

**Dr. Zilahy Gyula<sup>1</sup>**: Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában

**A vállalatok egyre gyakrabban alakítanak ki olyan kapcsolatokat, melyek célja az egymással, illetve más típusú szervezetekkel (pl. kormányzati vagy civil szervezetekkel) különféle célok érdekében megvalósuló együttműködés. Ezen együttműködési formák egy része kedvező hatással van a vállalatok környezeti, illetve társadalmi teljesítményére is, és ezáltal – a szűken vett profitérdekeken túl – elősegíti a fenntartható fejlődés társadalmi céljának a megvalósítását is. Jelen cikk célja, hogy bemutassa a vállalati szférára jellemző együttműködési formákat magyarázó legfontosabb szervezetelméleti megközelítéseket majd ezek tükrében ismertesse a fenntartható fejlődés ügyét is elősegítő együttműködési kapcsolatok korszerű megnyilvánulási formáit.**

**Corporations more and more often engage in relationships, which aim at cooperation with each other and other types of organisations (e.g. governmental or non-governmental organisations). Some of these collaborative efforts have a positive impact on the environmental and social performance of participating organisations and thus – apart from their positive impact on profitability – also foster the implementation of sustainable economic and social development. The objective of this article is to introduce the most important organisational theories, which give an explanation of the cooperative efforts of the corporate sector and, using this as a basis, to provide an overview of the most up-to-date forms of cooperation, which enhance our chances in the direction of a sustainable future.**

**Kulcsszavak:** együttműködés, szervezetelméletek, fenntartható fejlődés, környezeti menedzsment

---

<sup>1</sup> Egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék, E-mail: [gyula.zilahy@uni-corvinus.hu](mailto:gyula.zilahy@uni-corvinus.hu).

A cikk a Fulbright Bizottság által finanszírozott, az USA Tennessee Egyetemén működő Energy, Environment and Resources Center-nél végzett külföldi kutatómunka eredményeként jött létre. Köszönetemet fejezem ki Prof. Don Huisingh-nak a cikk megírása során nyújtott segítségéért.

A környezeti és társadalmi problémák napjainkban a társadalom egyre szélesebb rétegeit érintik és foglalkoztatják, ami alól a vállalati szféra sem jelent kivételt.

Az ipari és mezőgazdasági, illetve fogyasztási folyamatokból eredő károsanyagok egyre több megbetegedésért és halálesetért felelősek (ld. például McGinn, 2000), miközben a természetes élőhelyek világszerte megfigyelhető egyre gyorsabb pusztulása és az idegen fajok bevezetése a fajok kihalásának ütemét jóval az ipari társadalmak előtti mérték fölé emelték (Wilson, 2003).

E fejlemények mögött számos ok húzódik meg: a népességszám világméretben való gyors növekedése, a fejlett országokban tapasztalható fogyasztás-növekedés által az egy főre jutó környezeti hatás mértékében előidézett növekedés, illetve a korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló erőforrásokért való versengés kiéleződése (Ehrlich, 1995).

A vállalati szféra szerepe e folyamatokban már az erőforrás megőrzési mozgalmak kezdeteitől, illetve az első, emberek számára mérgező kibocsátásokra vonatkozó jelentések megjelenésétől fogva központi elemét képezik a környezeti és társadalmi vitáknak. Rachel Carson úttörő munkája a környezetbe kikerülő és ott felhalmozódó káros vegyianyagokról, illetve azok hatásairól az egyik első, mely a vállalati szféra tevékenységének a káros következményeit állítja a középpontba (Carson, 1962) és melyet folyamatosan egyre újabbak és újabbak követnek egészen napjainkig (ld. például: Brown, 1984-2006).

Ezen fejlemények nem maradtak visszhang nélkül a gazdálkodó szervezetek körében sem. Nemzeti és nemzetközi felmérések elegendő bizonyítékkal szolgálnak a vállalati stratégiákban bekövetkezett változásokra, melyek napjainkban sokkal szélesebb célokat foglalnak magukba (a környezeti és társadalmi teljesítmény javításának a területén), mint a korábban alkalmazott, kizárólag a tulajdonosi érdekeket figyelembe vevő megközelítések (ld. például egy nem régiben lefolytatott, az OECD által koordinált nemzetközi kutatás eredményeit: Kerekes et al. 2005, Darnall et al., 2005 vagy a Boston College keretein belül működő Center for Corporate Citizenship és az USA

Kereskedelmi Kamarája által lebonyolított vállalati kutatás eredményeit, 2005). Az a tény, hogy a vállalati szféra többé nem hanyagolhatja el a környezeti és szociális problémák figyelembe vételét azon tudományos kutatások eredményeiben is tükröződik, melyek képesek kimutatni a vállalatok piaci teljesítménye és a társadalmi és környezeti kérdések irányában tanúsított magatartásuk közötti kapcsolatot (ld. például Judge et al. empirikus kutatását a területen, 1998). De a vállalati gyakorlat többé-kevésbé felületes áttekintése (például az egyre több vállalat által publikált környezeti jelentések tanulmányozása) is elegendő ahhoz, hogy feltárjuk a vállalatok számára rendelkezésre álló és általuk egyre gyakrabban alkalmazott új eszközök széles körét.

Míg ezen tevékenységek fontossága tagadhatatlan, addig sokan úgy vélik, hogy ezek csak az első lépések a Brundtland Bizottság által 1987-ben meghatározott „fenntartható fejlődés” irányába vezető úton (UNWCED, 1987).

A fenntartható fejlődés elve nem mentes az ellentmondásoktól és a tisztázásra váró kérdésektől (például pontos jelentését tekintve az egyes társadalmi csoportok részére vagy a fejlődés mérésével kapcsolatban). Napjainkra mégis széleskörű elfogadottságot vívott ki magának a legkülönfélébb társadalmi csoportok körében és az ENSZ is az egyik legfontosabb alapelvének tekinti (United Nations Millenium Development Goals, UN, 2005).

A fenntartható fejlődés megvalósításának egyik alapvető eszközeként jelenik meg az irodalomban az együttműködés szükségessége mind a különböző társadalmi csoportokon belül, mind azok között (a problémák holisztikus kezelésének a fontosságára már a Brundtland-jelentés is felhívta a figyelmet, UN, 1987). Ennek szükségességét felismerve számos új, korábban nem ismert együttműködési forma jelent meg az elmúlt két-három évtizedben, melyekből a gazdálkodó szervezetek is egyre inkább kiveszik a részüket.

A következőkben a vállalati szférára jellemző olyan együttműködési módokat mutatunk be, melyek esetleges egyéb céljaik mellett a fenntartható fejlődés megvalósítását is elősegíthetik. Először ismertetjük a vállalatok és egyéb szervezetek közötti együttműködést magyarázó legfontosabb elméleti megközelítéseket, majd sorra vesszük a vállalatok által a gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott együttműködési formákat.

## **A szervezetközi kapcsolatok elméleti megközelítései**

A szervezetek közötti együttműködésre vonatkozó irodalom a környezeti és társadalmi problémák vállalati megjelenésétől függetlenül, azt megelőzően jelent meg és elsősorban a vállalatok egymással való együttműködésének a különböző formáira, mint például a közös vállalatokra vagy a stratégiai együttműködésekre összpontosít.

Pecze (2003) a vállalati kapcsolatokat stratégiai szempontból elemzi és Mohr és Spekman definícióját idézi, mely szerint: „A partnerkapcsolatok célirányos stratégiai kapcsolatokként határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét” (Mohr et al., 1994, in: Pecze, 2003, 3.o.).

A különféle szektorok közötti együttműködésekre vonatkozó irodalomról Selsky és Parker (2005) nyújt áttekintést. Ezen együttműködések úgy határozhatók meg, mint olyan „projekteket, melyeket kifejezetten azzal a céllal hívtak életre, hogy társadalmi kérdéseket célozzanak meg és melyek különféle partnerek aktív, folyamatos részvételével valósulnak meg” (850. o.).

