

A VEZETŐI CONTROLLING SZEREPE A MAGYAR TELEKOM ZÖLD ÁTMENETÉBEN

Kálmán Botond Géza, egyetemi adjunktus

Kodolányi János Egyetem, Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék
Fenntartható Gazdaság Intézet,
email cím: kalman.botond.geza@kodolanyi.hu

Malatyinszki Szilárd intézetigazgató, tanszékvezető, egyetemi docens

Kodolányi János Egyetem, Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék
Fenntartható Gazdaság Intézet,
email cím: mszilard@kodolanyi.hu

Absztrakt

A kontrolling fő feladata, hogy a vezetés alrendszeréként segítse azon döntések meghozatalát, amelyek lehetővé teszik a szervezeti célok elérését. Napjainkban az egyre fogyó erőforrások miatt a fenntarthatóság kérdése globális fókuszba került. A Magyar Telekom Csoport 2004 óta évente jelentésekben teszi közzé fenntarthatósági teljesítményéről szóló beszámolóját, melyek – az összehasonlíthatóság és elemezhetőség érdekében – szigorú nemzetközi szabályoknak megfelelően készülnek. A jelentések számos területet ölelnek fel. Ezek közül a gépjárműparkkal és járműhasználattal kapcsolatos döntéseket és azok pénzügyi, környezeti hatásait vizsgálja ez a tanulmány. Célja azoknak a vezetői döntéseknek az elemzése, amelyek a zöldebb és fenntarthatóbb működést szolgálják ezen a területen. Az eredmények azt mutatják, hogy a járműpark évről-évre egyre zöldebb és korszerűbb. Ennek alapján a levonható legfőbb következtetés, hogy a zöld gondolkodásmód és a megalapozott társadalmi felelősség-szemlélet alkalmazása a vezetői döntéshozatalban pozitív hatású a multinacionális vállalat közvetlen és globális környezetére egyaránt.

1. Bevezetés

Az Egyesült Nemzetek Szervezete 2015-ben tette közzé fenntarthatósági keretrendszerét (UNDP, 2015). A fenntarthatóság fogalmát azonban ennél jóval korábban a Brundtland-jelentés (1987) vezette be a tudományos gondolkodásba. Sőt tulajdonképpen az emberi élet egyik kulcsfogalmaként mindig is alkalmazta a gyakorlatban az emberiség. Gondoljunk csak a nomád állattenyésztőkre, vagy a két- és háromnyomásos gazdálkodás bevezetésére. A fenntarthatóság szorosan kapcsolódik egy másik fogalomhoz a vállalati társadalmi felelősségvállaláshoz (angolul Corporate Social Responsibility, rövidítve: CSR). Ennek kezdetei 1953-ig nyúlnak vissza, amikor Boven

amerikai közgazdász először használta a fogalmat (Rao, 2020). A CSR korszerű modelljei az 1990-es évekre datálódnak (Carroll, 1991; Wood, 1991). Harminc évvel később, napjainkban a világ többféle, egymással összefüggő fenyegetéssel néz szembe, a kérdéses visszafordíthatóságú éghajlatváltozástól a társadalmi egyenlőtlenségig. A fogyasztók és a befektetők vállalatokat egyre inkább annak alapján ítélik meg, hogy hogyan járulnak hozzá ezeknek a fenyegetéseknek a mérsékléséhez. Minden érdekelt és a széles közvélemény részéről nagy igény mutatkozik olyan értelmes, összehasonlító adatok iránt, amelyek arra vonatkoznak, hogy a szervezeti CSR és a környezetgazdálkodás hogyan kezeli az olyan kérdéseket, mint a klímaváltozás.

