

Hodnocení aplikace strategie udržitelného rozvoje na podnikové úrovni

Marcela KOŽENÁ*

An Evaluation of Sustainable Development Strategy at a Company Level

Abstract

Environmental protection is one of the global goals of mankind nowadays. A sustainable development strategy is a new direction of an evolution that has to be used especially at a level in which most of the environmental weight arises – in the companies. A method of marketing audit was used for evaluating a company's approach to an environmental protection that identifies a level of strategy of sustainable development application in internal and external environment of a company. There were determined the key factors within the application of this method in the environmental area and these key factors influence an implementation of sustainable development strategy. These were also determined the intervals for companies evaluation in three areas of implementation. This method was verified in the complex of selected companies in the Czech Republic.

Keywords: *a sustainable development strategy, the key factors of evaluation, a verification in entrepreneurial environment*

JEL Classification: Q56, Q58

Úvod

Mezi globální problémy současného světa patří bezesporu problém postupného vyčerpávání neobnovitelných přírodních zdrojů, nedostatek energie, zhoršování kvality biosféry a tím i životního prostředí společnosti. Od počátku 70. let minulého století jsou ekologické problémy ve vyspělých zemích stále více patrné a jejich příčiny poznány.

* Marcela KOŽENÁ, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu, Studentská 84, 53010 Pardubice, Česká republika; e-mail marcela.kozena@upce.cz

Dříve lokální problémy, objevující se v jednotlivých ekonomikách, stávají se globálními a jejich řešení rovněž vyžaduje globální přístup. Základní příčiny problémů, které se objevují v souvislosti s životním prostředím, lze shrnout do tří hlavních oblastí [9]:

1. *příčiny podmíněné rozvojem*, jako například nárůst obyvatelstva, urbanizace, hospodářský růst, technicko-hospodářské změny v neprospěch životního prostředí;

2. *sociálně ekonomické příčiny*, jako například životní prostředí jako veřejný majetek, externí náklady na životní prostředí, lidské chování škodící životnímu prostředí (a to jak ve státech s vysokým materiálním standardem, tak v zaostalých státech, které nemají dostatek finančních prostředků na obnovu devastovaného prostředí);

3. *příčiny vyplývající z hospodářského systému*, ať již centrálně spravovaného systému či tržního systému.

Nelze přitom opomenout, že globální problémy životního prostředí se vyvíjejí ve vzájemné souvislosti, neboť problémy životního prostředí mohou mít stejné příčiny a mohou se také vzájemně ovlivňovat. Na straně druhé jsou tyto problémové dimenze strategickými výzvami pro podniky. Tři dimenze problémů ukazují na nutnost aplikace strategie udržitelného rozvoje a tím na začlenění požadavků životního prostředí do podnikatelských rozhodnutí. Podniky jsou chápány jako hlavní příčina poškození životního prostředí, a proto je po nich požadováno, aby se aktivně zapojovaly do jeho ochrany a obnovy, pokud již došlo k jeho poškození [1]. Novým způsobem vývoje, který nabízí řešení této situace, se proto stal udržitelný rozvoj, který zohledňuje ekologickou únosnost zamýšlených i realizovaných činností.

1. Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj (UR) neznamená v žádném případě zastavení ekonomického růstu, protože problémy chudoby a zaostávání nelze bez ekonomického růstu řešit, vyžaduje však méně závislosti na neobnovitelných zdrojích a intenzivnější využití energie. Anglický termín *sustainable development* byl zpočátku překládán do češtiny jako *trvale udržitelný rozvoj*. V posledních letech se s ohledem na nepředpokladatelnost vývoje společnosti a v důsledku obav z příliš dogmatických myšlenek užívá spíše zkrácená verze *udržitelný rozvoj*. Termín *development* vystihují v češtině dva výrazy [3]:

- vývoj, přesněji vývojové stadium, vyjadřuje kvalitativní dimenzi pojmu;
- růst, růstová fáze, představuje spíše kvantitativní znak pro posouzení životního prostředí.

