

Management a společenská odpovědnost podniků

*Jiří Dvořák – Lenka Komárková**

Úvod

Pojmy spojené s životním prostředím¹ zdomácněly v našem slovníku a málokterý politik si troufne je nepoužívat. Zdá se, že zvýšený zájem o tuto problematiku není odrazem pomíjivé módy, ale dlouhodobějším trendem odrážejícím postupnou proměnu toho, jak vnímáme naše okolí i svou roli při jeho spoluvytváření. Zřejmě bychom zde našli souvislost i s tím, jak se svět v našich očích postupně zmenšuje a sféry našeho zájmu se neustále rozšiřují. Fritjof Capra v této souvislosti hovoří o posunu paradigmatu směrem od mechanistického pohledu zaměřeného na zkoumání detailu k pohledu holistickému, snažícímu se postihnout svět: „spíše jako integrovaný celek než jako soustavu navzájem oddělených částí,“ [2] str. 19.

Jedním z rozhodujících prvků, které ovlivňují kvalitu životního prostředí a jsou hlavním nositelem našeho působení na okolní prostředí jsou podnikatelské subjekty. Abychom byli schopni dopředu správně odhadnout možné změny v jejich chování, případně konstruovat nástroje, s jejichž pomocí bychom mohli ovlivňovat rozhodovací procesy těchto subjektů, musíme v první řadě poznat, jak tyto subjekty na danou problematiku pohlížejí a jak z tohoto pohledu fungují vnitřní vazby v těchto subjektech. V této oblasti považujeme za klíčové stanovit, co a v jaké míře motivuje podnikatelské subjekty k určitému chování. V roce 2005 byla realizována empirická studie sledující existenci a sílu vazby mezi osobními názory managementu a úsilím, jaké podnikatelský subjekt problematice životního prostředí věnuje. Dále se zabývala tím, jaké důsledky pro ekonomickou úspěšnost dotčeného subjektu management očekává od případného šetrnějšího vztahu životnímu prostředí.

Současný stav poznání

Každý živý organizmus ovlivňuje nějakým způsobem své okolní prostředí, ale pouze člověk tak činí uvědoměle, cílevědomě a ve velkém rozsahu. Na naši současnou roli existuje mnoho odlišných názorů a každý člověk k problematice přistupuje ovlivněn vlastním přesvědčením. V jednom se však autoři většinou shodují, totiž v tom, že člověk je v současnosti schopen měnit tvář planety v globálním měřítku. Cílem této práce není podrobně rekapitulovat nejrůznější statistické údaje popisující momentální stav životního prostředí, a to už proto, že interpretace mnohých údajů je značně složitá a statistické údaje z různých zdrojů se často nezanedbatelně odlišují. Pesimistický pohled reprezentují například každo-

* Ing. Jiří Dvořák – odborný asistent; Katedra managementu podnikatelské sféry, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec.

Mgr. Lenka Komárková, PhD. – odborný asistent; Katedra managementu podnikatelské sféry, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec.

1 Pro potřeby práce bude v souladu s [17] považováno za životní prostředí přírodní prostředí a prostředí umělé bez společenských vztahů. Takto pojem přijala OSN i legislativa České republiky.

ročně publikované zprávy o stavu planety, viz např. [16]. Optimistický pohled nabízí například B. Lomborg [9] nebo J. Simon [14]. Nejsme-li schopni se shodnout v hodnocení současnosti, o to problematičtější jsou naše pokusy o odhadnutí budoucího vývoje. Příkladem může být problematika globálního oteplování, která již několik let zaplňuje stránky odborného i populárního tisku. Vztah mezi některými plyny v atmosféře a takzvaným skleníkovým efektem je v literatuře zpracován podrobně¹. Taktéž naše znalosti o vývoji koncentrací jednotlivých plynů v atmosféře jsou poměrně přesné, například díky studiu vrtů prováděných v ledovcích. Otázka vazby mezi koncentrací těchto plynů a vývojem klimatu na Zemi je však podstatně složitější díky velkému množství vlivů potenciálně vstupujících do děje. Od toho se odvíjí poměrně velký rozptyl v odhadovaných klimatických změnách pro nadcházející století.

