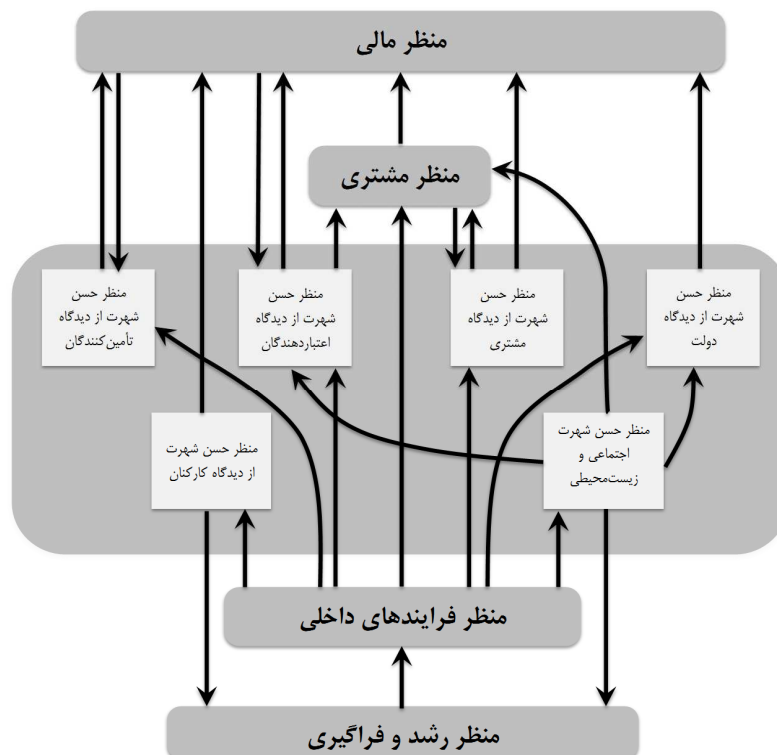
حسن شهرت شرکت از نظر نیروی کار، جذب و حفظ نیروهای ماهر را در پی دارد و از این طریق موجب بهبود نسبی توانایی‌های کارکنان، به عنوان جزئی از منظر رشد و یادگیری می‌شود. همچنین حسن شهرت از طریق افزایش تعهد سازمانی و رضایت خاطر شغلی کارکنان، انگیزش^۱ را به عنوان جزئی از منظر رشد و یادگیری بهبود می‌بخشد و به طور غیر مستقیم به ارتقای عملکرد مالی منجر می‌شود. افزون بر این، حسن شهرت می‌تواند حساسیت کارکنان به دستمزد را کاهش داده و از طریق کاهش هزینه‌های پرسنلی عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار دهد. حسن شهرت از نظر مشتریان، از طریق افزایش خریدهای مستمر مشتریان، افزایش سهم بازار و حساسیت کم‌تر آن‌ها به قیمت محصولات باعث بهبود عملکرد مالی می‌شود. حسن شهرت شرکت از نظر تأمین‌کنندگان، از طریق کاهش هزینه و افزایش کیفیت مواد اولیه و بهبود شرایط قراردادهای خرید، بهای تمام‌شده محصولات را کاهش داده و به افزایش رضایت مشتریان و افزایش سهم بازار منجر می‌شود و بدین ترتیب عملکرد مالی را بهبود می‌بخشد. حسن شهرت شرکت از نظر اعتباردهندگان و سرمایه‌گذاران از طریق کاهش هزینه تأمین مالی باعث بهبود عملکرد مالی می‌شود. همچنین از طریق افزایش نقدشوندگی سهام شرکت و کاهش ریسک آن رضایت سهامداران را در پی دارد. حسن شهرت از نظر سازمان‌های دولتی، از طریق کاهش جرایم، افزایش معافیت‌ها و دسترسی به‌هنگام به خدمات دولتی عملکرد مالی شرکت را بهبود می‌بخشد. حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت نیز به‌طور مستقیم و غیر مستقیم منجر به بهبود عملکرد مالی می‌شود. حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی، جرایم را کاهش داده و عملکرد مالی را بهبود می‌بخشد. همچنین با توجه به حساسیت روزافزون مشتریان بالفعل و بالقوه به ایفای مسئولیت‌های اجتماعی شرکت‌ها، حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی از طرفی تقاضا برای محصولات را افزایش داده از طریق افزایش سهم بازار شرکت به بهبود عملکرد مالی شرکت منجر خواهد شد. از طرف دیگر حساسیت آن‌ها به قیمت محصولات را کاهش داده و عملکرد مالی را بهبود می‌بخشد. همچنین از آن‌جا که شرکت‌ها برای کسب شهرت زیست‌محیطی از فرآیندهای تولیدی پاک استفاده می‌کنند، مصرف انرژی آن‌ها کاهش یافته و از طریق کاهش بهای تمام شده محصولات، عملکرد مالی شرکت را بهبود می‌بخشد.

