

Bárth-Fehér Szilvia

**Környezetvédelem és fenntarthatóság a hazai vállalati
gyakorlatban¹**

96. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Összefoglalás

A tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Versenyképesség Kutató Központ által 2009-ben lebonyolított kérdőíves felmérés adatait vizsgálja a hazai vállalatok fenntarthatósági és környezetvédelmi gyakorlata szempontjából. A tanulmányban először bemutatom a fenntartható fejlődés makroszintű definícióit és követelményeit, majd áttérek a vállalati fenntarthatóságra. A feldolgozott irodalom alapján mind a környezetvédelem, mind a fenntarthatóság vállalati szintű kezelésében két fő irányt fogalmazok meg. A tanulmány célja egyrészt a környezetvédelem és fenntarthatóság vállalati stratégiában betöltött szerepének, másrészt az azonosított két fő fejlődési tendencia megjelenésének vizsgálata a hazai vállalatok gyakorlatában. A három fő kutatási cél mentén, korábbi empirikus kutatások tapasztalataiból kiindulva hipotéziseket állítok fel, melyeket a versenyképességi kutatás adatai alapján, leíró statisztikai módszerek segítségével értékelek.

Abstract

This paper aims to examine corporate practice in Hungary regarding environmental protection and sustainability based on the results of a survey on competitiveness carried out by the Competitiveness Research Centre of Corvinus University of Budapest in 2009. First, I introduce the definitions and requirements of sustainability in macroeconomic terms, then I examine corporate sustainability. Based on the literature I identify two main tendencies in corporate handling of both environmental protection and sustainability. The aim of this paper is to examine corporate practice in Hungary in terms of 1) the role environmental protection and sustainability plays in corporate strategy and 2) the presence of the two main tendencies identified. Following these main research objectives, taking results of previous empirical studies as a starting point, I set up hypotheses which I then analyse based on the results of the aforementioned competitiveness survey, using descriptive statistics.

TARTALOM

1. BEVEZETÉS.....	5
2. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS	7
2.1. Fenntartható fejlődés.....	7
2.2. Fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban.....	8
2.2.1. A környezetvédelem megjelenése a vállalati gyakorlatban	8
2.2.2. Környezetvédelem és versenyképesség	9
2.2.3. A fenntartható és felelős vállalat	12
2.2.4. A fenntarthatóság vállalati szintű értelmezése.....	13
2.2.5. A fenntartható vállalati működés motivációi, szintjei.....	17
2.2.6. Fenntarthatóság és versenyképesség.....	19
2.2.7. Fenntartható ellátási lánc menedzsment.....	21
2.3. A környezetvédelem és fenntarthatóság vállalati szintű kezelésének fejlődési irányai	24
3. KUTATÁSI CÉLOK BEMUTATÁSA.....	28
3.1. Első kutatási cél.....	28
3.2. Második kutatási cél	30
3.3. Harmadik kutatási cél	33
3.4. Kutatási célok és hipotézisek összefoglalása	38
4. AZ AZONOSÍTOTT FEJLŐDÉSI TRENDEK VIZSGÁLATA A HAZAI VÁLLALATOK KÖRÉBEN	39
4.1. A kutatás módszertana.....	39
4.2. A minta alapjellemzői.....	39
4.3. Első kutatási cél: a fenntarthatóság három pillérének integráltsága a hazai vállalati gyakorlatban	40
4.4. Második kutatási cél: a hazai vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjának, stratégiájának vizsgálata.....	54
4.5. Harmadik kutatási cél: a környezeti menedzsment fókuszának vizsgálata.....	72
4.6. A vizsgálat korlátai.....	81
5. KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEGZÉS	83
6. TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK.....	87

FELHASZNÁLT IRODALOM	88
MELLÉKLETEK.....	93

1. Bevezetés

A tanulmányban a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Versenyképesség Kutató Központ által 2009-ben lebonyolított kérdőíves felmérés adatait vizsgálom a hazai vállalatok fenntarthatósági és környezetvédelmi gyakorlata szempontjából.

A környezetvédelem és a fenntarthatóság kérdésköre napjainkban egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Egyes szerzők egyenesen a következő, a minőségi és az információs forradalomhoz hasonló megatrendnek tartják a fenntarthatóságot (Lubin–Esty, 2010). A tanulmány célja megvizsgálni, mennyiben érvényesül ez a megatrend a hazai vállalatok körében: mennyiben kezelik stratégiai, versenyképességi kérdésként a magyar vállalatok a környezetvédelmet és a fenntarthatóságot, és mennyiben pusztán egy többletköltséget jelentő kényszerként?

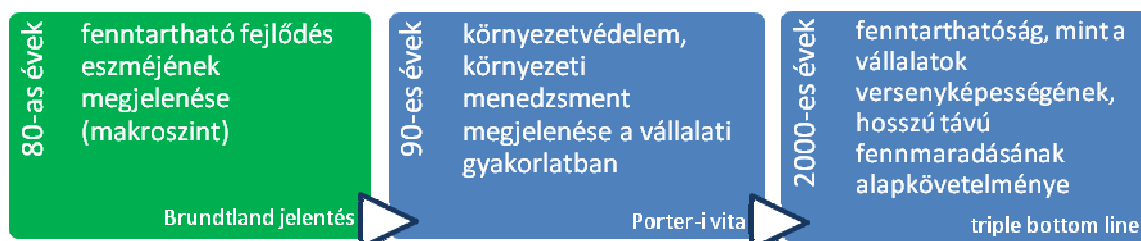
A tanulmányban először bemutatom a fenntartható fejlődés makroszintű definícióit és követelményeit, majd áttérek a vállalati fenntarthatóságra. A fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban először a környezetvédelemre korlátozódva jelent meg, és főként külső kényszer, a fenntartható fejlődés szellemében egyre szigorodó környezetvédelmi szabályozások indukálták. Ismertetem az 1990-es évek közepén a környezetvédelem és versenyképesség kapcsolatáról kitört vitát, és az ezzel foglalkozó empirikus kutatások eredményeit. A világgazdaságban végbement változások következtében azonban a környezetvédelem kezelése megkerülhetetlenné vált a vállalatok számára, és ennek megfelelően szemléletmódjuk is változott. Ennek a Csutora–Kerekes (2004) szerzőpáros által azonosított fejlődési állomásait mutatom be részletesen. Ezután ismertetem a vállalati fenntarthatóság megítélésével kapcsolatban végbement változásokat, és a fenntarthatóság vállalati szintű értelmezésének különböző megközelítéseit. Szintén kitérek a fenntartható vállalati működés különböző motivációira és szintjeire, majd itt is bemutatom a fenntarthatóság és versenyképesség közötti kapcsolatról kialakított különböző véleményeket. Mivel a mai piaci körülmények között a fenntarthatóság egyre kevésbé értelmezhető a vállalaton belül, kitérek a fenntartható ellátási lánc menedzsment jelentőségére. A fenntartható ellátási lánc menedzsment Seuring és Müller (2008) által azonosított két fő stratégiáját is bemutatom, melyek véleményem szerint – bizonyos mértékű átalakítással – a fenntarthatóság vállalaton belüli kezelésében is azonosíthatók.

A feldolgozott irodalomban a különböző szerzők által azonosított tendenciákat bizonyos mértékben átértelmezve és újragondolva, azokat egységes keretbe foglalva, mind a környezetvédelem, mind a fenntarthatóság vállalati szintű kezelésében két fő irányt fogalmazok meg.

A tanulmány célja egyrészt a környezetvédelem és fenntarthatóság vállalati stratégiában betöltött szerepének, másrészt az azonosított két fő fejlődési tendencia megjelenésének vizsgálata a hazai vállalatok gyakorlatában. A három fő kutatási cél mentén, korábbi empirikus kutatások tapasztalataiból kiindulva, hipotéziseket állítok fel, melyeket a versenyképességi kutatás adatai alapján, leíró statisztikai módszerek segítségével értékelek. Az elemzések alapján igyekszem átfogó képet adni a hazai vállalatok fenntarthatósági és környezetvédelmi gyakorlatáról, az érvényesülő szemléletmódról, és a környezeti menedzsment fókuszáról.

2. Elméleti áttekintés

2.1. Fenntartható fejlődés



A fenntartható fejlődés legelfogadottabb és legerősebb definíciója a Brundtland Bizottság által 1987-ben megfogalmazott definíció: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generáció esélyeit arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket” (Láng, 2008). A fenntartható fejlődés az ökológiai, a társadalmi és a gazdasági fenntarthatóságot egyidejű harmóniaként feltételezi (Kerekes, 2008).

A World Resources Institute definíciója szerint „a fenntartható fejlődés az emberi életminőség javulását jelenti úgy, hogy közben a támogató ökoszisztémák eltartóképességének határain belül maradunk” (Kerekes, 2009, 24. old.).

Kerekes (2009) alapján a fenntartható fejlődés követelményei a következőkben összegezhetők:

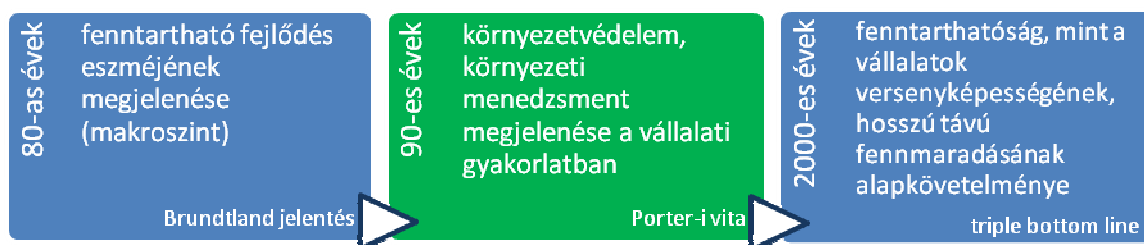
- a **megújuló természeti erőforrások** felhasználásának mértéke kisebb vagy megegyező legyen a természetes vagy irányított regenerálódó (megújuló) képességük mértékével;
- a **hulladék** keletkezésének mértéke/üteme kisebb vagy megegyező legyen a környezet szennyezés-befogadó képességének mértékével, amit a környezet asszimilációs kapacitása határoz meg;
- a **kimerülő erőforrások** ésszerű felhasználási üteme, amit részben a kimerülő erőforrásoknak a megújulókkal való helyettesíthetősége, részben a technológiai haladás határoz meg.

Pearce és Atkinson definíciója alapján a fenntarthatóság azt jelenti, hogy a társadalom számára rendelkezésre álló tőkét, „eszközállományt” legalább azonos szinten kell tartani annak érdekében, hogy a jövő generáció is ugyanazokkal az esélyekkel, lehetőségekkel rendelkezzen a fejlődéshez (Greene–Wegener, 1997; Kerekes, 2009).

Ezen felül a fenntarthatóság szerves része a generációk, nemzetek és egyének közötti **egyenlőség** biztosítása. Az Európai Városok Chartája a Fenntarthatóság Felé a következőképpen határozza meg a fenntartható fejlődés célját: társadalmi egyenlőség, fenntartható gazdaságok és környezeti fenntarthatóság elérése (Greene–Wegener, 1997).

Ezek a makroökonómiai definíciók azonban nehezen fordíthatók le vállalati szintre, nem adnak megfelelő iránymutatást a vállalatoknak arra vonatkozólag, hogy mi is az ő szerepük, és hogyan tudnák a belső és külső érintettek érdekeit megfelelően összehangolni a vállalati érdekekkel (Carter–Rogers, 2008).

2.2. Fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban



2.2.1. A környezetvédelem megjelenése a vállalati gyakorlatban

A fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban **először a környezetvédelemre korlátozódva** jelent meg, míg a társadalmi aspektus csak később vált széles körben kiemelt jelentőségűvé:

Bár a Brundtland Jelentés a fenntarthatóság gazdasági, környezeti és társadalmi dimenzióját egyenlő súllyal kezeli, a későbbiekben a hangsúly a környezet védelmére helyeződött, míg a társadalmi tényező és annak a másik két tényezővel meglévő kölcsönhatásai a háttérbe szorultak (Kerekes–Szlávik, 2001; Borghesi–Vercelli, 2003, idézi: Kőszeghy, 2004, 1. old.).

A fenntarthatóság legtöbbször leegyszerűsített formában jelenik meg a vállalatoknál: legtöbbjük a fenntarthatóságot a környezeti dimenzióval, az öko-hatékonysággal azonosítja (Dyllick–Hockerts, 2002).

Ennek oka lehet az is, hogy több szerző szerint a vállalatok számára nem elérhető vagy releváns cél a társadalmi aspektusok integrálása: a vállalatok nem rendelkeznek a megfelelő eszközökkel ahhoz, hogy a társadalmi problémákat hatékonyan kezelni tudják (Fineman, 2000; Lamming et al. 1999, idézi: Schaefer, 2004).

A környezeti aspektus kezdeti dominanciáját támasztja alá az is, hogy a **vállalati fenntarthatóság** vagy **fenntartható vállalat** (Corporate Sustainability, CS) fogalma kezdetben csak a

környezeti fenntarthatóságot foglalta magában, míg a társadalmi aspektusokat is magában foglaló megközelítésre inkább a **társadalmi felelősségvállalás** (Corporate Social Responsibility, CSR) elnevezés terjedt el. Mára a két fogalmat sokkal inkább szinonimaként használják a gazdasági, környezeti és társadalmi szempontok egyidejű figyelembe vételére (Marrewijk, 2003). Málovics (2011) is bemutatja, hogy „a fenntarthatóság és a CSR koncepciói párhuzamosan fejlődtek, és a kezdeti eltérések (előbbi környezeti, utóbbi társadalmi fókusz) után egyre inkább közeledtek egymáshoz. A vállalati felelősséget egyre több szerző szerint (Loew, 2004, Kuhndt et al 2004, Schaltegger–Burritt 2005) a fenntarthatóság tükrében kell értelmezni.” (48. old.)

A vállalati működés jelentős negatív externális hatásokkal jár, melynek egyik legfőbb megjelenési formája a környezetszennyezés. *A gazdasági rendszer nyersanyagot és energiát igényel az ökológiai rendszerből, amit azután hulladékká transzformálva ad vissza az ökológiai rendszernek. Vagyis az emberi szükségletek kielégítése, az értékteremtés a természet szempont-jából hulladéktermelés: értékvesztéssel, minőségromlással jár* (Csutora–Kerekes, 2004).

A jelenlegi fejlődés fenntarthatatlanságának és a változtatás szükségességének felismerésével, a negatív externális hatások internalizálása céljából a kormányok egyre **szigorodó környezetvédelmi szabályozásokat** hoztak. Így próbálták rákényszeríteni a vállalatokat a természeti környezet tiszteletben tartására, a környezetterhelés csökkentésére. A legtöbb vállalat működésében a környezetvédelmi tevékenység **külső kényszer**, valamilyen szabályozás hatására jelent meg, és legtöbbször csak a **szabályozásoknak való megfelelésig** terjedt. A vállalatok úgy tekintettek a környezetvédelemre, mint plusz terhet, költséget jelentő tényezőre, mely egyértelműen negatív hatással van a vállalat pénzügyi eredményére és versenyképességére.

2.2.2. Környezetvédelem és versenyképesség

Porter és Van der Linde (1995a) 1995-ös cikkükkel próbálták azt az elterjedt vélekedést megdönteni, mely szerint a **környezetvédelmi szabályozások, a növekvő költségeken keresztül, aláássák a versenyképességet**. Ez a szemlélet mindenféleképpen egy **átváltást** feltételezett a környezeti teljesítmény és a gazdaságosság között, ahol a társadalmi haszonnal szemben vállalati (magán) költségek állnak. Porter és Van der Linde álláspontja szerint azonban a megfelelően kidolgozott környezetvédelmi szabályozás olyan innovációkhoz vezethet, melyek az inputok (alapanyag, energia, munkaerő, stb.) hatékonyabb felhasználását teszik lehetővé. Ezáltal az eredmény alacsonyabb környezeti hatás mellett alacsonyabb költség, jobb termékminőség és javuló globális versenyképesség lehet. Vagyis **a javuló erőforrás-termelékenység képes a környezeti teljesítmény javításának költségeit ellensúlyozni, és magasabb versenyképességhez vezet**. Porter és Van der Linde arra

hívja fel a figyelmet, hogy a szennyezés általában gazdasági veszteségforrás, az erőforrások nem hatékony felhasználását jelzi. Ez az újszerű megközelítés heves vitát robbantott ki, végül pedig paradigmaváltáshoz vezetett.

Porter és Van der Linde makroszinten, a szabályozások oldaláról közelítette meg a kérdést, azonban a vita kirobbanása után számos kutató igyekezett **vállalati szinten**, esettanulmányokon keresztül, illetve empirikusan bizonyítani az egyik vagy másik tábor igazát (Karakazoglu–Lindell, 2000; Crowe–Brennan, 2007; Rao–Holt, 2005; Zhu–Sarkis–Geng, 2005; King–Lenox, 2001; Pataki, 2001; Németh, 2008).

Egymásnak ellentmondó eredmények is születtek: több tanulmány kihangsúlyozza, hogy az egyre komplexebbé váló környezeti problémák kezelése igen jelentős költségekkel jár, ami nagyban megnehezíti annak versenyelőnnyé formálását. Amennyiben ezek a befektetések valóban előnyösek volnának, nem lenne szükség állami kényszerre: a piaci verseny automatikusan kikényszerítené azokat a piaci szereplőktől (Walley–Whitehead, 1994; Palmer et al. 1995). Ugyanakkor számos esettanulmány bizonyítja, hogy a progresszív környezeti stratégiák, a környezeti innovációk által gazdasági előny érhető el: ezek általában magasabb termékminőség és/vagy alacsonyabb költségek formájában jelentkeznek (Karakazoglu–Lindell, 2000).

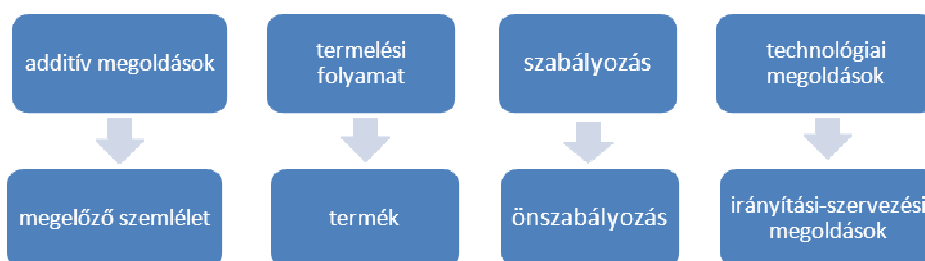
Karakazoglu és Lindell (2000) empirikus kutatása hipotézisvizsgálaton keresztül alátámasztotta, hogy pozitív kapcsolat van a vállalat környezeti innovativitásának mértéke és az elért környezeti versenyelőny között, illetve **a környezeti versenyelőny pozitív hatással van a vállalat pénzügyi teljesítményére**. A versenytársakhoz viszonyított magasabb környezeti teljesítmény viszont nincs hatással a vállalat pénzügyi teljesítményére: kizárólag a versenytársakénál jobb környezeti teljesítmény elérése nem jelent önmagában versenyelőnyt (például amennyiben ez a költségek jelentős növekedésével jár vagy a termékminőség rovására megy). A környezetvédelmi beruházások csak akkor járnak gazdasági haszonnal, ha azzal a piacon képesek versenyelőnyt szerezni. A szerzőpáros tehát bizonyítja a nyer-nyer szituációk lehetőségességét, ugyanakkor a gazdasági- és versenyelőnyök elérését a proaktív környezeti stratégiához és kedvező külső- és belső feltételekhez köti.

Az empirikus vizsgálatok során számos **probléma** merül fel. Milyen tényezőket érdemes bevonni a vizsgálatba? Hogyan értelmezhető, mérhető a környezeti teljesítmény vagy a versenyelőny? Hogyan szűrhetők ki az egyéb tényezők hatásai? Ráadásul a környezeti és gazdasági teljesítmény közötti pozitív kapcsolat kimutatása esetén is kérdéses a **kapcsolat iránya**: valóban a kiemelkedő környezeti teljesítmény vezetett pozitív gazdasági eredményhez, vagy épp fordítva: a hatékony vállalati működés tette lehetővé a vállalat számára, hogy a környezetvédelemre is áldozzon? (King–Lenox, 2001)

Nehéz tehát számszerűen bizonyítani a környezetvédelem és a versenyképesség közötti pozitív kapcsolatot. Az elmúlt évtizedben tapasztalt trendek – a globalizáció, a globalizálódó ellátási láncok, a növekvő verseny a természeti erőforrásokért, az egyre szigorodó környezetvédelmi szabályozások, a fogyasztók növekvő környezettudatossága – azonban **új síkra terelik** a porter-i vitát: többé nem eldöntendő kérdés **a környezetvédelem stratégiai szintre emelése**, hanem ez a **hosszú távú versenyképesség alapfeltételévé válik**.

A változó feltételekkel a vállalatok környezetvédelmi irányultsága, szemléletmódja is fejlődésen ment keresztül. Csutora Mária és Kerekes Sándor (2004) az alábbi fejlődési állomásokat azonosították:

1. additív megoldások helyett **megelőző szemléletű környezetvédelem** – *tisztább termelési programok* (egyidejű költségmegtakarítás és szennyezéscsökkentés) és *öko-hatékonyság* (a tisztább termelés fogalom továbbfejlesztése, melynek célkitűzése: többet termelni kisebb környezetterheléssel és nagyobb fogyasztói megelégedettséggel).
2. **a figyelem középpontjába a termelési folyamat helyett a termék került** – „*bölcsőtől a bölcsőig*” szemlélet (valamely termék hulladékának valamely más termék nyersanyagává kell válni), az *ökodesign* fejlődése.
3. „utasít és ellenőriz” típusú szabályozás helyett **önszabályozás**, vagyis az **előírásoknak való megfelelés helyett környezeti kiválóság** – a vállalatok egyre nagyobb hányada *önkéntesen* vállalja a környezetvédelmi jogszabályok *túlteljesítését*, a vállalati imázs javítása érdekében. A környezeti kiválóság jelentheti a hatóságok által elvártnál és/vagy a versenytársakénál jobb környezeti teljesítményre való törekvést.
4. a súlypont áthelyeződött a technológiai megoldásoktól az **irányítási-szervezési megoldások** felé – a vállalatok felismerték, hogy a megfelelő technológia csak szükséges, de nem elégséges feltétele a környezeti teljesítmény javulásának. Megjelentek a szabványosított irányítási rendszerek, mint az EMAS (Európai Unió rendszere, 1993), vagy az ISO 14 000.

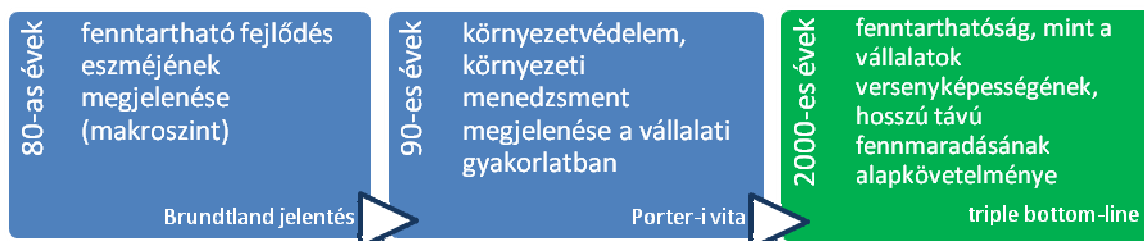


(Csutora–Kerekes, 2004, 19–20. old.)

1. ábra: A környezetvédelmi kihívásra adott vállalati reakciókban azonosított fejlődési állomások (Csutora–Kerekes, 2004 alapján saját szerkesztés)

A szerzőpáros ezen fejlődési trendeket a környezetvédelmi kihívásra adott vállalati és kormányzati reakciók mentén azonosította, azonban véleményem szerint ugyanezek az irányok figyelhetők meg a fenntarthatóság vállalati szintű kezelésének fejlődésében is.

2.2.3. A fenntartható és felelős vállalat



Mára széles körben elfogadottá vált, hogy **mind a környezetvédelmi, mind a társadalmi aspektusok figyelembe vétele elengedhetetlen a vállalat hosszú távú fennmaradásához**, sikeréhez. Lubin és Esty szerzőpáros egyenesen a következő, a minőségi és az információs forradalomhoz hasonló **megatrend**nek tartja a fenntarthatóságot, melyet nem hagyhatnak figyelmen kívül a vállalatok (Lubin–Esty, 2010).

A vállalatok felelősségének előtérbe kerülését az alábbi tényezők mozdították elő:

- globalizáció, és a globalizáció által egyre erősödő verseny
- vállalatok egyre növekvő mérete és befolyása
- az állam szerepének ártérkelődése
- egyre erősödő, stratégiai fontosságúak az érintettekkel való kapcsolatok, a tudás és a vállalati hírnév
- erősödő verseny a nagy szakértelemmel rendelkező alkalmazottakért
- civil szervezetek aktivitása nő
- szellemi termékek jelentőségének növekedése

(Raynard–Forstater, 2002, 1. old.)

Mindezen tényezőket tovább erősíti, hogy az életszínvonal emelkedésével felértékelődik az externáliákkal kapcsolatos társadalmi érzékenység (Steger–Meima, idézi: Csutora–Kerekes, 2004, 28. old.), márpedig a társadalmi elfogadottság és legitimáció az üzleti siker alapja.

A fenntarthatóság mindhárom dimenziójának figyelembe vétele, stratégiai szintre emelése tehát ma már elengedhetetlen a hosszú távú üzleti sikerhez:

„A fenntartható fejlődés bármelyik dimenziójának elhanyagolása veszélyezteti a vállalkozás fennmaradását.” (Csutora–Kerekes 2004, 17. old.)

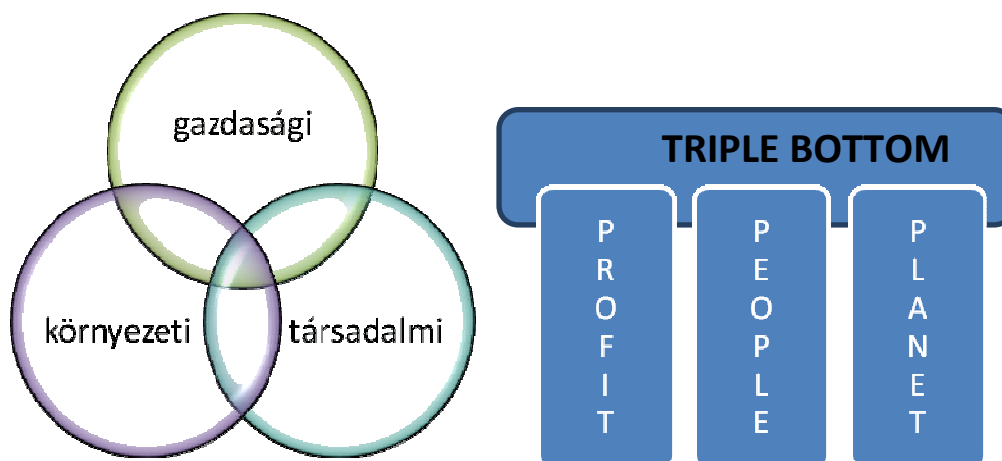
„A 21. század felvilágosult vállalata immár környezettudatosan és a társadalmat is segítve kell, hogy működjön, másképpen nem lehetséges a versenyképesség és a „fenntartható gazdasági növekedés”” (Tóth, 2007, 11. old.).

A vállalatok mára felismerték, hogy az externális hatások javítása, valamint a társadalmi és környezeti problémák egyre szélesebb körének figyelembe vétele, kezelése elengedhetetlen a vállalat hosszú távú sikerének biztosításához (Raynard–Forstater, 2002, 1. old.).

A fenti elvek nem csak elméleti szinten bizonyítottak, a vállalati gyakorlatban is megvalósulnak: mára a vállalati vezetők többsége elismeri, hogy **a fenntartható és felelős vállalati működés az üzleti siker alapfeltétele**, számos vállalatnál találkozhatunk fenntarthatósági vezérigazgató-helyettséssel, fenntarthatósági jelentésekkel, és a vállalati kommunikációban sokszor kulcsszerephez jut a fenntarthatóság. Míg az 1990-es évek közepén a fenntartható fejlődés legfőbb szószólói és előmozdítói a helyi önkormányzatok voltak, addig mára a legaktívabb szereplőnek az üzleti szektor tekinthető (Dyllick–Hockerts, 2002).

2.2.4. A fenntarthatóság vállalati szintű értelmezése

A vállalatok számára a fenntarthatóság tulajdonképpen azt jelenti, hogy a korábbi szemléletmódot, a kizárólag gazdasági érdekek szerinti optimalizálást fel kell váltania a **hármascélrendszer** (triple bottom line) elvének: a gazdasági szempontok mellett a környezeti és társadalmi célok figyelembevételének. Vagyis a fenntartható vállalat összehangolt erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy **gazdaságilag életképes, a környezetet nem terhelő és társadalmilag felelős szervezet** legyen. (Elkington 1997, 1998, 2004 in: Carter–Rogers, 2008 és Marrewijk, 2003).



2. ábra: A hármascélrendszer (saját szerkesztés)

A fenntarthatóság stratégiai szintre való emelése egyben a stratégiai gondolkodás időtávjában is változást hoz: a rövid távú pénzügyi sikerek mellett felhívja a figyelmet a **hosszú távú gondolkodásmódra**, a hosszú távú siker megalapozására. Az általános gyakorlat, leginkább a tőzsdei piacokon keresztül a rövid távú eredményekre, sokszor negyedéves profitmutatókra koncentrál, és a rövid távú hasznokat nagyobbra értékeli, mint a távoli, társadalmi és környezeti költségeket (Dyllick–Hockerts, 2002). Ezzel szemben a fenntartható működés szélesebb körű és hosszabb távú aspektusok figyelembe vételét is megköveteli, középpontjában pedig a rövid távú profitcélok helyett a hosszú távú vállalati versenyképesség áll.

A vállalatok **érintett megközelítése** szerint (stakeholder view of the firm) egy vállalat csak akkor képes hosszú távon fennmaradni, ha fenntartható és tartós kapcsolatokat tud kiépíteni érintett-hálójának minden tagjával. Ezek a kapcsolatok a legfontosabb forrásai a vállalati sikernek (Perrini–Tencati, 2006).

A vállalati fenntarthatóság értelmezését Dyllick és Hockerts (2002) a Brundtland Jelentés definíciójából kiindulva, az érintettek, érintett-szemlélet integrálásával adja meg: *fenntartható vállalat az a vállalat, amely kielégíti jelenlegi érintettjeinek (beleértve a közvetlen és közvetett érintetteket is, mint tulajdonosok, alkalmazottak, ügyfelek, civil szervezetek, közösségek, stb.) szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné esélyeit arra, hogy jövőbeni érintettjeinek szükségleteit is képes legyen kielégíteni* (Dyllick – Hockerts, 2002).

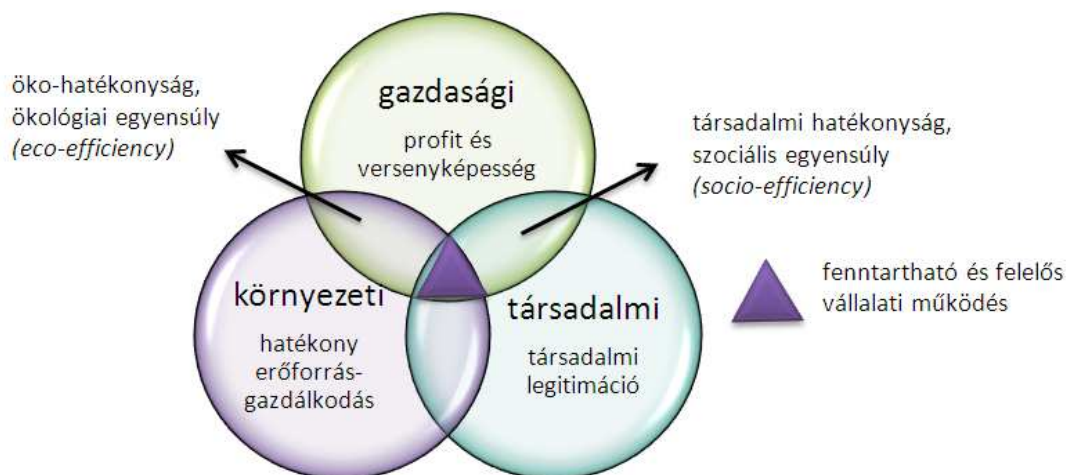
A definíció kihangsúlyozza, hogy a fenntartható vállalat nem csak a pénzügyi érdekeltséggel rendelkező, hanem **minden érintett számára felelősséggel tartozik**. A vállalati döntések során tehát a tulajdonosok, részvényesek érdekei mellett figyelembe kell venni a fogyasztók, az alkalmazottak, a beszállítók, a hatóságok, a közösség és a természeti környezet érdekeit is.

A Deloitte & Touche definíciója a vállalati fenntarthatóságra: „olyan üzleti stratégiák és tevékenységek alkalmazása, amelyek *ma eleget tesznek a vállalat és stakeholderei igényeinek*, miközben védik, fenntartják és erősítik azokat az emberi és természeti erőforrásokat, melyekre szükség lesz a jövőben” (Labuschagne et al 2005, 373. old., idézi: Málovics, 2011, 47. o.).

Larson és szerzőtársai alapján a fenntartható üzlet a *környezetiileg és társadalmilag tudatos* üzleti stratégiák és működési gyakorlatok együttese, melyek „együtt vezetik a cégeket egy tisztább és egészségesebb világ felé, és utat kínálnak a nagyobb nyereségesség irányába” (Larson et al. 2000, 1. old., idézi: Málovics, 2011, 47. old.)

Perrini és Tencati (2006) alapján a fenntarthatóság egy olyan paradigma, mely a gazdasági siker, a társadalmi kohézió és a környezetvédelem összekapcsolásával képes a vállalatok hosszú távú fennmaradásának biztosítására, és szervesen hozzájárul a vállalat azon céljához, *hosszú távon értéket teremtsen*. A **fenntarthatóságra törekvő vállalat** (sustainability-oriented company) teljes mértékben tisztában van azzal, hogy milyen *felelősséggel tartozik* egyes érintettjei felé, és olyan módszereket és eszközöket alkalmaz, melyek hozzájárulnak a *társadalmi és környezeti teljesítmény* javításához. (Perrini–Tencati, 2006, 297–298. old.)

Figge és Schaltegger (2000) megközelítése szerint a fenntarthatóságra törekvő vállalat folyamatainak és teljesítményének gazdasági, társadalmi és környezeti aspektusait is figyelembe véve fejlődik, mely során *együttal* képes megvalósítani a pénzügyi és versenyképességi sikereket, a társadalmi elfogadottságot, legitimációt és a természeti erőforrások hatékony felhasználását (Figge–Schaltegger, 2000 idézi: Perrini–Tencati, 2006, 298. old.).