Populárním termínem se v této oblasti stal tzv. udržitelný rozvoj, kterým se zaštiťují nejruznější politické aktivity. Problém tohoto přístupu postihuje Ch. D. Kolstad [8], str. 31: „Udržitelnost je v posledních letech mimořádně populární slovo ... Pravděpodobně jedním z důvodů této popularity je, že pojem dobře zní, ale je obtížné ho konkrétně definovat.“ Zatímco pojem „udržitelný rozvoj“ se stal dle našeho názoru i díky uvedené vágnosti populárním tématem debat hlavně v politických kruzích, v kruzích podnikatelských a jim blízkých je jeho přijímání poněkud rezervovanější.

Management a životní prostředí

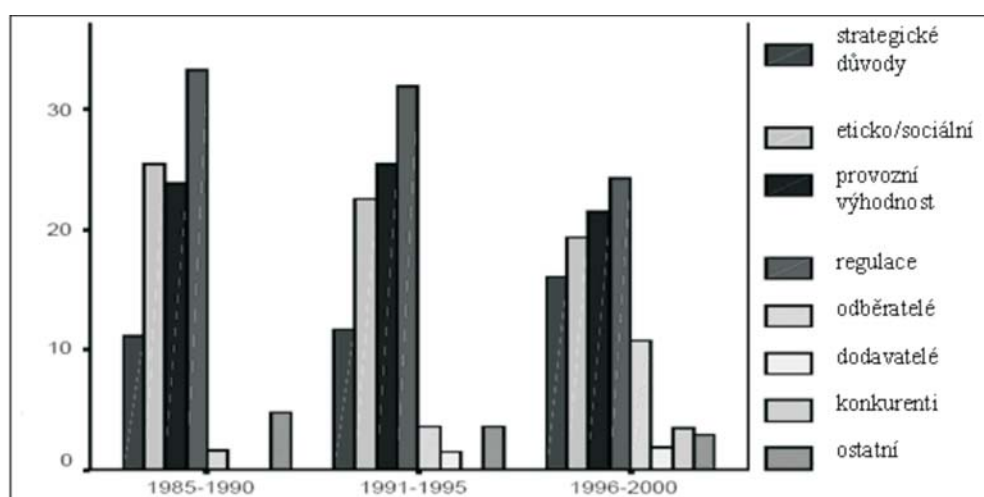
Předmětem dalších úvah bude především podnikatelská společnost, jak ji pod pojmem obchodní společnost definuje Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Z § 2 tohoto zákona vyplývá, že se jedná o subjekt založený za účelem podnikání, čímž se dle zákona rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. A jsou to právě manažeři, kdo rozhoduje o alokaci značných prostředků do různých, často konkurenčních, aktivit a mají pravomoc i odpovědnost rozhodovat o klíčových krocích nejen podnikatelských společností, ale vlastně všech organizací [3]. Rozhodování managementu je samozřejmě ovlivněno nejen vnitřním prostředím, ale neméně i prostředím vnějším. A právě rostoucí zájem veřejnosti je jedním z relativně nových a rychle sílících vlivů, jež formují a v mnoha ohledech limitují rozhodování managementu. V tomto okamžiku se naskýtá zásadní otázka: Je v manažerském pohledu místo pro zohlednění vlivů fungování podnikatelské společnosti na životní prostředí? Pokud ano, jaké pohnutky manažera k tomuto uvažování vedou? Jak rekapituluje, mezi významné důvody se mohou řadit státní zásahy, ekonomická výhodnost i důvody etické. Zatímco v případě státní regulace má podnikatelská společnost možnosti volby značně omezené, posouzení ekonomické výhodnosti či etické přijatelnosti je již plně na managementu.