Udržitelný rozvoj představuje složitý a obsažný koncept, který ukazuje vzájemně se ovlivňující oblasti a faktory vývoje a rozvoje – životní prostředí, společenský rozvoj a ekonomický rozvoj. V rámci dimenze životního prostředí je třeba ochránit především přírodní zdroje pro získání energie a výrobu potravin, což jsou výrazně konfliktní cíle, protože opomenutí jejich ochrany v současnosti by znamenalo dramatický nedostatek v budoucnosti. V oblasti společenského rozvoje vyžaduje strategie udržitelného rozvoje stabilizaci populace, protože současné tempo růstu obyvatel klade značné nároky na přírodní zdroje a na možnosti jednotlivých ekonomik. Udržitelný rozvoj z tohoto hlediska znamená preferovat rozvoj venkova, omezit tak migraci do měst a rozvíjet nové technologie, které by minimalizovaly vliv urbanizace na životní prostředí. Rovněž ekonomická dimenze udržitelného rozvoje je velmi podstatná. Ve světovém měřítku existují velké rozdíly v životních podmínkách jednotlivých zemí. Zvláštní odpovědnost za implementaci strategie udržitelného rozvoje mají především rozvinuté země, protože disponují finančními, lidskými a technickými zdroji, které jsou nutné k jeho realizaci.

Podle dalších autorů aplikace koncepce udržitelného rozvoje znamená dosažení rovnováhy v cílovém trojúhelníku a její zachování. Jde přitom o tyto cíle [9]:

- cíl ekologicky únosného rozvoje na globální, národní, regionální a lokální úrovni;
- cíl efektivní formy odvětvové, celkové a světové ekonomiky;
- cíl sociálně oprávněného rozvoje ve vztahu k přicházejícím generacím a různým společnostem a kulturám.

Pro aplikaci udržitelného rozvoje jsou uváděny následující argumenty.

Ekologické důvody – zachování atmosférické rovnováhy, zajištění ekologicky nedotčené přírodní struktury, redukování zatížení působících na přírodní hospodářství, zajištění trvalé dispozice zdrojů.

Ekonomické důvody – preventivní ochrana životního prostředí je levnější než ochrana dodatečná, úsporami zdrojů je podporována konkurenceschopnost podniku, podniky získají lepší image, technologickými inovacemi se otevírají nové tržní příležitosti.

Společenské důvody – udržitelný rozvoj zajišťuje a vytváří nová pracovní místa, zajišťuje trvalou kvalitu života, je zajištěna sociální a politická stabilita.

Koncept udržitelného rozvoje vytváří také nový prostor pro podnikatelskou sféru [4].

Na jedné straně zákonná opatření ze strany státu usměrňují podnikové chování tak, aby nedocházelo k dalšímu zhoršování kvality životního prostředí, určují jistý rámec, v němž se podniky musí pohybovat, pokud chtějí dlouhodobě prosperovat.

Na straně druhé, strategie udržitelného rozvoje vytváří pro podnikatelskou sféru významnou příležitost, jak zvýšit svoji konkurenceschopnost tím, že budou ochranu životního prostředí chápat jako jeden ze svých strategických cílů a její zásady etablovat do všech podnikových činností [12].

2. Aplikace strategie udržitelného rozvoje na podnikové úrovni

2.1. Nástroje aplikace udržitelného rozvoje v České republice

Jestliže tedy budeme vycházet z předpokladu, že dlouhodobým cílem společnosti je udržitelný rozvoj, je nutné mezi faktory, které ovlivňují konkurenční schopnost podniku (alespoň z dlouhodobého pohledu), bezpochyby zařadit ochranu životního prostředí. Pro zajištění realizace cílů ekologické politiky využívají orgány státní správy různých taktik a nástrojů, kterými jsou ovlivňovány jednotlivé aktivity tak, aby vyhovovaly především strategii udržitelného rozvoje. V zásadě lze rozlišit tyto skupiny nástrojů:

a) *zásahy vlády*, které mohou být realizovány prostřednictvím

– přímých (administrativních) nástrojů,

– nepřímých (ekonomických) nástrojů (pozitivní i negativní stimulační);

b) *přístupy dobrovolné*, jejichž cílem je reagovat v předstihu na problémy životního prostředí, a tak na jedné straně předejít sankcím za jeho znečišťování a na druhé straně si tímto způsobem vybudovat nebo upevnit konkurenční pozici. Přehled těchto nástrojů uvádí obrázek 1.