2. Szakirodalmi áttekintés

A környezeti CSR olyan cselekvési program, amelyet egy vállalat a bolygó ökoszisztémájára gyakorolt hatásának csökkentése és környezeti fenntarthatóságának növelése érdekében hajt végre (Hopper, 2021). Tipikus környezeti CSR tevékenység például a hulladékcsökkentés, az energiafelhasználás és az üvegházgázok kibocsátásának csökkentése, a megújuló energiaforrások használata vagy a fenntartható közlekedési politika. A környezeti CSR főbb előnyei az alacsonyabb költségek, a hírnév, a munkavállalói elkötelezettség, a befektetők érdeklődése, és az értékesítési lehetőségek bővülése. Az üzleti környezet fenntarthatóságával kapcsolatos jogszabályok mennyisége és összetettsége folyamatosan nő. A megfeleléssel és a jelentésekkel foglalkozó stratégia csökkenti a kockázatot, és segít nyomon követni a tágabb célokra felhasználható kulcsfontosságú adatokat (Rathod, 2021).

Ezen előnyök mellett a fenntarthatóság stratégiai megközelítése segít a vállalatoknak a horizonton túlra tekinteni az éghajlattal kapcsolatos kockázatok és lehetőségek azonosításában. Ez elengedhetetlen a hatékony hosszú távú döntéshozatalhoz és az üzleti rugalmasság tervezéséhez.

A vezetői döntéshozatal vezérelve (NHS, 2021) az 5R: Reduce, Reuse, Reprocessed, Renewable, Recycle (azaz: csökkentés, újrafelhasználás, újrafeldolgozás, megújulás, újrahasznosítás). Az előrehaladás mérőszámokkal való nyomon követése megfelelő mutatók kidolgozását igényli. A mutatók összhangban vannak a fenntartható fejlesztési célokkal, és lefedik az ÜHG-kibocsátás és a vízfogyasztás csökkentésének szempontjait a munkavállalók sokszínűségén és befogadásán, a vezetőség összetételén és a jövőre vonatkozó készségek fejlesztésén keresztül. Együtt elismerik az üzleti élet, az emberek és a környezet kölcsönösen függő természetét, és hangsúlyozzák az erős irányítás és a szervezeti cél fontosságát.

Az 5R kiterjed az energia-, erőforrás- és eszközhasználat csökkentésére egyaránt. Ennek a csökkentésnek az egyik fontos területe az üzleti utak, az

üzleti célú járműhasználat csökkentése. Becslések szerint az üzleti utazások a globális utazások 15-20 százalékát teszik ki (Borko et al., 2020). A légi közlekedés a globális kibocsátás jelentős forrása, és a légi ez a kibocsátás 70 százalékkal gyorsabban nő, mint azt az Éghajlatváltozási Kormányközi Testület (IPCC) eredetileg várta. Gyakoribb azonban a gépjárművek használata. Ezek esetében a benzin és a gázolaj szén-dioxid - kibocsátása körülbelül 2,4 kg/liter (HM Government, 2019). Az elektromos autók kibocsátását általában 0 emissziós értékkel szokták jellemezni. Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy az elektromos áramot erőművek termelik, amelyek jelentős hányada még ma is fosszilis tüzelőanyaggal működik. Ezért a járműhasználat korlátozása és az alacsonyabb kibocsátású típusokra történő váltás jelentős mértékben hozzájárulhat egy vállalat környezetterhelésének csökkentéséhez. Ennek a csökkenésnek a mértékét vizsgálja ez a tanulmány a Magyar Telekom Csoport példáján.

