

## Csutora Mária-Kerekes Sándor-Harangozó Gábor-Németh Patricia-Zsóka Ágnes: Befolyásunk a vállalatok környezetvédelmi magatartására, in: Környezeti Nézőpontok, Budapesti Corvinus Egyetem, 2006

A cikk az OECD 2003-as nemzetközi reprezentatív kérdőíves felmérés adataira támaszkodik, amelyet Magyarországon Kerekes Sándor professzor vezetésével a Corvinus Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszéke végzett. A felmérés standardizált nemzetközi kérdőív alapján 467 vállalatra vonatkozóan eredményezett értékelhető adatokat, ami nagy mintának számít, eredményei ezért nemcsak érdekes tanulságokkal szolgálhatnak, de mértékadónak is tekinthetők.

### *Az érintettek és motivációik hatása a környezetvédelmi gyakorlatra*

Elsőként vizsgáljuk meg azt, hogy a vállalatok a környezetvédelmi magatartásukat befolyásoló tényezők közül melyeket tartják a legerősebbeknek. Az alábbi táblázat az egyes tényezők fontosságának átlagát mutatja csökkenő sorrendben. (2-nagyon fontos, 1-közepesen fontos, 0- egyáltalán nem fontos)

1. táblázat: Az érintettek befolyása

	Átlag
Szabályozó hatóság befolyása	1,77
Menedzsment alkalmazottak befolyása	1,17
Kereskedelmi vevők befolyása	1,13
Vállalati központ befolyása	1,06
Környékbeli, közösségi csoportok befolyása	,90
Környezetvédők befolyása	,89
Szállítók befolyása	,88
Nem menedzsment alkalmazottak befolyása	,77
Részvényesek és befektetők befolyása	,74

	Átlag
Bankok befolyása	,59
Fogyasztók befolyása	,58
Ipar/kereskedelmi szövetségek befolyása	,53
Szakszervezetek befolyása	,36

Látható, hogy megközelítőleg nagy fontosságot egyedül a környezetvédelmi szabályozásnak tulajdonítanak a vállalatok. Közepes fontossággal bír a menedzsment, a kereskedelmi vevők és a vállalati központ befolyása. Majdnem eléri a közepes szintet a környékbeli, közösségi csoportok befolyása, a környezetvédők hatása és a szállítók befolyása, míg a többi tényező szerepe ezeknél is kisebb. A fogyasztók véleménye az egyáltalán nem jelentős és a közepesen jelentős érték között helyezkedik el.

Ne felejtjük el azonban azt, hogy

1. Ha a szabályozást minden cég közel egyformán jelentősnek ítéli, akkor az kevésbé lesz meghatározó a stratégiák közötti különbségek magyarázatára. A cégek magatartásának különbségét ugyanis azokkal a tényezőkkel lehet magyarázni, amelyekben különböznek, nem pedig azokkal, amelyekben hasonlítanak egymásra.

2. A befolyásoló tényezők nem függetlenek egymástól, sőt igen határozott korreláció áll fenn közöttük. A menedzsment környezetvédelmi elkötelezettsége nem önmaga által meghatározott, hanem a gazdasági érdekeken felül társadalmi hatások által is befolyásolt. A vállalatvezetőket túlzás lenne profittermelő gépekként beállítani, valójában kevés menedzsmentet hagy

---

érintetlenül a kapuk előtt tüntető helyi közösségek, környezetvédők hangja. A fogyasztók, közösségek, környezetvédők tehát a szabályozás vagy a vezetők befolyásolásán keresztül is hatnak a vállalatra, így az e tényezőkre adott magas pontszámok is részben a külső érintettek hatását tükrözik.

3. Egyes vállalati csoportok erősnek érezhetnek olyan nyomásokat, amelyek a vállalatok átlagánál nem mutatkoznak erősnek. (Pl. a vegyipari vállalatok egészen biztosan erősebbnek érzik a környezetvédők nyomását, mint amit a vállalatok átlaga jelez.) Csak akkor kapunk reális képet a vállalati motivációkról, ha feltérképezzük a nagy átlag mögött megbúvó csoportokat. Ellenkező esetben úgy járnánk, mint az egyszerű statisztikus, aki elment Lilliputba, majd meglátogatta az Óriások országát, és a mintát kiátlagolva megállapította, hogy a két országban átlagos növésűek az emberek.

Mindezek miatt érdemes feltenni a kérdést, hogy mely tényezők mely vállalati csoportok stratégiáját befolyásolják, és milyen környezetvédelmi stratégiák különböztethetők meg a befolyásoló hatások szerint.

Ahhoz, hogy megtaláljuk a cégek viselkedésének hátterében meghúzódó rugókat, először is osszuk be a vállalatokat különböző klaszterekbe annak alapján, mely érintettek befolyását ítélték jelentősnek. Ehhez az SPSS program klaszterelemzési programját használtuk fel. A befolyásoló tényezők fontossága alapján a statisztikai elemzés 5 klasztert eredményezett:

**1. klaszter: Sokrétű nyomás alatt állók:** ide tartoznak azok a vállalatok, amelyek sokrétű nyomás alatt állnak, vagyis minden érintett csoport hatását az átlagnál jelentősebbnek tartották környezetvédelmi tevékenységük szempontjából. A környezetvédők nyomása számukra a szabályozás után a 2. legfontosabb tényező. Ez az egyik olyan csoport, amelyik a helyi közösségek szerepét is nagyra értékelték, s

egyetlen, amelyik a közepesnél nagyobb jelentőséget tulajdonított a bankok és a kereskedelmi szövetségek szerepének. Ezeket a vállalatokat tehát sok irányból ösztönzik környezetvédelmi tevékenységük javítására, feltehetően azért, mert nagy szennyezők, s „szem előtt vannak”. 90 vállalat tartozik ide.

**2. klaszter: Vállalati kultúra által motiváltak:** Ebbe a csoportba azok a vállalatok tartoznak, amelyek környezetvédelmi magatartását elsősorban a vállalaton belülről érkező nyomások határozzák meg: a menedzsment, a tulajdonosok, a vállalati központ és az alkalmazottak, s ezek a magasabb környezeti kultúra irányába terelik a vállalatot. Sok esetben a külföldön található vállalati központ kulcstényező stratégiájuk alakításában. A környezetvédelem itt belső, önálló céllá vált, nemcsak külső nyomások hatására cselekednek a cégek. 78 vállalat tartozik a klaszterbe.

**3. klaszter: Szabályozást követők:** azok a vállalatok, amelyek főként a szabályozást követik környezetvédelmi magatartásukkal, más tényezőkre kevésbé figyelnek. 115 vállalat képviseli a csoportot.

**4. klaszter: Ellátási láncra (angolul supply chain) koncentrálók:** környezetvédelmi magatartásuk a vállalati vevők, a fogyasztók és a szállítók jelzéseire reagál, és a környezetvédők befolyását is erősnek érzik. 82 vállalat tartozik ide. Ez az egyetlen csoport, amely közepes fontosságot tulajdonít a fogyasztóknak; a többi klaszterben sokkal alacsonyabb a fogyasztók hatása.

Sok esetben a vállalati kultúra végigcsorog az ellátási lánc mentén: pl. a befolyásos vevő – egy multinacionális vállalat – környezetvédelmi követelmények elé állítja beszállítóit, akik ezt továbbítják saját beszállítóik felé. Pl. szállítóitól megkövetelheti az ISO 14001 tanúsítvány meglétét, ahogy ezt a Suzuki és más nagyvállalatok teszik Magyarországon, s a beszállítók a náluknál még kisebbek felé

érvényesítik ezen elvárásokat, ily módon csökkentve kockázataikat. Az újabb szakirodalom az ellátási lánc végét nem a termék fogyasztóinál szakítja meg, hanem a termék hulladékának sorsával is foglalkozik, vagyis a környezet védelmét is részének tekinti az ellátási lánc menedzsmentjének. Érdekes, hogy a mostani elemzés is azt mutatja, hogy ellátási lánc nálunk is sajátos vállalati környezetvédelmi kultúrát teremtett. Ez a csoport nemcsak közvetlen üzleti partnereire figyel; az átlaghoz képest nagy figyelmet szentelnek a fogyasztók és a környezetvédők jelzéseinek is.

**5. klaszter: Nyomás alatt nem állók:** semmilyen tényező hatását nem érzik komolyan. 67 vállalatot számlál a klaszter.

A következő táblázat mutatja, hogy az egyes klaszterek mekkora fontosságot tulajdonítanak a különböző érintettek befolyásának. A 2-eshez közeli értékek erős befolyást, az 1-eshez közeli közepes befolyást jelentenek, míg a 0-ához közeli számok azt jelzik, hogy az adott érintett csoport szinte semmilyen befolyást nem gyakorol a vállalatokra.

2. táblázat: Az érintettek befolyásának átlaga az egyes klaszterekben (0-2)

	nem éreznek nyomást	vállalati kultúra által motiváltak	ellátási láncra koncentrálok	sokrétű nyomás alatt állók	szabályozás orientáltak
<b>Szabályozó hatóság befolyása</b>	,88	1,90	1,88	1,91	<b>1,99</b>
<b>Vállalati központ befolyása</b>	,64	<b>1,67</b>	,88	1,37	,78
<b>Fogyasztók befolyása</b>	,36	,35	<b>,99</b>	,94	,25
<b>Kereskedelmi vevők befolyása</b>	,97	1,15	<b>1,57</b>	1,42	,62
<b>Szállítók befolyása</b>	,57	,69	<b>1,26</b>	1,37	,52
<b>Résztvényesek és befektetők befolyása</b>	,39	<b>1,40</b>	,26	1,37	,34
<b>Bankok befolyása</b>	,34	,79	,22	1,30	,26
<b>Menedzsment alkalmazottak befolyása</b>	,69	<b>1,68</b>	<b>1,52</b>	1,42	,62
<b>Nem menedzsment alkalmazottak befolyása</b>	,45	1,17	1,05	1,13	,21
<b>Szakszervezetek befolyása</b>	,24	,27	,13	1,02	,12
<b>Ipar/kereskedelmi szövetségek befolyása</b>	,22	,31	,44	1,30	,30
<b>Környezetvédők befolyása</b>	,51	,33	1,15	<b>1,53</b>	,81
<b>Környékbeli, közösségi csoportok befolyása</b>	,43	,68	1,18	1,39	,73

A továbbiakban nézzük meg, mivel jellemezhetjük a fenti klaszterekbe tartozó vállalatok környezetvédelmi magatartását.

