

FÜLÖP Gyula – PELCZNÉ GÁLL Ildikó

A KÖRNYEZETTUDATOS STRATÉGIAI MENEDZSMENT KONCEPCIÓJA

A tanulmány célja egy olyan stratégiai menedzsment-koncepció bemutatása, amelynek középpontjában a környezettudatosság áll. A cikk először a környezettudatosság fogalmából és vállalati szintű értelmezéséből kiindulva a vállalat stratégiai pozicionálásának külső és belső tényezőit határozza meg. A következő lépésben a környezettudatos stratégiai változatok képzésének lehetőségeit foglalja össze a stratégiai viselkedés és a stratégiai orientáció alapján. Ezután leírja, hogy különböző kontextusokban az egyes stratégiai változatok hogyan valósulnak meg. Végül a továbblépés lehetőségeinek felvázolása azokra a területekre irányul, amelyekre további kutatásokat kellene végezni a környezetorientált vállalati stratégiák sikeres gyakorlati bevezetése érdekében.

Kulcsszavak: fenntarthatóság, környezettudatosság, stratégiai menedzsment

A XXI. század vállalatainak az elmúlt évszázadok tendenciái mellett új, egyre nagyobb jelentőséggel bíró kihívásokkal kell szembenézniük. A fenntarthatóság, a környezettudatosság és a környezetvédelem napjaink vállalatainak egyik központi kérdése. A vállalati környezetvédelmi feladatok részben a vállalati stratégia kidolgozásához kapcsolhatók, részben napi feladatok. E két tevékenységcsoportból a vállalatok számára csak az utóbbi volt eddig érzékelhető, mert azt különféle rendeletek kézzelfoghatóvá tették a vezetők számára.

A környezetvédelem, mint a vállalati stratégiát alakító tényező, általában nem jelent meg. Ezért is fontos, hogy az üzemi környezetvédelmi tevékenységnek a vállalati stratégia alakításában betöltött, illetve betöltendő szerepét hangsúlyozzuk, mert anélkül improduktívnak, terhesnek és sokszor feleslegesnek tűnhet a vállalaton belül a környezetvédelmi tevékenység, szervezet. Bár számos vállalat életében meghatározó módon van jelen a környezeti tudat, mégsem mondhatják el magukról, hogy környezettudatos stratégia alapján működnek az ezzel kapcsolatos stratégiai elvek és módszerek ismeretének hiányosságai miatt.

A vállalati fenntarthatóság és környezettudatosság elvi alapjai

A vállalati fenntarthatóság fogalmát Wilson (2003) szerint gyakran használják a fenntartható fejlődés vagy a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának szinoni-

májaként. A vállalati fenntarthatóságot a hagyományos növekedési és profitmaximalizálási modell egy alternatívájának tekintik a vállalatvezetők.

Valójában egy új, kialakulóban lévő paradigma. Bár elismeri a profitabilitás iránti igényt, különbözik a hagyományos növekedési és profitmaximalizálási modellektől. Elvárja a vállaltól a környezeti célok szem előtt tartását, különösen a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó célokét, úgymint a környezetvédelem, társadalmi igazságosság és méltányosság, valamint gazdasági növekedés. A vállalati fenntarthatóság négy jól megalapozott *fogalomra* épít, melyek az alábbiak:

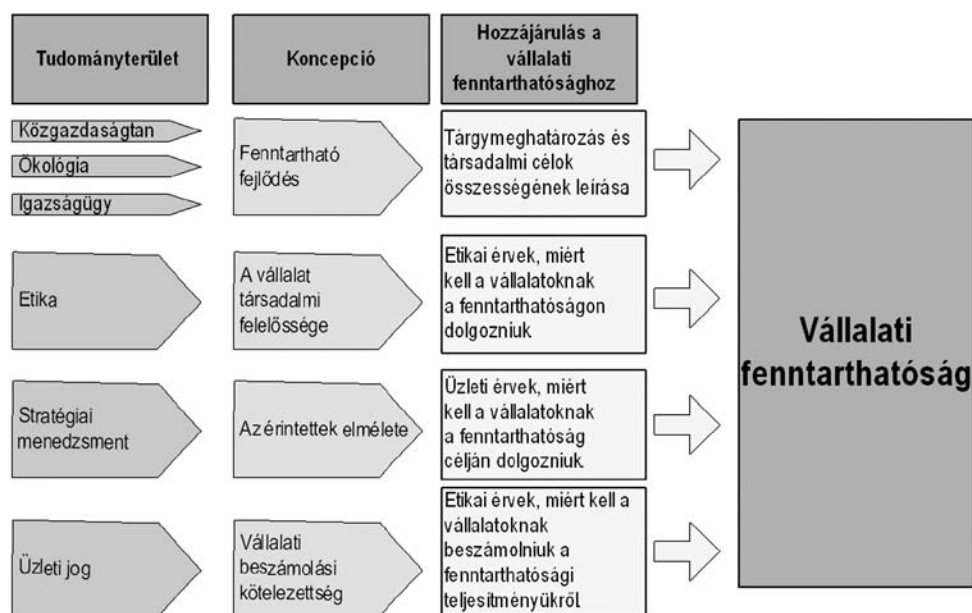
- fenntartható fejlődés,
- a vállalatok társadalmi felelősségvállalása,
- az érintettek elmélete,
- a vállalatok beszámolási kötelezettsége.

A köztük lévő viszony jól látható az 1. ábrán.

Eszerint a *fenntartható fejlődés* hozzájárulása a vállalati fenntarthatósághoz kétirányú. *Egyrészt* segít meghatározni azokat a területeket, amelyre a vállalatnak fókuszálnia kell: környezeti, társadalmi és gazdasági teljesítmény. *Másrészt* közös társadalmi célt biztosít a vállalatok, önkormányzatok és civil szervezetek számára: ökológiai, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság. Azonban a fenntartható fejlődés maga nem ad elég indokot arra, hogy a vállalatoknak miért kell ezekkel a kérdésekkel foglalkozniuk. Erre a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a stakeholder-elmélet ad választ.

1. ábra ve olyan tevékenységekről való beszámolásra utal, melyekért valaki felelős. A vállalaton belül sok beszámolóhoz kötődő kapcsolat létezik, de jelen kontextusban a vállalatvezetők és a részvényesek közötti kapcsolat a releváns. Ez a kapcsolat a bizalmi modellen alapul, melyet *ügynökméletnek* is hívják (Jensen – Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama – Jensen, 1983; Arrow, 1985; Holmstrom – Tirole, 1989). A vállalatvezető az ügynök és a részvényes a megbízó. A kapcsolat egyfajta szerződés, melynek keretében az igazgató megbízza az ügynököt tőkéjének kezelésével, és az ügynök feladata, hogy az igazgató legjobb érdekei szerint járjon el. Az igazgató felelősségre vonhatja az ügynököt a tekintetben, hogy hogyan használta a tőkét és mennyi hasznot hozott a befektetéssel. Természetesen a vállalatok más stakeholder-csoportokkal is kötnek szerződéseket a mindennapi üzlet részeként, és ezek a szerződéses megállapodások szolgáltatnak alapot a beszámolási kötelezettségen alapuló kapcsolatokhoz. A beszámolási kötelezettség úgy járul hozzá a vállalati fenntarthatósághoz, hogy segít meghatározni a vállalatvezetők és a társadalom többi része közötti kapcsolat természetét, és megmagyarázza, hogy miért kellene a vállalatoknak a környezeti, társadalmi és gazdasági tevékenységükről beszámolniuk.

A vállalati fenntarthatóság kialakulása



Forrás: Wilson (2003)

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása az üzlet társadalomban betöltött szerepével foglalkozik. Alapelve, hogy a vállalatvezetők kötelessége a társadalom igényeit figyelembe venni és kielégíteni, és hogy ne kizárólag a részvényesek vagy saját érdekük szerint cselekedjenek. A társadalmi felelősségvállalás abban járul hozzá a vállalati fenntarthatósághoz, hogy *etikai érvet* ad arra vonatkozóan, hogy miért kellene a vállalatvezetőknek a fenntartható fejlődésért dolgozniuk. Ha a társadalom úgy gondolja, hogy a fenntartható fejlődés egy érdemleges cél, akkor a vállalatoknak etikai kötelessége, hogy segítsék a társadalmat ebbe az irányba elmozdulni.

Az *érintettek elmélete* egy modern fogalom. Elsőként 1984-ben Freeman népszerűsítette a *Strategic Management: A Stakeholder Approach* című könyvével. Az érintettet egy csoportként vagy egyénként definiálta, aki hatással van, vagy akit befolyásol a szervezeti célokkal elért eredmény. Az elmélet *alapelve*, hogy minél szorosabb a vállalat kapcsolata egy külső szereplővel, annál könnyebben egyeznek meg kettejük üzleti céljai. Az érintettekkel való szoros kapcsolat alapja a bizalom, az elismerés és az együttműködés. A stakeholder-elmélet célja, hogy segítse a vállalatok kapcsolatát szorosabbá tenni a külső csoportokkal azért, hogy versenyelőnyt ezzel is fokozza. A fenntartható fejlődés előnyben részesítése a vállalati működés során is ezt erősíti, így a vállalati fenntarthatósághoz járul hozzá.

A negyedik és egyben utolsó fogalom a *vállalat beszámolási kötelezettsége*. Ennek jelentése jogi vagy etikai felelősségről való beszámoló készítésére, illet-

ve, és az ügynök feladata, hogy az igazgató legjobb érdekei szerint járjon el. Az igazgató felelősségre vonhatja az ügynököt a tekintetben, hogy hogyan használta a tőkét és mennyi hasznot hozott a befektetéssel. Természetesen a vállalatok más stakeholder-csoportokkal is kötnek szerződéseket a mindennapi üzlet részeként, és ezek a szerződéses megállapodások szolgáltatnak alapot a beszámolási kötelezettségen alapuló kapcsolatokhoz. A beszámolási kötelezettség úgy járul hozzá a vállalati fenntarthatósághoz, hogy segít meghatározni a vállalatvezetők és a társadalom többi része közötti kapcsolat természetét, és megmagyarázza, hogy miért kellene a vállalatoknak a környezeti, társadalmi és gazdasági tevékenységükről beszámolniuk.

Jelenleg nem minden vállalat működik a vállalati fenntarthatóság elvei szerint, és valószínűtlen, hogy valaha is mindegyik eszerint fog. Azonban jelentős számú vállalat nyilvánosan elkötelezte magát a környezetvédelem, a társadalmi igazságosság és méltányosság, valamint a gazdasági fejlődés mellett.

