

# EKONOMICKÉ ASPEKTY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

prof. Ing. František Freiberg, CSc.

*Ústav řízení a ekonomiky podniku, Fakulta strojní, ČVUT v Praze, Horská 3, Praha 2*

## Abstrakt

Naplnování principů udržitelného vyžaduje hlubší porozumění účinků podnikové činnosti na životní prostředí a zájmové skupiny uvnitř podniku a v podnikovém okolí. Udržitelný rozvoj podniků je v příspěvku ukázán jako fenomén sdílený ve společném zájmu akcionářů a ostatních zájmových skupin. Jsou prezentovány hlavní efekty udržitelného rozvoje a charakterizovány etapy procesu tvorby udržitelné hodnoty.

## Klíčová slova

Udržitelný rozvoj, řízení, hodnota, zájmové skupiny, efekty, životní prostředí

## Úvod

Imperativ udržitelného rozvoje ovlivňuje stále více chování podnikové sféry. Mezi hlavní příčiny změny chování podniků doposud patří zpřísnění norem ochrany životního prostředí, přísnější zákony a rostoucí tlak investorů, zákazníků, a dalších subjektů v relevantním okolí podniku. V této souvislosti vyvstávají mnohé otázky: Zda musí být udržitelný rozvoj jen výsledkem adaptace na stále přísnější zákony, standardy, pravidla a tlak okolí? Zda může být zájem o udržitelný rozvoj stimulován i ekonomickou výhodností? Do jaké míry mohou být peněžní přínosy podniků usilující o strategii udržitelnosti reálné a kvantifikovatelné? Zda může úsilí o udržitelný rozvoj vést k současnému naplnění očekávání akcionářů a ostatních zájmových skupin.

Příspěvek je nástinem odpovědí na položené otázky. Ukazuje na potřebu hlubšího porozumění účinků podnikové činnosti na životní prostředí a zájmové skupiny uvnitř podniku a v podnikovém okolí. Zdůrazňuje nutnost učinit udržitelný rozvoj součástí podnikové vize, strategických cílů a záměrů, hodnotových přístupů a podnikových procesů. V neposlední řadě příspěvek prezentuje specifické finanční, strategické a hodnotící kompetence, které pomáhají k integraci potřeb zájmových skupin do procesu tvorby udržitelné hodnoty.

## Text článku

Zpřísnění norem ochrany životního prostředí, přísnější zákony a rostoucí tlak investorů, zákazníků, a dalších subjektů v relevantním okolí podniku si vynucují zájem o udržitelný rozvoj (Knoepfel, 2001). Udržitelný rozvoj však nemusí být jen výsledkem adaptace na stále přísnější zákony, standardy, pravidla a tlak okolí. Zájem o udržitelný rozvoj může být stimulován i ekonomickou výhodností. Podmínkou je změna přístupu. Je třeba učinit udržitelný rozvoj součástí hodnotového strategického řízení.

První polovina devadesátých je ve znamení posunu v pojetí strategického řízení. Tradiční pojetí strategického řízení orientované na růst tržních podílů, docílení konkurenční výhody a strategické pozice v oblasti zdrojů začíná být konfrontováno se strategickým řízením orientovaným na růst a tvorbu hodnot (Knight, 1997).

Cílem hodnotově orientovaného strategického managementu podniku se stává tvorba hodnoty na základě uspokojování potřeb podniku a zájmových skupin v jeho relevantním okolí (stakeholders – vlastníků, respektive akcionářů, odběratelů, věřitelů apod.). V zásadě se v rámci hodnotového strategického řízení uplatňují dvě základní pojetí: první pojetí se zaměřuje na vlastníky (akcionáře) s cílem vytvořit maximální užitek pro vlastníky, druhé pojetí se orientuje na zvyšování užítku pro všechny ostatní zájmové skupiny.