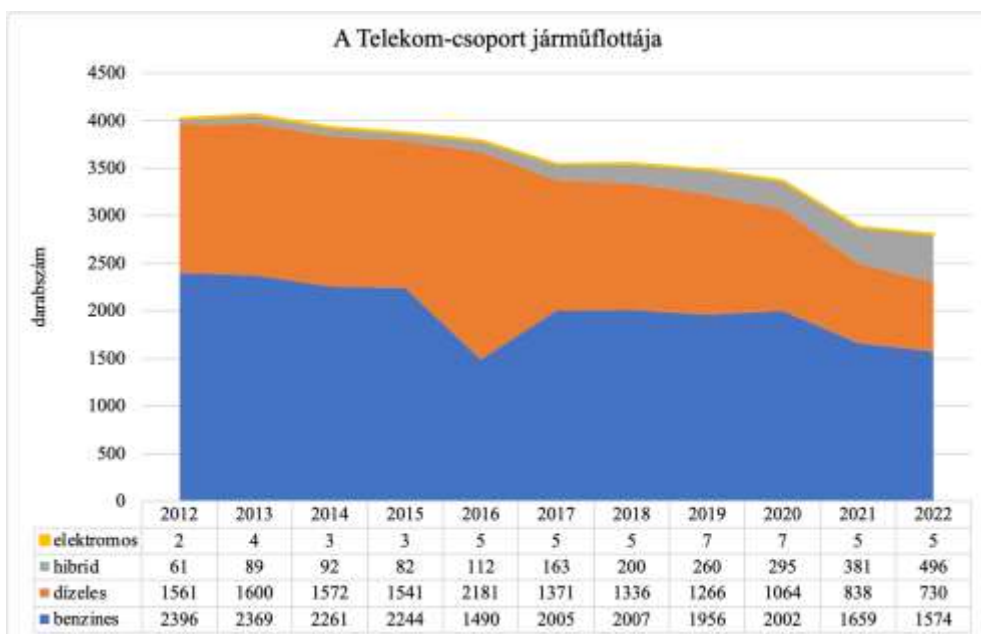
3. Adatok és módszer

A szerzők a kutatás során a Magyar Telekom évente megjelenő Fenntarthatósági jelentéseinek adatait használták. A vállalat 2004 óta készíti el és hozza nyilvánosságra ezeket a beszámolókat. Ezt megelőzően még jogelődje, a Matáv Csoport is közzétett környezetvédelmi jelentést 2002-ben és 2003-ban. A vállalatcsoport elsősorban magyar cégekből áll, de külföldi leányvállalatai is vannak. A jelentések konszolidált szerkezetűek. Ez azt jelenti, hogy valamennyi vállalat adatait bevonják a beszámoló elkészítésébe. Így a közölt adatok időben összehasonlíthatók lesznek, követve a vállalatcsoport összetételének alakulását és változásait. Az elkészült jelentéseket minden évben egy független szakértői csoport, a Pricewaterhouse Coopers Könyvvizsgáló Kft ellenőrzi és minősíti. A jelentésben szereplő információk megbízhatóságáról kiadott nyilatkozat is a beszámoló részét képezi. Ez az eljárás biztosítja a közölt adatok hitelességét és megbízhatóságát. A jelentésekben szereplő adatok a cégcsoport éves jelentéséből, IFRS szerinti beszámolójából, felelős vállalatirányítási jelentéséből és külső felmérésekből származnak. A társadalmi vonatkozású adatok a vállalatcsoporton belüli adatszolgáltatással, a környezetvédelmi adatok egy nyomon követhető, online adatszolgáltatási rendszerből kerültek összegyűjtésre. Az adatok közül a szerzők a jelenlegi kutatáshoz a gépjárműflotta számának és összetételének alakulását és a járművek éves futásteljesítményét vizsgálták. Felhasználtak további adatokat is, amelyekből megállapítható, hogy a megfelelő környezettudatos vezetői döntéshozatal eredményeképpen milyen éves futásteljesítményt és üzemanyagmennyiséget takarít meg a vállalatcsoport – csökkentve ezzel a működésével okozott környezeti terhelést. A szerzők az adatokat jelen kutatás terjedelmi és időbeli korlátaihoz alkalmazkodva leíró

statisztikai módszerekkel dolgozták fel a MS-Excel 16.74 verziójának használatával. Tekintettel arra, hogy az éves jelentésekben közölt adatok nem minden évben teljesen azonos struktúrájúak, a jelen vizsgálat a 2012-2022 közötti időszakra terjed ki.

4. Az eredmények ismertetése

Az első vizsgált kérdés a Telekom vállalatcsoport gépjárműflottájának összetétele volt. Ez elsősorban benzin- és dízelüzemű gépkocsikból áll, de már a vizsgált időszak elején is voltak hibrid és elektromos autók is (5. ábra).



