

# A vállalati környezetmenedzsment stratégiai lehetőségei

Aszerint, hogy milyen formában kapcsolódnak a környezetvédelmi célok a céltervezésbe, a vállalat különböző stratégiai opciókkal jelentkezik a kitűzött célok elérése érdekében. A stratégiák hosszútávú, feltételes viselkedéstervek a vállalati sikerpotenciál biztosításához és kifejlesztéséhez. A környezetvédelmi kihívásokkal való megbirkózást szolgáló vállalati stratégiák összekötik a célokat az operatív intézkedésekkel.

A következőkben különböző alapstratégiák jellemzéséből kiindulva, a környezetvédelmi vállalati stratégiák kerülnek ábrázolásra. Egyrészt a vállalatok által követett alapstratégiák módosulásait kell megismernünk a specifikus piac- és versenyszituáció tükrében, és ezeket kell áthelyezni a vállalat versenystratégiájába, hogy a környezetvédelem piaci esélyeit konzekvensen kihasználhassuk.

Másrészt a vállalatoknál jelentkező környezeti kockázatok sokaságát vizsgáljuk, ami speciális elmentmondást jelent az azok csökkentésére, minimalizálására irányuló törekvések és a vállalati célok között. (4)

## 1. Környezetorientált alapstratégiák meghatározása

A környezetorientált alapstratégiák behatárolásához a különböző csoportosítási jegyeket kell először meghatározni. A legfontosabb ismertetőjegyek a következők:

- ökoorientált alkalmazkodási intenzitás,
- a környezeti stratégiák cselekvési síkja, iránya,
- a stratégiafejlesztés és intézkedések végrehajtásának időpontja,
- a stratégiafejlesztés fajtája,
- a stratégia érvényesítésének formája.

Az 1. táblából leolvashatjuk, hogy az alapstratégiák megállapításánál felmerülő osztályozási jegyek milyen formában jelentkezhetnek a különböző stratégiák keretein belül.

Az ökológiai követelményekhez történő alkalmazkodási intenzitás, mint vállalati viselkedés lehet *aktív* és *passzív*. A passzív környezetvédelmi magatartást az

1. tábla Az alapstratégiák ismertető jegyei	
Környezetorientált vállalati stratégiák osztályozási jegyei	Megjelenés
Cselekvési sík / Stratégia tárgya	Intern ↔ Extern
Alkalmazkodási intenzitás a környezetvédelmi követelményekhez	Passzív ↔ Aktív
A stratégiakialakítás / Intézkedésmegvalósítás időpontja	Reaktív ↔ Proaktív
A stratégiakialakítás fajtája	Izolált ↔ Integrált
A stratégiák végrehajtása	Individuális ↔ Kooperatív

jellemzi, hogy a vállalat hosszú távú tervében környezetvédelmi stratégiát nem dolgoz ki, és az operatív síkon nem valósít meg környezetvédelmi tevékenységeket. A passzív környezetvédelmi magatartás akár együtt is jelentkezhet erősödő környezetvédelmi követelésekre válaszoló ellenreakciókkal. Az aktívként jellemzett ökológiai alkalmazkodási intenzitás szerint a vállalati stratégia a környezetvédelmi követelményeket figyelembe veszi, és az operatív síkon környezetvédelmi intézkedéseket realizál.

A *cselekvési sík*, vagyis a stratégia tárgya szerint megkülönböztetünk *intern* és *extern* területre ható stratégiát. Ez alapján egy környezetvédelmi követelmény csupán a belső vállalati területre korlátozódik vagy/és hatást gyakorol a piaci szereplőkre (vevők, kereskedők, konkurencia, szállítók) valamint a társadalmi érdekcsoportokra is.

Egy további fontos eltérés az alapstratégiák esetén az *intézkedésmegvalósítás időpontjában* rejlik, aminek alapján *reaktív* és *proaktív* környezetvédelmi stratégiát különböztethetünk meg. Reaktív ökoorientált vállalati magatartás esetén a környezetvédelmi követelményeket csak akkor veszik figyelembe, ha a környezetvédelmi törvények, továbbá piaci és társadalmi követelések által a vállalat érintetté válik ezen a területen. A proaktív magatartású vállalat rögtön az első „gyenge

jelre" a konkrét környezetvédelmi követelésekre követelésekre ökológiai követelményeket anticipál stratégiakonceptiójában.

