

KONCEPCE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

JAROSLAVA HYRŠLOVÁ^a, LUCIE VNOUČKOVÁ^b a MIROSLAV HÁJEK^c

^a Dopravní fakulta Jana Pernera, Univerzita Pardubice, Studentská 95, 532 10 Pardubice, ^b Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5,

^c Fakulta lesnická a dřevařská, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 1176, 165 21 Praha 6

jaroslava.hyršlova@upce.cz

Došlo 1.10.14, přijato 2.12.14.

Klíčová slova: udržitelný rozvoj, udržitelný podnik, společensky odpovědný podnik, konkurenceschopnost, chemický průmysl

Úvod

Myšlenka udržitelného rozvoje byla vymezena v roce 1987 komisí OSN pro životní prostředí a rozvoj vedenou komisařkou Brundtlandovou. Udržitelný rozvoj byl definován jako „rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti bez ohrožování možností budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby. Je v podstatě procesem změn, ve kterém jsou využívání zdrojů, orientace vývoje technologií a transformace institucí zaměřeny na harmonické zvyšování současného i budoucího potenciálu uspokojování lidských potřeb a aspirací.“¹ Uvedená definice reflektuje filozofii udržitelného rozvoje společnosti. K udržitelnému rozvoji společnosti velmi významně přispívají podniky všech oborů podnikání (a to jak velké nadnárodní společnosti, tak malé a střední podniky i individuální podnikatelé). Zvláštní akcent na udržitelný rozvoj a společensky odpovědné podnikání je kladen v odvětví chemického průmyslu. Toto odvětví, které je nezastupitelné z hlediska užité hodnoty svých produktů, se v minulých letech profilovalo ve vztahu ke společensky uznávaným hodnotám mnohdy kontroverzně². Ve stávajícím podnikatelském a konkurenčním prostředí se společensky odpovědné podnikání, tedy podnikání v souladu s principy udržitelného rozvoje, stává standardem, jehož respektování přispívá ke změně vnímání tohoto odvětví externími zainteresovanými stranami i širokou veřejností.

Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje propojuje environmentální a sociální (společenské) aspekty s ekonomickou výkonností a konkurenceschopností s cílem dosažení dlouhodobé udržitelnosti podniku. Cílem tohoto článku je charakterizovat a diskutovat vazbu mezi koncepcí udržitelného rozvoje podniku (resp. společensky odpovědného podniku) a jeho konkurenční schopností,

tato problematika je řešena s ohledem na specifika chemického průmyslu.

Teoretická východiska a použité metody

Běžně uznávaná definice konkurenceschopnosti neexistuje³. Aby nebyl tento pojem zúžen pouze na ekonomickou návratnost, resp. výnosnost (tedy pouze na jeden faktor konkurenceschopnosti), využívají se pro vymezení pojmu výsledky konkurenceschopnosti a také její faktory. Výsledkem konkurenceschopnosti je podle Spiriga³ vyšší než průměrná hodnota pro zákazníky, která umožní podniku generovat lepší výsledky hospodaření v dlouhodobém časovém horizontu. Pouze tehdy, pokud zákazníci vnímají vyšší hodnotu produktů a služeb, kterou jim je podnik schopen poskytnout na rozdíl od konkurentů, může podnik generovat dlouhodobě vyšší zisky (lepší ekonomické výsledky). Výsledky konkurenceschopnosti jsou přitom obtížně měřitelné. Běžné finanční ukazatele, konstruované na základě údajů vyplývajících z účetních systémů (např. rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb apod.), nevyjadřují konkurenceschopnost odpovídajícím způsobem, protože se zaměřují na minulost, zatímco konkurenceschopnost je vázána na budoucí vývoj podniku. Porter⁴ vymezil pět sil konkurenceschopnosti: smluvní sílu dodavatelů, hrozbu substitučních produktů a služeb, smluvní sílu kupujících, riziko vstupu potenciálních konkurentů a rivalitu mezi existujícími konkurenty; současně formuloval tři generické strategie (cenová strategie, strategie diferenciací a strategie zacílení), které umožňují generovat konkurenční výhodu. Malik⁵ pracuje se šesti faktory konkurenceschopnosti: tržní podíl (pozice), inovační aktivity, produktivita, atraktivita podniku jako dobrého zaměstnavatele, platební schopnost a schopnost generovat zisk.

Freeman⁶ upozorňuje na odpovědnost podniku nejen vůči vlastníkům, ale i vůči dalším zainteresovaným stranám; mezi klíčové zainteresované strany (stakeholdery) lze určitě zařadit zákazníky, zaměstnance, vlastníky, dodavatele, orgány státní správy a samosprávy, média a nevládní organizace. Podnik, který je schopen uspokojovat potřeby stakeholderů, a to jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu, se označuje jako udržitelný podnik⁷.