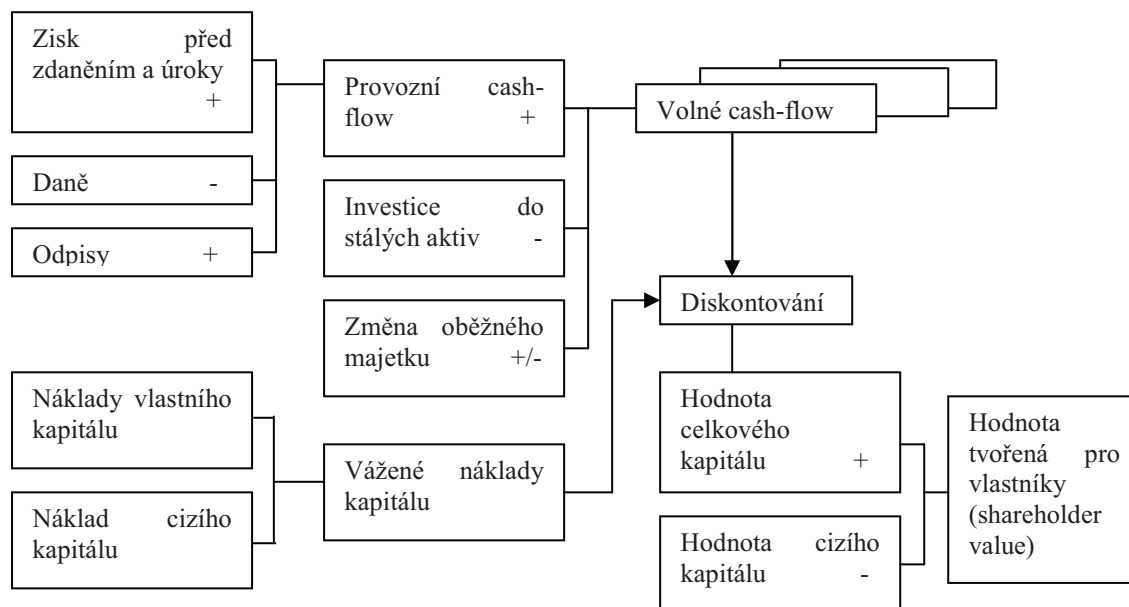
## Hodnotové strategické řízení orientované na vlastníky

Pokud se hodnotově orientované strategické řízení orientuje na zájmovou skupinu v podobě vlastníků, pak je jeho cílem docílit maximální užitek pro vlastníky. V rámci hodnotově orientovaného strategického řízení se stává jediným kritériem užitečnosti ekonomická hodnota vlastního kapitálu. Ekonomická hodnota vlastního kapitálu slouží jednak jako kritérium pro hledání a výběr vhodné strategie, jednak je výsledkem realizace určité zvolené podnikové strategie.

Ekonomická hodnota vlastního kapitálu je bezesporu významnou mírou měření úspěšnosti podniku, její užití v rámci strategie udržitelnosti je však problematické. Řada výnosů a nákladů udržitelného rozvoje zůstává při kalkulaci ekonomické hodnoty vlastního kapitálu stranou. Propočet akcionářské hodnoty, který nezohledňuje efekty udržitelného rozvoje je pak nekompletní.

## Zjišťování hodnoty tvořené pro vlastníky

Samotný propočet hodnoty tvořené pro vlastníky vychází z diskontovaného volného cash flow. Výpočet je schématicky znázorněn na obrázku 1.



**Obrázek 1.** Schéma zjišťování hodnoty podniku na bázi volného cash flow (Copeland, 1998)

Ze schématu je zřejmé že hodnota tvořená pro vlastníky závisí primárně na čtyřech klíčových faktorech (Rappaport, 1999):

- Velikosti anticipovaného budoucího volného cash-flow.
- Rozložení cash-flow v čase.
- Udržitelnosti cash-flow (tj. na délce období, v kterém je cash-flow generováno).
- Riziku zatěžujícím dané cash-flow.

## Implementace ekonomické hodnoty vlastního kapitálu

Implementace ekonomické hodnoty vlastního kapitálu zasahuje především do oblastí plánování, hodnocení výkonnosti a způsobu rozhodování. Způsob implementace SHV se mezi podniky liší. Závisí na míře podpory top managementu, charakteru a zaměření podnikové činnosti, míře decentralizace, podnikové kultuře, řídicím stylu, naléhavosti změny a motivaci.

Klíčovým bodem implementace je integrace ekonomické hodnoty vlastního kapitálu do manažerských procesů. Je třeba učinit ekonomickou hodnotu vlastního kapitálu organizačním standardem pro oblasti plánování, reportingu, forem odměňování, rozpočtování, rozhodování a ocenění výkonnosti. Dalším klíčovým prvkem zaváděcí fáze jsou analýzy, které ukazují na

důležitost a smysluplnost ekonomické hodnoty vlastního kapitálu a vzdělávání příslušných pracovníků.