V minulosti převládal názor o neslučitelnosti konkurenceschopnosti a šetrného přístupu k životnímu prostředí. Jak uvádí M. E. Porter a C. van der Linde [12], k odstranění rozporu mezi těmito pojmy může dojít přirozeným vývojem na základě inovativní změny produktu, která s sebou přinese kromě ekonomického efektu i omezení negativních vlivů na životní prostředí. Jedním z jejich závěrů je konstatování, že dosud byl základem konkurenceschopnosti přístup k levným zdrojům, což umožnilo rychlý růst společností, jež si tento přístup dokázaly zajistit. Globalizace však odbourává bariéry v přístupu ke

¹ Problematikou se podrobně zabývá například The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), aktuální a podrobné informace možno nalézt na <http://www.ipcc.ch/> nebo RealClimate, viz <http://www.realclimate.org/>, a mnoho dalších.

zdrojům a díky tomu můžeme přesunout výrobu za levnější pracovní silou do vstřícnějšího sociálního prostředí a nerostné suroviny nakoupit téměř kdekoli. Již nestačí mít levné zdroje, to lze obvykle „snadno napodobit,“ mnohem důležitější je dokázat je efektivně využít. Výše zmíněný autoři tvrdí, že nové paradigma svedlo dohromady větší důraz na omezení negativních vlivů na životní prostředí a konkurenceschopnost. Zdroje je nutné využívat efektivně ať jde o kapitál, lidské nebo přírodní zdroje.

Graf č. 1: Motivy pro eko-inovativní přístup v nizozemských společnostech (v % výskytu odpovědí)



Zdroj: RUTTEN [13], uvedeno v: KEMP – MUNCH ANDERSEN – BUTTER [7]

Jak již bylo řečeno, morální pohnutky nebo tlak okolí mohou být dalším důvodem pro zvýšení péče podniku o životní prostředí. Názor, že podnikatelské společnosti by měly v oblasti omezování negativního vlivu podnikání na životní prostředí hrát mnohem aktivnější roli není nový, zabývala se jí ekonomická teorie již v 17. století [15]. Na druhou stranu jsou zde často citované názory M. Friedmana, že podnikatelé, a obzvláště management, by se měli řídit pouze ekonomickými zájmy v souladu s působením neviditelné ruky trhu [5]. Friedman dále upozorňuje, že odpovědnost mohou nést pouze lidé, nikoliv podnik, a to jak z hlediska právního, tak z pohledu etiky. Primárním cílem podnikatele, natožpak manažera jako výkonného článku, by však nemělo být „spasení světa“. Podnikatel by, dle tohoto názoru, neměl přebírat přerozdělovací funkci, která je doménou státu. Tím samozřejmě autor nezpochybňuje aktivity vedené snahou o zlepšení image společnosti či o odlišení výrobku nebo výrobce od ostatních konkurentů.

Otázkou vlivu managementu na chování společnosti se například zabývali Naffziger, Ahmed a Montagno [10] a [11], kteří použili pro svou empirickou studii dotazníkové šetření. Tyto studie byly zaměřeny na malé a střední podniky působící v roce 2000 ve státě Indiana v USA a na střední a velké společnosti působící ve dvanácti státech USA. Dotazník použitý pro obě studie obsahuje tři skupiny po šesti otázkách. První skupina zjišťuje osobní zájem o problematiku působení člověka na životní prostředí u osob, u nichž lze předpokládat vliv na chování podnikatelské společnosti. Druhá skupina otázek sleduje péči, jakou společnost věnuje některým tématům spojeným s působením společnosti na životní prostředí a konečně třetí skupina mapuje názory managementu na ekonomické

dopady zvýšené péče o životní prostředí. V rámci těchto studií byl empiricky doložen rozhodující vliv managementu na chování podnikatelské společnosti.

Hypotéza

Výše popsaný dotazník byl přeložen, viz Příloha, a použit k šetření mezi podnikatelskými společnostmi působícími v České republice. Naffziger, Ahmed a Montano použili pro ověření vlivu osobního zájmu managementu na chování společnosti metodu porovnání průměrných hodnot odpovědí. Analogické porovnání odpovědí naznačilo existenci výše uvedené závislosti i u českých společností [4]. Vzhledem k ordinalitě dat s pětistupňovou škálou je však statistické vyhodnocení porovnání pozorovaných průměrů diskutabilní.