3. ábra: A fenntartható vállalati működés dimenziói (Figge–Schaltegger (2000), idézi: Perrini–Tencati (2006) 298. old. és Schaltegger–Burritt (2003) 21. old. alapján saját szerkesztés)

A tanulmányban a vállalati fenntarthatóság Perrini és Tencati (2006) által megfogalmazott definícióját tekintem irányadónak. Mindenképp kiemelendőnek tartom, hogy a definícióban nem a fenntartható, hanem a fenntarthatóságra *törekvő* vállalat szerepel. Ezt azért tartom fontosnak, mert véleményem szerint a szigorú értelemben vett, valóban fenntartható vállalat egyelőre utópia. A definíció tartalmazza ezen kívül a fenntarthatóság fontos aspektusait: a hosszú távú orientációt, az érintettek figyelembe vételét, a vállalatok felelősségét és a hármas célrendszer alkalmazását, vagyis a társadalmi és környezeti teljesítménycélok integrálását is.

Carroll (1979) a vállalati felelősséget egy kicsit más oldalról megközelítve, a vállalatok társadalmi teljesítményének modelljében (CSP modell – Corporate Social Performance) a társadalom által a vállalatok felé támasztott alábbi elvárásokat, felelősségi kategóriákat határozza meg:

- **gazdasági elvárások/felelősség** – a társadalom igényeinek megfelelő termékek és szolgáltatások előállítása és értékesítése nyereség elérése mellett
- **jogi elvárások/felelősség** – a vállalat gazdasági céljait a törvényi előírások keretein belül kell megvalósítania
- **etikai elvárások/felelősség** – a társadalom a törvényi kereteken felül, azok mellett egyéb etikai elvárásokat támasztanak a vállalatok felé
- **diszkracionális/önkéntes felelősség** – teljesen önkéntes, sem a törvények, sem a társadalmi normák által nem elvárt ügyek, problémák kezelése – vagyis nem számít etikátlannak, ha egy vállalat nem foglalkozik az adott problémával, viszont pozitív hatással lehet, amennyiben mégis.

Vállalati fenntarthatóság vagy vállalati társadalmi felelősségvállalás

Ahogy arra már korábban kitértem, a vállalatok fenntarthatóságával kapcsolatosan párhuzamosan két koncepció fejlődött: a vállalati fenntarthatóság (CS), és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR). Előbbi kezdetben a környezeti, utóbbi inkább a társadalmi aspektusokat hangsúlyozta, mára azonban egyre inkább közelít egymáshoz a két fogalom, és legtöbbször szinonimaként használják (Marrewijk, 2003; Málóvics, 2011). Málóvics (2011) ugyanakkor rámutat: „míg a fenntarthatóság gondolata makro- (globális) szintről indult ki, majd folyamatosan megjelent nemzeti, lokális és immár vállalati szinten is, addig a CSR alapvetően egy mikroszintű koncepció, azaz más-más oldalról közelítik a gazdaság és természeti környezet konfliktusát. A fenntarthatóság napjainkban átfogóan, hosszú távon tekinti a gazdaság-társadalom-környezet összefüggéseit, míg a CSR a problémáknak csak az adott vállalat szempontjából releváns részére koncentrálna, és kevésbé tartja szem előtt a valóban hosszú távot. A különbséget tehát úgyis megfogalmazhatjuk, hogy míg a CSR a vállalati szintre koncentrálna, a felelős vállalati viselkedést elsősorban a vállalat szemszögén keresztül vizsgálja, addig a vállalati fenntarthatóság inkább arra keresi a választ, hogy milyen vállalati viselkedés lehetne makro- (globális) szinten fenntartható” (62. o., kiemelések hozzáadva). Ebben az értelmezésben tehát a vállalati fenntarthatóság egy magasabb szintű, „valódi” fenntarthatóságot takar, míg a CSR a felelősség bizonyos szintű, a vállalati érdekeket (is) támogató módon való felvállalása. Nagyon fontosnak tartom ezt a megkülönböztetést, ugyanakkor mivel a feldolgozott irodalomban a két fogalom legtöbbször szinonimaként szerepel, és mivel a megkülönböztetésnek sokkal inkább elméleti, mint gyakorlati jelentősége van, a tanulmányban a CS és CSR fogalmakat én is szinonimaként használom.

2.2.5. A fenntartható vállalati működés motivációi, szintjei

A fenntartható vállalati működés fő **mozgatórugóit** Raynard és Forstater (2002) három tényezőben látja:

1. **Érték** – értékrendbeli szemléletváltozás következett be, mely alapján a vállalatok felelőssége nem áll meg az értékteremtésnél, hanem annak ki kell terjednie a társadalmi és környezeti javakra is.
2. **Stratégia** – a társadalmi és környezeti felelősségvállalás hozzájárul a vállalat stratégiai fejlődéséhez, stratégiai jelentőséggel bír.
3. **Külső nyomás** – különböző nyomásgyakorló csoportok, a fogyasztók, a média, az állam és egyéb hatóságok rákényszerítik a vállalatokat a társadalmi felelősségvállalásra.

Seuring és Müller (2008) a fenntartható ellátási lánc menedzsmentet előmozdító legfontosabb tényezőkként azonosítja az alábbiakat:

- törvényi előírások, szabályozások
- fogyasztói elvárások
- érintetteknek adott válasz
- versenyelőny elérése
- környezetvédelmi és szociális nyomásgyakorló csoportok
- hírnévromlás elkerülése

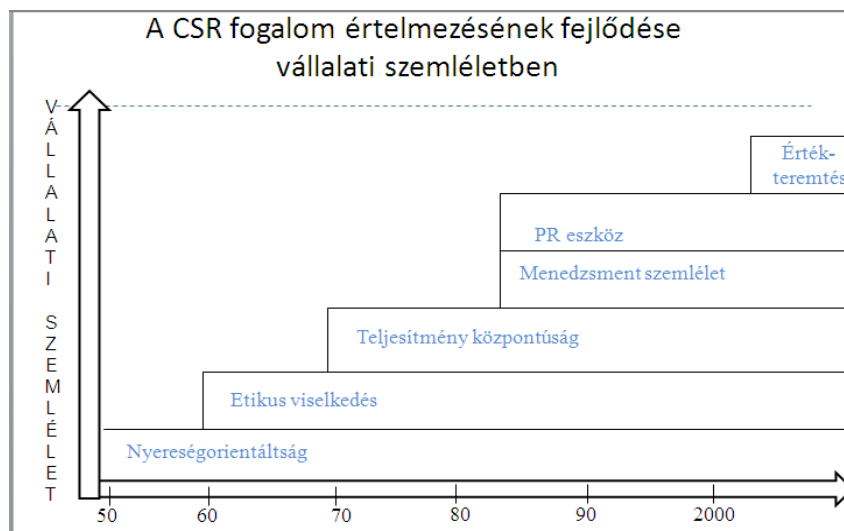
A fenti motivációk valamelyikéből, vagy azok kombinációjából kiindulva, az elkötelezettség mértéke alapján Raynard és Forstater (2002) a fenntartható működés alábbi három szintjét különbözteti meg:



4. ábra: A CSR három szintje a vállalat elkötelezettsége alapján (Raynard–Forstater, 2002, 10. old. alapján)

A fenti modell egy igen jelentős szemléletbeli váltást mutat be: a modell harmadik szintjén a fenntarthatóság már mint pozitív, értéket teremtő gyakorlat, az egyik legfőbb vállalati cél, az **értékteremtés eszközeként** jelenik meg.

A CSR vállalati szintű értelmezésének fejlődését – csúcspontján az értékteremtéssel – szemlélteti az alábbi ábra:



5. ábra: A CSR fogalom értelmezésének fejlődése a vállalati szemléletben (Ásványi, 2010b)

Egy másik csoportosításban Raynard és Forstater (2002) a vállalati fenntarthatóság megvalósításának alábbi három szintjét különbözteti meg:

1. „Tűzoltás” (pain alleviation) / **hírnév védelme**: különböző nyomásgyakorló csoportok, a fogyasztók, a média, az állam és egyéb hatóságok nyomására **válaszreakcióként**, az esetleg **pénzügyi veszteség illetve hírnévromlás elkerülése érdekében**.
2. **Költség-haszon megfontolás**: **közvetlen költségelőnyök** elérése érdekében (például termelékenységnövekedés vagy az erőforrásfelhasználás hatékonyságának növelése által).
3. **Stratégiai megfontolás**: a fenntarthatóság a vállalati stratégia integrált része.

	minimális költségbefektetés, változtatás vagy elkötelezettség	jelentős mértékű költségbefektetés, változtatás vagy elkötelezettség
rövid távú előnyök	tűzoltás	költség-haszon
hosszú távú előnyök	stratégiai	

6. ábra: A CSR szintjei (Raynard-Forstater, 2002, 8. old. alapján)

2.2.6. Fenntarthatóság és versenyképesség

A hármas optimalizálás elve azt is előrevetíti, hogy a társadalmi, környezeti és gazdasági teljesítmény metszéspontjában **léteznek a vállalatok számára olyan tevékenységek, melyek pozitív hatással vannak a környezetre és a társadalomra, és egyben hosszú távú gazdasági előnyöket és versenyelőnyforrást is jelentenek** a cégeknek. A fenntartható fejlődés tehát új szemléletmódot hozott: a vállalatok gazdasági, környezeti és társadalmi teljesítménye közötti átváltások helyett (az egyik dimenzió mentén való javulás csak egy másik dimenzió rovására valósulhat meg), a három dimenzió együttes, egyidejű fejlődését jelenti (Carter–Rogers, 2008; Csutora–Kerekes, 2004).

Belin-Munier (2009) csoportosítása alapján három elmélet létezik a **társadalmi felelősségvállalás és a vállalat gazdasági teljesítménye közötti kapcsolatra**:

1. a társadalmi felelősségvállalás a profit csökkenésével jár (Friedman, 1970)
2. a társadalmi felelősségvállalás javítja a vállalati folyamatokat és/vagy versenyelőnyforrást jelenthet
3. a társadalmi felelősségvállalás javítja az érintettek megítélését a vállalatról és csökkenti a negatív reakciók kockázatát

Az első tehát negatív, míg a második és harmadik elmélet pozitív kapcsolatot feltételez a felelősségvállalás és a vállalat gazdasági teljesítménye között. A két pozitív kapcsolatot feltételező elmélet között a különbség a pozitív hatás feltételezett forrása: az egyik a vállalat *belső* folyamataira koncentrálna a belső hatékonyságjavulásban, a másik a vállalat *külső* megítélésének javulásában, és ezáltal a külső kockázatok csökkenésében látja a gazdasági előny forrását.

Seuring és Müller (2008) az általuk feldolgozott, fenntartható ellátási lánc menedzsmenttel foglalkozó cikkek alapján egy másik csoportosítását adja a **hármas célrendszer egyes pillérei közötti kapcsolatoknak**:

1. A Seuring és Müller által feldolgozott cikkek legtöbbje **win-win(-win)** szituációt tár fel, vagyis pozitív kapcsolatot feltételez az egyes pillérek között.
2. A második leggyakrabban említett megközelítés szerint az egyes pillérek között **átváltások** vannak, vagyis ha az egyik dimenzió nyerünk, az egy másik dimenzió rovására megy.
3. A harmadik megközelítés alapján a környezeti és társadalmi teljesítmény alapvető elvárás, **minősítő kritérium** ahhoz, hogy az adott vállalat egyáltalán részt vehessen az adott ellátási láncban, míg a **rendeléselnyerés** a gazdasági teljesítmény alapján történik.

Az első megközelítés tehát egyértelműen *pozitív*, a második *negatív* kapcsolatot feltételez, míg a harmadik megközelítés gyakorlatilag egy *közvetett pozitív* kapcsolatot takar: nem azonosít közvetlen

előnyöket a környezeti és társadalmi teljesítményhez kapcsolódóan (de nem is zárja ki azokat!), hanem azt mondja, hogy nem lehet képes egy cég gazdaságilag jól teljesíteni, amennyiben környezeti és társadalmi teljesítménye nem megfelelő.

Természetesen minden eset más és más, nem lehet kategorikusan, univerzális érvénnyel kijelenteni a fenntartható vállalati működés és a versenyképesség közötti pozitív vagy negatív viszonyt. A fenntartható működésnek az egyes érintettek egymással ütköző érdekei miatt mindig lesznek olyan aspektusai, melyek csak **átváltások** árán valósíthatók meg. Ugyanakkor a fenntartható vállalati működés és a társadalmi felelősségvállalás számos **üzleti előnnyel** járhat:

- **versenyképesség erősödése**
- **új üzleti lehetőségek**
- **működési költségek csökkenése** (például hatékonyabb erőforrásfelhasználás, vagy a hulladék mennyiségének csökkentése által)
- **javuló hírnév, megítélés, tekintély** (a felelősségvállalás nagyban hozzájárulhat a vállalati megítélés javulásához, míg az elégtelen környezeti vagy társadalmi teljesítmény jelentős károkat okozhat a márkáértékben)
- **alkalmazottak toborzásának, fejlesztésének és megtartásának lehetőségei javulnak** (közvetett (javuló morál és hűség) és közvetlen (például család-barát politikák alkalmazása, vagy önkéntes képzési programok) hatásokon keresztül)
- **javuló kapcsolatok a különböző érintettekkel** (társadalmi elfogadottság, együttműködőbb partnerek, helyi közösségekkel való együttműködés, minőségi befektetők és üzleti partnerek megtalálása, kormányzati támogatás elnyerése, politikai tőke építése (a jövőbeli szabályozások proaktív befolyásolása, alakítása nehezen imitálható versenyelőnyforrást jelenthet))
- **hatékonyabb kockázatmenedzsment** (például katasztrófák, krízisek elkerülése. Azáltal, hogy egy vállalat szisztematikusan, még a problémák bekövetkezése előtt foglalkozik az őt érintő hosszú távú kockázatokkal, tisztában lesz a rá váró kockázatokkal és sokkal jobban fogja tudni azokat kezelni. Ilyen hosszú távú kockázat lehet például a termékei által okozott károk, a környezeti hulladék, a munkahelyi- és közbiztonság, az alapanyag-ként felhasznált természeti erőforrások szűkössége vagy az energiaárak ingadozása (Shrivastava, 1995b).)
- **tanulás és innováció**

(Raynard–Forstater, 2002, 8–9. old., Matolay–Petheő–Pataki, 2007, 8. old.)

Amennyiben egy vállalat képes ezeket a lehetséges előnyöket megfelelően kiaknázni, úgy a fenntartható működés egyben versenyelőnyforrássá válhat. Ugyanakkor, ahogy azt a fejezet elején láttuk, mára egyre inkább Seuring és Müller (2008) 3. számú megközelítése érvényesül, vagyis a

környezeti és társadalmi teljesítmény a legtöbb vállalat számára mint alapvető elvárás, **minősítő kritérium** jelenik meg ahhoz, hogy a vállalat egyáltalán a piacon maradhasson.

2.2.7. Fenntartható ellátási lánc menedzsment

A környezeti menedzsment és a fenntartható működés fókusza a vállalatról kezd kiterjedni az **ellátási lánc egészére** (Belin–Munier, 2009). Az egyre növekvő globális fejlődés és verseny, valamint a kiszervezések erőteljes térhódításának hatására számos vállalat termelési folyamatai a világban szétszórtnak mennek végbe, az ellátási láncban résztvevő vállalatok száma pedig nagymértékben megnőtt. **A központi vállalat** ebben az esetben **felelős a teljes ellátási lánc környezeti és társadalmi teljesítményéért**, illetve az ellátási lánc vállalatainál jelentkező ilyen jellegű **problémákért** (például embertelen munkakörülmények vagy a helyi környezet szennyezése). Ennek oka, hogy egy termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban felmerülő negatív környezeti hatásokat vagy társadalmi elégedetlenséget az érintettek általában az ellátási lánc központi vállalatával azonosítják, akkor is, ha a problémát az ellátási lánc egy másik szereplője idézte elő, vagy egy másik szereplőhöz köthető. Ezért a központi vállalatnak, amennyiben fenn akarja tartani felelős imázsát, elemi érdeke, hogy az általa képviselt környezeti és társadalmi célokat és elvárásokat az ellátási lánc többi szereplőjével is betartassa (Carter–Rogers, 2008; Rao–Holt, 2005). Így tehát az ellátási láncokra nehezedő erőteljes gazdasági, hatékonysági nyomás mellett a vállalatoknak beszállítóik és partnereik környezeti és társadalmi teljesítményéért is felelősséget kell vállalniuk (Seuring et al. 2008, 1545. old.). Egy vállalat felelősségvállalásának hatékonysága nagyban függ az adott ellátási láncba tartozó minden egyéb vállalat felelősségvállalásától is – vagyis **egy vállalat csak akkor képes valóban felelősen működni, ha az ellátási lánc összes többi szereplője is hasonlóan felelős** (Belin–Munier, 2009; Ciliberti et al. 2008).

Seuring és Müller (2008) két, egymást kiegészítő fenntartható ellátási lánc menedzsment stratégiát különböztet meg:

1. stratégia: Beszállítói fókusz – 'Supplier management for risks and performance'

Az első a beszerzési folyamatok, beszállítók „zöldítése”. Ez a stratégia a beszállítómenedzsmenten, beszállítófejlesztésen alapul, fő fókuszai a kockázatkezelés és a teljesítmény. A stratégia legfőbb előmozdítója a beszállítók nem elégséges környezeti, szociális teljesítménye miatti **hírnévvesztéstől való félelem**. Ennek elkerülése érdekében a **beszállítóértékelés**be környezeti és társadalmi szempontokat is bevonnak, az ezzel kapcsolatos menedzsmentirányítási rendszereket (ISO 14001, SA 8000) pedig gyakran minősítő kritériumként határozzák meg, majd átfogó **beszállítói auditokkal** ellenőrzik megvalósulásukat. Emellett gyakran

alkalmazzák a **beszállítói önértékelést** is, melyben a szállítóknak maguknak kell bemutatniuk, hogyan kezelik a környezetvédelmi és társadalmi kérdéseket. A stratégia része lehet szoros **partneri kapcsolat** kialakítása, általában olyan esetekben, amikor közös folyamatfejlesztésre van szükség.

A stratégia célja kettős: egyrészt a fenntarthatóság mindhárom dimenziójához kapcsolódó **kockázatok csökkentése**, másrészt a környezeti és gazdasági teljesítmény összekapcsolásával **a teljes ellátási lánc teljesítményének javítása**.

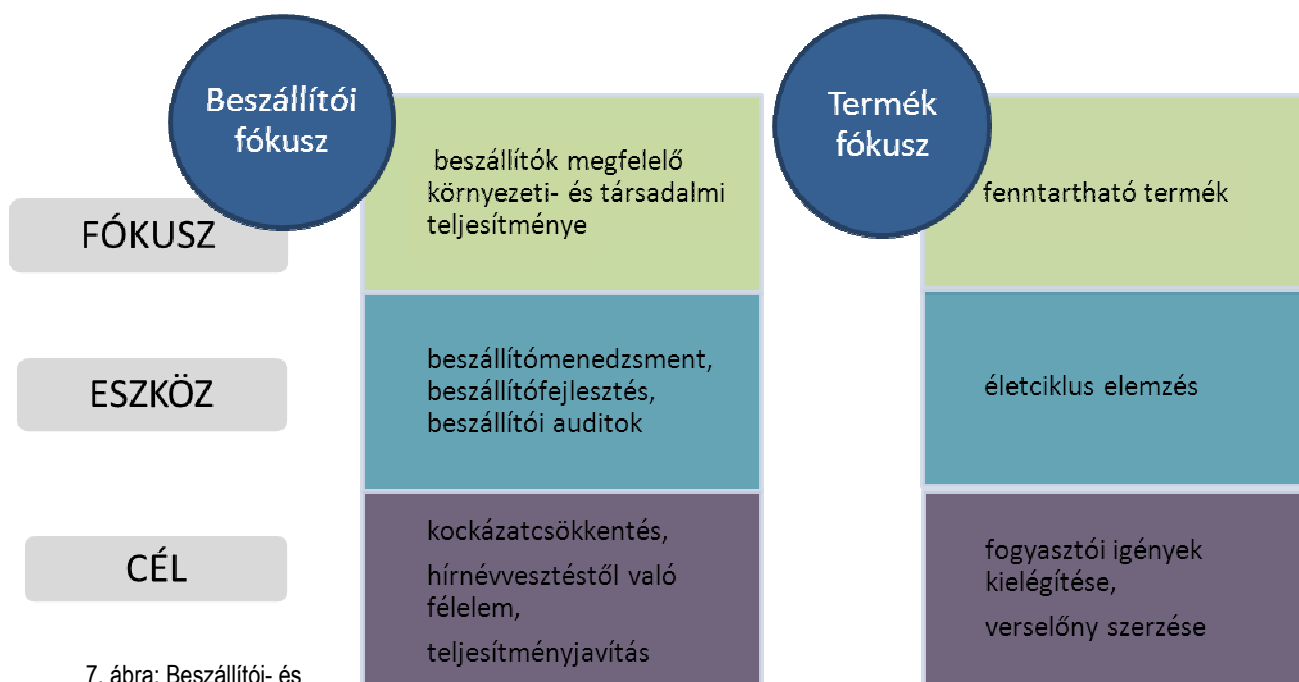
2. stratégia: Termék-fókusz – 'Supply chain management for sustainable products'

A másik stratégiai megközelítés a beszállítók helyett az előállított/forgalmazott **termékre/szolgáltatásra** (beleértve annak melléktermékeit és csomagolását is), annak fenntartható voltára összpontosít.

Ezen stratégia leggyakrabban alkalmazott módszere az **életciklus elemzés**, melyből kiindulva már az életciklus-menedzsment fogalma is megjelent az irodalomban (Seuring, 2004, idézi: Seuring–Müller, 2008) Természetesen ebben az esetben is szükséges a **beszállítók bevonása**, fejlesztése, hasonló hozzáállás megkövetelése, illetve akár a beszállítókkal megvalósított közös programok, fejlesztések. Ennek következményeképp a beszállítókkal (ez alatt nem csak az elsődleges beszállítókat értve) való együttműködés szerepe felértékelődik, a teljes ellátási lánc integrációjára van szükség. Sok esetben ahhoz, hogy a vállalat képes legyen fenntartható terméket előállítani, először a beszállítók fejlesztésére, megfelelő beszállító „létrehozására” van szükség (ami akár beszállítóspecifikus beruházásokat is megkövetelhet). Mindezek szoros kapcsolatot, széleskörű információmegosztást igényelnek a teljes ellátási láncban.

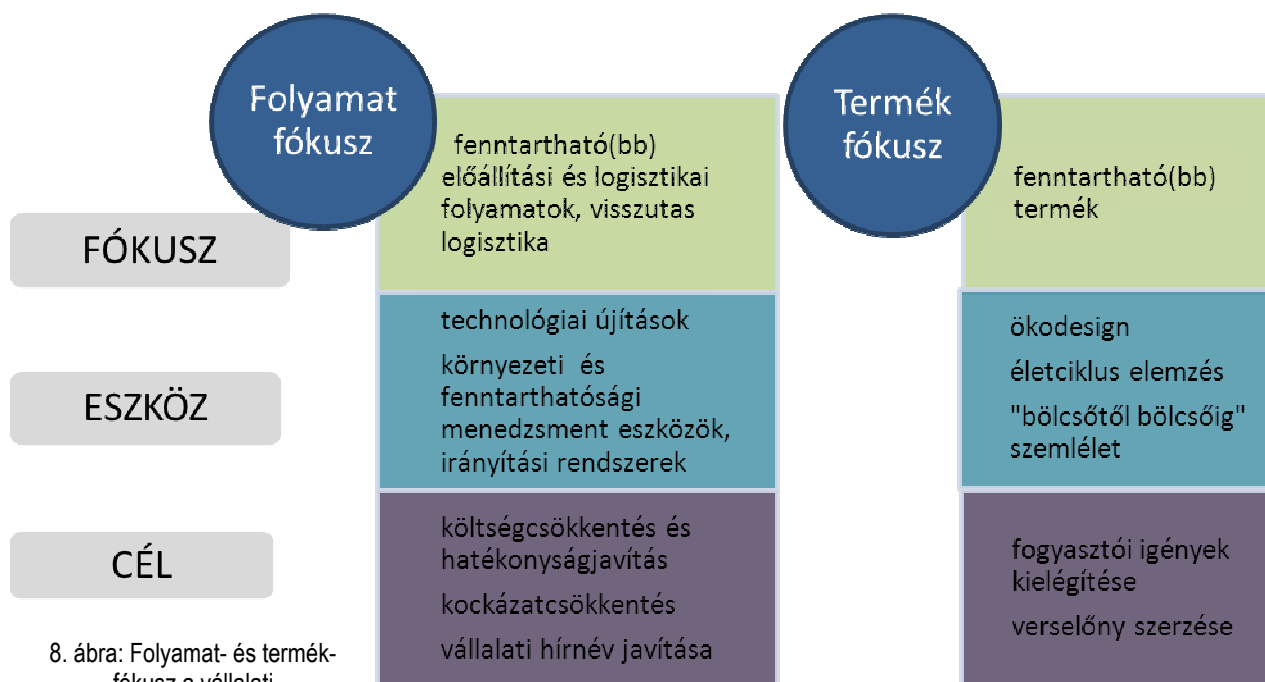
A stratégia célja a **kiemelkedő környezeti és társadalmi teljesítményt nyújtó termék segítségével a fogyasztói igények kielégítése és versenyelőny szerzése**.

A két stratégia nem egymást kizáró, sokkal inkább egymást kiegészítő megközelítése a fenntartható ellátási lánc menedzsmentnek. Úgy is értelmezhető, hogy **a fenntartható ellátási lánc menedzsment bevezetésében szerepet játszó két fő motivációt, fókuszot határozza meg**. Nagyon gyakori, hogy az egyik stratégiát alkalmazó vállalat rövidesen a másik stratégiát is alkalmazza: egy „fenntartható” termék létrehozásához elengedhetetlen, hogy a beszállítók is tiszteletben tartsák ugyanazokat a környezeti és társadalmi szttenderdeket, míg számos esetben a fenntartható ellátási lánc menedzsmentet a kockázatcsökkentés érdekében, beszállítói fókusszal alkalmazó cég felismeri, hogy a termék fenntarthatóságának javításával további előnyök érhetők el.



7. ábra: Beszállítói- és termék-fókusz a fenntartható ellátási lánc menedzsmentben (saját szerkesztés)

A fenti két stratégiát a szerzőpáros a fenntartható ellátási lánc menedzsment számára határozta meg, azonban ennek analógiájára, bizonyos mértékű átalakítással, a vállalati fenntarthatóság kezelésében is fellelhető két fő fókusz, melyeket Csutora–Kerekes (2004) a vállalatok környezeti menedzsmentje kapcsán már azonosított. Az alábbi ábrán ezt a két fókuszt igyekszem a vállalati fenntarthatóságra értelmezni:

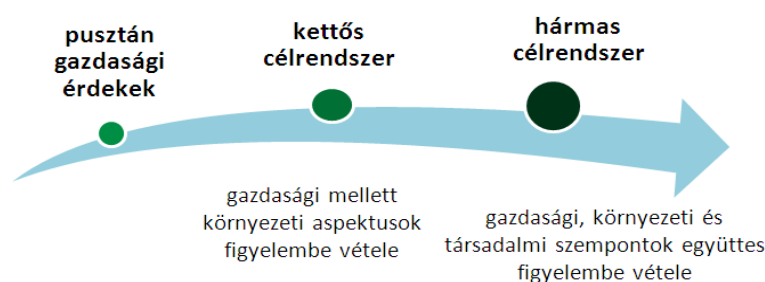


8. ábra: Folyamat- és termék-fókusz a vállalati fenntarthatóságban (saját ábra)

2.3. A környezetvédelem és fenntarthatóság vállalati szintű kezelésének fejlődési irányai

A feldolgozott irodalom alapján a vállalatok környezetvédelemmel és fenntarthatósággal kapcsolatos gyakorlatában az alábbi szemléletváltozások, fejlődések figyelhetők meg, mentek, illetve mennek végbe jelenleg:

- a gazdasági érdekek mellett alapvető elvárássá válik a környezeti és a társadalmi aspektusok integrálása



9. ábra: A vállalati fenntarthatósági gyakorlat fejlődése (saját ábra)

A fenntarthatóság a vállalati gyakorlatban először a környezetvédelmi megfontolások terén jelent meg: a fenntartható működést sokan az öko-hatékonysággal azonosították (**kettős célrendszer**), míg a társadalmi szempontok kevésbé jelentek meg. A környezetvédelmi megfontolások integrálása mára minden fejlett gazdaságban alapvető elvárássá, követelménnyé vált, azonban egyre erőteljesebb hangsúlyt kap a fenntarthatóság **hármass célrendszerének** érvényesítése, és a vezető vállalatok már felismerték a társadalmi pillér bevonásának szükségességét is.

A Csutora–Kerekes (2004) által a vállalatok környezeti menedzsmentjében azonosított fejlődési állomások, és a fenntarthatóság vállalati megközelítésének Raynard–Forstater (2002) által meghatározott három szintje, illetve azok bizonyos mértékű átértelmezése alapján véleményem szerint *mind a környezetvédelem, mind a fenntarthatóság* vállalati szintű kezelésében két fő irány, tendencia figyelhető meg:

- a reaktív szemléletmódot egyre inkább felváltja a környezetvédelmi és fenntarthatósági problémák proaktív megközelítése



10. ábra: A vállalatok környezetvédelemmel és fenntarthatósággal kapcsolatos szemléletmódjának fejlődése (saját ábra)

Egyre inkább az jellemző, hogy a vállalatok nem csak egy esetleges probléma, botrány kapcsán foglalkoznak a környezeti és társadalmi problémákkal, hanem a vállalati stratégiába integráltan, proaktív módon igyekeznek ezekre a problémákra hatékony válaszokat találni.

Ezt a fejlődési tendenciát állapította meg a környezetvédelem vállalati kezelése kapcsán Csutora–Kerekes (2004) (additív megoldások → megelőző szemléletmód, önszabályozás/ környezeti kiválóság, ld. 11. o.), valamint Raynard és Forstater (2002) a fenntarthatóságra vonatkoztatva (tűzoltás/ hírnév védelme → stratégiai szint, ld. 18. o.).

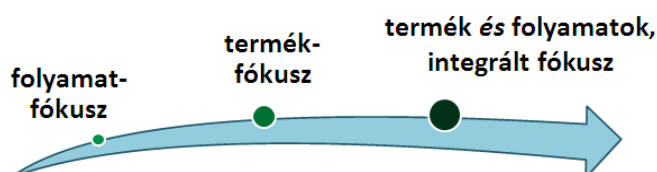
Ezen dimenzió tehát a vállalat *hozzáállását* vizsgálja a környezetvédelmi, illetve fenntarthatósági kérdésekhez. Ez a problematika már Carroll (1979) korábban említett CSP modelljében is megjelent, mint a vállalatok társadalmi érzékenysége ('social responsiveness'), a vállalat által a társadalmi kérdésekre adott válaszok mögött meghúzódó filozófia vagy stratégia. Carroll a társadalmi érzékenységgel, válaszkészséggel kapcsolatosan az alábbi szinteket azonosítja és építi be modelljébe:

Reaktív (<i>reaction</i>)	Védekező (<i>defense</i>)	Támogató (<i>accommodation</i>)	Proaktív (<i>proaction</i>)
felelősség elhárítása, tagadás	minimálisan szükséges intézkedések	progresszív lépések	problémamegoldó, iparági vezető vállalat

1. ábra: A vállalatok válaszkészségének szintjei (Carroll (1979) és Málovics (2011) alapján saját szerkesztés)

Az egyik legfőbb tendencia a környezetvédelmi és fenntarthatósági kérdések vállalati szintű kezelésében véleményem szerint az, hogy egyértelmű elmozdulás látható a reaktívtól a proaktív szemléletmód felé.

- a kezdeti folyamat, majd termék fókusz helyett egyre fontosabbá válik a termékek és folyamatok integrált menedzsmentje



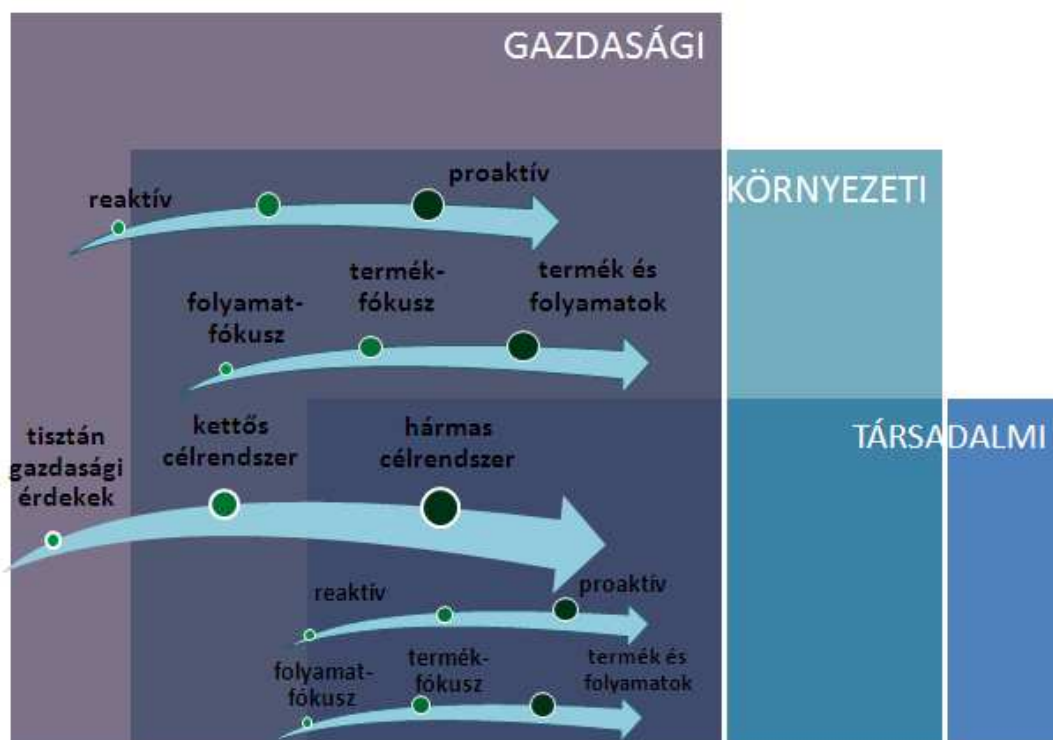
12. ábra: A környezeti- illetve fenntarthatósági menedzsment fókuszának fejlődése (saját ábra)

Jellemzően a vállalati gyakorlatban először az egyben költségcsökkentéssel is járó, főleg technológiai környezetvédelmi lépések jelentek meg. A fogyasztók egyre környezettudatosabbá, a társadalmi problémák iránt fogékonyabbá válásával a vállalatok igyekeznek termékeiket/szolgáltatásaikat is környezetbaráttá, illetve fenntarthatóbbá tenni. **A hangsúly tehát**

áthelyeződött a termelési folyamatról a termékek/szolgáltatások fenntarthatóbbá tételére (Csutora–Kerekes, 2004 alapján). Véleményem szerint a termék-fókusz mellett újra egyre nagyobb hangsúly helyeződik a folyamatokra, azonban ez már nem csak a termelési/előállítási folyamatra korlátozódik: a vállalatok igyekeznek az előállítási folyamat mellett a **teljes logisztikai rendszert** (akár ellátási lánc szinten is) és a **támogató folyamatokat** is környezetkímélővé/fenntarthatóvá tenni.