Pro úspěšnou implementaci je třeba, aby ti, kdož v podniku rozhodují, rozuměli tomu, jak mohou ovlivnit svými rozhodnutími tvorbu hodnoty. Podmínkou úspěšné implementace je také, aby všichni pracovníci podniku rozuměli, jak mohou tvořit hodnotu svými aktivitami a rozhodnutími. K tomu je zapotřebí „přeložit“ koncepci hodnoty z abstraktní roviny do roviny reality každodenních rozhodnutí.

Ekonomická hodnota vlastního kapitálu nepředstavuje rovinu, na které probíhají denní rozhodnutí v provozních úsecích. Rovněž rovina základních hybných faktorů hodnoty (růst obratu, provozní marže, dodatečné investice do stálých aktiv a oběžného majetku, daňová sazba, náklady kapitálu a délka období růstu) je přes svou důležitost pro určení hodnoty stále příliš obecná, než aby mohla být smysluplně využita pro operativní řízení a rozhodování. Je proto nutné, aby operativní management určil dílčí hybné faktory hodnoty, které ovlivňují výše zmíněné základní hybné faktory hodnoty. Teprve pomocí ocenění hodnototvorných účinků dílčích faktorů lze zaměřit pozornost na ty aktivity, které maximalizují hodnotu - které mají největší účinek na provozní a finanční výsledky podniku.

### **Hodnotové strategické řízení orientované na zájmové skupiny uvnitř a v okolí podniku**

Toto pojetí hodnotově orientovaného strategického managementu se vztahuje na hodnotu pro všechny zájmové skupiny uvnitř a v okolí podniku. Cílem pojetí strategického řízení zaměřeného na zájmové skupiny je maximalizovat jejich užitek, respektive vytvořenou hodnotu. Tato hodnota spočívá ve schopnosti podniku uspokojovat potřeby zájmových skupin, jinými slovy, schopnost vytvářet pro tyto partnery užitek. Různé skupiny koaličních partnerů mají rozdílné potřeby a nároky, které je třeba v rámci tohoto pojetí hodnoty rozpoznat a měřit. Podobně jako u pojetí hodnoty tvořené pro vlastníky existují i v rámci pojetí hodnoty tvořené pro zájmové skupiny generátory hodnoty, respektive veličiny, které jsou managementem přímo či nepřímou ovlivnitelné.

Přehled relevantních zájmových skupin, jejich hlavních nároků a generátorů hodnoty působících na konkrétní užitek je znázorněn v tabulce 1 (Eberhart,1998).

**Tabulka 1.** Přehled relevantních zájmových skupin, jejich užiteků a generátorů hodnoty

Zájmová skupina	Hlavní užitek	Generátory hodnoty
Vlastníci	Růst hodnoty podniku	Kontrola Růst obratu Trvání růstu Zisková marže Daňová sazba Investice do stálých aktiv a oběžného majetku Náklady kapitálu
Management	Naplnění profesní kariéry	Výkonnost Investiční záměry Disponovatelnost se ziskem Růst obratu Příjmy Jistota pracovního místa
Zaměstnanci	Kvalita života	Příjmy Jistota zaměstnání Pracovní podmínky Spoluúčasť
Zákazníci	Uspokojení potřeb	Kvalita a jistota výrobků Kvalita dodávání Servis
Dodavatelé	Udržení a rozvoj existence	Vyjednávací síla

		Stabilní dodavatelské vztahy Cenová tvorba Obrat a investice
Poskytovatelé cizího kapitálu	Růst atraktivity investic	Náklady cizího kapitálu Amortizace Obrat a investice Kontrola
Stát	Prosperita	Daně a poplatky Zjednodušení administrativy Dodržení právních předpisů
Veřejnost	Spravedlivé zajištění budoucnosti	Sociální služby Informace Ochrana životního prostředí Dodržení společenských a morálních pravidel.

Kvantifikace hodnoty pro koaliční partnery je obtížná. Ne vždy je možné jednotlivé potřeby a nároky koaličních partnerů kvantifikovat v peněžních jednotkách. Nicméně i samotná snaha o kvantifikaci, respektive vyjádření efektů udržitelného rozvoje pro koaliční partnery, může přispět k hlubšímu poznání procesu tvorby přínosů pro různé skupiny koaličních partnerů podniku.

