

## **Mérhető-e a vállalati környezetvédelmi teljesítmény?**

### **A környezetvédelmi teljesítmény stratégiai alapú értékelése**

Csutora Mária<sup>1</sup>

Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés 99/1, pp. 68-80

*A cikkben egy bemutatok egy olyan új koncepciót, amely segít a különböző adottságú – pl. kicsi és nagyvállalatok- környezetvédelmi teljesítményének realisabb megítélésében és összehasonlításában. A koncepciót felhasználva elkészítettem 88 magyar gépipari vállalatra vonatkozóan egy stratégiai térképet, amely egyedüllő eszköznek bizonyult a vállalatok környezetvédelmi stratégiáinak bemutatására, a vállalatok osztályba sorolására, és a különböző vállalati csoportok magatartásának magyarázatára.*

Jobb vagyok vagy rosszabb környezetvédelmi szempontból, mint a többi vállalat? Milyen mértékig van szükség további környezetvédelmi intézkedésekre, ha a vállalat el akarja kerülni a későbbi súlyosabb problémákat, amelyek már az alaptevékenységre is komolyan kihathatnak? Meddig kell fokozni a környezetvédelmi készenlétet?

Ezekre fontos kérdésre a környezetvédelmi vezetők soha nem kapnak választ. Tévednek, ha azt remélik, hogy egy környezeti audit majd felfedi, hogy hol állnak a képzeletbeli környezetvédelmi ranglistán. Ez az a kérdés, amelyre szigorúan tilos válaszolniuk az auditoroknak. Tartózkodásuk oka, hogy a különböző vállalatok különböző működési adottságaitól nem tudnak elvonatkoztatni, és úgy érzik, az almát nem hasonlíthatják össze a körtével.

A jogszabályok szolgálnak ugyan némi útmutatóval, de a 70-es és 80-as évek környezetvédelmi katasztrófái óta tudjuk, hogy a jogszabályok maradéktalan betartása sokszor nem elégséges feltétele a biztonságos működésnek.

---

<sup>1</sup> A szerző a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszékének adjunktusa

A kutatók szintén tanácstalanul állnak a kérdéssel szemben: legjobb esetben bevallják, hogy a kutatások jelenlegi állása szerint várni kell a válasszal. Rosszabb esetben a mutatós környezeti kampányokkal előálló nagyvállalatok kiváló teljesítményével példálózhatnak – mint pl. a Dow, a Monsanto vagy a MOL -, amelyek költséges környezetvédelmi aktivitása legfeljebb reménytelen semmittevésbe döntheti a kis- és középvállalatok jobb érzésű környezetvédelmi menedzsereit. Nem beszélve arról, hogy a vállalati környezetvédelem követendően szép példái és az említett katasztrófák gyakran ugyanazokhoz a vállalati nevekhez kapcsolódnak.

Pedig a fenti kérdések nagyon is fontosak ahhoz, hogy egy vállalat biztonságban tudja magát környezetvédelmi működését illetően.

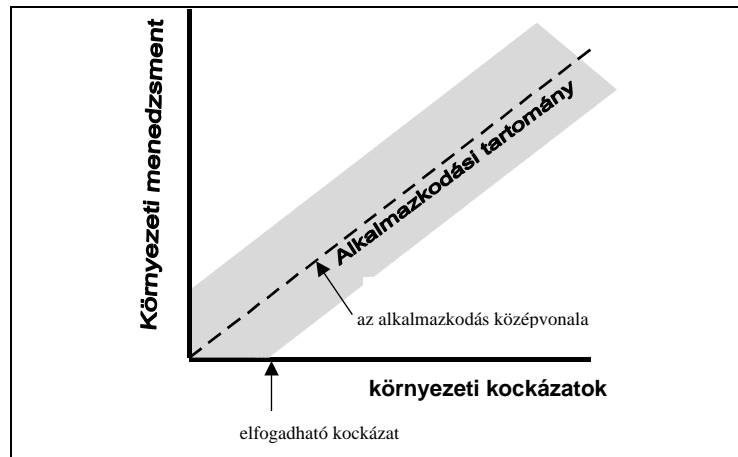
Az összes eddigi környezeti menedzsment modell küszködik azonban néhány olyan problémával, amelyek miatt ezek alapján nem tudjuk átfogóan értékelni a vállalatok környezetvédelmi teljesítményét. Ebben a cikkben bevezetek és bemutatok egy általam kifejlesztett új koncepciót, amely a környezetvédelmi teljesítmény értékelését az elvárások eltéréséből fakadó torzításoktól mentesen mutatja.