Aby podnik dosáhl udržitelnosti, musí být podle El-kingtona⁸ zajištěna dlouhodobá rovnováha mezi jeho ekonomickou výkonností, přístupem k životnímu prostředí (environmentální výkonností) a respektováním principů společenské odpovědnosti (sociální výkonností); to znamená integrovat ekonomické, environmentální a sociální (společenské) aspekty do podnikového managementu⁹. Přitom transformace podniku směrem k dlouhodobé udržitelnosti by měla být realizována implementací odpovídajících

cích přístupů a postupů v rámci plánování a organizačních praktik v oblasti managementu, v rámci provozní (výrobní) praxe a i v rámci komunikačních aktivit v oblasti marketingu¹⁰. Koncept udržitelného podniku velmi úzce souvisí s koncepcí společensky odpovědného podniku¹¹. Společensky odpovědný podnik lze charakterizovat jako podnik, který přebírá odpovědnost za svoje dopady na společnost, integruje tedy environmentální, sociální a etické zájmy, zájmy spotřebitelů a lidská práva do svých podnikatelských aktivit a do své podnikatelské strategie¹².

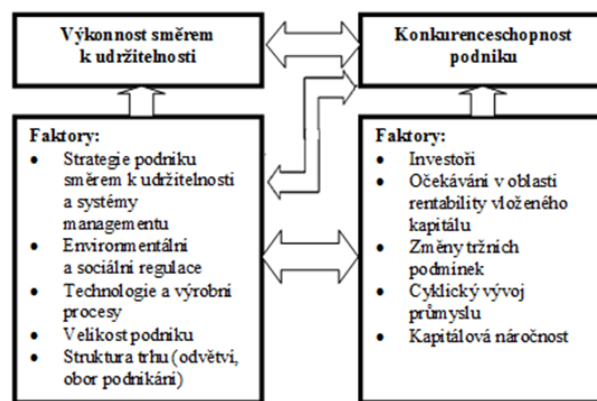
Vzhledem k tomu, že zainteresované strany významně ovlivňují konkurenční schopnost podniku³, mají na konkurenceschopnost podniku vedle jeho ekonomické výkonnosti vliv i přístup podniku k životnímu prostředí (řízení environmentálních aspektů a dopadů) a sociální, resp. společenské dopady jeho činnosti, produktů a služeb (řízení sociálních aspektů a dopadů)^{13–16}. Vzájemné souvislosti mezi ekonomickou, environmentální a sociální výkonností a konkurenční schopností podniku shrnuje obr. 1.

Na výkonnost podniku směrem k jeho dlouhodobé udržitelnosti a na jeho konkurenční schopnost mají vliv různé faktory (viz obr. 2); přitom přímost vazby i síla působení jednotlivých faktorů jsou rozdílné.

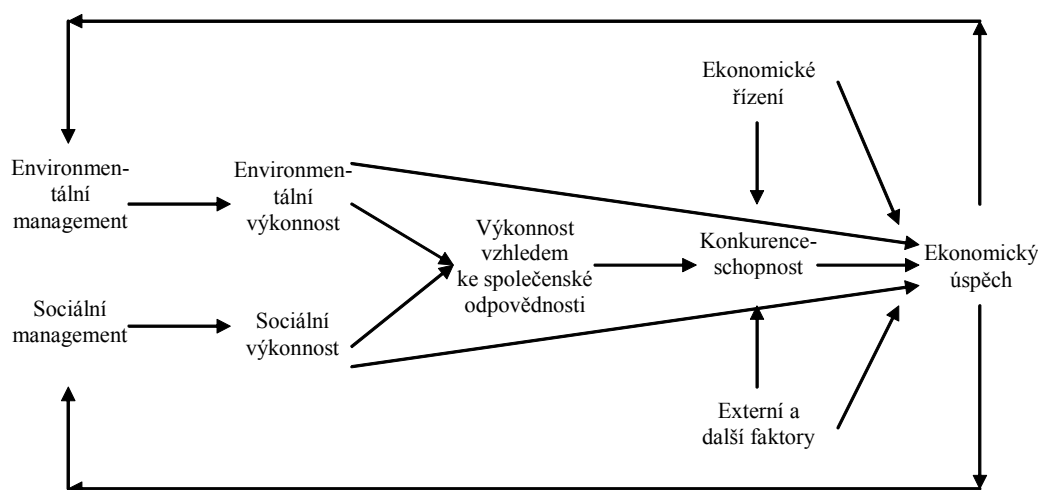
Faktory se podle Wagnera a Schalteggera¹⁹ navíc ovlivňují navzájem mezi sebou; to platí jak v rámci skupiny faktorů, které mají vliv na výkonnost směrem k udržitelnosti, resp. na konkurenceschopnost podniku, tak i mezi skupinami faktorů navzájem. Např. velikost podniku má vliv na strategii podniku v oblasti společenské odpovědnosti; environmentální a sociální regulace státu (lokality), kde podnik provozuje svoji podnikatelskou činnost, má vliv na podnikem užívané technologie a průběh podnikových procesů atd. Čím je vzájemná vazba mezi faktory silnější, tím jsou pro řízení podniku tyto vazby významnější a management by je měl brát v úvahu při stanovování a realizaci podnikových strategií směrem k dlouhodobé udržitelnosti. Aby rostla konkurenční schop-

nost podniku, je třeba v rámci managementu zohlednit především ty faktory, které přímo ovlivňují ekonomickou výkonnost podniku a konkurenceschopnost. Jde především o investory a jejich očekávání v oblasti výnosnosti vloženého kapitálu, změny tržního prostředí (tedy změny v nabídce, poptávce a úpravy cen), cyklický vývoj v oblasti průmyslu a kapitálovou náročnost odvětví.