### ***Tisztább technológiák vs csővégi környezetvédelem***

Köztudott, hogy a környezetvédelemben hatékonyabb a termelési folyamatba beépülő, a környezetszennyezést az erőforrások hatékonyabb felhasználása

által csökkentő tisztább termelés, mint a termelési folyamat után kapcsolt, sokszor a szennyezést kivezető csövek végére szerelt, szűrőkre épülő, ún. csővégi környezetvédelem.

Nézzük meg, hogy az egyes klaszterekben milyen arányban alkalmaztak csővégi megoldásokat, illetve tisztább termelést a környezet terhelésének csökkentésére.

3. táblázat: Tisztább termelési technológiák alkalmazása

	N	Csővégi technológiák	Tisztább termelés
sokrétű nyomás alatt állók	84	21%	79%
Vállalati kultúra által motiváltak	74	26%	74%
szabályozás orientáltak	89	<b>39%</b>	<b>61%</b>
ellátási láncra koncentrálok	71	15%	85%
nem érznek nyomást	55	24%	76%
<b>Összes</b>	<b>373</b>	<b>26%</b>	<b>74%</b>

Jó hír, hogy a tisztább termelés alkalmazása minden vállalati csoportban dominál, vagyis a megelőzés nagyobb teret hódít az utólagos kezeléshez képest. Ez azt jelenti, hogy a vállalatok többsége oly módon változtatta meg termelési technológiáját, hogy környezetterhelése csökkent. Ez persze többnyire nem környezetvédelmi okok miatt megy végbe, hanem a technológiák elavulásának és lecserélésnek beruházási ciklusát követi, de az új, modernebb technológiák általában környezetkímélőbbek is. Eltérő azonban az arányuk a különböző klaszterekben. Kiemelkedően magas az ellátási lánc hatása alatt állóknál, vagyis ott, ahol a vállalati vevők, a szállítók, a fogyasztók és a környezetvédők befolyása magas. A modernebb környezeti kultúra végigvonul az egész ellátási láncon.

A második legmagasabb értéket a sokrétű nyomás alatt állók érték el, vagyis ahol a szabályozás befolyása is erős, de emellett komoly hatást gyakorolnak az ellátási lánc, a helyi közösségek, a környezetvédők, a bankok, stb.

Azoknál a vállalatoknál, amelyek nem érznek nyomást, illetve ott, ahol a vállalati kultúra ösztönöz a környezetvédelem irányába, a tisztább technológiák aránya 75% körül alakul.

A legizgalmasabb és legtanulságosabb eredmény azonban az,

hogy az elsősorban a szabályozásra reagáló csoportban a legnagyobb a csővégi technológiák alkalmazásának aránya; meghaladja még azt az arányt is, amely a nyomás alatt alig álló klaszterre jellemző. A szabályozás – úgy tűnik – a gyors és olcsó, de kevésbé hatékony utólagos megoldások irányába löki a vállalatokat. Ha a vállalatnak problémái vannak a határértékek betartásával, és a hatósági kötelezés gyors megoldásra kényszeríti, akkor valószínű, hogy csővégi megoldást fog alkalmazni, nem várhatja meg, amíg technológiáját modernizálni tudja.

### ***Környezeti menedzsment rendszer***

A kisvállalatoknál a környezeti menedzsment rendszer szerepe vitatható, a közepes és nagyvállalatoknál viszont a felhasznált erőforrások, a környezeti terhelések, és legelsősorban a környezeti kockázatok ellenőrzésének legfontosabb eszköze; ily módon a megelőzés szolgálatában áll. Ezért azon vállalati klaszter környezetvédelmi gyakorlata tekinthető haladóbbnak, ahol magasabb a környezeti menedzsment rendszer kiépültsége. Most nézzük meg, mennyire modern a vállalatok környezeti menedzsment rendszere az egyes klaszterekben.

4. táblázat: A környezeti menedzsment rendszer elterjedtsége a motivációs klaszterekben

N	Hány % vezetett be környezetvédelmi menedzsment rendszert?	Hány százalék mérlegeli környezeti menedzsment rendszer bevezetését?
---	--	--

<b>sokrétű nyomás alatt állók</b>	90	39%	59%
<b>vállalati motivációk vezette</b>	78	58%	63%
<b>szabályozás orientáltak</b>	115	17%	39%
<b>Ellátási láncra koncentrálok</b>	82	37%	41%
<b>nem éreznek nyomást</b>	67	23%	37%
<b>Összesen</b>	432	34%	

Rögtön szembe tűnik, hogy a sereghajtók e téren is a szabályozásra reagálók, melyeknél még azon vállalatok is jobbak, amelyek nem éreznek semmilyen nyomást környezetvédelmi gyakorlatuk javítására. A szabályozás tehát nem hat pozitívan a vállalatok környezeti menedzsment gyakorlatára.

Izgalmas, hogy a vállalati kultúra vezette csoportban jóval magasabb a környezeti menedzsment rendszer (továbbiakban KMR) alkalmazásának aránya, mint azok között, akik sokrétű nyomás alatt állnak. Utóbbi csoportba tartoznak ugyanis valószínűleg a nagy szennyezők, így azt várnánk, hogy a jelentősebb környezeti hatások ellenőrzéséhez inkább van szükség egy formalizált rendszerre. A kapott eredmény valószínűleg azzal magyarázható, hogy a vállalatok környezetvédelmi gyakorlatának modernségét ma a leggyakrabban a KMR fejlettségével méri a szakmai közvélemény. Ez arra ösztönöz egyes vállalatokat, hogy elsőként a KMR-t fejlesszék, ha zöldülni szeretnének. Ezen kívül a környezetvédelem irányában elkötelezett, belső erők által hajtott klaszterre a környezeti hatások viszonylag magas szintje is jellemző, ami szintén motiválja a KMR alkalmazását.

Végül megállapítható, hogy az ellátási lánc, esetenként a nagyon befolyásos vevők akarata is a KMR alkalmazásának irányába mozdítja el a vállalatokat.

Nézzük most meg, hogy a vállalatok milyen arányban mérlegelik KMR bevezetését. Láthatjuk, hogy sokrétű nyomásra, illetve a szabályozásra reagálók lelkiismerete is azt sugja, hogy talán

szükségük lenne KMR-re, ez azonban nem tud megvalósulni. *A két, piaci és belső nyomásokra leginkább reagáló csoportban – ellátási lánc hatása alatt levők és vállalati kultúra által motivált csoport – a legkisebb a diszkrépancia a szándék és a megvalósulás között. Ha belső erők késztetnek a környezetbarát cselekvésre, akkor az viszonylag könnyen tör utat. A másik három csoportra viszont az jellemző, hogy lelkiismeretük működik, tudják, mit kellene tenniük, azonban ez sokszor mégsem valósulhat meg.*

*A KMR bevezetése a szabályozásra reagálók több mint felénél nem hozta azt a hasznot, amit reméltek. Úgy tűnik tehát, hogy ezen vállalatok szabályozási kedvezményeket vártak, amelyeket nem kaptak meg: a környezetvédelmi szabályozás nem jutalmazza a KMR bevezetését. Ez azért érdekes, mivel az összes többi csoportban a vállalatok több mint  $\frac{3}{4}$ -e pozitívan nyilatkozott a KMR bevezetése kapcsán.*

**5. táblázat: A KMR alkalmazásából származó haszon volt-e akkora, mint amekkorát vártak?**

	N	Igen	Nem
<b>sokrétű nyomás alatt állók</b>	26	81%	19%
<b>vállalati motivációk vezette</b>	40	80%	20%
<b>szabályozás orientáltak</b>	13	46%	54%
<b>ellátási láncra koncentrálok</b>	27	81%	19%
<b>nem éreznek nyomást</b>	13	77%	23%
<b>Total</b>	119	76%	24%

### ***A környezeti menedzsment rendszer elemei***

A környezeti menedzsment rendszer egyes elemeit vizsgálva megállapítható, hogy azok mindegyikét a legkisebb arányban a szabályozás-

orientáltak és a nyomás alatt nem állók alkalmazták; ráadásul a szabályozásra reagálók ebben is elmaradtak a nyomás alatt nem állóktól.

A 9 elemből 7 a vállalati motivációk hatására cselekvőknél volt a leggyakoribb, tehát e kérdés alapján is ezek környezeti menedzsment rendszere a legfejlettebb. A sokrétű nyomás alatt állók a munkavállalók értékelésében, míg az ellátási lánc által motiváltak a környezeti számvitel vonatkozásában vezetnek.

6. táblázat: A KMR hány elemét vezették be átlagosan? (0-9)

	N	Átlag
sokrétű nyomás alatt állók	85	3,9059

vállalati motivációk vezette	70	4,6429
szabályozás orientáltak	107	2,4579
ellátási láncra koncentrálok	77	3,9481
nem érznek nyomást	60	2,4500
<b>Összesen</b>	<b>399</b>	<b>3,4361</b>

A sokrétű nyomás alatt állók jobbak az írott környezetvédelmi politika, a környezetvédelmi teljesítmény értékelése, a teljesítményindikátorok vonatkozásában, míg az ellátási lánc hatására cselekvők a munkavállalók értékelésében, a képzési programokban, a környezetvédelmi számvitel alkalmazásában és a környezetvédelmi jelentésre vonatkozóan foglalják el a 2. helyet.

7. táblázat: A vállalatok hány százaléka alkalmazza a környezeti menedzsment eszközöket?