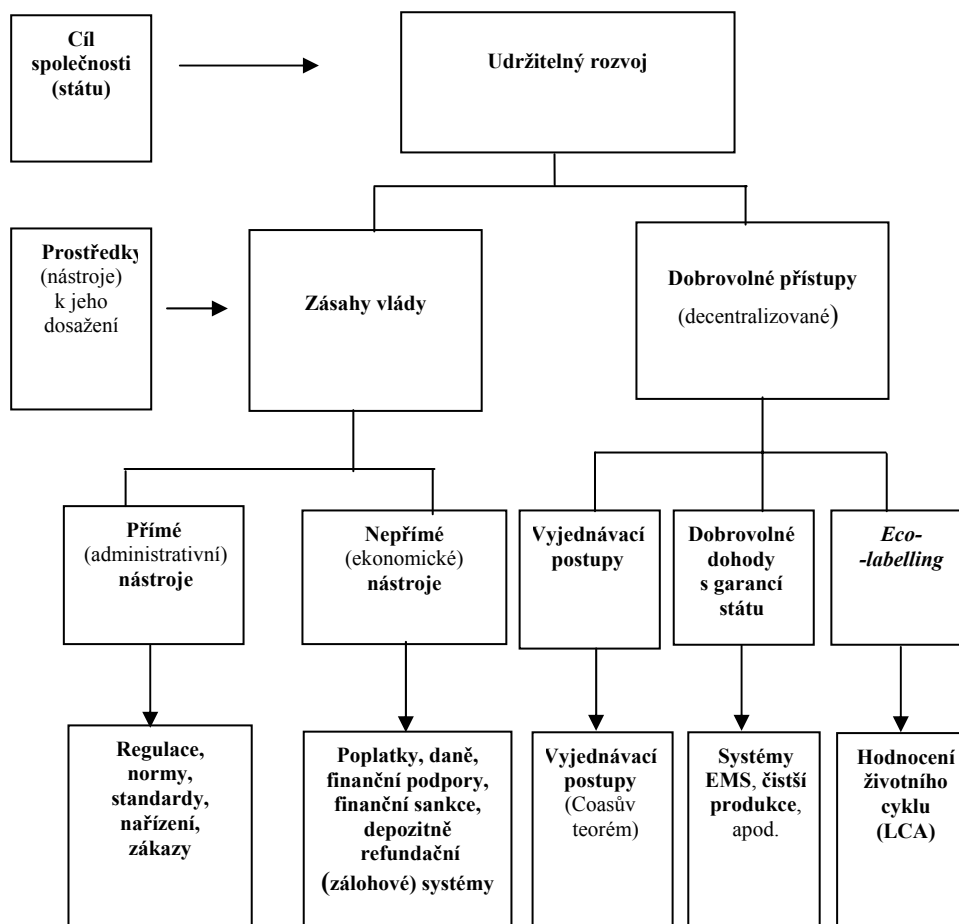
Záměrem environmentální politiky státu, který prosazuje strategii udržitelného rozvoje do podnikatelského prostředí, je prosazovat principy účinné ochrany životního prostředí a internalizaci externích efektů. Zatímco tzv. *přímé nástroje*, které mají povahu restriktivní (např. zákaz určité činnosti, popř. limit maximálně přípustného znečištění), nenutí podniky eliminovat škodliviny více, než je stanovená hranice, *nepřímé nástroje* (ekonomické) dávají znečišťovateli volbu mezi nástrojem a zdrojem znečištění. Jsou proto celospolečensky efektivnějším a v demokracii i přijatelnějším nástrojem řízení environmentální politiky. Vycházejí z cenového mechanismu a mění pro účastníky relací náklady – užitek. Pro podniky maximalizující zisk by měly vytvářet stimul ke korektuře jejich výrobních procesů a investičních plánů. Spotřebitelé maximalizující užitek by měli být prostřednictvím změn relací vedeni k tomu, aby se přeorientovali na statky, které méně poškozují životní prostředí.

Zvláštní pozornost je ovšem třeba věnovat skupině *dobrovolných přístupů* (označovaných jako soukromé, resp. decentralizované). Tyto přístupy jsou z dlouhodobého hlediska nezastupitelné, a to jak z celospolečenského hlediska

(dobrovolná aplikace udržitelného rozvoje na podnikovou úroveň, snižování celospolečenských nákladů na odstranění škod na životním prostředí realizací preventivních opatření), tak z hlediska současné, a zejména budoucí konkurenceschopnosti podniků. Implementace těchto přístupů by měla zajistit postupné přenášení odpovědnosti za škody na životním prostředí, které způsobují podnikatelské subjekty právě na ně (resp. jim předcházet, aby nevznikaly, nebo byly minimalizovány). Mezi nejvýznamnější dobrovolné aktivity v této oblasti patří *environmentální management podniku*, což je systematický přístup k péči o životní prostředí ve všech aspektech podnikání, a také tzv. *eco-labelling*, jehož hlavním cílem je sledování dopadu ekonomické aktivity na životní prostředí, a rovněž označování ekologicky příznivých výrobků [7].