Výkonnost podniku je výsledkem procesů odehrávajících se mezi podnikem a zájmovými skupinami. Způsob, jak podnik řídí vztahy se svými relevantními zájmovými skupinami se stává kritickým faktorem procesu dosahování výkonnosti (Hardjono a Marrewijk,2001). Je těžké si představit jakékoli manažerské rozhodnutí, které neovlivňuje efektivnost podniku a nemá vazbu a vliv na vztah podniku s nějakými zájmovými skupinami.

### **Sepětí hodnoty tvořené pro vlastníky a hodnoty tvořené pro zájmové skupiny**

Myšlenka, že orientace na hodnotu tvořenou pro vlastníky pomáhá vytvářet atraktivní podniky nejen pro investory, ale i pro jiné zájmové skupiny je stále více akceptována. Existují důkazy, že řízení hodnoty přináší prospěch jak vlastníkům tak i ostatním zájmovým skupinám.

### **Efekty udržitelného rozvoje**

Zvyšování ziskovosti bylo, a pravděpodobně vždy bude, primárním cílem privátní sféry podnikání. Ve světle úsilí o vyšší zisky se mohou jevit snahy o udržitelný rozvoj jako kontraproduktivní. Že tomu tak není, ukazují mnohé příklady dobré podnikové praxe. Některé z možností, jak dosáhnout efektů ze strategie orientované na udržitelnou hodnotu, jsou uvedeny v dalším textu (Willard,2005).

Pozitivní účinek na náklady může mít eliminace či snížení odpadů a rekonstrukce výrobků s cílem dosáhnout menší materiálovou a energetickou náročnost. K úsporám nákladů vede používání méně drahých a méně životní prostředí zatěžujících surovinových a energetických zdrojů, možnost znovu použít a recyklovat materiálový odpad, využívání odpadů k výrobě dalších výrobků, provádění recyklace komponentů a materiálu z navrácených výrobků, využívání nových výrobních procesů pro recyklaci materiálů a zvyšování materiálové a energetické hospodárnosti.

Podstatný potenciál efektů udržitelného rozvoje je možné najít i na straně výnosů. Strategie udržitelného rozvoje může vést k rozšíření tržních možností pro existující výrobky a služby a ke zvýšení příležitostí pro nové výrobky a služby. Je známou skutečností, že zákazníci jsou ochotni platit více za výrobky, u nichž jsou vyšší pořizovací náklady vynahrazeny úsporami při užití.

Strategie udržitelného rozvoje může vést i k významnému snížení rizika podnikových činností. Úsilí o udržitelný rozvoj pomáhá snížit jak tržní riziko, tak i provozní a kapitálové riziko. Snížení tržního rizika je spojeno s nižší pravděpodobností regulačních zákazů a restrikcí prodeje, nižším rizikem snížené tržní poptávky po výrobcích, nižší možností bojkotu spotřebitelů

a snížené akceptace výrobku. Redukce provozního rizika je spojena s nižšími náklady na nápravu škod po haváriích, zvýšením bezpečnosti při práci s nebezpečnými materiály, nižší zátěží z procesních změn v důsledku zpřísněné regulace, nižším účinkem zdražení surovin a energie.

### **Váhavý postoj managementu**

Efekty udržitelného rozvoje jsou zcela zjevné, nicméně v praxi jsou sporadicky využívány. Existuje více příčin. Jednou z častých příčin je nedostatečné poznání potenciálních efektů udržitelného rozvoje. Manažeři podniků si nejsou vždy vědomi potenciálních účinků udržitelného rozvoje pro růst produktivity, snížení nákladů a zvýšení výnosů. Příčinou nižšího zájmu o tvorbu udržitelné hodnoty může být i nedostatečná důvěra managementu v dosažení potenciálních efektů a absence potřebných manažerských nástrojů pro kvantifikaci dosažených efektů.

### **Proces vytváření udržitelné hodnoty**

Tvorba udržitelné hodnoty založená na spolupráci se všemi zájmovými skupinami vyžaduje specifické finanční, strategické a hodnotící kompetence, které pomohou k integraci potřeb zájmových skupin do procesu tvorby hodnot. Popis těchto kompetencí je v přehledné struktuře prezentován v publikaci (Laszlo,2005). Ch. Laszlo seskupil na základě zkušeností s několika sty podniky soubor kompetencí do osmi oblastí znázorněných na obrázku 2.