Minél elkötelezettebb egy vállalat a környezettudatos vagy fenntartható működés iránt, annál kevésbé választható szét a termék-, illetve folyamat fókusz. A „bölcsőtől a bölcsőig” szemlélet például egyidejűleg megkívánja a *termék* újrafelhasználásra tervezését és a visszaszálló logisztikai *folyamatok* szervezését, koordinációját is. Tehát mára a valóban elkötelezett vállalatok körében az egyik szintre való fókuszálás helyett a **termékek és folyamatok integrált környezeti/fenntarthatósági menedzsmentje** jellemző.

Az azonosított fejlődési trendeket keretbe foglalva ábrázolja a 13. ábra:



13. ábra: A környezetvédelem és fenntarthatóság vállalati menedzsmentjének fejlődési irányai (saját ábra)

3. Kutatási célok bemutatása

A műhelytanulmány célja megvizsgálni a hazai vállalatok fenntarthatósági és környezetvédelmi gyakorlatát a szakirodalom alapján azonosított fejlődési irányok mentén. Milyen szinten állnak a vállalatok a környezetvédelem és fenntarthatóság kezelése szempontjából?

Az irodalomfeldolgozás alapján felállított modellem alapján egyrészt vizsgálandó, hogy a **fenntarthatóság három pillérének integráltságát tekintve** mi jellemzi a hazai vállalatokat – vagyis mennyiben érvényesül a kettős, illetve hármas célrendszer.

Ezután pedig az adott szinten (fenntarthatóság környezetvédelemre szűkített vagy pedig 'teljes' értelmezése) belül vizsgálandó a hazai vállalatok **stratégiai megközelítése**, hozzáállása (reaktív vs. proaktív), illetve **fókusz**a (folyamat vs. termék vs. termék- és folyamat).

3.1. Első kutatási cél: A kettős- és hármas célrendszer megjelenése a hazai vállalati gyakorlatban

Első kutatási célom annak vizsgálata, mennyiben érvényesül a hazai vállalati gyakorlatban a gazdasági mellett a környezeti és a társadalmi aspektusok figyelembe vétele.

Málovics (2011) alapján **hazánkban sokkal inkább a fenntarthatóság környezeti aspektusai vannak a figyelem középpontjában, mint a társadalmiak**. Magyarország jelen gazdasági-társadalmi folyamatait sokkal inkább környezeti, mint társadalmi szempontból ítéljük fenntarthatatlannak (161. old.). Málovics empirikus kutatást végzett mind kvalitatív, mind kvantitatív módszerek alkalmazásával. A vizsgálatba KÖVET²-nél nyilvántartott, ISO14001 környezetvédelmi tanúsítvánnyal rendelkező hazai vállalatokat vont be. Eredményei azt mutatják, hogy a vállalati működés legfontosabb aspektusa egyértelműen a vállalat hosszú távú fennmaradásának biztosítása. Szintén nagy hangsúlyt kapott az ökohatékonyabb működés és a vállalati környezetvédelem. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok ISO 14001 tanúsítvánnyal való rendelkezése eleve implikálja a negatív környezeti hatások csökkentésének szándékát, a környezeti aspektusok figyelembe vételét. Ugyanakkor Málovics (2011) is megjegyzi, hogy az is szerepet játszhat a környezeti dimenzióhoz köthető kérdések

² KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért

értékelésében, hogy „e szempontok manapság mintegy társadalmi elvárásként jelentkeznek a válaszadók irányába” (161. old.). A vállalati működés **társadalmi aspektusai lényegesen kisebb súlyt kaptak**, mint a gazdasági és környezeti aspektusok.

A **Szonda Ipsos** a Magyarországi Üzleti Tanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSDH) megbízásából 2008 szeptemberében végzett attitűdfelmérést a 100 főnél többet foglalkoztató magyarországi vállalatok körében a fenntartható fejlődés és társadalmi felelősségvállalás témakörében, 224 cégvezető bevonásával. A felmérés alapján a magyarországi 100 fő feletti cégek kétharmadának üzleti stratégiájában szerepel a fenntartható fejlődés. A megvizsgált cégek körében a fenntartható működés konkrét megvalósítási formáira rákérdezve a legtöbben a környezettudatos gondolkodást, a környezetvédelmi szempontok figyelembe vételét nevezték meg (31%), míg társadalmi célú projekteket mindössze 4% említett. A válaszadók 55%-a szerint a következő néhány évben erősödni fog a vállalatok felelősségvállalása. Ezután konkrét tényezők felsorolásával azt vizsgálták, hogy a vállalatoknak a következő években mely problémákra kell figyelmet fordítaniuk. Az eredmények azt mutatták, hogy a cégek lényegesebbnek tartják működésük során a környezetvédelmi aspektusok figyelembe vételét, mint a társadalmi anomáliák szem előtt tartását (BCSDH, 2008). Tehát ez a felmérés is a környezeti aspektusok dominanciáját mutatja a társadalmi megfontolásokkal szemben.

A korábban feldolgozott szakirodalom, Málóvics (2011) empirikus kutatása, a Szonda Ipsos felmérése és személyes megítélésem, tapasztalataim alapján első hipotézisem az alábbi: *a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt. A társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármass célrendszerének érvényesítése azonban csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.*

Ezt a hipotézist megvizsgálom egyrészt a vállalatok **szándékolt, kinyilvánított stratégiája** alapján, vagyis a vállalati *célok* mentén (H1), majd pedig igyekszem annak *megvalósulását*, a **realizált stratégiát** megvizsgálni (H2).³

H1: A vállalatok szándékolt stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább

³ Mintzberg (1998) különbséget tesz a vállalat **kinyilvánított** (tervezett/szándékolt, intended) stratégiája, mely formalizáltan megfogalmazott tervként, előzetes koncepcióként értelmezhető, és a **megvalósult** (realized) stratégiája között. A realizált stratégiát középpontba helyező megközelítés „a szervezet cselekvéseiben utólagosan fölismerhető „mintát”, szabályszerűséget tekint stratégianak” (Baranyi, 2001 p. 23.) „Egy szervezet valóságban érvényesülő stratégiája sohasem egyezik meg a szervezet előzetesen elgondolt stratégiájával, hanem a valóságban a stratégia mindig a tervezett és a spontán elemek keverékeként jön létre.” (Mintzberg-Waters, 1985 idézi: Baranyi, 2001) A realizált stratégia tehát a megvalósult magatartást jelenti, melynek kiindulópontja a vállalati kinyilvánított stratégia. A kinyilvánított stratégiának egy része a gyakorlatban is megvalósul (szándékolt (deliberate) stratégia), egy része azonban nem (unrealized strategy), és kiegészül nem tervezett, spontán elemekkel (emerging strategy).

elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármas célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.

H2: A vállalatok realizált stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármas célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.



14. ábra: Az első kutatási cél bemutatása (saját ábra)

3.2. Második kutatási cél: A hazai vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjának, stratégiájának vizsgálata (reaktív vs. proaktív szemléletmód)

Második kutatási célom a **vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjának vizsgálata**. Vizsgálatomat a H1-H2 hipotézisekben megfogalmazott feltevésemet, és a kérdőív adta lehetőségeket figyelembe véve a fenntarthatóságról a környezetvédelemre szűkítem.

A **reaktív szemléletmód** értelmezésében azt jelenti, hogy egy vállalat környezetvédelmi vagy fenntarthatósági tevékenysége csupán a szabályozásoknak való megfelelésre terjed ki, ezen felül csak „tűzoltásként”, egy esetleges probléma, botrány felmerülésekor foglalkoznak a környezeti kérdésekkel.

A **proaktív szemléletmód** ezzel szemben a környezetvédelmet vagy a fenntarthatóságot a vállalati stratégiába integráltan kezeli, a lehetséges kockázatok felméréseivel, a mindenkori szabályozásokon jellemzően túlmutató technológiák alkalmazásával igyekeznek az esetleges problémákat megelőzni, azokra hatékony választ találni, és a környezetvédelmi, illetve fenntarthatósági intézkedéseket versenyképességi előnnyé formálni. A proaktivitás hosszú távú szemléletmódot feltételez, melynek köszönhetően a vállalat a közvetlen költségcsökkenéssel járó környezetvédelmi/fenntarthatósági intézkedések mellett csak hosszú távon megtérülő, kezdeti beruházást igénylő lépéseket is megvalósít.

A reaktív és proaktív szemléletmód kapcsolatát az elméleti áttekintés során tárgyalt modellekkel a 15. ábra szemlélteti:

	Reaktív	Proaktív
Csutora–Kerekes (2004)	additív megoldások	megelőző szemléletmód + önszabályozás/környezeti kiválóság
Raynard–Forstater (2002)	tűzoltás/hírnév védelme	stratégiai
Carroll (1979)	reaktív + védekező	támogató + proaktív

1

5. ábra: A reaktív és proaktív szemléletmód kapcsolata egyéb modellekkel (saját ábra)

Baranyi Árpád (2001) egy 1999. január és május között a magyarországi feldolgozóipari vállalatok környezetvédelmi tevékenységéről készült, 152 vállalatot bevonó felmérés alapján, faktor- és klaszterelemzések segítségével azonosította a hazai vállalatok fő környezetvédelmi stratégiatípusait. Eredményei alapján a hazai feldolgozóipari **vállalatok fele a környezetvédelem figyelmen kívül hagyása (30%) vagy a *minimalista* (20%) stratégiát követi, vagyis **csak annyit tesz, amennyit a jogszabályok alapján feltétlenül szükséges**. További 20% aktív a környezetvédelmi kommunikáció területén, környezetvédelmi teljesítményük azonban ettől jócskán elmarad (*környezetvédelmi marketing*). A megkérdezett vállalatok **28%-a rendelkezik erős környezetvédelmi intézményekkel és intenzív környezetvédelmi tevékenységgel** egyaránt. Mindezek alapján a szerző arra következtetett, hogy „a szóban forgó vállalatok nagy része kézzelfogható környezetvédelmi eredmények produkálása nélkül is képes a piacon maradni” (Baranyi, 2001, 88. old.).**

A GEMS-HU szintén 1999-es, a környezettudatos vállalatirányítás magyarországi helyzetét vizsgáló nemzetközi felmérése alapján a vállalatok mindössze 8%-a tartozott a „szorgalmasak” csoportjába, vagyis teljesített jól a felmérést végzők által azonosított mindhárom dimenzió terén (technológiai, intézményesültség, termék dimenziók). A vállalatok további 59%-a csak egy-egy dimenzió mentén nyújtottak jobb teljesítményt, míg 33%, a „lemaradók”, mindhárom dimenzióban gyenge teljesítményt nyújtottak (Pataki–Tóth, 1999).

Szűkebb kört, a hazai vegyipari vállalatok környezetvédelmi szemléletét mérte fel Fonyó–Szépvölgyi–Harangozó (2002) 15 vállalat bevonásával (a válaszadó vállalatok a nettó árbevételük alapján a teljes magyar vegyipar több mint 75%-át tették ki). Ezen felmérés alapján jóval pozitívabb kép alakult ki: a vállalatok közel fele a környezetvédelmi tevékenységre mint versenyelőnyforrásra (is) tekint, és csupán egy vállalat a tizenötből célozza csak a külső előírásoknak való megfelelést. A felsővezetők egyre nagyobb figyelmet fordítanak a környezetvédelemre, ugyanakkor a pénzhiányt tekintik messze a legfontosabb hátráltató tényezőnek. Ebből arra lehet következtetni, hogy a környezetvédelmet

elsősorban a költségek oldaláról közelítik meg (65. old.). A környezetvédelmi tevékenység elsődleges motivációja a felmérés alapján a hatósági szabályozás és az európai integráció, ezt követi a társadalmi elvárásoknak való megfelelés. Csak ezután következnek az olyan piaci tényezők, mint a versenyelőny szerzése vagy a piaci nyomás, vagyis egyelőre inkább a megfelelés, mintsem a versenyelőny szerzése motiválja a megkérdezett vállalatok környezetvédelmi tevékenységét (70. old.). Összességében tehát a 2002 tavaszán a hazai vegyipari vállalatok körében végzett felmérés alapján a környezetvédelem egyre hangsúlyosabb szerephez jut a vállalatok stratégiájában, és kezd előtérbe kerülni a megelőző szemléletmód, ugyanakkor a motiváló és hátráltató tényezők vizsgálata alapján továbbra is a költségtényezők, illetve a szabályozások dominálnak a piaci ösztönzők helyett.

A „Versenyben a világgal” kutatási program 2004 tavaszán készült felmérésének eredményeit összegző Zárótanulmány (Chikán et al. 2006) hasonló következtetéseket von le: „a társadalmi felelősségérzet és a környezetvédelem ügye melletti elkötelezettség nagyon lassan erősödik, az utóbbira való készítés ma is sokkal inkább a hatósági szabályozás és a hivatalos elvárások eredménye, mint a piaci és/vagy társadalmi nyomásé” (5. old.). Ugyanakkor a vállalatok több mint fele valósított meg valamilyen környezetvédelmi célú beruházást a megelőző három évben, melyek között **egyre inkább terjed a csővégi megoldások helyett a tisztább technológiák használata**. A vizsgált **vállalatok negyede rendelkezett valamilyen környezetközpontú irányítási rendszerrel** (ISO 14001 vagy EMAS), ami biztosíthatja a jövőbeli folyamatos fejlesztéseket és a környezetvédelmi szempontok fokozott figyelembe vételét (33. old.).

Az ezredforduló környékén készült felmérések tehát egyértelműen a **vállalatok reaktív szemléletmódjának dominanciáját mutatták**. A 2004-es felmérés már mutat némi előrelépést a megelőző szemléletmód felé (tisztább technológiák felé való elmozdulás, a környezetirányítási rendszerek terjedése), ugyanakkor továbbra is a hatósági szabályozás, hivatalos elvárások a legfőbb vezérlői a környezetvédelmi tevékenységeknek, ami szintén inkább reaktív szemléletmódot tükröz.

Az idézett felmérések óta eltelt időszakban mind a fogyasztók, mind a vállalatok egyre erősödő környezettudatossága jellemző, nemzetközi és hazai viszonylatban egyaránt. A fejlett gazdaságokban már megkérdőjelezhetetlen a környezetvédelem mint versenyképességi tényező szerepe, és egyértelmű a stratégiai, proaktív megközelítés szükségessége. Következő hipotéziseim szerint Magyarországon is megfigyelhető némi elmozdulás a reaktívtól a proaktív szemléletmód felé, ugyanakkor a vállalatok nagy részénél továbbra sem jellemző a környezetvédelem proaktív módon való kezelése. Bár egyéb szempontok is egyre inkább megjelennek, a környezetvédelmi tevékenységeket továbbra is meghatározó mértékben a szabályozásoknak való megfelelés, illetve a látható környezetvédelmi

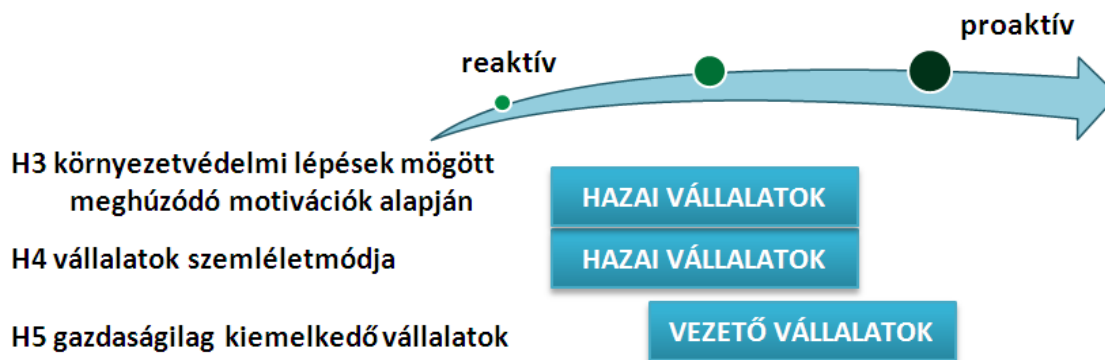
problémák motiválják („tűzoltás”). A gazdaságilag kiemelkedően, az iparági átlagszínvonalat meghaladóan teljesítő vállalatokra azonban egyre inkább a proaktív szemléletmód jellemző.

H3: Bár már megjelennek egyéb tényezők is, a magyar vállalatok környezetvédelmi célú lépéseinek legfőbb hajtóereje továbbra is külső kényszer: a szabályozásoknak való megfelelés vagy a látható környezetvédelmi problémákra adott válasz.

H4: A magyar vállalatok körében továbbra sem jellemző a környezetvédelem proaktív módon való kezelése.

H5: A gazdaságilag kiemelkedő, az iparági átlagot meghaladó szinten teljesítő vállalatok körében sokkal elterjedtebb a proaktív szemléletmód.

2. Kutatási cél – szemléletmód, stratégia



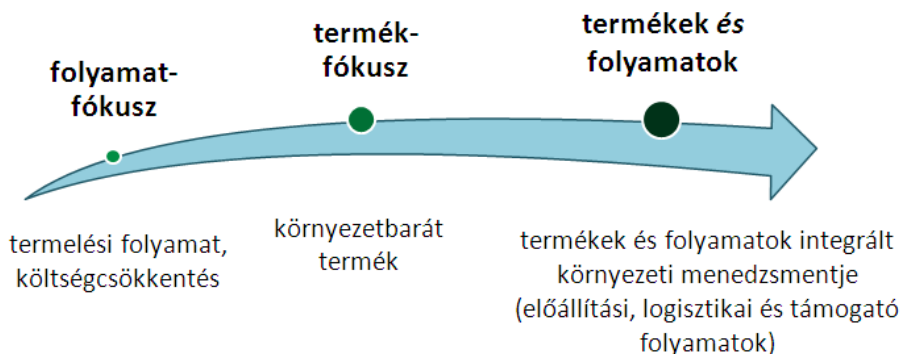
16. ábra: A második kutatási cél bemutatása (saját ábra)

3.3. Harmadik kutatási cél: A környezeti menedzsment fókuszának vizsgálata (folyamat vs. termék vs. integrált)

Az elméleti áttekintés alapján azonosított harmadik fejlődési irány a környezeti menedzsment fókuszára vonatkozik. Ahogyan a második kutatási cél esetében, itt is a fenntarthatóság helyett a környezeti dimenzióra szűkítem a vizsgálatot.

Ahogyan ezt már korábban kifejtettem, kezdetben a környezeti aspektusok leginkább a **termelési folyamatok**, technológiák szintjén jelentek meg, majd a hangsúly áthelyeződött a **termékek/szolgáltatások** környezetbarátabbá tételére (Csutora–Kerekes, 2004 alapján). Véleményem szerint a termék-fókusz mellett újra egyre nagyobb hangsúly helyeződik a folyamatokra, azonban ez már nem csak a termelési/előállítási folyamatra korlátozódik: a vállalatok igyekeznek az előállítási folyamat mellett **a teljes logisztikai rendszert** (akár ellátási lánc szinten is) és **a támogató**

folyamatokat is környezetkímélővé, vagyis egyre inkább a termékek és folyamatok integrált környezeti menedzsmentje jellemző.



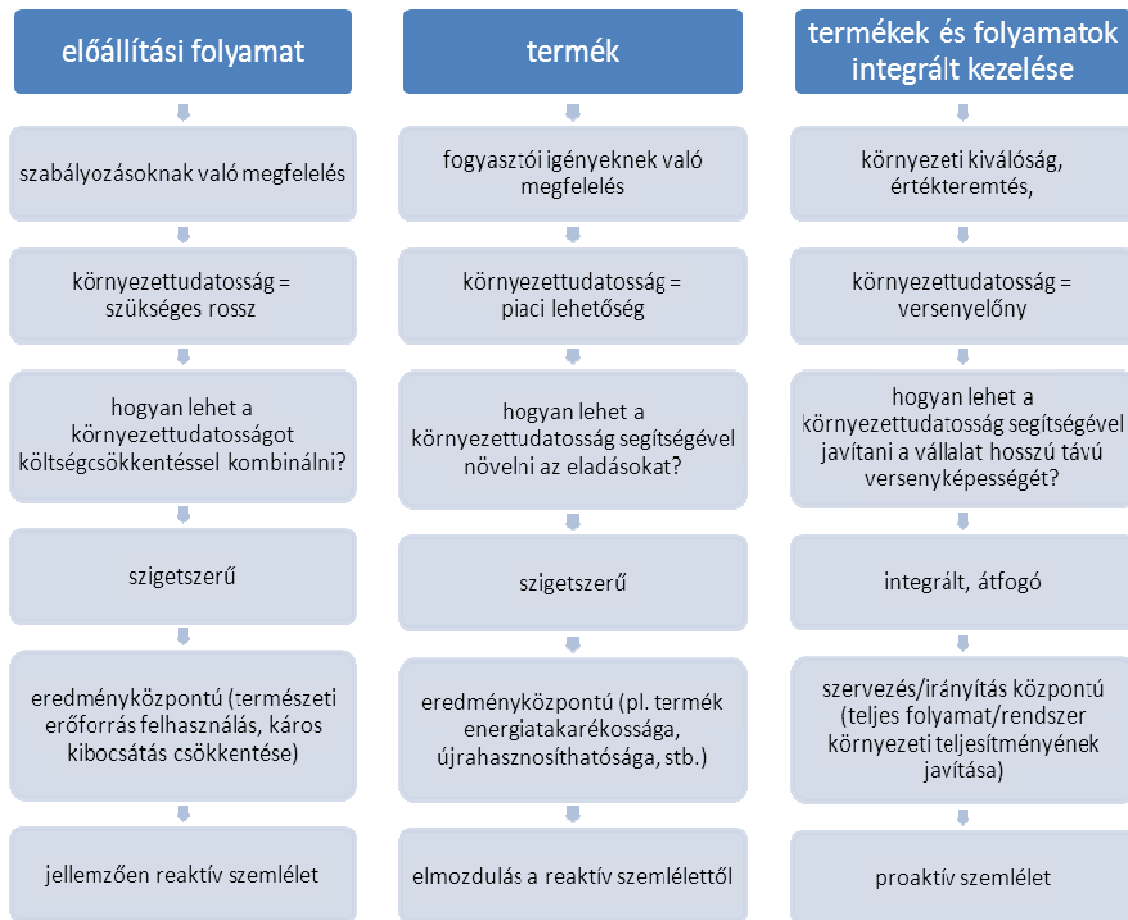
17. ábra: A környezeti menedzsment fókuszainak változása (saját ábra)

Ennek a szintnek egy jellemzőjeként említeném a Csutora-Kerekes (2004) által negyedik fejlődési állomásként azonosított **irányítási-szervezési megoldások felé történő elmozdulást**. A szerzőpáros ennek jelentőségét a technológiai megoldásoktól történő elmozdulás mentén határozza meg. Ezen fejlődési tendencia kismértékű átértelmezésével én ezt a környezeti menedzsment fókuszának a folyamat, illetve termékfókusz után következő, azokat immár integráltan kezelő fejlődési állomásának alapvető jellemzőjeként határozom meg. A környezeti irányítási rendszerek egyre szélesebb körű használatával ugyanis a környezettudatosság minden vállalati szinten, minden vállalati tevékenységben megjelenik, beleértve a termékek és folyamatok tervezését is. Jelenti tehát egyrészt a termékek és folyamatok integrált kezelését, ugyanakkor egy másik fontos aspektust is megjelenít: az **eredményközpontúság helyett** (pl. a termelési folyamat vagy a termék energiafelhasználásának csökkentése) a **folyamatok környezettudatos szervezésére és irányítására helyeződik át a hangsúly**, mely akár a folyamatok teljes, a megelőző, proaktív szemléletmód szellemében történő újragondolását, átfogó átszervezését is magában foglalhatja.

Szintén fontos különbség a korábbi szintekhez képest az, hogy a termékek és folyamatok integrált menedzsmentje, a fenntarthatóság eszméjével összhangban, **hosszabb időtávon** való gondolkodást feltételez.

A termékek és folyamatok integrált menedzsmentjének a folyamat- illetve termékfókusszal való összehasonlítását, a főbb különbségeket szemlélteti a 18. ábra.

KÖRNYEZETI MENEDZSMENT FÓKUSZOK



18. ábra: A környezeti menedzsment egyes fókuszainak jellemzői (saját ábra)

Mivel a környezeti menedzsment folyamat- és termékfókuszának azok integrált menedzsmentjével való kiegészítése saját következtetésem (a fókuszok ilyen kategorizálásával az általam feldolgozott irodalmakban nem találkoztam), a környezeti menedzsment ezen fókuszával kapcsolatban nem tudok korábbi kutatási eredményekből közvetlenül kiindulni. Azonban, ahogy ezt a különböző fókuszok összefoglaló táblázata is mutatja, véleményem szerint ezen fejlődési szint nem kezelhető teljesen külön a vállalat **környezetvédelmi szemléletmódjától, stratégiájától**, sokkal inkább **a két dimenzió párhuzamos fejlődése valószínűsíthető**. Bár természetesen nem feltétlenül mozog minden esetben együtt a két dimenzió, általánosságban elmondható, hogy a **folyamatfókusz** (költségcsökkentő technológiai környezetvédelmi lépések) sokkal inkább **a reaktív szemléletmódhoz, a szabályozásoknak megfeleléshez köthető**. Ezzel ellentétben **a termék- és folyamatfókusz** úgy határozható meg, mint **a proaktív, a megelőzést és környezeti kiválóságot előtérbe helyező stratégia megvalósításának eszköze vagy módja**.

Ennek megfelelően, a hazai vállalatok környezeti szemléletmódjával kapcsolatos hipotéziseimből kiindulva, valószínűleg csak az iparági vezető vállalatok körében lehet jellemző a környezeti menedzsment integrált fókusza.

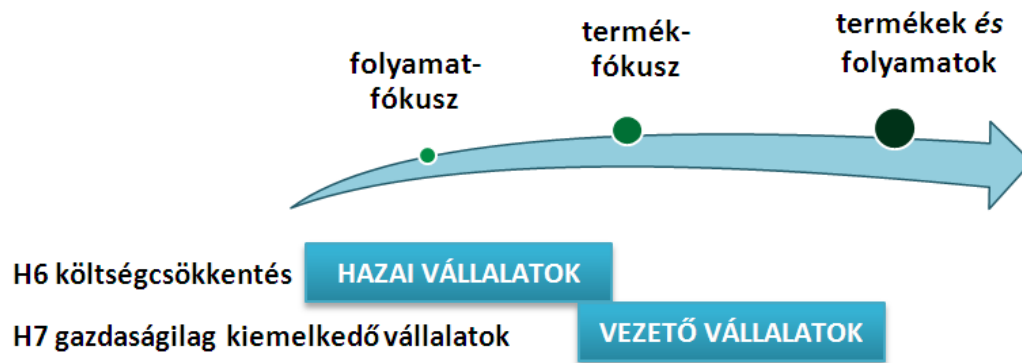
A hazai vállalatok környezeti menedzsmentjének folyamat-, illetve termékfókuszával (közvetetten) foglalkozott doktori disszertációjában Németh Patrícia (2006) a 2003-ban, környezetpolitikai eszközök és vállalati szintű menedzsment és gyakorlat témájában készült nemzetközi OECD felmérés és a „Versenyben a világgal” kutatás 2004-es fordulójának környezetvédelemmel kapcsolatos részei alapján. Eredményei azt mutatták, hogy **a vállalatok a legnagyobb figyelmet azokra a környezeti intézkedésekre** (anyag- és energiafelhasználás, hulladékgazdálkodás) **fordítják, amelyek a legnagyobb és legközvetlenebb költségkihatásúak** (145. old.). Emellett a szerző is arra a következtetésre jutott, hogy a környezetvédelmi tevékenységet Magyarországon több szempontból az állami szabályozás befolyásolja legnagyobb mértékben. Németh (2006) megállapítása szerint Magyarországon a disszertáció írásakor még **alacsony volt a környezetbarát termékekre irányuló kereslet**, vagyis a piaci verseny még nem ösztönözte széles körben a vállalatokat környezetbarát termékek fejlesztésére. Mindezen tényezők arra utalnak, hogy 2004-ben a hazai vállalatok körében a **folyamatfókusz lehetett meghatározó**. Ugyanakkor a szerző azt prognosztizálta, hogy a jövőben Magyarországon is egyre **erősödni fog a lakosság környezeti tudatossága** és igényessége, vagyis várhatóan növekedni fog a környezetbarát termékek iránti kereslet (pl. biotermékek, energiatakarékos készülékek, stb.). Többek között ennek hatására a környezetvédelmi tulajdonságok egyre nagyobb arányban a vállalati versenyképességet befolyásoló, jelentős tényezővé fognak válni (146–147. old.). Mivel a környezettudatosság erősödése az utóbbi tíz évben igen gyors fejlődést mutatott, mára akár meg is valósulhatott volna Németh (2006) prognózisának megfelelően a vállalatok környezeti menedzsmentjének eltolódása a termék, vagy akár az integrált fókusz felé. Az azóta eltelt öt évben azonban a környezettudatosság ezen kedvező fejlődésének gátat szabott a kirobbant **gazdasági válság**, mely egyrészt beszűkítette a vállalatok lehetőségeit a hosszabb távú, beruházást is igénylő környezetvédelmi intézkedések megvalósításában, másrészt a fizetőképes keresletet is nagymértékben visszavetette: kevesebben engedhették meg magunknak, hogy a környezettudatosság jegyében megfizessék a környezetbarát termékek sokszor magasabb árát. Ugyanakkor a válsággal kapcsolatban a figyelem középpontjába került a vállalatok felelőssége, ezáltal a társadalmi elvárások a vállalatok felé inkább nőttek.

Mindezek fényében fogalmaztam meg hipotéziseimet:

H6: A hazai vállalatok körében továbbra is a közvetlen költségcsökkentéssel járó, termelési folyamatra irányuló környezetvédelmi célú technológiai lépések a jellemzőek.

H7: A gazdaságilag kiemelkedő, az iparági átlagot meghaladó szinten teljesítő vállalatok körében elterjedtebb a termékfókusz, illetve a termékek és folyamatok integrált menedzsmentje.

3. Kutatási cél – környezetmenedzsment fókusza



19. ábra: A harmadik kutatási cél bemutatása (saját ábra)

3.4. Kutatási célok és hipotézisek összefoglalása

1. kutatási cél: A kettős- és hármas célrendszer megjelenése a hazai vállalati gyakorlatban <i>kettős vs. hármas célrendszer</i>	H1: A vállalatok <u>szándékolt</u> stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármas célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg. H2: A vállalatok <u>realizált</u> stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármas célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.
2. kutatási cél: A hazai vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjának, stratégiájának vizsgálata <i>reaktív vs. proaktív szemléletmód</i>	H3: Bár már megjelennek egyéb tényezők is, a magyar vállalatok környezetvédelmi célú lépéseinek legfőbb hajtóereje továbbra is külső kényszer: a szabályozásoknak való megfelelés vagy a látható környezetvédelmi problémákra adott válasz. H4: A magyar vállalatok körében továbbra sem jellemző a környezetvédelem proaktív módon való kezelése. H5: A gazdaságilag kiemelkedő, az iparági átlagot meghaladó szinten teljesítő vállalatok körében sokkal elterjedtebb a proaktív szemléletmód.
3. Kutatási cél: A környezeti menedzsment fókuszának vizsgálata <i>folymat vs. termék vs. termék és folyamat</i>	H6: A hazai vállalatok körében továbbra is a közvetlen költségcsökkentéssel járó, termelési folyamatra irányuló környezetvédelmi célú technológiai lépések a jellemzőek. H7: A gazdaságilag kiemelkedő, az iparági átlagot meghaladó szinten teljesítő vállalatok körében elterjedtebb a termékfókusz, illetve a termékek és folyamatok integrált menedzsmentje.

20. ábra: A kutatási célok és hipotézisek összefoglalása (saját ábra)

4. Az azonosított fejlődési trendek vizsgálata a hazai vállalatok körében

4.1. A kutatás módszertana

A vizsgálatot a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Versenyképesség Kutató Központ által lebonyolított kérdőíves felmérés eredményei alapján végeztem. A felmérést 2009 májusa és novembere között, 313 vállalat 1246 vezetőjét bevonva bonyolították le. Jelen vizsgálatban az elsőszámú vezetők és a termelési vezetők válaszait használok fel. A mintát főként leíró statisztikai módszerekkel, az SPSS statisztikai szoftver segítségével elemeztem.

4.2. A minta alapjellemzői

A minta némileg túlreprezentált a közepes- és nagyvállalati kategóriában, míg a kisvállalatok tekintetében alulreprezentált. A legtöbb válaszadó vállalat az 50–99, illetve a 100–299 fős létszámkategóriába tartozik, fő tevékenységüket tekintve pedig legnagyobb arányban a feldolgozóipar (42,2%), 23%-ban a szolgáltatások, 19,1%-ban pedig a kereskedelem jelenik meg a mintában. A vállalatok közel kétharmada belföldi magántulajdonos(ok) kezében van. A felmért vállalatok 52,5%-a egyáltalán nem végez exporttevékenységet, és mindössze 6,8% azon vállalatok aránya, melyek árbevételének több mint 70%-a külföldi értékesítésből származik. Területi elhelyezkedés szempontjából a felmérés Magyarország minden régióját lefedi, ugyanakkor a mintában kisebb arányban szerepelnek közép-magyarországi és nagyobb arányban alföldi vállalatok, mint a teljes magyar vállalati sokaságban. A felmért vállalatok döntő többsége teljesítmény szempontjából az iparági színvonalhoz hasonló, vagy annál némileg jobb teljesítményt nyújt. A minta alapjellemzőiről bővebb információ a 2010-es Gyorsjelentésben található (Chikán–Czakó–Zoltayné, 2010).