Barringer és Harrison (2000) hat különböző elméleti megközelítést tárgyal, melyek a szervezetek közötti kapcsolatok kialakulására, illetve jellemzőire próbálnak meg magyarázatot adni. Ezek a következők: a tranzakciós költségek elmélete, az erőforrásfüggés elmélete, a stratégiai választás elmélete, a stakeholder-elmélet, a szervezeti tanulás elmélete és az institutionalista megközelítés. Ezek az elméleti megközelítések betekintést nyújtanak a vállalatok egymással és más típusú szervezetekkel fenntartott kapcsolatainak a természetébe, és többek között arra a kérdésre keresik a választ, hogy miért válik sikeressé ezen együttműködések egy része, míg más szervezetek közötti kapcsolatok kudarcot vallanak.

Barringer és Harrison egyik legfontosabb megállapítása, hogy bár mindegyik általuk tanulmányozott elmélet megpróbál magyarázatot nyújtani a szervezetek közötti kapcsolatokra, addig „a hat elméleti megközelítés közül egyik sem teljeskörű; mindegyik

szűk nézőpontból magyarázza a kapcsolatok kialakulását<sup>2</sup> (Barringer et al., 2000, 395. o.).

*A tranzakciós költségek elmélete* a vállalatok tevékenységével kapcsolatos termelési és tranzakciós költségek fontosságát hangsúlyozza. A szervezetek közötti kapcsolatok szempontjából ez a megközelítés azt vizsgálja, hogy a tranzakciós költségeknek milyen szerepe van annak a kérdésnek az eldöntésében, hogy egy-egy tevékenységet a szervezet keretein belül, vagy azon kívül, valamilyen megállapodás keretében valósítson-e meg egy gazdálkodó szervezet (lásd például: Williamson, 1991; Madhok et al., 1998).

E megközelítés központi problémája a „gyártani vagy gyártatni” kérdés megválaszolása. A vállalatok közötti kapcsolatok tekintetében a tranzakciós költségek elmélete szerint a vállalatok akkor kezdeményeznek, illetve vesznek részt különböző együttműködési konstrukciókban, amikor segítségükkel csökkenteni tudják a termelési és tranzakciós költségeik *összegét*.

Bár a tranzakciós költségek elmélete számos szervezeti döntés magyarázatára képes, mint például az új piacra való belépésre vonatkozó döntések, a közös vállalatok alapítása mögött meghúzódó indokok vagy bizonyos szervezetek közötti hálózatok működése, többen úgy vélik, hogy a tranzakciós költségek nem képeznek jelentős tényezőt a menedzseri döntések során (Faulkner, 1995). A tranzakciós költségek elmélete különösen a vállalkozó szervezetek egymás között kialakított kapcsolatainak a magyarázatára tűnik alkalmasnak, de jelentősége van akkor is, amikor a gazdasági és környezeti értelemben leghatékonyabb környezetvédelmi szabályozó eszköz kiválasztása kerül napirendre (ld. például: Delmas et al., 2004).

A tranzakciós költségek elmélete például magyarázatot nyújthat a környezeti problémák megoldására létrehozott kutatás-fejlesztési együttműködésekre vagy azon egyszerű megoldásokra, melyek során a speciális felkészültséget és eszközöket igénylő környezeti feladatok megoldására a vállalatok alvállalkozásokat alkalmaznak (például a vállalati hulladékgazdálkodás vagy a szennyvízkezelés területén).

---

<sup>2</sup> Azaz egyetlen szervezetelméleti megközelítés sem képes a későbbiekben is bemutatott gyakorlati példák minden jellemzőjének a magyarázatára, de egy-egy fontos ismervüket, azok kialakulását jól jellemezhetik.

A tranzakciós költségek elmélete az egy-egy megoldásból származó előnyök, és a velük járó tranzakciós költségek szembe állításával ezen kívül magyarázattal szolgálhat arra is, hogy bizonyos környezeti és gazdaságossági megfontolásokból egyaránt kedvezőnek tűnő megoldások kedvező potenciális lehetőségeik ellenére miért nem valósulnak meg a gyakorlatban.

*Az erőforrás-függés elmélet* azon a feltételezésen alapul, hogy a szervezetek nem rendelkeznek a működésükhöz szükséges összes erőforrással és ezért ezeket az erőforrásokat a környezetükből kell megszerezniük más szervezetekkel való különféle kapcsolati viszonyokon keresztül (Pfeffer and Salancik, 1978; Das and Teng, 1998).

Az erőforrás-függés elmélet a vállalatok egyéb szervezetektől való függésére koncentrál, mint például a beszállítók, a versenytársak, a hitelezők és kormányzati szervezetek, illetve egyéb releváns szervezetek szerepére. Azt hangsúlyozza, hogy a „szervezeteknek (1) kontrollt kell szerezniük a számukra kritikus erőforrások felett abból a célból, hogy csökkentsék a más szervezetektől való függésüket és (2) ellenőrzésük alá kell vonják azokat az erőforrásokat, melyek növelik más szervezetek tőlük való függését” (Barringer et al., 2000, 372. o.). A szervezetek közötti kapcsolatok előnyeit e szerint az elképzelés szerint a működés szempontjából fontos erőforrásokhoz és képességekhez való jobb hozzáférés (például a szervezetek közötti közvetlen együttműködés vagy a különböző szövetségekben, kamarákban való részvétel révén), illetve a piaci erő ezzel járó növekedése jelenti.

Környezeti szempontból a szűkös erőforrásokhoz való biztonságos hozzáférés kérdése kapcsolódik szorosan az erőforrás-függés elmélet elképzeléseihez, de hasonlóan alkalmazható az elmélet a tudás/információ erőforrásként való felfogásának az esetében is. Eszerint a vállalatok partnerségi kapcsolatokat hoznak létre abból a célból, hogy hozzáférjenek a működésükhöz szükséges erőforrásokhoz és tudáshoz.

A *stratégiai választás* megközelítése számos indokot kínál arra vonatkozóan, hogy a vállalatok miért lépnek különféle kapcsolatokba egymással, illetve más típusú szervezetekkel. Ilyen megfontolások lehetnek a hatékonyság és a piaci erő növelése, a versenytársak erőfeszítéseinek a megnehezítése, illetve bármely olyan lépés, mely

stratégiai előnyhöz juttatja a szóban forgó szervezetet. Powell szerint „a vállalatok együttműködési megállapodásokat kötnek abból a célból, hogy gyorsan hozzájussanak új technológiákhoz vagy új piacokhoz, hogy a közös kutatási, illetve termelési tevékenység révén kiaknázhassák a méretgazdaságosság által nyújtott előnyöket, hogy a vállalaton kívüli tudáshoz jussanak, és hogy megosszák azon tevékenységek kockázatát, melyek meghaladják egy-egy szervezet képességeit” (Powell, 1990, 315. o.).

Barringer és Harrison megjegyzi, hogy a stratégiai választás elmélete nagyon széles, mégis lehetséges a stratégiai magyarázatok négy csoportba sorolása. Véleményük szerint ezek a következők: (1) kapcsolatok, melyek a piacra való belépési korlátok felállításával vagy monopólium jellegű befolyás szerzésével növelik a piaci erőt; (2) a politikai hatalmat, illetve a belföldi és külföldi kormányzati szervezetek befolyásolására irányuló képességet növelő kapcsolatok; (3) a kutatás, termelés, marketing és egyéb funkciók hatékonyságát növelő kapcsolatok és (4) a termékek és szolgáltatások differenciálását elősegítő együttműködési kapcsolatok (Barringer et al., 2000).

A *stakeholder elmélet* korai megnyilvánulásai az 1960-as évekig nyúlnak vissza és a részvényesek relatív fontosságának a csökkenésével kapcsolatban Taylor már 1971-ben megjegyezte, hogy „A gyakorlatban világosan látszik, hogy az 1970-es években a vállalkozások más stakeholdernek javát is szolgálni fogják” (Taylor, 1971).