## **Az alkalmazkodási tartomány**

Kiindulási alapként az a tétel szolgál, hogy a vállalatok környezeti menedzsment rendszerének a vállalatok által okozott környezeti kockázatokhoz kell igazodniuk. Ezek után *a környezetvédelmi válaszokat és kockázatokat mérhetővé teszem, és felvázolom azt a tartományt, ahol a kettő jól összhangban van egymással.* Ezt a folyamatot írja le a most bevezetésre kerülő új koncepció: *az alkalmazkodási tartomány.*

*Az alkalmazkodási tartomány (ld. 1. ábra) a szokásos környezetvédelmi menedzsment szintet mutatja a környezeti kockázatok és a külső nyomások függvényében. Meredeksége a társadalom környezeti kockázatokkal szembeni tűrőképességének, más szóval környezetvédelmi érzékenységének függvénye.*

## 1. Ábra: A környezeti kockázatok és környezeti válaszok alkalmazkodási tartománya



A ki nem iktatható veszélyforrásokat ellenőrzés alatt kell tartani, melynek fő eszköze a környezeti menedzsment rendszer. A kockázatok által diktált menedzsment szinttől csak egy határon belül térhet el a vállalat, amely egyben az alkalmazkodási tartomány határának felel meg.

Környezeti kockázatok alatt az endogén és exogén kockázatok (Kerekes et al. 1995)<sup>2</sup> összességét értem. Előbbibe a vállalat által kontrollálható kockázatok, mint pl. az okozott szennyezés, baleseti kockázat, stb. tartozik. A külső kockázatok a vállalat által nem kontrollálhatók, olykor a környezeti kockázatok szubjektív társadalmi megítélését tükrözik. Ide tartozik pl. a hatósági nyomás, az előnytelen területi elhelyezkedés valamint a környezetvédelmi szervezetek aktivitása. A környezetvédők pl. bizonyos típusú kockázatokra sokkal élénkebben reagálnak (pl. atomreaktor vagy veszélyes hulladékok

---

<sup>2</sup> Az endogén és exogén kockázatok részletes leírását lásd 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. Az alkalmazkodási tartomány vízszintes tengelyének definíciója a Kerekes et. Al. által kialakított koncepcióra épül.

ártalmatlanítása). Minthogy a vállalat egy meghatározott társadalmi környezetben működik, környezetvédelmi stratégiája kialakításánál figyelembe kell vennie ezeket a külső kockázati tényezőket is. A vállalat a nyomásokra különbözőképpen reagálhat: technológiát válthat, rendszeresen ellenőrizheti működését, környezeti menedzsment rendszert vezethet be.

A környezetvédelmi intézkedéseket kifejező környezeti menedzsment tengely a kockázatok ellenőrzésére szolgáló intézkedések mutatója. Ezen intézkedések közé tartoznak pl. a rendszeres auditok, a kockázatok értékelése és kezelése, valamint mindazon elemek, amelyek biztosítják a környezetvédelem következetes és rendszerezett kezelését (pl. környezetvédelmi politika, környezetvédelmi program, stb.). A környezeti menedzsment intézkedések harmadik csoportját a termékek vagy a vállalat környezetvédelmi szempontból előnyös tulajdonságainak kialakításához és kommunikációjához kapcsolódnak.

***A vízszintes tengelyt tehát egy állapot jellegű mutató képviseli, míg a függőleges tengelyen egy intézkedési jellegű mutató szerepel.***

Az alkalmazkodási tartományban működő vállalatok eleget tesznek a társadalmi elvárásoknak. A tartomány felett elhelyezkedők többet is tesznek, mint amit kockázatuk indokolna, vagyis csakis ezekről lehet azt állítani, hogy „példamutató” a környezetvédelmi teljesítményük. A tartomány alatti vállalatok aktivitása ezzel szemben elmarad az elvárásokhoz képest.

Az alkalmazkodási tartomány határának és a vízszintes tengelynek a metszéspontja mutatja a társadalom által elfogadható kockázat szintjét. Ha ezt a szintet eléri egy vállalat, akkor nem kell további intézkedéseket tennie kockázatának további csökkentése vagy kontrollálása érdekében. Sem további környezetvédelmi beruházásokra, sem további környezeti menedzsment fejlesztésekre nem kell sort kerítenie. Emellett a kockázati szint mellett bármilyen alacsony szintű környezeti menedzsment elfogadható.

## Az elméleti problémák kezelése az új koncepcióban

Most bemutatom, mennyiben viselkedik másképp ez a modell, mint az eddig használatos stratégiai koncepciók.