	Sokrétű nyomás alatt állók	vállalati kultúra által motiváltak	szabályozás orientáltak	ellátási láncra koncentrálok	nyomás alatt nem állók
írott környezetvédelmi politika	60%	73%	45%	56%	43%
környezetvédelmi kritériumok a munkavállalók értékelésében	23%	14%	13%	21%	8%
környezetvédelmi képzési programok	48%	62%	27%	51%	36%
külső környezetvédelmi audit	40%	64%	32%	47%	37%
belső környezetvédelmi audit	56%	71%	38%	54%	40%
a környezetvédelmi teljesítményre vonatkozó összehasonlító elemzés	42%	50%	23%	41%	14%
környezetvédelmi számvitel	15%	19%	8%	22%	5%
önálló környezetvédelmi jelentés	57%	59%	37%	59%	40%
környezeti teljesítmény indikátorok	52%	64%	32%	51%	31%

### ***Környezetvédelmi intézkedések***

A legnépszerűbb intézkedési területek minden klaszterben azok, ahol pénzt lehet megtakarítani az erőforrások (víz, energia, stb.) használatának és a hulladékok kibocsátásának racionalizálásával. A nagy szennyezőknél komoly hangsúlyt kap a baleseti kockázatok megelőzése is: a vállalatok kb. 75%-ánál jelent meg a három legérzékenyebb csoportban. Ezt követik a hagyományos szabályozási területek: légszennyezés- és szennyvízkibocsátás, ahol a jogszabályok betartásának kényszere sarkall

intézkedésekre. A klaszterek között a legnagyobb különbség a nem hagyományos témákban mutatkozik, úgy mint a globális szennyezés, amellyel csak a legnagyobb szennyezők, vagyis a sokrétű nyomás alatt állók és a vállalati motivációk vezette csoport foglalkozott, valamint a talajszennyezés, amely nagyon későn került a szabályozás látóterébe.

A környezetvédelmi intézkedéseket tekintve a sokrétű nyomás alatt állók és a vállalati kultúra által motivált csoport egy szinten vannak, őket követik az ellátási láncra koncentrálok. A sokrétű nyomás alatt állók elsősorban az esztétikai hatásokra vonatkozóan bizonyultak a legjobbnak, de

élen jártak a baleseti kockázatokat érintő intézkedések tekintetében is. Ne felejtjük: ez a csoport érzi legjobban a helyi közösségek nyomását, akik pedig nagyon érzékenyek a bűdösségre és csúnyaságra területükön. Az esztétikai hatások tekintetében második az ellátási lánc által ösztönzött csoport. A többi vonatkozásban a vállalati motivációk által vezetett csoport valamivel vezet. A szilárd hulladékok mennyiségének csökkentésére sok vállalat hozott intézkedést az ellátási lánc-függő csoportban is, ami összhangban áll az ellátási lánc menedzsment területén

kialakult újabb irányzattal, a reverz logisztikával, amely az ellátási lánc részének tekinti a hulladékok kezelését is.

**8. táblázat: Hány területen vezettek be környezetvédelmi intézkedést (0-9)?**

	N	Átlag
sokrétű nyomás alatt állók	90	5,1556
vállalati motivációk vezette	78	5,1795
szabályozás orientáltak	115	3,6696
ellátási láncra koncentrálok	82	4,7439
nem érznek nyomást	67	3,3881
<b>Összes</b>	<b>432</b>	<b>4,4120</b>

**9. táblázat: A vállalatok hány százaléka hozott intézkedéseket az egyes területeken?**

	sokrétű nyomás alatt állók	vállalati kultúra által motiváltak	szabályozás orientáltak	ellátási láncra koncentrálok	nyomás alatt nem állók
a természeti erőforrások használatára	77	81	57	71	55
a szilárd hulladékokkal kapcsolatban	78	83	69	83	64
a szennyvízkibocsátással kapcsolatban	69	71	57	63	52
a légszennyező anyagokkal kapcsolatban	72	74	54	61	45
a globális szennyezéssel kapcsolatban	24	29	14	15	06
az esztétikai hatásokkal kapcsolatban	72	58	50	66	49
a talajszennyezéssel kapcsolatban	43	47	23	40	16
a baleseti kockázatokkal kapcsolatban	79	73	43	76	46

### ***Egységnyi termékkibocsátásra jutó környezeti hatások***

Az egységnyi termékkibocsátásra jutó környezeti hatások minden csoportnál csökkentek, leginkább a sokrétű nyomás alatt állóknál. A ellátási láncra koncentrálok és vállalati motivációs csoport a második, míg utolsó helyen azok álltak, ahol nem volt érezhető semmilyen nyomás.

### ***Környezetvédelmi stratégiák***

A környezeti menedzsment rendszert, a környezetvédelmi ellenőrzést, az intézkedéseket, és az egységnyi termékre jutó környezeti hatások változását figyelembe véve környezeti stratégiai klaszterekbe soroltuk a vállalatokat.

Négy klaszter rajzolódott ki.

**10. táblázat: Környezetvédelmi stratégiai klaszterek**

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók
	1	2	3	4
Egységnyi termékre jutó szennyezés változása	-2,33	-3,94	-7,68	-,49
Környezetvédelmi területek ellenőrzése	5,57	5,20	6,43	3,08
Konkrét intézkedések	4,84	5,08	6,77	2,26
Környezeti menedzsment rendszer	6,29	1,58	5,98	1,44

Az **élenjárók** minden tekintetben magas szinten állnak: sok területen csökkentették az egységnyi termékre jutó szennyezésüket, magas szintű környezeti menedzsment rendszerrel rendelkeznek, és

környezeti hatásaik széles spektrumát ellenőrzik, illetve hajtanak végre intézkedéseket. Szinte minden területen csökkenteni tudták az egységnyi termékre jutó szennyezést. 61%-uk hozott

---

intézkedést a globális szennyezésükkel kapcsolatban, míg a többi klaszternél ez csupán a vállalatok 4-15%-át jellemezte. Kimagasló arányban tettek létesítményük esztétikai hatásának javításáért és csökkentették a talajszennyezésüket. Messze a legmagasabb arányban alkalmazzák az olyan modern menedzsment eszközöket, mint a környezeti számvitel (34% szemben a többi klaszter 5-15%-os arányával), és vezetnek a környezeti teljesítményre vonatkozó összehasonlító elemzés (benchmarking) elterjedtségében is. E csoportban a legmagasabb a környezetvédelmi K+F-fel rendelkező létesítmények aránya.

A **kullogók** minden tekintetben elmaradnak az összes vállalat átlagától. Csak minden másodiknál sikerült legalább egy területen csökkenteni az egységnyi termékre jutó szennyezés-kibocsátást. A környezeti menedzsment elemei közül általában egyet vagy kettőt alkalmaznak, átlagosan három környezeti hatást ellenőriznek, és két területen hoznak intézkedéseket. Globális szennyezésével csak 4%-uk foglalkozik, a baleseti kockázatokkal kapcsolatban pedig csupán 29%-uk hozott intézkedést, szemben a többi klaszter 69-86%-os arányával.

A **rendszereszeretők** a környezeti menedzsment rendszer magas színvonalával tűnnek ki, de nagyon jók az ellenőrzések és intézkedések tekintetében is. Egységnyi termékre jutó szennyezésüket több területen is csökkentették. A legtöbb vállalat itt alkalmazza a külső és belső környezetvédelmi auditokat és indít környezetvédelmi képzési programokat. Ezek követelményei is a szabványosított rendszereknek. Az élenjárók mellett itt a legmagasabb a környezetvédelmi K+F költségvetéssel rendelkező létesítmények aránya.

Az **intézkedők** a környezeti menedzsment rendszer alacsony szintjével

tűnnek ki. Nem törekednek tehát egy átfogó rendszer kiépítésére, viszont sok környezetvédelmi intézkedést hoznak, ellenőrzik környezeti hatásaikat, és a lehetséges környezeti hatások mintegy felénél – átlagosan kb. 4 területen – csökkentették az egységnyi termékre jutó szennyezést. Az intézkedés-orientáció egyébként takarhat pozitív és negatív szemléletmódot is. Pozitív, amennyiben a csak papíron létező környezetvédelmi elkötelezettség és a bürokrácia növelése helyett konkrét intézkedésekre koncentrálnak és pragmatikus szemléletmódot takar. Pl. a baleseti kockázatokkal kapcsolatban ez a csoport sokkal gyakrabban hozott intézkedéseket, mint a rendszerszeretők. Ez főként kisebb vállalatok számára lehet előnyös, ahol a környezeti menedzsment rendszer sok bürokratikus elemének megvalósítása erőltetett és nem testre szabott lenne. Negatív, ha az intézkedés-orientáció a problémákat felmerülésükkor utólag kezelő, kapkodó, rendszertelen és tűzoltásszerű magatartásmódot sejtet.

Az intézkedőkre leginkább jellemző, hogy a környezeti menedzsment rendszert a szabályozó hatóságok ösztönzésére vezetik be: úgy tűnik, e csoport viselkedése sok szempontból reaktív.

Sajnos a kérdőív nem volt alkalmas arra, hogy az intézkedések mélységét is megítéljük, vagyis azt, hogy milyen – abszolút vagy relatív - mértékben csökkentek a környezeti hatások a vállalatoknál. A kérdőív jellege miatt pozitív torzítás lehetséges a nagyobb vállalatok javára, minthogy ezek többféle környezeti hatással és ezért általában szélesebb spektrumú környezeti menedzsmenttel rendelkeznek.

### ***A stratégiai klaszterek a vállalati motivációk szerint***



11. táblázat: A stratégiai klaszterek a vállalati motivációk szerint

Klaszterek	sokrétű nyomás alatt állók által motiváltak	szabályozás orientáltak	ellátási láncra koncentrálok	nyomás alatt nem állók
Rendszerszeretők	31,8%	44,3%	15,0%	27,3%
Intézkedők	36,5%	22,9%	29,9%	31,2%
Élenjárók	20,0%	17,1%	6,5%	19,5%
Kullogók	11,8%	15,7%	48,6%	22,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Elsőként megállapítható, hogy mindegyik stratégia előfordul mindegyik motivációs klaszterben. Nem lehet „leírni” tehát egyetlen vállalatot sem csupán az alapján, ha számára a szabályozásnak való megfelelés a legfontosabb szempont. Az egyes motivációs klaszterekben ugyanakkor nagyon eltérő a stratégiák aránya.

A sokrétű nyomás alatt állóknál a legmagasabb az élenjárók aránya, és legkevésbé jellemzőek a kullogók. A sok irányból érkező, minden esetben a környezetvédelem irányába ható nyomás a pozitív megítélésű környezetvédelmi stratégiáknak kedvez. Ez a csoport a vállalati hírnév motivációját tartja a legfontosabbnak környezetvédelmi gyakorlatában, feltehetően azért, mert nagy szennyezők hírében állnak, s ezen beállítás ellen folyamatosan küzdenek.

A vállalati kultúra által motiváltaknál kiemelkedően magas a környezeti menedzsment rendszerre épülő stratégia, amit már a korábbiakban is láthattunk. Figyelemre méltó, hogy ebben a csoportban nagyon alacsony a kullogók aránya is. A vállalati nyomások – vállalati központ, tulajdonosok, menedzsment – nem engedik a túlzott lemaradást.