لازم به ذکر است که حسن شهرت از عملکرد شرکت در بخش‌های مختلف تأثیر می‌پذیرد و از طرف دیگر خود بر منظرهای چهارگانه رایج BSC اثرگذار است. به بیان دیگر، عملکرد شرکت به حسن شهرت آن وابسته است و شهرت آن به تلاش‌های انجام شده در راستای تقویت آن بستگی دارد. به طوری که اگر شرکتی در راستای شهرت خود منابع زیادی را صرف کند به

احتمال قوی شک‌های مثبت شهرت به دست خواهد آورد (کبرال، ۲۰۱۵). بنابراین، روابط بین منظرهای الگوی جدید حالت چرخه‌ای به خود می‌گیرند و موجب تقویت یکدیگر می‌شوند. به عنوان مثال، در صورت رفتار مناسب با کارکنان و ایجاد تصویر مناسب در ذهن آن‌ها، منظر حسن شهرت از دیدگاه کارکنان (جذب نیروهای ماهر، افزایش وفاداری کارکنان، افزایش بهره‌وری کارکنان) بهبود می‌یابد. بهبود حسن شهرت از دیدگاه کارکنان، منظر مالی (کاهش هزینه‌های پرسنلی و افزایش سود) و منظر رشد و فراگیری (افزایش رضایت کارکنان، بهبود مهارت کارکنان) را تقویت می‌کند. همچنین، اگرچه منظر مالی برای اعتباردهندگان و سهامداران اهمیت زیادی دارد و موفقیت در این منظر (نسبت‌های مالی مناسب) باعث بهبود حسن شهرت شرکت از دیدگاه این دسته از ذینفعان می‌شود اما از راه‌های دیگر نیز می‌توان آن را تقویت کرد. فرض کنید اگر فرآیندهای داخلی (تنظیم قراردادهای مناسب) و حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی (کاهش آلاینده‌ها، افزایش کارهای عام‌المنفعه) به نحوی باشند که منجر به تقویت منظر حسن شهرت از نظر اعتباردهندگان و سهامداران (دستیابی به منابع مالی مناسب، کاهش هزینه سرمایه، افزایش نقدشوندگی سهام) شود، منظر مالی (از طریق کاهش هزینه‌ها) تقویت خواهد شد. استدلال مشابهی در مورد حسن شهرت از دیدگاه تأمین‌کنندگان نیز می‌توان ارائه کرد. منظر مالی برای تأمین‌کنندگان اهمیت زیادی دارد و موفقیت در این منظر (نسبت‌های مالی مناسب) باعث بهبود حسن شهرت شرکت از دیدگاه این دسته از ذینفعان می‌شود، اما از راه‌های دیگر نیز می‌توان آن را تقویت کرد. به عنوان نمونه می‌توان فرآیندهای داخلی را به نحوی سازمان داد (انعقاد قراردادهای منصفانه با تأمین‌کنندگان و اجرای دقیق آن) که منجر به تقویت منظر حسن شهرت از دید تأمین‌کنندگان (دسترسی آسان و به‌موقع به مواد اولیه با کیفیت و قیمت مناسب) شود. این بهبود حسن شهرت از دید تأمین‌کنندگان می‌تواند منجر به تقویت منظر فرآیندهای داخلی (کاهش دوباره کاری)، منظر مشتری (محصولات با کیفیت) و منظر مالی (کاهش هزینه‌ها از جمله هزینه‌های بهره، کیفیت و مواد) شود. همچنین رضایت مشتری (منظر مشتری) باعث بهبود حسن شهرت شرکت از دیدگاه مشتریان (حمایت آن‌ها از شرکت در هنگام رقابت، افزایش اعتماد مشتریان، حساسیت کمتر به قیمت محصولات و اعتماد به تبلیغات) می‌شود که این نیز به نوبه خود منظر مالی (فروش پایدار) را تقویت می‌کند.

افزون بر روابط متقابل بین منظرهای سنتی BSC و منظر حسن شهرت که به آن اشاره شد، در داخل منظر پنجم نیز روابطی بین دیدگاه‌های ذینفعان مختلف وجود دارد. به عنوان مثال در مورد حسن شهرت از دید دولت می‌توان استدلال کرد که اگر فرآیندهای داخلی به شکلی تنظیم شود که نتایجی در راستای اهداف دولت ایجاد شود (افزایش صادرات)، شهرت شرکت از دیدگاه

دولت بهبود می‌یابد و در نتیجه منظر مالی (کاهش هزینه‌ها) تقویت می‌شود. درباره حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی نیز می‌توان بیان داشت که در صورت تنظیم فرآیندهای داخلی به نحوی که شهرت شرکت از این منظر (کاهش آلاینده‌ها، افزایش کارهای عام‌المنفعه) بهبود یابد، منظرهای مشتری، حسن شهرت از دیدگاه دولت و حسن شهرت از دیدگاه اعتباردهندگان و سهامداران تحت تأثیر قرار خواهند گرفت و در نهایت منظر مالی تقویت خواهد شد.