Freeman alapvető jelentőségű műve szerint, mely a stratégiai menedzsment stakeholder megközelítését mutatja be, egy a XX. század második felére jellemző dinamikusabb vállalati környezet a vállalatok vezetésének új megközelítését igényli (Freeman, 1984). A stratégiai menedzsment eme új megközelítése figyelembe kell, hogy vegye mind a belső, mind a külső érintett feleket. Freeman meghatározása értelmében stakeholdernek nevezünk „bármely olyan csoportot vagy személyt, aki/amely befolyásolni képes a vállalatot céljainak elérésében, illetve akikre a vállalat tevékenysége hatással van.” (Freeman, 1984, vi o.).

Freeman egy új elméleti keret fontosságát hangsúlyozza, amit egyrészt a szervezetek egymás közötti hagyományos kapcsolataiban bekövetkező változások, másrészt pedig a vállalatokat befolyásoló új szervezetek megjelenése tesz szükségessé (Freeman, 1984).

A szervezetekre vonatkozó stakeholder elmélet a vállalati környezet instabilitását hangsúlyozza, és azt állítja, hogy a különféle érintett felek megfelelő kezelése segíti a vállalatokat a környezeti bizonytalanságok csökkentésében (Kraatz, 1998).

A következő jelentős elméleti megközelítés, mely kapcsolatba hozható a szervezetek közötti kapcsolatok területével a *szervezeti tanulás* elmélete. Ez a megközelítés azon a megfigyelésen alapul, mely szerint a szervezetek által felhalmozott tudás egyre fontosabb szerepet játszik versenyképességük fenntartásában és a szervezetek tudásra tehetnek szert az egymástól való tanulási folyamatok segítségével. Powell, Koput and Smith-Doerr (1996, 118. o.) szerint: „Tudás egy olyan közösség kontextusában keletkezhet, mely mozgásban van és állandóan fejlődik, nem kötött, statikus közösségeiben. A bürokratikus kötöttségekkel jellemezhető egyszerű, formális szervezet gyenge eszköze a tanulásnak. Az innováció forrásai nem kizárólag a szervezeten belül találhatóak; sokkal inkább a vállalatok, egyetemek, kutató laboratóriumok, beszállítók és vásárlók közötti kapcsolatokban.”

March (1991), amikor a felfedezés és a kiaknázás (exploration and exploitation) kapcsolatáról értekezik a szervezeti tanulással kapcsolatban, megállapítja, hogy az egyensúly e kétfajta tanulási folyamat között rendkívüli fontosságú a szervezet sikerességének a szempontjából. A felfedezés, mint innovációs folyamat értelmezhető, míg a kiaknázás a már rendelkezésre álló technikák finomítását jelenti. A szervezeti tanulás mindkét területen elősegíthető a különböző szervezetek közötti együttműködések segítségével.

Végül a szervezetek közötti kapcsolatok leírhatóak az *intézményi szervezetelmélet* megközelítésének a segítségével is. Az intézményi elmélet irodalmára alapozva Barringer és Harrison kijelenti, hogy „az intézményi nyomás feltehetően motiválja a cégeket, hogy olyan tevékenységeket vigyenek véghez, melyek növelik a legitimitásukat, és olyan színben tünteti fel őket, hogy megfelelnek az uralkodó szabályoknak, követelményeknek és normáknak. Az egyik módja, hogy ezt elérjék, az az, hogy szervezetek közötti kapcsolatokban vesznek részt” (Barringer et al., 2000, 380. o.).



Az intézményi elmélet értelmében a szervezetek közötti kapcsolatok elősegíthetik a vállalatok piaci teljesítményét láthatóságuk, reputációjuk, image-ük és presztízsük javításán keresztül. Tipikus példát kínálnak erre a környezetvédelmi hatóságok által meghirdetett önkéntes részvételű programok, melyek lehetőséget nyújtanak a vállalatok számára környezettudatos viselkedésük demonstrálására.

Barringer és Harrison szervezetek közötti kapcsolatokra vonatkozó elméleti áttekintése az irodalom egy fontos hiányosságára is felhívja a figyelmet: míg az ilyen kapcsolatokból származó előnyöket gyakran tárgyalja az irodalom, addig csak kevés figyelmet szentel potenciális hátrányaiknak (Barringer et al., 2000). Egy ilyen hátrány lehet például a résztvevő gazdálkodó szervezetek számára, hogy a különféle együttműködési formákban való részvételük megnöveli tevékenységük átláthatóságát, ami ráirányítja a figyelmet a problémákra és ezáltal olyan elvárásokat gerjeszt, melyek az együttműködés hiányában nem, vagy csak később jelentkeztek volna.

### **A szervezatközi kapcsolatok gyakorlati példái**

A fentiekben bemutatott elméleti megközelítések jól szemléltetik a gazdálkodó szervezetek egymással, illetve más szervezetekkel való együttműködésének potenciális előnyeit. Ezen előnyök a fenntartható fejlődés elvének a szempontjából is jelentős lehetőségeket rejtenek magukban, amint azt a következőkben bemutatandó gyakorlati példák is jól szemléltetik. A továbbiakban először a termelési folyamatok hatékonyságának a növelését megvalósítani hivatott ipari ökológia megközelítését mutatjuk be a fenti elméleti megfontolások tükrében, majd a zöld beszerzés, illetve a regionális fenntarthatósági kezdeményezések keretein belül megvalósuló együttműködések jellemezzük, végül a vállalatok és a kormányzati szféra közötti ún. önkéntes megállapodásokra térünk ki röviden (ezen együttműködési formák néhány jellemzőjét az 1. tábla foglalja össze).

<b>Jellemzők</b>	<b>Ipari ökológia</b>	<b>Zöld beszerzés</b>	<b>Helyi és regionális kezdeményezések</b>	<b>Önkéntes megállapodások</b>
<b>Elsődleges cél</b>	Melléktermékek ártalmatlanítása, erőforrásokhoz való hozzájutás és mindezekkel a költségek csökkentése	A folyamatok, ill. a termékek és szolgáltatások környezeti jellemzőinek a javítása	A fenntartható fejlődés elősegítése a régió szintjén (környezeti, gazdasági, társadalmi vonatkozások)	Egy-egy konkrét környezeti probléma megoldása, kibocsátások csökkentése
<b>Résztvevők</b>	Termelő és szolgáltató vállalatok, a megvalósítást elősegítő tanácsadók	A beszállítói lánc mentén elhelyezkedő szervezetek: vállalatok és/vagy hatóságok	Vállalatok és egyéb szervezetek (önormányszervezetek, egyetemek, non-profit szervezetek, stb.)	Vállalatok, és szövetségeik, illetve hatóságok, egyéb szervezetek korlátozott bevonásával
<b>A részvétel feltételei</b>	Önkéntes	Önkéntes vagy a vevő „előírása”	Önkéntes	Önkéntes, de gyakran „szabályozási nyomás” alatt
<b>Egyéb jellemzők, megvalósulás</b>	Tervezett vagy spontán, az „együttműködő” szervezetek nem feltétlenül ismerik egymást; a gyarkolatban elszigetelt példák	A környezeti elvárások megfogalmazásának az eszköze a beszállítók irányába; a kormányzati erőfeszítések jelentősége a volumen és a nevelő hatás miatt	Társadalmi egyeztetésen alapuló célmeghatározás, célok megvalósítása; Régióként jelentős eltérések a kezdeményezések értelmezésében, megvalósításában	A megállapodás be nem tartása esetén szankció; bizonyos országokban jelentős, máshol nem alkalmazzák

**1. tábla** A szervezeten belüli együttműködés gyakorlati példáinak összevetése

## 1. Ipari ökológiai rendszerek

A fenntartható fejlődés környezeti vonatkozásait helyezik az előtérbe a vállalati környezetvédelem különféle irányzatai, mint például az ipari ökológia, mely a különféle szervezetek közötti együttműködésen alapul.