Na základě uvedených studií byla formulovány následující 2 hypotézy:

Osobní zájem vrcholového managementu o životní prostředí:

- 1) *má významný vliv na úsilí, jež společnost problematice omezování negativních vlivů na životní prostředí věnuje;*
- 2) *se odráží pozitivně i v očekávaných dopadech na konkurenceschopnost a ekonomické výsledky společnosti.*

Společnosti, jejichž management má vyšší zájem o problematiku, věnují vyšší úsilí problematice vlivu společnosti na životní prostředí a očekávají vyšší ekonomické přínosy tohoto rozhodnutí než společnosti, jejichž management projevil nižší zájem.

Metodologie

Odpovědi byly získány od managementu společností v průběhu roku 2005. Spolupracovníci z řad studentů, ve většině případů se jednalo o studenty kombinovaného studia, osobně doručili dotazníky a zajistili jejich řádné vyplnění. Podařilo se získat 112 použitelných odpovědí z celkového počtu 120 vyplněných dotazníků. Pro výběr společností nebylo stanoveno žádné předběžné omezení. Dotazník bylo možné vyplnit anonymně, přesto byla většina odpovědí označena jménem společnosti, což umožnilo následnou kontrolu. Ze získaného vzorku byly vyřazeny duplicitní odpovědi, odpovědi velmi neúplně vyplněné a dvě odpovědi neziskových právnických osob.

Stručná analýza zkoumaného vzorku

Z hlediska geografického rozdělení nebyl vzorek detailně zkoumán, společnosti byly pouze rozděleny dle sídla rejstříkového soudu, u něhož jsou vedeny. Zkoumaný vzorek zahrnuje společnosti ze všech regionů s výraznou převahou hlavního města, když tato dominance je poněkud větší, než by odpovídalo poměru v počtu registrovaných subjektů. Dále byla patrná mírná preference bližších regionů z hlediska polohy školy, tyto regiony jsou zastoupeny početněji na úkor vzdálenějších regionů. Z hlediska velikosti zkoumaných společností jsou ve vzorku zastoupeny jak mikrofirmy, zaměstnávající do deseti zaměstnanců, tak i společnosti velké. Největší společnost zaměstnávala v roce 2004 přes 38 tisíc zaměstnanců. Z hlediska výše celkových aktiv je rozptýl obdobný. Z hlediska rozložení podnikatelských subjektů v ekonomice jsou ve vzorku poněkud více zastoupeny velké společnosti na úkor těch nejmenších. Z hlediska oboru podnikání jsou zastoupeny

nejrůznější společnosti. Toto členění však může být poněkud zavádějící, jelikož u některých společností je problematické označit právě jeden obor činnosti jako hlavní, jelikož činnost mnoha společností přesahuje do několika oborů. Při zařazení byl upřednostněn obor prezentovaný respondentem. Nepředpokládáme, že by uvedené disproporce mohly zásadně ovlivnit další výsledky.

Metoda vyhodnocení

V prvním kroku byli všichni respondenti rozděleni do dvou skupin. První skupina zahrnuje subjekty, jejichž vrcholový management jako odpověď na otázku zájmu o životní prostředí zaškrtnl hodnotu 4 nebo 5 (dále jen vyšší zájem). Do druhé skupiny byly zařazeny zbývající subjekty, tj. společnosti, jejichž vrcholový management zvolil odpověď 1, 2 nebo 3 (nižší zájem). V rámci takto vytvořených skupin byly sledovány odpovědi týkající se úsilí vynakládaného společností a dále očekávaných ekonomických důsledků zvýšeného úsilí. Kromě jednotlivých odpovědí byl sledováno i celkové vynakládané úsilí a celkové očekávané důsledky, k čemuž byl použit medián, a to konkrétně jeho celá část. Následně byla testována homogenita získaných výsledků pomocí Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti, viz [1].