شکل ۴: روابط داخلی بین ابعاد مختلف منظر حسن شهرت و روابط تعاملی منظر حسن شهرت و منظرهای کلاسیک BSC

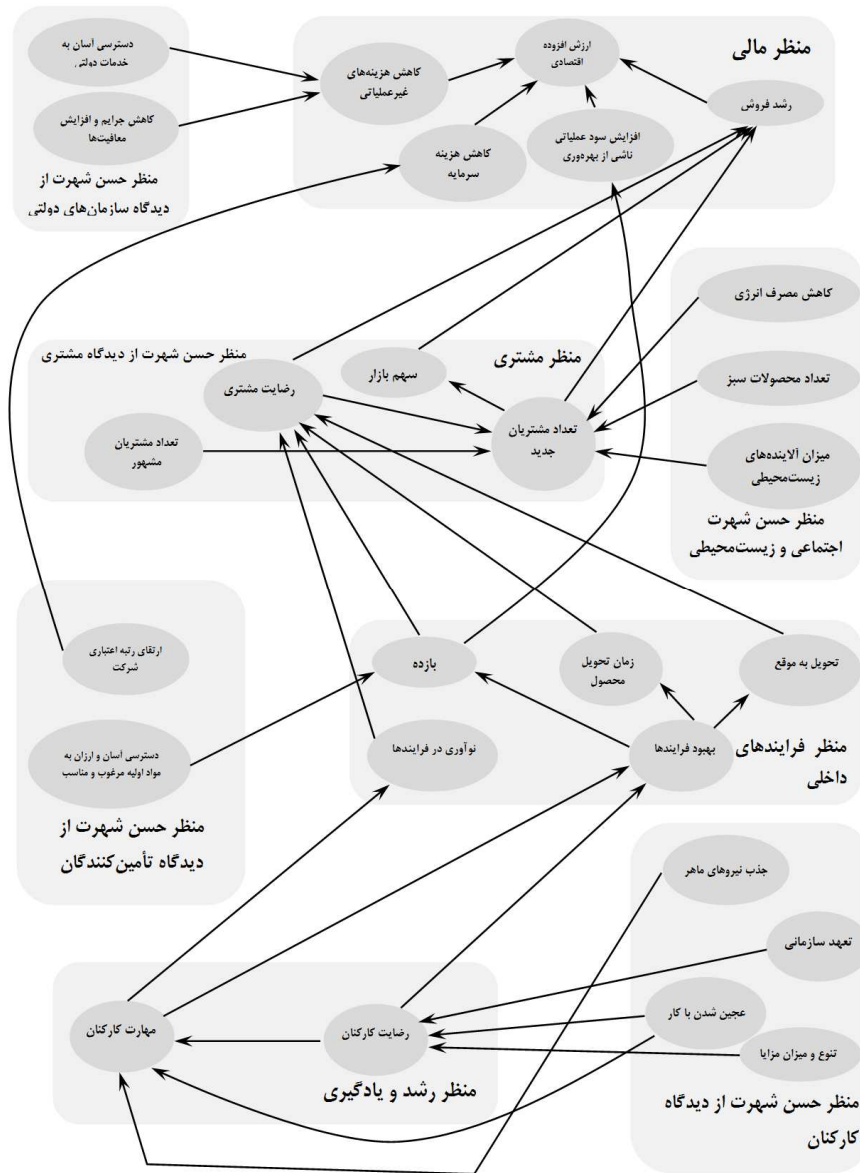
به طور خلاصه می‌توان بیان داشت، برخلاف منظرهای سنتی BSC که جایگاه مشخصی در روابط علی-معلولی دارند و معمولاً روابط بین آن‌ها یک طرفه است، منظر حسن شهرت در برخی موقعیت‌ها نتیجه منظرهای سنتی است و در برخی شرایط بر آن‌ها اثر می‌گذارد و تقویت‌کننده آن منظرها به‌شمار می‌رود. به بیان دیگر، روابط منظر حسن شهرت با سایر منظرهای BSC همیشه یک‌طرفه نیست، بلکه معمولاً با آن‌ها رابطه تعاملی دارد. چنین تعاملی باعث

می‌شود اثرگذاری منظرهای الگوی پیشنهادی بر یکدیگر بیش‌تر شود. در نتیجه هنگام استفاده از الگوی پیشنهادی به عنوان نقشه استراتژی باید به این موضوع توجه شود و جایگاه ویژه‌ای برای منظر پنجم در آن در نظر گرفته شود. همچنین، با توجه به این که منظر حسن شهرت خود چند بعد دارد در نقشه استراتژی روابط این ابعاد با یکدیگر باید به‌خوبی روشن شود. شکل ۴ این روابط را نشان می‌دهد.

نمونه‌ای از کاربرد الگوی جدید

شکل ۵ نقشه استراتژی یک شرکت فرضی را نشان می‌دهد که از الگوی جدید ارائه شده استفاده می‌کند. همانطور که در این شکل مشاهده می‌شود، اهداف و موضوعات استراتژیک این شرکت به پنج منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و فراگیری و حسن شهرت طبقه‌بندی شده است. در این نقشه منظر حسن شهرت نیز با توجه به دیدگاه ذی‌نفعان مختلف به زیربخش‌هایی تقسیم شده است. در نقشه استراتژی اهداف مالی، به عنوان اهداف نهایی مدنظر قرار می‌گیرد. در این نقشه اهداف و موضوعات استراتژیک توسط جهت‌نمایی با یکدیگر ارتباط پیدا کرده و مشخص می‌شود که چگونه اهداف و موضوعات استراتژیک هر منظر، در نهایت منجر به افزایش ارزش افزوده اقتصادی این شرکت می‌شود.