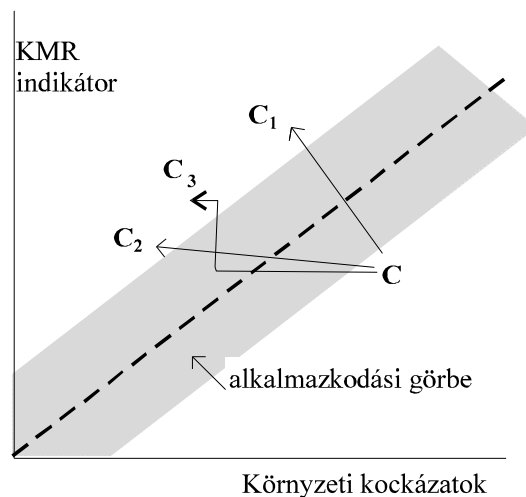
- **differentiált teljesítmény elvárások**

A modell differentiált elvárásokat fogalmaz meg a különböző adottságú vállalatok számára: a kis kockázatokkal működő vállalatoknak nincs szükségük olyan kiépítettségű környezeti menedzsmentre, mint a nagy kockázatokkal működő szervezeteknek. Előbbiek a tartomány bal alsó sarkában helyezkednek el, míg az utóbbiak a jobb felsőben. Minthogy a tartomány folyamatos jellegű, ezért az általa képviselt elvárások maximálisan differentiáltak a különböző adottságú vállalatokra.

- **KIR ill. technológiai intézkedések egyenlő kezelése**

A koncepció szimultán kezeli a technológiai megoldásokat és a környezeti menedzsment jellegű intézkedéseket. Előbbiket a vízszintes tengelyen az origó irányába történő elmozdulás, utóbbiakat a függőleges tengely mentén történő helyzetváltozás mutatja. Az alkalmazkodási tartomány mindkét úton megközelíthető.

2. ábra: A környezeti menedzsment rendszer fejlesztése és a technológiaváltás

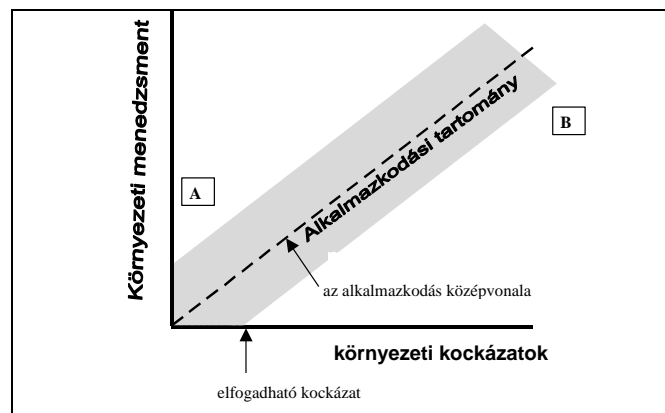


Az ábrázolás ezen módjának előnye, hogy a környezetszennyezés csökkenésével járó nem környezetvédelemhez kapcsolódó technológiaváltás is megjelenik rajta. Pl. ha a vállalat lecseréli termelőberendezéseit modernebb és kevesebb szennyezéssel járó berendezésekre, akkor ez vízszintes elmozdulásként megjelenik a környezeti kockázatok tengelyen – lásd ábra C2 vállalata - akkor is, ha a vállalat nem tett semmilyen környezetvédelmi beruházást. Az alkalmazkodási tartomány elérhető mind a környezeti menedzsment rendszer fejlesztésével (C1 stratégia), mind pedig a környezeti kockázatok egyszeri – technológiaváltást feltételező – csökkentésével (C2). Természetesen a kétféle stratégia kombinálható is (C3). A koncepció tehát **nem** preferálja a környezetvédelmi beruházással járó csövégi megoldásokat a korszerűbb tisztább termeléssel szemben. Továbbá a „tisztább termelés” (vízszintes elmozdulás) és a „KMR fejlesztés” (függőleges elmozdulás) is szimultán módon értékelhető és figyelembe vehető.

- **összehasonlíthatóság**

A koncepció megkönnyíti az eltérő adottságú vállalatok környezetvédelmi teljesítményének összehasonlítását. Az alkalmazkodási tengelyen elhelyezkedő vállalatok teljesítménye azonos, függetlenül attól, hogy az egyik vállalatot nagy kockázat és bonyolult környezeti menedzsment rendszer, míg a másikat kis kockázat és alacsony környezeti menedzsment szint jellemez. Annál jobb egy vállalat, minél inkább az alkalmazkodási tartomány felett helyezkedik el, és annál rosszabb, minél inkább alatta van.

**3. Ábra: A környezeti teljesítmény összehasonlítása az új koncepcióban**



társadalmak különböző igényei a környezettel szemben nem engedik meg, hogy teljesen azonos legyen minden országban az alkalmazkodási vonal meredeksége.