Obrázek 1

Nástroje udržitelného rozvoje



Pramen: [6].

Podstatou *vyjednávacích postupů* je tvrzení, že v situaci, kdy existují dobře vymezená vlastnická práva a náklady na vyjednávání jsou nulové nebo nízké, vyjednávání mezi zainteresovanými stranami povede k efektivnímu výsledku. V této souvislosti je třeba zmínit tzv. *Coasův teorém* [13]. I když mezi ekonomy existuje několik různých interpretací tzv. Coaseho teorému, obecně jej lze vymezit například takto: „Výchozí alokace zákonných oprávnění nemá žádný dlouhodobý vliv na efektivnost, pokud jsou transakční náklady jejich směny nulové.“ Tento přístup odpovídá jak autorovu nejvýznamnějšímu článku *Problém společenských nákladů* [2], ve kterém se zabýval externalitami a jejich řešením, tak i jeho pozdějším vyjádřením k danému tématu. Navíc je tato interpretace logická i z pohledu všech jeho předchozích prací, a také proto, že problematika transakčních nákladů patří mezi prioritní oblasti zájmu (neo)institucionálních ekonomů. Coasův teorém naznačuje, že externality vznikají na základě vysokých transakčních nákladů spojených se soukromými vyjednáváními. Pokud jsou transakční náklady na soukromé vyjednávání nízké, trhy neselhávají, jsou-li však vysoké, je potřeba některé vztahy upravit pomocí státních zásahů. Výše transakčních nákladů je tak ovlivněna kvalitou vlastnických práv a ekonomická efektivnost je závislá na kvalitě právního systému.

2.2. Metodika pro zjišťování aplikace udržitelného rozvoje v podniku

Aplikace nástrojů ochrany životního prostředí a její úspěšnost závisí do značné míry na tom, zda byla strategie udržitelného rozvoje implementována do všech podnikových činností. To znamená mj. její zohlednění již při konstrukci podnikové strategie, její promítnutí do podnikových cílů. Pro výběr její optimální varianty je velmi podstatná dimenze vnějšího a vnitřního okolí podniku. Podnikový management by měl být obeznámen se strategickými záměry svých konkurentů, měl by být informován o požadavcích svých současných i potenciálních zákazníků a měl by je účinně implementovat do svých strategických koncepcí. Důkladná znalost makrookolí mu umožní včas reagovat na legislativní požadavky ze strany státu, respektovat ve svých koncepcích demografické a sociální vlivy; nelze opominout také tendence a signály z trhů světových [11]. Z těchto důvodů byla pro zjišťování aplikace strategie UR na podnikové úrovni zvolena metoda marketingového auditu, jež má ověřit, v jakém rozsahu a kvalitě podniky zajišťují ochranu životního prostředí jak ve vztahu ke svému vnitřnímu, tak vnějšímu prostředí, které je obklopuje. Marketingový audit je jedním ze základních nástrojů, kterými lze hodnotit vhodnost stávající strategické koncepce podniku v souvislosti s podnikovou filosofií, podnikovými cíly, vnitřními i vnějšími podmínkami implementace této strategické koncepce. Je východiskem pro korekci stávající strategie podniku, resp. pro vytvoření nové koncepce, na základě zjištěných skutečností.

Phillip Kotler [5] definuje marketingový audit jako „komplexní, systematické, nezávislé a periodické přezkoumání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit podniku – či podnikatelské jednotky – za účelem identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučení plánu konkrétních opatření ke zlepšení podnikové marketingové výkonnosti“.

Pro posouzení vhodnosti stávající strategické koncepce pro určitý podnik je důležité zaměřit pozornost zejména na tyto oblasti:

- marketingové prostředí firmy, a to jak makrookolí, tak úkolové, resp. konkurenční okolí;
- stávající strategickou koncepcí, včetně hodnocení podnikové filosofie, poslání, cílů a záměrů tak, aby bylo možno objektivně vyhodnotit současný stav a navrhnout případné úpravy strategie podniku, zejména s ohledem na očekávané změny v prostředí firmy.

Určitým úskalím této metody je kromě měřitelnosti některých klíčových faktorů jisté riziko subjektivního pohledu manažerů, kteří se podílejí na hodnocení v jednotlivých oblastech. To by mohlo být odstraněno volbou nezávislých auditorů (bez jakékoliv vazby na sledovaný podnik), aby byla zajištěna co nejvyšší objektivita hodnocení.