Az ipari szimbiózis néven is ismert elképzelés szerint a termelési és szolgáltatási folyamatokat a különböző kémiai elemek (szén, nitrogén, stb.) természetben tapasztalható

körforgásának a mintájára kell kialakítani, ami egyszerre biztosítja a környezeti károk radikális csökkentését, valamint a termelési folyamatok gazdaságosságának a javítását. Ugyan az ipari ökológia gyökerei korábbra nyúlnak vissza, az irányzat egyik elindítójává a Frosch és Gallopoulos által 1989-ben a Scientific American-ben publikált cikke vált. A szerzők felvázolták az erőforrások használatával kapcsolatos potenciális problémákat és egy a jelenleginél integráltabb modellt vázoltak fel az ipari termelés számára, melyet a természeti körforgáshoz hasonlítottak. A szerzők véleménye szerint a hulladékok nyersanyagként való újrahasznosításának a szükségességét alapvetően az erőforrások szűkös tartalékai, a fogyasztási szint világszerte tapasztalható emelkedése, illetve a hulladékok ártalmatlanításának egyre növekvő nehézségei teszik szükségessé. Bár megállapítják, hogy a gazdasági folyamatokat nem lehet teljesen hulladékmentessé tenni, de ha fenn akarjuk tartani a fejlett társadalmakra jellemző magas életszínvonalat, akkor mind a termelőknek, mind a fogyasztóknak meg kell változtatniuk viselkedési formáikat (Frosch et al., 1989).

Eltérnek a vélemények arról, hogy ez az irányzat mennyire új, illetve arról, hogy milyen módon lehetne elősegíteni az elterjedését a vállalati szférában (lásd például Desrouchers, 2004). Napjainkban a kedvező példák ellenére megállapítható, hogy a gazdálkodó szervezetek jelentős része még nem használja ki az együttműködésnek e formáját, és ezáltal a hulladékok hasznosításában rejlő potenciális lehetőségeket.

A gazdálkodó szervezetek ipari ökológia mintájára való együttműködésére az irodalomban egyik leggyakrabban emlegetett példa a dán Kalundborg ipari parkja, mely hosszú évek alatt, tudatos tervezés nélkül, spontán jött létre (az eset részletes leírását lásd például: Ehrenfeld et al., 1997. További példákat mutat be Cote et al., 1998).

A kalundborgi példához hasonló, természetes fejlődés eredményeképpen létrejött hálózatot tártak fel osztrák kutatók az ausztriai Stájerországban is. A hulladékok széles skálájára kiterjedő hasznosítási folyamatok itt is gazdaságossági megfontolásokon alapulnak és a rendszer itt sem tudatos tervezés eredményeképpen alakult ki. A kalundborgi példához hasonlítva megállapítható, hogy az osztrák vállalatok hálózata

bonyolultabb és többféle szervezetet foglal magába, mint a dán példa, de kevésbé tudatosan szervezett annál (Steiner et al., 2006).

A hálózatban mezőgazdasági, élelmiszer-, műanyag-, papír-, építő- és fémipari és energiatermelő vállalatok, illetve a hulladékok kezelésével foglalkozó szervezetek vesznek részt anélkül, hogy ismereteik lennének a hálózat rajtuk kívül eső részeinek a működéséről. A hálózatban való részvétel legfontosabb motiváló tényezője a hulladékokat átadó szervezetek részére a hulladékok átadásával járó pénzügyi előny kiaknázása, illetve a hulladékok ártalmatlanításának a megbízható megoldása. A hulladékokat átvevő szervezetek szintén növelik gazdaságosságukat azáltal, hogy nyersanyagokat váltanak ki velük, sőt, néhány feltárt esetben az átvett hulladék jobb minőségűnek bizonyult, mint az egyéb forrásokból beszerezhető nyersanyag.

A hálózat működése a gazdaságossági előnyökön kívül jelentős környezeti eredményeket is jelent, hiszen az évente a régióban ilyen módon hasznosított különféle hulladékok mennyisége több százezer tonnát tesz ki (Steiner et al., 2006).

A kalundborgi példa alapján, de már tudatos szervezőmunka eredményeképpen jött létre a holland Rotterdam kikötői térségében működő ipari ökológiai jellegű együttműködés, az INES projekt, melyet 80 iparvállalat és egy a részvételükkel működő ipari szövetség kezdeményezett 1992-ben (Baas et al., 2004). A projekt eredeti célja az volt, hogy környezeti irányítási rendszerek bevezetését támogassa az egyes vállalatoknál. A projektben az iparvállalatokon és szövetségükön kívül tanácsadók és egyetemi kutatók is részt vettek. Az iparterületen működő vállalatokra jellemző, hogy számos szervezet hasonló tevékenységet végez: legtöbbjük az olajfeldolgozás, illetve a vegyipar területén működik. A kikötő évente mintegy 100 millió tonna olajat kezel és a terület 60%-át adó olaj- és vegyipari vállalatok közvetlenül mintegy 14.000, míg közvetetten 66.000 munkahelyet biztosítanak. A rotterdami INES projekt első fázisa 1994 és 1997 között zajlott le, a második fázis a 2002-ig terjedő időszakot ölelte fel, míg jelenleg a harmadik szakasz megvalósítása folyik (2007-ig).

Az INES projekt célja az ipari ökológia és a tisztább termelés elveinek a gyakorlati megvalósítása a térségben és egy „fenntartható ipari terület” kialakítása. E célokat három fázison keresztül valósítják meg: (1) a résztvevő vállalatoknak az ipari ökológia elveihez

való elkötelezettségének a megteremtése, (2) az anyag- és energiaáramok elemzése és (3) projektek, illetve munkacsoportok kialakítása a vállalatok és egyéb szakértők részvételével (a rotterdami együttműködés által elért eredményeket és a továbbhaladást nehezítő körülményeket Baas (2005) elemzi részletesen.).

Az ipari ökológia fent ismertetett gyakorlati megvalósulásai jól mutatják a gazdálkodó szervezeteket részvételre motiváló tényezőket: a közvetlen pénzügyi előnyökhöz való jutást a hulladékok értékesítésén vagy az azoktól való olcsó 'megszabaduláson' keresztül, illetve a hulladék-felhasználás segítségével elért költségmegtakarítást. További fontos előnye az ipari ökológiai hálózatoknak, hogy megállapodások révén, hosszú távon is biztonságos megoldást nyújthatnak a résztvevő szervezetek számára a hulladékok megfelelő ártalmatlanítására. A fenti esetekben csak másodrangú tényezőként jelentek meg a részvételből származó egyéb potenciális hasznok: a résztvevő szervezetek megítélésének a javulása, illetve a termelési folyamatok továbbfejlesztése, a közös tanulási folyamat.

Mindezek alapján az ipari ökológiai megoldások leginkább a stratégiai választás, illetve az erőforrás-függés koncepciók elméleti megfontolásaival magyarázhatóak, hiszen elsődleges céljuk a vállalati működés hatékonyságának a növelése, illetve a működéshez szükséges erőforrások biztosítása. A tranzakciós költségek (nevezetesen a különféle melléktermékek elhelyezésével, hasznosításával kapcsolatos ismeretek megszerzése, a szállítási költségek, szükséges technológiai módosítások, stb.) fontos szerepet játszanak az ipari ökoszisztémák létrejöttében, de elsősorban mint korlátozó tényező jelentkeznek. A magas tranzakciós költségek ugyanis az ipari ökoszisztémák kialakulását gátló egyik legfontosabb tényezők, különösen olyan melléktermékek esetében, melyek felhasználása költséges, illetve jelentős környezeti kockázatot jelent.

Bár a bemutatott holland hálózat korlátozott mértékben lehetőséget nyújt a különböző típusú szervezetek együttműködésére (tanácsadó és kutatóintézmény), de a spontán kialakult együttműködési hálózatokra ez nem jellemző. Az ipari ökológiai megoldások gyakran a háttérben működnek, anélkül, hogy a résztvevő vállalatok érintett felei tudomást szereznének róluk, és ezért nem járulnak hozzá jelentős mértékben a résztvevők kedvező megítéléséhez. A stakeholder megközelítés ezért nem tűnik alkalmasnak az ipari

ökológiai rendszerek leírására és az intézményi elmélet megfontolásai is csak marginálisan alkalmazhatóak az ilyen jellegű gyakorlati megoldásokra.