Az új koncepció alapján a vállalatok minősítése eltér attól, amit a környezeti menedzsment irodalomban igen elterjedt „a környezetvédelmi fejlődés öt fázisa” vagy a ROAST felfogás szerint kapnánk<sup>3</sup>. Minthogy az utóbbiak a vállalatok által adott környezetvédelmi válasz erősségét más tényezőktől függetlenül értékelik, a **B** vállalat teljesítményét többre értékelnék, mint az **A** vállalatét. Az alkalmazkodási tartományt is figyelembe véve viszont azt látjuk, hogy **A** vállalat többet tesz, mint amit kockázatai alapján tőle elvárunk, míg a **B** vállalat kevesebbet teljesít, mint kellene.

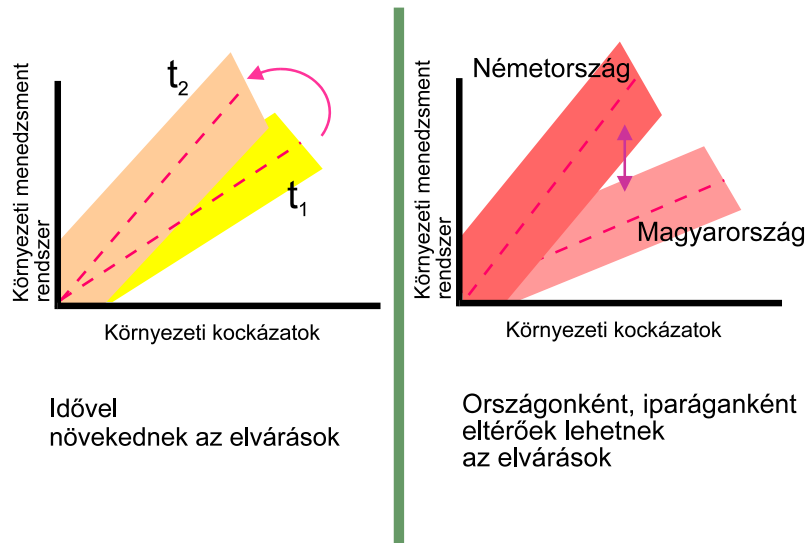
Maga az alkalmazkodási tartomány is változtathatja helyzetét az idő függvényében. A vállalatokra nehezedő nyomás folyamatosan nő, egyre nagyobb környezetvédelmi erőfeszítésre készítette azokat. A jogszabályokat is folyamatosan szigorítják. Így az alkalmazkodási vonal meredeksége idővel nőni fog. Ez remélhetőleg azt is jelenti, hogy a vállalatok egyre közelebb kerülnek a függőleges tengelyhez, vagyis az általuk okozott környezetterhelés csökken.

Nemcsak időben, térben is változhat az alkalmazkodási tartomány meredeksége. A gazdaságilag fejlettebb országokban magasabb a környezetvédelmi érzékenység szintje, amely a tartomány középvonalának nagyobb meredekségében is megmutatkozik. Az alacsonyabb környezetvédelmi érzékenységgel rendelkező társadalmaknál ezzel szemben a tartomány sávja laposabban helyezkedik el.

---

<sup>3</sup> A környezetvédelem stratégiai koncepcióinak ismertetését lásd pl. Welford, Richard: „Corporate Environmental Management. Systems and Strategies”, Earthscan, London, 1996. vagy Csutora Mária: “Az alkalmazkodási tartomány: a hiányzó láncszem a vállalatok környezeti stratégiáinak értékléséhez” PhD disszertáció, Bp. 1998.