Postup řešení [6]:

1. Stanovení klíčových faktorů pro zjišťování aplikace
2. Hodnocení těchto faktorů matematickými metodami (stanovení vah, relativních četností, rovnic)
3. Ověření metodiky na souboru vybraných podniků
4. Výsledky výzkumu, zhodnocení.

2.2.1. Stanovení klíčových faktorů pro zjišťování aplikace udržitelného rozvoje

Klíčové faktory byly, jak již bylo uvedeno, stanoveny ve dvou, resp. ve třech úrovních: na úrovni vnitřního podnikového prostředí, na úrovni podnikového vnějšího prostředí, které bylo dále členěno na mikro- a makrookolí.

T a b u l k a 1

Strategické oblasti a klíčové faktory ochrany životního prostředí v podniku

Oblast sledování	Klíčové faktory	Proměnná
Vnitřní prostředí	Strategická koncepce podniku, management a vlastníci, marketing, výzkum a vývoj, finance, lidské zdroje a úroveň řízení	X1, X2, X3, X4, X5, X6
Vnější mikroprostředí	Trhy, distribuce, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, veřejnost	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6
Vnější makroprostředí	Politika a legislativa, světová ekonomika, demografie a životní styl	Z1, Z2, Z3
Celkově		X + Y + Z

K ohodnocení těchto faktorů byly využity odpovědi odborníků ve vybraných podnicích v dotazníku takto:

- odpověď a) 2 body (nejlepší),
- odpověď b) 1 bod (průměrná),
- odpověď c) 0 bodů (nejhorší).

Aby byl zohledněn vliv jednotlivých faktorů, byly vypočteny relativní četnosti a stanoveny příslušné váhy.

T a b u l k a 2

Stanovení relativních četností a vah

Klíčové faktory (X, Y, Z)	Maximální počet bodů (MPB)	Relativní četnosti (RČ)	Váhy (V) (1/počet faktorů) / RČ	X, Y, Z = V x SPB*
X1	6	0.1302	1.2803	
X2	8	0.1736	0.9603	
X3	12	0.2604	0.6402	
X4	8	0.1736	0.9603	
X5	8	0.1736	0.9603	
X6	4	0.0868	1.9205	
Součet	46	1	X =	
Y1	4	0.20	0.8335	
Y2	2	0.10	1.6667	
Y3	2	0.10	1.6667	
Y4	6	0.30	0.5557	
Y5	4	0.20	0.8335	
Y6	2	0.10	1.6667	
Součet	20	1	Y =	
Z1	6	0.3750	0.8888	
Z2	6	0.3750	0.8888	
Z3	4	0.2500	1.3332	
Součet	16	1	Z =	

* SPB – skutečný počet bodů u sledovaných podniků.

T a b u l k a 3

Procentní intervaly pro hodnocení aplikace UR na úrovni podniku

Číslo intervalu	Procentní rozmezí	Bodové rozmezí intervalu				Úroveň aplikace UR v podniku
		X	Y	Y	celkem	
1.	100 – 75	<46.00 – 34.5>	<20.00 – 15.00 >	<16.00 – 12.00>	<82.00 – 61.50>	Nadprůměrný stav z hlediska aplikace UR
2.	74 – 50	<34.49 – 23.00>	<14.99 – 10.00>	<11.99 – 8.00>	<61.49 – 41.00>	Dobrý stav, jsou zde předpoklady ke zlepšení
3.	49 – 25	<22.99 – 11.50>	<9.99 – 5.00 >	<7.99 – 4.00>	<40.99 – 20.50>	Podprůměrný stav, vyžaduje radikální opatření
4.	24 – 0	<11.49 – 0>	<4.99 – 0>	<3.99 – 0>	<20.49 – 0>	Špatný stav z hlediska aplikace UR

Poznámka: Intervaly byly stanoveny pro hodnocení aplikace UR ve vnitřním prostředí podniku, ve vnějším mikro- a makrookolí a celkově. Podniky byly řazeny do intervalů dle bodového ohodnocení.

Podle výsledků písemného dotazování a na základě kvantifikace jednotlivých odpovědí byly podniky začleněny do čtyř pásem, kde je hodnocena úroveň aplikace UR v podniku.

2.2.2. Ověření metodiky na souboru vybraných podniků

Ověření navržené metodiky se zúčastnilo 17 podniků. Protože většina podniků si nepřála zveřejnit identifikační údaje, které jsou uvedeny na začátku dotazníku, je uváděn pouze jejich souhrn v tabulce 4.