## **2. Együttműködés az ellátási láncok mentén**

Az ipari ökológia megközelítéséhez hasonlóan a fenntartható fejlődés környezeti pillérére koncentrálnak a vállalati beszerzések környezeti szempontú átalakítására törekvő irányzat is. A beszerzési láncok 'zöldítése' az életciklus szemléleten alapul, mely szerint a termékek és szolgáltatások környezeti hatásait a nyersanyagok kitermelésétől kezdve az összes feldolgozási lépés és a fogyasztás, valamint az elhasználódás során keletkező környezeti károk együttese határozza meg és ezért a környezetbarát megoldások kidolgozása során a termékek és szolgáltatások teljes életciklusát figyelembe kell venni. E szemlélet gyakorlati megvalósítását tüzi ki céljául a vállalati szférában a környezetbarát vagy zöld beszerzés.

A zöld beszerzés, az ipari ökológiához hasonlóan, széles teret nyújt a gazdálkodó szervezetek közötti együttműködésnek: a nagy mennyiségben vásárló multinacionális cégek által meghatározott elvárásoktól (melyek például a felhasználni tiltott alapanyagok listáját tartalmazza) a termékek környezetbarát tervezésére vonatkozó együttműködésekig. Ezen együttműködésekre is jellemző azonban, hogy a vállalati szférán kívül legfeljebb tanácsadók, illetve kutató szervezetek bevonásával valósulnak meg és nem vonják be az érintett felek szélesebb körét a döntési folyamatokba.

A környezetbarát beszerzés egyik megvalósulási formája a kormányzati szervezetek által alkalmazott zöld közbeszerzés, mely a helyi vagy regionális önkormányzatok, illetve különböző kormányzati szervezetek számára termékeket és szolgáltatásokat értékesíteni kívánó gazdálkodók számára határoz meg feltételeket.

A zöld beszerzés gyakorlati megvalósítására világszerte számos példa kínálkozik, amit a legtöbb fejlett országban kormányzati erőfeszítések is támogatnak. Az Európai Unióban működik például az Európai Zöld Beszerzési Hálózat (EGPN, European Green Purchasing Network), melynek célja, hogy minden folyamat, termék, szolgáltatás a lehető

legkisebb környezeti hatást okozza függetlenül előállítás, illetve fogyasztása helyétől. Az EGPN szerint a zöld beszerzés számos előnyt nyújt az azt alkalmazó szervezetek számára: a nyersanyagok, energiahordozók, és a hulladékok hatékonyabb kezelése által csökkenti a vállalati költségeket; javítja a beszerzési folyamat biztonságosságát; elősegíti az innovációt és javítja a vállalatok megítélését (EGPN: <http://epe.be/programmes/egpn/>). Az USA-ban az EPA<sup>3</sup> adott ki útmutatót a vállalati anyaggazdálkodással és beszerzéssel foglalkozó szakemberek számára a környezeti szempontok beszerzési tevékenységbe való integrálásával kapcsolatban. Útmutatójában az EPA a zöld beszerzés közvetlen pénzügyi előnyeinek kívül hangsúlyozza, hogy segítségével a vállalatok csökkenthetik a veszélyes anyagok kezelésére és az ehhez tartozó képzési feladatokra fordított erőfeszítéseiket és az alkalmazott veszélyes anyagok mennyiségét.

A Business for Social Responsibility Education Fund nevű szervezet a beszállítók szempontjából vizsgálta a zöld beszerzés előnyeit, illetve lehetőségeit (BSR, 2001). A szervezet 25, az autóiparban, elektronikai iparban, erdészeti termékek gyártásával, illetve üzleti szolgáltatásokat nyújtó vállalat képviselőivel készített interjúkat és megállapítja, hogy a legtöbb megkérdezett vállalatot már megkeresték környezeti kérdésekkel vállalati vevőik, amelyek alapján azok a környezeti teljesítményüket érintő intézkedéseket hoztak. E megkeresések igen eltérőek voltak a különböző ágazatokban: az autó és elektronikai iparban például elsősorban a különféle veszélyes anyagok kiváltására, míg az erdészeti termékek előállításával foglalkozó vállalatok esetében a fenntartható erdőgazdálkodásra vonatkozó kérdések voltak a jellemzőek. Bár jóval kisebb mértékben, de a szolgáltatási szférában tevékeny vállalatokat is megkeresték már környezeti kérdésekkel vevőik.

A kutatás szerint a beszállítók érdekes módon leggyakrabban a miatt panaszkodtak, hogy vásárlóik ugyan érdeklődnek környezeti teljesítményük iránt, de e szempontokat általában nem integrálják megfelelően beszerzési döntéseikbe és azok továbbra is alapvetően a kínált termékek, illetve szolgáltatások árára épülnek. Összesen 14 megkérdezett vállalat nyilatkozott úgy, hogy vevőik környezeti elvárásai hatására javult gazdasági teljesítményük, kilenc vállalat úgy, hogy nem változott és mindössze két

---

<sup>3</sup> Environmental Protection Agency, az USA környezetvédelmi minisztériuma

szervezet nyilatkozott úgy, hogy az új elvárások kedvezőtlenül érintették pénzügyi teljesítményüket (BSR, 2001).

Számos – elsősorban multinacionális – vállalat folytat aktív tevékenységet a környezetbarát beszerzés területén. A General Motors vezetésével jött létre 2003-ban az autópári óriást és beszállítóit, illetve az EPA-t magába foglaló együttműködés (SP, Suppliers Partnership for the Environment), melynek célja az amerikai vállalatok versenyképességének és környezeti teljesítményének együttes javítása. A szervezet az iparágban alkalmazott legjobb környezeti megoldások fórumául szeretne szolgálni és szándékai szerint különösen a kisebb beszállítók számára fog majd segítséget nyújtani.

Az SP tevékenységét munkacsoportokon keresztül fejti ki, melyek jelenleg a csomagolóanyagok környezetbarát tervezésére, a termelő vállalatok környezeti teljesítményének a mérésére és a fenntartható termékek előállításának a lehetőségeire koncentrálnak (SP: <http://www.supplierspartnership.org>).

A környezetbarát beszerzés viszonylag rövid múltra tekinthet vissza, de mind a vállalati, mind pedig a kormányzati szféra számára jó lehetőségeket kínál a fenntartható fejlődés gazdasági és környezeti követelményeinek a megvalósítása terén. A fenti példák jól mutatják, hogy az ipari ökológiai tapasztalatokhoz hasonlóan, a zöld beszerzés megvalósításában is szerepe van a konkrét pénzügyi előnyök kiaknázására való törekvéseknek, de már a gyakorlatban is megjelentek a szervezetek közötti mélyebb együttműködés különböző formái (pl. a környezetbarát terméktervezés területén). A beszállítói lánc mentén történő együttműködés is jelentős erőforrásokat igényelhet, ami különösen a kis méretű vállalatok számára nehezíti meg a részvételt. E nehézségeket azonban ellensúlyozhatja a nagy méretű vevők jelentős piaci ereje, ami az ipari ökológiai megoldásoknál hiányzik. Ez a piaci nyomás a beszállítókat arra kényszerítheti, hogy a megnövekedett (kezdeti) költségek ellenére vegyenek részt az együttműködésben és javítsák környezeti teljesítményüket. Mindezek az erőforrásfüggés elmélet, illetve a stratégiai választás elméletének a magyarázó erejét bizonyítják a beszállítási láncok mentén megvalósuló együttműködések esetében. A nagyvállalatok piaci előny



megszerzésére használhatják javuló környezeti teljesítményüket, míg beszállítóik hosszú távon is biztosíthatják a termékeik felvételét jelentő kapcsolatokat.

A beszállítói láncok másik előnyét jelentheti az a tanulási folyamat, mely a teljes lánc 'zöldüléséhez' vezethet. Az ilyen jellegű együttműködések keretében ugyanis a beszállítók olyan ismeretek birtokába juthatnak, melyek számukra korábban nem voltak elérhetőek. Példaként említhető a környezeti irányítási rendszerek bevezetése vagy a közösen kidolgozott termelési eljárások, a környezetet kevésbé károsító alapanyagok alkalmazása, stb.