Vazba mezi společenskou odpovědností podniku a jeho ekonomickou (resp. finanční) výkonností nebyla zatím zcela jednoznačně prokázána; i když existuje velmi málo příkladů, které by potvrzovaly opak^{20,21}. V souvislosti s danou problematikou byla zpracována celá řada teoretických i empirických studií^{22–25}. Společensky odpovědný podnik představuje velmi komplexní koncept, který se dotýká všech podnikových akcí a aktivit, jeho implementace do podnikové praxe vyžaduje kritické posouzení jeho principů a postupů a také komunikaci s významnými zainteresovanými stranami²⁶. V souvislosti



Obr. 2. Faktory ovlivňující výkonnost podniku směrem k udržitelnosti a jeho konkurenceschopnost¹⁷



Obr. 1. Řízení podniku v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje a konkurenceschopnost^{17,18}

s implementací konceptu lze určitě identifikovat celou řadu příležitostí pro zlepšení, která vyvolají významné nákladové úspory nebo přispějí k lepšímu porozumění prostředí, ve kterém podnik realizuje svoje podnikatelské aktivity, současně se významně snižuje riziko konfliktních situací. Z toho je zřejmé, že koncept může být zdrojem i významných finančních přínosů. Studie prokázaly pozitivní dopady na pověst podniku, snížení provozních nákladů, snížení rizik, pozitivní vliv na zapojení zaměstnanců do podnikových akcí a aktivit a na podnikovou produktivitu^{13,27,28}. Koncept společenské odpovědnosti je spojován také s nižšími náklady na kapitál²⁹ a s vyšší atraktivitou podniku jako zaměstnavatele, což velmi úzce souvisí s kvalitou lidských zdrojů a lidského kapitálu³⁰. Studie poukazují i na význam konceptu v případech negativních nebo mimořádných událostí, kdy dobré jméno (pověst) podniku může pomoci zmírnit negativní dopady těchto událostí³¹. Výkonost podniku směrem k dlouhodobé udržitelnosti je spojována také se spokojeností zákazníků³².

Cílem tohoto článku je charakterizovat a diskutovat vazbu mezi koncepcí udržitelného rozvoje podniku (resp. společensky odpovědného podniku) a jeho konkurenční schopností s ohledem na specifika chemického průmyslu. Článek vychází z analýzy primárních a sekundárních zdrojů.

Primární data byla získána pomocí dotazníkového šetření realizovaného v první polovině roku 2014 v podnicích, které byly k datu výzkumu členy Svazu chemického průmyslu ČR (osloveno bylo 87 členů; do výzkumu nebyly zařazeny střední a vysoké školy). Hlavním cílem šetření bylo identifikovat význam podnikání v souladu s principy udržitelného rozvoje pro konkurenceschopnost podniků sdružených ve Svazu chemického průmyslu ČR. Pro účely výzkumu byly vzaty v úvahu všechny faktory konkurenceschopnosti tak, jak byly vymezeny Porterem⁴ a Malikem⁵ –

viz výše. Do dotazníkového šetření byly tedy zařazeny tyto faktory, hrající klíčovou roli pro konkurenční schopnost podniku: dodavatelský systém, inovační aktivity, produktivita, odlišení od konkurence, reputace, atraktivita podniku jako zaměstnavatele, tržní podíl (pozice), komunikace podniku, tvorba hodnoty pro zákazníka, ochota zákazníka platit za vysokou vnímanou hodnotu produktů, platební morálka podniku (likvidita) a schopnost generovat zisky. Pro splnění cíle bylo dále třeba identifikovat, které aspekty environmentální a sociální výkonnosti podle názoru respondentů (manažerů, resp. vlastníků) nejdůležitěji ovlivňují jejich obor podnikání. Aspekty vycházejí z faktorů, které Wagner a Schaltegger¹⁹ označili jako faktory ovlivňující výkonnost podniku směrem k jeho udržitelnosti, především s ohledem na systémy environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, iniciativu Responsible Care, společensky odpovědné podnikání a vztahy se zainteresovanými stranami, které jsou považovány za klíčové – viz Spirig³. Poslední část výzkumu byla zaměřena na význam řízení aspektů ovlivňujících environmentální a sociální výkonnost podniku pro růst jeho konkurenční schopnosti (tak, jak je vnímán respondenty – tedy manažery, resp. vlastníky).

Data byla získána prostřednictvím elektronického dotazování. Vyplněný dotazník vrátilo 40 podniků všech velikostních kategorií (malé organizace do 49 zaměstnanců, střední s 50–249 zaměstnanci a velké nad 250 zaměstnanců), návratnost tedy činila 46 %. Respondenty byli manažeři střední a vrcholové úrovně řízení, popř. vlastníci podniku. Výsledky byly zpracovány pomocí deskriptivních statistických metod a analýzy korelace.