T a b u l k a 4

Oblast působnosti sledovaného souboru podniků

Oblast působnosti	Počet sledovaných podniků	% ze sledovaných
Chemický průmysl	7	40
Energetika	1	6
Výroba cementu	1	6
Výstavba a oprava silnic	1	6
Výroba třecích materiálů	1	6
Výroba střešní krytiny	1	6
Výroba oděvů	1	6
Výroba papíru	1	6
Velkoobchodní činnost a výroba bižuterie	1	6
Likvidace odpadů	1	6
Vývoj a výroba speciální elektroniky	1	6
Celkem	17	100

U těchto 17 průmyslových podniků byl provedeno hodnocení aplikace UR z hlediska hodnocení vnitřních a vnějších faktorů konkurenceschopnosti. V tabulce 5 jsou shrnuty výsledky ověření. Vyhodnocení aplikace UR u jednotlivých podniků uvádějí následující tabulky a grafy [8].

T a b u l k a 5

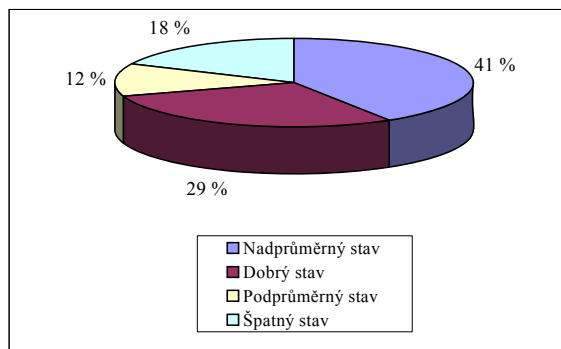
Vyhodnocení aplikace UR podniků z hlediska vnitřních faktorů

Proměnná X	Počet podniků	% ze sledovaných
<i>Nadprůměrný stav</i> z hlediska aplikace UR	7	41
<i>Dobrá stav</i> , jsou zde předpoklady ke zlepšení	5	29
<i>Podprůměrný stav</i> , vyžaduje radikální opatření ke zlepšení	2	12
<i>Špatný stav</i> , aplikace UR se prakticky neprovádí	3	18
Celkem	17	100

Jak je patrné z údajů uvedených v tabulce 5 a znázorněných v grafu 1, největší počet ze sledovaných podniků – 41 % vykazuje nadprůměrný stav a 29 % dobrý stav z hlediska aplikace strategie UR. Tato skutečnost je velmi příznivá a svědčí o tom, že podnikatelské subjekty mají zájem o oblast ochrany životního prostředí a začínají s její realizací nejprve ve vnitřním prostředí podniku.

Graf 1

Vyhodnocení aplikace UR z hlediska faktorů vnitřního prostředí podniku



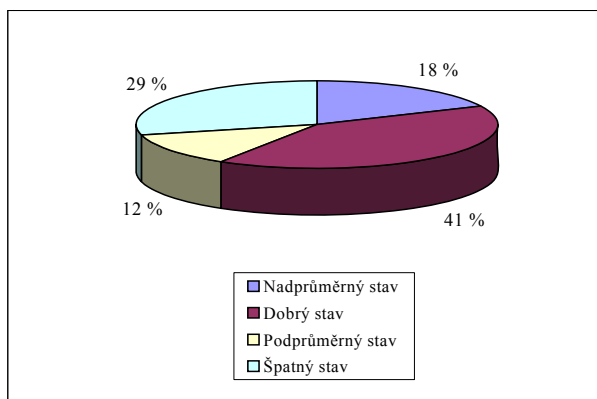
Tabulka 6

Vyhodnocení aplikace UR z hlediska mikrookolí podniku

Proměnná Y	Počet podniků	% ze sledovaných
Nadprůměrný stav z hlediska aplikace UR	3	18
Dobrý stav, jsou zde předpoklady ke zlepšení	7	41
Podprůměrný stav, vyžaduje radikální opatření ke zlepšení	2	12
Špatný stav, aplikace UR se neprovádí	5	29
Celkem	17	100