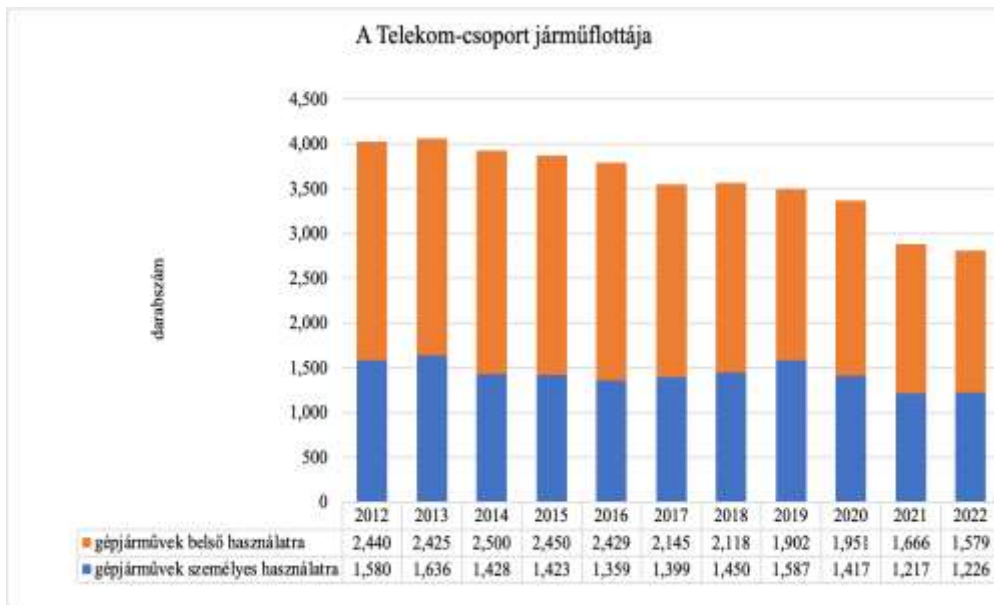
5. ábra A gépjárműflotta összetétele üzemanyagtípus alapján

Forrás: Saját szerkesztés

Az idősoros adatok alapján elmondható, hogy a járműpark alakulásában több módon is szerepet játszanak a környezeti szempontok. Egyrészt évről-évre folyamatosan, a vizsgált időszak alatt összesen 30%-kal csökkent a gépjárművek összes száma, másrészt 1,5%-ról 18%-ra nőtt a hibrid és elektromos autók aránya a teljes flottán belül. Mindkét változás kedvező hatását a környezetterhelés szempontjából. Kérdésként merülhet fel, hogy miért csökkent az elektromos autók száma a 2020-as 7 darabról 2021-re 5 darabra. A 2021-es éves jelentésben megtaláljuk a magyarázatot: a töltőhálózat lassú fejlődése miatt a tisztán elektromos gépkocsik helyett inkább a hibrid meghajtású járművek kerültek előtérbe. (Megjegyzés: bár a statisztikai adatok jellege miatt korrektebb az oszlopdiagram használata, a 5. ábra diagramtípusa

jobban szemlélteti a trendet, ezért döntöttek a szerzők ennek használata mellett. Ugyanez a gondolatmenet érvényes a későbbiekben szereplő vonaldiagramok esetére is.)

További szempont egy járműflotta esetén, hogy az autókat milyen célra használják (**6. ábra**). Bár az összes gépkocsi száma csökkent, a csökkenés nem volt egyenletes. Különösen a személyes használatú gépkocsik száma ingadozott: 2013-2016 között csökkent, majd 2017-től ismét növekedésnek indult a személyes használatra szolgáló járművek száma és 2019-re ismét elérte az időszak elején kimutatott darabszámot.

