

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Lenka Pešková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv environmentálního managementu na podnik  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Pešková**  
Osobní číslo: **E19236**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Vliv environmentálního managementu na podnik**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na konkrétním příkladu zvoleného podniku identifikovat možné dopady systému environmentálního managementu na tento podnik. Součástí práce bude zhodnocení očekávání, možných přínosů, nákladů a charakteristika případných bariér pro zavedení systému environmentálního managementu.

Osnova práce:

- Charakteristika systému environmentálního managementu.
- Představení vybraného podniku.
- Návrh možných opatření v rámci systému environmentálního managementu.
- Vyhodnocení očekávání, možných přínosů, nákladů a charakteristika případných bariér pro zavedení systému environmentálního managementu ve zvoleném podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **35 str.**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě.* Praha: PeopleComm, 2014. ISBN 978-80-87917-12-1.  
KOŽENÁ, Marcela. *UNIVERZITA PARDUBICE. EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku.* Pardubice: Univerzita Pardubice, c2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.  
KRAUSE, Josef. *Podniková environmentální strategie.* Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-560-6.  
STEAD, W. Edward a Jean Garner STEAD. *Management pro malou planetu: strategické rozhodování a životní prostředí.* Praha: G plus G, 1998. ISBN 80-86103-15-3.  
TUHÁČEK, Miloš a Jitka JELÍNKOVÁ. *Právo životního prostředí: praktický průvodce.* Praha: Grada, 2015. *Právo pro každého (Grada).* ISBN 978-80-247-5464-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jitka Komárková, Ph.D.**  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv environmentálního managementu na podnik jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2022

Lenka Pešková, v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala mojí vedoucí bakalářské práce, kterým byla doc. Ing. Jitka Komárková, Ph.D. Byla mým trpělivým mentorem po celou dobu mého psaní. Děkuji především za znalosti a zkušenosti, které mi po celou dobu naší spolupráce poskytovala a předávala. Taktéž děkuji za její čas, který mi věnovala a zejména za vstřícný přístup, který mi psaní mé práce jednoznačně zpříjemňoval. Také bych ráda poděkovala podniku XYZ s.r.o. za to, že mi umožnili napasovat metody mé bakalářské práce na jejich interní fungování a že mi poskytnuli potřebné podklady pro její vypracování.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zaměřuje na identifikaci dopadů systému environmentálního managementu na provoz podniku XYZ s.r.o. V práci je zhodnoceno očekávání dosažených přínosů, nákladů a charakteristika případných bariér pro zavedení systému environmentálního managementu. Podnik XYZ s.r.o. je zde blíže popsána a v práci nechybí ani interní analýzy podniku od finanční analýzy, až po SWOT analýzu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Environmentální management, ekologie, management, udržitelné podnikání

## **TITLE**

The influence of environmental management on the company

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis focuses on the identification of the impacts of the environmental management system on the operation of the company XYZ s.r.o. The work evaluates the expectations of benefits, costs and characteristics of possible barriers to the implementation of environmental management system. The company XYZ s.r.o. is described in more detail here and the work also includes internal analyses of the company, from financial analysis to SWOT analysis.

## **KEYWORDS**

Environmental management, ecology, management, sustainable business

## OBSAH

ÚVOD.....	9
1 Životní prostředí .....	10
1.1 Problematika životního prostředí .....	10
1.2 „Zelený“ marketing.....	10
2 Udržitelné podnikání .....	11
2.1 Konkurenční výhoda .....	12
2.2 Konkurenční strategie .....	12
3 Strategický management.....	13
3.1 Udržitelnost jako strategická záležitost.....	13
3.2 Proč zvolit strategii udržitelnosti .....	14
3.3 Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza .....	14
3.4 PEST analýza podniku XYZ s.r.o. ....	15
3.5 Analýza vnitřního prostředí – Finanční analýza .....	16
3.6 SWOT analýza podniku XYZ s.r.o. ....	22
4 Environmentální management podniku.....	23
4.1 Problematika společenské odpovědnosti firem.....	23
4.2 Přínosy společenské odpovědnosti firmy.....	23
4.3 Hlavní principy společenské odpovědnosti firem .....	24
4.4 Norma ISO 14001 .....	24
5 Environmentální management ve vybraném podniku – XYZ s.r.o.....	26
5.1 Podnik XYZ s.r.o. ....	26
5.2 Řízený rozhovor.....	28
6 Závěrečné zhodnocení přínosů a bariér .....	41
ZÁVĚR.....	48
ZDROJE .....	49
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	50
SEZNAM TABULEK .....	51