#### 4. Ábra: Az alkalmazkodási tartomány változása



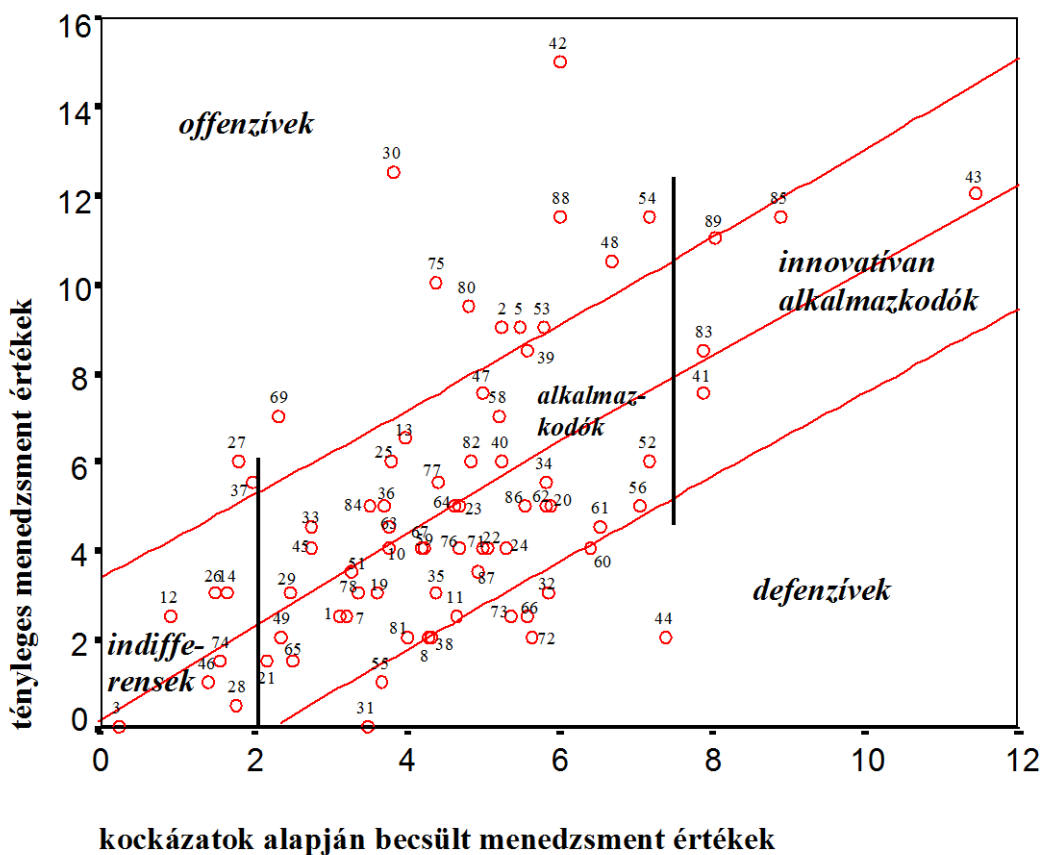
#### Az alkalmazkodási tartomány egy gépipari mintában

Az alkalmazkodási tartomány előbb bemutatott koncepcióját a gyakorlatban is teszteltem.

A gyakorlati kutatás eszközeként szolgáló kérdőívet 1998-ban 600 gépipari termelőtevékenységet is végző vállalathoz küldtem ki postán. A megkérdezetteket a 10000 legnagyobb magyar vállalat listájából választottam ki, melyek 10 vagy annál több személyt foglalkoztatnak. Az ennél kisebb vállalkozások általában nem rendelkeznek önálló környezetvédelmi stratégiával vagy menedzsment rendszerrel, így nem számíthattam értékelhető válaszokra körükben. A legalább 50 főt foglalkoztató vállalatok mindegyikének küldtem kérdőívet, míg a 10-50 főt alkalmazók közül egy véletlenszerűen kiválasztott mintát kértem meg a válaszadásra. Összesen 88 használható kérdőívet kaptam vissza, amelyekből az alkalmazkodási tartomány koncepciója alapján megalkottam az alábbi alkalmazkodási térképet.



## 5. Ábra: Az alkalmazkodási térkép



Az ábra vízszintes tengelye a három kockázati faktor alapján várt menedzsment értékeket<sup>4</sup>, függőleges tengelye pedig a tényleges menedzsment értékeket mutatja. Utóbbi a bevezetett környezeti menedzsment elemek száma mutatja, értéke 0-14-ig

<sup>4</sup> A várt menedzsment értékeket regressziós modellel becsültem. A regresszió futtatása előtt az összes kockázati tényezőre vonatkozóan faktorelemzést végeztem a változók számának csökkentése érdekében. Az elemzés 17 kockázati tényezőt tartalmazott, pl. vállalati méret, balesetek lehetősége, technológiából eredő környezetvédelmi nyomások, lakossági nyomás, hatósági nyomás, célpiacok fogyasztóinak nyomása, érzékeny befogadó közelsége, közintézmény közelsége, jogszabályi nyomás, versenytársak nyomása, image fenntartásának szükségessége stb.

terjedhet<sup>5</sup>. Ha a három változó tökéletesen meghatározná a vállalatok környezeti menedzsment rendszerét, akkor az összes pont egy egyenesre esne, mely 45 fokos szöget zárna be a tengelyekkel. Valójában a legtöbb pont egy sávba esik, és vannak azonkívül elhelyezkedő pontok és csoportok. Az ábrán kirajzolódó sáv az alkalmazkodási tartomány. Több dimenziós modellek esetén ez az ábrázolási mód alkalmas az alkalmazkodási tartomány kétdimenziós megjelenítésére.