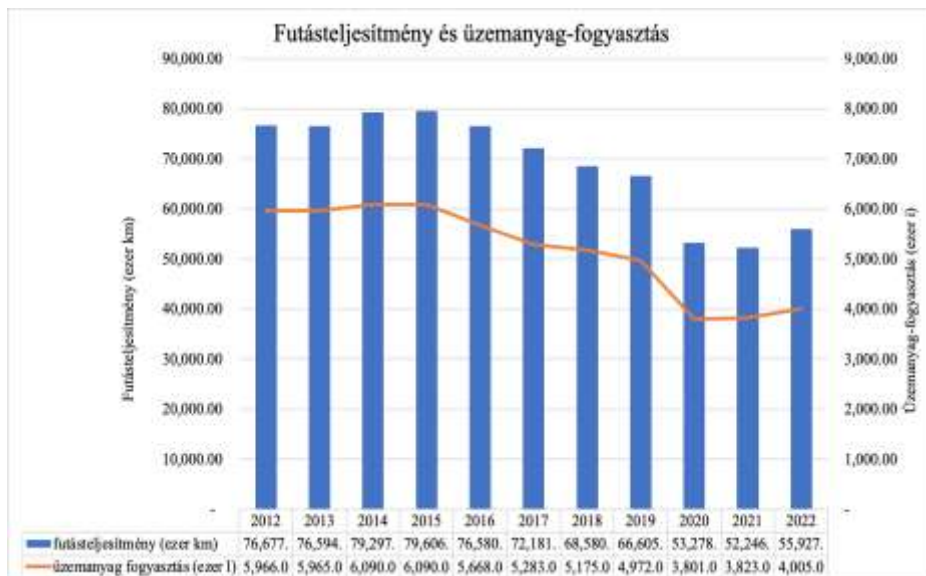


6. ábra A járműflotta megoszlása használat szerint

Forrás: Saját szerkesztés

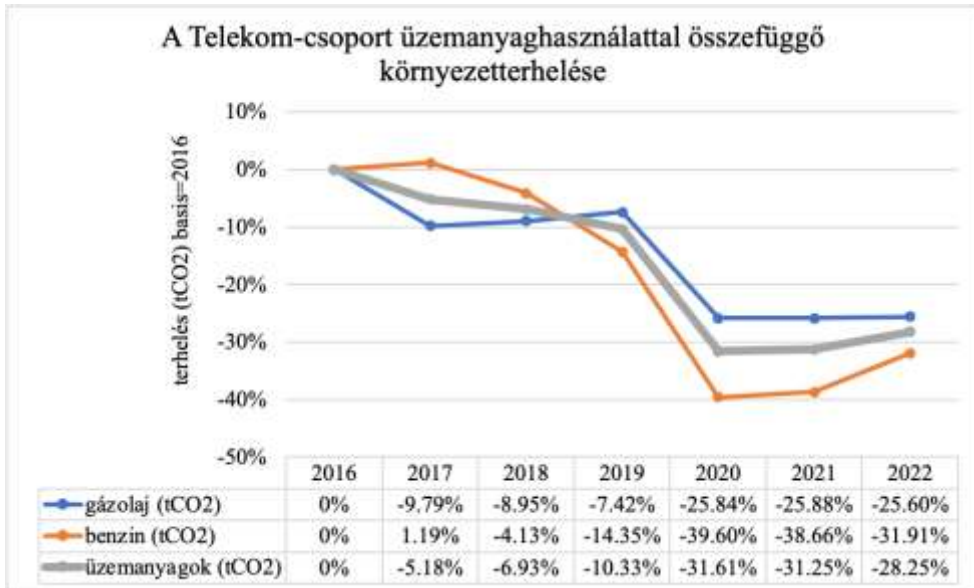
Az éves jelentésből azonban kiderül, hogy ez a növekedés elsősorban a hibrid autók vásárlását jelentette. Bár ebben az esetben is csökken a környezet nominális terhelése, ez egyben azzal járt, hogy nőtt a gépkocsik száma. Azaz a Jevons (1865) által leírt paradoxon érvényesül. Eszerint a hatékonyság növekedése (átállás a fosszilis üzemanyagról az elektromosra) olcsóbbá teszi az autók üzemeltetését, de emiatt nő az autók száma, hiszen ugyanakkora költséggel most több autó üzemeltethető.