A szabályozás-orientáltak közel fele a kullogók közé tartozik, és elenyésző – csupán 6,5% – az élenjárók aránya. A másik két stratégia típusból is inkább az intézkedés-orientáció a jellemző, amely takarhat az egyes problémákat felmerülésükkor kezelő, tűzoltás jellegű viselkedést is, szemben a környezeti menedzsment rendszerek átfogó szemléletével.

Az ellátási láncra koncentrálok az élenjárók gyakorlatilag olyan magas arányban vannak jelen, mint a sokrétű nyomás alatt állóknál, a kullogók pedig átlag alatt képviseltetik magukat. Ennél a csoportnál a legegyszerűsebb a vállalatok megoszlása a különböző stratégiák között, a vezető intézkedő stratégia aránya kb. 30%. Megemlítenéd, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a környezeti menedzsment rendszer fejlettsége és aközött, hogy a vállalat elsődleges fogyasztói termelő vállalatok. Úgy tűnik – szemben a háztartásokkal vagy a kereskedelmi cégekkel – a termelő vállalatok érvényesítik beszállítóikkal szemben a leghatározottabban környezetvédelmi elvárásaikat. Ez valószínűleg saját kockázatsökkentési politikájuk része.

Végül a nyomás alatt nem állók több mint fele a kullogók közé sorolható, míg az élenjárók közé csak minden 16. vállalat tartozik. Ezek az élenjárók viszont különlegesen abból a szempontból, hogy az élenjáró stratégiát nem az érintettek nyomásának hatására választották; ily módon a „legzöldebb” stratégiát folytatók tartoznak ide. E négy vállalat adta az összes közül a legnagyobb fontosságot a környezeti menedzsment rendszernek a termékdifferenciálásban (1,67 a 0-2 skálán) és az image-építésben. A technológiai fejlődés motivációját is ők vélték a legjelentősebbnek a környezetvédelmi gyakorlatban; vagyis itt folytatják a leginkább offenzív, a zöld marketinget is magában foglaló stratégiát.

## Környezeti hatások

A vállalatok értékelték saját környezeti hatásaikat 9 tényező vonatkozásában. (0-nincs negatív hatás, 1 – mérsékelt, 2 – rendkívül negatív hatás). Az alábbi táblázat az összes hatás összegét mutatja a különböző klaszterekben, amely érték 0 és 18 közé esik. A különbségek viszonylag kicsik, ami annak tudható be, hogy a cégek saját hatásaikat szeretik szépíteni, ezért kevés cég állította, hogy környezeti hatásai magasak lennének. (Az ágazatok közül a saját magát legszennyezőbbnek beállító fémalapanyag gyártás átlaga is csak 6,77 volt).

Nem meglepő módon a sokrétű nyomás alatt állók értékelték legmagasabbra környezeti hatásaikat. Ha ez nem így lenne, felül kellene vizsgálnunk elemzésünk helyességét. A legkisebb hatást ott jelezték, ahol nem állnak külső nyomás alatt. Az is érdekes, hogy a vállalati motivációk által vezérelt csoport annak ellenére rendelkezik fejlettebb környezeti menedzsment rendszerrel és erősebb a tisztább termelésben, hogy környezeti hatásaikat nem érzik olyan jelentősnek, mint a sokrétű nyomás alatt állók.

12. táblázat: Környezeti hatások a motivációs klaszterekben

	N	Átlag
sokrétű nyomás alatt állók	88	4,86
vállalati motivációk vezette	76	4,55
szabályozás orientáltak	110	3,96
ellátási láncra koncentrálok	80	4,44
nem éreznek nyomást	64	3,7
<b>Összes</b>	<b>4184</b>	<b>2,799</b>

## Környezetvédelmi K+F

Az, hogy egy létesítmény rendelkezik-e kutatás-fejlesztési költségvetéssel, nagyban méretfüggő. A kérdést ezért kettős bontásban – méret és stratégia szerint – tárgyaljuk. A létesítményeknek átlagosan 6%-a rendelkezik környezetvédelmi K+F költségvetéssel. Az élenjárók esetében a legmagasabb ez az érték (14%), de közülük a legnagyobb vállalatoknál eléri az 50%-ot is. Őket követik a rendszerszeretők 11%-kal. Az intézkedőknek csak 3%-ban, a kullogóknak mindössze 2%-ban van környezetvédelmi K+F költségvetése.

Általában nagyobb a környezetvédelmi K+F-fel rendelkezők aránya azok között, akik fontos környezetvédelmi motivációnak tartják a termékfejlesztést, a technológiai fejlődést vagy az image-építést. Az viszont nem jellemző, hogy a környezetvédelmi költségcsökkentést kutatással és fejlesztéssel próbálnák elérni.

13. táblázat: A környezetvédelmi K+F-el rendelkező létesítmények aránya

A létesítmény foglalkoztatottainak száma	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	Átlag
<100	0%	0%	0%	0%	0%
101-500	8%	3%	6%	0%	4%
501-1000	23%	13%	18%	14%	17%
1001<	27%	0%	50%		29%
<b>összes</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>	<b>14%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>

## A fogyasztók befolyása

Megállapítható, hogy a fogyasztók befolyásnak nagy vagy közepes

jelentőséget tulajdonító vállalatok környezeti menedzsment rendszere általában fejlettebb. A munkavállalók értékelésében például jelentős különbségek

tapasztalhatóak: ez a fogyasztókra nem figyelők 13%-nál jelenik meg, míg a fogyasztóknak nagy befolyást tulajdonítók 23%-ánál. Ezek az értékek persze még mindig nagyon alacsonyak, pedig a munkavállalók értékelése környezetvédelmi szempontból nagyon fontos mutatója annak, hogy a KMR milyen mértékben valósul meg a gyakorlatban, illetve mennyire csak papíron létezik. A *környezetvédelmi képzési programok* tekintetében (41% vs 52%) és környezeti teljesítmény indikátorok használatában (40% vs 50%) is határozott előnye van e csoportnak. Ezek

nagyon fontos mutatók, hiszen azt jelzik, hogy a vállalatot foglalkoztatja saját teljesítménye, és tesz is annak érdekében, hogy javítson rajta. Érdekes viszont, hogy a külső környezeti auditokat nemhogy magasabb, de alacsonyabb arányban alkalmazzák, mint a többi vállalat. Úgy tűnik, nem nagyon szeretik, ha teljesítményüket kívülről firtatják.

A fogyasztók befolyását nagyra értékelő vállalatok valamivel több, mint fele nyújt tájékoztatást arról, hogy a vásárlók hogyan csökkenthetik környezeti kockázataikat. Akik szerint a fogyasztók nem fontosak, ott ez az arány csak 25%.

**14. táblázat: A fogyasztók befolyásának hatása**

Fogyasztók befolyása	A szállítók környezetvédelmi magatartásának értékelése	Környezetvédelmi intézkedések megkövetelése a szállítótól	A vásárlók tájékoztatása arról, hogyan csökkenthetik környezeti kockázataikat
<b>Egyáltalán nem fontos</b>	<b>55%</b>	<b>48%</b>	<b>25%</b>
<b>Közepes</b>	<b>61%</b>	<b>56%</b>	<b>37%</b>
<b>Nagyon fontos</b>	<b>71%</b>	<b>65%</b>	<b>51%</b>

### ***Környezetvédők befolyása***

Ahol a környezetvédők nyomása magas, ott elsősorban a környezetvédelmi jelentések írása, a teljesítménymutatók alkalmazása, a munkavállalók értékelése, a vásárlók tájékoztatása, és a szállítók értékelése magasabb színvonalú. Érdekes, hogy a környezetvédők nyomása sem a környezeti auditok gyakoriságára, sem az alkalmazottak képzésére nincs befolyással.

### ***Helyi közösségek befolyása***

Azoknál a vállalatoknál, ahol a helyi közösségek nyomását nagynak érzik, a környezeti menedzsment rendszer minden eleme jóval fejlettebb, mint ott, ahol azt nem érzik.

### ***Hatósági ellenőrzések gyakorisága***

A környezetvédelmi ellenőrzések gyakorisága fontos mutatója a szabályozás szigorának, hiszen azt jelzi, hogy a vállalatok „mennyire vannak szem előtt”, mennyire ellenőrzi a hatóság a jogszabályok betartását.

**15. táblázat: A környezetvédelmi ellenőrzések számának átlaga motivációs klaszterek szerint**

	N	Átlag
<b>sokrétű nyomás alatt állók</b>	84	6,7
<b>vállalati motivációk vezette</b>	73	5,1
<b>szabályozás orientáltak</b>	107	3,5
<b>ellátási láncra koncentrálok</b>	74	3,6
<b>nem érznek nyomást</b>	55	2,8

Ahol több környezetvédelmi ellenőrzés volt, ott általában jobbak voltak a vállalatok a környezetvédelmi viselkedést leíró mutatószámokban. Ez azonban korántsem érvényesült mechanikusan. A vállalati kultúra által

motivált csoport kevésbé volt szem előtt, mint a sokrétű nyomás alatt állók, sok tekintetben mégis jobbnak bizonyult környezetvédelmi magatartásuk. Ugyanaz mondható el az ellátási lánc hatása alatt

levő csoportról, ha összehasonlítjuk a szabályozás-orientáltakkal.

Érdekességként közöljük ugyanezeket az adatokat kettős bontásban is: motivációs csoportok és stratégia-klaszterek szerinti megoszlásban.

**16. táblázat: A környezetvédelmi ellenőrzések számának átlaga motivációs klaszterek szerint?**

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók
<b>Sokrétű nyomás alatt állók</b>	4,56	3,86	6,20	2,89
<b>Vállalati kultúra által motiváltak</b>	5,17	5,50	6,55	1,40
<b>Szabályozás orientáltak</b>	4,71	3,52	(5,71)	2,71
<b>Ellátási láncra koncentrálok</b>	4,76	2,36	4,69	3,12
<b>Nyomás alatt nem állók</b>	2,17	3,90	(7,00)	2,43

Megjegyzés: a számok körül a zárójel azt jelzi, hogy az adott cellába nagyon kevés – 4, illetve 7 – vállalat esik, ezért az érték nem tekinthető irányadónak.