Všech osm uvedených oblastí tvoří klíčové kompetence požadované pro tvorbu udržitelné hodnoty. Základem uvedených kompetencí jsou pravidla, která lze využít pro zjištění a vytváření udržitelné hodnoty podniku postupně krok za krokem. V dalším textu jsou jednotlivé kompetence, respektive pravidla, stručně charakterizována.

#### **1. Porozumění stávající hodnotové situaci**

Porozumění stávající hodnotové situaci vyžaduje schopnost určit faktory, které vytváří či mrhají hodnotou pro vlastníky a ostatní zájmové skupiny. Podstatná je dovednost hodnocení účinků podnikových činností na všechny partnery podniku a poznání, jak tyto účinky vedou k tvorbě či mrhání hodnotou. K určení účinků podnikových činností na partnery podniku jsou nejčastěji využívána data z interního manažerského systému, z průzkumu partnerských potřeb a standardy výkonnosti vůči partnerům. Snahou je určit, co je důležité pro zájmové skupiny. Jaké jsou zájmy a přístupy daných zájmových skupin vůči podnikovým aktivitám? Jak je možné ovlivnit tyto skupiny a tvořit pro ně hodnotu? Jak se hodnota tvořená pro ostatní zájmové skupiny přenáší do tvorby hodnoty pro vlastníky. Hledáním odpovědí na tyto a další otázky můžeme určit celý soubor vlivů a segmentů partnerů ovlivňovaných těmito vlivy s cílem porozumět, jak a kde se tvoří hodnota zájmových skupin.

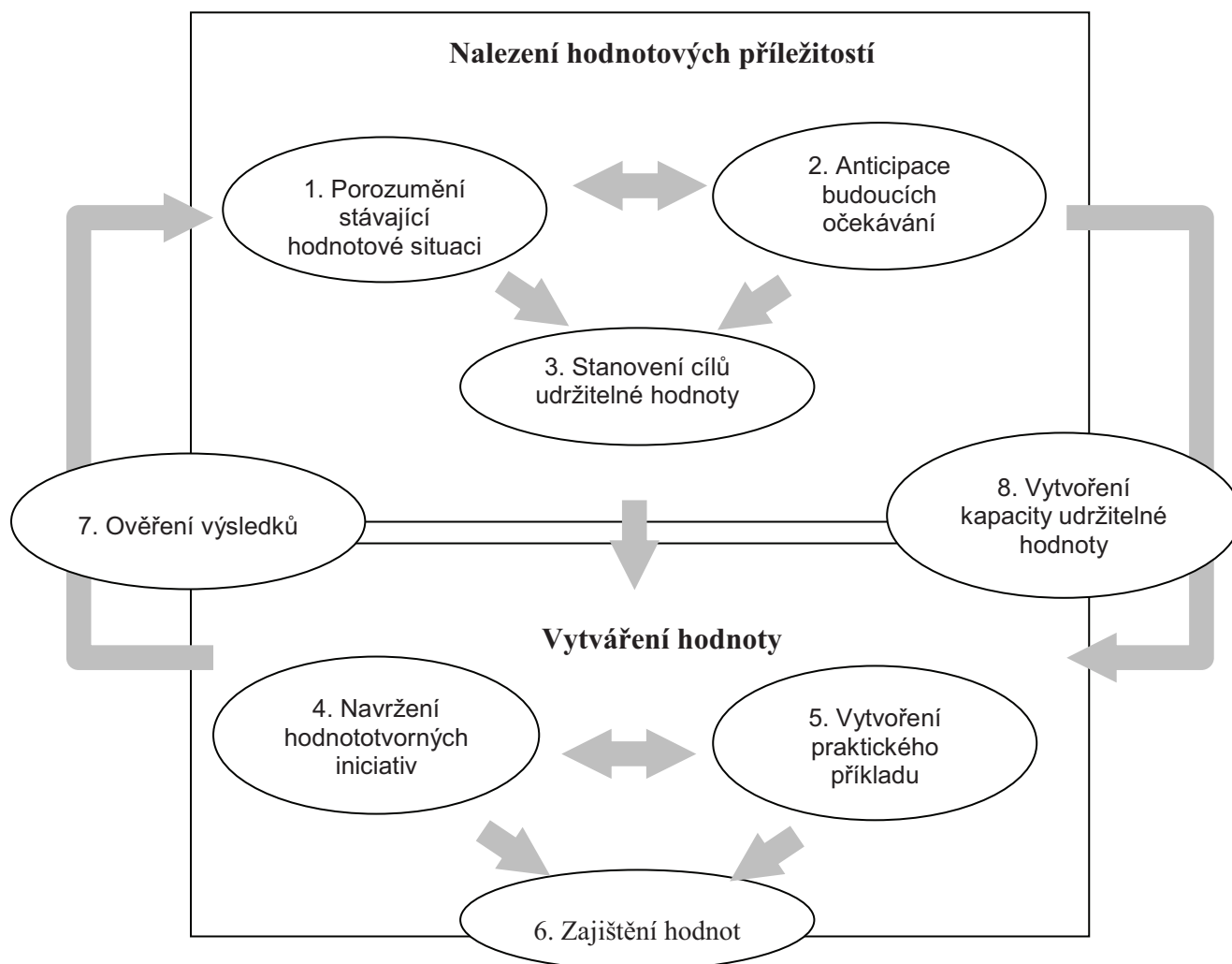
#### **2. Anticipace budoucích očekávání**