Összességében elmondható, hogy a minta **nem tesz eleget a statisztikai reprezentativitás követelményeinek**, ezért az eredmények mindenféleképpen fenntartásokkal kezelendők.

4.3. Első kutatási cél: a fenntarthatóság három pillérének integráltsága a hazai vállalati gyakorlatban (kettős vs. hármas célrendszer)

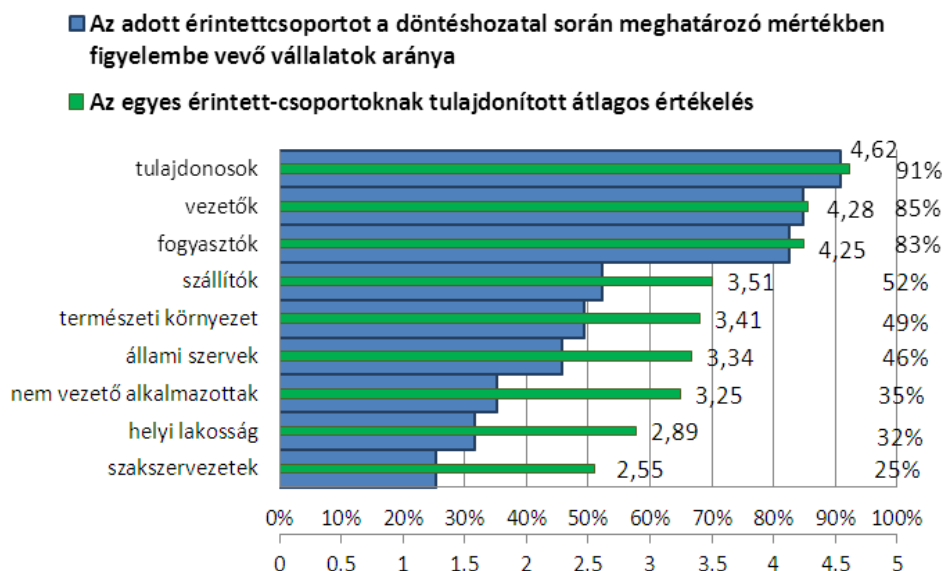
A fenntarthatóság környezetvédelmi és társadalmi pillérének integráltságára, a kettős-, illetve hármas célrendszer figyelembe vételére kétféle módon igyekszem következtetni a felmérés eredményei alapján. Egyrészt megvizsgálom a kettős- illetve hármas célrendszer megjelenését **a vállalatok kinyilvánított, szándékolt stratégiájában**, vagyis igyekszem képet kapni a vállalatok célkitűzéseiről. Ezután a vállalatok tényleges környezetvédelmi illetve társadalmi intézkedéseit, lépéseit, menedzsmenteszközeit megvizsgálva igyekszem következtetni a fenntarthatóság pilléreinek a **realizált stratégiában** való megjelenéséről.

H1: A vállalatok szándékolt stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármas célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.

A fenntarthatóság pilléreinek érvényre jutása a vállalatok szándékolt stratégiájában, célkitűzéseiben abban ragadható meg, hogy **az egyes döntéshozatalok során a tulajdonosok és vezetők által képviselt gazdasági érdekek mellett mennyiben mérlegelik a természeti környezet és a társadalom hosszú távú érdekeit**. Ezt alátámasztja az is, hogy a fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás és a fenntartható ellátási lánc menedzsment definíciókban rendre az érintettek figyelembe vétele jelenik meg, mint a fenntartható működés kritériuma (Dyllick–Hockerts, 2002; Ásványi, 2010; Seuring–Müller, 2008).

A hármas célrendszer megjelenését a vállalatok arra a kérdésre adott válaszai alapján vizsgáltam, hogy a **döntéshozatal során általában milyen mértékben veszik figyelembe a vállalattal kapcsolatban álló érintett-csoportok érdekeit, jogait, elvárásait** (V8). A kérdésre 276 érvényes válasz érkezett. A válaszadók az egyes érintett-csoportok érdekeinek figyelembe vételét 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték. Az egyes érintett-csoportoknak tulajdonított átlagos értékek, illetve azon vállalatok százalékos aránya, melyek az adott érintett-csoport érdekeit, jogait, elvárásait meghatározó mértékben figyelembe veszik döntéseik meghozatala során (4-es vagy 5-ös értéket adtak meg az 1–5-ig terjedő skálán) látható a 21. ábrán

A vállalat Chikán-féle definíciója alapján⁴ a **gazdasági szempontok** érvényesítése és a tulajdonosok és vezetők érdekei mellett a fogyasztók elvárásainak figyelembe vétele alapvetőnek tekinthető egy profit-orientált vállalat esetében. Ezt tükrözik a vállalatok válaszai is, amennyiben ezt a három érintett-csoportot szinte mindegyik vállalat kiemelkedő fontosságúnak tartja. Ugyanakkor a három érintett-csoport közül a tulajdonosok érdekei érvényesülnek leginkább.



21. ábra: Az adott érintett-csoport fontosságára 1-től 5-ig terjedő skálán 4-es vagy 5-ös értéket megadó vállalatok aránya, illetve az egyes érintett-csoportoknak tulajdonított átlagos érték

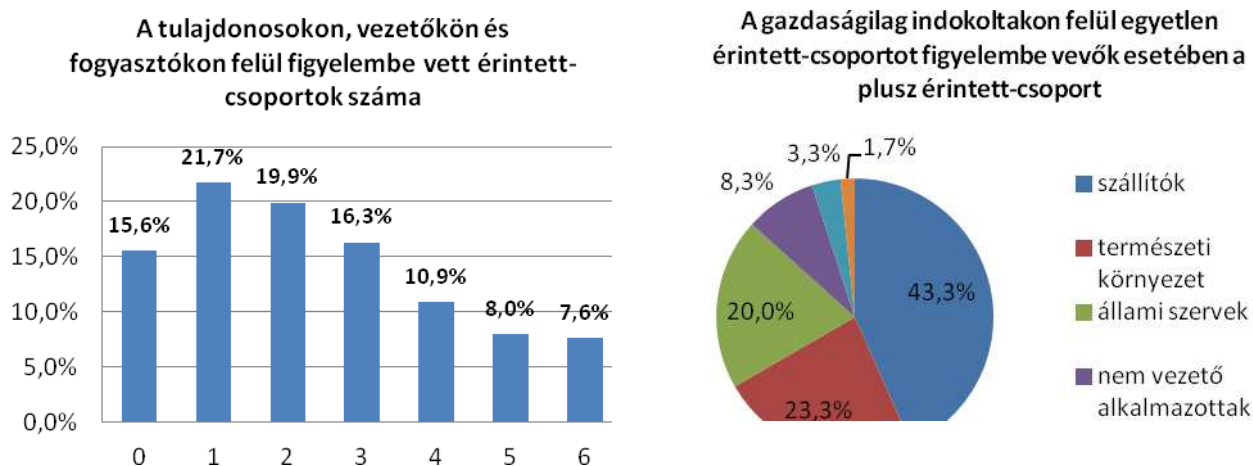
A **kettős célrendszer** érvényesítéséhez elengedhetetlen a természeti környezet mint érintett-csoport meghatározó mértékben való figyelembe vétele a döntéshozatal során, vagyis a 4-es vagy 5-ös érték megjelölése. A környezeti kérdések a vállalatvezetők által adott válaszok alapján a **hazai vállalatok csaknem felénél (49%)** meghatározó jelentőséggel bírnak a döntéshozatal során, vagyis **érvényesül a kettős célrendszer**. Szintén ezt támasztja alá a természeti környezet mint érintett-csoport figyelembe vételére adott, magasnak mondható 3,41-es értékelés. A vállalatok mindössze 20%-a nyilatkozott úgy, hogy a környezeti hatásokat nem mérlegelik a döntéshozatal során (1-es vagy 2-es értékelés).

A **hármass célrendszer** ugyanakkor az érintett-csoportok szélesebb körének figyelembe vételét jelenti, beleértve a nem vezető alkalmazottak, a szállítók, az állami szervek, a szakszervezetek és a helyi lakosság érdekeit, jogait, elvárásait is.

⁴ „Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett” (Chikán, 2008, 24. old.)

A vállalatok társadalmi felelősségébe tartozó **problémák és érintett-csoportok köre** azonban **nem határozható meg egyértelműen és univerzálisan**, minden vállalatra érvényes módon. A releváns problémák és érintett-csoportok iparáganként, vállalatonként és időben is változóak (Carroll, 1979). Egy vállalatnál nem is várható el, hogy minden társadalmi problémára reagáljon, sokkal inkább a problémák egy, relevancia és/vagy preferencia alapján kiválasztott körére adandó hatékony válaszokban ragadható meg a vállalat társadalmi felelősségvállalása.

A 22. ábrán látható, hogy a vállalatok több mint 37%-a a **tulajdonosokon, vezetőkön és fogyasztókon kívül nem, vagy csak egy érintett-csoport érdekeit veszi figyelembe**. Ez a plusz egy érintett-csoport a vállalatok több mint 40%-a esetében a szállítók, mely sok esetben valószínűleg sokkal inkább gazdasági, mint társadalmi érdekeket testesít meg. Szintén nagyarányú, 20%-ot képviselnek az állami szervek, mely érintett-csoport figyelembe vétele számos esetben sokkal inkább kényszer, mint a társadalmi érzékenység jele. Vagyis valószínűsíthető, hogy ezek a vállalatok az esetek többségében a gazdaságilag egyértelműen indokolt érintett-csoportokon (tulajdonosok, vezetők, fogyasztók) felül *gazdasági érdekből vagy kényszerből vontak be még egy érintett-csoportot a döntéshozatalba*. A második legnagyobb „plusz” érintett-csoport a természeti környezet, ami viszont azt tükrözi, hogy **a kettős célrendszer még a társadalmi kérdések iránt kevésbé fogékony vállalatok körében is megjelenik**. A vállalatok 36%-a vesz figyelembe a fentiek felül kettő vagy három, 27%-a pedig négy vagy annál több különböző érintett-csoportot (a természeti környezetet is beleszámítva).



22. ábra: A gazdaságilag indokoltakon felül figyelembe vett érintett-csoportok száma, illetve megoszlása

A kérdésben szereplő érintett-csoportokat relevanciájuk alapján három csoportra osztottam:

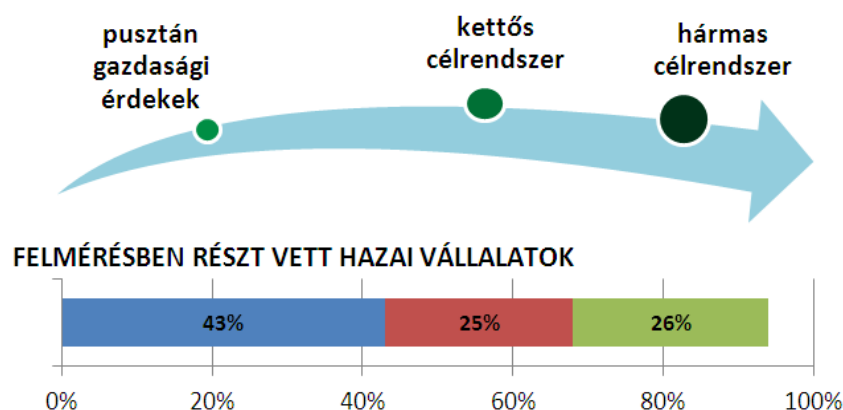
- leginkább **gazdaságilag releváns** érintett-csoportok: tulajdonosok, vezetők, fogyasztók

- **környezeti pillér** kapcsán releváns: természeti környezet
- főként a **társadalmi dimenzió** kapcsán releváns érintett-csoportok: nem vezető alkalmazottak, szállítók, állami szervek, szakszervezetek, helyi lakosság

Ezután olyan változókat hoztam létre, melyek a három kategóriában szereplő érintett-csoportok fontosságára adott értékek átlagai alapján besorolta a vállalatokat az adott pillért *meghatározó mértékben figyelembe vevő*, illetve *meghatározó mértékben figyelembe nem vevő* csoportokba (3,51-es átlagos érték felett értékeltem egy vállalatot az adott dimenziót meghatározó mértékben figyelembe vevőként).

A csoportosítás alapján az alábbi eredményeket kaptam: a **hazai vállalatok 26%-a** veszi meghatározó mértékben figyelembe a gazdasági mellett a környezeti és társadalmi érintett-csoportokat is, vagyis **érvényesíti a fenntarthatóság hármass célrendszerének követelményét**. További **25%** azon vállalatok aránya, melyek a döntéshozatal során a gazdasági és a környezeti szempontokat veszik meghatározó mértékben figyelembe, vagyis a **kettős célrendszer elvét követik**. A vállalatok több mint felének (51%) döntéshozatalában tehát megjelennek a környezeti szempontok, míg a társadalmi szempontok integrálása csupán 26% esetén jellemző. A vállalatok **43%-ánál** továbbra is a **gazdasági érdekek** figyelembe vétele dominál.

Elmondható tehát, hogy a **környezeti pillér integrálása a vállalati döntéshozatalba a felmérésben részt vett vállalatok felénél, a fenntarthatóság mindhárom pillérének figyelembe vétele pedig a vállalatok negyedénél jelenik meg**.



23. ábra: A felmérésben részt vett vállalatok megoszlása aszerint, hogy érvényesítik-e a kettős, illetve hármass célrendszert⁵ (saját ábra)

⁵ A vállalatok 5%-a esetében kaptam olyan eredményt, hogy a döntéshozatalok során a gazdasági és társadalmi érdekeket veszi meghatározó mértékben figyelembe, a környezeti aspektusokat azonban nem, ezért nem sorolható sem a kettős-, sem a hármass célrendszert érvényesítő vállalatok közé.

Ezen eredmények alapján a **H1 hipotézist elfogadjuk**: a vállalatok szándékolt stratégiájában egyre inkább megjelenik a környezeti aspektusok integrálása: a válaszadók fele meghatározó, 80% pedig legalább közepes mértékben figyelembe veszi a természeti környezetet mint érintett-csoportot a döntéshozatal során. A társadalmi érintett-csoportok meghatározó mértékben való figyelembe vétele azonban csak a válaszadók negyedére jellemző, míg 40% azon vállalatok aránya, melyeknél a társadalmi érintett-csoportok figyelembe vételére adott válaszok átlaga 3-mas alatti, vagyis ezen érintett-csoportok érdekeit nem tartják a döntéshozatalok szempontjából relevánsnak.

Fontos ugyanakkor kiemelni a vizsgálat két alapvető korlátját:

1. Egyrészt a vizsgálat a kettős- illetve hármas célrendszer érvényesítésére a releváns érintett-csoportok érdekeinek döntéshozatal során való figyelembe vételéből indul ki. Ez összhangban van a vállalati fenntarthatóság korábban elfogadott definíciójával, melyek az érintettek iránt vállalandó felelősséget, és a gazdasági mellett a környezeti és társadalmi aspektusok figyelembe vételét hangsúlyozta. A korlátot sokkal inkább az **egyes érintett-csoportoknak a különböző fenntarthatósági dimenziókhoz való rendelése** jelenti. Egy adott érintett-csoporthoz ugyanis akár egyszerre fűződhet gazdasági, környezeti és társadalmi érdek, ahogyan egy adott személy/szervezet része lehet egyszerre több érintett-csoportnak is (például egy fogyasztó egyben lehet helyi lakos és/vagy alkalmazott is). Gyakorlatilag minden érintett-csoporton belül megjelenhetnek a jelen vizsgálatban hozzá kapcsolt helyett a másik két dimenzióba tartozó érdekek, elvárások, illetve akár iparági vagy vállalati sajátosságoktól (például vállalatméret) is függhet egy adott érintett-csoport hovatartozása vagy relevanciája a vállalat számára. Mindezek figyelembe vételével igyekeztem az adott érintett-csoportot a rá leginkább jellemző, legáltalánosabban elfogadott kategóriába sorolni, hiszen vélhetően a válaszadó vállalatok sem a kirívó, különleges esetekre vonatkoztatva adták meg értékelésüket.⁶
2. Egy másik fontos kitétel, amit az eredmények érvényessége kapcsán figyelembe kell venni, az, hogy a besorolást a vállalati felsővezető által adott válaszok alapján végeztem, ezek tehát **az adott felsővezető értékítéletét, véleményét, esetleg célját tükrözik**, a környezeti illetve társadalmi aspektusok figyelembe vételének **gyakorlati érvényesítését, gyakorlatban való megvalósítását nem feltétlenül**.

⁶ Málovics (2011) kutatása az egyes érintett-csoportok elvárásairól a hazai KKV-k felé alátámasztja besorolásomat: „Az **alkalmazottak** által támasztott legerősebb igények saját, hosszú távú jólétükkel kapcsolatosak, de emellett a fenntarthatóság környezeti pilléréhez kötődő célokat is állítanak a vállalatok elé. Ehhez képest a **helyi közösség** elsősorban a helyi társadalmi-környezeti problémák megoldásához való hozzájárulást, valamint a helyi normáknak való megfelelést várja el a vállalkozásoktól. Végül a **vevők** elvárásai sokkal inkább bizonyos üzleti dimenziókban jelentkeznek, mint a megfelelő minőség és minősítés, a pontosság és a határidők betartása a teljesítésben, az együttműködés valamint az olcsón/jó áron történő munkavégzés” (Málovics 2011, p. 174.). Bár az alkalmazottak és a helyi közösség esetén környezeti elvárások is megjelenhetnek, mivel a természeti környezet külön érintett-csoportként szerepelt, azzal a feltevéssel éltem, hogy az egyéb érintett-csoportok által felvetett ilyen irányú elvárásokat a válaszadók az értékelés során a természeti környezetnél vették figyelembe.

Az is lehetséges, hogy a felsővezető igyekszik a vállalatot jobb színben feltüntetni, és válaszaiban valamilyen szinten torzítja a valóságot. Ezek a torzítások azt eredményezhetik, hogy az eredmények nem a vállalatok valós, jelenlegi helyzetét tükrözik, ugyanakkor mégsem válnak ezáltal irrelevánssá: a vezetők vélhetően – még ha valamennyit torzítanak is –, nem a valóságtól teljesen elrugaszkodott válaszokat adnak, sokkal inkább a *vállalat kívánatos helyzetét*, vagy pedig a *vállalati stratégiában kinyilvánított értékeket* vázolják fel. Vagyis az eredmények nem feltétlenül a vállalatok jelenlegi helyzetét tükrözik, hanem azt a szintet, mely felé törekednek, melyet reálisan elérhetőnek tartanak. Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy a fenti vizsgálat alapján a kettős, illetve hármas célrendszernek a **vállalatok szándékolt stratégiájában** való megjelenéséről tudunk következtetéseket levonni, a realizált stratégiáról nem. Ezért tartottam szükségesnek bevonni a H2 hipotézist a vizsgálatba.

H2: A vállalatok realizált stratégiája alapján a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése a magyarországi vállalatok körében is egyre inkább elterjedt, a társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármas célrendszerének érvényesítése csak a vállalatok kisebb részénél figyelhető meg.

A kettős- illetve hármas célrendszer **realizált stratégiában** betöltött szerepéről, vagyis gyakorlati megvalósulásáról a Vezérigazgató és törzskar kérdőív 'Üzleti etika és környezetvédelem' szekciója, valamint a Termelés/szolgáltatás kérdőív környezetvédelemmel kapcsolatos kérdései alapján igyekszem következtetni.

A **környezetvédelemnek** a megvalósult, realizált stratégiában való megjelenését a vállalat által megvalósított környezetvédelmi intézkedések, lépések, az alkalmazott környezet-menedzsment eszközök és a környezetvédelem intézményesültsége mentén vizsgáltam:

Vizsgált kérdés		érvényes válasz	vállalatok száma		vállalatok aránya	
			igen	nem	igen	nem
T62	Elmúlt három évben végrehajtott elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást	255	121	134	47,5%	52,5%
T63	Rendelkezik ISO 14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal	247	121	126	49,0%	51,0%
V92a	Van közvetlenül a környezetvédelemért felelős személy	282	190	92	67,4%	32,6%
Környezetmenedzsment eszközök használata:						
V93a	Írott környezetvédelmi politika	226	78	148	34,5%	65,5%
V93b	Környezetvédelmi kritériumok alkalmazása az alkalmazottak munkájának értékelésekor	218	60	158	27,5%	72,5%
V93c	Környezetvédelmi képzési program az alkalmazottak számára	221	60	161	27,1%	72,9%
V93d	Környezetvédelmi tevékenység auditáltatása	218	77	141	35,3%	64,7%
V93e	Környezetvédelmi teljesítmény mérése	216	64	152	29,6%	70,4%
V93f	A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat	218	106	112	48,6%	51,4%
V93g	Nyilvános környezetvédelmi jelentés	216	71	145	32,9%	67,1%

V93h	Környezetvédelmi alkalmazása	teljesítménymutatók/célok	215	79	136	36,7%	63,3%
V93i	Egyéb		158	16	142	10%	90%

24. ábra: A környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatban vizsgált kérdések (saját táblázat)

A vizsgált kérdések összefoglaló táblázatából leolvasható, hogy a válaszadó vállalatok nagyjából fele végrehajtott **elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást**. A környezetvédelmi célú beruházás megvalósítása egyértelműen jelzi a környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenését.

Szintén 50% körüli az **ISO 14000 vagy EMAS környezeti tanúsítvánnyal rendelkező** vállalatok aránya. Azért tartottam fontosnak ezt a kérdést bevonni a realizált környezetvédelmi stratégia vizsgálatába, mert a GEMS-HU 1999-es, a környezettudatos vállalatirányítás magyarországi helyzetét vizsgáló, már korábban is említett kutatása egyértelmű pozitív kapcsolatot állapított meg az ISO 14 001 tanúsítás megszerzése és a vállalatok környezeti teljesítménye között. A környezetközpontú irányítási rendszert alkalmazó cégek minden azonosított dimenzió mentén lényegesen magasabb teljesítményt mutattak fel. A vizsgált dimenziók az alábbiak voltak: környezeti szervezet fejlettsége, környezetvédelem integráltsága, környezeti kommunikáció fejlettsége, csővégi technológiák alkalmazása, megelőző környezetvédelmi intézkedések elterjedtsége, környezetvédelemhez köthető előnyök. A legszembetűnőbb különbséget a megelőző környezetvédelmi intézkedések elterjedtsége kapcsán tapasztalták a kutatók (Pataki–Tóth, 1999). Mindezek fényében úgy gondolom, a környezeti tanúsítvánnyal rendelkezés a környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésének egyértelmű jele.

A fenti arányok gyakorlatilag *megegyeznek a szándékolt stratégiában a környezetvédelemnek meghatározó jelentőséget tulajdonító vállalatok arányával*.

Számomra kissé meglepő módon a legmagasabb gyakoriságot a környezetvédelem intézményesültségével kapcsolatos kérdés mutatta: a válaszadó vállalatok több mint 67%-ánál van **közvetlenül a környezetvédelemért felelős személy**. Ugyanakkor ez az esetek túlnyomó többségében nem azt jelenti, hogy az adott személy kizárólag a környezetvédelmi ügyekért felel. Legnagyobb arányban (21%) a felsővezetésből kerül ki a környezetvédelemért felelős személy, ami a környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletváltozás megjelenésének jele lehet. Kifejezetten szakosított környezetvédelmi osztály azonban mindössze a válaszadók 11%-ánál létezik. Mindezek fényében tehát mindenféleképpen fenntartásokkal kell kezelni ezt a kiugróan magas arányt.

A környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésének nagyon fontos eleme a különböző **környezetmenedzsment eszközök alkalmazása**.

A környezetmenedzsment eszközök alkalmazása terén teljesen eltérő a kép. Szinte minden megemlített eszközt mindössze a vállalatok 27-36%-a használja. Egyetlen eszköz alkalmazásával kapcsolatban ér el az arány 50% körüli értéket, ez pedig a környezetvédelmi ráfordítások számviteli kimutatása.



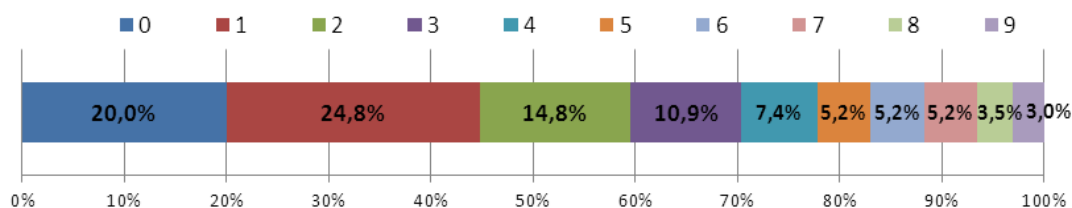
25. ábra: Az adott környezetmenedzsment eszközt alkalmazó vállalatok száma és százalékos megoszlása

A környezetmenedzsment eszközök kapcsán megvizsgáltam azt is, hogyan alakul az egyes vállalatok által alkalmazott környezetmenedzsment eszközök száma.

A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a vállalatok mindössze 20%-a nem alkalmaz semmilyen környezetmenedzsment eszközt, 24%-uk alkalmaz csak egy eszközt, míg **a vállalatok 55,2%-a kettő, vagy annál több környezetmenedzsment eszközt alkalmaz.**

Hogyha az eredmények alapján kategorizálást végzünk, elmondhatjuk, hogy az alkalmazott környezeti menedzsment eszközök száma alapján **a környezeti menedzsment szintje** a vállalatok **45%-ánál mondható alacsonynak** (0 vagy 1 eszköz), a vállalatok nagyjából **25%-ánál közepes szintű** (2 vagy 3 eszköz), és **30% esetében magasnak** mondható (4 vagy több eszköz használata).

Elmondható tehát, hogy *az egyes környezetmenedzsment eszközök elterjedtsége viszonylag alacsony (átlagosan 34%), ugyanakkor a vállalatok több mint fele kettő, vagy annál több eszközt párhuzamosan alkalmaz, ami pozitív tendenciaként értékelendő.*



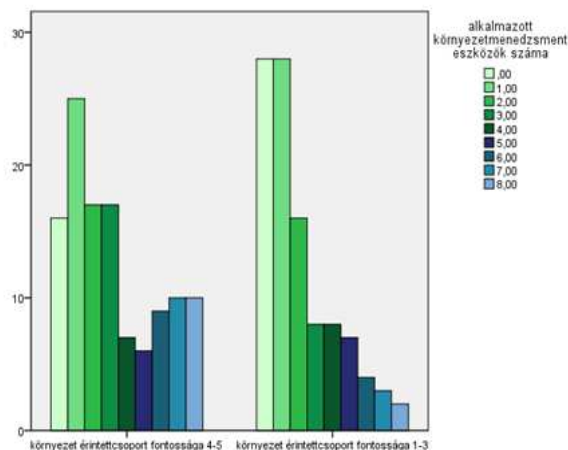
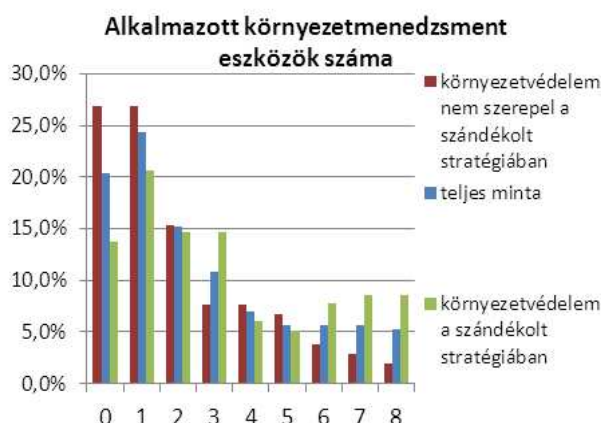
26. ábra: A vállalatok által alkalmazott környezetmenedzsment eszközök száma

Véleményem szerint a fenti eredmények azt mutatják, hogy a **környezeti kérdések kezelése ma már Magyarországon is alapvető elvárásnak minősül**. Ugyanakkor a leggyakrabban alkalmazott környezetmenedzsment eszköz („A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat”) arra utal, hogy a környezeti menedzsment terén a vállalatok többségénél a költségek állnak a fókuszban.

Amennyiben összevetjük az alkalmazott környezetmenedzsment eszközök számát a teljes mintában, illetve a **kettős célrendszert érvényesítő** és nem érvényesítő vállalatok esetében, a **szándékolt stratégiával összhangban álló értékeket** kapunk:

- az egy környezeti menedzsment eszközt sem alkalmazó vállalatok aránya 27% a környezetet meghatározó mértékben nem figyelembe vevő, míg csak 14% a kettős célrendszert érvényesítő vállalatok körében
- a kettő, vagy annál több eszközt alkalmazó vállalatok aránya a 46%-kal szemben 66% a kettős célrendszerű vállalatoknál

A kettős célrendszer érvényesítése és az alkalmazott környezetmenedzsment eszközök száma (különböző csoportosításokban) közötti összefüggésre lefutatott keresztábra elemzés is szignifikáns kapcsolatot mutatott a két változó között (ld. 2.1. sz. melléklet).



27. ábra: Alkalmazott környezetmenedzsment eszközök száma a teljes mintában, a kettős célrendszert érvényesítők, és nem érvényesítők körében

Mindezek alapján a **H2 hipotézis első**, a környezetvédelem realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatos **részét elfogadhatjuk**. Hasonlóan a szándékolt stratégiával kapcsolatban levont következtetésekhez, a különböző elemzési módszerek alapján **a vállalatok 40-50%-ára mondható el, hogy realizált stratégiájukban hangsúlyosan megjelennek a környezetvédelmi aspektusok**.

A társadalmi aspektusok figyelembe vételével kapcsolatban az alábbi kérdéseket vizsgáltam:

Vizsgált kérdés		érvényes válasz	vállalatok száma		vállalatok aránya	
			igen	nem	igen	nem
Vállalaton belüli intézményesültség, belső érintettek való kapcsolat						
V84.	Van-e a vállalatnak írott etikai kódexe?	260	53	207	20,4%	79,6%
V85.	Működik-e a vállalatnál etikai bizottság?	256	17	239	6,6%	93,4%
V86.	Volt-e az elmúlt három évben a vállalatnál etikai képzés?	257	21	236	8,2%	91,8%
V88.	Mérik-e valamilyen módon az alkalmazottak elégedettségét?	251	113	138	45,0%	55,0%
V89.	Van-e a vállalatnál intézményesített lehetőség az alkalmazottak panaszainak, igényeinek a kezelésére (pl. szociális bizottság)?	247	93	154	37,7%	62,3%
Külső érintettekkel való kapcsolat						
V90.	Vannak-e a vállalatnál szervezeti megoldások a fogyasztói visszajelzések, panaszok, reklamációk kezelésére?	253	204	49	80,6%	19,4%
V91.	Költ-e a vállalat jótékonyági célokra (pl. alapítványi támogatások, öntevékeny közösségek támogatása)?	255	169	86	66,3%	33,7%

Fontos kiemelni, hogy az ezen kérdések által lefedett, főként etikai kérdéseket érintő terület **csak egy metszetét jelenti a vállalatok társadalmi felelősségének**. Lehetséges, hogy egy vállalat akár iparági vagy vállalati sajátosságai folytán, akár személyes preferenciáiból kifolyólag a társadalmi felelősségvállalás más területein nyújt kiemelkedő teljesítményt, melyet a kérdőív nem vizsgál. Ezért tehát mindenképp fenntartásokkal kell kezelni az ezen kérdések alapján levont következtetéseket. Ugyanakkor azt gondolom, hogy mivel a kérdések által lefedett etikai kérdések nagy része alapvetően elvárható és elvárandó egy felelősen működő vállalattól, mégis levonhatunk bizonyos következtetéseket az adott vállalat társadalmi elkötelezettségéről már ezen néhány kérdés alapján is.

A vizsgált kérdések körét két csoportra osztottam: az első kérdéscsoport az etikai normák **vállalaton belüli** intézményesültségével és a vállalatnak a belső érintettekkel (alkalmazottak) való kapcsolatát vizsgálja. A második kérdéscsoport (mely sajnos csak két kérdésből áll) a vállalat **külső** érintettekkel való kapcsolatát vizsgálja.

Jól látható, hogy a külső érintettekkel kapcsolatos tevékenységek jóval hangsúlyosabban jelennek meg. A vállalatok több mint **80%-ánál létezik szervezeti megoldás a fogyasztói visszajelzések, panaszok, reklamációk kezelésére**. Ez szükséges, de nem elégséges feltétele a fogyasztói érintett-csoporttal való kapcsolat felelős kezelésének. A kiemelkedő, 80%-os arány azonban mindenképp pozitív tendenciaként értelmezhető. Szintén magas arányban, a **vállalatok kétharmada költ jótékonyági célokra**, ami a társadalmi felelősségvállalás egyik legegyszerűbb és PR-célokra kifejezetten alkalmas módja. Ez tehát nem jelent feltétlenül valós, mély elkötelezettséget a társadalmi problémák iránt, ugyanakkor a magas arány azt jelzi, hogy *a hazai vállalatok felé is egyre erősebb elvárásként jelenik meg a társadalmi felelősségvállalás*.

A társadalmi elvárások **vállalaton belüli figyelembe vételével, intézményesültségével** kapcsolatban már jóval alacsonyabb részarányokkal találkozunk. Látható, hogy a vállalatok csupán elenyésző részénél találkozhatunk **etikai bizottsággal** vagy **képzéssel**, és az **írott etikai kódex** is csak a vállalatok 20%-ánál jellemző. Ezekre az eredményekre azonban nagy hatással lehet az is, hogy a vállalati mintában túlnyomórészt kisebb vállalkozásokat találunk (létszám szerint vizsgálva a minta 21%-a 50 fő alatti, 68%-a 100 fő alatti, 88% -a 300 fő alatti vállalat), míg ezek léte leginkább a nagyobb vállalkozásoknál jelentik az etikai normák érvényesítésének alapfeltételét.

Az alkalmazottak elégedettségének mérése a vállalatok 45%-ánál, az alkalmazottak panaszainak, igényeinek kezelésére intézményesített lehetőség csupán a vállalatok 38%-ánál jellemző.

Az **alkalmazottakkal való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése** tehát átlagosan a vállalatok nagyjából 40%-ánál jelenik meg.