Graf 2

Vyhodnocení aplikace UR z hlediska faktorů mikrookolí podniku



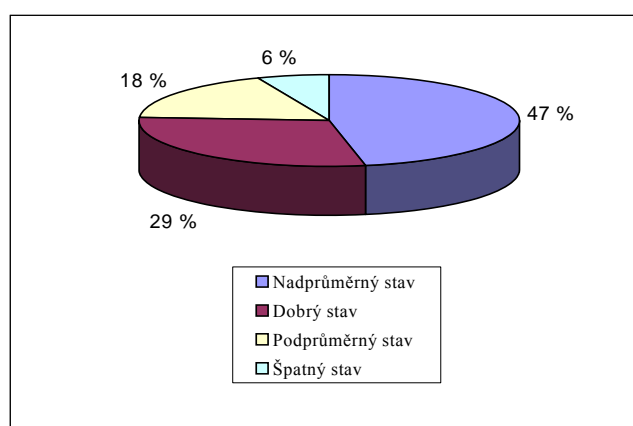
Z hlediska vnějších faktorů podnikového mikrookolí je situace rovněž vcelku příznivá, i když nejvíce podniků – 41 % vykazuje „pouze“ dobrý stav s předpoklady ke zlepšení, a nadprůměrný stav 18 % sledovaných podniků. Bohužel, v této oblasti je také poměrně vysoké procento podniků, které vykazují špatný stav. Důvodem tohoto stavu může být nedostatečná komunikace mezi podniky a jejich zákazníky, dodavateli i konkurenty.

T a b u l k a 7

Vyhodnocení aplikace UR z hlediska vnějších faktorů makrookolí podniku

Proměnná Z	Počet podniků	% ze sledovaných
<i>Nadprůměrný stav</i> z hlediska aplikace UR	8	47
<i>Dobry stav</i> , jsou zde předpoklady ke zlepšení	5	29
<i>Podprůměrný stav</i> , vyžaduje radikální opatření ke zlepšení	3	18
<i>Špatný stav</i> , aplikace UR se neprovádí	1	6
Celkem	17	100

G r a f 3

Vyhodnocení aplikace UR podniků z hlediska vnějších faktorů makrookolí podniku

Graf 3, uvádějící hodnocení podniků z hlediska vnějších faktorů makrookolí, ukazuje, že převážná většina hodnocených podniků – 76 % vykazuje nadprůměrný až dobrý stav z hlediska aplikace UR.

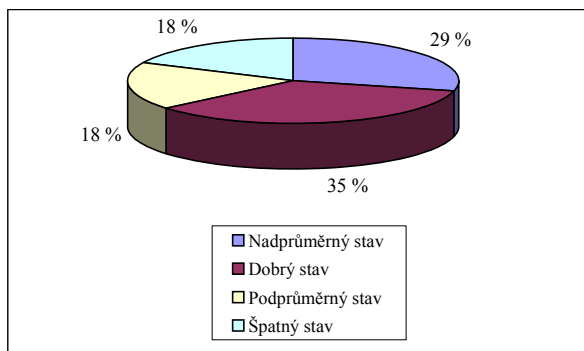
Je to dáno zřejmě tím, že podniky sledují a aplikují ve svém řízení stávající zákonné normy a nařízení, dokonce realizují některé dobrovolné aktivity k ochraně životního prostředí.

T a b u l k a 8

Hodnocení celkové aplikace UR, z hlediska vnitřních faktorů, faktorů mikrookolí a makrookolí podniku

Celková environmentální konkurenceschopnost	Počet podniků	% ze sledovaných
<i>Nadprůměrný stav</i> z hlediska environmentální konkurenceschopnosti	5	29
<i>Dobry stav</i> , jsou zde předpoklady ke zlepšení	6	35
<i>Podprůměrný stav</i> , vyžaduje radikální opatření ke zlepšení	3	18
<i>Špatný stav</i> , environmentálně nekonkurenceschopný podnik	3	18
Celkem	17	100

Graf 4

Celkové hodnocení aplikace strategie UR ve sledovaných podnicích

Rovněž celkově lze hodnotit aplikaci UR v podnicích pozitivně. Nejvíce z nich – 35 % dosáhlo dobrého stavu, který má předpoklady k dalšímu zlepšení, 29 % dokonce nadprůměrného stavu, který znamená, že podniky nejen respektují současné legislativní nástroje v oblasti ochrany životního prostředí, ale že samy s předstihem implementují do svých strategických koncepcí vlastní iniciativy k ochraně životního prostředí.