لازم به ذکر است از آن‌جا که رضایت مشتری به عنوان فصل مشترک منظر حسن شهرت و منظر مشتری به حساب می‌آید؛ بنابراین منظر مشتری و حسن شهرت از دیدگاه مشتری، در یک طبقه قرار داده شده است. همچنین فرآیندهای داخلی باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که بتوانند دید ذی‌نفعان مختلف را نسبت به شرکت بهبود بخشیده و منجر به حسن شهرت شرکت شود، اما برای جلوگیری از پیچیده شدن نقشه استراتژی ترسیم شده در شکل ۵، این روابط علی معلولی نشان داده نشده است.



شکل ۵: نقشه استراتژی یک شرکت فرضی با در نظر گرفتن منظر حسن شهرت

مزایای الگوی جدید BSC

مهم‌ترین مزایای الگوی معرفی شده به شرح زیر است:

تأکید بیش تر بر دارایی‌های نامشهود: از دیدگاه استراتژی‌های منابع محور، حسن شهرت ویژگی‌های یک دارایی نامشهود را داراست و از طریق کاهش خطرپذیری خرید و همچنین افزایش خریده‌های مستمر مشتریان، مزیت رقابتی ایجاد کرده و در نتیجه موجب افزایش جریان نقدی و سودآوری می‌شود (رولی، ۱۹۹۷؛ ابرل و مانفرد، ۲۰۰۵). در الگوی پیشنهادی حسن شهرت به عنوان یکی از دارایی‌های نامشهود که رضایت تمامی ذی‌نفعان را مورد توجه قرار می‌دهد، جایگاهی ویژه دارد. این در حالی است که در BSC مرسوم تنها به رضایت مشتریان و کارکنان به عنوان دارایی‌های نامشهود توجه می‌شود.

توازن میان خواسته‌های تمامی ذی‌نفعان: از دیدگاه نظریه شرکت‌های سهامی (بنگاه)^۱، شرکت سهامی به عنوان یک نهاد اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرد که در جهت تأمین منافع بسیاری از گروه‌های ذینفع (شامل سهامداران، بستانکاران، کارکنان، مشتریان، نهادهای دولتی و عموم مردم) فعالیت می‌کند (هندریکسن و ون‌بردا، ۱۹۹۲). از طرفی در چارچوب نظریه ذی‌نفعان^۲، چنین استدلال می‌شود که توجه به علایق و منافع ذی‌نفعان گوناگون شرکت، ممکن است تصویر و شهرت شرکت و در نتیجه بهره‌وری، ایجاد ارزش و عملکرد مالی شرکت را بهبود بخشد (دونالدسون و پرستون، ۱۹۹۵). بر اساس تئوری ذی‌نفعان ابزاری^۳، رابطه با ذی‌نفعان کلیدی بر مبنای اعتماد متقابل با ایجاد مزیت رقابتی، عملکرد مالی شرکت را بهبود می‌بخشد (هیلمن و کیم، ۲۰۰۱). در این نظریه فرض می‌شود که مسئولیت‌پذیری اجتماعی یک ابزار سازمانی است که باعث استفاده اثربخش از منابع سازمان می‌شود و در نتیجه اثر مثبتی بر عملکرد مالی شرکت دارد (دونالدسون و پرستون، ۱۹۹۵). برمن و همکاران (۱۹۹۹) نیز معتقدند که داشتن روابط خوب با ذی‌نفعان باعث بهبود عملکرد مالی شرکت می‌شود. در BSC مرسوم، سهامداران و مشتریان به عنوان ذی‌نفعان خارجی و کارکنان به عنوان ذی‌نفعان داخلی سازمان در نظر گرفته می‌شوند اما در الگوی پیشنهادی برای دستیابی به جنبه‌های مختلف حسن شهرت، تمامی ذی‌نفعان سازمان (سهامداران، مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، سازمان‌های دولتی و عموم مردم) مورد توجه قرار می‌گیرند. همانطور که در شکل‌های ۳، ۴ و ۵ مشاهده می‌شود، در الگوی معرفی شده تلاش می‌شود تا با توجه به علایق و منافع تمامی ذی‌نفعان بین خواسته‌های آن‌ها نوعی توازن برقرار شود.

توازن میان نتایج (مسئولیت‌های) اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سیاسی شرکت و دستیابی به پایداری: امروزه با رشد و توسعه صنایع، مشکلات جدیدی به وجود آمده که ناشی از