Při statistickém testování tvoří námi specifikované domněnky (viz strana 5) hypotézy alternativní. Nulová hypotéza v tomto případě říká, že jednotlivé odpovědi nezávisí na osobním zájmu managementu, a tudíž odlišnosti relativních četností podmíněných zájmem managementu nejsou statisticky významné. Testy byly provedeny na 5% hladině významnosti pomocí statistického programu R 2.3.1. Jelikož v některých případech se objevily nízké teoretické četnosti, nebyla při výpočtu uplatněna asymptotická aproximace, ale p-hodnota byla vypočtena na základě simulací.

Výsledky porovnání četností odpovědí

Jak bylo uvedeno v popisu metody, byl napřed sledován vliv osobního zájmu managementu na úsilí, které společnost problematice životního prostředí věnuje. Jednotlivé výsledky byly vyjádřeny pomocí relativních četností podmíněných na zájmu managementu (vyšší vs. nižší zájem) o životní prostředí. Souhrnně jsou tyto výsledky zaneseny do Tabulky 1 (V každém řádku je součet relativních četností odpovědí u každé ze dvou sledovaných skupin dle zájmu managementu roven 1.). Z podmíněných relativních četností odpovědí na jednotlivé otázky (stupňů úsilí v jednotlivých oblastech environmentální politiky) je patrný posun v odpovědích směrem doprava pro společnosti s vyšším zájmem managementu o životní prostředí. V případě vlivu osobního zájmu managementu na úsilí, jež společnost na danou problematiku vynakládá, byla u všech otázek při dané hladině významnosti prokázána statisticky významná závislost, což potvrzuje naši hypotézu zformulovanou v bodě 1) na straně 5.

Následně byla sledována závislost mezi očekávanými ekonomickými důsledky vyššího úsilí, jež společnost věnuje vlivům svého působení na životní prostředí, a osobním zájmem managementu o tuto problematiku. Tabulka 2 ukazuje opět podmíněné relativní četnosti odpovědí a výsledky v tomto případě jsou již méně přesvědčivé. Zatímco v předchozím případě test homogenity prokázal existenci statisticky významné závislosti u všech sledovaných témat, v případě očekávaných ekonomických důsledků vyššího vynakládaného úsilí v této oblasti byla zjištěna statisticky významná závislost pouze u tří ze šesti předpokládaných důsledků a u celkového očekávaného přínosu. Témata, u nichž

nebyla zjištěna statisticky významná závislost podporující ověřovanou hypotézu zformulovanou v bodě 2) na straně 5, jsou v tabulce vyznačena tučným písmem. V případě vlivu na zisk a na provozní efektivnost hodnoty vykazují mírný posun odpovědí ve směru předpokládaného trendu, zatímco u vztahů s dodavateli není patrný žádný trend.

Tab. č. 1: Relativní četnosti odpovědí na otázky úsilí, jež společnosti vynakládají, v členění dle zájmu managementu společnosti

Hodnoty odpovědí	1		2		3		4		5		p-hodnota
	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	
Zájem managementu											
Snížení spotřeby en.	0,000	0,070	0,045	0,140	0,433	0,465	0,358	0,209	0,164	0,116	0,035
Omezení znečištění	0,045	0,163	0,045	0,140	0,179	0,465	0,522	0,163	0,209	0,070	<0,001
Znovuvyužití odp.	0,015	0,186	0,104	0,163	0,239	0,535	0,448	0,093	0,194	0,023	<0,001
Zapojení zákazníků	0,138	0,395	0,246	0,349	0,323	0,256	0,185	0,000	0,108	0,000	<0,001
Zapojení dodavatelů	0,076	0,326	0,182	0,302	0,409	0,302	0,227	0,070	0,106	0,000	<0,001
Získání ISO 14001	0,177	0,381	0,065	0,190	0,258	0,167	0,177	0,095	0,323	0,167	0,016
Celkové úsilí	0,000	0,262	0,131	0,286	0,459	0,429	0,361	0,024	0,049	0,000	<0,001

V – odpovědi společností, jejichž management označil svůj osobní zájem o životní prostředí hodnotou 4 nebo 5.
 N – odpovědi společností, jejichž management označil svůj osobní zájem o životní prostředí hodnotou 1, 2 nebo 3.
 Úplnou formulaci sledovaných otázek možno nalézt v dotazníku, viz Příloha.