A képen a pontok a kérdőívek (vállalatok) mintabeli azonosítására szolgálnak.

A területet 4 egyenessel öt részre osztottam. Az alkalmazkodási tartományt úgy vettem fel, hogy ide essen a vállalatok kétharmada. Ezek képviselik az iparágban szokásos és elvárt stratégiát. A kisvállalatoktól természetesen alacsonyabb szinten kiépített környezeti menedzsment rendszert várunk el, mint a nagyoktól. A legkisebbeknek pedig egyáltalán nincs szükségük környezeti menedzsment rendszerre. Szinte alig találkoznak környezetvédelmi problémákkal, ezekre pedig esetleg reagálnak. Az indifferens megnevezés is ezt takarja: az ide tartozó vállalatok fennmaradása szempontjából indifferens kérdés a környezetvédelem.

A nagy kockázat mellett és magasan kiépített környezeti menedzsmenttel jellemezhető alkalmazkodó vállalatokat nevezem innovatívan alkalmazkodóknak. Ezek a környezetvédelem zászlóvivői: magas környezeti kockázatuk kimagasló színvonalú környezetvédelmi tevékenységet feltételez.

---

<sup>5</sup> A figyelembe vett elemek a következők: a vállalatnak van írott környezetvédelmi politikája, külön személy van a felsővezetésben a kv-re, a vállalat audit rendszert működtet, a vállalatnál kialakult rendszere van a nagyközönséggel folytatott kommunikációnak, vizsgálja beszállítói kv-i magatartását, kvi szempontokat is vizsgálnak új beruházásaik esetén, külső tanácsadókat is alkalmaz kv-i ügyekben, a vállalatnak van környezetvédelmi marketing programja, a vállalat konkrét célokat fogalmaz meg és határidőket szab a környezetvédelemre vonatkozóan, a vállalat mérhető célokat tartalmazó programot alakít ki a környezetvédelmi célkitűzések megvalósítása érdekében, nyilvános környezeti jelentése van, a vállalat vezetői részt vettek környezetvédelmi szemináriumon, továbbképzést tart dolgozói részére, van balesetelhárítási terve, alkalmaz eljárásokat a környezeti kockázatok értékelésére

Offenzív minden olyan vállalat, amelyik az alkalmazkodási tartomány felett helyezkedik el, vagyis többet tesz, mint amit az általa okozott környezeti kockázattal indokolható.

Defenzívek pedig azok a vállalatok, akik az elvárható szint alatt maradnak környezeti menedzsment rendszerüket illetően.

*Az egyes vállalatoknál indított környezetvédelmi projektek száma, a környezeti menedzsment rendszer elemei és a vállalatokra nehezedő különböző típusú nyomások alapján jól elkülöníthetők a környezetvédelmi stratégiai csoportok, és meghatározhatók az egyes csoportok lényeges jellemzői.*

*Az egyes csoportok tipikus képviselői a gépipari mintában a következőképpen jellemezhetők:*

**Indifferens vállalat:**

Magyar piacra termelő magyar tulajdonban lévő kisvállalat. Kis szennyező, nagyon kevésbé érzi környezetszennyezése kockázatait, nem áll komoly nyomás alatt sem a szabályozó hatóság, sem a piac, sem a helyi közösségek részéről. A környezetvédelemben nem lát piaci lehetőséget. Menedzsmentrendszere – ha van – kevésbé fejlett, hisz semmi sem indokolta egy szofisztikált rendszer létrehozását. Környezetvédelmi projekteket vagy beruházásokat csak szórványosan indít.