## ÚVOD

V současné době je na podniky vyvíjen obrovský tlak v otázce environmentálního managementu, a to nejenom širokou veřejností, ale také obecně společnostmi. Dalo by se říct, že se environmentální management stává nutnou součástí pro každý podnik. Dalším důvodem, proč se podniky stále více zajímají o environmentální management je samozřejmě i snaha zvýšit svoji konkurenční schopnost a přilákat nové zákazníky, případně neztratit ty stávající. Proto mi přišlo velmi zajímavé, podívat se na toto téma i z odborného hlediska a prozkoumat ho trochu hlouběji. V rámci mé práce se zaměřím jak na environmentální management jako takový, tak i na okolí, které s ním úzce souvisí. V rámci své práce propojím teorii s praxí a zjištěné informace, techniky a metody, které se uvádějí v teoretických publikacích, zasadím do praxe v rámci vybraného podniku a vyhodnotím, jak reálné jsou pro můj vybraný podnik XYZ s.r.o.

Do tohoto tématu bezpochyby zapadá i problematika společenské odpovědnosti firem. Tato společenská odpovědnost je postavena na několika pilířích a jedním z nich je právě environmentální odpovědnost. Tato oblast může být problematická, jelikož vzhledem k tomu, že za pojmem “životní prostředí” nestojí konkrétní osoba, jako je tomu například u ekonomické odpovědnosti, za kterou stojí konkrétní stakeholderi, vůči kterým má podnik svoji odpovědnost prokazovat, pak se nemůžeme divit, že toto odvětví společenské odpovědnosti může být vnímáno velmi abstraktně a neuchopitelně. Nicméně dle mého názoru je právě tato oblast ne-li nejdůležitější ze všech ostatních, jelikož se týká všech z nás, našich dětí a dětí našich dětí a je důležité se jí věnovat právě proto, že je takto “neuchopitelná a dalo by se říci i neviditelná”, což se nám může stát osudným. Byť je vůči atmosféře, půdě, vodním zdrojům, floře či fauně obtížně aplikovat tradiční etické chování, neměli bychom toto odvětví opomíjet. Právě naopak bychom měli jeho důležitost vyzdvihovat co nejvíce, aby se nám jednou nestalo, že bude již moc pozdě. (Tetřevová, 2017)

Cílem mé bakalářské práce je vyhodnotit, jaké bariéry stojí mezi vybraným podnikem a zavedením systému environmentálního managementu. Dále také identifikovat dopady systému environmentálního managementu na tento podnik a zhodnotit očekávání, možné přínosy, náklady a charakterizovat případné bariéry pro zavedení systému environmentálního managementu.

# 1 Životní prostředí

Environment neboli životní prostředí, je dle normy ISO 14001 definován jako prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost. Základními složkami životního prostředí jsou (Veber, 2010):

- O vzduší
- Půda
- Voda
- Přírodní zdroje
- Rostliny
- Živočichové
- Lidé
- A jejich vzájemné vztahy

## 1.1 Problematika životního prostředí

Aktuálně patří péče o životní prostředí k největším celosvětovým problémům. Zkušenosti, které doposud máme, velmi přesně ukazují, že negativní dopady na životní prostředí měl především společenský rozvoj. Pokud nechceme, aby se naplnili katastrofické scénáře, které předpovídají mnozí odborníci, je na čase, aby došlo k zásadním změnám ve vztahu k ochraně životního prostředí v rámci celé populace. Přičemž v této souvislosti patří prioritní úloha právě průmyslové sféře, která prokazatelně patří k největším znečišťovatelům. (Veber, 2010)

## 1.2 „Zelený“ marketing

Zelený marketing, který můžeme také nalézt pod pojmem “environmentální marketing” nebo také “ekologický marketing” je chápán jako “systém označování a reklamy výrobků a služeb, které jsou podporovány tvrzeními o snížení nebo dokonce odstranění negativních ekologických dopadů”. Zelený marketing může být taktéž chápán jako klasický marketing, ale s tím rozdílem, že je zaměřen primárně na ekologické výrobky. Co se týče podniků, tak neustále roste počet těch, kteří se aktivně hlásí k propagaci svých výrobků jakožto environmentálně šetrných. Tento rostoucí trend lze vysvětlit tím, že taktéž roste poptávka spotřebitelů po těchto výrobcích a tato potřeba je často označována jako “zelená potřeba”. Na tomto základě firmy čím dál více jeví zájem o efektivní využívání přírodních zdrojů, ochranu životního prostředí a zařazování dalších aktivit tímto směrem do jejich výroby, fungování, procesů atp. Aby mohl podnik tuto spotřebitelskou potřebu úspěšně naplnit, je nutné upravit výrobky, změnit například balení, upravit či zcela změnit výrobní proces, nastavit nová pravidla pro recyklaci výrobků a výrobních materiálů a další. V tomto směru je také potřeba podpořit tuto snahu podniku marketingovou a komunikační strategií, která značně pomáhá dostat tyto informace k cílové skupině lidí. V tomto směru narážíme však na problém, a tím je samotná definice toho, co je a není environmentálně šetrné. (Krause, 2019)