Tab. č. 2: Relativní četnosti odpovědí na otázky ekonomického přínosu environmentální strategie v členění dle zájmu managementu společnosti

Hodnoty odpovědí	V		N		3		4		5		p-hodnota
	V	N	V	N	V	N	N	N	V	N	
Zájem managementu	0,045	0,024									
Zisk	0,123	0,000	0,152	0,190	0,409	0,045	0,024	0,214	0,045	0,024	0,437
Obchodní obrát	0,156	0,000	0,031	0,119	0,538	0,123	0,000	0,214	0,123	0,000	0,027
Zákazníci	0,046	0,000	0,031	0,048	0,359	0,156	0,000	0,381	0,156	0,000	0,019
Dodavatelé	0,031	0,047	0,062	0,024	0,554	0,046	0,000	0,190	0,046	0,000	0,094
Provoz. efektivnost	0,477	0,116	0,094	0,140	0,344	0,031	0,047	0,302	0,031	0,047	0,134
Image společnosti	0,032	0,000	0,000	0,047	0,138	0,477	0,116	0,419	0,477	0,116	<0,001
celkový přínos	0,016	0,000	0,000	0,048	0,524	0,032	0,000	0,167	0,032	0,000	0,003

V – odpovědi společností, jejichž management označil svůj osobní zájem o životní prostředí hodnotou 4 nebo 5.
 N – odpovědi společností, jejichž management označil svůj osobní zájem o životní prostředí hodnotou 1, 2 nebo 3.
 Úplnou formulaci sledovaných otázek možno nalézt v dotazníku, viz Příloha.

Závěr a diskuse

Na základě předchozích výsledků lze považovat první hypotézu o významném vlivu osobního zájmu managementu na rozhodování společnosti za potvrzený. Lze tedy říci, že osobní názory managementu, týkající se vztahu člověka k životnímu prostředí, ovlivňují rozhodnutí, jež management přijímá při řízení společnosti. Druhá část práce, sledující očekávaný dopad environmentální politiky na konkurenceschopnost společnosti, již vyzněla méně přesvědčivě. V tomto případě sice převládají u managementu s vyšším osobním zájmem o problematiku i vyšší očekávání pozitivních ekonomických důsledků zvýšeného úsilí věnovaného péči o životní prostředí, nicméně pouze ve třech z šesti

sledovaných oblastí je tento rozdíl v očekávání statisticky prokazatelný. Potvrzení hypotézy v druhém případě je tedy zřetelně slabší než v prvním případě.

S ohledem na poměrně přesvědčivý vliv osobního zájmu managementu o problematiku životního prostředí na úsilí, které společnost této problematice věnuje, a současně vzhledem k zřetelně slabšímu vztahu mezi osobním zájmem managementu a očekáváním kladných ekonomických důsledků zvýšeného úsilí vynakládaného společností v této oblasti, vyvstává otázka skutečné motivace k přijetí environmentální strategie společností a akceptovatelnosti takovýchto kroků z pohledu vlastníka. Již Friedman [5] v této souvislosti upozorňuje na nepřijatelnost situace, kdy management jedná v rozporu se zájmy vlastníka a to bez ohledu na skutečnou či domnělou užitečnost takovýchto kroků. Management, pokud není současně i rozhodujícím vlastníkem, se apriori nachází v centru střetu zájmů [6]. Upřednostňování osobních preferencí před ekonomicky zdůvodněnými kroky, nejsou-li tyto zájmy ve shodě se zájmy vlastníků, je nutné považovat za projev selhání managementu při správě cizího majetku. Dosažené výsledky naznačují, že vztah mezi rozhodováním managementu o alokaci zdrojů a jeho vírou v pozitivní ekonomický efekt těchto rozhodnutí, není v některých případech zřejmě příliš silný. Jaký je v tomto případě postoj vlastníka, není možné ze získaných odpovědí zjistit a jedná se zjevně o podstatnou informaci, již bude nutné věnovat další pozornost. Mají-li se podnikatelské společnosti zabývat dlouhodobou udržitelností svých aktivit z hlediska vlivů na životní prostředí, je potřebné, aby k tomu byli vnitřně motivováni manažeři i vlastníci těchto společností.