Nemcsak a gépjárművek száma határozza meg a környezetre kifejtett terhelést. Fontos a futott kilométerek száma és az elfogyasztott üzemanyag mennyisége is (**7. ábra**).



7. ábra A Telekom Csoport járműveinek futásteljesítménye és üzemanyag-fogyasztása
 Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált időszakban összességében 27%-kal csökkent a futásteljesítmény és 33%-kal az üzemanyagfogyasztás. A közölt adatok azt mutatják, hogy különösen az ólommentes benzin használata csökkent, a dízel-fogyasztás csökkenése kisebb mértékű volt. Mindkét üzemanyag-fogyasztásának csökkenése 2016-tól kezdődik, a megelőző négy vizsgált év fogyasztási trendjét a stagnálás jellemzi. A megtakarítás mértéke 2016-2022 között a benzinfogyasztásban 39,4% a dízel-fogyasztásban 27,9% volt. Ezzel a gázolajhasználat okozta környezetterhelés 26%-kal, a benzinfogyasztás miatti terhelés 32%-kal csökkent 2016-hoz képest. A teljes üzemanyagmegtakarítás következtében összesen 28%-kal csökkent a Telekom csoport okozta, a gépjárműflottához kapcsolódó CO₂-terhelés (**8. ábra**).



8. ábra A Telekom csoport autóhasználatával összefüggő CO₂-kibocsátása (bázisérték: 2016)

Forrás: Saját szerkesztés

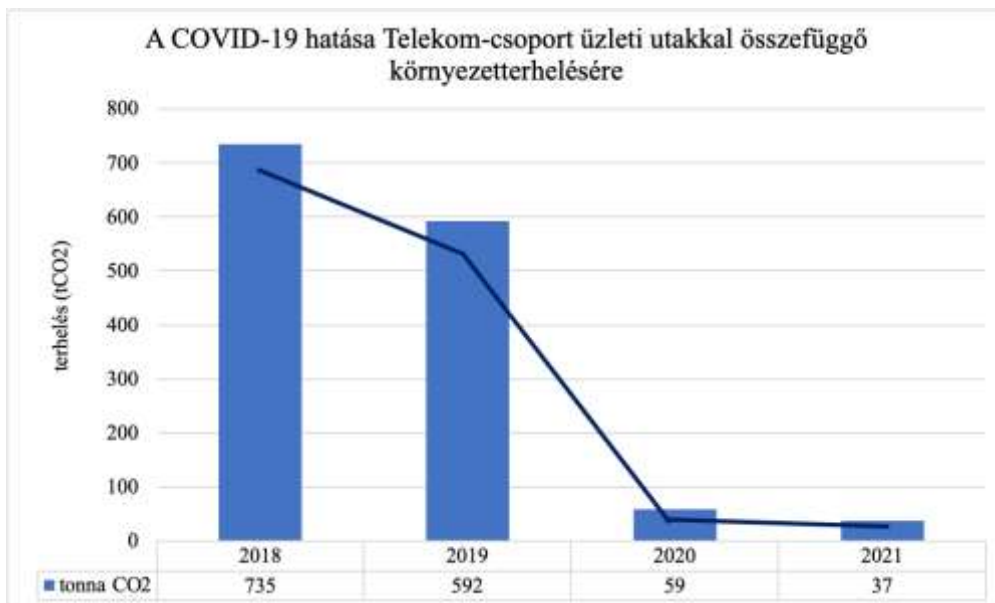
Ez a csökkenés több ok következménye. Elsősorban az úgynevezett utazáscsökkentő megoldások szerepével hozható kapcsolatba. A környezettudatosság jegyében már a Magyar Telekom jogelődje, a Matáv csoport is hozott olyan vezetői döntéseket, amelyek egyszerre kímélték a környezetet és a humán erőforrást. Ezen intézkedések közül az egyik a képzések és konferenciák online térbe költöztetése (Telepresence videokonferencia-rendszer). Az első évben, amikor a cégcsoport környezetvédelmi jelentést adott ki, 2002-ben negyedmillió kilométer utazást váltottak ki az utazáscsökkentő megoldások. Ez 24,5 ezer liter üzemanyag megtakarítását jelentette és 61 tonna CO₂-dal egyenértékű kibocsátáscsökkenést. Hasonló hatású a rendszeresített távoktatás és online vizsga is. Ezek szintén jelentős számú kilométerfutást és üzemanyag-fogyasztást takarítanak meg a cégnek.