Článek dále čerpá z odborných zdrojů; jsou využity především odborné články a výsledky odborných studií, uveřejněných v zahraničních vědeckých časopisech,

Tabulka I

Význam faktorů pro konkurenceschopnost podniku

N=40 respondentů	AVG	MOD	MED	MAX	MIN
Zapojení do dodavatelského řetězce	3,80	4	4	5	1
Inovační aktivity	4,15	4	4	5	1
Produktivita	4,08	4	4	5	1
Odlišení se od konkurence	3,83	4	4	5	1
Reputace, značka	4,44	5	5	5	3
Atraktivita zaměstnavatele	3,74	4	4	5	1
Tržní podíl	3,64	4	4	5	1
Komunikace podniku	3,72	4	4	5	1
Tvorba hodnoty pro zákazníka	4,15	4	4	5	1
Ochota zákazníka platit za vnímanou hodnotu produktů	3,62	4	4	5	1
Platební morálka podniku	3,62	5	4	5	1
Schopnost generovat zisky	4,21	5	4	5	1

1 = bezvýznamný faktor; 5 = velmi důležitý faktor

a odborné monografie. V článku využité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury.

Výsledky a diskuse

Výsledky výzkumu v oblasti identifikace významných faktorů, které zásadním způsobem ovlivňují konkurenční schopnost chemických podniků, jsou shrnuty v tab. I.

Za nejvýznamnější faktor konkurenceschopnosti označili respondenti jednoznačně reputaci, tedy pověst podniku; všechny podniky považují tento faktor minimálně za středně významný (minimální významnost činí 3), modus i medián dosahují hodnoty 5 (jde tedy podle názoru respondentů o velmi důležitý faktor konkurenceschopnosti). Mezi další významné faktory řadí respondenti schopnost podniku generovat zisky (průměrná významnost 4,21), inovační aktivity, schopnost podniku vytvářet hodnotu pro zákazníky (průměrná významnost obou faktorů činí shodně 4,15) a produktivitu (průměrná významnost činí 4,08). I ostatní faktory konkurenceschopnosti vnímají respondenti jako významné, pro konkurenční schopnost podniku jsou však tyto faktory subjektivně považovány za méně důležité. Významnost jednotlivých faktorů konkurenceschopnosti je vnímána obdobně respondenty z malých, středních i velkých podniků. Pouze v případě malých podniků respondenti přikládají velký význam i zapojení do dodavatelských řetězců (průměrná významnost 4,1).

Výsledky potvrdily vazbu konkurenční schopnosti podniku a jeho reputace. Této problematice je věnována

pozornost i v odborné literatuře. Odborné zdroje se zaměřují na vztah mezi přístupem podniku k dodržování zákonů, reputací a dlouhodobou podnikovou udržitelností, které mohou být užitečné pro získání odpovídajícího společenského statutu a konkurenční výhody v podmínkách stávajícího podnikatelského prostředí³³; problematika je zkoumána jak na úrovni jednotlivých podniků, tak i v rámci dodavatelských systémů^{34–36}. Potřeba uspokojit požadavky významných zainteresovaných stran, které ovlivňují úspěšnost podniku a jejichž ekonomické, environmentální i společenské zájmy jsou rozdílné³⁷, vedla v posledních letech ke vzniku celé řady teoretických a empirických studií a výzkumů zaměřených na environmentální výkonnost a společenskou odpovědnost a jejich vliv na reputaci podniku. Ve vazbě na výsledky těchto studií a výzkumů byly vytvořeny nové marketingové a manažerské filozofie a koncepty, pro které je typická orientace směrem k udržitelnému rozvoji podniku, resp. celého dodavatelského systému^{38–41}. Pozitivní dopad společensky odpovědného přístupu na reputaci podniku zmiňuje také studie Beckmanna⁴².

V rámci výzkumu v podnicích chemického průmyslu byla dále zkoumána korelace mezi jednotlivými faktory konkurenceschopnosti (s využitím Pearsonova koeficientu korelace). Z výsledků vyplynulo, že respondenti vnímají velmi silnou korelaci mezi produktivitou a schopností generovat zisky (korelační koeficient = 0,81). Silnou korelaci potvrzují také mezi inovačními aktivitami a odlišením se od konkurence (korelační koeficient = 0,71), likviditou podniku a jeho schopností generovat zisky (korelační koe-