Amennyiben átlagot számolunk a vállalat társadalmi felelősségvállalásának belső-, illetve külső érintettekkel szemben való megjelenési arányaiból (tudatában az átlagszámítás okozta torzításoknak), azt az eredményt kapjuk, hogy **a külső érintettek felé a vállalatok átlagosan 73,5%-a tesz lépéseket, míg a belső érintettekkel való kapcsolat intézményesítése csak a vállalatok 41%-ára jellemző.** Amennyiben az átlagszámításba az etikai normák intézményesültségére vonatkozó kérdéseket is bevonjuk, az arány 24%-ra csökken. Ebből arra lehet következtetni, hogy *a vállalatok egyre nagyobb része érzékeli a felelősségvállalásra irányuló külső elvárást, nyomást, ennek megfelelően a külső érintettekkel kapcsolatban intézményesít is lépéseket. A társadalmi aspektusok belső vállalati működésbe integrálása azonban jóval kisebb hangsúlyt kap.*

Amennyiben az írott etikai kódexre, etikai bizottságra és etikai képzésre vonatkozó kérdésektől, mint kirívó, és a vállalati méret által nagymértékben befolyásolt tényezőktől eltekintünk, és kétlépcsős klaszterelemzést végzünk, 7 jól elkülönülő klasztert kapunk. Ezen klaszterek elemzése alapján elmondható, hogy a vállalatok **46%-a** (három klaszter a hétből) a négy vizsgált kérdés alapján **csak a külső érintettekre fókuszál**, és **19%** azon vállalatok aránya, melyek mind a négy kérdésre pozitív választ adtak, vagyis ügyelnek **mind a belső-, mind a külső érintettekkel való kapcsolat** tudatos kezelésére.

A társadalmi aspektusok realizált stratégiába való integráltságával kapcsolatban a vizsgált kérdések alapján elmondható, hogy **az etikai normák intézményesültsége egyelőre igen alacsony** (átlagosan 12%), **a belső érintettekkel való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése már a vállalatok majdnem felénél megjelenik** (41%), míg **leginkább elterjedtek a külső érintettekhez köthető, jól kommunikálható aspektusok** (73%). Mind a belső-, mind a külső érintettek felelős kezelése a klaszterelemzés alapján a vállalatok 19%-ánál jelenik meg.

A kérdés összetettségére, és a kérdőívben rendelkezésre álló vonatkozó kérdések szűk körére való tekintettel úgy gondolom, nem lenne szerencsés ezen eredmények alapján meghatározni a hármas célrendszert a realizált stratégiában is érvényesítő vállalatok arányát. Ahhoz, hogy ez kellő megbízhatósággal meghatározható legyen, mindenféleképpen további aspektusok bevonására lenne szükség, melyre jelen kérdőív nem ad lehetőséget. Mindazonáltal a vizsgált kérdések, ha nem is elégséges, de mindenképp szükséges feltételeit jelentik a társadalmi érdekek érvényesítésének, ezért bizonyos következtetések azért levonhatók belőlük. A **H2 hipotézis második részében** megfogalmazott feltevést mindenféleképpen **alátámasztják a kapott eredmények**: a környezeti kérdésekhez képest

jóval kisebb mértékben jelenik meg a társadalmi aspektusok integrálása, intézményesültsége a megkérdezett vállalatok körében.

Amennyiben összehasonlítjuk a realizált stratégiával kapcsolatosan vizsgált kérdésekre adott válaszokat a teljes mintában, illetve a szándékolt stratégia alapján felelős, a **hármás célrendszer**t **érvényesítő**ként azonosított vállalatok körében, az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

A környezeti aspektusok figyelembe vétele (az érvényes válaszok százalékában kifejezve) **egyértelműen hangsúlyosabb a szándékolt stratégia alapján felelősként azonosított vállalatok körében** (összességében 8,8 százalékponttal). Szinte minden kérdésnél legalább 5 százalékponttal meghaladják a pozitív válaszok a teljes minta átlagát. Ez alól kivételt jelent a környezetvédelmi kritériumok alkalmazása az alkalmazottak értékelésekor és a környezetvédelmi tevékenység auditáltatása, melyek esetében nincs számottevő különbség a két csoport között; illetve az írott környezetvédelmi politika és a környezetvédelmi képzési program az alkalmazottak számára, melyek, meglepő módon kevésbé elterjedtek a felelős vállalatok csoportjában. Egyértelműen szignifikáns kapcsolat (1%-os szignifikancia szinten is) a közvetlen környezetvédelmi felelős (Cramer V=0,220) és a környezetvédelmi teljesítménymutatók / célok (Cramer V=0,218) esetében mutatható ki (ld. 2.2. sz. melléklet).

Vizsgált kérdés		Teljes minta		Felelős vállalatok		Eltérés
		vállalatok aránya igen	nem	vállalatok aránya igen	nem	
KÖRNYEZETI ASPEKTUSOK						
T62	Elmúlt három évben végrehajtott elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást	47,5%	52,5%	55,6%	44,4%	8,1%
T63	Rendelkezik ISO 14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal	49,0%	51,0%	56,5%	43,5%	7,5%
V92a	Van közvetlenül a környezetvédelemért felelős személy	67,4%	32,6%	82,1%	17,9%	14,8%
	Környezetmenedzsment eszközök használata:	34,0%	66,0%	39,0%	61,0%	4,9%
V93a	Írott környezetvédelmi politika	34,5%	65,5%	31,4%	68,6%	-3,1%
V93b	Környezetvédelmi kritériumok alkalmazása az alkalmazottak munkájának értékelésekor	27,5%	72,5%	27,9%	72,1%	0,4%
V93c	Környezetvédelmi képzési program az alkalmazottak számára	27,1%	72,9%	22,1%	77,9%	-5,1%
V93d	Környezetvédelmi tevékenység auditáltatása	35,3%	64,7%	35,3%	64,7%	0,0%
V93e	Környezetvédelmi teljesítmény mérése	29,6%	70,4%	39,7%	60,3%	10,1%
V93f	A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat	48,6%	51,4%	58,8%	41,2%	10,2%
V93g	Nyilvános környezetvédelmi jelentés	32,9%	67,1%	44,1%	55,9%	11,2%
V93h	Környezetvédelmi teljesítménymutatók/célok alkalmazása	36,7%	63,3%	52,2%	47,8%	15,5%
KÖRNYEZETI ASPEKTUSOK ÖSSZESÍTVE*		49,5%	50,5%	58,3%	41,7%	8,8%

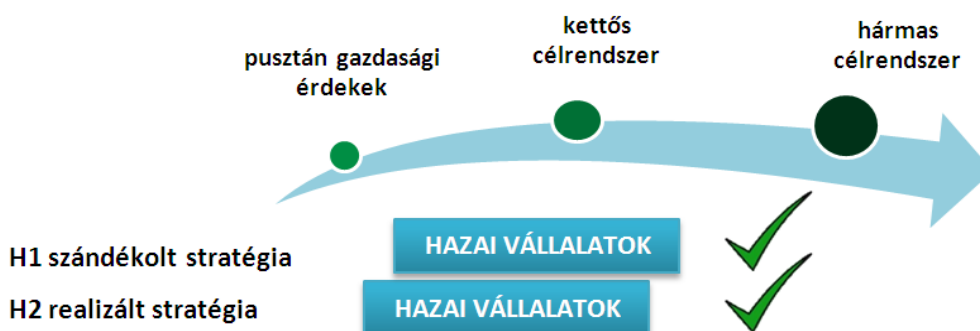
TÁRSADALMI ASPEKTUSOK						
	Belső	23,6%	76,4%	24,9%	75,1%	1,3%
V84.	Van-e a vállalatnak írott etikai kódexe?	20,4%	79,6%	22,4%	77,6%	2%
V85.	Működik-e a vállalatnál etikai bizottság?	6,6%	93,4%	10,8%	89,2%	4%
V86.	Volt-e az elmúlt három évben a vállalatnál etikai képzés?	8,2%	91,8%	8,1%	91,9%	0%
V88.	Mérik-e valamilyen módon az alkalmazottak elégedettségét?	45,0%	55,0%	39,2%	60,8%	-6%
V89.	Van-e a vállalatnál intézményesített lehetőség az alkalmazottak panaszainak, igényeinek a kezelésére (pl. szociális bizottság)?	37,7%	62,3%	43,8%	56,2%	6%
	Külső	73,5%	26,5%	72,4%	27,6%	-1,0%
V90.	Vannak-e a vállalatnál szervezeti megoldások a fogyasztói visszajelzések, panaszok, reklamációk kezelésére?	80,6%	19,4%	82,7%	17,3%	2%
V91.	Költ-e a vállalat jótékonyági célokra (pl. alapítványi támogatások, öntevékeny közösségek támogatása)?	66,3%	33,7%	62,2%	37,8%	-4%
TÁRSADALMI ASPEKTUSOK ÖSSZESÍTVE		37,8%	62,2%	38,4%	61,6%	0,6%

29. ábra: A környezetvédelem és a társadalmi aspektusok realizált stratégiában való megjelenésével kapcsolatban vizsgált kérdések – a teljes minta és a felelős vállalatok összevetése (saját táblázat)
*környezetmenedzsment eszközök használatának összesített százalékaival számolva

A társadalmi aspektusok figyelembe vétele esetében azonban nem találkozunk markáns különbségekkel: az összesített mutató mindössze 0,6 százalékponttal mutat 'felelősebb' viselkedést a hármas célrendszert a szándékolt stratégia alapján érvényesítők körében. Az intézményesültség tekintetében kismértékben kedvezőbb eredményeket látunk. Az alkalmazottak panaszainak intézményesített módon való kezelésére 6 százalékponttal több vállalatnál van lehetőség, az alkalmazottak elégedettségét viszont ugyanennyivel kevesebben mérik. A fogyasztói panaszok szervezeti kezelésére a teljes mintában is igen magas aránynál valamivel többen figyelnek a felelősök körében. Érdekes ugyanakkor, hogy jótékonyági célokra 4 százalékponttal kevesebb vállalat költ a felelősök csoportjából, mint a teljes minta alapján kapott arány. Összességében *a vállalati belső aspektusok terén valamivel jobb, a külső érintettekkel kapcsolatban a két vizsgált kérdés alapján valamivel rosszabb eredményeket mutat a felelős vállalatok csoportja.* Ez egyrészt utalhat mélyebb, kevésbé kifelé irányuló (sokszor pusztán marketing célokat szolgáló) elköteleződésre. A különbségek nagyon alacsony volta miatt azonban sokkal inkább azt mondhatjuk, hogy **a társadalmi aspektusok figyelembe vétele terén a szándékolt stratégiával nincs összhangban a vállalati gyakorlat** – a szándékolt stratégia alapján mind a környezeti, mind a társadalmi érintett-csoportokat meghatározó mértékben figyelembe vevő vállalatok realizált stratégiájában csak a környezetvédelmi kérdések terén tapasztalható mélyebb elköteleződés, a társadalmi aspektusok esetében minimális a különbség az átlagos szinthez képest. Ez is **alátámasztja a H2 hipotézis második részét**, miszerint a társadalmi aspektusok a realizált stratégiában csak a vállalatok szűk körénél jelennek meg.

A környezeti és társadalmi aspektusok realizált stratégiába való integráltságának vizsgálata alapján a H2 hipotézist elfogadom.

1. Kutatási cél – alkalmazott célrendszer



30. ábra: Az első kutatási cél vizsgálatának eredményei (saját ábra)

4.4. Második kutatási cél: a hazai vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjának, stratégiájának vizsgálata (reaktív vs. proaktív szemléletmód)

A vállalatok felelős magatartása mögött meghúzódó stratégia, szemléletmód vizsgálatát a fenntarthatóság helyett a **vállalatok környezetvédelmi gyakorlatára szűkítem**. Ennek egyik oka az első két hipotézis vizsgálatának eredménye: a környezetvédelem mind a vállalatok szándékolt, mind realizált stratégiájában egyre erőteljesebb szerepet kap. A társadalmi aspektusok figyelembe vétele azonban a vállalatok szándékolt stratégiája alapján is csak a vizsgált vállalatok negyedénél jelenik meg, ráadásul a realizált stratégiában nem mutatható ki szignifikáns különbség a kinyilvánítottan a hármás célrendszert érvényesítő, illetve nem érvényesítő vállalatok között. A szűkítés másik oka technikai jellegű: a versenyképességi kutatás kérdőíve nem tartalmaz olyan kérdéseket, melyek segítségével a vállalatok fenntarthatósághoz köthető reaktív vagy proaktív szemléletmódja, valamint a harmadik kutatási cél keretében a felelős tevékenység fókuszra elegendő alapossággal vizsgálható lenne. A reaktív illetve proaktív szemléletmód megjelenését egyrészt a környezetvédelmi intézkedések mögött meghúzódó motivációk, másrészt a környezetvédelem stratégiába integráltsága alapján vizsgálom.

H3: Bár már megjelennek egyéb tényezők is, a magyar vállalatok környezetvédelmi célú lépéseinek legfőbb hajtóereje továbbra is külső kényszer: a szabályozásoknak való megfelelés vagy a látható környezetvédelmi problémákra adott válasz.

A vállalatok környezetvédelmi tevékenysége mögött meghúzódó szemléletmódot először a **motivációk** alapján vizsgálom. Amennyiben a környezetvédelmi tevékenység legfőbb motivációja külső,

kényszerítő erő, mint a törvényi szabályozások, illetve a látható környezetvédelmi problémák megoldása (vagyis „tűzoltás”), az egyértelműen a reaktív hozzáállást mutatja. A vállalati arculat javítása, illetve a kockázatok csökkentése már belső motivációt jeleznek, hosszú távú, proaktív szemléletmódot tükröznek.

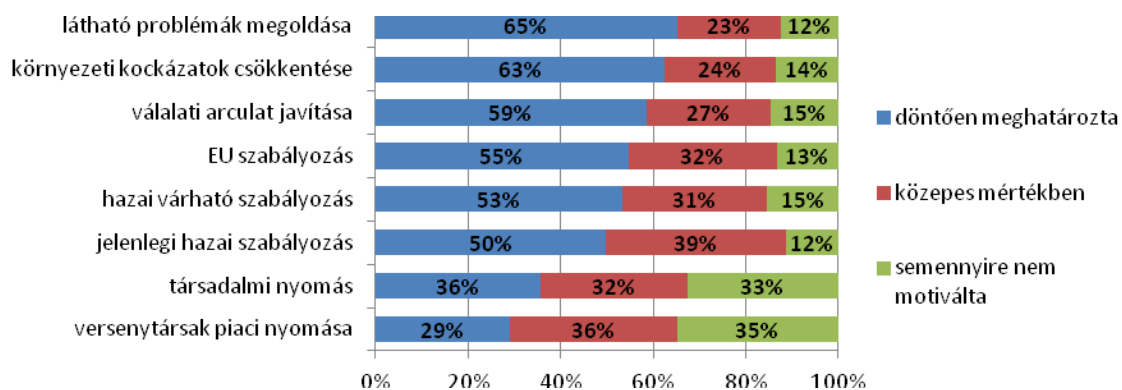
A hipotézist a T65. számú kérdés keretében meghatározott motivációs tényezők erősségére 1-től 5-ig terjedő skálán megadott válaszok alapján vizsgáljuk.

Amennyiben az egyes **motivációs tényezőkre adott átlagos értékekből** indulunk ki, a látható (vagyis tovább már nem halogatható) környezetvédelmi problémák megoldása kerül az első helyre. Ezt közel azonos átlagokkal követik egyrészt a hazai, illetve európai uniós szabályozások, másrészt a környezeti kockázatok csökkentése és a vállalati arculat javítása. Legkevésbé a társadalmi és versenytársi nyomás motiválja a környezetvédelmi lépéseket és beruházásokat. Az átlagok azonban viszonylag szűk skálán mozognak.



31. ábra: Az egyes motivációs tényezőkre adott átlagos értékek

Amennyiben megvizsgáljuk az egyes motivációs tényezőkre adott értékek megoszlását, szintén arra a következtetésre jutunk, hogy minden felsorolt tényező komoly motivációs hatással bír a vállalatok környezetvédelmi lépéseire: **szinte minden felsorolt tényező a vállalatok több mint 80%-a esetében legalább közepes mértékben motiválta a környezetvédelmi lépéseket.** Ez alól egyedül a társadalmi nyomás (68%) és a versenytársak piaci nyomása (65%) kivétel, azonban ezek a tényezők is a vállalatok több mint felénél szerepet játszanak.



32. ábra: Környezetvédelmi célú lépések, beruházások megvalósításának motivációi

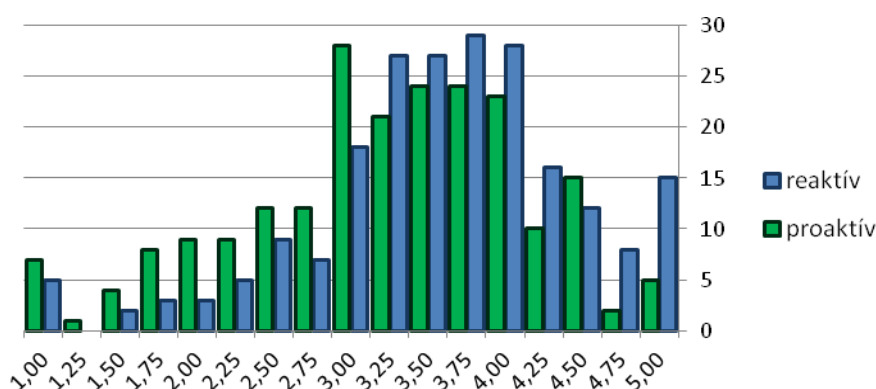
Annak érdekében, hogy egy kicsit árnyaltabb képet kapjunk a vállalatokat befolyásoló motivációs tényezőkről, a környezeti lépéseket, beruházásokat döntően meghatározó (legalább 4-es vagy 5-ös értékelést kapó) elemeket vizsgáltam. Ez alapján az átlagokból kiindulótól enyhén eltérő sorrendet kaptam: legnagyobb arányban, a vállalatok 65%-a esetében itt is a **látható problémák megoldása** a leginkább döntő jelentőségű. Ez a vállalatok kívül is érzékelhető, **tovább már nem odázható problémák reaktív kezelését** jelenti. Ezt követi a **környezeti kockázatok csökkentése és a vállalati arculat javítása**, melyek azonban sokkal inkább **stratégiai, proaktív szemléletmódot tükröznek**. Szintén jelentős mértékben megjelennek a **különböző szabályozások**, melyek nyilvánvalóan **kényszerítő erővel bírnak**. Itt tapasztalható egy kis különbség az átlagok alapján való számítástól: míg az átlagos értékelések alapján az európai uniós szabályozás fontosabbnak tűnt a vállalati arculat javításánál, valamint a jelenlegi szabályozás magasabb értéket kapott, mint a hazai szabályozás várható szigorodása, addig a vállalatok nagyobb részénél döntő mértékben (4-es vagy 5-ös érték) inkább az imázs javítása és a várható szabályozásokra való felkészülés befolyásol, míg a jelenlegi EU-s és hazai szabályozás, mint kötelező elem, inkább a közepes fontosságú kategóriába (3-as érték) esik. A **két legkevésbé meghatározó indok** ezen csoportosítás szerint is a **társadalmi, illetve versenytársi nyomás**.

Ezután csoportosítást végeztem a motiváló tényezők között aszerint, hogy az a reaktív vagy proaktív szemléletmódra utal. A külső kényszerítő erők egyértelműen **a reaktív szemléletmód jellemző motiváló tényezői**. Ilyenek a látható környezetvédelmi problémák kezelése, a jelenlegi haza szabályozás szigorúsága (pl. bírságterhek nagysága), a hazai szabályozás várható szigorodása és az Európai Unió környezetvédelmi szabályozása.

A **proaktív szemléletmód esetén** meghatározóbbak a belső és hosszú távra irányuló motivációs tényezők, mint a környezeti kockázatok csökkentése és a vállalati arculat javítása. Bár a társadalmi (helyi lakóközösség, zöld szervezetek) nyomás és a versenytársak piaci nyomása

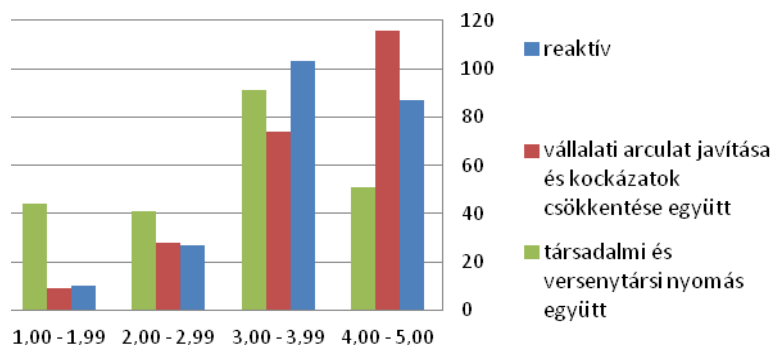
megfogalmazásuk alapján inkább a külső kényszerítő erők közé tartoznának, én mégis a proaktív stratégiához tartom őket közelebbnek, még hozzá azért, mert ezek olyan külső nyomások, melyekre nem kötelező a vállalatnak reagálnia, sokkal inkább az adott cég válaszkészségén, társadalmi érzékenységén múlik, hogy figyelembe veszi-e azokat. A társadalmi nyomás figyelembe vétele felelős viselkedést jelez, míg a versenytársak környezeti teljesítményével való versenyre kelés azt mutatja, hogy a környezetvédelem mint a versenyképesség egy lehetséges forrása jelenik meg. Ezért ezt a két tényezőt is a proaktív stratégiára utaló motivációk közé soroltam.

A motivációk csoportosított vizsgálata alapján elmondhatjuk, hogy a vállalatoknál **a reaktív szemléletmódot tükröző motivációk nagyobb hangsúlyt kapnak**: a reaktív motivációkra adott átlagos érték 3,58, a proaktív motivációk átlagos értékelése pedig 3,24. Amennyiben azt vizsgáljuk meg, hogy a vállalatok hány százaléka értékelte 3,5 felett, vagyis közepesnél erősebbnek a reaktív, illetve proaktív motivációkat, úgy az eredmény 63% a reaktív, és 48% a proaktív motivációk esetén. Az eloszlást tovább vizsgálva azt látjuk, hogy a közepesen fontos kategóriában (3-as és 4-es érték között) nagyjából azonos súllyal szerepelnek a reaktív és proaktív motivációk, a meghatározó fontosságú kategóriában (4-es érték felett) viszont már túlsúlyban vannak a reaktív szemléletet tükröző tényezők. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy **a proaktív szemléletmódra jellemző motivációk is szerepet kapnak a vállalatok környezetvédelmi tevékenységében, ugyanakkor a döntően meghatározó tényezők között továbbra is a külső kényszer által vezérelt tényezők vannak többségben.**



33. ábra: A reaktív, illetve proaktív szemléletmódra utaló motivációkra adott átlagos értékelések megoszlása

Fontos ugyanakkor elmondani, hogy amennyiben a proaktív szemléletmódra jellemző motivációkat további két csoportra bontjuk, lényegesen eltérő képet kapunk. Az egyik alcsoportot a vállalati arculat javítása és a környezeti kockázatok csökkentése képezte. Ez a két motiváció hosszútávú szemléletmódot tükröz, emiatt a proaktív stratégiához köthető. Nem feltétlenül tükrözi ugyanakkor a vállalatok carroll-i értelemben vett válaszkészségét. A társadalmi nyomás és a versenytársak piaci nyomása ezzel ellentétben inkább a proaktív stratégia válaszkészség pillérét tükrözi.



34. ábra: Az egyes motivációs csoportokra adott átlagos értékek megoszlása, a proaktív szemlélethez köthető motivációkat két alcsoportra bontva

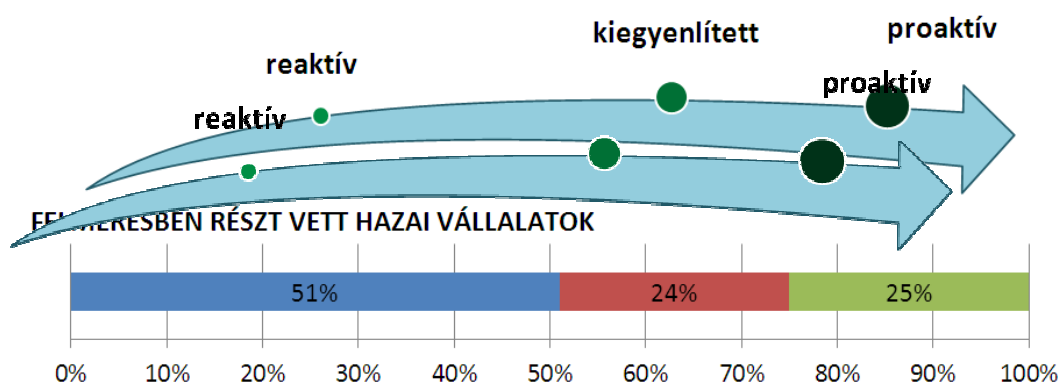
A szétbontás alapján már azt látjuk, hogy döntő súllyal jelennek meg a hosszú távú aspektusok a vállalatok környezetvédelmi tevékenységének motivációjában. Mind a reaktív kényszerítő erőket, mind a hosszú távú aspektusokat a vállalatok túlnyomó többsége (84%) legalább közepes fontosságúnak értékelte, azonban valamivel többen tartják az utóbbit döntően meghatározónak – vagyis tekintik a hosszú távú aspektusokat fontosabb motiváló erőnek, mint a reaktív szemléletű motivációkat. A válaszkészséget tükröző motivációk ugyanakkor csak a válaszadók 22%-ánál vannak döntő súllyal jelen.

Ahhoz, hogy meghatározzam, egy adott vállalat környezetvédelmi tevékenységét inkább a reaktív vagy a proaktív szemléletmód vezérli-e, **a reaktív és proaktív motivációkra adott értékelések egymáshoz viszonyított arányát** vettem alapul. Mivel a reaktív szemlélethez köthető motivációk egyik alapvető tulajdonsága, hogy kényszerűek, nyilvánvalóan a proaktív stratégiát követőknek is figyelembe kell vennie ezeket is (például nekik is szükséges betartaniuk a törvényi előírásokat, ugyanakkor számukra ez valószínűleg kisebb erőfeszítést igényel, amennyiben a környezeti kiválóságra törekednek). Egy proaktív szemléletű vállalatnál tehát szintén legalább közepes fontossággal meg kell jelenniük a reaktív elemeknek, ugyanakkor nagyobb hangsúlyt kell, hogy helyezzenek a proaktív motivációs tényezőkre. Ez azt jelenti, hogy a proaktív és reaktív motivációkra adott értékelések arányának 1-nél nagyobb értéke esetén tekinthető egy vállalat inkább proaktív szemléletűnek. Ezen vizsgálatot elvégezve az alábbi eredményeket kaptam: a **vállalatok több mint fele (51%) a reaktív** szemléletmódra utaló motivációs tényezőket értékelte magasabbnak, egynegyedük (24%) esetében teljesen kiegyenlített a reaktív és proaktív motivációk értékelése, míg a **vállalatok 25%-ára jellemző a proaktív** jellegű motivációk túlsúlya.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a külső kényszerítő erők és az elodázhatatlan problémák kezelése mellett **a vállalatok környezetvédelmi tevékenységének motivációiban egyre**

hangsúlyosabban megjelennek a proaktív szemléletmód egyes elemei. Az egyes motivációs tényezőkre megadott értékelése átlaga 2,81 és 3,74 között mozog, vagyis nincsenek igazán nagy kilengések, és nincs olyan a felsorolt tényezők között, amely egyáltalán nem motiválná a környezetvédelmi tevékenységet. Kiemelendőnek tartom, hogy *a vállalati arculat javítását a válaszadók csaknem 60%-a döntően meghatározó motivációnak tartja.* Ez egyértelműen azt jelzi, hogy a hazai vállalatok körében is kezd elterjedni az a szemléletmód, mely a környezetvédelemre mint versenyképességi előny forrására tekint. Ugyanakkor a motivációk között első helyen továbbra is a „tűzoltás”, a látható problémák kezelése áll, és a különböző szabályozásoknak való megfelelés is meghatározó jelentőségű. Ezek mellett azonban egyre inkább megjelennek a hosszú távú szemléletmódot, illetve válaszkészséget tükröző motivációk – a vállalatok felénél ezek az indokok a reaktív tényezőkkel megegyező, vagy annál magasabb értékelést kaptak.

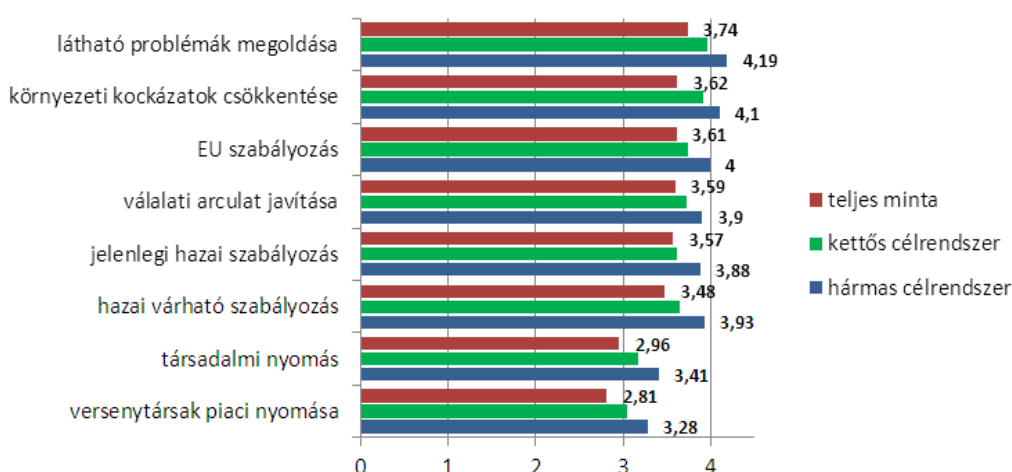
Mindezek fényében a **H3 hipotézist nem fogadom el:** az egyes motivációs tényezők értékelése alapján ugyan továbbra is a látható környezeti problémák kezelése, vagyis a „tűzoltás” jellegű lépések szerepelnek az első helyen, ugyanakkor ezt a motivációs elemet szorosan követik a hosszú távú szemléletmódot tükröző arculatjavítási és kockázatcsökkentési célok. Ráadásul az egyes motivációs tényezők értékelése közti különbségek igen csekélyek, így nem határozható meg a motivációs tényezők olyan szűkebb köre, mely a többinél jelentősen nagyobb hatást gyakorolna a környezetvédelmi lépésekre. A reaktív illetve proaktív szemlélet alapján való besorolást vizsgálva továbbra is túlsúlyban vannak a reaktív motivációkat egyértelműen magasabbra értékelő vállalatok, ugyanakkor a vállalatok negyede már ugyanolyan mértékben figyelembe veszi a proaktív jellegű tényezőket, míg másik 25% esetében a proaktív motivációs tényezőket értékelték magasabbra.



35. ábra: A felmérésben részt vett hazai vállalatok szemléletmódja a környezetvédelmi lépések és beruházások mögött meghúzódó motivációk vizsgálata alapján (saját ábra)

Érdekesnek tartottam megvizsgálni, hogy az első kutatási cél vizsgálata során azonosított, a **kettős-, illetve hármas célrendszert érvényesítő vállalatok** csoportjait vizsgálva van-e számottevő

különbség a környezetvédelmi lépések motivációiban. A szándékolt stratégiáról az érintett-csoportok figyelembe vétele alapján levont következtetésekkel összhangban áll a motivációk értékelése: minden egyes motivációs tényezőt magasabbra értékelték a kettős célrendszert megvalósító, vagyis a természeti környezetet mint érintett-csoportot meghatározó mértékben figyelembe vevő vállalatok. Érdekes eredmény, hogy azok a vállalatok, melyek a környezet mellett a társadalmi érintett-csoportokat is meghatározó mértékben figyelembe veszik, még magasabb értékelést adtak minden egyes motivációs tényezőre.



36. ábra: Az egyes motivációs tényezőkre adott átlagos értékelések a teljes mintában és a kettős, illetve hármass célrendszert érvényesítő vállalatok körében

Khi négyzet-próba segítségével is megvizsgáltam, hogy tapasztalható-e szignifikáns összefüggés az egyes motivációs tényezők értékelése és aközött, hogy az adott vállalat a szándékolt stratégiája alapján felelős vállalatnak minősül-e. A kettős célrendszert érvényesítő vállalatok értékelése több esetben szignifikáns kapcsolatot mutat, míg a hármass célrendszert érvényesítő, ezáltal felelősnek tekinthető vállalatok értékelése pedig minden motivációs tényező esetében szignifikáns, ráadásul a legtöbb esetben közepes erősségű kapcsolat mutatható ki (Cramer V mutató alapján). Az eredményeket a 37. számú táblázat foglalja össze.

Motiváció	kettős célrendszer			hármass célrendszer		
	szignifikancia szint	Cramer V	kapcsolat	szignifikancia szint	Cramer V	kapcsolat
jelenlegi hazai szabályozás	0,081	0,153		0,010	0,207	**
hazai várható szabályozás	0,012	0,204	*	0,000	0,300	**
EU szabályozás	0,146	0,134		0,011	0,206	*
válalati arculat javítása	0,090	0,150		0,039	0,174	*
társadalmi nyomás	0,044	0,171	*	0,001	0,255	**
versenytársak piaci nyomása	0,013	0,201	*	0,000	0,299	**
környezeti kockázatok csökkentése	0,000	0,284	**	0,000	0,284	**

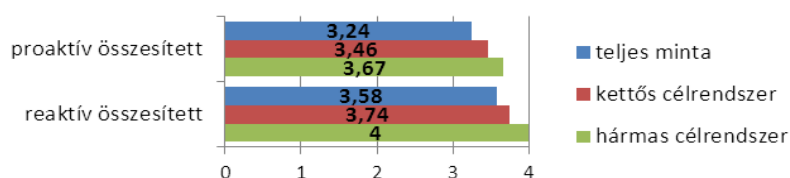
látható problémák megoldása	0,000	0,289	**	0,001	0,256	**
-----------------------------	--------------	--------------	-----------	--------------	--------------	-----------

37. ábra: Az egyes motivációk és értékelése és a kettős, illetve hármas célrendszert érvényesítő vállalatok közé tartozás közötti kapcsolat vizsgálata Khí négyzet próba segítségével (saját ábra)

* szignifikáns kapcsolat (5%-os szignifikancia szint)

** Cramer V mutató alapján legalább közepes erősségű szignifikáns kapcsolat

Szerettem volna azt is megvizsgálni, hogy a felelős vállalatok vajon arányaiban nagyobb hangsúlyt fektetnek-e a proaktív szemléletmódhoz köthető motivációkhoz. Az egyes motivációs tényezők sorrendjében az átlagok alapján nincs számottevő különbség az egyes csoportok között. Az egyetlen különbség a sorrendben, hogy a hazai szabályozás várható szigorodása nagyobb súllyal szerepel, mint a jelenlegi szigor, mind a kettős-, mind a hármas célrendszert érvényesítők körében. Amennyiben a proaktív és reaktív motivációs tényezők átlagos értékelésének aránya alapján a teljes mintán alkalmazott kategorizálást csoportonként is elvégezzük, szintén arra az eredményre jutunk, hogy nincs számottevő különbség a reaktív és proaktív szemléletű vállalatok megoszlásában.