Látható, hogy a sokrétű nyomás alatt levő élenjárókat – összesen 17 vállalatot – ellenőrizték az elmúlt 3 évben leggyakrabban a hatóságok, átlagosan 6,5-szer. Valószínűleg ennek a kitüntetett érdeklődésnek is szerepe van a magas színvonalú környezetvédelem kialakításában. Másfelől viszont úgy tűnik, ha valaki egyszer „rossz” csoportba került, az tehet bármit, mindig megkülönböztetett figyelem követi tevékenységét. Az ellenőrök szívesen keresik fel a megszokott helyeket, még ha azok élenjáró erőfeszítéseket is tesznek szennyezésük csökkentésére.

*Érdekes, hogy a rendszerszeretőket gyakrabban ellenőrzik, mint az intézkedőket, noha környezeti hatásuk egyforma. Ráadásul azt várnánk, hogy egy fejlettebb környezeti menedzsment rendszer részben elvégzi azokat az ellenőrzési funkciókat, amelyek annak hiányában a környezetvédelmi ellenőrökre várnának, így itt ritkítani lehetne az ellenőrzés gyakoriságát. Úgy tűnik, a magyar szabályozási gyakorlat egyelőre bizalmatlan a környezeti menedzsment rendszerekkel szemben.*

### ***Az alkalmazkodási tartomány: a környezeti hatásokkal korrigált környezeti teljesítmény***

Nem szabad a kis cégek környezeti menedzsment rendszerét közvetlenül összehasonlítani a nagyokéval, hisz a nagyobb méretű és egyben nagyobb szennyezésű vállalatoktól értelemszerűen a környezeti kontroll magasabb fokát várjuk el. A sarki fagyaltost nem lehet környezetvédelmi szempontból gyengébb teljesítményűnek tekinteni, mint a Monsanto vegyipari vállalatot, csak azért, mert nem rendelkezik írott környezetvédelmi politikával vagy nem végeztet környezeti auditokat. Kevesebb intézkedést hoz, de szennyezése is lényegesen kisebb. A környezeti menedzsment rendszernek a környezeti veszélyekhez kell alkalmazkodnia, s csak akkor tekinthető a környezeti teljesítmény élenjárónak, ha meghaladja az adott környezeti veszélyek mellett elvárt szintet.

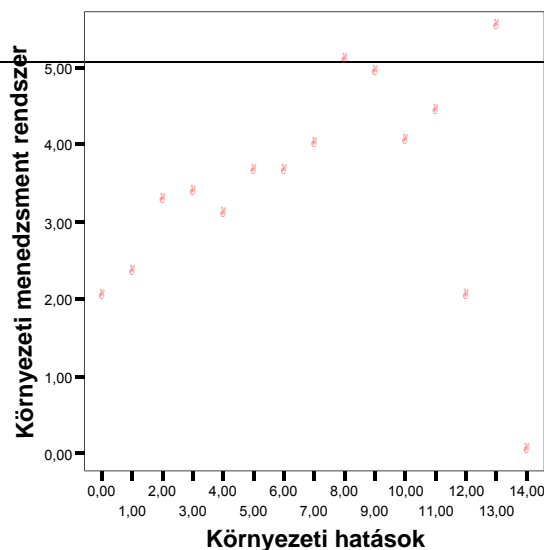
<sup>1</sup>Más szerzőknél is találkozunk azzal a

<sup>1</sup> Az elméletéről részletesebben lásd: Csutora Mária: Az EU-csatlakozás, várakozások és a feldolgozóipari vállalatok környezeti menedzsmentje, in: Kerekes-Kiss: A megkérdőjelezett sikerágazat, MTA, Bp. 2003. vagy Csutora Mária: Az alkalmazkodási tartomány – a hiányzó láncszem a vállalatok környezeti

felvetéssel, hogy a környezetvédelmi funkcióknak a kockázati szinthez kell idomulnia.<sup>2</sup>

Most elvégezzük ezt a korrekciót, vagyis kiszámoljuk a környezeti hatások különféle szintjéhez tartozó átlagos környezeti menedzsment szintet, s az egyes cégek eltérését ettől az elvárt szinttől. A pozitív eltérések az elvártnál fejlettebb környezeti menedzsment rendszert, a negatívok a fejletlenebbeket mutatják.<sup>3</sup>

**1. ábra: Az alkalmazott környezeti menedzsment elemek átlagos száma a környezeti hatások függvényében<sup>4</sup>**



Az 1. ábrán látható, hogy a nagyobb környezeti hatásokhoz átlagosan fejlettebb környezeti menedzsment tartozik. A vízszintes tengely az összegzett környezeti hatásokat, míg függőleges tengely az alkalmazott környezeti menedzsment elemek átlagos számát mutatja. Szinte szabad szemmel is kirajzolódik az alkalmazkodási tartomány, amelyben a KMR szintje mintegy „alkalmazkodik” a környezeti hatások mértékéhez.

Ezután kiszámoljuk az alkalmazkodás középvonalától vett különbségeket, amelyek a szokásos KMR-től való pozitív vagy negatív eltérések a környezeti hatások adott szintje mellett.

A környezeti hatásokkal korrigálva már eltűnik a sokrétű nyomás alatt állók előnye, úgy tűnik, ez a csoport nem tesz többet, mint amit elvárunk tőle. A vállalati kultúra által motiváltak és az ellátási láncra koncentrálok környezeti menedzsment rendszere viszont fejlettebb, mint amennyit környezeti hatásaik alapján remélhetünk tőlük.

A szabályozás-orientáltak ebben az összefüggésben is a várakozásoknál kevesebbet teljesítenek, míg a nyomás alatt nem állókról kiderült, hogy nem véletlenül nem állnak nyomás alatt: környezeti hatásaik alacsonyak, s ezzel összhangban van környezeti menedzsment rendszerük.

stratégiájának értékeléséhez, PhD disszertáció, 1998.

<sup>2</sup> Kerekes, Sándor, Gyula Vastag and Dennis A. Rondelli. „Evaluation of Corporate Environmental Management Strategies: A framework and Application.” Kenan-Flagler Business School, Chapel Hill, 1995.

<sup>3</sup> . A megfogalmazás bonyolultnak tűnik ugyan, számítása azonban egyszerű. Meghatározzuk annak a regressziós egyenesnek a koefficienseit, amelynek független változója a környezeti hatások nagysága a 9 környezeti hatás összességénél; függő változója pedig a környezeti menedzsment elemek száma. Ez a regressziós egyenes megadja a környezeti hatások különböző értékei mellett a környezeti menedzsment rendszer átlagos szintjét, vagyis az alkalmazkodási egyenest. Az ettől való eltérések – a tényleges és az extrapolált értékek különbsége - adják a pozitív vagy negatív eltérést a szokásos szinthez képest.

<sup>4</sup> 12-es vagy annál magasabb pontszámra csak egy-két vállalat értékelte környezeti hatásait, így ezeknél az értékeknél nincs kellő számú megfigyelés az átlagok mögött. Ezért fordulhat elő, hogy a környezeti menedzsment átlagos szintjére nagyon alacsony értékek adódtak a magas környezeti hatások esetén köszönhetően annak, hogy ez a pár vállalat történetesen alacsony szintű rendszerrel rendelkezik.

17. táblázat: A környezeti menedzsment rendszer fejlettsége a környezeti hatásokkal korrigálva

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	Átlag
sokrétű nyomás alatt állók	2,93	-1,27	,	-1,57	-,82
vállalati kultúra által motiváltak	3,59	-,57	1,93	,26	1,47
szabályozás orientáltak	3,13	-2,24	,	-1,16	-,48
ellátási láncra koncentrálok	3,76	-2,07	,	-2,07	1,11
nyomás alatt nem állók	1,93	-2,07	3,43	-,64	,34
<b>Összes</b>	<b>3,28</b>	<b>-1,72</b>	<b>2,53</b>	<b>-,95</b>	<b>,24</b>

### Környezetvédelem: kockázat vagy lehetőség?

A környezetvédelem motivációinak fontosságára adott értékek alapján megállapítható, hogy *minden vállalati csoportban a környezeti kockázatok csökkentése – balesetek megelőzése illetve jogszabályi megfelelés – legfontosabb motiváció. A kockázatok kezelése tehát elsődleges a lehetőségek kihasználásához képest.* Ez nem meglepő, hisz egy jelentősebb baleset környezeti következményeit aligha tudja a vállalat bármilyen környezetbarát termékfejlesztéssel vagy pozitív kommunikációval jóvátenni. A lehetőségek kihasználásnak is csak akkor van értelme, ha a kockázatokat a biztonságos szinten belül sikerül tartani.

*A termékfejlesztésben az élenjárók sokkal nagyobb környezetvédelmi lehetőséget látnak, mint bármely más csoport: úgy tűnik, ezek a vállalatok hajlamosak a leginkább kihasználni a zöld marketing adta lehetőségeket. A fogyasztók tájékoztatása és a környezetvédelmi intézkedések*

megkövetelése szintén e csoportnál a leggyakoribb. Különösen kiemelkedő az ellátási láncra koncentrálok élenjárók válasza: a 0-2-től terjedő skálán átlagosan 1,73-ra értékelték a termékfejlesztés fontosságát a környezetvédelemben és 80 %-uk ad tájékoztatást fogyasztóinak a környezetvédelemmel kapcsolatban.

A vállalati hírnév az élenjárók és a rendszerszeretők esetében bizonyul nagyon jelentősnek.

A költségmegtakarítás fontos szerepet játszik minden klaszternél, a legerősebb az intézkedőknél. Más felmérések tapasztalatai is azt mutatják, hogy könnyebben valósulnak meg azok a környezetvédelmi intézkedések, amelyek megtérülnek. Ez a motiváció nem véletlenül a legerősebb annál a csoportnál, amelyet nem a rendszerben való gondolkodás, hanem az egyedi, eseti megoldások jellemeznek.

A kullogók a jogszabályi megfelelés kivételével minden tényezőt lényegesen alacsonyabbra értékelnek a többiekénél. Még a költségmegtakarítási lehetőségeket is kevésbé ismerik fel.