Tabulka II
Důležitost aspektů pro obor podnikání

N=40 respondentů	AVG	MOD	MED	MAX	MIN
Dopady podnikových činností a produktů na životní prostředí	4,22	5	4	5	1
Přístup podniku k životnímu prostředí	4,51	5	5	5	3
Environmentální komunikace s externími stakeholdery	4,17	4	4	5	2
Environmentální komunikace se zaměstnanci	3,95	4	4	5	2
Vztahy s orgány státní správy a samosprávy	4,49	5	5	5	3
Vztahy s médii	3,66	4	4	5	1
Vztahy s nevládními organizacemi	3,23	3	3	5	1
Vztahy s místní komunitou a veřejností	4,18	5	4	5	2
Zájem podniku o sociální otázky (související se zaměstnanci)	4,17	4	4	5	2
Úroveň bezpečnosti práce v podniku	4,63	5	5	5	1
Vzdělávací a rozvojové programy pro zaměstnance	4,20	4	4	5	1
Sdílení a předávání znalostí	4,32	5	4	5	1
Úroveň ochrany zdraví při práci	4,66	5	5	5	1
Kolektivní vyjednávání	3,16	4	3	5	1
Způsob řešení disciplinárních přestupků v podniku	3,63	3	3,5	5	1

1 = bezvýznamný aspekt; 5 = velmi důležitý aspekt

ficient = 0,69), komunikačními aktivitami podniku (uvnitř i s externími stakeholdery) a jeho zapojením do dodavatelského systému (korelační koeficient = 0,66), tvorbou hodnoty pro zákazníka a jeho ochotou platit za vysokou vnímanou hodnotu produktu (korelační koeficient = 0,64), inovačními aktivitami podniku a jeho produktivitou (korelační koeficient = 0,62) a komunikačními aktivitami a podnikovou produktivitou (korelační koeficient = 0,62). Z hlediska reputace podniku považují respondenti za nejsilnější její vazbu na likviditu (korelační koeficient = 0,45), úroveň komunikace podniku, uvnitř i s externími zainteresovanými stranami (korelační koeficient = 0,39), a atraktivitu podniku jako zaměstnavatele (korelační koeficient = 0,39). Z výsledků je zřejmé, že uvedené faktory mohou podle názoru respondentů ovlivnit reputaci podniku a tím přispět k udržení, resp. růstu konkurenční schopnosti podniku.

Tabulka II shrnuje výsledky v oblasti důležitosti jednotlivých aspektů, ovlivňujících výkonnost podniku směrem k udržitelnosti a jeho konkurenceschopnost, jak ji vnímají zástupci podniků chemického průmyslu zapojení do výzkumu.

Všechny uvedené aspekty považují respondenti za nadprůměrně až velmi důležité pro jejich obor podnikání (průměrná významnost jednotlivých aspektů se pohybuje mezi hodnotami 3,16 až 4,66). Výzkum potvrdil především důležitost přístupu podniku chemického průmyslu k životnímu prostředí a vztahů s orgány státní správy a samosprávou; v případě obou aspektů jsou hodnoty modusu i mediánu na nejvyšší úrovni (5 – velmi důležitý aspekt) a minimální hodnota dosahuje úrovně 3 (středně důležitý aspekt). Tato zjištění jsou v souladu se závěry odborných studií, které zkoumaly dopady šetrného přístupu k životnímu prostředí na výkonnost podniku (viz např. Russo a Fouts¹³). Studie potvrdily, že vysoká environmentální výkonnost je spojena s vyšší ziskovostí a rentabilitou aktiv. Další studie ukázaly, že obory podnikání s významnými environmentálními aspekty a dopady (jako např. v případě chemického průmyslu) prostřednictvím šetrného přístupu k životnímu prostředí splňují očekávání stakeholderů v této oblasti a významně snižují nesytematická rizika¹⁶. Porter a Van der Linde⁴³ ve svých výzkumech potvrdili přínosy šetrného přístupu k životnímu prostředí v oblasti podnikové produktivity a v rámci inovačních procesů a tím zlepšení konkurenční schopnosti podniku. Jacobs a spol.⁴⁴ ověřili vazbu mezi environmentální výkonností a hodnotou podniku.

Mezi nejvýznamnější aspekty řadí respondenti úroveň ochrany zdraví při práci (průměrná důležitost 4,66) a úroveň bezpečnosti práce v podniku (průměrná hodnota 4,63). Velkou důležitost přikládají také oblasti rozvoje lidských zdrojů, tedy oblasti sdílení a předávání znalostí, vzdělávacích programů pro zaměstnance i obecně zájmu podniku o sociální otázky, související se zaměstnanci. Výsledky potvrdily, že respondenti si jsou vědomi významu lidských zdrojů pro úspěšnost podnikání. Podniky, které dokáží získat kvalitní lidské zdroje, optimálně je zapojit do pracovního procesu a dále rozvíjet lidský kapitál, mohou zís-

kat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu; lidský kapitál lze považovat za velmi cenný a těžko napodobitelný zdroj, který funguje ve specifických podmínkách podniku, tedy v prostředí, které bylo pro optimální fungování tohoto zdroje vytvořeno (viz např. Hitt a spol.⁴⁵). Výsledky výzkumu jsou v souladu s tvrzením, že lidský kapitál může významně zvýšit výkonnost, což je zajímavé především pro obory podnikání (odvětví) s vysokými investičními náklady⁴⁶.