38. ábra: A proaktív, illetve reaktív motivációkra adott értékelések átlaga a teljes mintában és a kettős, illetve hármas célrendszert érvényesítő vállalatok körében

Mindebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a **kettős-, illetve hármas célrendszert érvényesítő vállalatok valóban nagyobb hangsúlyt fektetnek a környezetvédelmi kérdésekre, szemléletmódjukban azonban nem jelenik meg ez a különbség.**

H4: A magyar vállalatok körében továbbra sem jellemző a környezetvédelem proaktív módon való kezelése.

A hazai vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjával kapcsolatban már vonhattunk le következtetéseket a környezetvédelmi célú lépések mögött meghúzódó motivációk alapján. A vizsgálatot most tovább folytatjuk a proaktív szemléletmódra utaló egyéb tényezők vizsgálatával.

• Érintett-csoportok felől érkező nyomás

A környezetvédelmi tevékenységek mögött meghúzódó motivációkra konkrétan rákérdező kérdés mellett most megvizsgálom azt, hogy a vállalati vezetők véleménye szerint az őket befolyásoló egyes érintett-csoportok számára mennyire fontos a vállalat környezetbarát imázsa. Az ugyanis, hogy

mely érintett-csoportok felől érez nyomást a vállalat a környezetbarát működésre, nagymértékben befolyásolja a környezetvédelem kérdéséhez való hozzáállást, szemléletmódot.

- **Környezetközpontú irányítási rendszerek**

A környezetközpontú irányítási rendszerek bevezetése és alkalmazása a proaktív szemléletmód irányába mutat, ugyanis ezen rendszerek főleg a megelőző szemléletű eszközökre építenek és a környezeti szempontok minél szélesebb szempontú integrálását tűzik ki célul. Természetesen az ISO14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal való rendelkezés önmagában nem garantálja a proaktív szemléletmód érvényesülését. Számos vállalat esetében a cél csupán a tanúsítvány megszerzése, és nem a környezeti teljesítmény valós javítása. Ennek ellenére fontos katalizátor szerepet tölthet be a proaktív szemléletmód tényleges elterjedésében.

- **Megvalósított környezetvédelmi célú lépések**

A megvalósított környezetvédelmi célú technológiai lépések jellege alapján vonhatunk le következtetéseket a proaktív szemléletmód realizált stratégiában való megjelenéséről, vagyis a vállalati gyakorlatban érvényesülő, tényleges szerepéről.

Érintett-csoportok felől érzékelt nyomás

Az első kutatási cél keretében már megvizsgáltam, hogy a vállalati döntéshozatal során mennyiben veszik figyelembe a válaszadók a természeti környezetet mint érintett-csoportot. Most nem csak arra keressük a választ, hogy a környezetvédelem megjelenik-e a vállalati stratégiában, hanem azt vizsgáljuk, hogy hogyan, milyen szemléletmód által motiváltan jelenik meg. Erre többek között az alapján szeretnék következtetni, hogy a vállalati vezetők hogyan értékelik, mennyire fontos a különböző érintett-csoportjaik számára a vállalat környezetbarát imázsa. Fontos kihangsúlyozni, hogy ezek az értékek nem az egyes érintett-csoportok valós megítélését tükrözik, hanem az adott vállalati vezető⁷ véleményét az egyes érintett-csoportokkal kapcsolatban. Ebben az értékítéletben tehát az tükröződik, hogy a vállalatnál a környezetvédelmet *miért* tartják fontosnak, és mely érintett-csoportok megítélését

⁷ A vizsgált kérdést a versenyképességi kutatás *Termelés/szolgáltatás* kérdőívének környezetvédelemmel foglalkozó szekciója tartalmazza, így a válaszok a termelési vezetők értékítéletét tükrözik.

tartják szem előtt a környezetvédelmi lépések során. Ez pedig az alkalmazott szemléletmódot is meghatározza.

A 39. ábráról leolvasható, hogy a válaszadók a **vállalati vezetőket valamint a befektetőket és tulajdonosokat** tartják a leginkább elkötelezettnek a környezetvédelem mellett. Az, hogy a válaszadók csaknem 70%-a szerint vállalatának vezetői és tulajdonosai kiemelten fontosnak tartják a vállalat környezetbarát imázsát, igen pozitív (bár kérdéses, hogy mennyire reális) tendenciának tekinthető. A tulajdonosok és vezetők elkötelezettsége elengedhetetlen feltétele annak, hogy a környezetvédelem kezelése proaktív módon, valóban a stratégiába integráltan megjelenhessen. A környezetvédelmi teljesítmény legfőbb motorja sok esetben egy-egy elkötelezett vezető vagy tulajdonos, és nyilvánvalóan a tulajdonosi és vezetői elvárások erőteljes befolyással bírnak a vállalati tevékenységre. Ahogy korábban kifejtettem, ezen értékek a válaszadók véleményét tükrözik, vagyis egyáltalán nem biztos, hogy a tulajdonosi és vezetői elkötelezettség a valóságban is igen magas, illetve az sem, hogy ez a kinyilvánított elköteleződés a gyakorlatban, konkrét lépésekben is megjelenik. Lehetséges, hogy a válaszadók sokkal inkább a „helyes”, elvárt választ adták, és nem a valóságnak megfelelő értéket. Azonban az, hogy a válaszadóknak ez a benyomása (vagy legalábbis úgy érzik, hogy ennek *kellene* lennie), mindenféleképpen azt támasztja alá, hogy hazánkban is egyre inkább alapvető elvárásként jelenik meg a környezetvédelem.



39. ábra: A környezetbarát arculat fontossága az egyes érintett-csoportok számára a vállalatvezetők véleménye szerint (átlagos értékelés és megoszlás)

Szintén pozitív, a proaktív stratégia előtérbe kerülését segítő tendenciának tartom, hogy az **üzleti partnerek** is igen magas értéket kaptak. Ez azt jelezheti, hogy a környezetbarát működés egyre inkább elvárás az ellátási lánc kapcsolatokban, vagyis a környezetvédelmi tevékenység vállalati határokon átnyúló kezelésére, összehangolására utal.

A **helyi közösségek** harmadik helye azt jelzi, hogy erőteljes nyomás alatt tarthatják a vállalatokat, amit érdemes összevetni azzal, hogy a környezetvédelmi lépéseket meghatározó motivációk között viszont igen alacsony súlyt kapott a társadalmi nyomás.

Szintén kissé visszás eredménynek tartom, hogy míg a vezetők és a tulajdonosok az értékelés alapján maximálisan elkötelezettnek tűnnek a környezetbarát működés mellett, addig az **alkalmazottak** a legalacsonyabb értéket kapták. Ez arra utal, hogy a környezetvédelem továbbra sem integrált része a vállalati kultúrának, az alkalmazottak azt nem tekintik alapvető értéknek.

Ahogy azt már említettem, a környezetvédelem proaktív módon, stratégiai szinten való kezelésének egyik alapfeltétele a tulajdonosok és vezetők elkötelezettsége. Hasonlóan fontos (lenne) ugyanakkor a **vevők, fogyasztók** felől érkező nyomás, mely sokszor a tulajdonosi elköteleződés alapja, kiinduló pontja is. Mivel a vállalatok alapvető célja a fogyasztói és tulajdonosi értékteremtés, a környezetvédelem stratégiai szintre való emeléséhez és versenyképességi előnnyé formálásához elengedhetetlen az is, hogy azt a fogyasztó is értéknek ítélje meg. Ezért tehát minél fontosabb elvárásként ítéli meg az adott vállalat a fogyasztó részéről a környezetbarát működést, annál nagyobb erőfeszítéseket fog tenni annak megvalósítása érdekében, és annál inkább fogja azt központi, stratégiai kérdésként kezelni. Amennyiben viszont úgy érzi, hogy a vevő számára ez egyáltalán nem fontos szempont, az a reaktív stratégia követésére sarkallja – megtenni, amit kötelező, de semmi többet. Éppen ezért aggasztónak tartom, hogy a vevők/fogyasztók kapták a második legalacsonyabb értékelést, ráadásul esetükben a legmagasabb az 1-es és 2-es (vagyis az 'egyáltalán nem fontos') értékelések aránya. Ez az eredmény újfent ellentétben áll a környezetvédelmi lépések mögött meghúzódó motivációkat vizsgáló kérdéssel, ahol a vállalati arculat javítása az egyik legfontosabb tényezőként szerepelt.

Fontos hozzátenni ugyanakkor, hogy az értékelések, akárcsak a motivációk esetében, viszonylag szűk skálán mozogtak, nincsenek kirívó különbségek az egyes érintett-csoportok értékelésében. Mivel azonban ebben szerepet játszhat az is, hogy ilyen jellegű kérdéseknél a válaszadók hajlamosak lehetnek a „helyes”-hez közelítő válaszokat adni, mégis fontos kiindulópontnak tartom az értékelések egymáshoz viszonyított arányát.

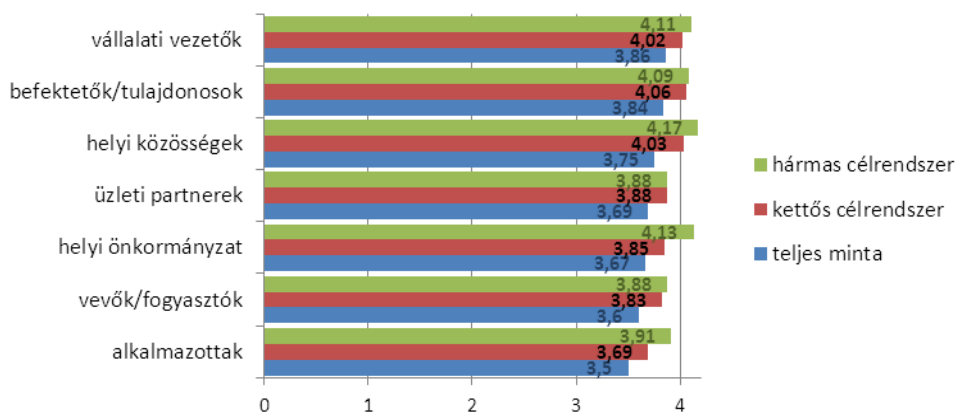
Összességében, az értékelések és a felfedett visszasságok tükrében azt a következtetést lehet levonni, hogy **a hazai vállalatok egyre erőteljesebben érzékelnek egy „általános” nyomást, elvárást a környezetbarát működés irányába, és ennek megfelelően a vezetők és tulajdonosok - ezen válaszok alapján legalábbis - kiemelten fontos tényezőként tekintenek a vállalat környezetbarát arculatára. A vevők/fogyasztók jóval alacsonyabb értékelése azonban azt sugallja, hogy közvetlenül, saját vevőiktől nem érzékelik ennyire erőteljesen ezt az elvárást.**

Fontos lehet itt azonban a megfogalmazás: a kérdés ugyanis nem a vállalat valós környezetvédelmi tevékenységére vagy teljesítményére vonatkozott, csupán az ezt sugalló *imázsra*. Ez magyarázhatja az ezen kérdésre, illetve a környezetvédelmi lépések mögött meghúzódó motivációkkal kapcsolatos kérdésekre adott válaszok közötti ellentéteket. Ez azt jelentheti, hogy **a vállalatok szándékolt stratégiájában és kommunikációjában erőteljes hangsúlyt kap a környezetvédelem, a realizált stratégiájában, gyakorlati lépésekben azonban ez nem feltétlenül érvényesül**. Erre a megállapításra visszatérek a vállalatok megvalósított környezetvédelmi technológiai lépéseivel kapcsolatos kérdésnél.

Ennél a kérdésnél is megvizsgáltam a **kettős-, illetve hármas célrendszert érvényesítők** csoportját is. Ezen kérdés esetén is elmondható, hogy a szándékolt stratégiával összhangban a kettős célrendszert érvényesítő vállalatok minden érintett-csoporttal kapcsolatban nagyobb fontosságot tulajdonítanak a környezetbarát arculatnak, a hármas célrendszert érvényesítők pedig még náluk is magasabb értékeléseket adtak.

Jelen esetben azonban az átlagok alapján felállított sorrendben is különbségeket láthatunk: a kettős célrendszert érvényesítők körében a befektetők/tulajdonosok kapták a legmagasabb értékelést, őket a helyi közösségek követik, 4-esnél magasabb átlagértékkel. A vezetők csak a harmadik helyet foglalják el.

A hármas célrendszert érvényesítőknél ezzel szemben a helyi közösségek kapták a legmagasabb átlagos pontszámot (4,17), őket a helyi önkormányzat követik (4,13), és csak ezután következnek a vezetők és a tulajdonosok. Szintén lényeges különbség, hogy az alkalmazottak az utolsó helyett az ötödik helyet foglalják el 3,91-es értékeléssel. Ez azt jelzi, hogy esetükben sokkal inkább integrált ez az érték a vállalati kultúrába. A felelősök csoportjában is a vevők/fogyasztók kapták a legalacsonyabb átlagos értékelést, azonban még ez is 3,88-as értéket jelent (a válaszadók 91%-a 3-as vagy annál magasabb értéket adott meg).



40. ábra: A környezetbarát arculat fontossága az egyes érintett-csoportok számára a vállalatvezetők véleménye szerint – a teljes mintában, és a kettős, illetve hármas célrendszert érvényesítő vállalatok által adott átlagos értékelés

Környezetközpontú irányítási rendszerek

Mindenképp pozitív tendenciának tartom, hogy már **a vállalatok csaknem fele rendelkezik ISO14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal**. A szándékolt stratégia alapján a kettős célrendszert érvényesítő vállalatok körében ez az arány még magasabb, 60%.

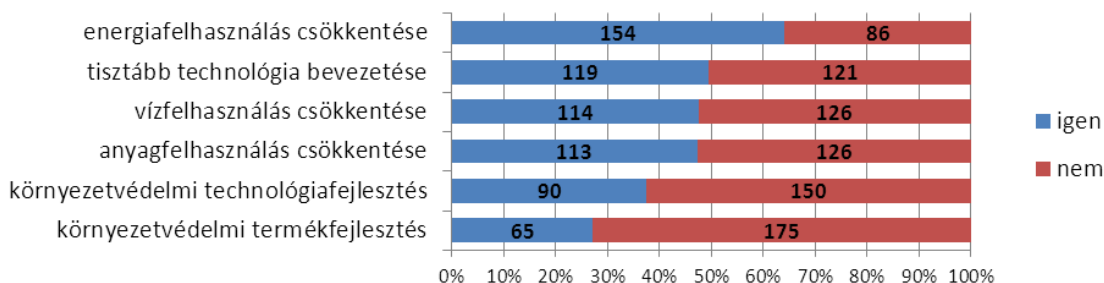
Megvalósított környezetvédelmi célú lépések

A megvalósított környezetvédelmi technológiai lépések jellege alapján következtetéseket vonhatunk le a megvalósult stratégiát és az intézkedések motivációit illetően is. Betekintést nyerhetünk abba, hogy milyen arányban vannak a közvetlen költségcsökkentéssel járó, illetve a kezdeti beruházást, ráfordítást igénylő technológiai lépések – vagyis, hogy a hazai vállalatok környezetvédelmi intézkedései mennyiben tükrözik hosszútávú stratégiai célokat, illetve mennyiben pusztán a rövidtávú költségcsökkentésre fókuszálnak, melyre mintegy *pozitív velejáróként* a környezettudatos jelző is ráhúzható.

A Termelés/szolgáltatás kérdőív T64. számú kérdésében vizsgáltak közül **közvetlen költségcsökkenéssel járó lépések** a termelés energia-, víz- vagy anyagfelhasználásának csökkentése.

A tisztább technológia bevezetése, a környezetvédelmi termékfejlesztés és a környezetvédelmi technológiafejlesztés azonban csak **hosszabb távon megtérülő, rövid távon beruházást, ráfordításokat igénylő intézkedések**, melyek hosszútávú, proaktív szemléletmódot tükröznek.

A kérdésben felsorolt többi technológiai lépés nem sorolható be egyértelműen egyik csoportba sem, az adott szituáció és a megvalósítás módjának függvénye, hogy rövidtávon költségmegtakarítást vagy éppen ráfordítást jelent a vállalatok számára.



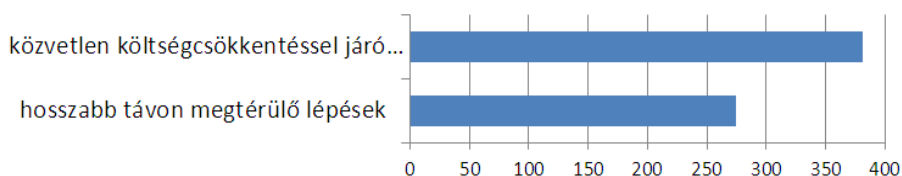
41. ábra: A felsorolt környezetvédelmi célú technológiai lépéseket a megelőző három évben megvalósító vállalatok száma

A gyakoriságokat vizsgálva egyértelműen kitűnik, hogy **a leggyakrabban alkalmazott környezetvédelmi célú technológiai lépés a termelés energiafelhasználásának csökkentése** – ilyen jellegű lépést a vállalatok 64%-a valósított meg a megelőző három évben. Szintén nagyon gyakori a közvetlen költségcsökkentés másik két módja, a termelés vízfelhasználásának, illetve a termékegységre jutó anyagfelhasználásnak a csökkentése. A vállalatok valamivel kevesebb, mint fele hajtott végre ilyen jellegű lépéseket.

Szintén magas arány - és igen pozitív tendencia -, hogy **a vállalatok csaknem fele vezetett be tisztább termelési technológiát** a megelőző három évben. A környezetvédelmi technológia- és termékfejlesztés aránya azonban jóval alacsonyabb (38, illetve 27%).

Mivel a kérdés az elmúlt három évre kérdez rá, lehetséges, hogy az adott vállalat ezt megelőzően hajtott végre ilyen jellegű fejlesztéseket. Ugyanakkor a mai felgyorsult piaci változások és egyre rövidülő termékéletciklusok mellett a vizsgált három év úgy gondolom, kellően hosszú idő ahhoz, hogy az adott vállalat környezetvédelmi célú technológiai lépéseiről következtetéseket vonjunk le.

Amennyiben összességében nézzük a közvetlenül költségcsökkentéssel járó és a csak hosszabb távon megtérülő lépéseket megvalósító vállalatok számát, a közvetlen költségcsökkentés egyértelmű dominanciáját látjuk: **csaknem másfélszer annyi vállalat hajtott végre rövidtávon megtérülő környezetvédelmi célú lépést, mint kezdeti beruházást igénylő, csak hosszabb távon megtérülő lépéseket**. Ez tehát a megvalósult stratégiában a reaktív szemléletmód túlsúlyát tükrözi, ugyanakkor a tisztább termelési technológiák bevezetésének magas aránya már elmozdulást mutat a proaktív szemléletmód felé.



42. ábra: Közvetlen költségcsökkentéssel járó, illetve csak hosszabb távon megtérülő környezetvédelmi célú technológiai lépéseket megvalósító vállalatok száma

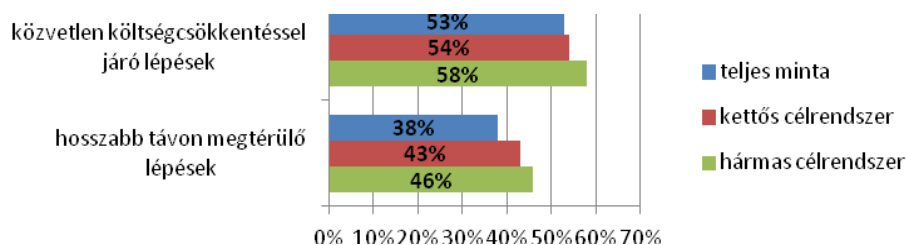
Azt vizsgálva, hogy az egyes vállalatok hány költségcsökkentő és hány hosszabb távon megtérülő lépést valósítottak meg a kérdésben szereplő 3-3 közül, a közvetlen költségcsökkentő lépések esetén 1,58-as, a hosszú távú lépések estén 1,14-es átlagot kaptam. Ezek egymáshoz viszonyított arányát tekintve pedig azt látjuk, hogy **a vállalatok 60%-a több költségcsökkentő, mint hosszabb távon megtérülő lépést valósított meg, 30% esetében kiegyenlített az arány, míg 10%-uknál vannak túlsúlyban a kezdeti beruházást vagy költségráfordítást igénylő lépések**. Ennél is

szemléletesebb talán, hogy a vállalatok 33%-a egyáltalán nem valósított meg a proaktív stratégiához köthető, hosszabb távon megtérülő lépést, és 34% azon vállalatok aránya, melyek kettő vagy három ilyen jellegű lépést megvalósítottak. A költségcsökkentéssel járó lépések esetében ezek az arányok rendre 23% és 54%.

Elmondhatjuk tehát, hogy **a megvalósított környezetvédelmi célú technológiai lépések körében egyértelműen a közvetlen költségcsökkenéssel járó lépések vannak túlsúlyban.** Ez összhangban van az érintett-csoportok felől érkező elvárások vizsgálata során, a visszasságok alapján levont következtetéssel. A megvalósított technológiai lépésekből kiindulva – a korábban vizsgált kérdés alapján a környezetbarát arculat iránt kiemelkedően magas elkötelezettséggel bíró – tulajdonosok és vezetők a gyakorlatban inkább azokat a lépéseket kedvelik, melyek költségcsökkenést jelentenek a vállalatnak, ugyanakkor, mintegy pozitív velejáróként, környezettudatos lépésként kommunikálhatók az érintettek felé.

Az eredményeket azonban árnyalja, hogy a vállalatok csupán 10,5%-a nem valósított meg a felsoroltak közül egy környezetvédelmi lépést sem, míg 72%-uk legalább két környezetvédelmi célú lépést tett. Szintén kiemelendő a tisztább termelési technológiák bevezetésének magas aránya, ami **egyértelmű elmozdulást mutat a csővégi, reaktív eszközöktől a proaktív szemléletmód felé.**

A **kettős-, illetve hármas célrendszert érvényesítő vállalatokra** elmondható, hogy szinte minden környezetvédelmi célú technológiai lépést magasabb arányban valósítottak meg. A közvetlen költségcsökkentéssel járó és a hosszabb távon megtérülő lépések átlagos megvalósítási arányát mutatja az 43. ábra. A rövid-, illetve hosszútávú lépések megvalósításának arányát tekintve a teljes mintához hasonló kép rajzolódik ki, a kettős célrendszert érvényesítők esetében valamivel alacsonyabb azon vállalatok aránya, melyeknél a költségcsökkentő lépések vannak túlsúlyban (60% helyett 54%).



43. ábra: Közvetlen költségcsökkentéssel járó és hosszabb távon megtérülő környezetvédelmi lépések megvalósításának aránya a teljes mintában, és a kettős-, illetve hármas célrendszert megvalósító vállalatok körében

A H3 hipotézis elemzése során levont következtetések, valamint az érintettek felől érzékelt nyomás, a környezetvédelmi tanúsítványok elterjedtsége és a megvalósított környezetvédelmi célú

lépések vizsgálata alapján a **H4 hipotézist elfogadom**. Egyre erőteljesebben érzékelik a hazai vállalatok a környezetbarát működés fontosságát, és egyre több, a proaktív szemléletmódra utaló vagy azt előmozdító tényező megjelenését láthatjuk. Egyelőre azonban, figyelemmel az azonosított visszasságokra, *kevésbé jellemző a hosszú távon gondolkozó, a környezetvédelemre mint versenyképességi előny forrására tekintő, a környezetvédelmet konzekvensen proaktív módon kezelő vállalat.*

H5: A gazdaságilag kiemelkedő, az iparági átlagot meghaladó szinten teljesítő vállalatok körében sokkal elterjedtebb a proaktív szemléletmód.

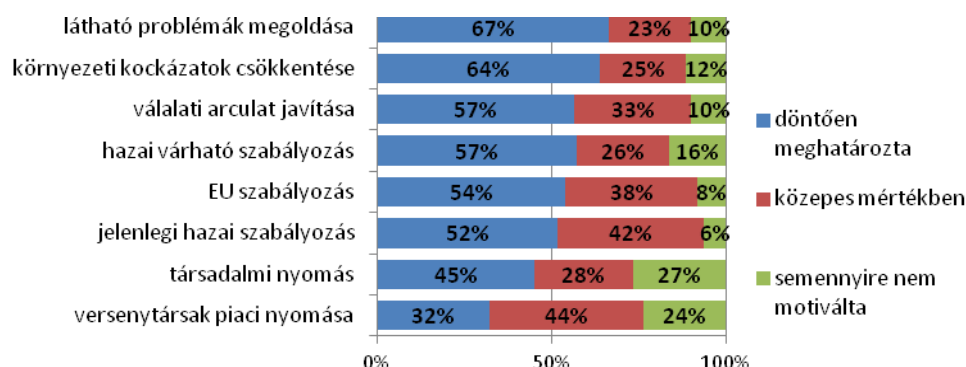
A gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körét a Vezérigazgató és tőzrskar kérdőív V15. számú kérdése segítségével határoztam meg. A gazdasági teljesítmény értékeléséhez az árbevétel-arányos nyereség és a tőkejövedelmezőség iparági átlagszínvonalhoz mért szintjét vettem alapul. Kétlépcsős klaszterelemzést végeztem az SPSS szoftver segítségével, mely három jól körülhatárolt klasztert eredményezett: a vállalatok 53%-a esik az iparági átlagszínvonalon teljesítők, 18,5 % a lemaradók, 28,4% (78 vállalat) pedig a kiemelkedően teljesítők csoportjába. A klaszteranalízis alapján az átlagszínvonalat meghaladó teljesítményt nyújtó vállalatok képezik jelen vizsgálat alapját.

A **gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok csoportjából** a szándékolt stratégia alapján 53% érvényesíti a kettős célrendszert, míg 37%-uk mondható felelősnek (hármass célrendszert érvényesítő). Az arányok tehát valamivel magasabbak, mint a teljes minta esetén.

A **környezetvédelmi célú lépések, beruházások motivációit** illetően az mondható el a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatokról, hogy ***minden motivációs tényezőre átlagosan némileg magasabb értékelést adtak***. A legtöbb motivációs tényező esetén mind a döntően meghatározónak, mind a közepesen fontosnak tartó vállalatok aránya némileg (1–2 százalékponttal) magasabb, mint a teljes minta esetében. Ez alól kivétel a vállalati arculat javítása: ezt a motivációt valamennyivel kevesebben tartják döntően meghatározó fontosságúnak. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ez a szempont ne jelenne meg hangsúlyosan a motivációk között: ugyanúgy a harmadik legfontosabb motivációs tényezőnek számít, és a legalább közepes fontosságú motivációként számon tartók aránya 5 százalékponttal magasabb is, mint a teljes minta esetén. Számottevő különbség ezen kívül a társadalmi nyomás figyelembe vételében van – ezt 10 százalékponttal többen tartják döntő jelentőségűnek, míg az egyáltalán nem figyelembe vevők aránya 6 százalékponttal alacsonyabb. A versenytársak piaci nyomása is jóval fontosabb motivációs tényezőnek számít a gazdaságilag kiemelkedő teljesítményt nyújtó vállalatok körében: a legalább közepes mértékben fontosnak tartó

aránya 65%-kal szemben 76% a gazdaságilag kiemelkedően teljesítők körében. Ez tehát azt jelzi, hogy **a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok válaszkészsége valamennyivel magasabb.**

A reaktív és proaktív motivációk átlagos értékelésének arányai alapján **nagyságrendileg a teljes mintáéval megegyező arányokat kapunk**, 1 százalékponttal azonban magasabb a proaktív motivációkat fontosabbnak minősítő vállalatok aránya a reaktív szemléletű motivációkat magasabbra értékelők rovására.



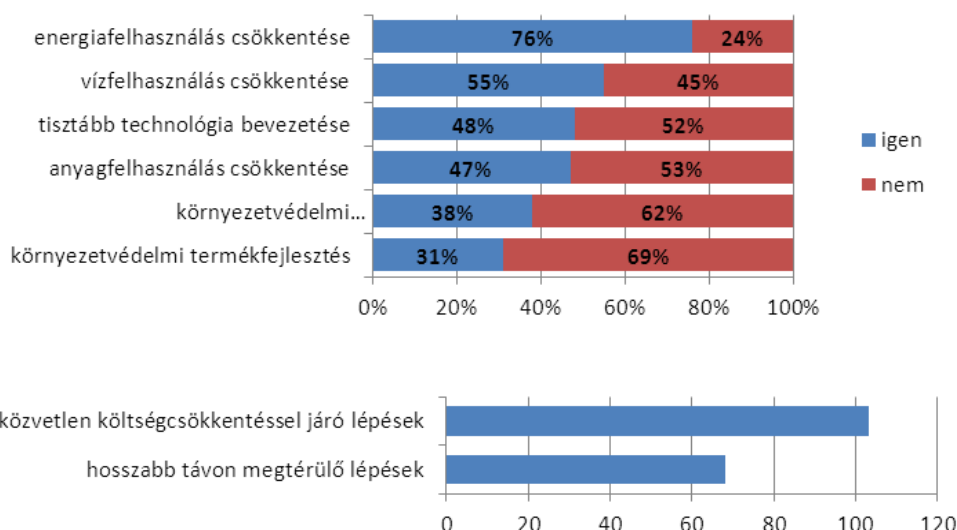
44. ábra: A környezetvédelmi célú lépések megvalósításának motivációi a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körében

Azzal kapcsolatban, hogy az egyes **érintett-csoportok számára mennyire fontos a vállalat környezetbarát arculata**, a legtöbb érintett-csoport esetében nagyjából azonos értékeléseket adtak a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok. Egytizeddel magasabb átlagértéket kaptak ugyanakkor a helyi közösségek és a helyi önkormányzatok, míg az alkalmazottak esetében kéttizeddel magasabb átlagérték jött ki. Ez egyrészt szintén a magasabb válaszkészséget mutathatja, másrészt pedig azt, hogy a környezetbarát működés valamivel jobban integrált a vállalati kultúrába. A vevők/fogyasztók részéről azonban a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok sem érzékelnek erőteljesebb nyomást.

A **környezetközpontú irányítási rendszerek** elterjedtségének tekintetében szintén enyhén kedvezőbb képet mutatnak a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok. Míg a teljes mintában az ISO 14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal rendelkezők aránya 49%, addig a gazdaságilag kiemelkedők csoportjában ez az arány 51%.

A **megvalósított környezetvédelmi célú technológiai lépések** tekintetében elmondhatjuk, hogy a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok több környezetvédelmi célú technológiai lépést valósítottak meg (és nagyobb azon vállalatok aránya, melyek egyidejűleg több, akár mind a hat vizsgált lépést megvalósították). Ugyanakkor a megvalósított lépéseken belül a proaktív szemléletmódra utaló, csak hosszabb távon megtérülő beruházások aránya nem magasabb, sőt, csekély mértékben ugyan, de rosszabb képet mutat. A hosszabb távon megtérülő lépések közül tisztább technológiát a vállalatok csak valamivel kisebb része vezetett be, a környezetvédelmi technológiafejlesztést végrehajtó vállalatok aránya

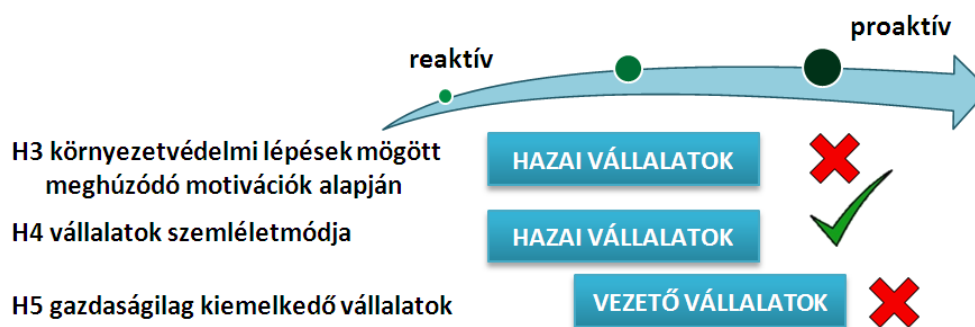
nagyjából azonos, környezetvédelmi termékfejlesztést viszont 4 százalékponttal nagyobb arányban hajtottak végre. Ezzel szemben a termelés energia- és vízfelhasználásának csökkentését 12, illetve 8 százalékponttal nagyobb arányban valósították meg. Mindez azt jelenti, hogy **a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok esetében egyértelműbb a közvetlen költségcsökkentéssel járó lépések dominanciája.**



45. ábra: Az egyes környezetvédelmi célú technológiai lépéseket megvalósító vállalatok aránya, és a közvetlen költségcsökkentéssel járó, illetve csak hosszabb távon megtérülő lépéseket megvalósító vállalatok száma a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok csoportjában

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok válaszait összehasonlítva a teljes minta alapján kapott eredményekkel, **számos, a proaktív szemléletmód szempontjából kedvező** (ám kismértékű) **különbséget láthatunk** (magasabb válasz készség, erőteljesebb motivációk, környezeti irányítási rendszerek nagyobb elterjedtsége, több megvalósított környezetvédelmi technológiai lépés). Ennek ellenére mind a környezetvédelmi lépések mögött meghúzódó motivációkból, mind a megvalósított környezetvédelmi jellegű lépések, beruházások jellegéből kiindulva arra az eredményre jutottunk, hogy **a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körében sem jellemző, hogy a környezetvédelmi kérdéseket konzekvensen proaktív módon kezelnék** (sőt, a megvalósított környezetvédelmi célú lépések, beruházások tekintetében még a teljes mintánál valamivel kedvezőtlenebb értékeket is kaptunk). Ezért **a H5 hipotézist elvetem.**

2. Kutatási cél – szemléletmód, stratégia



46. ábra: A második kutatási cél eredményeinek bemutatása (saját ábra)

4.5. Harmadik kutatási cél: a környezeti menedzsment fókuszának vizsgálata (folyamat vs. termék vs. integrált)

A második kutatási célhoz hasonlóan, az ott kifejtett indokok miatt, vizsgálatomat a vállalatok környezetvédelmi tevékenységére szűkítve folytatom. A harmadik kutatási cél **a vállalatok környezetvédelmi tevékenységének fókuszára irányul.**

A vállalatok környezetvédelmi tevékenységének fókuszát – a már korábban a reaktív illetve proaktív szemléletmód szempontjából is elemzett – megvalósított környezetvédelmi célú technológiai lépések jellege alapján fogom vizsgálni. Azonban a megvalósított lépéseket most nem azok rövid- vagy hosszú távú orientációja, hanem fókusza (termelési folyamat / termék / termék és folyamat) alapján fogom kategorizálni, és ez alapján igyekszem következtetéseket levonni a hazai vállalatok környezetvédelmi tevékenységének fókuszával kapcsolatban.