1. Enterprise theory
2. Stakeholder theory
3. Instrumental stakeholders

اثرات فعالیت‌های واحدهای تجاری بر روی محیط زیست و اجتماع است. به عبارتی نتایج فعالیت‌های یک سازمان به آثار اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه فعالیت‌های سازمان آثار اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز به دنبال دارد و شرکت‌ها برای دستیابی به پایداری باید این مسائل را نیز مورد توجه قرار دهند. در الگوی مرسوم BSC تمرکز اصلی بر نتایج اقتصادی فعالیت‌های سازمان است و به تداوم فعالیت سازمان در درازمدت (پایداری شرکتی) توجه نمی‌شود؛ در حالی که در الگوی پیشنهادی، شرکت‌ها برای دستیابی به حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی، از طریق کاهش مصرف انرژی‌های تجدیدناپذیر، کاهش آلاینده‌های زیست‌محیطی، افزایش محصولات سبز و اقدامات عام‌المنفعه، این مسائل را بیش‌تر مورد توجه قرار می‌دهند. بدین ترتیب این الگو نوعی توازن بین نتایج اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان برقرار می‌کند. از آن‌جا که شرکت پایدار صرفاً با شناخت موضوعات زیست‌محیطی و اجتماعی و گنجاندن آن‌ها در برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود وجود خواهد داشت (آراس و کروتر، ۲۰۰۸). بنابراین یکی دیگر از مزایای الگوی پیشنهادی این است که شرکت‌ها با به‌کارگیری آن در تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد می‌توانند به پایداری، به عنوان یکی از مسائل کلیدی محیط تجاری کنونی، دست یابند.

تأکید بیش‌تر بر زنجیره تأمین (عرضه): پورتر (۱۹۸۵) بهبود ارتباط سازمان با خریداران و تأمین‌کنندگان را به عنوان یکی از اهداف مهم تجزیه و تحلیل استراتژیک هزینه می‌داند. وی معتقد است که مدیریت ارتباطات در زنجیره ارزش، به عنوان هسته اصلی مدیریت زنجیره تأمین، می‌تواند با کاهش هزینه‌ها و رفع تناقضات، سازمان را در جهت دستیابی به اهداف یاری کند. در BSC سنتی به رضایت مشتریان و مدیریت ارتباط با آن‌ها توجه می‌شود اما ارتباط سازمان با تأمین‌کنندگان نادیده گرفته شده است. در الگوی پیشنهادی، شرکت‌ها برای دستیابی به حسن شهرت در نظر تأمین‌کنندگان، روابط خود را با آن‌ها بهبود می‌بخشند. بنابراین الگوی پیشنهادی از طریق بهبود ارتباط شرکت با خریداران و تأمین‌کنندگان، باعث بهتر شدن مدیریت زنجیره تأمین می‌شود.

مناسب برای پیاده‌سازی و ارزیابی عملکرد استراتژی اقیانوس آبی: هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند طرحی است که به اصطلاح "استراتژی" نامیده می‌شود. اخیراً در مقابل استراتژی‌های مبتنی بر مزیت‌های رقابتی پایدار، استراتژی اقیانوس آبی^۱ مطرح شده است. ایده استراتژی اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که سال‌ها مهم‌ترین پیش‌فرض در حوزه مدیریت استراتژیک بوده است و همچنین با ارائه راهکارهای نوین، حوزه جدیدی را برای کسب

1. Blue ocean strategy

موفقیت در کسب و کار معرفی می‌کند. در حقیقت، هنگامی که هدف نامربوط کردن رقابت و ایجاد تقاضا از طریق نوآوری ارزش باشد، می‌توان از استراتژی اقیانوس آبی استفاده کرد (نمازی و همکاران، ۱۳۹۵). با این وجود به نظر می‌رسد BSC سنتی برای تبدیل استراتژی اقیانوس آبی به اهداف قابل اندازه‌گیری با کاستی‌هایی مواجه است. نخست، در اکثر مواقع ایده اقیانوس آبی ممکن است منجر به ترس و مقاومت در بین سه گروه از ذینفعان شامل کارکنان، شرکای تجاری و عامه مردم شود و شرکت ناگزیر است تا بر این‌گونه مقاومت‌ها فائق آید؛ با وجود این در BSC به مسائل رفتاری مربوط به چیره شدن بر مقاومت گروه‌های مختلف ذی‌نفع توجهی نمی‌شود. هرچند می‌توان غلبه بر مقاومت کارکنان را به نوعی در منظر یادگیری و رشد گنجانند، اما در BSC به شرکای تجاری و عامه مردم توجه نمی‌شود و این اولین نقطه ضعف این فن در تبدیل استراتژی اقیانوس آبی به اهداف مشخص است. مشکل دیگر BSC رایج این است که منظرهای آن مبتنی بر رقابت هستند و در آن به غیرمشتریان و ایجاد تقاضا توجهی نمی‌شود. این در حالی است که در استراتژی اقیانوس آبی این دو مورد اهمیت زیادی دارند؛ چراکه این نوع استراتژی مبتنی بر ایجاد تقاضا و نامربوط کردن رقابت است. بنابراین با افزودن منظر رفتاری به BSC می‌توان این تکنیک را برای کاربرد در پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی و ارزیابی عملکرد کارآمدتر ساخت. به نظر می‌رسد می‌توان با گنجانیدن اهداف و سنجه‌های مربوط به ارتباط با غیرمشتریان، کارکنان، شرکای تجاری و عامه مردم در منظر پنجم BSC، مشکلات پیش‌گفته را برطرف کرد، چرا که آگاه ساختن و متقاعد کردن این گروه‌های ذینفع در صورتی که شرکت از حسن شهرت در میان آن‌ها برخوردار باشد ساده‌تر خواهد بود. همچنین حسن شهرت شرکت در میان غیرمشتریان، ایجاد تقاضا برای محصول جدید را تسهیل می‌کند. این کار را می‌توان با لحاظ کردن اهداف و سنجه‌هایی از ارتباط با این گروه‌ها در منظر حسن شهرت به انجام رسانید.