V tomto pravidlu jde o stanovení pravděpodobných očekávání vlastníků a ostatních zájmových skupin. Zjišťuje se, jak se budou tato očekávání měnit, a co to znamená pro příležitosti a rizika podniku. Vzhledem k nejistotám budoucího vývoje je účelné integrovat do strategií udržitelného rozvoje scénáře popisující alternativy budoucího vývoje. Pomocí těchto scénářů může podnik určit varovné signály, vybrat prioritní akce a vytvořit akční plány.

#### **3. Stanovení cílů udržitelné hodnoty**

V tomto pravidlu jde o stanovení vize a cílů pro tvorbu hodnoty tvořené pro vlastníky při současném zvyšování hodnoty pro ostatní zájmové skupiny, respektive při snižování negativních vlivů na ostatní zájmové skupiny. Nová hodnota může být vytvořena mnohými způsoby, včetně lepšího řízení rizika, snížením odpadů, změnou konstrukce výrobků s cílem snížit zátěž

životního prostředí, zvýšením bezpečnosti, vytvořením nových výrobků a projektů, které přispějí k zlepšení sociální a environmentální výkonnosti podniku.



**Obrázek 2.** Osm pravidel udržitelné hodnoty

#### 4. Navržení hodnototvorných iniciativ

Obsahem tohoto pravidla je navržení činností pro dosažení cílů. Činnosti musí vést k naplnění základních rovin strategického směřování (Willard,2005): tlumení rizika, snížení nákladů procesů a zlepšení kvality procesů, diferenciací produktů s cílem uspokojit potřeby zákazníků, tržní penetrace do nových oblastí s cílem vytvořit nové oblasti podnikání založené na udržitelnosti. Pokud jsou činnosti vybrány a stanoveny jasné cíle, podnik musí určit schopnosti, které bude k dosažení cílů potřebovat.

#### 5. Vytvoření praktického příkladu

Vytvoření přesvědčivého praktického příkladu pro činnosti vytvářející udržitelnou hodnotu usnadní implementaci záměrů. Kvantifikuje se vliv záměrů na vlastníky a ostatní zájmové skupiny, odpovídající náklady a přínosy a vliv záměrů na hodnotu pro vlastníky a ostatní zájmové skupiny.

#### 6. Zajištění hodnoty

V tomto pravidlu se posuzuje schopnost realizovat činnosti tvořící hodnotu. Vytváří se multifunkční týmy a zintenzivňuje se spolupráce s partnery podniku. Potřebné činnosti se integrují do podnikových řídicích struktur a procesů.

## 7. Ověření výsledků

Metriky stanovené v prvním pravidlu pro hodnocení hodnoty tvořené pro akcionáře a hodnoty tvořené pro ostatní zájmové skupiny jsou zde využívány pro měření dosaženého pokroku. Ověřuje se míra pokroku v dosahování cílů, identifikují se potenciální bariéry v procesu realizace hodnoty, revidují se využívané přístupy a ověřují se výsledky těchto přístupů (Pearce, 2003).