Výsledky výzkumu byly následující:

- ochranu životního prostředí prosazují do svých strategických koncepcí zejména podniky, které se podílejí nejvyšší měrou na jeho znečišťování (chemie, energetiky, výroba cementu apod.);
- velikost podniku (měřená počtem pracovníků) se nepodílí na environmentálním přístupu podniků nijak výrazně, nejlépe uspěly podniky s počtem zaměstnanců nad 500;
- podle hlavních zákazníků jsou na tom nejlépe podniky, které obchodují s českými soukromými organizacemi;
- podniky vlastněné státem a českými vlastníky jsou hodnoceny lépe než ve vlastnictví cizinců a managementu.

Závěr

Cílem tohoto příspěvku byl návrh metodologie, kterou by se dala hodnotit míra aplikace strategie udržitelného rozvoje na podnikové úrovni. Metoda marketingového auditu zaměřená na hodnocení podnikové strategie ve vztahu k ochraně životního prostředí na podnikové úrovni byla zvolena zejména z těchto důvodů: a) komplexnost metody, zaměřenost na vnitřní prostředí podniku, na vnější mikro- a makrookolí; b) sledování současného stavu a prognóza budoucího vývoje;

c) provázanost jednotlivých strategických oblastí; d) měřitelnost klíčových faktorů hodnocení; e) aplikovatelnost v podmínkách českého průmyslového prostředí.

Ověření metodiky má dokumentovat praktický postup při hodnocení aplikace strategie UR na podnikové úrovni. Z výzkumu, který byl proveden v rámci ověření, vyplývá, že podniky podílející se nejvíce na znečišťování životního prostředí se snaží tuto skutečnost napravit tím, že do svých strategických koncepcí aplikují opatření předcházející či alespoň výrazně eliminující znečištění prostředí. Hodnocení aplikace UR v podnicích bylo prováděno ve spolupráci s manažery těchto podniků, resp. s vedoucími pracovníky marketingových a ekologických útvarů podniku, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku směřujícího k hodnocení postoje podniku k ochraně životního prostředí. Zájem těchto podniků o výsledky výzkumu jen dokumentuje kladný postoj managementu k dobrovolným environmentálním aktivitám, jejichž cílem je předcházet včas škodám na životním prostředí.

Literatura

- [1] BENNETT, S. J. – FREIERMAN, R. – GEORGE, S.: *Corporate Realities and Environmental Truths: Strategies for Leading Your Business in the Environmental Era*. New York: John Wiley 1993. ISBN 0-471-53073-5.
- [2] COASE, R. H.: The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1960, October, s. 1 – 44.
- [3] JENÍČEK, V. – FOLTÝN, J.: *Životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj v soustavě problémů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1996. ISBN 80-85368-94-3.
- [4] DENTON, D. K.: *Enviro-management. How Smart Companies Turn Environmental Costs Into Profits*. New Jersey: Prentice Hall 1994. ISBN 0-13-073503-5.
- [5] KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press 1997.
- [6] KOŽENÁ, M.: Hodnocení konkurenceschopnosti podniku v podmínkách udržitelného rozvoje metodou marketingového auditu. *Ekonomie a Management*, VI, 2001, č. 2, s. 76 – 80.
- [7] KOŽENÁ, M.: Konkurenceschopnost podniku s environmentálně orientovaným řízením. In: *Nové trendy rozvoje průmyslu (Institucionální výzkum)*. [Sborník z mezinárodní vědecké konference.] Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně 2001. ISBN 80-214-2102-9.
- [8] KOŽENÁ, M.: Konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje. [Disertační práce.] Brno: Podnikatelská fakulta VUT v Brně 2002.
- [9] KRAMER, M. – URBANEC, M. – OBRŠÁLOVÁ, I.: *Mezinárodní management životního prostředí*. Svazek 1. Praha: C. H. BECK 2005. ISBN 80-7179-919-X.
- [10] *Podpora ochrany životního prostředí v České republice*. Praha: Ministerstvo životního prostředí ČR 2003.
- [11] PORTER, M.: Vytváření zítřejších výhod. In: *Rethinking the Future*. Praha: Management Press 1998, s. 63 – 73. ISBN 80-85943-80-8.
- [12] SLÁVIK, Š.: Konkurenční výhoda od předpokladů k realitě. In: *Česká ekonomika na přelomu tisíciletí*. [Sborník z mezinárodní vědecké konference.] Brno: ESF Masarykovy univerzity v Brně 2001, část druhá, s. 240 – 241. ISBN 80-210-2537-9.
- [13] VOLEJNÍKOVÁ, J.: *Moderní kompendium ekonomických teorií*. Praha: Profess Consulting 2005. ISBN 80-7259-020-0.