بحث و نتیجه‌گیری

BSC یکی از فنون نوین حسابداری مدیریت است که از آن به عنوان سیستم ارزیابی عملیات و مدیریت استراتژیک، چارچوب تغییرات سازمانی و ابزاری برای همسویی منافع استفاده می‌شود. یکی از مهم‌ترین مزایای BSC این است که مدیران با استفاده از آن می‌توانند افزون بر جنبه مالی، از منظرهای دیگر نیز به عملکرد سازمان بنگرند. این روش سعی در ایجاد توازن بین خواسته‌های ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان دارد، اما فقط به برخی از ذی‌نفعان (سهامداران، کارکنان و مشتریان) توجه دارد و اعتباردهندگان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، دولت و عموم جامعه را در نظر نمی‌گیرد. همچنین در BSC، هم اهداف کوتاه‌مدت و هم اهداف بلندمدت مد نظر قرار

می‌گیرند اما به اهداف خیلی بلندمدت که منجر به توسعه پایدار می‌شوند، توجه نمی‌شود. از طرفی، حسن شهرت ویژگی‌های یک دارایی نامشهود را داراست و بسیاری از صاحب‌نظران از آن به عنوان سرمایه و عامل ایجاد مزیت رقابتی یا رشد پایدار یاد می‌کنند. حسن شهرت افزون بر در نظر گرفتن هر دو بعد اثربخشی، یعنی عملکرد اقتصادی و ایفای مسئولیت اجتماعی، جذابیت کلی شرکت را برای ارزیابان مختلف (اعم از مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، دولت و عموم جامعه) مشخص می‌کند. همچنین، اثرات حسن شهرت بر منظرهای کلاسیک BSC در مطالعات پیشین مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین هدف اصلی مطالعه حاضر استفاده از حسن شهرت برای برطرف کردن مشکلات BSC مرسوم و در نتیجه توسعه این فن حسابداری مدیریت استراتژیک است.

اهمیت حسن شهرت در عصر ارتباطات افزایش یافته است، چرا که اطلاعات مربوط به عملیات شرکت‌ها به سرعت در کل جامعه (و حتی جهان) منتشر می‌شود و شهرت آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین شرکت‌ها در تعیین استراتژی و همچنین ارزیابی عملکرد باید بیش از پیش به این مقوله توجه داشته باشند. در منظر حسن شهرت تمامی ذی‌نفعان شرکت، انتظارات آن‌ها و راه‌های برآورده کردن این انتظارات مشخص می‌شود. این منظر افزون بر این‌که مانند منظر مشتری منبع اجزای درآمدی تعیین شده در جنبه مالی است، بر اجزای بهای تمام شده تعیین شده در جنبه مالی نیز تأثیرگذار است. همچنین، افزون بر اثرگذاری بر منظر مالی بر منظرهای دیگر نیز تأثیرگذار است و در برخی مواقع از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. به بیان دیگر، روابط منظر حسن شهرت با سایر منظرهای BSC همیشه یک‌طرفه نیست بلکه معمولاً با آن‌ها رابطه تعاملی دارد. چنین تعاملی اثرگذاری منظرهای الگوی پیشنهادی بر یکدیگر را افزایش می‌دهد که مزیتی دیگر نسبت به BSC مرسوم است. در نتیجه در صورت به‌کارگیری الگوی معرفی شده در این مطالعه به عنوان نقشه استراتژی باید به این موضوع توجه شود و جایگاه ویژه‌ای برای منظر پنجم در آن در نظر گرفته شود. همچنین، از آن‌جا که منظر حسن شهرت خود چند بعد دارد، روابط این ابعاد با یکدیگر باید به‌خوبی در نقشه استراتژی مشخص شود.

به طور خلاصه، مزایای الگوی معرفی شده نسبت به الگوی رایج BSC عبارتند از تأکید بیش‌تر بر دارایی‌های نامشهود، توازن و همسویی میان خواسته‌های تمامی ذی‌نفعان، توازن میان نتایج (مسئولیت‌های) اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی شرکت، دستیابی به توسعه پایدار، تأکید بیش‌تر بر زنجیره تأمین و مناسب برای پیاده‌سازی و ارزیابی عملکرد استراتژی اقیانوس آبی. همچنین، تعاملی بودن روابط بین منظرهای الگوی پیشنهادی یکی از تفاوت‌های آن نسبت به الگوهای موجود است که اثرگذاری منظرهای الگوی پیشنهادی بر یکدیگر را افزایش می‌دهد

و مزیتی دیگر برای آن به شمار می‌رود. از طرفی پیچیده‌تر بودن الگوی پیشنهادی نسبت به BSC مرسوم، تعیین معیارهای لازم برای منظر حسن شهرت، زمان بر بودن و هزینه‌بر بودن از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های الگوی پیشنهادی است. بنابراین استفاده از این الگو باید با توجه به اصل تحلیل هزینه و فایده مورد بررسی قرار گیرد. با وجود این، به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که از سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه استفاده می‌کنند در به‌کارگیری این الگو با مشکل زیادی روبه‌رو نباشند.