Literatura

- [1] AGRESTI, A. 1996. *An Introduction to Categorical Data Analysis*. New York, John Wiley, 1996.
- [2] CAPRA, F. 2005. *Tkáň života: Nová syntéza mysli a hmoty*. Praha, Academia, 2004.
- [3] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha, Grada Publishing, 1997.
- [4] DVOŘÁK, J., KOMÁRKOVÁ, L. 2006. *Environment friendly behavior of entrepreneurs in the Czech Republic and in the USA*. In: Šauer, P. (ed.): *Environmental Economics, Policy and International Relations*, Sborník příspěvků mezinárodního semináře. Praha, Nakladatelství a vydavatelství litomyšlského semináře, s. 72 – 84, 2006.
- [5] FRIEDMAN, M. 1970. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. *New York Times Magazine*, 13, září 1970, s. 32 – 33.
- [6] HOLMAN, R. 2001. *Ekonomie*. 2. vydání, Praha, C. H. Beck, 2001.
- [7] KEMP R., MUNCH ANDERSEN M., BUTTER M. 2004. *Background report about strategies for eco-innovation*, [online], 2004, [cit 2006-05-25], Dostupné z: <<http://www2.vrom.nl/docs/internationaal/backgroundRegionalResearch02.pdf>>.
- [8] KOLSTAD, Ch. D. 2000. *Environmental economics*. New York, Oxford University Press, 2000.
- [9] LOMBORG, B. 2001. *The Skeptical Environmentalist: Measuring The Real State of the World*. 1. revidované a doplněné vyd., Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- [10] NAFFZIGER, D. W., AHMED, N. U., MONTAGNO, R. V. 2003. *Perceptions of environmental consciousness in u.s. small businesses: An empirical study*, S.A.M. *Advanced Management Journal*, [online], 2003, roč. 68, č. 2, s. 23–32,

- [cit. 2005-01-21], Dostupné z: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=352310531&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1106306697&clientId=45149>>.
- [11] NAFFZIGER, D. W., AHMED, N. U., MONTAGNO, R. V. 2003. *Environmental concerns, effort and impact: An empirical study*, Mid - American Journal of Business, [online], 2003, roč. 18, č. 1, s. 61 – 69, [cit. 2005-01-21], Dostupné z: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=324078421&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1106306308&clientId=45149>>.
- [12] PORTER, M. E. –LINDE, C. van der 1999. *Green and competitive: Ending the stalemate*, Journal of Business Administration and Policy Analysis, [online], 1999–2001, č. 27-29, s. 215, Vancouver, [cit. 2004-04-22], Dostupné z: <<http://www.allbusiness.com/periodicals/article/398836-1.html>>.
- [13] RUTTEN, E. 2001. *Het milieu als stakeholder*. De ontwikkeling van milieu-management in Nederland en de rol van technologische en organisatorische verandering hierin, graduation thesis Faculty of Economics and Business Studies, Maastricht University, převzato z KEMP, MUNCH, ANDERSEN, BUTTER (2004).
- [14] SIMON, J. L. 2006. *Největší bohatství*. Brno, Centrum pro studium demokracie a kultury, 2006.
- [15] ŠTUDENT, J. 2005. *Hodnocení udržitelného rozvoje na podnikové úrovni*. Environmentální aspekty podnikání, 2005, č. 1, s. 10–13.
- [16] WWF 2004. *Living Planet Report 2004*. [online], Gland, Switzerland, WWF - World Wide Fund For Nature, 2004, [cit 2005-09-02], Dostupné z: <<http://www.panda.org/downloads/general/lpr2004.pdf>>.
- [17] ZEMAN, J. 2005. Environmentální ekonomie a trvale udržitelný rozvoj. In Hejda, J. (ed.): *Hlediska udržitelnosti a kvality života v manažerském a občanském rozhodování*, Praha, VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2005, s. 88–98.