A másik jellegzetes megoldás a távmunka, a cégnek egyre több az ilyen formában dolgozó alkalmazottja, akik heti 1-4 napot nem munkahelyükön töltve dolgoznak. A távmunka környezeti hatásainak felmérésére 2014-ben külön vizsgálatot is készített a Magyar Telekom. Ehhez cégen belüli adatokat gyűjtöttek a dolgozók utazási szokásairól. Ennek eredményei szerint a dolgozók 31%-a jár autóval munkába, fejenként átlagosan napi 84 km utat megtéve. Ezen eredmény alapján a cégvezetés a távmunka formában történő munkavégzést népszerűsítő és annak lehetőségét kiszélesítő döntést hozott. Ennek eredményeképpen 2017-re jelentős változást tudtak regisztrálni. Bár a

gépkocsival munkába járó dolgozók aránya változatlan maradt, az a tény, hogy heti több napot sokan otthonról tudtak dolgozni, napi 40 km-re csökkentette az egy dolgozó által átlagosan megtett utazást. Az utazást kiváltó megoldások megtakarítását a cégcsoport 2005-ben az egy dolgozóra jutó megtakarított kilométerek számával fejezte ki. Ebben az évben a megtakarítás 37 km/dolgozó volt. Tekintettel a dolgozók számára ez jelentős megtakarításokat jelent. A 2020-as éves adatok alapján a távmunkának köszönhetően cégszinten 20 millió km utat (és jelentős, 108 év utazási időt) sikerült megtakarítani.

A kontrolling és a folyamatos monitorozás szerepét jól mutatja, hogy miután a 2003-as évet követően a megtakarított kilométerek száma folyamatosan csökkent, 2006-ban a cégvezetés változtatott a helyzeten. Kampányt indítottak az oktatás és kommunikáció intranetre terelése érdekében és az utazásokat kiváltó megoldások népszerűsítésére. A kampány hatásos volt. Az első évi mérsékelt növekedést követően 2008-ra ugrásszerűen, csaknem duplájára nőtt a megtakarított utazási kilométerek száma, illetve 4,5-szeresére a ki nem bocsátott CO₂ mennyisége. Az utazásokkal megtakarított kilométerek fele autós, fele repülő utak kiváltásából származott. Két új megoldást is bevezetett a cégcsoport 2010-ben. Az egyik a kerékpáros futárszolgálat igénybevétele olyan eszközök szállításához, amelyeket korábban gépkocsival juttattak célba. Miután 2018-ban a cég az új székházba költözött, továbbá évente egyre nagyobb arányú lett a távmunka, a kerékpáros futárok igénybevétele minimálisra csökkent. A másik a Telekocsi, amelyben az egy irányba utazó kollégák egy közös kocsival utaznak. Ezekkel a megoldásokkal 2011-ben közel 4.000 km utazást (3.000 km Telekocsi és 1.000 km kerékpáros futár) takarított meg a cég. Ezután 2012-ben újabb alternatív közlekedési megoldásról döntöttek. Ez a dolgozók számára kialakított belső működésű kerékpárbérlő rendszer, a Telebike. Ezt a rendszert minden évben tavasszal indították és ősszel zárták, tekintettel arra, hogy a biztonságos kerékpározás az időjárástól is függ. A következő év (2013) jelentős innovációja volt az Office Communicator bevezetése, jellemzően a cégen belüli kommunikációra. Ez lehetővé teszi a konferenciabeszélgetések mellett munkadokumentumok megosztását is.

További külső hatást jelentett a megtakarításban a Covid19 pandémia 2020-ban. A lezárások miatt jelentős mértékben visszaestek az üzleti utak, ahogyan ezt a trendvonal is jól érzékelteti (**9. ábra**).