## 2 Udržitelné podnikání

Udržitelné podnikání úzce souvisí s udržitelným rozvojem jako takovým. Rozvoj lidské společnosti, jenž zohledňuje ekologickou únosnost realizovaných i zamýšlených činností, se nazývá udržitelný rozvoj. Nicméně je také nutno zmínit, že udržitelný rozvoj rozhodně neznamená kompletní zastavení ekonomického růstu, a to z toho důvodu, že bez ekonomického růstu nelze řešit problémy chudoby a zaostávání. (Kožená, 2007)

Podnikání, které zohledňuje principy dlouhodobé udržitelnosti a neorientuje se pouze na krátkodobý zisk, můžeme nazývat udržitelným podnikáním. Dle odborníků je zásadní především šetrnost k environmentu. To jak z pohledu lokálního měřítka, tak i z toho globálního. Aktuálně exponenciálně roste poptávka po udržitelných produktech a spotřebě, a to díky ubývajícím zásobám přírodních zdrojů. (Vrabcová, 2021)

Přesná definice udržitelného rozvoje zní následovně (Kožená, 2007): *“Trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj lidské společnosti, který respektuje práva současných i budoucích generací na jejich uspokojení základních životních potřeb, a současně nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.”*

Následující aspekty změny jsou považovány za ty nejdůležitější k trvalé udržitelnosti (Kožená, 2007):

- Komplexnost změny – tato změna musí ideálně nastat globálně v celém světě, a to ve všech činnostech, které ovlivňují životní prostředí
- Dostatečná rychlost změny – velké množství procesů, které odborníci označují jako nevratné nebo respektive vratné v dlouhodobém horizontu a které souvisí s degenerativními změnami biosféry, bylo již odstartováno (degradace půdy, eroze, poškození ozónové vrstvy atd.)
- Dodržování zásady předběžné opatrnosti – jakékoliv využití nevhodné technologie, jakýkoliv zásah do genofondu, jakýkoliv nová chemická látka atp. může dle odborníků mít nepředvídatelné důsledky vzhledem k zatím jen povrchně popsání složitosti toků látek a energie v biosféře
- Odpovídající demografický a sociální rozvoj – Dle odborníků je zapotřebí dosáhnout demografického zlomu spojeného se souběžným vzděláváním obyvatel těch nejchudších zemí světa a také zajištěním jejich životních potřeb. Dále je také zapotřebí neprohlubovat současné ekonomické rozdělení světa, a to z toho důvodu, že exponenciální růst počtu obyvatel na Zemi je údajně největším globálním problémem.
- Zásadní změna spotřeby – co se týče spotřeby, tak ta musí sloužit pro uspokojování „rozumných“ potřeb, a to tedy se znalostí vlivu této spotřeby na naše životní prostředí a následnou možností tento vliv snížit. A to například prostřednictvím náhrady živočišné potravy rostlinnou, taktéž velký důraz na dlouhodobou životnost výrobků, úsporné žárovky a další.

- Zásadní změna výroby – důsledná recyklace, prodloužení fyzické a morální doby používání výrobku, minimalizace všech dopadů na životní prostředí atd.

## **2.1 Konkurenční výhoda**

Proces strategického řízení je velmi důležitý. Důvodů je hned několik, nicméně jedním z těch hlavních je fakt, že pomáhá podnikům najít, vybudovat a následně si i také udržet konkurenční výhodu. Tato konkurenční výhoda je bezesporu důležitá pro zajištění prosperity každého podniku. Strategie tedy usiluje o to, aby se daný podnik nějakým způsobem odlišil od svých konkurentů. Dalo by se říct, že získání a udržení si konkurenční výhody je pro podnik otázkou dosažení úspěchu. V silném konkurenčním prostředí nestačí pouze dělat dobře to, co podnik dělá, je nutné to dělat jinak a ideálně s nějakou přidanou hodnotou, kterou si konkurenční podniky nemohou dovolit dosáhnout či nabídnout. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## **2.2 Konkurenční strategie**

Valná většina strategických koncepcí vychází z Porterovy definice konkurenční strategie. Tato definice uvádí: „Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence pohybuje.“

Dále tato definice uvádí, že podniku může přinést konkurenční výhodu aplikace optimální konkurenční strategie, jenž je vyhotovena s ohledem na vnitřní a vnější podmínky podniku.