A környezettudatos stratégiai menedzsment alapelemei

A vállalati stratégiák új megjelenési formáját ma a *környezettudatos vállalati stratégiák* adják. Ezek – Buday – Sántha (2002) tanulmányát idézve – „a vállalati tevékenységek harmonikus és kiegyensúlyozott fejlesztésének és a környezetet tiszteletben tartó, fenntartható, infláció nélküli növekedésének”, továbbá a környezet

érdekeinek a vállalat tevékenységében történő figyelembevételének fontosságát hangsúlyozzák. Kerekes és Kindler (1997) egy korábbi munkájának szellemében pontosabban is fogalmazhatunk, miszerint a környezettudatos stratégia olyan felelősségteljes vállalati stratégiai tevékenységekre helyezi a hangsúlyt, amelyek a környezetvédelem kérdését a vállalat fejlesztési és növekedési lehetőségének tekintik, és érvényre juttatják minden tevékenységi területen. A környezettudatos stratégia *célja* a magas fokú prevenció, amelynek az elővigyázatosság elvén kell alapulnia. Ennek érdekében a fenti (ökológiai) követelményeket be kell építeni a vállalat egyéb stratégiai (gazdasági) céljainak meghatározásába és megvalósításába úgy, hogy az ne vezessen a vállalat versenyképességének romlásához és működőképességének zavarához. A környezettudatos stratégia így módon ad konkrét segítséget a vállalatoknak a gazdasági és az ökológiai követelmények összhangjának megteremtésére és környezetkímélő tevékenységük végzésére.

A környezettudatos stratégia egyik legnagyobb *problémája* Kerekes és Szilvák (2001) nézete szerint az, hogy a vállalatok környezetvédelmi jellegű költségeivel a várható gazdasági eredményük nincs összhangban. Az eredményes környezettudatos stratégia *alapvető feltétele*, hogy hogyan sikerül a társadalmi és a vállalati érdekek közötti ellentmondást feloldani és a vállalati érdekeltséget megteremteni. Ehhez az előnyök és a hátrányok olyan rendszerét kell kialakítani, amely a vállalati cselekvést a kívánt irányba tereli.

A *környezettudatos stratégiai menedzsment* lehetővé teszi az üzleti szféra, és benne a vállalatok számára azon gazdálkodási módok és eszközök fejlesztését, alkalmazását, amelyek segítségével a természeti környezet megóvása, s ezzel az emberek jóléte biztosítható. A „mindennapok nyelvére” fordítva ez olyan *általános vállalati feladatok* meghatározását jelenti, amelyek megvalósítása esetén a vállalat, annak stratégiai menedzsmentje környezettudatosnak tekinthető:

- a természeti környezethez való viszony alapelveinek

meg kell jelennie a vállalat küldetésének megfogalmazásában,

- meg kell valósítani a környezeti hatások számbavételét,
- menedzsmentrendszerében alkalmaznia kell a nemzetközi és külföldi környezeti normákat,
- konkrét környezeti célokat és teljesítménymércéket kell meghatározni, s ezeket rendszeresen ki kell értékelni,
- azonosítani kell a fő felelősségi területeket, s megfelelő rendszereket kell működtetni az e területeken hozott döntések megvalósítására és ellenőrzésére.

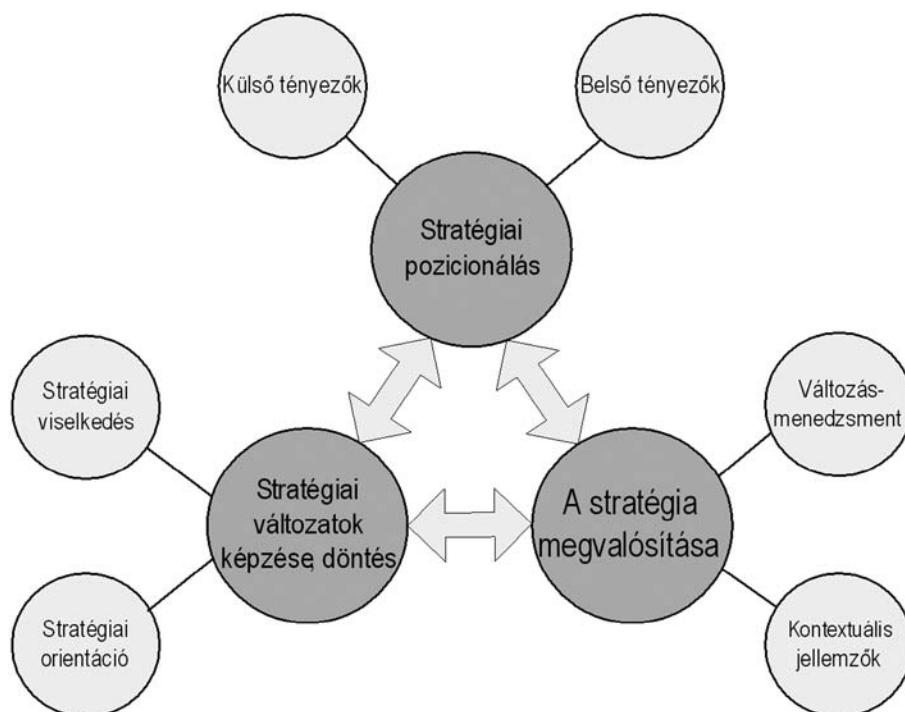
A fenti meghatározások alapján könnyen belátható, hogy a környezettudatos stratégiai menedzsment tartalmi elemei erősen helyzetfüggők. Úgy gondoljuk azonban, hogy a környezeti stratégiai menedzsment alapelemei, fő tevékenységei ennek ellenére is meghatározhatóak. Ezek Johnson, Scholes és Whittington (2006) nemzetközileg elismert könyvére támaszkodva a következők:

- a vállalat stratégiai pozicionálása,
- a környezettudatos stratégiai változatok képzése,
- a környezettudatos stratégia megvalósítása.

A környezettudatos stratégiai menedzsment elemeinek koncepcionális modelljét a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A környezettudatos stratégiai menedzsment elemeinek modellje



Forrás: saját szerkesztés (2010)

A modellben azok az elemek, tevékenységek szerepelnek, amelyek végzése során a környezeti szempontok jól figyelembe vehetők és a kívánt eredmény elérését leginkább befolyásolják. Természetesen az egyes elemek nem elkülönülten, hanem egyidejű kölcsönhatásban jelennek meg a vállalatnál, amelyeket a jobb megértés és a további tényezők könnyebb integrálása miatt külön pontokban tárgyalunk.

A vállalat stratégiai pozicionálása

A vállalat fenntartható és környezettudatos *stratégiai pozíciójának* meghatározása egyrészt a környezetvédelmi követelmények időben történő felismerését, az „érintettek” által érvényesített, várhatóan egyre erősödő nyomás figyelembevételét jelenti, ami megköveteli a szabályozás, illetve a társadalom környezeti értékrendjének (*külső tényezők*) folyamatos elemzését, *másrészről* feltételezi, hogy a vállalat ismeri és folyamatosan értékeli belső erőforrásait és saját tevékenysége (*belső tényezők*) környezeti hatásait.

A pozicionálás külső tényezői

A vállalat stratégiai pozicionálása során mindenekelőtt leírjuk azokat a *külső tényezőket*, amelyek hossz távon formálják a vállalat általános és versenykörnyezetét. Ez a *környezeti trendek és fenyegetések elemzését* jelenti, ami kiterjed a jogi, gazdasági szabályozás kereteinek, a piaci kényszereknek és a kialakuló lehetőségeknek a megismerésére.

Környezeti szabályozás: törvények, szabványok. Az utóbbi évek jellegzetes tendenciája a *direkt szabályozástól* való elmozdulás az úgynevezett *önszabályozás* irányába. Az önszabályozás lényege, hogy a környezeti problémák megoldását az azokat okozó, ezért valószínűleg az azokat leginkább ismerő vállalatokra bízják. Természetesen az önszabályozás is csak megfelelő intézményrendszeri támogatással működik. A környezetbarát fejlődést választó vállalatok számára a környezeti szabályozás domináns típusának ismerete mellett talán még fontosabb, hogy a szabályozás kiszámítható, vagyis a változás iránya jól prognosztizálható legyen.

A környezeti érdekek érvényesítését nagyban segítik a *nemzetközi szabványosítási törekvések*, de önmagukban ezek sem jelentenek biztosítékot arra vonatkozóan, hogy a szabványok bevezetésének hatására valóban csökken a környezetterhelés. Erre próbáltunk utalni korábban a környezettudatos stratégiai menedzsment helyzetfüggőségének a hangsúlyozásával; azaz a környezeti menedzsmentnek testre szabottnak, a környezeti lehetőségekhez, fenyegetésekhez, a vállalat belső erőforrásaihoz és saját tevékenységeihez igazodónak kell lennie, az univerzális megoldások veszé-

lyeket hordoznak a vállalat számára. A gyakorlatban mégis komoly erőfeszítések történnek a jónak tartott *környezettudatos menedzsment-rendszerek* kifejlesztésére és elterjesztésére.

Piaci kényszerek: vásárlók, lakossági vélemény. Megítélésünk szerint a fenntarthatóság biztosítása és a környezeti teljesítmény növelése nemcsak az állam és a vállalatok felelőssége, hanem a benne élő, azt mindennapi életvitelével, fogyasztásával és vásárlásaival terhelő állampolgároké is. Eredményes környezettudatos vállalati stratégiát kidolgozni, sikeresen végrehajtani ugyanis csak megfelelő fogadókészséggel rendelkező közegben és adekvát intézményrendszeri támogatással lehet. E tekintetben mindenképp fontos a tiszta környezet iránti társadalmi igény, vagyis a jól informált és *magas környezetminőségi igényt támasztó lakosság*.

Az 1980-as évek végétől megfigyelhető, hogy az emberek ökológiai érzékenységének, tudatosságának növekedésével párhuzamosan vásárlási döntéseiknél egyre nagyobb szerepet kapnak a környezeti megfontolások. Aki igazán érdekelt a környezetbarát termékek használatában, olyan kritériumok alapján dönt, melyeket beszerzése előtt gondosan mérlegel. A környezetbarát termékek eladhatóságához a legtöbb esetben szükség van arra, hogy a megcélzott vásárlói kör megfelelően környezettudatos legyen. A *környezeti tudatosság* összetett fogalom. A szakirodalom Rokeach (1973) nyomán öt dimenziót különít el: ismeretek, attitűdök, értékek, cselekvési hajlandóság és tényleges cselekvés. A legnagyobb probléma a fogyasztók környezeti tudatosságával kapcsolatban az, hogy a *cselekvési hajlandóság* és a konkrét *cselekvés* között a valóságban gyakran igen mély a szakadék.