9. ábra A COVID-19 hatása a megtakarításokra

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel a cég adatai szerint ezek 90%-a repülővel történt, a CO₂-kibocsátás csökkenése jelentős volt, a járványintézkedések hatására egy év alatt egytizedére csökkent. A csökkenés 2021-ben is folytatódott, majd 2022-ben a járvány lecsengése után ismét ugrásszerű növekedésről számolt be a cégcsoport. Tehát a külső kényszerre történő környezetterhelés-csökkentés hatása csak annak fennállásáig tart. Ebben tér el a controllinggal támogatott és belátáson alapuló tudatos vezetői döntéshozataltól.

5. Következtetések

Jelen tanulmány a controlling tudományos elveire alapozott tudatos és motivált vezetői döntéshozatal szerepét mutatja a környezet terhelésének csökkentésében egy magyar vegyesvállalat, a Magyar Telekom Csoport példáján. A vállalat húsz éve ad ki konszolidált környezetvédelmi teljesítményjelentést, amely a nemzetközi szabványoknak megfelelően készül, lehetővé téve ezzel az összehasonlíthatóságot. A jelentést minden évben külső szakértő cég validálja. A széleskörű beszámolóból ez a tanulmány a járműhasználatból okozott környezetterhelést vizsgálta. Célja annak megállapítása volt, hogy a controllinggal támogatott vezetői döntések hogyan járulnak hozzá a cég okozta negatív környezeti hatások csökkentéséhez. Az adatok alapján egyértelműen igazolódott, hogy a tudományosan megalapozott, szakértői háttér segítségével meghozott vezetői döntések hatékonyan járulnak hozzá a környezeti fenntarthatósághoz. Fontos eleme a hatékonyságnak a

motiváció és az elkötelezettség, amelynek köszönhetően az elért eredmény tartós marad. Ezt igazolja a pandémia példája, amely csak a külső kényszer fennállása alatt eredményezte például az üzleti utak jelentős arányú csökkenését. A motivált és megalapozott vezetői döntéshozatalnak és az azt támogató controllingnak tehát megkerülhetetlen szerepe van a cég társadalmi felelősségében és az ennek kapcsán kialakuló vállalati kép létrehozásában.

Irodalomjegyzék

- Borko, S. – Geerts, W. – Wang, H. (2020): *The Travel Industry Turned Upside Down* (p. 92). Skift Research.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/the%20travel%20industry%20turned%20upside%20down%20insights%20analysis%20and%20actions%20for%20travel%20executives/the-travel-industry-turned-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives.pdf>
- Brundtland, G. H. (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. UN World Commission on Environment and Development.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991(4), 38–48.
- HM Government. (2019): *Environmental Reporting Guidelines* (p. 152). HM Government.
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/850130/Env-reporting-guidance_inc_SECR_31March.pdf
- Hopper H. (2021, April 1): Evolving Environmental CSR for the 21st Century. *Diligent - English UK*. <https://www.diligent.com/en-gb/blog/environmental-csr/>
- Jevons, W. S. (1865): *The coal question; an inquiry concerning the progress of the Nation, and the probable exhaustion of our coal-mines* (1st ed.). MacMillan and Co. <http://archive.org/details/coalquestionani00jevogoog>
- NHS. (2021): *Reducing the environmental impact of equipment, medicines and resources*. <https://www.england.nhs.uk/ahp/greener-ahp-hub/specific-areas-for-consideration/reducing-the-environmental-impact-of-equipment-medicines-and-resources/>
- Rao, S. (2020): *A brief history: How CSR came into existence?*
<https://thecsr universe.com/articles/a-brief-history-how-csr-came-into-existence>

- Rathod, L. (2021, November 24): Business Environmental Sustainability 101 Diligent. *Diligent - English UK*. <https://www.diligent.com/en-gb/blog/business-environmental-sustainability/>
- UNDP. (2015): *Sustainable Development Goals | United Nations Development Programme*. UNDP. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>
- Wood, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691. <https://doi.org/10.2307/258977>