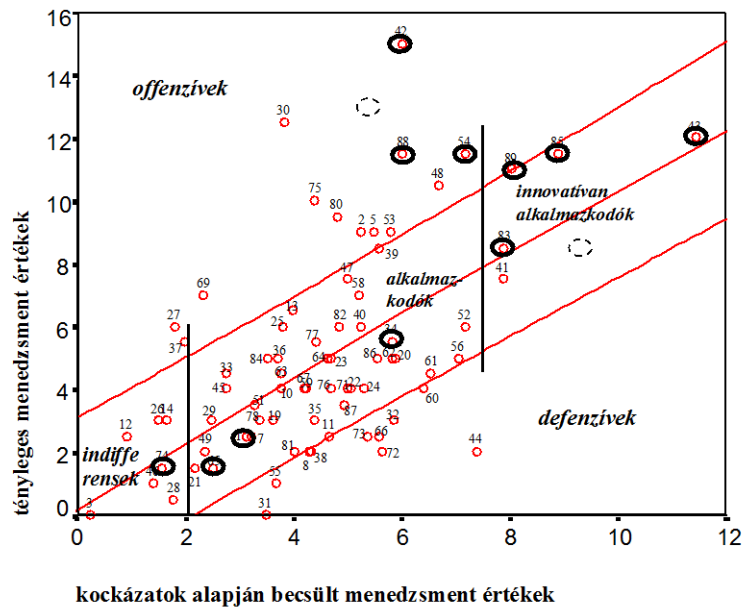
**Innovatívan alkalmazkodó vállalat:**

Nagyvállalat, többségi külföldi tulajdonhányaddal, amely döntő részben az EU piacára termel. Dinamikusan fejlődik és növekszik. Méreténél fogva komoly szennyező abszolút mértékben, bár káros kibocsátása csökkent az elmúlt öt évben. Környezeti menedzsment rendszerének kiépültségi foka a legmagasabb, vezet a működés irásbelisége és a kockázatok kezeléséhez kapcsolódó eszközök alkalmazása terén. Környezetvédelmi tevékenységét jelentősen befolyásolják a piac részéről rá nehezedő nyomások. Az ISO 14001-es szabvány bevezetés alatt áll.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Az ábrára tekintve azonnal feltűnik, hogy *a pontoknak mintegy fele az innovatív alkalmazkodók tartományában vagy annak határához közel helyezkedik el. Még feltűnőbb,*

## 6. Ábra: Az ISO14001-et bevezető vállalatok a stratégiai térképen



Sok környezetvédelmi projektet indít és jelentős mértékben költ környezetvédelmi beruházásokra. Ennek ellenére nem felel meg 100 százalékosan a magyar jogszabályoknak, fizet környezetvédelmi bírságot.

### Offenzív vállalat:

Középvállalat jelentős EU piaccal. Nagyobb vállalati csoport tagja, amely beszállítója más vállalatoknak. Kismértékű szennyezés jellemzi, nem érzi a szabályozás vagy a helyi lakosság és környezetvédők nyomását. A környezetvédelemben piaci lehetőséget lát. Környezeti menedzsment rendszerét magas szinten kiépítette, különös tekintettel a kommunikációval, illetve a marketinggel összefüggő elemekre. Környezeti kockázatainak kezelésével is igen komolyan foglalkozik. Sok környezetvédelmi projektet indít és magyar viszonylatban korszerű technológiával termel.

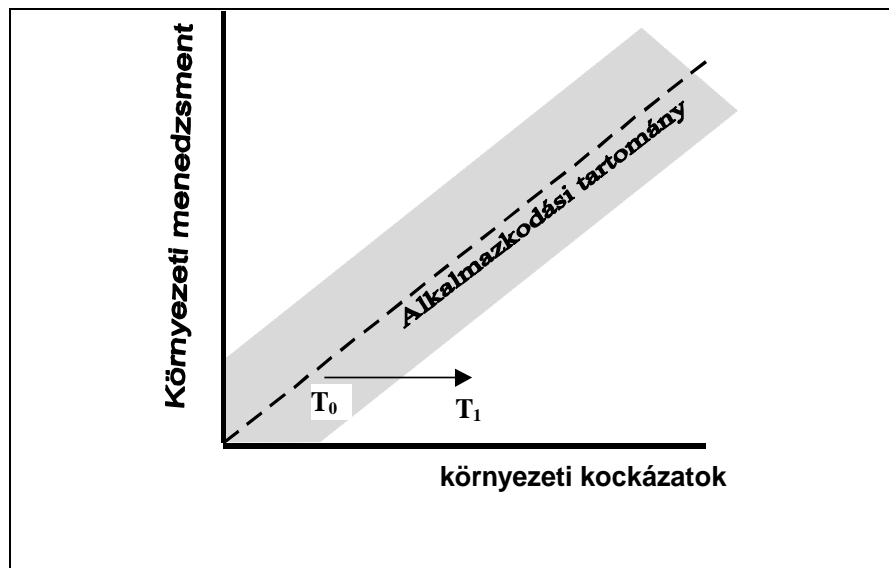
---

*hogy az ebbe a tartományba tartozó vállalatok majdnem mindegyike bevezeti az ISO14001-es szabványt.* Nem szabad elfelejteni, hogy az ebbe a csoportba tartozó vállalatok magas környezeti kockázat mellett működnek, és ugyanakkor termelésük jelentős részét az EU piacán értékesítik.