Kialakuló lehetőségek: költségcsökkentés, termékek/szolgáltatások. A környezeti szabályozás és a piaci kényszerek mozgásteret szűkítő hatásával egyidejűleg új *lehetőségek* is *keletkezhetnek* a környezetorientált vállalatok számára. Közülük az új *termékek* és *szolgáltatások* megjelenésével járó *költségcsökkentésnek* van különös jelentősége. Előfordulhat ugyanis, hogy a zöld termék előállítási költsége alacsonyabb nem környezetbarát választéktársaihoz képest. Ekkor a várható alacsonyabb értékesítési ára miatt jóval nagyobb szimpátiára lehet számítani a vásárlók részéről. Feltételezve a fő funkciók teljesítési mértékének azonosságát, a vevők hajlandóbbak kipróbálni az új terméket, amennyiben az a hagyományos márkáknál olcsóbban állítható elő és vásárolható meg. Ebben az esetben is fontos az őszinte kommunikáció, nevezetesen annak magyarázata, hogy a költségcsökkentés a források megtakarításának köszönhető amelltt, hogy az új termék ráadásul még környezetkímélőbb is. Ez a lehetőség ugyanakkor ma-

gában rejti azt a problémát, hogy az alacsony költség, ár többletfogyasztásra ösztönöz, még ha a környezetkímélő termék fogyasztásáról is van szó. Ezért a felmerülő lehetőségeket folyamatosan és természetesen a jövő szempontjából kell értékelni.

A pozicionálás belső tényezői

A vállalatok a környezet kihívásaira belső erőforrásaira és saját tevékenységeire támaszkodva válaszolnak. Ezért a stratégiai pozicionálás nélkülözhetetlen részét képezi a belső erőforrások és a vállalati tevékenységek vizsgálata.

magukban, hanem bonyolult összekapcsolódásaikban termelnek értéket. A belső erőforrások értékét, mennyiségi és minőségi paramétereit *erőforrás-elemzéssel* lehet megállapítani. Az *erőforrás-elemzés célja, hogy azonosítsuk a vállalat számára rendelkezésre álló eszközöket és feltárjuk használatuk környezeti hatásait, amelyekre támaszkodva megvalósíthatja környezettudatos stratégiáját.*

Az elemzések kiindulópontja a vállalati erőforrások csoportosítása és számszerűsítése. A vállalat rendelkezésére álló erőforrásokat a következőképpen lehet csoportosítani (1. táblázat).

1. táblázat

A belső erőforrások csoportosítása

| Források | Fő jellegzetességek | Fő indikátorok |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pénzügyi források | <ul style="list-style-type: none"> – a cég hitelképessége, hitelezési kapacitása – a saját források likviditása, jövedelemtermelő képessége | <ul style="list-style-type: none"> – adósság/vagyon hányados, hitelbesorolás stb. |
| Fizikai források | <ul style="list-style-type: none"> – a termeléshez szükséges telephely, épületek – gépek, berendezések – nyersanyagok, alapanyagok | <ul style="list-style-type: none"> – az állóeszközök értéke, elhasználódottsága, alternatív hasznosítási lehetősége – kapacitáskihasználtság – a nyersanyagok és az alapanyagok elérhetősége |
| Emberi erőforrások | <ul style="list-style-type: none"> – a dolgozók száma, képzettsége, tapasztalata – a foglalkoztatottak tanulási képessége, rugalmassága, elkötelezettsége, lojalitása | <ul style="list-style-type: none"> – képzettség, végzettség – a munkahelyi képzés – bérköltségek, összevetve a versenytársakéval – a munkaügyi viták száma, hiányzások mértéke, kilépők aránya |
| Technológiai erőforrások | <ul style="list-style-type: none"> – a termeléshez szükséges technológiai eljárások – a szükséges minőség-ellenőrzési rendszerek, szabadalmak, licencek, találmányok – az innováció szervezetei, tudományos kapcsolatok | <ul style="list-style-type: none"> – a technológia korszerűsége, rugalmassága – a találmányok száma, a K+F kiadások mértéke, a K+F dolgozók aránya az összes foglalkoztatotthoz képest – az évenként bevezetett új termékek aránya |
| Szervezet | <ul style="list-style-type: none"> – a szervezeten belüli munkamegosztás – a hatásköri viszonyok – a koordinációs mechanizmus – a szervezeti felépítés | <ul style="list-style-type: none"> – a munkamegosztás elve: funkcionális, tárgyi, regionális elv – a döntési centralizáció, decentralizáció mértéke – a koordinációs eszközök: technokratikus módszerek, strukturális, személyorientált megoldások – a szervezet mélységi, szélességi tagoltsága |
| Kultúra | <ul style="list-style-type: none"> – a szervezetbe beágyazódott hitek és meggyőződések – az elfogadott közös értékek – a döntéshozatalban használatos gondolkodásmód – az általánosan érvényesülő viselkedési minták | <ul style="list-style-type: none"> – a munkaszervezés módja – az emberek irányításának elve – a szabályok és eljárások fontossága az eredményekhez képest |
| Hírnév, elismertség | <ul style="list-style-type: none"> – a vállalat és termékeinek ismertsége – a fogyasztói kapcsolatok színvonala – a beszállítók általános megítélése – a cég elleni jogi ügyek | <ul style="list-style-type: none"> – a márkatermékek aránya – árkülönbség a versenytermékéhez viszonyítva – díjat nyert termékek – a visszavásárlási arány, csereköltések |

Belső erőforrások

A vállalat korábbi fejlődése során rendkívül sokféle erőforrást halmoz fel. Vannak közöttük technológiaiak, emberi ismeretekre és szervezeti kultúrára épülők, a vállalatról kialakított képen alapulók, és természetesen pénzügyi jellegűek is. Ezek azonban nem ön-

Forrás: Fülöp (2008)

Az erőforrás-audit a vállalat rendelkezésére álló erőforrásokból valamiféle „pillanatfelvételt” ad. Ám a környezetorientált vállalat számára nemcsak az erőforrások megléte, érték- és jövedelemteremtő képessége, hanem azoknak a fenntarthatósághoz és a környezetvé-

delemhez való hozzájárulása is fontos. A következőkben ezeket a lehetőségeket vesszük sorra az 1. táblázatban szereplő csoportosítás szerint.

Pénzügyi források

A vállalat pénzügyi vezetőinek feladata a működéshez szükséges pénzforrások biztosítása és a pénz gazdaságos felhasználása. A pénzügyi források azért is bírnak kitüntetett jelentőséggel, mivel pénzért vásárolható meg a többi erőforrás. Ugyanakkor a pénzügyi döntések is a vállalat más céljainak rendelődnek alá.

A pénzügyi forrásokat környezeti szempontból úgy értékelhetjük, hogy a finanszírozásra fordított összes pénzösszeget a vállalat környezetvédelmi kiadásaihoz viszonyítjuk, s a kapott eredményt összevetjük az iparági átlagértékekkel.

Ezzel kapcsolatosan említést kell tenni a vállalati forrásokat bővítő *pénzügyi támogatások különböző típusairól*:

- *juttatások*, amelyek a pénzügyi támogatásoknak nem visszatérítendő formái, általában a jövőbeli szennyeződés csökkentése érdekében nyújtják,
- *kedvezményes*, „puha” kölcsönök, ahol a kamatláb alacsonyabb a piacinál, a szennyező akkor kapja, ha megtesz bizonyos szennyeződéscsökkentő intézkedéseket,
- a támogatások harmadik forrása a „*megújuló alapok*”, ilyen alapokat egykor környezetvédelmi célokra hoztak létre, és lejárt (puha) kölcsönök visszafizetéseiből és alkalmi adományokból tartanak fenn.

A környezettudatos vállalkozások erőteljesebb finanszírozására jelenleg fél tucat úgynevezett *társadalmilag felelős alap* fut. Az alapokba csak olyan cégek kerülhetnek, amelyek átmennek a *fenntarthatósági szűrőnek* nevezett értékelésen.

Fizikai források

A vállalat fizikai forrásainak feltérképezése, elemzése során nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a körülményt, amelyet a nyersanyagkészletek emelkedő ára, a volatilitás, sőt akár még hiányok is jellemeznek. AMcKinsey Globális Gazdaságkutató Intézet vezetőinek (Beinhocker – Davis – Mendonca, 2009) meggyőződése, hogy a következő években az „*erőforrás-termelékenység*” (vagyis az egységnyi olaj-, energia, víz- vagy más energiaforrás-input nyomán létrehozott output) központi szerepet kap a vállalatok versenyképességében. Az erőforrás-termelékenység növelését segíti elő a gondos bánásmód, továbbá az ökohatékonyság koncepciójának a gyakorlatba való ültetése. A *gondos bánásmód elemzési*

és intézkedési módszer (Nafti – Miller 2000) ellenőrző listák alkalmazásával, szervezeti kérdésekre, költségek és megtakarítások kiszámítására és a termelési folyamat bemeneti és kimeneti oldalának elemzésére vonatkozó javaslatokkal segíti a nyersanyag-, energia- és vízfelhasználás racionalizálását, a hulladékmennyiség és a káros kibocsátások csökkentését.

Ökohatékonyság elérése: a fogalom Jörg (2004) meghatározása szerint „a piaci feltételeknek megfelelő termékek és szolgáltatások nyújtását jelenti oly módon, hogy azok alkalmasak legyenek az emberi szükségletek kielégítésére és járuljanak hozzá az életminőség javításához, miközben egyre kisebb környezeti hatással és erőforrás-felhasználással járnak.” Az ökohatékonyság koncepciójának sikerét az indokolja, hogy az ökológiai hatékonyság gazdasági hatékonysággal jár együtt. Ez népszerűvé teszi alkalmazását a vállalatok körében, hiszen a környezetvédelmi intézkedésekkel növelhetik elfogadottságukat, presztízsüket, miközben racionalizálják erőforrás-felhasználásukat és megtakarításokat érnek el.

Emberi erőforrások

A humán erőforrás környezeti szempontú minősítése során jó tudni, hogy a környezettudatos vállalati gazdálkodás csak akkor lehet eredményes, ha a *felső vezetés* elfogadja, és azonosul a környezettudatosság eszméjével, ugyanis a környezettudatos stratégia megalkotásához és megvalósításához szükség van az elkötelezettségükre. A környezettudatos vállalati tevékenység azonban azt is jelenti, hogy a szervezet minden egységét, valamennyi dolgozóját áthatja a környezeti szempontok figyelembevétele. A célok megvalósítása ugyanis nagymértékben függ az *alkalmazottaktól*. Amennyiben nem ismerik az újszerű megközelítés előnyeit, nem vonják be őket a változásba, akkor csődöt is mondhat annak megvalósítása. A gondolkodásmódot, a szokásokat is meg kell változtatni, és mivel ezek az egész szervezetre, szervezeti kultúrára is kihatnak, csak akkor lehet sikeres a változás, ha a dolgozók is elkötelezettek a program iránt. A környezeti normák magasabb szintű követése a gyakorlatban több szinten is megmutatkozik. Hogyha a dolgozók megfelelő elkötelezettséget mutatnak a környezetük védelme iránt, és megfelelő szaktudással rendelkeznek a környezeti szempontok érvényesítésére, akkor lesznek képesek a munkájuk során is a környezettudatosság szellemében hatékonyan tevékenykedni.