Taktéž tvorba konkurenční strategie je podmíněna vypracováním zásad, které určí způsob, jakým bude podnik konkurovat, jaké přesně by měly být jeho cíle a dále jaká opatření budou potřebná k dosažení těchto cílů.

Co se týče stanovení optimální podnikové strategie, tak tu také nelze úspěšně stanovit bez přesně stanovené vize, mise, resp. poslání podniku, a především jeho strategického cíle. (Kožená, 2007)

### 3 Strategický management

Strategický management je důležitou součástí každého úspěšného podniku. Co se týče procesu strategického managementu, tak ten můžeme definovat jako jakýsi soubor opatření, jenž mají každému podniku efektivně pomoci zvolit nejvhodnější strategii, která přirozeně následně povede ke získání konkurenční výhody daného podniku. Soubor opatření, které mají podniku pomoci vybrat vhodnou strategii, která mu umožní získat konkurenční výhodu. Následující body tvoří proces strategického managementu (Krause, 2019):

- Stanovení mise
- Stanovení cíle
- Vyhodnocení externí a interní analýzy
- Volba konkurenční a korporátní strategie
- Implementace strategie
- Získání konkurenční výhody

V těchto jednotlivých fázích uvedeného strategického cyklu se taktéž prolínají prvky udržitelné strategie, která nyní můžeme říci, je součástí skoro každého podniku.

Pro koncept strategického managementu je velmi důležitý udržitelný rozvoj. Pojmem trvale udržitelný rozvoj se rozumí rozvoj, který uspokojuje současné potřeby bez ohrožení uspokojení potřeb dalších generací. Tento pojem byl definován v roce 1987 ve zprávě Světové komise pro životní prostředí a rozvoj. (Krause, 2019)

#### 3.1 Udržitelnost jako strategická záležitost

Důvodů, proč je na problematiku udržitelnosti nutné nahlížet jako na strategickou záležitost, existuje mnoho. Výčet některých z nich (Krause, 2019):

- Významné celosvětové trendy. Celosvětově totiž vzniká celá řada trendů, které mají velmi významný dopad na podnikání. Několik těchto trendů se týká konkrétně energetických zdrojů a klimatických změn a obecně využívání přírodních zdrojů. V poslední době jsou zdůrazňovány zejména problémy s pustošením deštných pralesů, vypouštění škodlivých látek do životního prostředí, úbytek kvalitní orné půdy, narůstající nedostatek vody, globální oteplování a další.
- Další problémy a trendy jsou přímo spojeny s existencí lidí a jejich činností. Taktéž se zvyšuje počet obyvatel na Zemi.
- Dalším z nich je narůstající tlak odběratelů. Podniky jsou stále více tlačeny svými odběrateli k tomu, aby se více věnovaly otázkám týkajících se udržitelnosti. Zejména menší a střední podniky.
- Udržitelnost je sama o sobě dalším přirozeným krokem vývoje. V průběhu posledních let se značně zvýšilo očekávání společnosti na chování podniků.

Dle mého názoru je konkurenceschopnost podniku také důležitým strategickým prvkem, na který musí každý podnik myslet a pěstovat ji. Aktuálně není anomálií, že se zákazníci rozhodují mezi podniky na základě jejich odpovědnosti k planetě, přírodě, životnímu prostředí a společnosti. Mnohdy se tento dříve ne tolik významný prvek, stane rozhodujícím kritériem pro zákazníka z pohledu výběru konečné firmy, od které požadovaný produkt nakoupí.