A *stratégiaalkalakitás fajtája* szerint megkülönböztethető, hogy a követett környezetvédelmi stratégia minden vállalati funkcióra és területre irányul-e (*integrált*), vagy pedig csak a környezetvédelem néhány aspektusát, pl. a termelési területet veszi figyelembe (*izolált*).

A *stratégia érvényesítése* során az *individuális* és *kooperatív* jellemzők arról adnak felvilágosítást, hogy egy ágazaton belül a vállalat a környezetvédelmi problémák megoldása érdekében más vállalatokkal együttműködik, vagy pedig a környezetvédelmi stratégiáját külön, önállóan érvényesíti.

### 1.1. Környezetorientált alapstratégiák ismérvei

Ha megpróbáljuk az ismertetett stratégiai ismérvek integrált vizsgálatának segítségével az alapstratégiák aránylag széles választékát meghatározni, akkor a következő környezetorientált alapstratégiákat különböztetjük meg:

- ellenálló stratégia,
- passzív stratégia,

- visszahúzó stratégia,
- alkalmazkodó stratégia,
- innovatív stratégia.

A 2. táblában megtekinthető, hogy az imént felsorolt alapstratégiák az osztályozási jegyek alapján hogyan jellemezhetők, és az, hogy ezek a stratégiák a különböző célokra milyen hatást gyakorolnak. Alább bővebben kifejtem az alapstratégiák jellemzőit.

### 1.2. Ellenálló stratégia

Az ellenálló stratégiák az ökoorientált alkalmazkodási intenzitás szerint passzívak, mialatt a társadalmi és piaci környezetvédelmi követelményekkel szemben állnak a status quo megtartása érdekében. Rendszerint az ellenálló stratégiák reakciók az éppen kifejezett környezetvédelmi követelményekre, például polgári kezdeményezésekre. Egy szigorító környezetvédelmi törvénnyel szemben akkor lehetnek hatékonyak, ha korábban kerülnek bevezetésre, mint amikor a konkrét környezeti törvények változtatása várható, hogy ezáltal elérhessék a megkövetelt környezetvédelmi normák alacsonyabb szintjét.

2. tábla

### Környezeti alapstratégiák jellemzői

Stratégiai jellemzők	Alapstratégiák				
	Ellenálló	Passzív	Visszahúzó	Alkalmazkodó	Innovatív
Cselekvési sík	piac - társadalom(külső)	-	vállalat (piac)	vállalat (piac)	vállalat, piac, társadalom
Alkalmazkodási intenzitás	passzív	passzív	adaptív	adaptív	innovatív
Az intézkedés-végrehajtás időpontja	általában reaktív	-	általában reaktív	reaktív	proaktív
A stratégiafejlesztés fajtája	izolált	-	izolált	izolált	integrált
A stratégia végrehajtása	általában kooperatív	-	individuális	individuális/ kooperatív	individuális
Stratégia hatása	↓	↓	↓	↓	↓
Ökológiai célok		--	(+)	+	++
Társadalmi legitimitás	--	-	+/-	+	++
Versenystatégiai célok	-(+)	-(+)	+(-)	-(+)	++(-)

Általában védekezésre használják, mint „politikai stratégiát” a társadalmi környezetvédelmi igények ellen, kollektíven más érintett vállalatokkal együtt. Az ellenálló stratégiák rendszerint a környezetterhelés csökkentése és elkerülése ellen irányulnak, ezért hosszú távon a vállalat társadalmi legitimitását veszélyeztetik.

### 1.3. Passzív és visszafogott stratégiák

Az ellenálló stratégiákkal szemben a *passzivitás* egy „nem-magartartás”, ami a környezeti problémák figyelmen kívül hagyásával jellemezhető. Az aktív ellenálló stratégiával szemben a vállalat legitimitását nem veszélyezteti annyira, mivel nem lép fel nyíltan a ökológiai követelések integrációja ellen. *Visszafogott, alkalmazkodó* stratégia esetén az *extern* környezetvédelmi követelményeket tekintik meghatározónak, követendőnek.