Az embereken kívül egy másik terület, ami a vállalat környezettudatosságát mutatja a vállalaton belüli mindennapi élet során, azok a *munkakörülmények*: Ez alatt értjük a biztonságos munkakörnyezetet is, vagy a környezettudatos magatartás kialakítását is.

Technológiai erőforrások

A pozicionálás belső tényezői vizsgálatának részeként jelenik meg a környezeti szempontú technológia-értékelés:

- *elsőként* le kell írunk a szóban forgó technológiai eljárásokat,
- *másodikként* meg kell határoznunk a felhasznált erőforrás mint input, és a létrejött hasznos termék mint output arányát, továbbá a hulladék-termék arányát,
- *harmadikként* fontos a részekre bontott folyamat egyes alkotóelemeinek megfelelő súlyozása.

A ráfordítási mutatók jegyzékbevételénél fontos annak eldöntése, hogy mi tartozik az értékelési folyamatba és mi nem. Nincsenek szigorú szabályok, ezért praktikusági alapon fog nyugodni az, hogy minden technikai szükségyszerűséggel bíró hatótényező rákerüljön a listára. A *munkaerő* esetében a leghelyesebb, ha a létező technológiánál alkalmazott személyek számát nézzük meg, és ezután számítjuk ki az új technológia bevezetésével kapcsolatban valószínűsíthető változásokat.

A *tőkeárfordítások* annyiban jelenthetnek problémát, hogy átfedésben vannak az anyagráfordításokkal. Az anyagráfordításokat abban az esetben és oly mértékben kell számba vennünk, illetve a kibocsátásokhoz való arányukat kiszámítani, amennyiben azoknak fontosságot tulajdonítunk a környezettudatos stratégiai megfontolások miatt vagy az erőforrás-kitermelési szakasz környezeti hatásai miatt.

Az energiaráfordításokat részben mint a termelési folyamat belső energiafolyamatait, részben mint a termelésből jövő fűtőanyagokat kell számba vennünk.

A potenciális környezeti hatásmutatók számszerűsítése maga után vonja a környezetbe kerülő *hulladékmennyiség* kiszámítását is. A számba vett technológiák ráfordítási és kibocsátási jellemzőinek értékelésekor *súlyozási eljárást* kell alkalmaznunk, hogy megkapjuk a különféle mutatók relatív fontosságát. Értékelni kell azt a hatást is, amely a *helyettesítő termék* előállításával kapcsolatban felmerül.

Számításba kell venni az *újrahasznosításhoz* kapcsolódó környezeti hatásokat is.

Szervezet

A vállalati környezetvédelmi szervezet ma még, különösen az átalakuló gazdaságokban, fejlődő szakaszban van, és csak ritkán illeszkedik szervesen a vállalat szervezeti-irányítási rendszerébe. Ez részben függ össze azzal, hogy a környezetvédelmet mint funkciót sok esetben a vállalatok csak külső kényszer hatására teljesítik, a vállalat eredeti céljai között a környezetszennyezés

elkerülése nem szerepel. Ha a külső környezet megkövetelné a vállalatoktól, hogy azok minden, a rendszerbe került anyag- vagy energiafeleség sorsáról elszámoljanak, akkor a környezetvédelmi szervezet feladata és helye is egyértelműen tisztázódna a vállalati szervezetben. Addig csak az az általános tanács adható, hogy *a környezetvédelmi szervezet megfelelő feladatát és helyét vállalatokként, a vállalat céljaitól, méreteitől és szervezeti felépítésétől függően egyedileg kell meghatározni.*

Ha értékelni akarjuk a környezetvédelmi funkcióknak a vállalati szervezetben való megjelenítését, akkor erre – főleg a nagyvállalatoknál – alkalmas a Pataki és Tóth (2000) kutatásai során kifejlesztett *„környezeti szervezet fejlettségének indexe”*. Az index nullától 10-ig terjedő értéket vehet fel, annál erősebb, minél inkább beépült a környezetvédelem a vállalat szervezetébe. Ezt jelzik a minél magasabb vezetői szinten levő környezetvédelmi szakemberek, a környezetvédelmi bizottság, önálló osztály, környezeti javaslattevési/jutalmazási rendszer, zöld munkacsoportok, minél átfogóbb oktatás, a környezetvédelmi szempontok figyelembevétele az alvállalkozók és a szállítók kiválasztásánál, a környezeti költségek elkülönült kimutatása, valamint a környezettudatos magatartás az új beruházások és projektek tervezésénél.

Kultúra

Már a belső erőforrások csoportosításánál is utaltunk arra, hogy a vállalati kultúra jellege és megnyilvánulásai a pozicionálás, majd később a stratégiaalkotás szempontjából rendkívül fontosak. Éppen ezért a szervezeti kultúra értékelése, vizsgálata megkerülhetetlen feladat, ha nem akarunk a nem megfelelő pozícióra épített stratégiával kudarcot vallani. A környezeti teljesítmény szempontjából döntő fontosságúak a fenntarthatósággal és környezetvédelemmel kapcsolatosan

- *a szervezetbe beágyazódó hitek és meggyőződések,*
- *az elfogadott közös értékek,*
- *a döntéshozatalban használatos gondolkodásmód,*
- *az általánosan érvényesülő viselkedési minták.*

Ugyancsak döntő fontosságú – különösen a környezetvédelem jövője szempontjából – *az új vezetői generációk erkölcsi attitűdje.* Nem fogadható el az a cinizmus, ami a „Miért ne tenném, ha mindenki más teszi?” kijelentés mögött húzódik. Ez az etikai attitűd forrása lehet ugyan rövid távú intézkedéseknek, de a vezetőknek döntési helyzetekben nem szabad elfelejteni azt, hogy az általa vezetett vállalat tevékenysége hogyan hat másokra.

A vállalati kultúra célirányos vizsgálatára alapvetően két empirikus módszer tisztult le az idők folyamán: *a funkcionális megközelítéssel, kérdőívvel folytatott, kvantitatív értékelést lehetővé tevő, valamint az interpretáló megközelítésre, interjúra és megfigyelésre épülő, kvalitatív feldolgozást igénylő módszerek.* Eszközök: dokumentumelemzés, megfigyelés, kérdőíves adatgyűjtés és interjú. Környezettudatos kulturális terpre utal például, ha a vállalatnál a környezet védelme iránti elhivatottság alapbeállítódottság és a környezeti teljesítmény javítására EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) rendszert építenek ki; vagy ha a dolgozói megelégedettség mérőszámának meghatározó eleme az ISO 14001 tanúsítvány megléte, miután az intézkedések ötletadóí a motivált munkavállalók.

Hírnév, elismertség

A vállalat környezetvédelmi imázsának, hírnevének és elismertségének kialakítása a következőket jelenti: a vállalat fogyasztóinak meggyőzése *a vállalat környezetbarát viselkedéséről, ezáltal piaci előnyök szerzése a konkurensokkal szemben. Ez magában foglalja olyan célok megfogalmazását, amelyek a közvélemény számára fontosak.* Például az anyag- és energiatakarékosság részét képezi a „takarékos vállalat”-ról kialakított imáznak, ugyanakkor a növekvő energia- és nyersanyagárak mellett a vállalat számára megtakarítást is jelenthetnek. A környezeti átvilágítás, környezeti jelentés célja ekkor az e céloknak való megfelelés ellenőrzése.

A jelentések sikerének kulcskérdése, hogy mennyire tűnik hitelesnek az olvasó szemében. Ha nem sikerül elnyerni bizalmukat, akkor a legjobban megírt, legszebb kivitelű munka sem ér sokat. De hogyan lehet növelni a hitelességet? Ennek elismert eszköze *a külső fél általi tanúsítás, minősítés,* melyet egyre több vállalat választ. A hatékony *vállalati külső kommunikáció és arculat* is elengedhetetlen tényező. A külső kommunikáció értékelésére használhatjuk *a környezeti kommunikáció fejlettségének indexét,* melyet Pataki és Tóth (2000) határozott meg elsőként Magyarországon. Az index annál erősebb, minél inkább kihasználják a környezettudatos vállalati működés pozitív imázsjavító hatását a vállalati külső kommunikációban, a termékek reklámozásakor. Ezt jelzi a vásárlók tájékoztatása a termék környezetkímélő használatáról és ártalmatlanításáról, a környezetbarát jelleg kiemelése a termékek csomagolásán, reklámjában és a vállalati hirdetésekben, az alkalmazottak rendszeres tájékoztatása környezeti témákról, a nyilvánosságnak szóló környezeti kiadványok (például éves környezeti jelentés), valamint lakossági fórumok a tevékenységhez kapcsolódó környezeti kérdésekről.

Saját tevékenységek

A *saját tevékenységek* vizsgálata azért fontos, mert segít tudatosítani, hogy a vállalat több, mint bizonyos eszközök és kapacitások, gépek, emberek és pénzügyi források véletlenszerű halmaza. Ezek a források akkor nyerik el értelmüket, ha értéket előállító rendszerbe szerveződnek, és minél több értéket hoznak létre a potenciális fogyasztók számára. A vállalatok értékteremtő folyamatainak, alaptevékenységeinek általános hatékonysági kritériumai jól ismertek: költség, minőség, megbízhatóság, rugalmasság, fogyasztói kiszolgálás. E kritériumok már nem elegendők, hanem ezeket kombinálni kell a „megoldás” környezeti jóságának értékelésével kapcsolatos összetevőkkel. A következőkkel a vállalatok tevékenységeinek, folyamatainak környezetszempon-tú elemzéséhez, értékeléséhez és tervezéséhez szeretnénk hozzájárulni.

Marketing

A *környezettudatos vagy zöld marketing* kialakulása Nagy (2004) szerint a marketingtudománynak és -gyakorlatnak a hagyományos marketing által indukált – *környezeti vonatkozású problémákra adott – racionális válaszként értelmezhető. Kiindulópontja a környezetvédelem, alapvető célja a környezeti előnyöknek a környezettel nagyobb összhangban álló termékeken és szolgáltatásokon keresztül történő vásárlói és versenyelőnyökké való alakítása, és a marketingeszközök mindegyikénél a környezeti megfontolások dominanciájának biztosítása.* A vállalati marketingtevékenység „környezetbarát” jellegét konkrétan a legfontosabb marketingeszköz, a marketingmix elemeinek „környezetkonform” értelmezésével lehet érzékeltetni.

Termék

A *termelő, gyártó vállalatok,* amelyek maguk végzik a terméktervezést is, már az első lépéseknél, a termék tervezésénél gondolkodhatnak ökoszempon-tok alapján. Meghatározó szerepe van a termék anyagösszetételének, előállítási technológiájának, csomagolásának, illetve az újrahasznosítás lehetőségének. A *kereskedő vállalatok* termékpalettájuk összeállításánál dönthetnek úgy, hogy csak környezetbarát termelőktől szerzik be áruikat, ezzel saját imázsukat is építik, a fogyasztók számára megkönnyítve a környezetbarát termékek beszerzését. A *szolgáltatások* piacán is egyre több olyan lehetőség adódik, mely a környezettudatos fogyasztókra épít.