H6: A hazai vállalatok körében továbbra is a közvetlen költségcsökkentéssel járó, termelési folyamatra irányuló környezetvédelmi célú technológiai lépések a jellemzőek.

H6 hipotézisem szerint a hazai vállalatok körében továbbra is a folyamat-fókusz jellemző: a vállalatok a termelési folyamatban megvalósítható környezetvédelmi lépésekre fókuszálnak, melyekkel egyúttal költségcsökkentés is elérhető.

A Termelés/szolgáltatás kérdőív T64-es számú kérdésében vizsgált környezetvédelmi célú technológiai lépéseket csoportosítottam aszerint, hogy melyik fókuszhoz tartoznak:

FOLYAMAT

Termelés energiafelhasználásának csökkentése
Termelés vízfelhasználásának csökkentése
Termékegységre jutó anyagfelhasználás csökkentése

TERMÉK

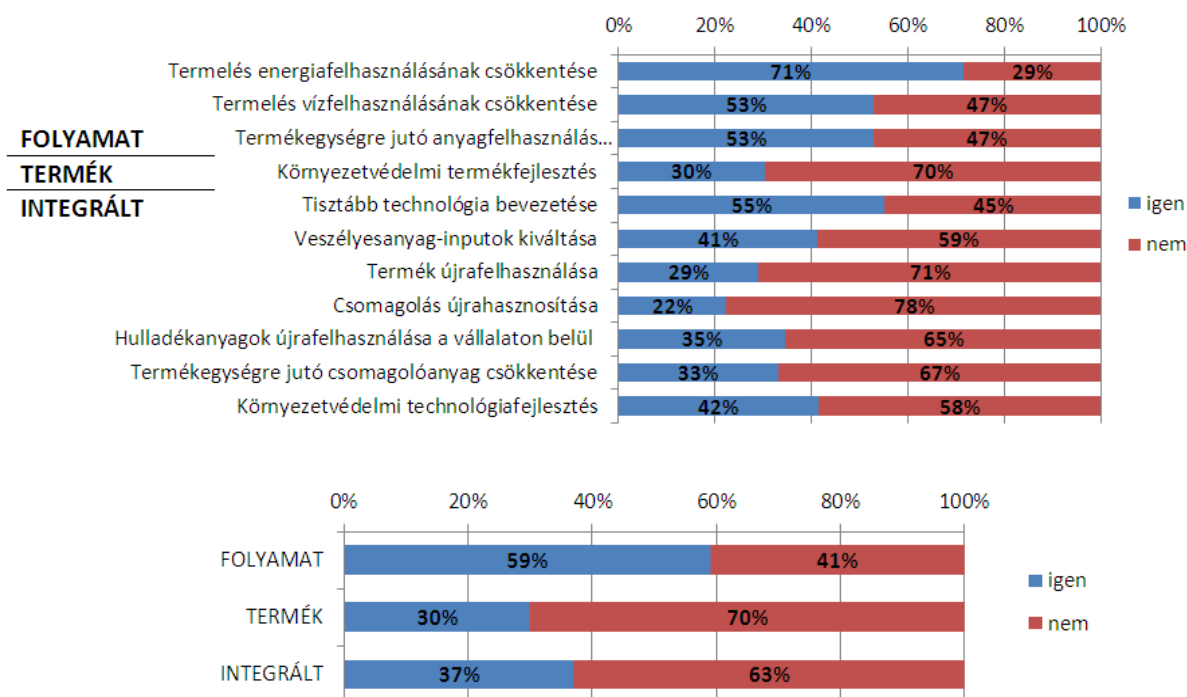
Környezetvédelmi termékfejlesztés

INTEGRÁLT

Tisztább technológia bevezetése
Veszélyesanyag-inputok kiváltása
Termék újrafelhasználása
Csomagolás újrahasznosítása
Hulladékanyagok újrafelhasználása a vállalaton belül
Termékegységre jutó csomagolóanyag csökkentése
Környezetvédelmi technológiafejlesztés

47. ábra: A környezetvédelmi célú technológiai lépések csoportosítása a környezeti menedzsment fókusza alapján

A **folyamat-fókusz** a termelési folyamatban megvalósítható, egyben költségcsökkentéssel is járó lépéseket takarja, míg a **termék-fókusz** a termék környezetbarát tervezésére irányul. A termék- és folyamat fókusz, más néven **integrált megközelítés** ezzel szemben olyan lépéseket takar, melyek esetében legtöbbször nem különíthető a termék- vagy folyamat irányultság. Ilyen mindenfajta újrahasznosítás, újrafelhasználás: egyrészt igényli, hogy a *termékeket* szétszerelésre és újrafelhasználásra alkalmas módon tervezzék meg, másrészt igényli a szétszerelési, begyűjtési és újrafelhasználási *folyamatok* megszervezését és koordinációját. A tisztább technológia bevezetése és a veszélyesanyag-inputok kiváltása is legtöbbször igényli mind a termék, mind a folyamatok megfelelő átalakítását. Ugyanakkor az integrált fókusz nem csak ilyen szempontból integrált: jelenti emellett a *környezetvédelmi kérdések integrálását a vállalaton belüli működés minden szintjére* (beleértve a támogató folyamatokat), valamint jelentheti a *környezeti kérdések vállalati határokon átvívelő, akár ellátási lánc szinten integrált kezelését*. Az integrált fókusz ez utóbbi két dimenziójának vizsgálatára igen szűk kereteket biztosít a kérdőív. Erről a két dimenzióról a környezetvédelmi szempontok beszállítóértékelésbe való integráltságának szintje alapján igyekszem majd következtetni. Ez egyrészt megmutatja, mennyiben jelennek meg egy támogató folyamat esetén a környezetvédelmi szempontok, másrészt egyúttal a környezetvédelmi elvárások vállalaton kívüli kiterjesztéséről is képet ad.



48. ábra: Az egyes környezetvédelmi célú technológiai lépések megvalósítási aránya, valamint a környezetmenedzsment fókusz alapján csoportosított megvalósítási arányok

Amennyiben megnézzük, hány vállalat hajtott végre az egyes fókuszokhoz tartozó technológiai lépéseket, az alábbi eredményeket kapjuk⁸:

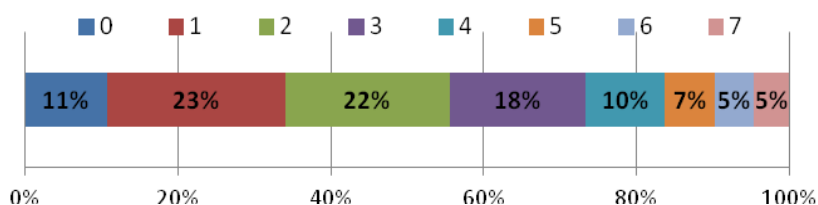
Egyértelmű a **termelési folyamathoz kötődő költségcsökkentési lépések** dominanciája: a vállalatok csaknem 60%-a hajtott végre ilyen jellegű lépéseket.

A **környezetvédelmi termékfejlesztés** esetén ez az arány csak 30%. A korábban feltárt eredmények alapján ez nem is meglepő, hiszen úgy tűnik, a vállalatok nem érzékelnek közvetlen erőteljes elvárásokat vevőik/fogyasztóik felől a környezetbarát termékek iránt. A vállalat környezetbarát arculatának tehát úgy tűnik, nem a környezetbarát termékek a központi elemei. Azon vállalatok körében, melyek szerint a vevőik/fogyasztóik számára a vállalat környezetbarát imázsa kiemelkedően fontos (legalább 4-es értékelés), az arány valamivel magasabb: 36%-uk fejlesztette termékeinek környezettudatosságát. Ez azonban még mindig nem túl magas arány, és azt jelzi, hogy a hazai vállalatok körében még nem igazán elterjedt a környezettudatosság szempontjainak integrálása a terméktervezésbe. Ennek egy lehetséges oka, hogy bár hazánkban is egyre nő a fogyasztók környezettudatossága, ez nem feltétlenül párosul fizetőképés kereslettel.

⁸ A vizsgálatot azon vállalatok körére szűkítettem, melyek legalább egy környezetvédelmi célú technológiai lépést végrehajtottak.

Az **integrált fókuszra utaló lépéseket** a termék-fókusznál valamivel magasabb arányban, a vállalatok 37%-a valósított meg. Az integrált fókuszon belül a technológiához köthető lépéseket (tisztább technológia bevezetése, környezetvédelmi technológiafejlesztés) valósították meg a legmagasabb arányban (átlagosan 43,5%), míg a különböző anyagok újrahasznosítása, újrafelhasználása csak a vállalatok átlagosan 28,6%-ánál jellemző. Ez érthető is, hiszen az anyagok, termékek begyűjtése, visszaszállítása és újrafelhasználása vagy újrahasznosítása igen magas szervezési és koordinációs igényű, valamint magas költségekkel is járhat, mely akár meghaladhatja az elérhető költségelőnyöket. Az újrahasznosításon belül a hulladékanyagok vállalaton belüli újrafelhasználása a leginkább elterjedt (35%), mivel ez csak vállalaton belüli szervezést igényel és az inputok kiváltásával viszonylag hamar megjelennek a költségelőnyök.

Az integrált fókusz terjedésével kapcsolatban pozitív tendencia, hogy mindössze a vállalatok 11%-a nem hajtott végre egyetlen, integrált fókuszra utaló környezetvédelmi technológiai lépést sem (a legalább egy lépést megvalósító vállalatok között), a vállalatok csaknem 66%-a pedig legalább kettő ilyen jellegű lépést megvalósított a felsorolt hét közül. A három, vagy annál több ilyen jellegű lépés megvalósítása azonban a vállalatok egyre kisebb részére jellemző. Azt mondhatjuk tehát, hogy **a vállalatok széles köre kezdett bele a termékek és folyamatok integrált kezelését igénylő lépésekbe, ugyanakkor a kiterjedt integrált fókuszú tevékenység még kevésbé jellemző.**



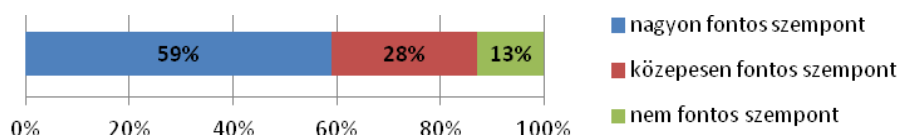
49. ábra: Az egyes vállalatok által megvalósított, integrált fókuszú lépések számának megoszlása

A környezetvédelmi tevékenység integrált fókuszára következtethetünk a már korábban vizsgált **környezetközpontú irányítási rendszerek** elterjedtségéből, illetve a környezetmenedzsment eszközök használatából is, mivel az integrált fókusz egyik alappillére az eredményközpontúságtól az irányítási, szervezési fókusz felé való elmozdulás. A válaszadó vállalatok 49%-a rendelkezik ISO 14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal. A V93. számú kérdésben vizsgált **környezetmenedzsment eszközök elterjedtsége** azonban **igen alacsony**: átlagosan a vállalatok 34%-a alkalmazza az egyes eszközöket. A környezeti menedzsment szintje mindössze a vállalatok 30%-ánál mondható magasnak (legalább négy környezeti menedzsment eszköz használata), míg 45%-uk egy, vagy egy eszközt sem alkalmaz.

Ez tehát arra utal, hogy a termékek és folyamatok integrált környezeti menedzsmentje csak a vállalatok kis részére jellemző.

A környezeti szempontok integráltságának szintjére a támogató folyamatokban, illetve vállalati határokon átnyúlóan a **beszállítóértékelés** alapján igyekszem következtetni. A környezetvédelmi szempontok integrálása a beszállítóértékelésbe elengedhetetlen, amennyiben egy vállalat valóban elkötelezett a környezettudatosság mellett. Egy termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban felmerülő negatív környezeti hatásokat ugyanis az érintettek általában az ellátási lánc központi vállalatával azonosítják, akkor is, ha a problémát az ellátási lánc egy másik szereplője idézte elő. Ezért a központi vállalatnak, amennyiben fenn akarja tartani környezetbarát imázsát, elemi érdeke, hogy az általa képviselt környezeti célokat és elvárásokat az ellátási lánc többi szereplőjével is betartassa. Éppen ezért a környezetvédelmi szempontok integrálása a beszállítóértékelésbe a környezetvédelem integrált kezelésének szükséges feltétele.

Természetesen a beszállítóértékelés csak egy szelete a környezetvédelmi szempontok integrált kezelésének, annak szükséges, de nem elégséges feltétele. Mivel azonban e kérdés alapján egyszerre kaphatunk képet a környezetvédelmi szempontok megjelenéséről a támogató folyamatokban, illetve a környezeti elvárások vállalaton túli kiterjesztéséről is, hasznosnak tartottam megvizsgálni.

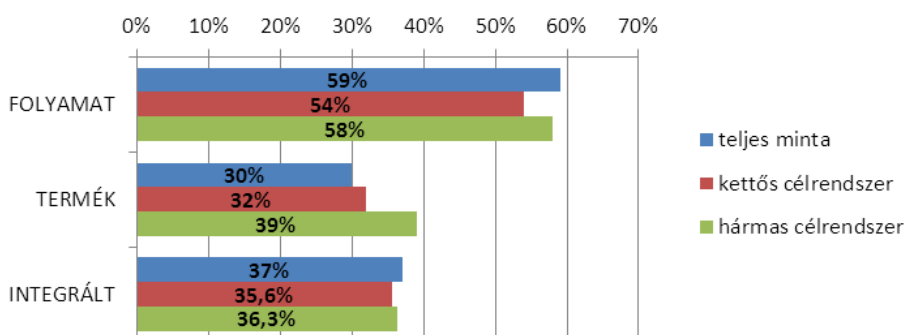


50. ábra: 'A beszállító termékeinek és folyamatainak környezetbarát jellege' fontossága a beszállítóértékelésben

Az eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadó vállalatok legnagyobb részénél **a környezetvédelmi szempontok integráltak a beszállítóértékelésbe**: csaknem 60%-uk a legfontosabb szempontok közé sorolta a beszállító termékeinek és folyamatainak környezetbarát jellegét, míg mindössze 13%-uk nem tekinti a környezetvédelmi szempontokat fontosnak a beszállítóértékelés során.

Ezt nagyon pozitív tendenciának tartom, mely arra utal, hogy a környezetvédelmi kérdések egyre inkább megjelennek a vállalatok támogató folyamataiban és külső kapcsolataik kezelésében is. Ugyanakkor a beszállítóértékelésbe való integráltság csak egy szelete a vállalati működésnek, melybe viszonylag könnyedén integrálhatók a környezetvédelmi szempontok: nincs szükség a folyamat teljes újragondolására, átalakítására, csupán az értékelési szempontok kibővítésére.

Amennyiben a megvalósított környezetvédelmi célú technológiai lépéseket megvizsgáljuk a **kettős-, illetve hármas célrendszert érvényesítők körében** is, az alábbi eredményeket kapjuk: a kettős- illetve hármas célrendszert érvényesítő vállalatok mind a folyamat, mind az integrált fókuszhoz köthető lépések alacsonyabb arányban valósították meg, **a termék-fókusz viszont jóval erőteljesebb**. A hármas célrendszert érvényesítő vállalatok csaknem 40%-a hajtott végre környezetvédelmi termékfejlesztést a megelőző három évben. Kétféle próba alapján is szignifikáns kapcsolat mutatható ki a környezetvédelmi termékfejlesztést végrehajtók aránya és a hármas célrendszer érvényesítése között.

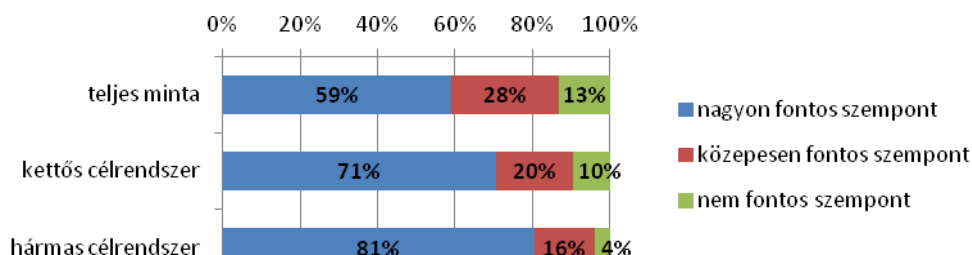


51. ábra: A folyamat-, termék-, illetve integrált fókuszhoz köthető lépések átlagos megvalósítási aránya a teljes mintában, és a kettős-, illetve hármas célrendszert megvalósító vállalatok körében

Ahogy azt már az első kutatási cél keretében részletesen bemutattam, a kettős-, illetve hármas célrendszert érvényesítők körében **jóval magasabb a környezeti menedzsment szintje**, szélesebb körben alkalmazzák a környezetmenedzsment eszközöket.

A **környezetközponitú irányítási rendszerek is elterjedtebbek** a kettős- és hármas célrendszert megvalósító vállalatok körében: a teljes mintára jellemző 49%-kal szemben a környezeti aspektusokat figyelembe vevő vállalatoknál ez az arány 60%, a felelős vállalatok körében pedig 57%.

A **környezetvédelmi szempontok integrálása a beszállítóértékelésbe szintén számottevően magasabb** a kettős-, illetve még inkább a hármas célrendszert megvalósítók körében. A felelős vállalatok körében elenyésző, mindössze 4% azon vállalatok aránya, melyek egyáltalán nem tartják fontos szempontnak a beszállító termékeinek és folyamatainak környezetbarát jellegét.



52. ábra: 'A beszállító termékeinek és folyamatainak környezetbarát jellege' fontossága a beszállítóértékelésben – a teljes mintában, és a kettős, illetve hármás célrendszert érvényesítő vállalatok körében

Mindezek alapján elmondható, hogy **a kettős-, illetve hármás célrendszert érvényesítők körében a teljes mintához viszonyítva kisebb a folyamat-fókusz dominanciája, a termék-fókusz viszont** (főleg a hármás célrendszerű vállalatok esetében) **jóval jelentősebb**. Bár a megvalósított környezetvédelmi célú technológiai lépések alapján az integrált fókuszhoz köthető lépések megvalósítási aránya valamivel alacsonyabb a teljes minta átlagánál, az integrált fókusz megjelenésének egyéb vizsgált tényezői tekintetében jelentősen kedvezőbb képet mutatnak a kettős- és hármás célrendszerű vállalatok.

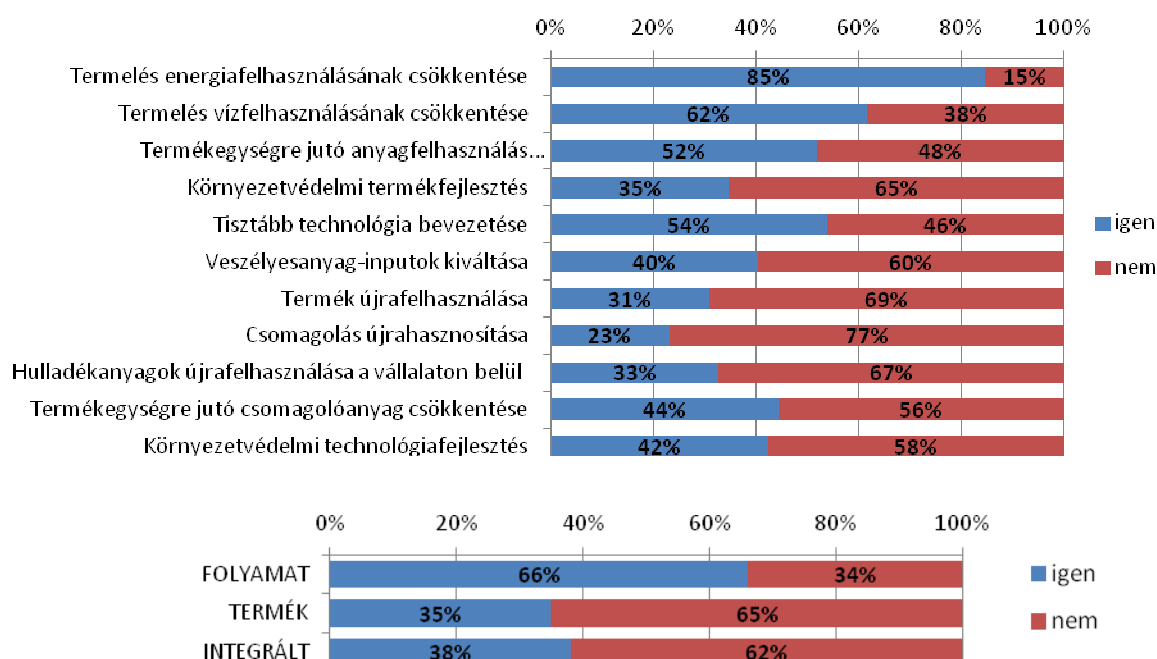
Az integrált fókusz elterjedtségének különböző szempontok szerinti vizsgálata alapján az a kép rajzolódik ki, hogy **a vállalatok egyre szélesebb körében kezd megjelenni a termékek és folyamatok integrált kezelése, ugyanakkor az integrált fókusz a vállalati gyakorlat széles körére kiterjesztett, konzekvens alkalmazása nem jellemző**. Az integrált fókuszhoz köthető technológiai lépések megvalósítása kapcsán azt láthattuk, hogy a vállalatok nagy része fogott bele a termékek és folyamatok integrált kezelését igénylő lépésekbe, azonban ezek széles körű elterjedtsége továbbra is alacsony. Az alkalmazott környezeti menedzsment eszközök száma is ugyanezt mutatja. A környezetvédelmi szempontok beszállítóértékelésbe való integráltsága pozitív képet mutat, ugyanakkor a fent kifejtett indokok miatt ebből nem vonhatók le messzemenő következtetések. A második kutatási cél vizsgálata során azonosított visszasságok szintén óvatosságra intenek az integrált fókusz konzekvens megvalósításával kapcsolatban.

Összességében tehát elmondható, hogy **leghangsúlyosabban a termelési folyamathoz köthető, költségcsökkentéssel járó lépések jelennek meg a válaszadó vállalatok környezetvédelmi gyakorlatában. A termék-fókusz ezzel szemben jóval alacsonyabb mértékben van jelen**. Az integrált fókusz elterjedtségével kapcsolatban pozitív tendenciák fedezhetők fel, és

egyértelműen állítható, hogy a termék-fókusznál magasabb mértékben jelenik meg, ugyanakkor egyelőre széles körben nem jellemző a vállalatokra. Mindezek alapján a **H6 hipotézist elfogadom**.

H7: A gazdaságilag kiemelkedő, az iparági átlagot meghaladó szinten teljesítő vállalatok körében elterjedtebb a termékfókusz, illetve a termékek és folyamatok integrált menedzsmentje.

A gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok szinte minden felsorolt környezetvédelmi célú technológiai lépést nagyobb arányban valósítottak meg, ezen belül azonban a **termelési folyamatra irányuló költségcsökkentési lépések dominanciája ugyanolyan erős**. A termelés energiafelhasználását a vállalatok 85%-a csökkentette a gazdaságilag kiemelkedők csoportjában.



53. ábra: Az egyes környezetvédelmi célú technológiai lépések megvalósítási aránya, valamint a környezetmenedzsment fókusza alapján csoportosított megvalósítási arányok a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körében

A **környezetvédelmi termékfejlesztést** végrehajtó vállalatok aránya 5 százalékponttal meghaladja a teljes mintában érvényesülő arányt, míg az integrált lépéseket végrehajtók átlagos aránya csak minimálisan magasabb, így a kettő közötti különbség itt jóval kisebb. A termék-fókusz magasabb arányát magyarázhatja, hogy a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok csoportja a környezetbarát termékeket és folyamatokat a teljes mintánál magasabb fontosságúnak tarja a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából. A gazdaságilag kiemelkedő vállalatok csaknem 60%-a tartja ezt kiemelkedő fontosságúnak (4-es vagy 5-ös érték), és 84%-uk jelölt meg legalább 3-as értéket.

Az **integrált fókuszú lépések** közül a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok nagyobb arányban vezettek be tisztább technológiát és csökkentették a termékegységre jutó csomagolóanyagot, a többi felsorolt lépés tekintetében gyakorlatilag megegyeznek az arányok.

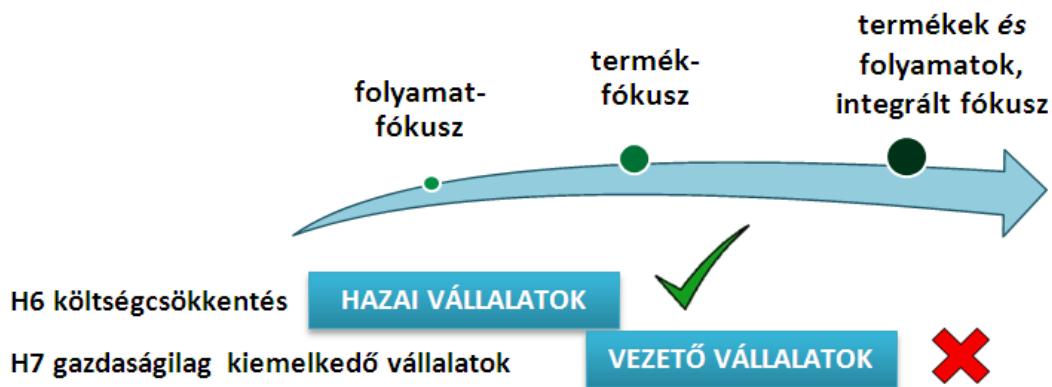
A **környezetmenedzsment eszközök használata** tekintetében szintén szinte minden eszközt nagyobb gyakorisággal alkalmaznak (átlagos érték: 36,5%), és a környezeti menedzsment szintje a vállalatok nagyobb részénél tekinthető magasnak (4-nél több környezetmenedzsment eszköz alkalmazása). Arányuk azonban náluk is 35%, ami nem tekinthető túlzottan magasnak.

A **környezetvédelmi szempontok beszállítóértékelésbe való integráltsága**t tekintve meglepő módon némileg kedvezőtlenebb a kép a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körében: a beszállító termékeinek és folyamatainak környezetbarát jellege átlagosan 3,53-mas értékelést kapott a teljes mintára érvényes 3,63-mal szemben. 5 százalékponttal kevesebben tartják a környezetvédelmi szempontokat az egyik legfontosabbnak, míg 1 százalékponttal magasabb az azt egyáltalán nem fontosnak tartó vállalatok aránya.

Összességében tehát elmondható, hogy a **gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok több környezetvédelmi célú technológiai lépést valósítottak meg, és több környezetmenedzsment eszközt alkalmaznak. A folyamat fókusz dominanciája azonban esetükben is egyértelmű, számottevő különbség csupán a termék-fókusz magasabb arányában van.** A kiemelkedő gazdasági teljesítmény és a környezetvédelmi termékfejlesztés között ugyanakkor Khí négyzet próba alapján nem szignifikáns a kapcsolat. A környezeti szempontok támogató folyamatokban való megjelenésével és a környezetvédelmi elvárások vállalati határokon átnyúló érvényesítésével kapcsolatban vizsgált kérdés esetén a teljes mintánál némileg kedvezőtlenebb értékeket kaptam. Mindezek fényében **a H7 hipotézist elvetem.**

A második és harmadik kutatási cél keretében elvégzett vizsgálatok alapján tehát a **gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok valamivel kiterjedtebb környezetvédelmi tevékenységet végeznek, ugyanakkor sem a proaktív szemléletmódot, sem a környezeti menedzsment fókuszát tekintve nem mutatnak kedvezőbb képet.** Esetükben a források rendelkezésre állása nem jelenti gátját a környezetvédelmi tevékenységnek, kiemelkedő gazdasági eredményeik pedig bizonyítják versenyképességüket. Ebből arra lehet következtetni, hogy **a vállalat környezetbarát *arculata* a hazai vállalatok körében is a versenyképesség alapfeltételévé kezd válni, ez azonban még a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok esetében sem jelent feltétlenül valós, mély elkötelezettséget.**

3. Kutatási cél – környezetmenedzsment fókusza



54. ábra: A harmadik kutatási cél eredményeinek bemutatása (saját ábra)

4.6. A vizsgálat korlátai

A minta reprezentativitásának hiánya mellett szeretném megemlíteni a vizsgálat két további korlátját:

1. A vizsgált kérdőíveket a vállalati vezetők töltötték ki, a válaszok így a vezetők meglátásait, **szubjektív** értékítéletét tükrözik, melyek sok esetben erős torzításokat is tartalmazhatnak. Valószínűsíthető – és különösen igaz lehet ez a környezetvédelemmel és fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekre –, hogy bizonyos kérdéseknél a valóságnál jobb színben próbálják feltüntetni a vezetők a vállalat helyzetét. Ezek a torzítások azt eredményezhetik, hogy az eredmények nem a vállalatok valós, jelenlegi helyzetét tükrözik, ugyanakkor mégsem válnak ezáltal irrelevánssá: a vezetők vélhetően ezekben az esetekben ugyanis nem a valóságtól teljesen elrugaszkodott válaszokat adnak, sokkal inkább a *vállalat kívánatos helyzetét* vázolják fel. Vagyis az eredmények nem feltétlenül a vállalatok jelenlegi helyzetét tükrözik, hanem azt a szintet, mely felé törekednek, melyet reálisan elérhetőnek tartanak a hazai vállalatok.

Ennek ellenére véleményem szerint mégis helytállóak lehetnek a vizsgálat megállapításai: egyrészt már az is nagyon pozitív tendenciaként értékelhető, ha a vállalatok úgy érzik, elvárt lenne tőlük a környezet felelős kezelése, ezért helyenként pozitív irányban torzítanak. Amennyiben ezt már alapvető elvárásként érzékelik, vélhetően a gyakorlatban is rövidesen érvényre jutnak ezek a szempontok. Másrészről pedig számos, a kérdőív különböző részeiből származó, a szubjektivitást sok esetben kizáró kérdés vizsgálata során a válaszok mindvégig összhangban álltak az adott vállalat kinyilvánított

stratégiájával: a szándékolt stratégia alapján kettős-, illetve hármas célrendszert megvalósító vállalatok minden vizsgált szempont szerint pozitívabb eredményeket mutattak, mint a teljes mintára jellemző átlagok.

2. A másik mérlegelendő problémát az jelentette, vajon mennyiben vizsgálható a fenntarthatóság menedzsmentjének gyakorlata a Versenyképességi kutatás kérdőív segítségével. Vajon rendelkezésre állnak a megalapozott elemzéshez szükséges kérdések?

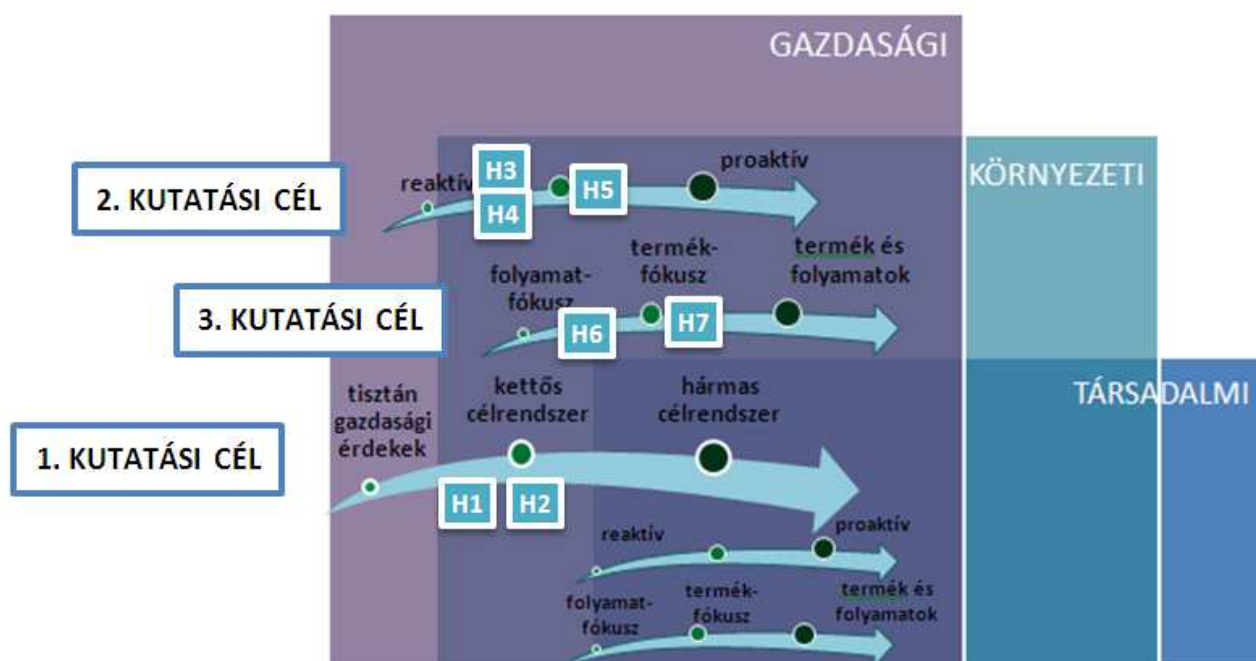
A fenntarthatóság, fenntartható fejlődés kifejezés, vagyis **a hármas célrendszer explicit módon mindössze egyszer fordul elő a kérdőívben.**⁹ Ez az egyetlen kérdés sem volt azonban bevonható a vizsgálatba, mivel mindössze 4 db választ tartalmaz az adatbázis (mind a négy válasz negatív). Az, hogy a kérdőívben gyakorlatilag nem szerepel a fenntarthatóságra vonatkozó kérdés, azt sugallja, hogy a kérdőív összeállítóinak feltevése szerint a fenntarthatóság kezelése még nem jellemző hazánkban a vállalati gyakorlatra.

A hármas célrendszer érvényre jutását az egyes érintett-csoportok figyelembe vétele alapján vizsgáltam, a realizált stratégiában való megjelenését pedig az etikához köthető kérdések alapján. Ez azonban csak egy szűk metszetét jelenti a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának, ezért nem vonhatóak le messzemenő következtetések arra vonatkozóan, hogy mennyiben jutnak valóban érvényre az egyes érintett-csoportok érdekei. A fenntarthatóság kezelésének további, mélyebb vizsgálatára sajnos nem adott lehetőséget a kérdőív, ezért vállalatok szemléletmódjának és tevékenységük fókuszának vizsgálatát a fenntarthatóság környezetvédelmi pillérjére szűkítettem.