Az ipari ökoszisztémákhoz hasonlóan a beszállítói láncok mentén történő együttműködésre is jellemző, hogy túlnyomó részben csak vállalati partnerekre épül, egyéb szervezetek legfeljebb, mint tanácsadók vesznek részt az ilyen irányú kezdeményezésekben. Ezért a stakeholder-elmélet érintett felek szerepére vonatkozó megállapításai csak korlátozott mértékben alkalmasak az ilyen jellegű együttműködések magyarázatára, akárcsak a szervezetek társadalmi elfogadottságát a középpontba állító intézményi szervezetelmélet megközelítése.

### **3. Helyi és regionális fenntarthatósági kezdeményezésekben való részvétel**

A különböző társadalmi csoportokkal való együttműködés lehetőségét nyújtja a vállalatok számára a helyi és regionális szinten megvalósuló fenntarthatósági kezdeményezésekben való részvétel.

Ezek egyik alapját az 1992-ben Rio de Janeiróban az ENSZ Környezet és Fejlődés Konferenciáján<sup>4</sup> elfogadott Agenda 21 (Feladatok a XXI. századra) című dokumentum, illetve az erre épülő, az ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives, a Helyi Környezeti Kezdeményezések Nemzetközi Tanácsa) által kezdeményezett Local Agenda 21 képezi. A Local Agenda 21 a különböző társadalmi csoportok, így a vállalati szféra részvételét és az együttműködésen alapuló célmeghatározás fontosságát hangsúlyozza a helyi tervezési folyamatok során.

A kezdeményezés sikerességét jelzi, hogy egy az ICLEI által készített felmérés szerint 1996 végére 64 ország több mint 1800 helyi önkormányzata végzett tevékenységeket a Local Agenda 21 keretében (ICLEI, 1997).

Mindazonáltal jelentős eltérések tapasztalhatók az egyes önkormányzatok által elért eredmények területén, illetve az érintett felek bevonásának a sikerességét illetően is.

Az USA Oregon államában található Portland városát gyakran emlegetik a fenntartható városfejlesztés egyik kiemelkedő példájaként. Portland városának célja, hogy az amerikai településekre jellemző kedvezőtlen folyamatokat (mint például a lakónegyedek városközponttól való egyre távolabb való költözése, az autóhasználat csaknem kizárólagos volta, stb.) visszafordítsa, és egy vonzó életfeltételeket kínáló, modern, fenntartható nagyvárost alakítson ki.

A város által működtetett Fenntartható Fejlődés Iroda (Office of Sustainable Development) számos, a vállalati szféra számára tervezett önkéntes programot kínál a hulladékok hasznosítása, a környezetbarát épületek, az energiahatékonyság és a megújuló energiahordozók, illetve a klímaváltozás és a fenntartható élelmiszertermelés területein. A vállalatok az e programok keretében nyújtott tanácsadás, technikai segítségnyújtás, illetve pénzügyi támogatás segítségével javíthatják környezeti teljesítményüket.

---

<sup>4</sup> UNCED, United Nations Conference on Environment and Development

Egy, a helyi vállalkozásokat tömörítő non-profit szervezet, a Sustainable Business Network of Portland (SBNP, Portland Fenntartható Vállalkozók Hálózata) egy olyan erős hálózat létrehozását tűzte ki a céljául a helyi közösségre építő vállalkozók, non-profit szervezetek és a lakosság képviselőinek a részvételével, mely alapjául szolgálhat Portland térségének a fenntarthatóvá tételéhez. Az SBNP a helyi vállalkozások és egyéb helyi társadalmi csoportok együttműködését célozza meg, és az ún. „helyi élő gazdaság” (local living economy) megteremtésén fáradozik, melynek lényege, hogy a gazdaságot a természeti környezet által szabott korlátok figyelembe vételével a helyi közösségbe ágyazza. A szervezethez csatlakozó vállalkozások vállalják, hogy méltányos profitot termelnek és működésük során figyelembe veszik a környezeti fenntarthatóságot, és az érintett felekkel szembeni felelősségüket (SBNP: <http://www.sbnportland.org/>).

Az SBNP a Business Alliance for Local Living Economies (BALLE, a Helyi Élő Gazdaságok Üzleti Szövetsége) nevű szervezet tagja, mely a fentiekben bemutatott célokat valósítja meg mintegy harminc független, az USA-ban és Kanadában működő üzleti hálózat és az általuk felölelt több mint 5000 vállalkozás segítségével (BALLE: <http://www.livingeconomies.org/>).

Európában 1994-ben került kidolgozásra az ún. Aalborg Charter, mely az európai városok számára jelöli ki az irányt a fenntartható fejlődés helyi szintű megvalósításának az érdekében. Mára mintegy 2500 önkormányzat írta alá a dokumentumot, mely a fenntartható fejlődés helyi megvalósításának az alapjául szolgáló elveket, ajánlásokat tartalmaz. E sikeres kezdeményezés folytatásaként 2004-ben 'Aalborg+10' elnevezéssel tartottak konferenciát, melynek eredményeképpen fogalmazták meg az ún. Aalborg-i Kötelezettségeket, melyek célja, hogy megerősítsék a már folyamatban lévő fenntarthatósági kezdeményezéseket, és új lendületet adjanak a Local Agenda 21-ben lefektetett elképzeléseknek. Az e dokumentumot aláíró önkormányzatok tíz területen vállalnak kötelezettségeket, melyek a kormányzás, a helyi vezetés, a természeti erőforrások, a fenntartható fogyasztás, a tervezés, a közlekedés, az egészségügy, a társadalmi egyenlőség és igazságosság, a globális problémák és a helyi gazdaság

fenntarthatóvá tételének a területeire vonatkoznak. Ez utóbbi témában az önkormányzatok vállalják, hogy elősegítik a munkahelyteremtést és az új vállalkozások indítását, illetve együttműködésre törekszenek a helyi vállalkozásokkal a helyes vállalati gyakorlat kialakításának az érdekében, fenntarthatósági elveket fejlesztenek ki a vállalkozások telephelyeire vonatkozóan és támogatják a helyi, illetve regionális termékek piacait, valamint a fenntartható helyi turizmust.

E kezdeményezések kiváló lehetőséget nyújtanak a vállalati szféra számára a helyi közösségekkel való együttműködésre, e lehetőségek a gyakorlatban azonban jelentős részben még kihasználatlanok maradnak.

A helyi és regionális kezdeményezésekben való vállalati részvételt a legkézenfekvőbbben a stakeholder-elmélet alapvetéseivel lehet magyarázni, hiszen a helyi közösségek mindennapi életében történő részvétel kiváló lehetőségeket nyújt a vállalatok érintettek általi megítélésének a javítására. Ugyanezen gondolatmenet az intézményi elmélet felvetéseit is igazolni látszik, hisz a helyi közösségek életében való vállalati részvétel a szervezet legitimitását is nagymértékben növelheti. A helyi vagy regionális szintű tervezési folyamatokban való részvétel, a lakossági fórumokon való jelenlét, illetve a megoldási javaslatok kivitelezésében való aktív közreműködés mind kiváló lehetőséget kínálnak a szervezetek ismertségének a növelésére, megítélésének a javítására. Végül a szervezeti tanulásra vonatkozó elmélet is képes megmagyarázni a helyi szintű kezdeményezésekben való vállalati részvételt, azáltal, hogy a vállalatok ilyen irányú tevékenysége elősegíti a szorosabb kapcsolat kialakítását a vevőkkel, beszállítókkal és egyéb érintettekkel, aminek révén a szervezetek a piaci tevékenységükhöz szükséges információkhoz juthatnak.

#### 4. Önkéntes megállapodások

Az önkéntes környezetvédelmi megállapodások általában a környezeti szabályozás megfelelő eszközeinek a kiválasztásával kapcsolatban kerülnek előtérbe, mint a közvetett környezeti szabályozás korszerű, a kormányzat és a gazdálkodó szervezetek, illetve az egyéb társadalmi csoportok számára kölcsönös előnyöket nyújtó alternatív eszközök.

Az önkéntes megállapodások jellegzetessége, hogy képesek lehetnek a környezeti szabályozás hagyományos eszközeinek a kiváltására és létrejöttük során alapvető szerepe van a vállalatok és a környezetvédelmi hatóságok, illetve az egyéb érintett felek közötti konzultációnak, egyeztetésnek.