Pro podnikání v oblasti chemického průmyslu mají podle názoru respondentů velký význam také vztahy s místní komunitou a veřejností a proces environmentální komunikace s externími zainteresovanými stranami. Tento závěr je v souladu s tvrzením, že významné zainteresované strany ovlivňují přístup podniku k životnímu prostředí a jeho sociální dopady; např. Kassinis a Vafeas⁴⁷ uvádějí, že na environmentální výkonnost podniku mají vliv požadavky a přístup komunity v místě, kde podnik provozuje svoje podnikatelské aktivity. Environmentální a sociální výkonnost podniku tedy velmi úzce souvisí s požadavky významných zainteresovaných stran⁴⁸; v případě podniků chemického průmyslu jsou to především orgány státní správy a samosprávy a okolí podniku (místní komunita). V rámci výzkumu v podnicích chemického průmyslu byl potvrzen také význam environmentální komunikace. Toto zjištění je opět v souladu se závěry odborných studií, které poukazují na pozitivní dopady vykazování přístupů podniku k environmentálnímu managementu (recyklace, redukce odpadů, prevence znečištění, produkty šetrné k životnímu prostředí apod.) na podnikovou výkonnost, především v oblasti indikátorů produktových a procesních inovací⁴⁹. Skutečnost, že vykazování environmentálních aktivit podniku a aktivit, které jsou realizovány v souladu s jeho společenskou odpovědností, zlepšuje podnikovou výkonnost, potvrzují i další studie^{44,49,50}.

Tabulka III shrnuje vnímání významu vybraných aspektů ovlivňujících výkonnost podniku směrem k udržitelnosti pro růst konkurenční schopnosti podniků chemického průmyslu. Všechny aspekty považují respondenti pro daný obor podnikání za důležité až velmi důležité (průměrná významnost jednotlivých aspektů se pohybuje mezi hodnotami 3 až 4,3).

Za nejvýznamnější aspekt růstu konkurenceschopnosti považují respondenti zlepšující se pověst podniku jako dobrého zaměstnavatele (a to jak mezi zaměstnanci, tak i mimo hranice podniku); tento aspekt dosáhl nejvyšší úrovně důležitosti (průměrná hodnota 4,3). Mezi nejdůležitější aspekty růstu konkurenceschopnosti respondenti zařadili i další faktory, které souvisejí s kvalitou lidských zdrojů a s rozvojem lidského kapitálu. Velký význam přikládají především zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci v oblasti sdílení a šíření znalostí, udržení si vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a zlepšení organizační kultury. S tím velmi úzce souvisí i snaha o zvýšení kvality lidských zdrojů tak, aby se podnik stal atraktivním pro vysoce kvalifikované pracovníky. Význam lidských zdrojů pro růst konkurenční schopnosti podniku potvrzují především respondenti z velkých podniků. Odborné studie přitom zmiňují vliv

Tabulka III
Význam aspektů pro růst konkurenceschopnosti podniku

N=40 respondentů	AVG	MOD	MED	MAX	MIN
Využívání systému řízení environmentálních aspektů a dopadů podnikových činností a produktů na životní prostředí (ISO 14 000, EMAS)	3,83	5	4	5	1
Šetrný přístup podniku k životnímu prostředí (proaktivní přístup, nad rámec zákonů; snaha o inovace zlepšující ekonomicko-environmentální účinnost a efektivnost)	4,07	4	4	5	2
Aktivní environmentální komunikace s externími zainteresovanými stranami (environmentální reporting)	3,80	4	4	5	1
Aktivní interní environmentální komunikace (se zaměstnanci)	3,83	4	4	5	2
Zlepšení vztahů se zákazníky	4,27	5	5	5	2
Zlepšení vztahů s dodavateli a obchodními partnery	4,05	4	4	5	1
Zlepšení vztahů s orgány státní správy a samosprávou	4,28	5	4	5	2
Zlepšení vztahů s médii	3,46	4	4	5	1
Zlepšení vztahů s nevládními organizacemi	3,13	3	3	5	1
Zlepšení vztahů s místní komunitou a veřejností	4,08	4	4	5	2
Zvýšená kvalita lidských zdrojů (podnik je atraktivní pro vysoce kvalifikované pracovníky)	4,13	5	4	5	2
Nízká fluktuace (udržení si vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, loajalita zaměstnanců)	4,22	5	5	5	1
Zlepšení podnikové kultury (vyšší integrita)	4,17	4	4	5	3
Vyšší míra spolupráce mezi zaměstnanci, sdílení a šíření znalostí	4,27	5	4	5	2
Zlepšující se pověst podniku jako dobrého zaměstnavatele (mezi zaměstnanci i mimo podnik)	4,30	4	4	5	3
Využívání systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (např. HSMS, Bezpečný podnik)	3,83	5	4	5	1
Zapojení do iniciativy Responsible Care (RC)	3,77	4	4	5	1
Zapojení do iniciativy Společensky odpovědné podnikání (CSR)	3,00	3	3	5	1
Aktivní komunikace společensky odpovědného přístupu (RC, CSR aktivit) externím zainteresovaným stranám	3,35	4	3	5	1
Aktivní interní komunikace společensky odpovědného přístupu (RC, CSR aktivit)	3,40	4	4	5	1

1 = bezvýznamný; 5 = velmi důležitý

konceptu společensky odpovědného podniku na kvalitu lidských zdrojů a lidského kapitálu (viz výše uvedená studie Greeninga a Turbana³⁰).