A vállalat azonban a stratégiai alternatívák keretében nem lát megfelelő alkalmazkodási lehetőséget a meglévő környezeti problémához, inkább az erősödő környezetvédelmi igények alól megpróbálja magát kivonni. A *cselekvési sík* tekintetében a *visszahúzódság*, mint *üzemi szintű* stratégia értelmezhető, például a környezetterhelő vállalati funkciókat (gyártás, újrahasznosítás) külföldre áthelyezni, ezáltal a restriktív környezeti törvény érvényességi szintjét elérni. Így nem történik környezetterhelés-csökkentés, csupán annak területi áthelyezése. A *környezetvédelmi csoportok erősödő nemzetközisége* az e stratégiát folytató vállalat legitimitását veszélyezteti.

### 1.4. Alkalmazkodó és innovatív stratégiák

Az ökoorientált *alkalmazkodó stratégia* esetében a törvényi előírások által meghatározott vállalati reakciók figyelembe veszik a környezetvédelmi követelményeket. Mindazonáltal csupán a környezetvédelmi követeléseket adaptálják, anélkül, hogy a környezetvédelem esélyeit innovatív módon vizsgálnák. A külső kényszerekből adódó alkalmazkodások az aktuális környezeti probléma megoldására az egyes vállalati területeken mindenkor *izoláltan és reaktív* módon valósulnak meg. Az alkalmazkodó stratégia lehet *egyéni* vállalati stratégia, de akár egy *egész ágazat által követett* magartartásként is jelentkezhet.

Ezzel ellentétben az *innovatív alapstratégia* magába foglalja, hogy a vállalat a társadalmi és piaci környezetvédelmi követelésektől függetlenül, behatárolja az ökológiai problémákat és egy, minden vállalati területre irányuló *innovatív* stratégiát alkalmaz.

## 2. Empirikus úton meghatározott stratégiák

A továbbiakban a gazdaságban ténylegesen megjelenő környezetvédelmi stratégiákat határozom meg. Ezen stratégiák rendszerezése modellalkotást jelent, melyet

a vállalatok konkrét, a valóságban megjelenő környezetvédelmi szituációk megoldására felhasználhatnak.

A 3. tábla a 197 vállalatot átfogó kutatás eredményeként meghatározott vállalati magartartástípusokat foglalja össze és jellemzi a felsorolt ismérvek alapján. (Következő oldalon.)

### 2.1. Szelektív-ökoorientáltak

Ezekre jellemzőek mind az ellenálló és visszafogott, mind pedig a belülről és kívülről irányított környezetstratégiák. Nagymértékű ellenállást tanúsítanak a környezeti követelményekkel és az őket konkretizáló törvényi környezetvédelmi szabályozással szemben. E magartartástípus eszközbeliségében szervezeti síkon magas, a környezetnek megfelelő cselekvési szint mutatkozik, amelyben a környezeti kérdések felelősségét a vezetés tagjai az átlagosnál gyakrabban gyakorolják közvetlenül. Továbbá különösen intenzív kutatási aktivitás jellemző a környezetbarát gyártás és gyártástechnológia területén, ami arra enged következtetni, hogy a környezeti problémákat ezeknél a vállalatoknál még nem oldották meg kielégítően. A piacorientált környezeti stratégiák ökológiai marketingintézkedéseinek átfogó kialakítása nagyon fontos a vállalat számára, amelyben az ökoorientált termék- és folyamatminőségre utaló reklámprofil-képzés, valamint a vevők személyes tanácsadása, a termékkel való környezetmegfelelő bánásmód területén intenzíven használható.

Ehhez a viselkedési típushoz a vegyipar (15,4%), olajipar (17,9%), a műanyag-, gumi- és azbesztipar (15,4%) és a fa-, papír-, nyomdaipar (20,5%) vállalatai tartoznak, azonban egyik iparág meghatározó volta sem emelhető ki.

### 2.2. Az ökoorientált passzívak

A szelektívekkel szemben ez a vállalati magartartás extrém pozíciót foglal el a magartartásformák síkján. Megfigyelhető, hogy a megkérdezettek 30%-a passzívként sorolható be. A környezeti stratégiadimenziók ezeknél a vállalatoknál nagyon kis mértékben jutnak kifejezésre, és az ökológiai problémákkal szemben passzív viselkedés figyelhető meg. Különösen a környezetvédelmi törvényekhez való igazodás, úgymint a környezetvédelmi investíciók foganatosítása jelentéktelen ezen vállalatok stratégiai koncepciójában, mivel a vállalatok előbb kívárik a környezetvédelmi törvény konkretizálását.