## 8. Vytvoření kapacit udržitelné hodnoty

Posledním pravidlem je vytvoření kapacit, které jsou nutné pro implementaci perspektivy udržitelné hodnoty do podnikových struktur. Patří sem zavádění procesních změn (např. zavedení hodnocení investic pomocí reálných opcí), tvorba nových procesů pro komunikaci a spolupráci s partnery podniku a využívání nových měřících systémů (např. rozšíření balance score card o metriky orientované na partnery podniku).

## Závěr

Má-li být udržitelný rozvoj významnou součástí řízení podniku, musí se změnit podniková kultura, současné názory, pravidla, a přístupy považující vše, co nepřispívá k maximalizaci krátkodobého zisku, za špatné. Bude zapotřebí hlubší porozumění účinků podnikové činnosti na životní prostředí a zájmové skupiny uvnitř podniku a v podnikovém okolí. Nezbytným předpokladem vytváření udržitelné hodnoty bude vybudování nových vztahů se všemi zájmovými skupinami a pochopení, že zvyšování akcionářské hodnoty nemusí být v rozporu se zvyšováním hodnoty pro ostatní zájmové skupiny.

## LITERATURA

- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., 1998. Unternehmenswert – Methoden und strategie fuer eine Wertorientierte Unternehmensfuehrung. Eberhart, S., 1998. Wertorientierte Unternehmensfuehrung – Der modifizierte Stakeholder- Value Ansatz, Springer Verlag.
- Hardjono, T.W., Marrewijk, M., 2001. The Social Dimension of Business Excellence. Corporate Environmental strategy, Vol. 8, No. 3, p-p 223-233.
- Knight, J. A., 1997. Value Based Management. McGraw-Hill, New York, ISBN 0-7863-113-9.
- Knoepfel, I., 2001. Dow Jones Sustainability Group index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability. Corporate Environmental Strategy, Vol. 8, Iss. 1, p-p 6-15.
- Labuschange, C., 2005. Sustainable Project Life Cycle Management: The need to integrate life cycles in the manufacturing sector. Int. Journal of Project Management 23, Elsevier.
- Laszlo, Ch., 2005. Sustainable Copany – How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance. Islands Press, London, ISBN 1-59726-018-5.
- Pearce, D., Atkinson, G., 2003. Capital Theory and Measurement of Sustainable Development: An Indicator of Weak Sustainability. Ecological Economics 8.
- Rappaport, A., 1999. Shareholder Value. 2.Auflage: Schaffer Poeschel Verlag Stuttgart, 244 p. ISBN 3-7910-1374-2.
- Willard, B., 2005. The Sustainability Advantage – Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line. New Society Publisher, British Columbia, ISBN 0-86571-4.

František Freiberg

## THE ECONOMIC ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPEMENT

### Summary

The need for sustainable development increasingly affects the behaviour of the corporate sector. The main influencing factors include an expanding regulatory framework and more stringent environmental protection standards. However, if a better match between the corporate behaviour and the principles of sustainable development is to be achieved, businesses themselves will have to be active in seeking ways of meeting social, environmental and economic objectives.

Corporations seeking to exercise sustainable development must make sustainable development a part of their strategic planning. The contribution presents the substance of value oriented strategic planning. Delivering value to shareholders is presented as the primary responsibility of corporation.

The contribution specifies some types of real benefits derived from sustainable development activities. The attention is addressed to the benefits in the form of reduced expenses in manufacturing, increased revenues, and reduced risk.

It is shown that there are good reasons to support shareholders value not only with regards to shareholders but in respect to other stakeholders. Stakeholders are presented as key drivers of business value. Potential benefits created through collaborative stakeholder relations and main specific competencies required for value creation are outlined. Finally the process of sustainable value creation is presented. The characteristic of the competencies and the process of sustainable value creation follow the conception presented in the book Sustainable Company written by Ch. Laszlo. Methodology of sustainable value creation is demonstrated. Following particular steps of the methodology are described: understanding of current position, prediction of future expectation, setting of sustainable value goals, designing of value creation initiatives, developing of the business case, assuring the value, validation of results and building sustainable value capacity.

**Recenzent/Reviewer:**

prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.  
Brno University of Technology  
Faculty of Business and Management  
Kolejní 4  
612 00 Brno, Czech Republic  
*E-Mail: nemecek@fbm.vutbr.cz*