18. táblázat: A környezetvédelmi motivációk fontosságának átlaga

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók
Környezeti balesetek megelőzése	1,90	1,90	1,96	1,58
Jogszabályi megfelelés	1,94	1,94	1,93	1,82
Vállalati hírnév	1,90	1,74	1,86	1,58
Költségmegtakarítás	1,62	1,71	1,64	1,48
Technológiai fejlődés	1,40	1,45	1,52	1,21
Termékfejlesztés	1,33	1,25	1,55	1,02
Más cégek gyakorlata	1,02	,89	1,07	,70

0- egyáltalán nem fontos, 1 – közepesen fontos, 2 – nagyon fontos

19. táblázat: A vállalatok hány százaléka próbálja befolyásolni szállítói és vásárlói környezetvédelmi magatartását?

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók
A szállítók környezetvédelmi magatartásának értékelése	78	43	86	43
Környezetvédelmi intézkedések megkövetelése a szállítótól	66	38	75	43
A vásárlók tájékoztatása arról, hogyan csökkenthetik környezeti kockázataikat	46	26	52	20

### Statisztikai jellemzők az egyes csoportokban

Most bemutatjuk, milyen statisztikai jellemzőkkel bírnak az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok.

#### Méret

A legnagyobb vállalatok a sokrétű nyomás alatt levő és a vállalati motivációk által vezetett csoportban találhatók, ezek között nincs szignifikáns különbség. A másik három csoport jellemző vállalati mérete között nincs lényeges különbség, a

környezetvédelmi magatartás különbségei a mérettel itt nem magyarázhatók.

A környezetvédelmi viselkedést tekintve az élenjárók között vannak a legnagyobb vállalatok, ezeket követik a rendszerszeretők, majd az intézkedők és a kullogók. Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy a vállalati méret tekintetében tapasztalt 2-3 szoros különbség a csoportok között még mindig nem túl nagy, *vagyis a méret önmagában nem lehet magyarázat a környezetvédelmi viselkedésre.*

Érdekes, hogy az ellátási láncra koncentráló, illetve a nyomás alatt nem álló csoportokból kisebb vállalatok is bekerültek az élenjárók közé.

20. táblázat: A vállalatok mérete a különböző klaszterekben a létesítményben foglalkoztatottak száma szerint

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	Csoport átlaga
sokrétű nyomás alatt állók	698	325	988	274	579
vállalati kultúra által motiváltak	629	669	545	263	565
szabályozás orientáltak	237	351	960	238	314
ellátási láncra koncentrálok	401	176	303	259	280
nyomás alatt nem állók	524	205	233	219	275
Csoport átlaga	536	335	646	242	403

#### A létesítmények kora

Az idősebb, még a rendszerváltás előtt alakult vállalatok között sok van olyan, amely sokrétű nyomás alatt áll, vagy csak a szabályozás hatására cselekszik. Ezek között nagy szennyezők találhatók.

Érdekes, hogy a két legmodernebb vállalati stratégia a fiatalabb, az új

gazdasági rendszerben alakult vállalatokra jellemző. Ezek a cégek nem hordozzák magukon egy régi gazdaság és vállalati kultúra terheit, és már más szemlélettel közelednek a természeti és társadalmi kérdésekhez. E vállalatok jelentős részének központi irodája külföldön van, vagyis a külföldi vállalati kultúra is valószínűleg erősen érezteti hatását.

21. táblázat: A létesítmények jellemző kora (medián)

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	Csoportra jellemző érték
sokrétű nyomás alatt állók	20,00	19,00	40,00	10,00	30,00
vállalati kultúra által motiváltak	22,00	13,00	10,00	12,00	14,00
szabályozás orientáltak	40,00	41,00	(36,00)	21,00	30,00
Ellátási láncra koncentrálok	10,00	13,00	27,50	13,00	13,00
nyomás alatt nem állók	13,00	30,00	(6,50)	15,00	14,00
Csoportra jellemző érték	15,00	25,00	30,00	13,00	20,00

belül a rendszerszeretőknél ez az arány eléri a 70%-ot.

*Elsősorban a rendszerszerető, de némiképp az élenjáró stratégiát folytató vállalatok esetében is az átlagot meghaladja azon vállalatok aránya, melyek központja határainkon túl található, vagyis itt sokszor egy magasabb szintű környezetvédelmi kultúra importjáról van szó.*

### A vállalati központ elhelyezkedése

Mind a vállalati motivációk, mind pedig választott környezetvédelmi stratégiák érdekes összefüggést mutatnak a vállalati központ elhelyezkedésével. *A vállalati kultúra által motiváltak 51%-ánál a központ külföldön található.* A klaszteren

22. táblázat: A vállalati központ külföldön található-e?

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	Átlag
sokrétű nyomás alatt állók	26%	7%	24%	10%	17%
vállalati kultúra által motiváltak	70%	31%	42%	36%	51%
szabályozás orientáltak	13%	9%	29%	15%	14%
Ellátási láncra koncentrálok	29%	17%	33%	12%	22%
nyomás alatt nem állók	42%	8%	25%	19%	22%
	39%	13%	31%	17%	24%

### Ágazati megoszlás

Az ágazati megoszlás tarka képet mutat. Néhány érdekesebb eredményt emelünk ki a teljesség igénye nélkül. A nem szabályozástól függő stratégiák (vállalati motivációk és ellátási lánc) a legjellemzőbbek a gépjárműgyártásban és a telekommunikációs eszközök gyártásában. Ezekben az ágazatokban arányuk meghaladja a 60%-ot. A gépjárműgyártás az élenjárók kimagasló arányával tűnik ki, amely ebben az iparágban megközelíti az 50%-ot. A telekommunikációs iparágra a vállalati motivációk a jellemzőek és különösen magas a rendszerszerető vállalatok aránya. Ez azt mutatja, hogy ebben az iparágban a zöldülést a rendszerépítésen keresztül látják megvalósulni. Az ágazatban alacsony a kullogók aránya.

A vállalati motivációk szerepe kiemelkedően magas az orvosi, precíziós és optikai műszerek gyártásánál. Ennek ellenére ebben az iparágban nincsenek élenjárók, a többi stratégia pedig az átlagosnak megfelelő arányban oszlik meg. Ennek a diszkrépanciának oka lehet, hogy az ágazat az átlagosnál kisebb környezetvédelmi nyomás alatt áll, de az is, hogy az elemzésbe bekerült vállalatok száma viszonylag alacsony (11 ebben az ágazatban), ami nagyobb teret hagy a véletlen érvényesülésének.

A felsorolt ágazatok jellemzője a csúcstechnológia alkalmazása és az igen magas minőségi követelmények, amelyeknek már a környezetvédelem is részét képezi.

Az ellátási láncra koncentrálok aránya a gépjárműiparon kívül a bútorigarban is magas, ebben az iparágban azonban a szélsőségek jellemzők: az



átlagot némiképp meghaladó mértékben vannak jelen az élenjárók és a kullogók is, és a vezető stratégiát az intézkedők képviselik. Ennek oka valószínűleg az, hogy az ágazatban több a kisebb vállalat, kisebbek a környezetvédelmi nyomások, így azok a vállalatok, amelyek nem a csúcsgéneket kielégítő termékeket állítanak elő, megengedhetik maguknak, hogy lemaradozzanak.

A könnyűiparban ugyanakkor igen magas a csak a szabályozásnak engedők aránya. A textiliparban átlag alatt érzékelnek környezetvédelmi nyomást, noha ott folyhat szennyező, vegyszerigényes tevékenység is (pl. festés).

Az alábbi táblázat csak azon ágazatok adatait tartalmazza, amelyekből legalább 10 vállalattól érkezett értékelhető válasz.

23. táblázat: Környezetvédelmi stratégiák ágazatonként

	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	
Élelmiszer és ital	20,0%	40,0%	10,0%	30,0%	100,0%
Textília	18,2%	36,4%		45,5%	100,0%
Ruházati termékek		12,5%		87,5%	100,0%
Bőrkiállítás, bőröndök, készitások, lábbelik	25,0%	<b>41,7%</b>	8,3%	25,0%	100,0%
Fafeldolgozás, fatermékek és parafa	18,2%	<b>45,5%</b>	9,1%	27,3%	100,0%
Kiadói, nyomdai tevékenység	16,7%	25,0%	8,3%	<b>50,0%</b>	100,0%
Vegy anyagok és termékek	<b>47,1%</b>	17,6%	<b>23,5%</b>	11,8%	100,0%
Gumi-, műanyag termékek	<b>46,9%</b>	12,5%	18,8%	21,9%	100,0%
Egyéb nemfém ásványi termék	14,3%	<b>47,6%</b>	14,3%	23,8%	100,0%
Fémfeldolgozási termékek	32,4%	32,4%	13,5%	21,6%	100,0%
Egyéb gép és berendezés	29,2%	22,9%	18,8%	29,2%	100,0%
Villamos gép és műszerek gyártása	<b>37,1%</b>	31,4%	<b>5,7%</b>	25,7%	100,0%
Rádió, TV és kommunikációs eszközök	<b>57,1%</b>	7,1%	14,3%	21,4%	100,0%
Orvosi, precíziós és optikai műszerek, karórák és órák gyárt	27,3%	36,4%		36,4%	100,0%
Gépjárművek, utánfutók és nyergesvontatók	9,1%	18,2%	<b>45,5%</b>	27,3%	100,0%
Bútor	8,3%	<b>41,7%</b>	16,7%	33,3%	100,0%
Egyéb	30,4%	30,4%	8,7%	30,4%	100,0%
Összes	26,9%	29,2%	13,2%	30,7%	100,0%

### Vállalati stratégia és környezeti teljesítmény

Ebben a pontban azt vizsgáljuk, hogy a vállalati stratégiához hogyan illeszkedik, és milyen módon támogatja a versenyképességet a környezetvédelmi teljesítmény. Ennek során megvizsgáljuk a porteri stratégiákat és a versenyt befolyásoló tényezőket, majd foglalkozunk a stratégiák ágazati sajátosságaival.

24. táblázat: Az általános vállalati stratégiák

		Stratégiai előny	
		A vásárló által észlelt különlegesség	Alacsony költségpozíció
Stratégiai cél	A teljes iparág	Megkülönböztetés	Átfogó költségvető szerep
	Csak meghatározott szegmens	Összpontosítás	

Forrás: Michael E. Porter: Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993, 57.o.