### 2.3. Belső indíttatású aktívak

A belső indíttatású aktívoknak jellemzett vállalatok stratégiai viselkedésének legfontosabb jellemzője a belső indíttatású környezetvédelmi stratégia követése. Visszavonó és ellenálló stratégiák erre a viselkedési típusra nem jellemzőek. Következésképpen a környe-

3. tábla

## A gyakorlatban megjelenő környezetorientált stratégiák

Stratégia	Magatartástípusok	Szelektívek	Passzívak	Belső Indíttatású aktívak	Innovátorok
	Jellemzők				
Stratégia	Piaci környezetvédő stratégia	+	-	=	+
	Belső indíttatású környezetvédő stratégia	+	-	+	+
	Ellenálló stratégia	+	-	-	-
	Visszafogott stratégia	+	-	-	-
Környezet- védelmi intézkedések	Környezetbarát termékek kínálata	+	-	-	++
	Diverzifikáció a környezetvédelmi piacon	o	--	--	++
	Környezeti tanácsadás	+	--	-	+
	Ökoorientált kommunikáció	++	=	=	+
	Ökoorientált elosztás	+	--	--	-
	Ökoorientált kutatás + fejlesztés (folyamat)	+	-	+	o
	(termék)	+	-	-	+
	Környezetvédelmi szervezet	+	=	o	o
	Siker	+	-	-	++
	Érintettség (piac)	+	+	-	+
Szituáció	Érintettség (társadalom)	+	=	+	=
	Ökoorientált verseny	++	-	--	+
	A környezetvédelmi célok fontossága	magas	alacsony	közepes	magas
	Érvényesítési korlátok	nagyon magas	közepes	alacsony	alacsony

(Magyarázat: +: átlagon felül, -: átlagon alul, o: átlagos) [1]

zetvédelmi intézkedések realizálásánál a termelésre vonatkozó tevékenységek dominálnak, melyek során a vállalat üzemlátogatások, üzemi jelentések, szociális és környezeti mérlegek készítése által a belső indíttatású környezetvédelmi tevékenységeit a külső környezet felé dokumentálja. A termékeliminálás egy jelentős része ezeknél a vállalatoknál elsősorban a termelés környezetvédelmi problémáira vezethető vissza.

Az e stratégiát követő vállalatok ágazati hovatartozását vizsgálva megállapítható, hogy a vegyiparba

(24,1%) és az élvezeti cikkek iparába (20,4%) tartozó vállalatok követik elsősorban ezt a stratégiai típust.

## 2.4. Ökoorientált innovátorok

Az utolsó jellemző stratégiai csoportot ökoorientált innovátorokként jellemezhetjük. Ezek a vállalatok mind egy külső, mind egy belső indíttatású környezetvédelmi stratégiát követnek, viszont a visszafogott és ellenálló stratégiák nem jelentősek viselkedésükben. Éppen e stratégia-dimenzió tekintetében különbözik ez a csoport a szelektív-ként jellemzett viselkedési típustól. Ebből adódóan ezek a vállalatok csak kis mértékben orientálódnak a konkurencia környezetvédelmi tevékenységeihez. E stratégia eszközeire jellemző, az átlagon felüli belső indíttatású környezetvédelmi tevékenységek mellett, hogy a vállalatok a meglévő üzleti területen új környezetbarát termékekkel jelentkeznek. Az innovátorok ökoorientált kommunikáció-politikájuk segítségével kidomborítják a környezetorientált jellegre vonatkozó kompetenciájukat.

## Felhasznált Irodalom

1. Meffert, Kirchengoerg: *Markt-orientiertes Umweltmanagement*, Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart, 1992.

2. Meffert, H.: *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, Wiesbaden, 1988.

3. Meffert, Wagner: *Arbeitspapier Nr. 53*, Strategisches Marketing und Umweltschutz.

4. Wicke: *Umweltökonomie*, 3. Auflage, Verlag Vahlen, München, 1991.

5. Kerekes S.: *Vállalati környezetmenedzsment*, Aula, Budapest, 1997.

Szerzőnk a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Tanszékének munkatársa