با توجه به مزایای الگوی ارائه شده نسبت به الگوی مرسوم BSC، به سازمان‌های مختلف پیشنهاد می‌شود از این الگو به عنوان سیستمی برای ارزیابی عملیات و مدیریت استراتژیک، چارچوبی برای تغییرات سازمانی و ابزاری برای همسویی منافع استفاده کنند. همچنین با توجه به اهمیت مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی، به سازمان‌های رتبه‌بندی شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود معیارهای معرفی شده برای منظر حسن شهرت اجتماعی و زیست‌محیطی را برای ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌ها به کار گیرند. به پژوهشگران نیز پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، امکان پیاده‌سازی الگوی پیشنهادی را در سازمان‌های مختلف بررسی و مزایا و معایب به‌کارگیری آن را به صورت تجربی تحلیل کنند.

منابع

- مقبیل باعرض، ع.، عسگری، غ. و خائف‌الهی، ا.ع. (۱۳۸۷). طراحی مدل آوازه برای بانک‌های ایران با تأکید بر تفاوت‌های ادراکی ذی‌نفعان. *مدرس علوم انسانی*، ۱۲ (۴)، ۲۶۵-۲۹۶.
- نمازی، م. (۱۳۷۸). آینده حسابداری مدیریت. *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۸ (۲)، ۳-۳۴.
- نمازی، م. با همکاری گروه علمی. (۱۳۹۲). *حسابداری مدیریت استراتژیک، از تئوری تا عمل*. جلد دوم، چاپ اول، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- نمازی، م. و رمضانی، ا.ر. (۱۳۸۲). ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت. *مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، ۱۹ (۲)، ۲-۲۰.
- نمازی، م.، قدیریان‌آرانی، م.ح. و فتاحی‌نافچی، ح. (۱۳۹۵). استراتژی اقیانوس آبی و توسعه حسابداری مدیریت استراتژیک. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۵ (۲)، ۲۹-۵۳.
- وحیدی‌الیزایی، ا. و فخاری، م. (۱۳۹۴). تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی بر عملکرد مالی شرکت. *تحقیقات حسابداری و حسابرسی*، ۷ (۳)، ۸۴-۹۹.

Ali, R., Lynch, R., Melewar, T.C. and Jin, Z. (2015). "The Moderating Influences on the Relationship of Corporate Reputation with its Antecedents

and Consequences: A Meta-analytic Review". *Journal of Business Research*, 68 (5): 1105-1117.

Anonymous. (2006). "Non-financial Data Can Predict Future Profitability". *Business Credits*, 108 (4): 57-68.

Aras, G. and Crowther, D. (2008). "Governance and Sustainability: An Investigation into the Relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability". *Journal of Management Decision*, 46 (3): 433-448.

Aslan, S. and Şendoğdu, A. (2012). "The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical Leader's Effect on Corporate Ethical Values and Behavior". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 693-702.

Barich, H. and Kotler, P. (1991). "A Framework for Marketing Image Management". *Sloan Management Review*, 32 (2): 94-104.

Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. and Jones, T. (1999). "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 42 (5): 488-506.

Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2): 117-134.

Cabral, L. (2015). "Living up to Expectations: Corporate Reputation and Persistence of Firm Performance". *Strategy Science*, 1 (1): 2-11.

Carroll, A.B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 34 (4): 39-48.

Carroll, A.B. (2004). "Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge". *Academy of Management Executive*, 18 (2): 114-120.

Cooper, R. and Slagmulder, R. (2003). "Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries". *Journal of Cost Management*, 17 (1): 23-30.

Donaldson, T. and Preston, L.R. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.

Duhe, S.C. (2004). Capitalism, Profitability and Civil society: The Political Economy of Corporate Reputation and its Relation to Firm Financial

Performance, A Dissertation Presented for Degree of Ph.D in Political Economy, The University of TEXAS.

Eberl, M. and Manfred, S. (2005). "Corporate Reputation, Disentangling the Effects on Financial Performance". *European Journal of Marketing*, 39 (7/8): 838-854.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. and Wagner, M. (2002). "The Sustainability Balanced Scorecard-linking Sustainability Management to Business Strategy". *Business Strategy and the Environment*, 11 (5): 269-284.

Flatt, S.J., and Kowalczyk, S.J. (2011). "Corporate Reputation Persistence and its Diminishing Returns". *International Journal of Business and Social Science*, 2 (19): 1-10.

Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School, Boston, MA.

Fombrun, C.J. and Van Riel, C.B.M. (2003). "Fame and fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Fry, M.L. and Polonsky, M. (2004). "Examining the Unintended Consequences of Marketing". *Journal of Business Research*, 57 (11): 1303-1306.

Galbreath, J. and Shum, P. (2012). "Do Customer Satisfaction and Reputation Mediate the CSR-FP link? Evidence from Australia". *Australian Journal of Management*, 37 (2): 211-229.