Ár

Általánosságban a környezetbarát termékek előállítási költsége magasabb, mint a hasonló kategóriájú egyéb terméké, ezért a bevezetésnél figyelembe kell venni a

megcélzott fogyasztói kör érzékenységet. A környezetudatos fogyasztók egy része hajlandó megfizetni a magasabb árat is az igazoltan ökotermékért, ebben az esetben a *lefölöző ár* alkalmazása is indokolt. Ha azonban a cél a gyors piaci terjeszkedés, akkor az alacsonyabb *behatoló ár* alkalmazása ésszerűbb. A termék bevezetésekor alkalmazott árat persze szükségszerűen befolyásolják a termék kifejlesztésével kapcsolatos költségek is. Amennyiben a környezetbarát termék létrehozása a vállalatra jelentős többletköltségeket ró, a vállalat részlegesen átháríthatja költségei egy részét a fogyasztókra.

Elosztás

A marketingmix harmadik eleme az *elosztási/értékesítési csatornák* megválasztásával függ össze. Itt is érvényesíthetők a környezetvédelmi szempontok. A *zöld szállítás és elosztás* – az alábbi elvek megvalósításával – nem is olyan körülményes:

- a szállítás és a szállítói csomagolás minimalizálása,
- a korszerű anyag- és energiatakarékos szállítási rendszerek előnyben részesítése,
- több disztribúciós lehetőség esetén a legtisztább értékesítési csatorna választása,
- a fogyasztók bevonása a szállítás okozta környezeti problémák megoldásába,
- az úgynevezett *retrodisztribúciós* csatornák kiépítése, amelyek az elhasznált termékek, illetve csomagolóanyagaik ellentétes irányú áramlását biztosítják.

Kommunikáció

A zöld kommunikáció fontos elemei a csomagoláson feltüntetett különböző *védjegyek, ökojelek*, illetve a hagyományos eszközök megfelelői, mint a környezetkonform reklámozás, a *környezetorientált Public Relations (PR)*, a *környezetorientált eladásösztönzés és személyes eladás*.

Innováció

Az innováció szorosan összefügg a *megelőző szemlélet* térnyerésével a környezetvédelemben. A megelőző környezetvédelem gyakorlati megvalósítását általában a *tisztább termelés* elvéhez köthetjük. A tisztább termelés definíció szerint *környezeti és/vagy gazdasági szempontból hatékonyabb megoldást jelent*, mint az úgynevezett csővégi környezetvédelem. Az a tény, hogy a termelés sok területén a környezetkímélő technológiák még nem alakultak ki, illetve azok rendkívül költségesek, bizonyos mértékű kompromisszumra kényszerít bennünket, és továbbra is szükségessé teszi olyan megoldások alkalmazását, amelyek az emissziót csak csökkentik, de nem szüntetik meg.

A tisztább termelés, és általában a környezetvédelmi innováció elterjedése természetesen *ellenállásba* ütközik. A változásoknak lehetnek a vállalatban belüli *szervezeti akadályai*, ellenérdekeltsége lehet például a *környezetvédelmi hivataloknak*, de előfordulhat az is, hogy nincs megfelelő *társadalmi támogatottságuk*. A technológiai innováció környezeti-ökológiai értékelése tehát nemcsak tudományos vagy gazdasági racionalitás, hanem társadalmi elfogadottság kérdése is. A *technológiák közötti választás egyszerűbb esetben* a reálbérek, illetve a tőke megtérülési rátájának elvárt színvonalától függ. A *komplex értékeléshez* arra kell felkészülnünk a jövőben, hogy a technológiai alternatívák közötti választásban egyre nagyobb lesz a szerepe a technológia úgynevezett „környezeti értékének” vagy környezetkonformitásának (Kindler, 1989).

Emberierőforrás-gazdálkodás

E pont alatt az emberierőforrás-gazdálkodás feladatrendszerét ismertnek véve csak a környezetvédelem szempontjából nagyon lényeges oktatással és képzéssel kapcsolatosan, a vezetők és az alkalmazottak *tudásának* a szervezet céljai érdekében való *menedzseléséről* szólunk. A vállalat tudásmenedzsmentjének eredményeként létrehoz, kezel, hasznosít egy tudástőket, amelynek Polányi (1994) három fő alkotóelemét különbözteti meg.

- *az emberi tudástőke*: az emberek fejében lévő, például környezetvédelmi ismeretek, tapasztalat képesség stb.
- *szervezeti tudástőke*: „ez az, ami megmarad, amikor az emberek este hazamennek”. Ilyenek lehetnek például a környezeti szabványok, környezetvédelmi információs rendszerek, környezetbarát technológiák és termékek.
- *kapcsolati tőke*: az érintettekkel való kapcsolatok tudástartalma (környezettudatos fogyasztói magatartás, környezeti lobbikapcsolatok, a társadalmi környezetre való beágyazottság stb.). E tudástőke felhasználására a vállalatnak sokféle területen van szüksége és lehetősége: beépítheti zöld termékeibe és szolgáltatásaiba, felhasználhatja saját értékteremtő folyamatai környezeti teljesítményének növelésére, értékesítheti környezetvédelmi szakértői megbízások keretében.

Ahhoz, hogy a tudástőke hatékonyan alkalmazható legyen, szükség van egy olyan sajátos közeg biztosítására, amelyben sor kerül a tudástőke mindhárom elemének vállalatban belüli szintetizálására, illetve a szervezeti tanulás kereteinek megteremtésére is.

Információval való gazdálkodás

Ahhoz, hogy többnyire az oksági összefüggések hiányos ismeretében hozott környezeti döntéseink káros következményeit el tudjuk kerülni, pontos információkkal kell rendelkezniük környezetünkről, tevékenységeinknek és termékeinknek a környezetre gyakorolt hatásáról, a természeti elemekben való terjedésének módjáról stb. Ehhez Buday-Sántha (2002) szerint *a mérés-technika fejlesztésére, adatbankok létrehozására, az információk áramlását elősegítő információs rendszerek létrehozására* van szükség.

A fenntartható környezeti információs rendszer mindig nyitott, amely jellemzi annak létrehozóit és működtetőit általánosságban a következő irányelvek betartására ösztönzi:

- a vállalat valamennyi belső és külső érintettjének általános informálása a környezet állapotáról, például a környezetállapot-beszámoló rendszer nyilvánosságra hozása révén,
- bárki, a jogos érdekeltség igazolása nélkül, szabadon hozzáférhet a vállalati és a környezetvédelmi szervezeteknél meglévő környezeti információkhoz.

Ezeknek az információs rendszerekkel szemben támasztott követelményeknek a teljesítését, mint a vállalat stratégiai pozícióját befolyásoló belső tényezőt úgy értékeljük, hogy „mérjük”, hogy a szóban forgó döntés hatékony meghozatalához minimálisan szükséges információigényhez képest mennyi adat és a környezeti hatásmodellzés milyen szintje áll a döntéshozó rendelkezésére.

Logisztika – anyagi folyamatok és készletek

A logisztika szintetizáló tevékenységei közül itt csak azokkal foglalkozunk, amelyek a környezetvédelem szempontjából a legfontosabbak és a legnagyobb megtakarítási lehetőséget adják. Ezek: a zöld beszerzés, valamint a környezettudatos hulladékgazdálkodás.

Zöld beszerzés

A beszerzés „zöldebbé tétele” azt jelenti, hogy a vásárló intézmények, vállalatok a minőség, az ár, a funkció vagy a biztonság alapkövetelményeinek meghatározásán túl környezeti igényeket is támasztanak szállítóikkal szemben. Ahhoz, hogy sok zöld beszerzés ne hiúsuljon meg, a szervezeteknek pontos célokat kell kitűzniük e tevékenység számára és elszámoltatási rendszert kell kiépíteniük. A zöld vásárlás újabb feltétele az, hogy a beszerzéssel foglalkozók ismerjék a környezetbarát termékeket, jelöléseket, valamint pontosan tisztában legyenek azzal, hogy milyen kritériumokat kell figyelembe venni a környezetbarát termékek kiválasztásához.

Környezettudatos hulladékgazdálkodás

A hulladékgazdálkodás környezeti szempontja kétféle területen merülhet fel egy vállalat tevékenységében. Szinte minden vállalatot érint a *kommunális hulladék* képződése, mely szelektív gyűjtés alkalmazása nélkül tartalmazza a papír, műanyag és fémhulladékot is, az ennek megfelelő szállítási költségekkel. Másik terület a szigorúan vett *termelési vagy szolgáltatási folyamat*, ahol ugyan nincsenek általánosan alkalmazható minták, de a tapasztalatok alapján a vállalatok jelentős megtakarításokat tudnak elérni ezen a területen. A környezetvédelmi intézkedéseket a környezeti javulás tükrében a beruházási ráfordítás, a működési költség, a megtakarítás és a megtérülési idő függvényében értékelhetjük.

Termelés és szolgáltatás

A környezetbarát termelés/szolgáltatás a piaci verseny körülményei között alapvető követelmény. A környezetvédelemnek a teljes termelési tevékenységre, sőt még azon túlra is ki kell terjednie. A *környezetbarát*, másképpen *tisztább termelés* megvalósításához olyan tevékenységeket, folyamatokat, rendszereket kell kifejleszteni, amelyeknek nincsenek környezeti hatásaik; biztonságosak a folyamatos használatban; anyag-, energia- és természetierőforrás-felhasználásuk hatékony; a hulladék, illetve veszélyes anyagok recirkulálhatók vagy biztonságosan tárolókba helyezhetők. *Gyakorlati intézkedései* közé sorolhatók Engel és Tóth (2000) listája alapján az

- ökotérképezés és gondos bánásmód alkalmazása,
- változtatás a terméken, például környezetbarát alapanyagok használata,
- változtatás a technológián, például anyag-, energia- és víztakarékosság,
- belső visszaforgatás, például anyagok újrahasznosítása,
- alap- és segédanyagok kiválasztása, például környezetkímélő vegyszerek, adalékok alkalmazása,
- külső recycling, például strukturális vagy anyagi újrahasznosítás,
- visszaforgatás a biogén körfolyamatokba,
- ártalmatlanítás hagyományos környezettechnikák alkalmazásával, a fenti lehetőségek kimerítése után.

Az intézkedések beruházásigényessége és megtérülési ideje jelentősen eltérhet, és az is belátható, hogy a nagyobb vállalatok nagyobb volumenű megtakarításokkal válaszolhatnak. Nyilván számukra könnyebb előteremteni a beruházásokhoz szükséges összegeket is. Azonban a kisebb vállalkozások számára is adott a lehetőség, hogy ésszerűen átgondolják tevékenységük környezeti hatásait.