I v rámci této otázky potvrdili respondenti vysokou důležitost vztahů podniku s orgány státní správy a samosprávou (tento aspekt označili za druhý nejvýznamnější pro růst konkurenční schopnosti podniku; průměrná hodnota důležitosti činila 4,28). Za velmi významné považují dále vztahy se zákazníky (průměrná hodnota 4,27), místní komunitou a veřejností (průměrná hodnota 4,08) a dodavateli a dalšími obchodními partnery (průměrná hodnota 4,05). Pro růst konkurenceschopnosti podniků chemického prů-

myslu má velkou důležitost také šetrný přístup podniku k životnímu prostředí, tedy proaktivní přístup spojený s prevencí znečišťování a inovačními aktivitami, zaměřenými na zlepšení ekonomicko-environmentální účinnosti a efektivnosti. Zástupci středních podniků zařadili mezi faktory významné pro růst konkurenční schopnosti také zapojení podniku do dobrovolné iniciativy Odpovědné podnikání v chemii (Responsible Care); průměrná hodnota významnosti tohoto aspektu činila 4,13. Zástupci malých podniků považují za významný aspekt konkurenceschopnosti i aktivní interní environmentální komunikaci (průměrná hodnota 4,10).

Závěr

Za nejvýznamnější faktor konkurenceschopnosti považují podniky chemického průmyslu jednoznačně reputaci, tedy pověst podniku. Koncept udržitelného (společensky odpovědného) podniku má podle odborných studií prokazatelný vliv na pověst podniku a přispívá ke spokojenosti zákazníků. Byla prokázána také vazba na snižování nákladů a zvýšení podnikové produktivity, což zlepšuje finanční výkonnost podniku a zvyšuje schopnost podniku dlouhodobě generovat zisky. To je podle názoru respondentů druhý nejvýznamnější faktor konkurenceschopnosti podniků chemického průmyslu. Reputace podniku i koncept udržitelného (společensky odpovědného) podniku přispívají současně ke zvýšení atraktivity podniku jako zaměstnavatele.

Výsledky výzkumu potvrdily, že pro konkurenceschopnost chemického průmyslu mají velký význam lidské zdroje a lidský kapitál. Pracovní prostředí (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), sdílení a šíření znalostí, management znalostních pracovníků a organizační kultura představují významné aspekty ovlivňující úspěšnost podnikání. Konkurenční výhodu lze generovat díky schopnosti udržet si kvalifikované zaměstnance a zabezpečit takový jejich rozvoj, aby podnik disponoval kvalitou lidí, která je potřebná pro dosažení podnikových cílů a zajištění požadovaného růstu; významnou roli přitom hraje kvalitní management znalostních pracovníků. Podnik se tak stává atraktivním zaměstnavatelem, a to jak mezi zaměstnanci, tak i mimo podnik.

Z šetření jednoznačně vyplynulo, že respondenti považují za nejvýznamnější externí zainteresované strany orgány státní správy a samosprávy, zákazníky, místní komunitu, veřejnost a dodavatele a ostatní obchodní partnery. Uspokojování potřeb těchto významných stakeholderů v dlouhodobém časovém horizontu znamená, že podnik plní svoje cíle v oblasti dlouhodobé udržitelnosti. Zlepšující se environmentální a sociální (společenská) výkonnost podniku přispívá k udržení, resp. růstu jeho konkurenceschopnosti.