⁹ V.48. e) *Működik-e az igazgatóságon vagy igazgatótanácsban belül fenntartható fejlődési bizottság?*

5. Következtetések, összegzés

A tanulmányban a vonatkozó szakirodalom áttanulmányozása alapján azonosított fejlődési trendek mentén értékeltem a hazai vállalatok fenntarthatósági és környezetvédelmi gyakorlatát. A szakirodalomban megjelenő fejlődési irányokat némileg átértelmezve, esetenként továbbfejlesztve,



egységes keretbe foglaltam.

55. ábra: A környezetvédelem és fenntarthatóság vállalati menedzsmentjének fejlődési irányai (saját ábra)

Első kutatási célom keretében azt vizsgáltam meg, mennyiben jelennek meg a hazai vállalatok stratégiájában, célkitűzéseiben a fenntarthatóság aspektusai. Igyekeztem egy átfogó képet kapni a környezetvédelmi és társadalmi aspektusok *stratégiában betöltött szerepéről*. A kutatási cél keretében mind a szándékolt, mind a realizált stratégiát vizsgáltam.

A **második kutatási cél** – a vizsgálatot immár a környezetvédelemre szűkítve – egy kicsit mélyebbre ás. Azt vizsgálja, hogy a környezetvédelem milyen *szemléletmód* által vezérelten jelenik meg a hazai vállalatok körében: mennyiben jellemző a reaktív, illetve a proaktív szemléletmód. Ez nevezhető akár a taktikai szint vizsgálatának.

A **harmadik kutatási cél** a környezetvédelem konkrét *megvalósulási formáját* vizsgálja: mennyiben fókuszálnak a vállalatok a termelési folyamatban megvalósítható, egyben költségcsökkentéssel is járó lépésekre, és mennyiben jelenik meg a környezetvédelmi kérdések integrált módon való kezelése. A kutatási célok és hipotézisek kapcsolatát az azonosított fejlődési trendekkel mutatja az 55. ábra.

A **fenntarthatóság és környezetvédelem vállalati stratégiában betöltött szerepével** kapcsolatban az alábbi következtetéseket vontam le:

- A vállalatok szándékolt stratégiájában a környezeti aspektusok integrálása, a kettős célrendszer érvényesítése Magyarországon is egyre inkább elterjedt.
- A környezeti mellett a társadalmi aspektusok figyelembe vétele, a fenntarthatóság hármasszögének érvényesítése azonban csak a vállalatok szűkebb körére jellemző.
- A vállalatok realizált stratégiájának vizsgálata alapján elmondható, hogy a környezeti kérdések kezelése ma már Magyarországon is alapvető elvárásnak minősül, ugyanakkor a környezetvédelmi kérdéseket széles körben menedzselő vállalatok aránya alacsony.
- A társadalmi aspektusok figyelembe vétele a realizált stratégiában, még a szándékolt stratégia alapján felelősnek minősített vállalatok esetében is, jóval alacsonyabb szintű. Az etikai normák intézményesültsége egyelőre igen alacsony, a belső érintettekkel való kapcsolat tudatos, kétirányú kezelése a vállalatok nagyjából felénél jelenik meg, míg leginkább elterjedtek a külső érintettekhez köthető, jól kommunikálható aspektusok.

A hazai vállalatok **környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjával** kapcsolatban levont legfontosabb következtetésem:

- A környezetvédelmi lépések motivációinak értékelése alapján ugyan továbbra is a látható környezeti problémák kezelése, vagyis a „tűzoltás” jellegű lépések szerepelnek az első helyen, ugyanakkor ezt a motivációs elemet szorosan követik a hosszú távú szemléletmódot tükröző arculatjavítási és kockázatcsökkentési célok.
- A reaktív illetve proaktív szemléletmódhoz köthető motivációkat vizsgálva túlsúlyban vannak a reaktív motivációkat egyértelműen magasabbra értékelő vállalatok.
- A környezetbarát működés irányába az egyes érintett-csoportok felől érkező nyomás alapján az a következtetés vonható le, hogy a hazai vállalatok egyre erőteljesebben érzékelnek egy „általános” nyomást, elvárást a környezetbarát működés irányába, és ennek megfelelően a vezetők és tulajdonosok – a vizsgált válaszok alapján legalábbis - kiemelten fontos tényezőként tekintenek a

vállalat környezetbarát arculatára. A vevők/fogyasztók jóval alacsonyabb értékelése azonban azt sugallja, hogy közvetlenül, saját vevőiktől nem érzékelik ennyire erőteljesen ezt az elvárást. Éppen ezért a vállalatok szándékolt stratégiájában és kommunikációjában erőteljes hangsúlyt kap a környezetvédelem, a realizált stratégiában, gyakorlati lépésekben, valós környezeti teljesítményben azonban ez nem feltétlenül érvényesül.

- A megvalósított környezetvédelmi célú technológiai lépések körében egyértelműen a közvetlen költségcsökkenéssel járó lépések vannak túlsúlyban. Ez a megvalósult stratégiában a reaktív szemléletmód túlsúlyát tükrözi, ugyanakkor a tisztább termelési technológiák bevezetésének magas aránya már elmozdulást mutat a csővégi, reaktív eszközöktől a proaktív szemléletmód felé.

A **környezeti menedzsment fókuszával** kapcsolatban az alábbi megállapítások tehetők:

- Leghangsúlyosabban a termelési folyamathoz köthető, költségcsökkentéssel járó lépések jelennek meg a válaszadó vállalatok környezetvédelmi gyakorlatában. A termék-fókusz ezzel szemben jóval alacsonyabb mértékben van jelen.
- A környezetvédelmi szempontok széles körben integráltak a beszállítóértékelésbe. Ebből a környezetvédelmi szempontoknak a támogató folyamatokban való megjelenéséről, illetve a környezeti elvárások vállalaton túli kiterjesztéséről kaphatunk képet.
- Az integrált fókusz elterjedtségének különböző szempontok szerinti vizsgálata alapján az a kép rajzolódik ki, hogy a vállalatok egyre szélesebb körében kezd megjelenni a termékek és folyamatok integrált kezelése, ugyanakkor az integrált fókusz a vállalati gyakorlat széles körére kiterjesztett, konzekvens alkalmazása nem jellemző.

A környezetvédelmi gyakorlatban megjelenő, **egyes vállalatcsoportokhoz köthető eltérések:**

- **A gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatokról** elmondható, hogy szinte minden vizsgált szempont szerint némileg aktívabbak a környezetvédelem területén, ugyanakkor a környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódot, illetve annak fókuszát tekintve nem mutatható ki számottevő eltérés a teljes mintához képest.
- Az első kutatási cél keretében azonosított **kettős célrendszert érvényesítő vállalatokat** tekintve a gazdaságilag kiemelkedőknél jóval nagyobb eltérések tapasztalhatók.
- Érdekes módon **a hármas célrendszert érvényesítő vállalatok** körében a környezeti aspektusok figyelembe vétele, szinte minden szempont szerint, még a kettős célrendszert érvényesítőknél is hangsúlyosabb. Ez azt jelzi, hogy az érintett-csoportok szélesebb körét figyelembe vevő vállalatok

felelősebb viselkedést mutatnak. A társadalmi aspektusok integrálása terén azonban nem mutatható ki jelentős különbség.

- A kettős- és hármas célrendszert érvényesítő vállalatok tehát jóval kiterjedtebb környezetvédelmi tevékenységet végeznek, és jobban integrált a környezetvédelem a vállalati működésbe. Ugyanakkor esetükben sem volt kimutatható, hogy a környezetvédelmi kérdéseket konzekvensen proaktív módon kezelnek.
- A környezetvédelmi gyakorlat fókuszát tekintve a kettős- és hármas célrendszert érvényesítő vállalatok körében valamivel alacsonyabb a folyamat-fókusz dominanciája. A termék-fókusz – különösen a hármas célrendszerű vállalatok körében – jóval erőteljesebben jelenik meg.

Mindezek alapján elmondható, hogy Magyarországon is egyre több vállalat érzékeli úgy, hogy **a környezetvédelmi kérdések integrálása a vállalati stratégiába alapvető elvárás a piacon, melynek figyelmen kívül hagyása versenyhátrányt jelentene a vállalatnak.** Nagyon alacsony azon vállalatok aránya, melyek egyáltalán ne fordítanának figyelmet a környezeti kérdésekre, míg a vállalatok nagyjából fele, mind szándékolt, mind realizált stratégiája alapján, meghatározó mértékben figyelembe veszi a környezetvédelmi szempontokat, ami véleményem szerint igen pozitív tendenciaként értékelhető. **A fenntarthatóság harmadik, társadalmi pillérének integrálása azonban csak a vállalatok jóval szűkebb körére jellemző.**

A környezetvédelmi szempontok tehát egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak a vállalatok stratégiájában, arculatában. Ez azonban **nem jelenti feltétlenül a környezetvédelmi kérdések valóban felelős módon való kezelését.** A környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódot tekintve, bár találkozhatunk néhány pozitív tendenciával, továbbra is a reaktív szemléletmód a meghatározó, még a kettős-, illetve hármas célrendszert érvényesítő, felelősnek mondható, valamint a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körében is. A környezeti menedzsment fókuszát tekintve is hasonlóak a következtetések: a költségcsökkentéssel járó, mintegy pozitív velejáróként környezettudatosnak is nevezhető lépések a legelterjedtebbek.

A nemzetközi trendek és az azonosított pozitív tendenciák alapján azonban van rá esély, hogy – ahogy a verseny egyre meghatározóbb elemévé válik a vállalatok környezeti és társadalmi teljesítménye, valamint a teljesítménymérési eszközök egyre kiforrottabbá válnak – a látszattevékenységek dominanciáját lassan felváltja a valódi elkötelezettség, a zöldre festett helyett a valóban fenntarthatóságra törekvő vállalatok.

6. További kutatási irányok

A tanulmány célja a hazai vállalatok fenntarthatósági és környezetvédelmi gyakorlatának átfogó feltérképezése volt. **Számos dimenziót, összefüggést lenne még érdemes részleteiben vizsgálni,** melyekre a tanulmány keretei nem adtak lehetőséget:

- az első kutatási cél keretében azonosított kettős-, illetve hármas célrendszert megvalósító vállalatok jellemzői (például méret, iparág, tulajdonosi kör, export-orientáltság, gazdasági teljesítmény, stb.)
- fejlődési tendenciák a korábbi felmérések eredményei alapján
- nemzetközi tendenciákkal való összevetés
- a második és harmadik kutatási célban a környezetvédelemre szűkített vizsgálatok kiterjesztése a fenntarthatóság mindhárom dimenziójára
- a válság hatásának vizsgálata a vállalatok fenntarthatósági és környezetvédelmi gyakorlatára
- a különböző vállalatcsoportok gyakorlatának speciális jellemzői (például KKV-k gyakorlata)
- a környezetközponturn és fenntarthatósági irányítási rendszerek szerepének és hatásának vizsgálata
- a környezetvédelmi szabályozások jellege, hatásai
- a környezetvédelmi és fenntarthatósági aspektusok intézményesültségének, vállalati kultúrába való integráltságának mélyebb vizsgálata, vállalatvezetők elkötelezettségének szerepe
- kommunikációs, PR elemek
- vállalatok környezeti és társadalmi teljesítményének mérése

•

Felhasznált irodalom

ÁSVÁNYI Katalin (2010a): *A fenntarthatóság és a CSR kapcsolata*, Előadás a *Fenntartható és társadalmilag felelős vállalat* c. kurzus keretében, 2010. 09. 16., Budapesti Corvinus Egyetem

ÁSVÁNYI Katalin (2010b): *A CSR története, fogalmi változásai*, Előadás a *Fenntartható és társadalmilag felelős vállalat* c. kurzus keretében, 2010. 09. 30., Budapesti Corvinus Egyetem

BARANYI Árpád (2001): *Környezetvédelmi stratégiatípusok a magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében*, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, PhD. Értekezés, Budapest

BARTEK-LESI Mária, BARTÓK István, CZAKÓ Erzsébet, GÁSPÁR Judit, KÖNCZÖL Erzsébet, PECZE KRISZTINA (2007): *Vállalati stratégia*, Alinea Kiadó, Budapest

BCSDH (MAGYARORSZÁGI ÜZLETI TANÁCS A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSÉRT) (2008): *KUTATÁSI JELENTÉS – Ismeretek és vélemények a fenntartható fejlődésről és a vállalati felelősségvállalásról – online közvélemény-kutatás cégek körében*, 2008. október,
http://www.bcsdh.hu/images/uploads/Szonda_2008.pdf

BELIN-MUNIER, Christine (2009): *Logistique, SCM, et développement durable: Une revue de la littérature*
<http://www.let.fr/fr/atelier09/communications/belinmunier.pdf>, Letöltés időpontja: 2010. október 29.

BOWEN, FE., COUSINS, PD, LAMMING, RC, FARUK, AC (2001): *The role of supply management capabilities in green supply*, *Production and Operations Management* 2001;10(2):174–89

CARROLL, Archie B. (1979): *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4., No. 4., pp. 497–505.

CARTER, C.R., ROGERS, D.S. (2008): *A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving toward New Theory*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (38:5), pp. 360–387

CHIKÁN Attila (2008): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest

CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet – KAZAINÉ ÓNODI Annamária (2006): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004–2006 kutatási*

program zárótanulmánya , Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest

CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet – ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita (szerk., 2010): *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben* – Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, http://www.versenykepesseg.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/tanulmanyok_pdf-ben/GYORSJELENTES_2010.pdf, Letöltés dátuma: 2010. szeptember 11.

CILIBERTI, F., PONTRANDOLFO, P., SCOZZI, B. (2008): *Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective*, Journal of Cleaner Production, Vol. 16., p. 1579–1588.

CROWE, Déirdre, BRENNAN, Louis (2007): *Environmental Considerations within Manufacturing Strategy: an International Study*, Business Strategy and the Environment, Volume 16. Issue 4. pp. 266–289.

CSILLAG Sára (2009): *Vállalatok társadalmi felelőssége és a versenyképesség* Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest

CSUTORA Mária, KERESKES Sándor (2004): *A környezetbarát vállalatirányítás eszközei*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

EPSTEIN, Mark J. (2009): *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Berrett-Koehler Publishers 2009

GREENE, David L., WEGENER, Michael (1997): *Sustainable transport*, Journal of Transport Geography Vol. 5, No. 3, pp. 177–190

HARANGOZÓ Gábor (2007): *Mitől zöld egy vállalat? A termelő vállalatok környezeti teljesítménye*, Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

KARAKAZOGLU, Necmi, LINDELL, Martin (2000): *Environmental Management: Testing the Win-Win Model*, Journal of Environmental Planning and Management, 43 (6), pp. 817–829.

KERESKES Sándor, BARANYI Árpád, CSUTORA Mária, KOVÁCS Eszter, NEMCSICSNÉ ZSÓKA Ágnes, ZILAHY Gyula. (2001): *A tisztább termelés és a környezetközpontú irányítás eszközeinek alkalmazása a hazai vállalatoknál*, Átfogó információs rendszer a környezetvédelemről; Fókuszban a tisztább termelés, pp. 58–63.

KERESKES Sándor (2008): *A fenntartható fejlődés európai szemmel*, in: Gömbös Ervin (szerk.) (2008): *Globális kihívások, millenniumi fejlesztési célok és Magyarország* - ENSZ-Akadémia 2008 pp. 51–60.,

Magyar ENSZ Társaság 2008, KEREKES Sándor (2009): *A környezetgazdaságtan alapjai*, Aula Kiadó, Budapest

KING, A. A., LENOX, M. J. (2001): *Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance*, Journal of Industrial Ecology, Vol. 5. No. 1., pp. 105–116.

KÖSZEGHY Balázs (2004): *A fenntarthatósági követelmények hatása a vállalati magatartás változására*, rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/koszeghy.doc, Letöltés dátuma: 2010. december 21.

LÁNG István (2008): *A Brundtland Bizottság és a fenntartható fejlődés*, http://www.nfft.hu/a_brundtland_bizottsag_es_a_fenntarthato_fejlodes/, Letöltés időpontja: 2010. október 29.

LOSONCZ Miklós (2007): *A fenntartható vállalkozások elősegítése* - Munkaanyag az ILO-konferencia Promotion of sustainable enterprises című témájához, Szociális és Munkaügyi Minisztérium, www.szmm.gov.hu/download.php%3FdocID%3D20018%26ctag%3Ddownload+hazai+vallalatok+fenntarthatosag, Letöltés időpontja: 2011. március 8.

LUBIN, David A., ESTY, Daniel C. (2010): *The Sustainability Imperative*, Harvard Business Review, May 2010, p. 2–9.

MARREWIJK, Marcel van (2003): *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics, May 2003, pp. 95–105.

MÁLOVICS György (2011): *A vállalati fenntarthatóság értelmezéséről*, JATEPRESS Szeged, 2011

MATOLAY Réka – PETHEŐ Attila– PATAKI György (2007): *Vállalatok társadalmi felelőssége és a kis- és középvállalatok (kutatás és tanulmány)*, Nemzeti ILO Tanács, Budapest, 2007. május

MATYUSZ Zsolt, DEMETER Krisztina (2010): *A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2009–2010 (Gyorsjelentés)*, Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph (1998): *Strategy safari – A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York

NÉMETH Patrícia (2008): *A vállalati környezetvédelmi tevékenység szerepe a versenyképességben, a piaci sikerességben*, Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

PALMER, Karen, OATES, Wallace E., PORTNEY, Paul R. (1995): *Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm?*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 9., No. 4., pp. 119–132.

PATAKI György, TÓTH Gergely (1999): Vállalati környezettudatosság – A GEMS-HU (nemzetközi felmérés a környezettudatos vállalatirányítás helyzetéről Magyarországon) eredményeinek összefoglalója, Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET-INEM Hungária), Budapest

PATAKI György (2001): *A magyarországi vállalatok környezeti teljesítménye* – a Versenyben a világgal kutatási program 1999. évi kérdőíves felmérésének eredményei, *Vezetéstudomány*, Vol. XXXII, No. 2, pp. 34–41.

PEARCE, MARKANDYA, BARBIER (1989): *Blueprint for a Green Economy*, Earthscan Publications Ltd., London,
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V2W-48XK0PW-87/2/d052326a1d1bc9e6495beea076342dbe>, Letöltés dátuma: 2010. 11. 16.

PERRINI, Francesco, TENCATI, Antonio (2006): *Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems*, Business Strategy and the Environment 15. pp. 296–308.

PORTER, Michael E., VAN DER LINDE, Claas (1995a): *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Harvard Business Review 73, no. 5., September-October 1995, p. 120–134.

PORTER, Michael E., VAN DER LINDE, Claas (1995b): *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*, Journal of Economic Perspectives – Volume 9, Number 4 – Fall 1995 – pp. 97–118.

RAO, Purba, HOLT, Diane (2005): *Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25., No. 9., p. 898-916.

RAYNARD, Peter, FORSTATER, Maya (2002): *Corporate Social Responsibility - Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna

SAJTOS László. MITEV Ariel (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest

SARKIS J. (2001): *Manufacturing's role in corporate environmental sustainability – concerns for the new millennium*, International Journal of Operations & Production Management 2001;21(5–6):666–86

SCHAEFER, Anja (2004): *Corporate sustainability – integrating environmental and social concerns?*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 11. (Dec 2004) pp. 179–187.

SCHALTEGGER, Stefan, BURRIT, Roger, PETERSEN, Holger (2003): *An Introduction to Corporate Environmental Management – Striving for Sustainability*, Greenleaf Publishing Limited, Aizlewood's Mill, United Kingdom

SEURING, Stefan, MÜLLER, Martin (2008): *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, Vol. 16., No. 15., p. 1699–1710

SEURING, S., SARKIS, J., MÜLLER, M., RAO, P. (2008): *Sustainability and supply chain management – an introduction to the special issue*, Journal of Cleaner Production, Vol. 16., p. 1545–1551.

TÓTH Gergely (2007): *A valóban felelős vállalat*, <http://www.otlethid.hu/dokumentum/VFV.pdf>, Letöltés dátuma: 2010. november 2.

WIMMER Ágnes - CSESZNÁK Anita: *Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – a „Versenyben a világgal 2004–2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése*, Versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 3. sz. kötet, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, 2005. június

ZHU, Qunghua, SARKIS, Joseph, GENG, Yong (2005): *Green supply chain management in China: pressures, practices and performance*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25. No. 5., pp. 449–468.

WALLEY, Noah, WHITEHEAD, Bradley (1994): *It's not easy being green*, Harvard Business Review, Vol. 72., pp. 46–52.

Mellékletek

1. A VIZSGÁLATOK SORÁN A KÉRDŐÍVBŐL FELHASZNÁLT KÉRDÉSEK

VEZÉRIGAZGATÓ ÉS TÖRZSKAR (KÖZGAZDASÁGI ELEMZÉS) KÉRDŐÍV

V8. A vállalattal kapcsolatban álló alábbi érintett-csoportok érdekeit, jogait, elvárásait általában milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során? (1 - egyáltalán nem, 5 - meghatározó mértékben)

a) tulajdonosok	1 2 3 4 5	f) állami szervek	1 2 3 4 5
b) vezetők	1 2 3 4 5	g) szakszervezetek	1 2 3 4 5
c) nem vezető alkalmazottak	1 2 3 4 5	h) helyi lakosság	1 2 3 4 5
d) fogyasztók	1 2 3 4 5	i) természeti környezet	1 2 3 4 5
e) szállítók	1 2 3 4 5		

V15. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
- 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
- 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
- 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
- 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

a) Árbevétel-arányos nyereség	1 2 3 4 5
b) Tőkejövedelmezőség	1 2 3 4 5

V92. Van-e olyan személy az Önök vállalatánál, aki közvetlenül felelős a környezetvédelemért, ha igen, az alábbiak közül melyik jellemzi legjobban ezen személy elhelyezkedését az Önök létesítményénél? (Kérjük, csak egy négyzetet jelöljön meg.)

Nincs ilyen személy	☐
Termelés/operatív tevékenység	☐
Pénzügy/számvitel	☐
Szakosított környezetvédelmi osztály (vagy ennek megfelelő)	☐
Marketing/értékesítés/média kapcsolatok	☐
Felsővezetés	☐
Emberi erőforrás	☐
Termékfejlesztés	☐
Egyéb osztály (éspedig)	☐

V93. Alkalmazzák-e az alábbi környezetmenedzsment eszközöket az Önök vállalatánál? (Kérjük, egy sorban csak egy négyzetet jelöljön meg.)

	igen	nem
a) Írott környezetvédelmi politika	☐	☐
b) Környezetvédelmi kritériumokat is alkalmazunk az alkalmazottak munkájának értékelésekor	☐	☐
c) Környezetvédelmi képzési program alkalmazottaink számára	☐	☐
d) Környezetvédelmi tevékenységünket időnként auditáltatjuk	☐	☐
e) Környezetvédelmi teljesítmény mérése	☐	☐
f) A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat	☐	☐
g) Nyilvános környezetvédelmi jelentés	☐	☐
h) Alkalmazunk környezetvédelmi teljesítménymutatókat / célok	☐	☐
i) Egyéb gyakorlat, éspedig	☐	☐

TERMELÉS/SZOLGÁLTATÁS KÉRDŐÍV

T40. A beszállítók értékelésének az Önök vállalatánál melyek a legfontosabb szempontjai? (1- legkevésbé, 5-leginkább fontos tényező)

l) a beszállító termékeinek és folyamatainak környezetbarát jellege..... 1 2 3 4 5

T62. Hajtott-e végre elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházásokat az elmúlt három évben?

igen nem

T63. Rendelkezik a vállalat ISO 14000 vagy EMAS tanúsítvánnyal?

igen nem

T64. Az alábbi környezetvédelmi célú technológiai lépések közül melyeket valósították meg az utóbbi három évben?

	igen	nem
a) termelés energiafelhasználásának csökkentése	☐	☐
b) termelés vízfelhasználásának csökkentése	☐	☐
c) termékegységre jutó anyagfelhasználás csökkentése	☐	☐
d) hulladékanyagok újrafelhasználása a vállalatban belül	☐	☐
e) veszélyesanyag-inputok kiváltása	☐	☐
f) tisztább technológia bevezetése	☐	☐
g) termék újrafelhasználása	☐	☐
h) környezetvédelmi termékfejlesztés	☐	☐
i) csomagolás újrahasznosítása	☐	☐
j) termékegységre jutó csomagolóanyag csökkentése	☐	☐
k) környezetvédelmi technológiafejlesztés	☐	☐
a) termelés energiafelhasználásának csökkentése	☐	☐

T65. Mi motiválta a környezetvédelmi célú lépések, illetve beruházások megvalósítását? (Rangsorolja 1-től 5-ig terjedő skálán a megjelölt motiváció(k) erősségét! (1- semennyire sem motiválta; 5- döntően meghatározta)

- a) jelenlegi hazai szabályozás szigorúsága (pl. bírságterhek nagysága) 1 2 3 4 5
- b) a hazai szabályozás várható szigorodása 1 2 3 4 5
- c) az Európai Unió környezetvédelmi szabályozása 1 2 3 4 5
- e) társadalmi (helyi lakóközösség, zöld szervezetek) nyomás 1 2 3 4 5
- f) versenytársak piaci nyomása 1 2 3 4 5
- d) a vállalati arculat javítása 1 2 3 4 5
- g) környezeti kockázatok csökkentése 1 2 3 4 5
- h) látható környezetvédelmi problémák (pl. veszélyes hulladék) megoldása 1 2 3 4 5

T67. Mennyire fontos a vállalat környezetbarát arculata/imázsa? (Értékelje 1-5 skálán: 1- egyáltalán nem, 5- kiemelten fontos)

- a) a vállalat vevői/fogyasztói számára 1 2 3 4 5
- b) a befektetők/tulajdonosok számára 1 2 3 4 5
- c) az alkalmazottak számára 1 2 3 4 5
- d) a vállalati vezetők számára 1 2 3 4 5
- e) üzleti partnerei számára 1 2 3 4 5
- f) a helyi közösségek számára 1 2 3 4 5
- g) a helyi önkormányzat számára 1 2 3 4 5

2. STATISZTIKAI SZÁMÍTÁSOK*

2.1. Kettős célrendszer szándékolt stratégiában való megjelenése és az alkalmazott környezetmenedzsment eszközök száma közötti összefüggés vizsgálata

Kettős célrendszer érvényesítése és a használt környezetmenedzsment eszközök száma
(0-1, illetve 2 vagy annál több)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,905 ^a	1	,005		
Continuity Correction ^b	7,160	1	,007		
Likelihood Ratio	7,941	1	,005		
Fisher's Exact Test				,007	,004
N of Valid Cases	221				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 45,65.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,189	,005
	Cramer's V	,189	,005
	Contingency Coefficient	,186	,005
N of Valid Cases		221	

Kettős célrendszer érvényesítése és a használt környezetmenedzsment eszközök száma
(0-2, illetve 3 vagy annál több)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,784 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	7,992	1	,005		
Likelihood Ratio	8,878	1	,003		
Fisher's Exact Test				,004	,002
N of Valid Cases	221				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 42,82.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,199	,003
	Cramer's V	,199	,003
	Contingency Coefficient	,196	,003
N of Valid Cases		221	

* A melléklet csak azon statisztikai számításokat tartalmazza, melyek külön kiemelésre kerültek a tanulmány során.

2.2. A szándékolt stratégia alapján a hármas célrendszer érvényesítése és a realizált stratégia közötti kapcsolat vizsgálata

2.2.2. Van-e olyan személy az Önök vállalatánál, aki közvetlenül felelős a környezetvédelemért?

„Nincs ilyen személy” válaszok aránya

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,000 ^a	1	,000		
N of Valid Cases	268				

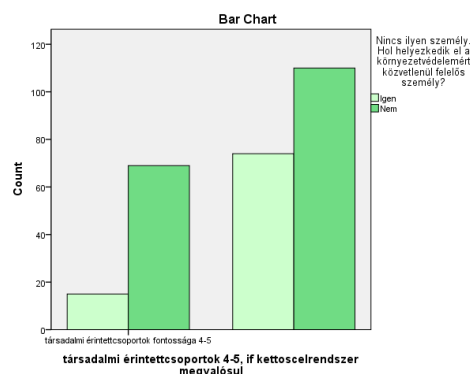
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,90.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,220	,000
	Cramer's V	,220	,000
N of Valid Cases		268	

igen = nincs a vállalatnál a környezetvédelemért közvetlenül felelős személy
nem = van a vállalatnál a környezetvédelemért közvetlenül felelős személy



2.2.3. Környezetvédelmi teljesítmény mérése

Chi-Square Tests

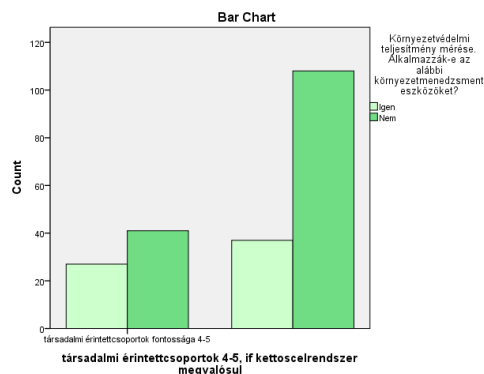
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,434 ^a	1	,035		
N of Valid Cases	213				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,144	,035
	Cramer's V	,144	,035
N of Valid Cases		213	



2.2.4. A számviteli rendszer kimutatja a környezetvédelmi ráfordításokat

Chi-Square Tests

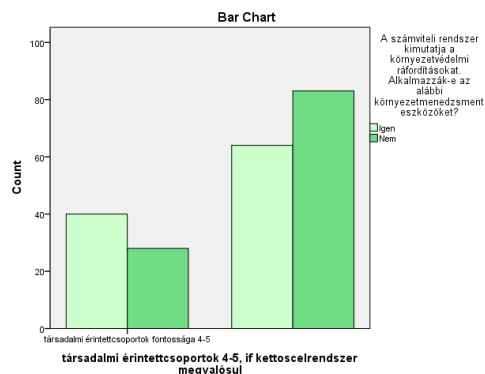
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,350 ^a	1	,037		
N of Valid Cases	215				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 32,89.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,142	,037
	Cramer's V	,142	,037
N of Valid Cases		215	



2.2.5. Nyilvános környezetvédelmi jelentés

Chi-Square Tests

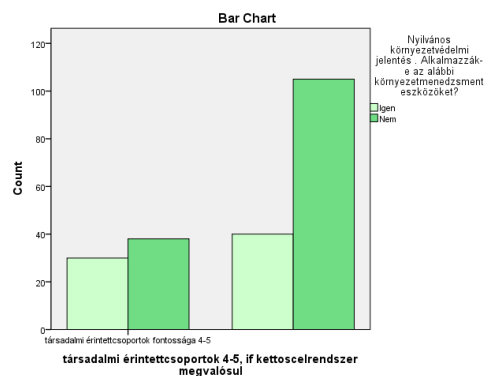
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,734 ^a	1	,017		
N of Valid Cases	213				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,35.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,164	,017
	Cramer's V	,164	,017
N of Valid Cases		213	



2.2.6. Környezetvédelmi teljesítménymutatók, célok alkalmazása

Chi-Square Tests

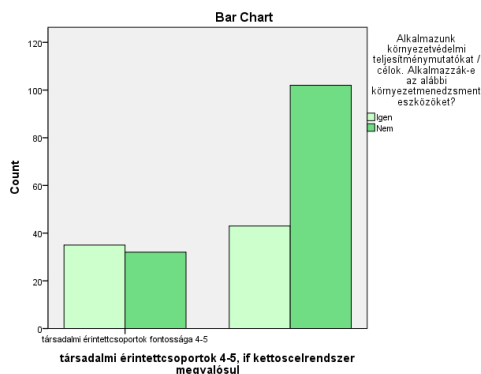
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,050 ^a	1	,002		
N of Valid Cases	212				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,65.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,218	,002
	Cramer's V	,218	,002
N of Valid Cases		212	



2.2.7. A felsorolt környezetmenedzsment eszközökön felül egyéb gyakorlat alkalmazása

Chi-Square Tests

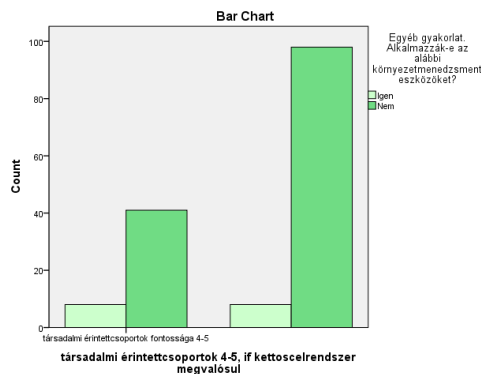
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,790 ^a	1	,095		
N of Valid Cases	155				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,06.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,134	,095
	Cramer's V	,134	,095
N of Valid Cases		155	



2.2.8. Van-e a vállalatnál etikai bizottság?

Chi-Square Tests

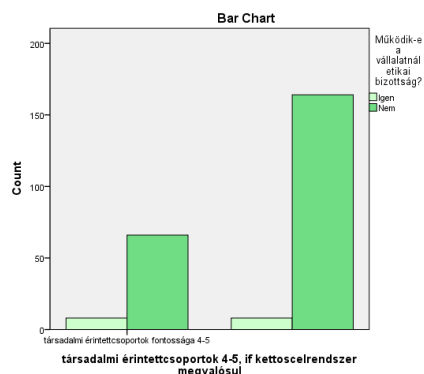
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square N of Valid Cases	3,228 ^a 246	1	,072		

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,81.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,115	,072
	Cramer's V	,115	,072
N of Valid Cases		246	



2.3. A vállalatok gazdasági teljesítménye és a megelőző három évben környezetvédelmi termékfejlesztést végrehajtó vállalatok aránya közötti kapcsolat vizsgálata

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square N of Valid Cases	,965 ^a 227	2	,617

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,29.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,065	,617
	Cramer's V	,065	,617
N of Valid Cases		227	

2.4. A hármas célrendszer érvényesítése és a megelőző három évben környezetvédelmi termékfejlesztést végrehajtó vállalatok aránya közötti kapcsolat vizsgálata

Chi-Square Tests

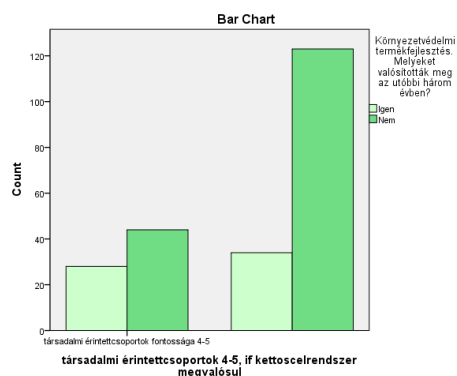
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,425 ^a	1	,006		
N of Valid Cases	229				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,49.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,180	,006
	Cramer's V	,180	,006
N of Valid Cases		229	



Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915