Příloha

Vztah obchodních společností k životnímu prostředí

Část 1 - osobní zájem o životní prostředí

Prosím vyznačte jak velký zájem mají následující osoby o vliv Vaší organizace na životní prostředí.

	žádný		částečný		velký
a) Vy osobně	1	2	3	4	5
b) Spolupracovníci, kolegové	1	2	3	4	5
c) Vrcholový management	1	2	3	4	5
d) Výrobní dělníci	1	2	3	4	5
e) Zákazníci	1	2	3	4	5
f) Dodavatelé	1	2	3	4	5

žádný téma dotyčného nezajímá, smýšlí o něm negativně

částečný pouze v rozsahu daném platnou legislativou, či pokud je to v jeho ekonomickém zájmu

velký zásadní téma, podstatně ovlivňuje životní postoje

Část 2 - úsilí vynakládané obchodní společností

Jak byste vyhodnotil(a) úsilí, čas a náklady vynaložené v vaší společnosti v následujících oblastech?

	žádné	přiměřené			významné
a) snížení spotřeby energie	1	2	3	4	5
b) omezení znečištění (voda, ovzduší)	1	2	3	4	5
c) znovuvyužití odpadů	1	2	3	4	5
d) zapojení zákazníků do témat ad a, b, c	1	2	3	4	5
e) zapojení dodavatelů do témat ad a, b, c	1	2	3	4	5
f) získání certifikace ISO 14001	1	2	3	4	5

žádné oblast nás nezajímá - nevěnujeme se jí

přiměřené oblasti se věnujeme pouze pokud je zřejmá ekonomická návratnost

významné oblasti věnujeme veškeré volné zdroje (nejen finanční)

Část 3 - důsledky environmentální strategie pro obchodní společnost

Jak byste ve vaší společnosti hodnotil(a) dopady úsilí vynaloženého na vliv společnosti na životní prostředí na následující položky.

	velmi negativně	negativně	nemá vliv	kladně	velmi kladně
a) Zisk	1	2	3	4	5
b) Obchodní obrát	1	2	3	4	5
c) Zákazníci	1	2	3	4	5
d) Dodavatelé	1	2	3	4	5
e) Provozní efektivnost	1	2	3	4	5
f) Image společnosti	1	2	3	4	5

Management a společenská odpovědnost podniků

Jiří Dvořák – Lenka Komárková

Abstrakt

Od konce dvacátého století sílí tlak na etické chování podnikatelských subjektů. Změny v náhledu na etiku chování však nejsou jedinými důvody pro šetrnější přístup k životnímu prostředí mezi podnikatelskými subjekty. Dalším důvodem je zjištění, že neefektivní nakládání s materiálními vstupy může mít negativní vliv na konkurenceschopnost. Pro zohlednění těchto úvah v rozhodování je však podstatný pohled vlastníků a manažerů. Empirická studie je založena na hypotéze, která říká, že osobní zájem managementu o životní prostředí má významný vliv na úsilí, jež společnost této problematice věnuje a odráží se pozitivně i v očekávaných dopadech na konkurenceschopnost a ekonomické výsledky společnosti.

Klíčová slova: management; společenská odpovědnost; životní prostředí.

Management and Social Responsibility of Enterprises

Abstract

There is an intense motion towards the ethics in business and business responsibility in the last decades of the 20th century. The impact of changes in the ethics is not the only reason for development of environmentally friendly business. High material and energy consumption has negative impact on costs and on competitiveness. There are good reasons for company to behave environmentally friendly but all depends on opinion of owners and managers. The empirical study is based on hypotheses which say that higher managerial concern on environment should lead to greater company effort on this field and that this concern corresponds to a positive expectation of company performance.

Key words: management; social responsibility; environment.

JEL classification: M14