Alkalmazásukra világszerte számos példát lehet találni, de egyes területeken (mint például Hollandiában és Németországban) sokkal jelentősebbek, mint máshol (Magyarországon például még nem alkalmazzák a hatóságok ezt a szabályozási formát).

Bár az USA nem írta alá az üvegházhatású gázok kibocsátásának a korlátozására vonatkozó Kiotói Egyezményt, az EPA számos együttműködési projektet dolgozott ki az energiafelhasználás hatékonyságának a növelése és a káros kibocsátások csökkentése érdekében. Az USA környezetvédelmi hatósága vállalatokkal, fogyasztókkal, helyi és állami szintű kormányzatokkal és egyéb szervezetekkel dolgozik együtt e projektek keretében, melyek a résztvevők számára önkéntesek (EPA: <http://www.epa.gov/cpd.html>).

A Climate Leaders (Klíma Vezetők) egy 2002-ben létrejött, az ipar és a kormányzati szféra közötti együttműködési projekt, melynek résztvevői hosszú távú klímaváltozási stratégiákat és célokat dolgoznak ki. A partnervállalatok önkéntes üvegházhatású gáz csökkentési vállalásokat tesznek, és folyamatosan figyelemmel kísérik kibocsátásaikat, melyeket jelentenek az EPÁ-nak és ezáltal maradandó feljegyzések készülnek eredményeikről. Az elképzelések szerint az együttműködésben résztvevő vállalatok a környezetvédelem területén vezető szervezetekként azonosítják majd magukat és a kezdeményezés segítségével megerősíthetik stratégiai pozíciójukat a klímaváltozással kapcsolatos kormányzati politikával kapcsolatban. Ezen felül a legfontosabb motivációs tényező a résztvevő szervezetek számára az általuk elért eredmények nyilvánosságának a

biztosítása, illetve az EPA által a rendelkezésükre bocsájtott útmutatók, technikai segítség. Jelenleg mintegy 89, jelentős részben multinacionális vállalat vesz részt a Climate Leaders nevű kezdeményezésben (EPA, 2005 és <http://www.epa.gov/climateleaders/index.html>).

Az EPA a Climate Leaders programot a már korábban meghirdetett specifikus programjainak a keretében is ajánlja. Ezek közül a legismertebb az energiahatékonyság javítását célzó Energy Star program, de működik program a tiszta energiahordozók piacának a támogatása érdekében (Green Energy Partnership), vagy a kombinált energiatermelés elterjedésének a támogatására is (Combined Heat and Power (CHP) Partnership)<sup>5</sup>.

Az önkéntes megállapodások alapvető célja a vállalati szféra szempontjából a kiszámítható, a lehetőségeiket is figyelembe vevő környezeti szabályozási légkör kialakítása. Míg a hagyományos eszközök (pl. adók vagy díjak) alakulása előre kiszámíthatatlan és megállapításuk során a vállalati szféra gyakran csak informális csatornákon keresztül tud hatást gyakorolni a jogszabályalkotókra, addig az önkéntes megállapodások évekre előre jól meghatározott célokat fektetnek le, melyek a vállalatok teljesítőképességén belül maradnak. Mindezekon felül az önkéntes megállapodások a vállalatok image-ét is képesek lehetnek javítani és amennyiben a civil szervezetek és egyéb érintettek bevonásával jönnek létre, az ezekkel való társadalmi kapcsolatok javítására is alkalmasak lehetnek. Mivel a vállalatok előírás szerinti működését segítik elő, ezért az önkéntes megállapodások nagy mértékben hozzájárulnak a vállalatok legitimációjához és ezzel az intézményi elmélet megállapításait is igazolják. A megállapodásokhoz elvezető utat azonban mintegy tanulási folyamatot is értelmezhetjük, melynek során a problémákra újszerű, eddig még nem alkalmazott megoldások születhetnek.

---

<sup>5</sup> Az EPA által kínált programok listáját, illetve leírását lásd az alábbi internetes oldalon: <http://www.epa.gov/climateleaders/resources/volprograms.html>

## Összegzés

Az elmúlt évek fejleményeinek a következményeképpen a környezetvédelem szerepe a vállalati gazdálkodás során egyre inkább felértékelődik. Ezzel párhuzamosan a fentiekben bemutatott, a vállalati szféra és egyéb társadalmi csoportok együttműködésére épülő eszközökkel is egyre gyakrabban találkozhatunk. Már a hazai nagyvállalatok egy része is figyelmet fordít a környezetvédelmi szempontokra beszerzései során és megjelentek a törekvések az ipari parkok ipari ökoszisztémák mintájára való újjászervezésére, illetve az önkéntes megállapodások alkalmazásának a lehetősége is felmerült mind a gazdálkodó, mind a kormányzati szférában. Mindazonáltal még elmondható, hogy a vállalati részvétel a fenntartható fejlődés problémáinak a megoldásában – néhány még különlegességnek számító kivétellel – nem megy túl a kötelező jogszabályok betartásán, illetve a vállalatokról kialakult képet közvetlenül meghatározó intézkedéseken. Mindezek a fejlemények annak ellenére jellemzik a gazdálkodó szférát, hogy tudjuk, radikális változtatásokra lenne szükség annak érdekében, hogy a még fennmaradt természeti kincseinket megőrizzük.

A szervezetelméletek – e konkrét társadalmi problémáktól függetlenül is – számos magyarázattal szolgálnak a vállalatok közötti és a vállalatok és más társadalmi csoportok közötti együttműködésre (lásd a cikk megállapításait összefoglaló 2. táblát). Megállapítható, hogy e magyarázatok a fentiekben bemutatott esetekben is megállják a helyüket és ugyan egyik megközelítés sem képes maradéktalanul megmagyarázni a gyakorlati életben tapasztaltakat, mégis betekintést nyújthatnak a vállalatokat az együttműködés irányába terelő motivációs tényezőkhöz.

E terület kutatása éppen ezért fontos: a vállalati szféra szerepének a jelentősége miatt minden lehetőséget meg kell ragadni a cikk által is bemutatott, illetve egyéb, a társadalmi együttműködést előmozdító megoldások pontosabb megismerésére és különösen arra, hogy feltárjuk, hogy milyen módon lehetne ösztönözni a különféle szervezeteket a párbeszédre, a közös munkára.