Az átfogó költségvető szerep a versenytársakéhoz képest alacsony költség elérését jelenti. A második általános stratégia a vállalat termékének vagy szolgáltatásának megkülönböztetése. Ennek módszerei különféle lehetnek: márka arculata, jellemzők, fogyasztók kiszolgálása, értékesítési hálózat. Az összpontosítási stratégia „meghatározott vásárlórétegre, a termékválaszték meghatározott szegmensére, vagy a piac földrajzilag meghatározott részére való összpontosítás, amely arra épül, hogy „a célba vett vevőkört igen jól szolgálják ki” (Porter 1993, 63. o.). Logikus, hogy a környezetvédelemnek is az első esetben a költségek csökkentését, a másodikban a termék megkülönböztetését, a harmadikban pedig a vevőkör speciális igényeit kell szolgálnia.

## ***A vállalat pozicionálása és a környezetvédelem***

### **Termékdifferenciálás**

A szakirodalomban a környezetvédelmi termékdifferenciálást sokszor a magasabb ár elérésének lehetőségéhez kötik. Szinte bevésődött a köztudatba, hogy a nagyobb környezeti teljesítmény többnyire növeli az árat. Ennek alapján azt várnánk, hogy a környezetvédelmi termékdifferenciálásban nagyobb lehetőséget látnak azok a vállalatok, amelyek a minőséget fontosabb szempontnál tartják, mint az árat. Ezt a várakozást azonban az elemzés nem igazolja. Éppen ellenkezőleg: a környezetvédelmi termékdifferenciálásban a legnagyobb fantáziát azok látják, akik egyenlő fontosságot tulajdonítanak mind a minőségnek, mind az árnak. Még azok is, akik szerint az ár fontosabb, mint a minőség valamivel többre értékelik ezt a

lehetőséget, mint a minőségorientáltak. A csoportok véleménye közötti különbség szignifikáns. A környezetvédelmi termék-differenciálásban gyakrabban látnak azok fantáziát, akik nem a csúcsmínőséget állítják elő, hanem megfelelő ár/minőség arányt kívánnak nyújtani, és a sokféle lehetséges termékjellemző közül keresnek olyanokat, amelyek alapján megkülönböztethetik magukat. Nekik valószínűleg keményebben meg kell dolgozniuk a márka arculatának kialakításaért, mint a csúcsmínőséget előállítóknak.

Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a minőséget előállítók közül ne lennének olyanok, akik piaci lehetőséget látnak a környezetvédelemben – ezek egyharmada is a legmagasabb értéket jelölte meg a kérdésre –, csupán azt, hogy ezek aránya kisebb, mint az árral és minőséggel egyformán versengők között. A környezetvédelmi termékfejlesztés kérdésében nincs szignifikáns különbség azok válaszai között, akik a minőséget fontos versenytényezőnek tartják, és azok között, akik nem.

Az image esetében azt tapasztaljuk, hogy a környezetvédelmi termékfejlesztésben hívók nagyobb arányban azok között vannak, akik az image-t fontosnak tartják. A vevőkkel való kapcsolat esetében még határozottabb ez a pozitív kapcsolat: a környezetvédelmi termékfejlesztést jelentősebb lehetőségnek ítélték azok, akik számára fontos a jó kapcsolat a vevőkkel. Mindkét tényező esetében jellemző ugyanakkor, hogy a legpozitívabb véleményt azok adják, akik számára az ár is fontos.

**25. táblázat: A minőség és az ár szerepe a környezetvédelmi termékdifferenciálásban**

	Tényezők fontossága	N	Átlag
	(0-2)		(0-2)

<b>A termékfejlesztés fontossága a környezetvédelmi gyakorlat szempontjából</b>	ár és minőség egyformán fontos	345	1,3
	ár fontosabb	36	1,1
	minőség fontosabb	72	1,0
	Összes	453	1,2
	(1-3)		(1-3)
<b>A KMR segíthet a termékeket differenciálni a piacon</b>	ár és minőség egyformán fontos	170	2,1
	ár fontosabb	17	1,9
	Minőség fontosabb	29	1,7
	Összes	216	2,0

A piac jellege is hatással van a környezetvédelmi termékdifferenciálásra. Itt a kapcsolat fordított irányú, mint a környezeti menedzsment rendszereknél: *a helyi és nemzeti piacon működő vállalatok számára nagyobbak a környezetvédelemben rejlő piaci lehetőségek, mint a regionális vagy globális szintén versenyzőknél.* A pontos sorrend helyi, nemzeti, regionális és globális. Míg hasonló környezeti menedzsment rendszer kiépíthető a világ bármely pontján: környezeti politikát írni és auditokat végezni lehet Európában, Afrikában vagy Amerikában, addig a termékdifferenciálási lehetőségek nagyban függenek az adott ország fogyasztóitól. Ahol szegénység van, vagy alacsony a környezeti kultúra, ott kisebbek. Hasonló színvonalú környezeti kultúra esetén is más-más kérdéskörre lehetnek érzékenyek az emberek: Hollandiában a globális felmelegedésre és a tengersizint emelkedésére, Ukrajnában a sugárzásra, Németországban a hulladékra, stb., és ez befolyásolja a fogyasztói szokásokat. *A környezeti menedzsment rendszert könnyebb „globalizálni”, mint a környezetbarát termékeket.*

Mindkét szempontot figyelembe véve a környezetvédelemben termékdifferenciálási lehetőséget látók aránya azon helyi piacon működő vállalatoknál a legnagyobb, amelyek az árat és a minőséget is nagyon fontosnak tartják. Legkisebb az előfordulásuk a

globális piacon versenyző, minőségorientált vállalatoknál.

**26. táblázat: A termékdifferenciálás lehetősége a piac jellegétől függően**

A termékfejlesztés fontossága a vállalatok környezetvédelmi gyakorlatában (0-2)	
Piac jellege	
helyi	1,38
nemzeti	1,31
regionális	1,22
globális	1,19

Megjegyzés: adatot csak azokban a cellákban tüntettünk fel, ahol legalább öt vállalat válasza állt rendelkezésre.

### **A minőségorientált vállalatok és a környezet**

*A vállalatok döntő része – 413 cég – a legmagasabb értéket adja a minőség szerepére a versenyképességben.* Ezen válaszok alapján tehát önmagában nem lehet kiválogatni a magas minőségi kategóriában versenyző cégeket. Azokat viszont igen, akik a minőségnek az átlagnál kisebb szerepet tulajdonítanak. Közepes jelentőséget mindössze 42 vállalat ad ennek a tényezőnek, kicsit pedig csupán kettő. Ez utóbbi két csoport számára szignifikánsan kevésbé fontos a jogszabályi megfelelés, a vállalati hírnév, a technológiai fejlődés követése és a kereskedelmi vevők befolyása, valamint nagyobb a környezeti hatásuk, mint a minőségnek nagy jelentőséget tulajdonító vállalatoknak. A csoport környezetvédelmi stratégia megoszlásában dominál az

intézkedés-orientáció (46%). Ezek a cégek a környezetvédelmet esetlegesen kezelik.

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy mi a véleménye a környezetvédelemről azoknak, akik kifejezetten minőségorientáltak. Ezért új változót képeztünk. A mintában 72 olyan vállalat található, ahol az árnál fontosabb versenytényező a minőség. A minőségorientált vállalatok a környezetvédelmi lehetőségek közül egyedül a vállalati image-nek tulajdonítanak nagyobb szerepet, mint azok, akik számára az ár legalább olyan fontos, mint a minőség. A minőségnek és árnak egyforma súlyt adók ezzel szemben többféle lehetőséget látnak a környezetvédelemben, elsősorban a költségmegtakarítás, technológia-fejlődés vagy a termékfejlesztés tekintetében.

A minőségnek az árnál nagyobb jelentőséget tulajdonítók között feltűnő az eseti-tűzoltó megoldásokat jelentő intézkedési stratégia alacsony aránya. A környezetvédelemmel kapcsolatban többnyire határozott stratégiájuk van, ami jelenthet élenjárást is, de kullogást is. Mind a kimagaslóan jók, mind a nagyon rosszak aránya magas ebben a csoportban. Úgy tűnik, a minőségre adó cégek között jócskán akadnak vállalatok, amelyek csak „egy dimenzióban” gondolkodnak, vagy egyenesen félnek attól, hogy a nagyobb környezetvédelmi elkötelezettség a minőség rovására menne.

Azt sem lehet mondani, hogy a magasabb minőséggel operáló létesítmények magasabb környezetvédelmi K+F költségvetéssel rendelkeznek: a kapcsolat inkább ellentétes.

**27. táblázat: A minőség szerepe és a környezetvédelmi stratégiák**

	Rendszer- szeretők	Élen- járók	Kullogók
ár = minőség	27,6%	29,4%	13,6%
ár > minőség	13,8%	51,7%	10,3%
ár < minőség	31,7%	17,5%	14,3%
			29,4%
			24,1%
			36,5%

A legtöbb környezetvédelmi mutató tekintetében – pl. a környezeti menedzsment rendszer fejlettségében – azok a legjobbak, akik mind a minőségnek, mind az árnak egyenlő súlyt adnak.

### Kapcsolat a vevőkkel

A vevőkkel való jó kapcsolat, mint fontos versenytényező valamivel nagyobb hatást gyakorol a környezeti stratégia-választásra, mint a minőség. Az élenjárók aránya azok között a legmagasabb, akik a vevőkkel való jó kapcsolatot az árnál is fontosabbnak tartják. Itt a legalacsonyabb az intézkedők gyakorisága, viszont a kullogók aránya is viszonylag magas. Azok között a legkevesebb a kullogó, akik számára a vevők és az ár egyforma jelentőséggel bír, és az élenjárók aránya sem tér el szignifikánsan azokétól, akik a vevőkre helyezik a hangsúlyt.

### A verseny erőssége

A verseny erőssége hatást gyakorolhat a vállalatok környezetvédelmi stratégiájára, mégpedig oly módon, hogy a mérsékelt versenynek kitett vállalatok környezetvédelmi teljesítménye a legjobb. A környezetvédelmi intézkedések számában és a környezeti menedzsment rendszer kiépítésében a legjobbak azok a vállalatok, amelyeknek 5-10 versenytársa van a piacon, épp csak valamivel azok előtt, akik kevesebb, mint 5 versenytársat számlálnak. A leghátrább szorulnak azok, akik sok más vállalattal versenyeznek. Környezeti menedzsment rendszert az 5-10 vállalattal versengők 39%-a, a kevesebb, mint 5 vállalattal versenyzők 37%-a, míg a több mint 10 vállalattal versenyzők 25%-a vezetett be. Az intézkedések esetében a különbségek sokkal kisebbek. Itt is vezetnek a mérsékelt verseny alatt levők,

de itt második helyre az erős versenyben levő vállalatok kerülnek. A tisztább termelés és az egységnyi termékre jutó szennyezés csökkentés terén nem mutatkozik lényeges eltérés a verseny erőssége alapján.