Pénzügyek

A pénzügyek a vállalati működés egészét átfogó tevékenységi kör, hiszen a pénz mind a ráfordítások, mind az eredmények legáltalánosabb kifejezője, mérceje. Amikor pénzügyi elemzést végzünk, valójában az egész vállalat működését tesszük vizsgálat tárgyává. Ennek során feltérképezzük a vállalat különböző rövid és hosszú távú pénzáramlást eredményező folyamatait. Nem könnyű dolog azonban ehhez használható adatokat gyűjteni. A környezeti információk legfontosabb előállítója a környezettudatos vállalati gazdálkodás alapjának is tekinthető környezeti számvitel. A környezeti számvitel Csutora (2001) szerint a számvitel olyan területeként határozható meg, amely azokat a tevékenységeket, módszereket és rendszereket foglalja magában, amelyek egy meghatározott gazdasági rendszer környezetvédelmi problémáit, vagy a környezetvédelmi tevékenységek gazdasági hatásait tartják nyilván, elemzik és jelentésekbe foglalják. Eszerint a meghatározás szerint a környezeti számvitel két alrendszerrel foglal magában: az egyik a környezetvédelem által indukált pénzügyi hatásokkal, vagyis a környezeti kiadásokkal és megtakarításokkal foglalkozik. A másik pedig a vállalat gazdasági tevékenységének környezeti hatásaival, vagyis azzal, hogy hogyan változik a természeti környezet a vállalat működése következtében. E pénzügyi tevékenységek elemeiből és a hozzájuk tartozó beszámolóik információtartalmából következtethetünk a vállalat pénzügyeinek környezetorientáltságára, mely gondolkodásmódnak – különösen gazdasági recesszió idején – kiemelkedő szerepe van stratégiai pozíciója meghatározásában.

A környezettudatos stratégiai változatok képzése

Az előző fejezetben tárgyalt stratégiai pozicionálás során megvizsgáltuk a vállalat környezeti stratégiáját meghatározó külső és belső tényezőket, illetve a vállalat adottságait, lehetőségeit. A pozicionálás eredményeire építve tudatos stratégia kialakítására, stratégiai változatok képzésére nyílik lehetőségünk, amelyek explicit módon kifejezik a vállalat alappozícióját a környezetvédelem függvényében. Ezek a környezeti stratégiák a St. Gallen-i Egyetem Gazdasági és Környezeti Intézete munkatársai (Dyllick és mások, 1997; Gminder és mások, 2002) által az elmúlt 10-15 évben különböző iparágakban végzett gyakorlati felméréseinek eredménye alapján kategorizálhatók a vállalat stratégiai orientációja és a stratégiai viselkedése szerint.

Az orientáció szerint úgy osztályozható a stratégia, hogy a vállalat külső érintettjeinek két kiemelkedő szereplője: a piac és a társadalom közül melyik áll a

stratégia középpontjában. Ily módon megkülönböztethetjük a piac- és a társadalomorientált stratégiákat. Míg a piacorientált stratégiák célja a piaci igények minél jobb kielégítése, addig a társadalomorientált stratégiák fő célja a társadalmi elvárásoknak való legnagyobb mértékű megfelelés.

A viselkedés alapján a vállalatgazdaságtan (lásd Szigeti, 2004; Vágási, 2004)] a lehetséges stratégiákat a szervezeti magatartás két meghatározó jellemzője szerint tipizálja. Megkülönbözteti a reaktív és a proaktív stratégiákat. Reaktív: a jogi és gazdasági változásokra utólag, követő jelleggel reagál, inkább a kényszer ereje dominál, mint a kihívások felismerése. A stratégia legfeljebb a közvetlen veszélyek elhárítását teszi lehetővé, átütő erőt semmi esetre sem biztosít. Proaktív: a környezetvédelemben rejlő lehetőségeket kihívásként értékeli és kihasználja stratégiai pozíciója erősítésére, imázsának javítására. A vállalati stratégiába beépül a környezetvédelem kérdése, a cégstratégiát és a teljes vállalati magatartást a felelős vállalati koncepció hatja át.

Ha az orientáció és a viselkedés szempontját összekapcsoljuk, akkor a 3. ábrán lévő lehetőségekhez – és az így megfogalmazható stratégiai változatokhoz – jutunk. Itt jegyezzük meg, hogy a „Biztonsági stratégia” („Safe”) típusát nem tüntettük fel az ábrán, mivel az minden stratégiai változat számára könnyen megvalósítható általános lehetőség. Ennek és az ábrában szereplő stratégiai változatok gyakorlati bevezetéséből a következőképpen származhat előny a vállalat számára:

3. ábra.

A környezettudatos stratégiai változatok

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

Forrás: Bieker (2003)

- „Biztonsági stratégia”, melynek célja a kockázat csökkentése és kezelése. Környezetvédelmi problémákkal és kihívásokkal, például a klímaváltozással, biotechnológiával stb. küzdenek a politikai rendszerek, piacok vagy a társadalmak, és ennél fogva hatással vannak a vállalati kockázatok létrejöttére. Ezek a kockázatok befolyással lehetnek a vállalatok pénzügyi, vezetési rendsze-

rére vagy hírnevére. Például a Shell nem tudott megszabadulni az északi-tengeri fúrótornyaitól, a genetikailag módosított szervezeteket (GMO) gyártókat kritizálják az aktivisták, és folyamatosan számíthatnak a részvényeik értékének a csökkenésére. Ahogyan arról Hernádi (2009) dolgozatában beszámol, a nagyobb vegyipari vállalatokat egyre nagyobb pénzbírságok és hitelfelvételi kockázat terheli. A környezetvédelem menedzsmentjének a célja ebből a szempontból ezeknek a kockázatoknak a *csökkentése, elkerülése* vagy *kezelése* lehet.

- „*Hitelességi stratégia*”, melynek célja a vállalat jó hírnevének megtartása. A környezetvédelem társadalmi és politikai fontosságának következtében a *hitelesség* és a *hírnév* értékes immateriális javakat jelent egy vállalat számára. Ezek megvédhetik a cégeket a hivatalokkal és más érintettekkel való konfliktusoktól. Hozzájárulnak a megfelelő alkalmazottak megnyeréséhez és a vevői igények kielégítéséhez. Úgy tűnik, hogy mint hitelességi tőke nagy szerepe van a krízishelyzetekből való kilábalás során is, például balesetek előfordulása, vagy kritikus üzleti projektek indítása esetén. Olyan iparokat, mint a vegyipar, a gyógyszer-, az olaj-, az autópár stb., vagy olyan technológiákat, mint a nukleáris, a mobil kommunikáció, a klórvegyészet, vagy a multinacionális vállalatokat (csak egyszerűen méretüknél vagy globális hatásuknál fogva) különösen nagy hitelességi kockázat terheli. Ezért a jó hírnévvel való törődés, ami a társadalom és a politika szempontjából felelős vállalati magatartásra utal, egy *biztos befektetés*. Ennek a stratégiának a *célja* felépíteni, megerősíteni, megtartani és megvédeni a hitelességi vagy „hírnévi tőkét”. Az ehhez szükséges eszközök használata történhet egyrészt reaktív vagy proaktív módon, és célhoz lehet érni mind aktív tevékenységek, mind pedig kommunikáció révén. Gyakoribb az inkább reaktív eszközök használata, melyek fókuszosa a releváns érintettekkel való kommunikációs kérdésekben van, és ez a megközelítés közelebb áll az előzőekben ismertetett „biztonsági stratégia” megvalósításához. Az inkább proaktív eszközök használatának célja a környezettudatos termékek és technológiák kifejlesztése, és valójában a következőkben ismertetésre kerülő „innovatív stratégia” változathoz áll közelebb. A „hitelességi stratégia” azokban az iparágakban működő vállalatok számára ajánlott, amelyekben nagy lehetőségek vannak a hitelesség erősítésében, mint az élelmiszer-, textil-, kozme-

tikai iparban, a finanszírozás, a közszolgáltatás területén stb., vagy olyan technológiák esetében, mint a nap, vagy a szélenergia, a vízszolgáltatás, biogazdálkodás stb.

- „*Hatékonyági stratégia*”, mely javítja a termelékenységet és a működési hatékonyságot. Ez a stratégia jól ismert a környezeti menedzsment területén, és széles körben alkalmazzák az úgynevezett „*ökohatékonyág*” elérésére. Az iparban ez tűnik a legkiválóbb környezetvédelmi stratégiának, mert hatékonyan elősegíti mind a költségek, mind az „*ökológiai lábnyom*” csökkentését, a kevesebb energia, vízfogyasztás és anyagfelhasználás révén. A társadalom oldaláról nézve ez a stratégiai változat megpróbálja a „*társadalmi hatékonyságot*” is növelni. Ezt az által érni el, hogy egyszerre segíti az alkalmazottakat munkájuk termelékenységének emelésében és a munkájukkal való megelégedés mértékének növelésében (például rugalmas munkaidő és bérezési rendszer bevezetésével). A „hatékonyági stratégia” *célja* az üzleti folyamatok öko- vagy társadalmi hatékonyságának javítása. E cél érdekében az eszközök három szinten használhatók: a vállalati tevékenységek, működési folyamatok szintjén, vagy a termékéletgörbe különböző szakaszaiban, például, amikor egy nyomda több újrahasznosított anyagból készült papírt használ. Végül, de nem utolsósorban használhatók a vállalati szervezet szintjén.
- „*Innovatív stratégia*”, melynek célja a környezetkímélő termékek kínálata. A környezeti és társadalmi hatások mérlegelése gyakran ad lehetőséget a vállalatoknak arra, hogy *megkülönböztessék* termékeiket a piacon. Környezetkímélő termékek és szolgáltatások számos piacon és szektorban található (ilyen például az élelmiszeripar, autópár, a tisztességes kiskereskedelem, a természetierőforrás-menedzsment az erdőgazdálkodásban vagy a halászatban), melyek egyedi értékesítési ajánlatokat teremtenek. Ennek a stratégiának a *célja*, hogy a forgalmat és a nyereséget környezetkímélő és társadalombarát termékek innovációján keresztül növelje. Erre lehetőséget ad a termékek tulajdonságának megváltoztatása (például egészséges élelmiszerek, textíliák természetes anyagokból, csúcsmínőségű termékek tartós használattal, zöld energia kevesebb kockázattal stb.), ami környezeti és társadalmi előnyt biztosít a gyártás, fogyasztás során, vagy a hulladék-elhelyezési fázisban. A *környezeti és társadalmi érték-többlettel* bíró termékekhez olyan piaci kö-

rülmények szükségesek, ahol a vásárló érzékelni tudja ezt az értéket a fogyasztási és hulladékkezelési fázisban. A gyártási folyamatban vagy az ellátási láncban létrejövő érték-többletet viszont erősen kommunikálni kell.