	<b>Tranzakciós költségek elmélete</b>	<b>Erőforrás-függés elmélet</b>	<b>Stratégiai választás elmélete</b>	<b>Stakeholder elmélet</b>	<b>Szervezeti tanulás</b>	<b>Intézményi megközelítés</b>
<b>Ipari ökoszisztémák</b>	A tranzakciós költségek elsősorban, mint korlátozó tényezők jelennek meg (szállítási, szervezési, stb. költségek)	<b>Egy folyamat nem kívánatos melléktermékei egy másik folyamat erőforrásaiként hasznosulnak</b>	<b>A hulladékok költséghatékony kezelése, az olcsó erőforrások versenyelőnyt jelenthetnek</b>	Az érintett felek általában nem játszanak jelentős szerepet az ipari ökoszisztémák kialakulásában	A melléktermékek piacának a megismerése, ritkábban a folyamatok átalakítása tanulási folyamatot jelent	Az ipari ökoszisztémák általában kevésbé ismertek, a vállalatok társadalmi megítéléséhez csak korlátozottan járulnak hozzá
<b>Környezetbarát beszerzés</b>	A beszállítókkal való kapcsolat szorosabbra fogása csökkentheti a tranzakciós költségeket (pl. a beszállítókkal való hosszabb távú kapcsolat, stb.)	<b>A beszerzési funkció szerepe a megfelelő (pl. környezetet kímélő) erőforrások biztosítása a szervezet tevékenységéhez</b>	<b>A beszállítói hálózaton belüli együttműködés erősítheti a résztvevő szervezetek piaci pozícióját (stabilabb felvevő/beszállító, végtermékek jobb teljesítménye, stb.)</b>	Kizárólag a beszállító-vevő kapcsolatokra koncentrálnak (a kormányzati beszerzés kivételével, de a tágabb hatások ebben az esetben is nagyon korlátozottak)	<b>A beszállítók számára új ismereteket nyújt a környezetvédelem terén; a vevők jobban megismerik beszállítóikat; „együtt tanulás”</b>	Csak a vállalati körön belül járul hozzá jelentősen a szervezet megítéléséhez
<b>Helyi és regionális fenntarthatósági kezdeményezések</b>	Az érintett felekkel való együttműködés javíthatja a vállalatok megítélését, ami segítheti az együttműködést egyéb területeken is	A helyi/regionális erőfeszítések elsősorban a munkaerő megtartása, vonzása területén lehetnek kedvezőek	A helyi/regionális piacok ismerete versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára	<b>A helyi/regionális kezdeményezések a különböző társadalmi csoportok együttműködésének fontos szinterei lehetnek</b>	<b>Kedvező feltételeket teremtenek az érintett felek (fogyasztók, hatóságok, stb.) igényeinek, illetve akár a versenytársak tevékenységének a megismerésére is</b>	<b>A helyi, regionális kezdeményezésekben való aktív, pozitív részvétel nagy mértékben hozzájárulhat a szervezet társadalmi elfogadottságához</b>
<b>Önkéntes környezetvédelmi megállapodások</b>	A megállapodási folyamat egyik fontos eredménye a felek között kialakuló bizalom, ami jelentős mértékben csökkentheti a vállalatok költségeit (például egy-egy engedélyezési eljárás időtartamának a lecsökkentésével, stb.)	A megállapodások vállalati működés társadalmi környezetét biztosítják a szervezetek számára	Az egyedi megállapodások a vállalat versenypozícióját javítják; ezek, illetve az iparági szintű megállapodások mind hozzájárulnak a szabályozási környezet kiszámíthatóságához	Az érintett felek számára lehetőséget nyújt a vállalati tevékenység befolyásolására, a vállalat számára az együttműködés kereteit adhatja, de az érintettek széles köre gyakran távol marad	<b>A hatóságok szándékainak a feltérképezése a vállalatok számára, a vállalati működésbe való betekintés a hatóságok számára jelent új ismereteket</b>	<b>Az intenzív munka eredményeképpen a megállapodásban résztvevő partnerek egymást jobban megismerhetik, elfogadhatják, de a résztvevők köre gyakran igen szűk</b>

**2. tábla** A szervezetek közötti együttműködést alátámasztó elméletek összefoglalása (kiemelés: jelentős magyarázó erő)



## **Felhasznált irodalom**

Baas, L. W. és F. A. Boons (2004): An industrial ecology project in practice: exploring the boundaries of decision-making level in regional industrial systems; *Journal of Cleaner Production*, 12 (2004): 1073-1085. o.

Baas, L.W. (2005): *Cleaner Production and Industrial Ecology; Dynamic Aspects of the Introduction and Dissemination of New Concepts in Industrial Practice*; Eburon Academic Publishers, Delft

Barringer, B. R. és J. S. Harrison (2000): Walking the Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships; *Journal of Management*, 26 (3): 367-403. o.

Brown, L.R. (1984-2006): *State of the World*; Worldwatch Institute

BSR (2001): *Suppliers' Perspective on Greening the Supply Chain*; Business for Social Responsibility Education Fund

Buzády Z. (2006): Helyzetkép a hazai középvállalatok stratégiai szövetségeiről, *Vezetéstudomány*, XXXVII. évfolyam. 4. szám.

Carson, R. (1962): *Silent Spring*; Houghton Mifflin Company

Center for Corporate Citizenship, Boston College és U.S. Chamber of Commerce (2005): *The State of Corporate Citizenship in the U.S.; Business Perspectives in 2005*

Cote, R. P. és E. Cohen-Rosenthal (1998): Designing eco-industrial parks: a synthesis of some experiences; *Journal of Cleaner Production*, 6 (1998): 181-188. o.

Darnall, N. és A. Pavlichev (2005): *Environmental Policy Tools and Firm-level Management Practices in the United States*; OECD

Das, S. és B. Teng (1998): Resource and risk management in the strategic alliance in firm valuation; *Academy of Management Journal*, 41: 27-41. o.

Delmas, M. és A. Marcus (2004): Firms' Choice of Regulatory Instruments to Reduce Pollution: A Transaction Cost Approach, *Business and Politics*, 6 (3)

Demeter K., Gelei A. és Jenei I. (2006): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsmenteszközeire; *Vezetéstudomány*, XXXV. Évfolyam, 4. szám.

Desrochers, P. (2004): Industrial symbiosis: the case for market coordination; *Journal of Cleaner Production*, 12 (2004): 1099-1110. o.

Ehrenfeld, J. és N. Gertler (1997): Industrial ecology in practice: The evolution of interdependence at Kalundborg; *Journal of Industrial Ecology*, 1 (1997): 67-79. o.

Ehrlich, P. R. (1995): *The Population Bomb*; Buccaneer Books

EPA (2005): *A Program Guide to Climate Leaders*; United States Environmental Protection Agency

European Union (2002): Consolidated version of the Treaty on European Union; *Official Journal of the European Communities*, C 325/5

Faulkner, D. O. (1995): *International strategic alliances: Co-operating to compete*; Maidenhead, U.K.: McGraw-Hill

Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*; Boston: Pitman

Global Reporting Initiative (2006): *Sustainability Reporting Guidelines. Draft. Version for Public Comment*

ICLEI (1997): *Local Agenda 21 Survey. A Study of Response by Local Authorities and their National and International Associations to Agenda 21*. International Council for Local Environmental Initiatives és United Nations Department for Policy Coordination and Sustainable Development

Judge, W.Q. és T. Douglas (1998): Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment; *Journal of Management Studies*, 35(2): 241-262. o.

Judge, W.Q. és D. Elenkov (2005): Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms; *Journal of Business Research*, 58: 893-901. o.

Kerekes, S., Harangozó, G., Németh, P., Nemcsicsné Zs. A. (2005): *Environmental Policy Tools and Firm-level Management Practices in Hungary*; OECD

Kraatz, M. S. (1998): Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change; *Academy of Management Journal*, 41(6): 621-643. o.

Labuschagne, C., A. C. Brent, és R. P. G. van Erck (2005): Assessing the sustainability performance of industries; *Journal of Cleaner Production*, 13 (2005): 373-385. o.

Madhok, T. és S. B. Tallman (1998): Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships; *Organization Science*, 9: 326-339. o.

Manring, S.L. és S. B. Moore (2006): Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: a conceptual model and case study; *Journal of Cleaner Production*, article in press: 1-9

March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning; *Organization Science*, 2(1): 71-87. o.

McGinn, A. P. (2000): Why Poison Ourselves? A Precautionary Approach to Synthetic Chemicals; Worldwatch Institute

Kraatz, M.S. (1998): Learning by association. Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41: 621-643. o.

Mohr, J. és R. Spekman (1994): Characteristics of Partnership Success: partnership Attributes, Communication Behavior And Conflict Resolution Techniques; *Strategic Management Journal*, 15 (2005): 135-152. o.

Pecze, K. (2003): Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok; *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 6. szám

Pfeffer, J. és G. R. Salancik (1978): The external control of organizations; New York: Harper & Row

Potoski, M. és A. Prakash (2005): Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance; *American Journal of Political Science*, 49 (2): 235-248. o.

Powell, W.W., K. W. Koput, K.W. és L. Smith-Doerr (1996): Interorganizational cooperation and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology; *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145. o.

Selsky, J. W. és B. Parker (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice; *Journal of Management*, 31 (6): 849-873. o.

Steiner, M. és C. Hartmann (2006): Organizational learning in clusters: A case study on material and immaterial dimensions of cooperation; *Regional Studies*, 40 (5): 493-506. o.

United Nations (2005): The Millennium Development Goals Report

United Nations Conference on Environment and Development (1992): Agenda 21

United Nations World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future (The Brundtland Report); Oxford: Oxford University Press

Williamson, O. F. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives; *Administrative Science Quarterly*, 36 (1991): 269-296. o.

Wilson, E.O. (2003): *The Future of Life*; New York: Vintage Books