Gallagher, A. and Tschudin, V. (2010). "Educating for Ethical Leadership". *Nurse Education Today*, 30 (3): 224-227.

Goldberg, M.E. and Hartwick, J. (1990). "The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness". *Journal of Consumer Research*, 17 (2): 172-179.

Gotsi, M. and Wilson, A.M. (2001). "Corporate Reputation: Seeking a Definition". *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1): 24-30.

Grant, J. (2008). "Green Marketing". *Strategic Direction*, 24 (6): 25-27.

Greyser, S.A. (1999). "Advancing and Enhancing Corporate Reputation". *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4): 177-181.

- Helm, S. (2007). "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty". *Corporate Reputation Review*, 10 (1): 22-37.
- Hendriksen, E.S. and Van Breda, M.F. (1992). *Accounting Theory*, 5th edition. United States of America: IRWIN. Inc.
- Hillman, A.J. and Keim, G.D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the bottom Line?" *Strategic Management Journal*, 22 (2): 125-139.
- Hoogh, A.H.B. and Hartog, D.N.D. (2008). "Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study". *The Leadership Quarterly*, 19 (3): 297-311.
- Horngren, C.T., Datar, S.D. and Rajan, M.V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 14th Ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59 (2): 1-15.
- Inglis, R., Morley, C. and Sammut, P. (2006). Corporate Reputation and Organizational Performance: An Australian Study". *Management Auditing Journal*, 21 (9): 934-947.
- Irvin, D. (2002). "Strategy Mapping in the Public Sector". *Long Range Planning*, 35 (6): 637-647.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, 4 (7-8): 75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Hardcover). Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*, New Jersey: 5th ed. Financial Times/Prentice Hall.
- Lipe, M.G. and Salterio, S. (2002). "A Note on the Judgmental Effects of the Balance Scorecard Information Organization". *Accounting Organizations and Society*, 27 (6): 531-540.
- Lockett, A., Moon, J. and Visser, W. (2006). "Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience, and Sources of Influence". *Journal of Management Studies*, 43 (1): 115-136.

- Logsdon, J.M. and Wood, D.J. (2002). "Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction". *Business and Society*, 41 (4): 365-370.
- Mahon, J.F. (2002). "Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature". *Business and Society*, 41 (4): 415-445.
- Maignan, I., Ferrel, O.C. and Ferrel, L. (2005). "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing". *European Journal of Marketing*, 39 (9/10): 956-977.
- Martin D. (2004). "Corporate Reputation: Reputational Mythmaking". *Journal of Business Strategy*, 25 (6): 39-44.
- Martinez, R.J. and Norman, P.M. (2004). "Whither reputation? The Effects of Different Stakeholders". *Business Horizons*, 47 (5): 25-32.
- Niven, P.R. (2001). "Examining the Endurance of the Balanced Scorecard". *Journal of Cost Management*, 15 (3): 18-24.
- Norton, D.P., Contrada, M.G. and LoFrumento, T. (1997). "Case study: How Chase Manhattan Bank Uses the Balanced Scorecard". *Banking Accounting and Finance*, 11 (1): 3-11.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003). "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis". *Organization Studies*, 24 (3): 403-441.
- Pharoah, A. (2003). "Corporate Reputation, the Boardroom Challenge". *Corporate Governance*, 3 (4): 46-51.
- Pettenella, D. (2010). CSR: What it is, what issues it incorporates? What costs/benefits of implementation? In: United Nations Economic Commission for Europe. UNECE Workshop on Corporate Social Responsibility. Belgrade, Serbia, 13-14 April. Belgrad: UNECE.
- Poddi, L. and Vergalli, S. (2008). Does Corporate social Responsibility Affect the Performance of Firms? 10th bi-annual EACES Conference, August, 28-30.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.
- Post, J.E. and Griffin, J.J. (1997). "Corporate Reputation and External Affairs Management". *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2): 165-171.
- Puusa, A. and Tolvanen, U. (2006). "Organizational Identity and Trust". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (2): 29-33.

- Rowley, J. (1997). "Managing Branding and Corporate Image for Library and Information Services". *Library Review*, 46 (4): 244-250.
- Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P. and Saeidi, S.A. (2015). "How does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction". *Journal of Business Research*, 68 (2): 341-350.
- Sharma, S. and Vredenburg, H. (1998). "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities". *Strategic Management Journal*, 19 (8): 729-753.
- Smith, K. (2002). "ISO Considers Corporate Social Responsibility Standards". *The Journal for Quality and Participation*, 25 (3): 42.
- Suchman, M.C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- Turban, D.B., Forret, M.L. and Hendrickson, C.L. (1998). "Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors". *Journal of Vocational Behavior*, 52 (1): 24-44.
- Van Riel, C.B.M. and Balmer, J.M.T. (1997). "Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management". *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 340-355.
- Wang, Y. and Berens, G. (2015). "The Impact of Four Types of Corporate Social Performance on Reputation and Financial Performance". *Journal of Business Ethics*, 131 (2): 337-359.
- Wartick, S. (2002). "Measuring Corporate Reputation". *Business and Society*, 41 (4): 371-92.
- Zwetsloot, G.I.J.M. (2003). "From Management Systems to Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3): 201-208.