### Defenzív vállalat:

Többségi magyar tulajdonban lévő, növekvő vállalat. Környezetvédelmi fejlesztésekre vagy projektekre nem költ. Környezeti menedzsment rendszere fejletlen, a legszükségesebb elemekre koncentrál. Szennyezésének kockázata jelentős, komoly piaci nyomás alatt áll. A vállalat nincs a környezetvédelmi hatóságok és szabályozás szeme előtt: a szabályozás súlyát kevésbé érzi, bírságot sem fizet. Magyar viszonylatban korszerű technológiát alkalmaz. Gazdasági fejlesztései előreszaladtak környezetvédelmi teljesítményéhez képest. Miközben növelte termelését – és ezzel együtt szennyezését is – környezetvédelmi tevékenysége az eredeti szinten maradt, amely már nem felel meg a megnövekedett termelési szintnek. Meglepő ugyan, de a mintabeli defenzív vállalatok többsége gazdasági értelemben véve nem „rossz” vállalat.

7. ábra: Az egyoldalú növekedés veszélye



### Alkalmazkodó vállalat (az indifferensek és innovatívan alkalmazkodók kivételével):

Átlagos nyomás alatt áll, környezeti menedzsment rendszere is átlagos. Többnyire középvállalat (de kis- vagy nagyvállalat is lehet), amely termelésének mintegy negyedét az EU piacra adja el. Kisebb részben külföldi tulajdonban van,

intézményi továbbfelhasználásra termel. Szennyezését az utóbbi öt évben csökkenteni tudta. Projektekkel elsősorban a hulladékkezelés, a szennyezéskibocsátás csökkentése és az anyagbeszerzés területén indít.

A kategóriák jól értelmezhetőek és egyszerre tükrözik a stratégiai csoport általánosnak mondható jellemzőit és a magyar adottságokat. Megválaszolják azt a kérdést, hogy mit jelent ma Magyarországon eleget tenni a társadalmi elvárásoknak, offenzív vagy defenzív stratégiát folytatni. Hazánkban mind az offenzív mind az innovatívan alkalmazkodó csoportban jelentős számban található olyan vállalatok, amelyek bírságot fizetnek, minthogy nem felelnek meg 100%-osan a magyar környezetvédelmi szabályozás előírásainak. **Az alkalmazkodási tartományba való tartozásnak, illetve a jó környezetvédelmi teljesítménynek nálunk nem feltétele a jogszabályok maradéktalan betartása.** Ennek sokszor az az oka, hogy jogszabályain egy része túlságosan ambíciózus, márómár betarthatatlan.

A kérdőíves felmérés érdekes tapasztalata az is, hogy a mintabeli **gépipari vállalatok környezetvédelmi viselkedésére a piaci nyomások – különösen az EU piac részéről érkező nyomás – hat a legerősebben.** A magyar környezetvédelmi szabályozás hatása ehhez képest másodlagos.

A vállalatok döntő többségénél az elmúlt öt évben csökkentek a káros kibocsátások: **ez azonban nem annyira környezetvédelmi, mint gazdasági okokra vezethető vissza.** A gazdasági okok közé tartozik a termelés csökkenése, az alaptechnológia cseréje (a modernebb berendezések általában kevésbé szennyezők), illetve a termékszerkezet váltás. Ekkor az átalakulás „gratis” környezetvédelmi hatásairól beszélhetünk.

**Nem a hazai elvárások nyomják, sokkal inkább a külföldi célpiacon követtelményei húzzák a vállalatokat az ISO14001 adaptálása irányába.** A környezetvédelem területén a technológiából származó környezetszennyezéssel és a balesetek kockázatával áll szoros összefüggésben az ISO14001 bevezetése.

## Az alkalmazkodási térkép hasznosítása

A reprezentatív iparági mintán alapuló **stratégiai térkép alapján** a mintába nem került vállalatok **önértékelést végezhetnek**, és bejelölhetik helyüket a stratégiai térképen. Az önértékeléshez szükséges a stratégiai térkép, egy rövid 1,5-2 oldalas kérdőív kitöltése, valamint két szorzásokat és összeadásokat tartalmazó képlet kiszámítása, amelyek a vállalat horizontális és vertikális pozícióját adják meg a térképen. Az önértékelés kb. 20 perc alatt elvégezhető.

A nem fenntartható környezetvédelmi attitűdre és stratégiára ily módon időben fény derül. Részletesebb önvizsgálat vagy audit végzése ajánlott akkor is, ha a vállalat saját magáról kialakult képe és a stratégiai térképen elfoglalt helye nem egyezik. Egy magát offenzívek képzelő vállalat a térképen könnyen kerülhet az innovatívan alkalmazkodó tartományba. Az alkalmazkodási tartományon belül, de annak széléhez igen közel található vállalatokat pedig fenyegeti az a veszély, hogy a követelmények szigorodásával párhuzamosan a tartomány elmozdul alóluk, meredekebbé válik, és ily módon a defenzív tartományba kerülhetnek.

**8. ábra: A minimum elvárások stratégiájának veszélye**