Ha a környezetvédelmi stratégiákat a verseny erőssége szerint vizsgáljuk, akkor a legszembeötlőbb eredmény az élenjárók alacsony aránya az 5-nél kevesebb vállalattal versengők csoportjában. *Úgy tűnik, sem a verseny hiánya, sem a túl erős verseny egy piacon nem kedvez a környezetvédelmi teljesítmény javításának. A közepes erősségű verseny viszont jobb teljesítményre ösztönöz.* Ez annak ellenére

van így, hogy a kevés konkurenciával rendelkező vállalatok jövedelmezősége a felmérés szerint jobb, mint a többi cégé, tehát megengedhetnék maguknak, hogy áldozzanak társadalmi célokra. Az eredmény azért is meglepő, mert ezek a cégek általában nagyobbak, mint a mérsékelt és az erős versenynek kitett vállalatok – utóbbiak mérete között nincs szignifikáns eltérés –, és a felmérések általában tartalmazznak olyan torzításokat, amelyek a valósnál jobb színben tüntetik fel a nagyobb vállalatokat. A jelenség feltehető oka, hogy a nagy verseny sok esetben már a környezetvédelmi költségek megnyirbálását eredményezi, míg a verseny hiánya ellustulást idézhet elő.

**28. táblázat: A verseny erőssége és a környezetvédelmi stratégiák**

		Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	
<b>Hány másik vállalattal versenyzett a legfontosabb termékének piacán?</b>	kevesebb mint 5	31,8%	29,5%	<b>8,3%</b>	30,3%	100,0%
	5-10	27,0%	22,4%	<b>17,8%</b>	32,9%	100,0%
	Több mint 10	22,3%	35,4%	<b>13,1%</b>	29,2%	100,0%
	<b>Összes</b>	27,1%	28,7%	<b>13,3%</b>	30,9%	100,0%

**29. táblázat: Környezeti menedzsment eltérése a környezeti hatások alapján elvárt értékhez képest**

Értéktérkép: Környezeti menedzsment eltérése a környezeti hatások alapján elvárt értékhez képest				
Létesítménye piaca Hány másik vállalattal versenyzett a legfontosabb termékének piacán?				
	kevesebb mint 5	5-10	több mint 10	Átlag
<b>helyi</b>	-1,74	-,85	(-2,74)	-1,67
<b>nemzeti</b>	,02	-,17	-1,06	-,37
<b>regionális</b>	-,56	,20	-,74	-,28
<b>globális</b>	,84	,56	,17	,49
	,15	,22	-,38	,01

### ***A piac jellege***

Minél tágabb piacon gondolkodik a vállalat, annál inkább jellemző az, hogy környezeti menedzsment rendszert vezet be. Az élenjáró és a rendszerszerető stratégiát folytató vállalatok aránya is nő, ahogy nő az üzleti horizont, míg a szűkebb

piacokra jellemzőbb a kullogó, illetve az intézkedő stratégia alkalmazása.

**30. táblázat: A vállalatok hány %-a vezetett be környezeti menedzsment rendszert?**

Létesítménye piaca	N	%
helyi	14	14%
nemzeti	162	26%
regionális	73	32%
globális	207	42%
Összes	456	34%

A környezeti hatásokkal korrigált értékek alapján is a legjobbak a globálisan versenyző vállalatok, viszont a regionális

fókuszú csoportban sok vállalat teljesítménye elmarad az elvárásokhoz képest, sőt a nemzeti piacú cégekéhez képest is. Nincs arra adat, hogy a regionális stratégia konkrétan milyen földrajzi terület felé irányul, de feltételezhető, hogy a magyarhoz képest alacsonyabb környezetvédelmi elvárások miatt tapasztalható a regionálisan versenyző vállalatok egy csoportjának környezetvédelmi lanyhasága (lásd a 29., 30. és 31. táblázatokat).

**31. táblázat: A piac jellege és a környezetvédelmi stratégiák**

Létesítménye piaca	Rendszerszeretők	Intézkedők	Élenjárók	Kullogók	%
helyi		53,8%		46,2%	100,0%
nemzeti	24,0%	34,2%	11,0%	30,8%	100,0%
regionális	23,9%	25,4%	11,9%	38,8%	100,0%
globális	31,9%	25,1%	16,2%	26,7%	100,0%
Összes átlaga	26,9%	29,3%	13,2%	30,7%	100,0%

### ***Következtetések***

Ma már Magyarországon sem mondhatjuk, hogy a vállalatok kizárólagosan a szabályozás hatására cselekednének környezetvédelmi kérdésekben. Az élenjáró stratégiát folytató vállalatok között éppen azok vannak a legmagasabb arányban, amelyek a legsokrétűbb nyomásoknak vannak kitéve: környezetvédők, helyi lakosság, tulajdonosok, vevők, bankok, stb. részéről. A többféle készítés – melyek közül a környezetvédők hatása a második legfontosabb a szabályozás után – hatékonyan eredményezi a környezetvédelmi teljesítmény javítását. A sokrétű nyomás alatt álló csoportnál azonban a környezeti menedzsment szintje „csak” a környezeti hatásokhoz igazodik, nem haladja meg az elvárt szintet, sőt némileg elmarad attól. Környezeti teljesítményük tehát abszolút értékben kimagasló ugyan, környezeti hatásaik

magas szintjéhez viszonyítva azonban csak megfelelő.

A vállalati motivációk által vezetett csoportban a sokszor külföldről importált vállalati környezetvédelmi kultúra szintén élenjáró környezeti stratégiát eredményez, vagy legalábbis a környezeti menedzsment rendszer fejlesztésére ösztökél. Ez a magas teljesítmény mind abszolút mértékben, mind a környezeti hatásokhoz képest is fennáll.

A vevők, fogyasztók, szállítók és környezetvédők együttes hatása a környezeti hatásokhoz képest is kimagasló környezeti teljesítményt indukálhat. Az ellátási láncra koncentrált csoportban sok az élenjáró vállalat, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy környezeti hatásuk viszonylag kisebb. Ez a klaszter foglalkozik a legtöbbet a szilárd hulladékok kérdésével, amelyet a reverz logisztika ma már az ellátási lánc részének tekint. Megemlítendő, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a környezeti menedzsment rendszer fejlettsége és aközött, hogy a vállalat elsődleges

---

fogyasztói termelő vállalatok. Úgy tűnik – szemben a háztartásokkal vagy a kereskedelmi cégekkel – a termelő vállalatok érvényesítik beszállítóikkal szemben a leghatározottabban környezetvédelmi elvárásaikat. Ez valószínűleg saját kockázatcsökkentési politikájuk része. Érdekes megjegyezni, hogy a legkimagaslóbb teljesítményt az ellátási láncnak és a vállalati motivációknak engedő két klaszternél tapasztalhatunk.

A leggyengébb környezetvédelmi mutatókat éppen azon vállalatok produkálják, amelyek csak a szabályozás hatására cselekszenek, egyes esetekben még azoknál a cégeknél is rosszabbat, amelyek még a szabályozás nyomását sem érzik. A környezeti menedzsment rendszer kiépítését vagy a tisztább technológiák alkalmazását szabályozási rendszerünk egyelőre nem díjazza.

A nyomás alatt nem állók között is vannak élenjárók, és itt lelhetők fel a „legzöldebb” vállalatok, amelyek annak ellenére tesznek sokat a környezetért, hogy erre senki nem kényszeríti őket. Ez a három vállalat értékelte a legmagasabbra a környezeti menedzsment rendszer szerepét a termékdifferentiálásban.

A modern környezetvédelmi stratégiák – élenjáró vagy rendszerszerető – elterjedtebb az újabb, már a rendszerváltás után alakult vállalatok körében. Ezek nem hordozzák magukon a régi gazdaság és vállalati kultúra terheit, sem pedig az örökölt szennyezés problémáját. Az átlagot meghaladó mértékben vannak jelen köztük azon vállalatok, amelyek központja külföldön található, vagyis sok esetben importált környezeti kultúráról beszélhetünk.

Megállapítható, hogy a mérsékelt verseny használ a környezetvédelmi teljesítménynek. Mind az erős versenyhelyzetben levők, mind a kevés versenytárral rendelkezők teljesítménye a közepes versenynyomás alatt lévőkhöz

képest elmarad: az erős konkurencia valószínűleg a környezetvédelmi költségek túlzott megnyirbálását okozza, míg az oligopol vagy monopolhelyzet ellanyhulást eredményezhet.

A környezetvédelemben termékdifferentiálási lehetőséget látók leginkább azon vállalatok közül kerülnek ki, amelyek az érték/ár aránnyal versenyeznek: itt a legnagyobb a jelentősége annak, hogy olyan különleges szempontokat találjanak, amellyel megkülönböztethetik magukat a versenytársaktól. A magas minőség vagy a legalacsonyabb ár önmagában is nagyon jól működő differentiálási szempont.

Minél tágabb piacban gondolkodik a vállalat, annál inkább jellemző, hogy környezeti menedzsment vezet be: a legelterjedtebb a globális piaccal rendelkezőknél, majd a nemzeti cégeknél, legritkább a helyi vállalatoknál. Az élenjáró és a rendszerszerető stratégiát folytató vállalatok aránya is nő, ahogy nő az üzleti horizont, míg a szűkebb piacokra jellemző a kullogó, illetve az intézkedő stratégia alkalmazása.

Összességében véve megállapíthatjuk, hogy országunkban a vállalatok különböző csoportjainál többféle készítés is fennáll a környezetvédelmi tevékenység erősítésére. A jövő nagy kérdése, hogy a hazánkban is növekvő környezettudatosság milyen mértékben képes kompenzálni a fogyasztói társadalom terjedéséből származó növekvő környezetszennyezést. Félő, hogy miközben európai ráhatásra terjednek a pozitív példák, aközben átvesszük azokat a fogyasztási szokásokat is, amelyek a növekvő környezetterhelésért elsődlegesen felelősek: egyre környezettudatosabb és egyben egyre szennyezőbb orszaggá válunk.