- „*Transzformációs stratégia*”, melynek segítségével új piacok alakíthatók ki, illetve a jelenlegi piac szerkezeti átalakítása lehetséges. Ez a stratégia sokkal inkább alapvetőnek látszik, mint mások, mert a meglévő piacok átalakítása, vagy új piacok kialakítása *intézményi változásokat* hoz létre az emberi szükségletekben, politikákban, vagy az *intézményi keretekben*. Ilyen átalakulások figyelhetők meg a munkaerő-mobilitás területén (például a megosztott gépkocsihasználat), az energia- (a decentralizált elektromosenergia-termelés következtében) vagy a lakóviszonyok (az alacsony energiaigényű házak tervezése révén) vonatkozásában. Sok esetben az emberi szükségleteket vagy a vásárlói szokásokat módosítani lehet. Következésképpen ennek a stratégiának a *célja a piacok és a politikák intézményi keretének strukturális megváltoztatása*, vagy ebben való részvétel. Ennek lehetséges eszközei: a működő politikai szervezetek munkájában való részvétel (például az Egyesült Nemzetek Energiapolitikai Tanácsa), környezetvédelmi ipari standardok és termékjelölések tervezése vagy bevezetése (például a Globális Ellenőrzési Kezdeményezés, vagy a Tisztességes Kereskedelem Címkék stb.). Szintén megfelelő eszköz lehet a proaktív lobbitevékenység folytatása a jelenlegi szabályok és törvények megváltoztatása érdekében az üzleti szférában.

Az előzőekben ismertetett öt stratégia alkalmazható összvállalati és üzletági szinten, de sikeresek lehetnek bizonyos termékekkel vagy technológiákkal kapcsolatosan is. Ugyanakkor ez az osztályozás idealisztikusnak tűnik, mivel ezek a stratégiai változatok a gyakorlatban átfedésbe kerülhetnek, és nem lehet egyértelműen különbséget tenni közöttük.

A környezettudatos stratégiák megvalósítása különböző kontextusban

A környezettudatos stratégiai menedzsment harmadik fő eleme a stratégia megvalósítása, ami általában olyan feladatokat foglal magában, mint az akciók megtervezése, a szükséges források meghatározása, szervezetalkítás, irányítás és vezetés. Ebben a részben eltekintünk a tevékenységek részletes ismertetésétől. Ugyanakkor leírjuk a stratégiák bevezetését, teljesítményét nagyban befolyásoló *kontextus* hatásait.

A kisvállalati kontextus

A kisvállalatok rendszerint egy vagy kevés számú piacon jelennek meg kis termék-, illetve szolgáltatás-választékkal. Működésük emiatt kevésbé stratégiai jelentőségű kérdés, mint a nagyobb szervezetek esetében. Nem valószínű, hogy a kisvállalatoknak valaha is lesz központi tervezőrésze, amely komplex elemzéseket és piackutatásokat végez. Inkább a vállalat vezetője vagy tulajdonosa az, aki kapcsolatot tart a piaccal, és akinek az ebből származó tapasztalata meghatározó. Valójában a kisvállalatoknál a vezetők – akik egyben a tulajdonosok is – értékei és elvárásai a legnagyobb jelentőségűek. Ezek fogják az egész vállalat alapvető értékeit, elvárásait reprezentálni és a vállalati kultúrát döntő módon befolyásolni. Ha a vállalat környezettudatos stratégiát kíván követni, akkor elengedhetetlen, hogy a tulajdonos-vezető elkötelezett legyen a környezet megóvása iránt.

A kisvállalatnak az is jellemzője, hogy amíg a cég nem specializálódik bizonyos piaci szegmensekre, kiélezett versenyhelyzetnek van kitéve. Általában az ilyen méretű vállalatoknak olyan piaci lehetőségeket kell találniuk, amelyek illeszkednek a vállalat erőforrásaihoz, illetve szakértelméhez. Mivel a tulajdonos és/vagy vállalatvezető az, aki ismeri a piac elvárásait, az ő feladata, hogy meghatározza azt a vevőkört, amely érdeklődik a környezetbarát termékek iránt.

A kisvállalati stratégiákat befolyásolja az is, hogy magánvállalkozások. Emiatt a vállalat tőkeszerzési és növekedési lehetőségei korlátozottak. Ha ezeket a célokat szeretné elérni, jó kapcsolatot kell fenntartania olyan szervezetekkel, amelyek segíthetik környezetvédelmi céljai elérésében. Például, ha egy kisvállalat környezetbarát termékek gyártását szeretné beindítani, akkor ezt a célt a hitelező bank jó szemmel nézi. Ugyanakkor a környezetbarát termékek gyártása nagyobb költséget jelent a vállalat számára, mint a hagyományos termékek előállításáé. E többletköltségek fedezetéhez hozzájárulhatnak olyan szervezetek, melyek fő célja a környezetvédelem. Tehát a kisvállalatok stratégiájának megvalósításában fő szerepet kap a megfelelő, *környezettudatos célpiac* kiválasztása, valamint a vállalat magasabb költségeit is *finanszírozó források* biztosítása.

A multinacionális, globális vállalatok

Multinacionálisnak tekintjük mindazokat a szervezeti, intézményi, vállalati képződményeket, amelyekben belül kettőnél több nemzet, állam, illetve az azokhoz tartozó természetes vagy jogi személyek szervesen összefonódott részvétele a jellemző. A *globális vállalat* globális alapon osztja fel az erőforrásokat annak ér-

dekében, hogy beléphessen a legmagasabb minőségű, legalacsonyabb árú termékekkel a legjobb piacokra.

A multinacionális és a globális vállalatok szervezeti, működési különbségeit a 4. ábrával szemléltetjük.

A globális vállalat és a multinacionális szervezet közötti különbség



Forrás: Fülöp (2001)

A multinacionális, globális vállalatok mind termékekben, mind piacokban sokszínűek. Ez azért van így, mert különböző üzleti egységekben a termékek széles választékával foglalkoznak leányvállalati vagy divizionális szervezeti formában. Ennek következtében a legfőbb stratégiai kérdések a multinacionális, globális vállalatok számára

- a szervezeti struktúra és a vállalati szintű irányítás, valamint
- az anyavállalat és a leányvállalatok kapcsolata.

A környezetvédelemnek a szervezeti struktúrában nemzetközi szinten, illetve a felső vezetők szintjén kell megjelenni. Lényeges, hogy a környezetvédelem a gyakorlatban ne a termelést hátráltató tevékenységként jelenjen meg, hanem mint a vállalati tevékenységrendszer fontos része. Következésképpen nem szorulhat háttérbe, a környezetvédelem nem lehet más, mint a vállalat saját érdeke. A környezetvédelmi szempontokat fokozottabban figyelembe kell venni az új projektek, beruházások indításánál is.

Az anyavállalatok számára a fő stratégiai kihívás az üzleti egységek eltérő szükségleteit figyelembe vevő *erőforrás-allokáció és koordináció*. A különböző üzleti egységek és országok közötti *logisztika* koordinálása különösen nagy jelentőségű. Környezetvédelmi szempont-

ból a zöld beszerzés és a környezettudatos hulladékgazdálkodás a legfontosabb logisztikai tevékenység. A zöld beszerzés esetén a cég a szállítókkal szemben környezeti igényeket támaszthat, illetve a környezeti igényeket kielégítő célokat határozhat meg. A környezettudatos hulladékgazdálkodás a környezeti terhelés csökkentésére, valamint a veszélyes hulladékok, a termelésben használt veszélyes anyagok újrahasznosítására irányul.

4. ábra

A termelő- és szolgáltató szervezetek

A *termelési tevékenység* során a vállalat a rendelkezésre álló erőforrások egy részét felhasználja arra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtva új javakat hozzon létre. A *szolgáltatások* abban különböznek a termeléstől, hogy az általuk létrehozott új termékek természete rendszerint olyan, hogy természetes mértékegységben való számbavételük nem lehetséges (Chikán, 2003). Azok a vállalatok, amelyek szolgáltatásokkal versenyeznek, outputként nem kézzelfogható termékeket mutatnak fel. Emiatt a versenylőnyt, a vevő számára

értéket jelentő nem kézzelfogható dolgok jelentik. A termelő vállalatok stratégiájának középpontjában a kézzelfogható termék áll, a szolgáltatások ezt egészítik ki. A fogyasztók azonban a különböző gyártók termékeit hasonlóan találhatják. Így a termelőcégek a kapcsolatos szolgáltatások vagy a márkanév által érhetnek el előnyt.

A környezettudatos piac, illetve fogyasztók esetében a vállalat számára a környezetkímélő *termelés*, illetve *szolgáltatásnyújtás* jelent versenylőnyt, úgymint alacsony víz- és energiafelhasználás, környezetbarát alapanyagok használata, kevés vagy újrahasznosítható csomagolás stb. Ezért a termelő és szolgáltató vállalatok stratégiájának megvalósítása során a fogyasztói igények minél környezettudatosabb kielégítése kerül a fókuszba.

Stratégia a közszférában

A *közszféra* fogalmát sokféleképpen értelmezik. Dinya (2000) a következőképpen határozta ezt meg: „Közszféra a közszükségletek (közösségi, illetve kollektív igények) kielégítését biztosító intézmények együttese.”

A környezeti stratégia ugyanúgy fontos a közszférában, mint az üzleti szféra vállalatainál. Sok közszolgáltató cég ugyanúgy nyújt szolgáltatást a fogyasztóinak, mint versenyszférabeli társai. A közszférában azonban a politika szerepe nagyobb jelentőségű a stratégiai me-

menedzsment során, mert olyan tevékenységet, szolgáltatást lát el, amelyet az üzleti szféra nem tud, vagy nem akar magára vállalni. Egy *állami irányítású* vállalat tervezési horizontját sokkal inkább politikai, mint piaci feltételek határozzák meg, és tőkebefektetései, illetve pénzügyi forrásai is korlátozottabbak.

Más *közszolgáltató* szervezetek szinte monopóliumként működnek és finanszírozásuk adókból történik, nem pedig a fizető ügyfelek teszik ezt lehetővé. Emiatt stratégiai lehetőségeik kisebbek; például nem tudnak bizonyos szolgáltatásokra vagy vevőkre specializálódni, ehelyett univerzális szolgáltatást kell nyújtaniuk. A stratégiai prioritásokat is a finanszírozást biztosító személy vagy szervezet határozza meg, és nem a szolgáltatás igénybe vevője. Így a működés ebben a szférában tipikusan *politikai környezetben*, a kritikus erőforrásokért történik. Ebből eredendően a zöld beszerzést alkalmazó vállalatok előnybe kerülnek. A legjobb értékű output felmutatása iránti igény, az ökohatékonyság elérése egyre fontosabbá válik. A hangsúly eltolódott a hivatalok környezetvédelmi *együtműködésére* azért, hogy a közös munka eredménye nagyobb környezeti hasznot eredményezzen a társadalom számára. Így a környezetvédelmi *stratégiai szövetségek* kialakításának és fenntartásának képessége előnyt jelent a vállalat számára. A közszolgáltatóvállalatoknál magától értetődő belső érdek a felelős magatartás, odafigyelés a környezetre. Mivel tevékenységüket az egész társadalom előtt végzik, követendő példát kötelesek mutatni a környezettudatos magatartás terén is.