LITERATURA

1. Brundtland G. H. (ed.): *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press, Oxford 1987.
2. Hyršlová J., Souček I., Špaček M.: *Chemmagazín* 24, 46 (2014).
3. Spirig K., v knize: *Managing the Business Case for Sustainability* (Schaltegger S., Wagner M., ed.), část 1, kap. 2. Greenleaf Publishing, Sheffield 2006.
4. Porter M. E.: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York 1985.
5. Malik F.: *Manager Magazin* 2005. <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,336518,00.html>, staženo 1. února 2014.
6. Freeman E. R.: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston 1984.
7. Dyllick T., Hockerts K.: *Business Strategy and the Environment* 11, 130 (2002).
8. Elkington J.: *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, Gabriola Island 1998.
9. Savitz A. W., Weber K.: *The Triple Bottom Line: How Today's Best-run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – And how you Can too*. Jossey-Bass, San Francisco 2006.
10. Gonzáles-Benito J., Gonzáles-Benito Ó.: *Industrial Marketing Management* 34, 462 (2005).
11. Hahn R.: *Journal of Global Responsibility* 2011, 8.
12. European Commission: *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels 2011.
13. Russo M. V., Fouts P. A.: *Acad. Manag. J.* 40, 534 (1997).
14. Bansal P., Roth K.: *Acad. Manag. J.* 43, 717 (2000).
15. Wagner M., Schaltegger S.: *Eur. Manag. J.* 22, 557 (2004).
16. Bansal P., Clelland I.: *Acad. Manag. J.* 47, 93 (2004).
17. Schaltegger S., Wagner M., v knize: *Managing the Business Case for Sustainability* (Schaltegger S., Wagner M., ed.), introduction. Greenleaf Publishing, Sheffield 2006.
18. Hyršlová J.: *Účetnictví udržitelného rozvoje podniku*. VŠEM, Praha 2007.
19. Wagner M., Schaltegger S.: *Greener Management International (Special Edition)* 2003, 5.
20. Margolis J. D., Walsh J. P.: *Admin. Sci. Q* 48, 268 (2003).
21. Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L.: *Organ. Stud.* 24, 403 (2003).
22. Porter M.: *Sci. Am.* 264, 96 (1991).
23. Lankoski L.: *Determinants of Environmental Profit*. Helsinki University of Technology, Helsinki 2000.
24. Pearce B.: *Sustainability and Business Competitive-ness. Measuring the Benefit for Business Competitive Advantage from Social Responsibility and Sustainability*. Forum for the Future, London 2003.
25. Walsh J., Weber K., Margolis J.: *J. Manag.* 29, 859 (2003).
26. Pätäri S., Arminen H., Tuppurä A., Jantunen A.: *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 37, 142 (2014).
27. Aguinis H., Glavas A.: *J. Manag.* 38, 932 (2012).
28. Weber M.: *Eur. Manag. J.* 26, 247 (2008).
29. El Ghouli S., Guedhami O., Kwok C. C. Y., Mishra D. R.: *J. Bank. Financ.* 35, 2388 (2011).
30. Greening D. W., Turban D. B.: *Bus. Soc.* 39, 254 (2000).
31. Godfrey P. C., Merrill G. B., Hansen J. M.: *Strateg. Manag. J.* 30, 425 (2009).
32. Lev B., Petrovits C., Radhakrishnan S.: *Strateg. Manag. J.* 31, 182 (2010).
33. Czinkota M., Kaufmann H. R., Basile G.: *Industrial Marketing Management* 43, 91 (2014).
34. Camilleri C. S.: *Corporate Communications: An Inter-*

- national Journal 13, 18 (2008).
35. Fearné A., García Martínez M., Dent B.: Supply Chain Management: An International Journal 17, 575 (2012).
 36. Zulhamri A., Yuhani A. A.: Social Responsibility Journal 9, 344 (2013).
 37. Buchholz R. A., Rosenthal S. B.: Journal of Business Ethics 58, 137 (2005).
 38. Corbett C. J., Kleindorfer P. R.: Prod. Oper. Manag. 12, 287 (2003).
 39. Hutchins M. J., Sutherland J. W.: J. Clean. Prod. 16, 1688 (2008).
 40. Czinkota M.: Marketing Management 21, 12 (2012).
 41. Martin D., Schouten J.: *Sustainable Marketing*. Prentice Hall, New Jersey 2012.
 42. Beckmann S. C.: Australas. Mark. J. 15, 27 (2007).
 43. Porter M. E., Van der Linde C.: Harvard Business Review 87, 120 (1995).
 44. Jacobs B. W., Singhal V. R., Subramanian R.: J. Oper. Manag. 28, 430 (2010).
 45. Hitt M. A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R.: Acad. Manag. J. 44, 13 (2001).
 46. Hatch N.W., Dyer J.H.: Strateg. Manag. J. 25, 1155 (2004).
 47. Kassinis G., Vafeas N.: Acad. Manag. J. 49, 145 (2006).
 48. Henriques I., Sadorsky P.: Acad. Manag. J. 42, 87 (1999).
 49. Montabon F., Sroufe R., Narasimhan R.: J. Oper. Manag. 25, 998 (2007).
 50. Reverte C.: Corporate Social Responsibility and Environmental Management 19, 253 (2012).

J. Hyršlová, L. Vnoučková, and M. Hájek (*Jan Perner Transport Faculty, University of Pardubice; University of Economics and Management, Prague; Faculty of Forestry and Wood Sciences, University of Life Sciences, Prague*): **Concept of Sustainable Development and Competitiveness of Enterprises in Chemical Industry**

The aim of the paper is to characterize and discuss relationship between concept of sustainable development and competitiveness with regard to specifics of chemical industry. Primary data were collected using questionnaire survey in organizations of Association of Chemical Industry of the Czech Republic. The most significant factor of competitiveness is corporate reputation. Corporate reputation attracts prospective job applicants. Positive reputational impacts could decrease operational costs and positively influence productivity. Human resources and human capital significantly affect competitiveness of chemical industry. Competitive advantage can be generated by retention of qualified employees and by their development; highly important role plays quality management of knowledge employees. Respondents pointed as the most important external stakeholder government authorities, customers, local community, general public and suppliers and other business partners. Improvement of environmental and social performance in relation with mentioned stakeholders supports retaining, or increase corporate competitiveness.