Önkéntes és nonprofit szektor

Az *önkéntes szervezetek* olyan szervezetek, melynek tagjai tevékenységüket elsősorban nem anyagi ellenszolgáltatásért végzik, és munkájuk más személy vagy a társadalom hasznát szolgálja (Bartal, 2005). Az önkéntes szektorban az *alapvető értékek* és *alapelvek* a környezeti stratégia kialakításában és megvalósításában meghatározó szerepet töltenek be. Ez különösen akkor igaz, ha a szervezet létrehozásának oka ezeknek a környezeti értékeknek a képviselése és nem a profit-szerzés.

A *nonprofit* szervezet olyan magán-, nem állami, nem profitorientált, hivatalosan bejegyzett szervezet, amely az önkéntesség és az öngazgatás minimális szintjét fel tudja mutatni, tevékenységére a közhasznúság és a politikai semlegesség jellemző. A nonprofit szervezetekben – például jótékony szervezetek, egyházak, magániskolák, alapítványok stb. – a finanszírozási források rendkívül sokfélék, és nem a szolgáltatások közvetlen hasznélvezője ajánlja fel azokat. Emellett az is sajátosságuk, hogy jóval a szolgáltatás nyújtása előtt

biztosítják a forrásokat, például adományok formájában. A stratégiai elvek és összefüggések azonban itt is érzékelhetőek. Az a helyzet, hogy a finanszírozásnak számos forrása létezik – a finanszírozó szerv különféle környezetvédelmi céljaihoz és elvárásaihoz kapcsolódóan –, ami oda vezet, hogy nagyarányú a *politikai érdekvédelmi csoportok* jelenléte. Ez a környezeti stratégia bevezetése során problémákat okoz. Ilyen például az is, hogy a finanszírozó intézmények elvárják, hogy a nonprofit szervezetek a stratégiai *döntéshozatalt* és a *felelősségvállalást centralizálják*, és külső hatásoknak rendeljék alá, ahelyett, hogy *delegálnák* azokat a szervezeten belül. Az önkéntes és nonprofit szervezeti kontextusban a környezeti stratégia megvalósításának a fentiekén túl további súlypontja lehet a *figyelemfelkeltés* a környezetvédelemre, a környezetvédelmi *ismeretek bővítése*, valamint a *példamutatás* a környezettudatos viselkedésben.

Összefoglaló és továbblépési lehetőségek

Tanulmányunkkal azt a nézetet igyekezzük megerősíteni, ami szerint a vállalatok működési feltételeinek biztosítása, hosszú távú versenyképességének kialakítása során a vállalatvezetők többé már nem hagyhatják figyelmen kívül a fenntarthatóságot és a környezetvédelmet mint központi tényezőt. Ezt egy logikai modell segítségével úgy értük el, hogy átfogóan vizsgáltuk az általános stratégiai menedzsment alapelemeinek a környezettudatosság szempontjából releváns összetevőit. A környezettudatos stratégiai menedzsment fő tevékenységeinek leírása, befolyásoló tényezőinek meghatározása számos újszerű eredményt hozott, amelyek közül összefoglalásul a következőket emeljük ki:

A fenntarthatóságban, környezettudatosságban eljáró cégeknek három kulcsterületen kell változásokat bevezetnie.

- A környezetvédelmi megoldásokat nyújtó vállalatoknak szisztematikusan elemezniük kell *stratégiai pozíciójukat* az aktuális környezetvédelmi követelmények, az érintettek széles körének elvárásai, valamint az alapvető képességei, kritikus erőforrásai és alaptévékenységei szerint. Mindezek során a vállalatoknak alkalmazniuk kell a környezettudatosság követelményének megfelelő új menedzsmentstruktúrákat, folyamatokat és módszereket, ami szükségessé teszi a hagyományos vállalati eszköztár felfrissítését.
- Ha már a vállalatok biztos alapon nyugvó analitikus adatokkal rendelkeznek stratégiai pozíciójuk-

kal kapcsolatosan, nekiláthatnak az értékteremtés jövőképével összhangban levő *környezettudatos stratégiák* kialakításához. Bár a stratégiai változások képzése nagyrészt továbbra is a vállalatok belügye lesz, egyre nagyobb arányban alkalmaznak majd nyílt forrású megközelítéseket és új perspektívákat is, „kívülállók” bevonásával. Elsők között lesznek azok a vállalatok, amelyek proaktív módon viselkednek. A proaktív vállalatok célként kezelik a környezetvédelmet, mivel a környezetvédelem náluk mindig is a fejlesztés szoros része lesz.

- A környezeti menedzsment újabb alapeleme, a pozicionálás és a stratégiaalkotás mellett, a *stratégia megvalósítása*, lehetőleg úgy, hogy közben a szükséges kompetenciák is megújuljanak. Ehhez gondoskodni kell a szükséges erőforrásokról, a szervezeti keretek kialakításáról és az érintettek megfelelő tájékoztatásáról. Egy letisztult stratégiát az egyes vállalatok lényegesen eltérő kontextusban valósíthatnak meg. A gazdálkodó szervezetek működését, versenyfeltételeit meghatározó szabályok és kezdeményezések ismerete fontos teljesítménytényező.

Tanulmányunkkal a környezettudatos stratégiai menedzsment magyarországi alapjainak megteremtéséhez kívántunk hozzájárulni, ugyanakkor a további teendőink között számos olyan elem akad, amelyekre részletesen ki kell térnünk a jövőben. A későbbiekben ennek szellemében az alábbi kutatási feladatokra szeretnénk hangsúlyt fektetni:

- ki kell dolgozni a környezettudatos stratégiai pozicionálás módszertanát: az adekvát elemzési és tervezési módszerek összegyűjtése és alkalmazásának bemutatása,
- meg kell tervezni a vállalati környezeti teljesítmény komplex mérési módszerét: Környezeti Stratégiai Mutatószámrendszer,
- le kell írni a vállalati gyakorlatban alkalmazott környezeti stratégiatípusok azonosítási módszereit: az azonosítás tényezőinek leírása és összevont mutatószámainak megalkotása,
- további kutatást igényel a hazai vállalatok környezeti stratégiaalkalmazási gyakorlatának feltérképezése és a fejlesztési javaslatok megfogalmazása.

Míndezek mielőbbi elvégzését a Nidumalu, Prahalad és Rangaswani (2010), illetve a Lubin és Esty (2010) cikkében leírt ama felmérés ösztönzi, ami szerint a fenntartható fejlődésnek, és ennek révén a környezet-tudatosságnak nincs alternatívája.

Felhasznált irodalom

- Arrow, K.J. (1983) *The Economics of Agency*. Harvard Business School Press, Boston
- Bartal A. M. (2005): *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Századvég, Budapest
- Beinhocker, E. – Davis, I. – Mendonca, L. (2009): 10 trend, amelyre figyelniünk kell. *Harvard Business Review*, 11. sz.
- Bieker, T. (2005): *Sustainability Management with the Balanced Scorecard*. Institute for Economy and the Environment Publication, St. Gallen
- Buday-Sántha A. (2002): *Környezetgazdálkodás*. Dialog Campus Kiadó, Budapest–Pécs
- Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Csutora M. (2001): *A vállalati környezetvédelmi költségek számbavétele*. TTMK Kiskönyvtár, Budapest
- Dinya L. (2000): *A közszféra szerepe a régió versenyképességének növelésében*. In: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): *Versenyképesség – regionális versenyképesség*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged
- Dyllick, T. – Belz, F. – Schneidewind, U. (1997): *Ökologie und Wettbewerbsfähigkeiten*. Zürich
- Engel, H.W. – Tóth G. (2000): *Miért és hogyan foglalkozunk a környezetvédelemmel vállalatunknál?* KÖVET-INEM Hungária, Budapest
- Fama, E.E. (1980): *Agency Problems and the Theory of the Firm*. *Journal of Political Economy*, No. 2.
- Fama, E.E. – Jensen, M.C. (1983): *Separation of Ownership and Control*. *Journal of Law and Economics*, No. 6.
- Jensen, M.C. – Meckling, W.H. (1976): *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, No. 3.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, New-York
- Fülöp Gy. (2001): *A globális vállalati stratégiák*. Aula Kiadó, Budapest
- Fülöp Gy. (2008): *Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Gminder, C.U. – Bieker, T. – Dyllick, T. – Hockerts, K. (2002): *Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*, St. Gallen-Fontainebleau
- Hernádi B. (2009): *Környezettudatos vállalati gazdálkodás – zöld számvitel*. Diplomamunka, Miskolci Egyetem
- Holmstrom, B. – Tirole, J. (1989): *The Theory of the Firm. The Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam
- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2006): *Exploring Corporate Strategy. Texts and Cases*. Prentice Hall, London
- Jörg, R. (2004): *Pénzek a gazdaság, a társadalom és a környezet szolgálatában*. European Social Investment Forum
- Kerekes S. – Szlávik J. (2001): *A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Kerekes S. – Kindler J. (1997): *Vállalati környezetmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest

- Kindler J.* (1989): Döntésméleti előfeltevések kritikája. Doktori értekezés, Magyar Tudományos Akadémia, Budapest
- Lubin, D.A. – Esty, D.C.* (2010): A fenntarthatóság fontossága. *Harvard Business Review*, 7–8. sz.
- Nafti, R. – Miller, J.* (2000): Gondos bánásmód. KÖVET-INEM Hungária, Budapest
- Nagy Sz.* (2004): Környezettudatos marketing. PhD-értekezés, Miskolci Egyetem
- Nidumolu, R. – Prahalad, C. K. – Rangaswami, M. R.* (2010): A fenntarthatóság ma az innováció fő hajtóereje? *Harvard Business Review*, 2. sz.
- Pataki Gy. – Tóth G.* (2000): Vállalati környezettudatosság. A Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület kiadványa, Budapest
- Polányi M.* (1994): Személyes tudás. Atlantisz Kiadó, Bp.
- Rokeach M.* (1973): *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York
- Szigeti Sz.* (2004): A vállalatok társadalmi felelőssége a fenntartható fejlődés és az érintettek nézőpontjából. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Doktori Iskola évkönyve
- Vágási M.* (2004): Integration of the Sustainability Concept into Strategy and Marketing. *Periodica Poltechnica*, No. 2.
- Wilson, M.* (2003): Corporate Sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, No. 3–4.
- Cikk leadva: 2010. 6. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 8. hó

KEDVES OLVASÓ!
KÉRJÜK, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2011-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!