### 3.2 Proč zvolit strategii udržitelnosti

Dle Porter a van de Linde (1995) existují dva druhy přínosů v případě, že podniky zohledňují environmentální otázky do své činnosti. Mezi tyto dva druhy přínosů se řadí přínosy procesní a produktové. Mezi procesní jsou zařazeny například (Krause, 2019):

- *„Úspory materiálu získané na základě lepšího využití materiálu, opětovným využitím, nahrazením nebo recyklací,*
- *Zlepšení procesních výstupů,*
- *Zlepšení v oblasti prostojů díky lepší údržbě,*
- *Lepší využití vedlejších produktů,*
- *Nižší spotřeba energie v rámci výrobního procesu,*
- *Využívání odpadů,*
- *Lepší využití zdrojů,*
- *Vyšší bezpečnost produktů“* (Krause, 2019)

### 3.3 Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza

Celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje, představuje makrookolí. Vlivy, jako je například míra inflace, politická stabilita, demografický pohyb populace v dané oblasti nebo revoluční technologické inovace, patří mezi faktory, které mohou velmi významně působit na efektivnost podniku a zejména také na jeho úspěšnost. Zcela zásadní faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniku, je rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s výše zmíněnými vlivy. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Analýza PEST zahrnuje široký soubor vlivů okolí na organizaci. Právě pro účely zjištění klíčových trendů a vlivů se používá tato analýza. Zajímá se taktéž o to, jaké přesné vnější vlivy budou na různé organizace působit a zahrnuje také, jaké zde budou odlišnosti. PEST analýza by měla taktéž iniciovat tyto otázky, případně jim podobné, a samozřejmě na ně hledat odpovědi (Mallya, 2007):

- Jaké přesně jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnu?
- Jak ovlivní konkurenční pozici podniku?
- Jaký možný dopad lze očekávat od těchto změn na organizaci?
- Jaký budou mít v budoucnu vliv?

- Budou intenzivnější nebo naopak?
- Základní impulsy změny jsou? Tzn. faktory, které vyvolávají změnu jsou?
- Jaký přesně bude dopad předpokládaných změn na strategii podniku? A jak je zohlednit při formulování strategie co nejlépe?

Co se týče zkratky PEST, tak pod ní se rozumí Political, Economic, Social and Technological analysis, což v překladu znamená analýza politických, ekonomických, sociálních a taktéž technologických faktorů. Všeobecně by se dalo říci, že se jedná o strategický audit vlivu makrookolí. (Mallya, 2007)

V PEST analýze jsou zkoumány čtyři hlavní skupiny (Mallya, 2007):

- Ekonomické prostředí
- Sociální prostředí
- Politické prostředí
- Technologické prostředí

V rámci ekonomických faktorů se objevují zejména podmínky daného trhu. To znamená, že se zde projevují daně, úroková míra, cla, míra ekonomického růstu, míra inflace, směnný kurz. (Sedláčková, Buchta, 2006)

U sociálního prostředí je dobré analyzovat následující faktory, neboť sociální faktory mohou velmi výrazně ovlivňovat nejenom poptávku po službách a zboží, ale také nabídku. A proto je třeba brát v úvahu: pohled obyvatelstva na sebe samé, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, stav vzdělání, různorodost společnosti, mobilitu pracovní síly a mnoho dalších. (Mallya, 2007)

Oblast, která se týká politického prostředí se zajímá politickou situací v zemi či dané oblasti. Zde tedy můžeme sledovat legislativní předpisy. Jako příklady faktorů můžeme uvést – daňová politika, regulace vlády, obchodní a celní zákony apod. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Změny v technické oblasti mohou velmi dramatická, a hlavně náhle ovlivnit okolí, ve kterém se daný podnik nachází. Právě proto předvídatost vývoje směrů technického rozvoje může být velmi významným činitelem úspěšnosti podniku. V této oblasti je proto nutné brát v úvahu: jaké budou náklady na přírodní zdroje, rychlou změnu tempa technologie, jaké množství finančních prostředků je věnováno na výzkum a vědu, podporu vlády v oblasti výzkumu, rychlost morálního zastarávání, výši výdajů na výzkum a mnoho dalších. (Mallya, 2007)

### **3.4 PEST analýza podniku XYZ s.r.o.**

PEST analýzu podniku XYZ s.r.o. jsem vypracovala na základě debaty s panem Abcd.

#### **Politické faktory**

- EET -
- Rostoucí povědomí o autorských právech a duševních vlastnictví +

- Ochrana životního prostředí +
- Nákladná certifikace vybraných produktů -

### **Ekonomické faktory**

- Míra inflace -
- Ceny energií +
- Úrokové míry -
- Aktuální ekonomická situace (covid) z pohledu e-shopu +
- Náklady na skladování -
- Kolísavost poptávky -

### **Sociální faktory**

- Lidské zdroje -
- Věk obyvatelstva +
- Zdraví životní styl +
- Životní úroveň -
- Ochrana životního prostředí +

### **Technické faktory**

- Údržba nástrojů a prostorů -
- Přirozené opotřebení materiálu -
- Zkázotvorné vlivy prostředí na dřevěné produkty (např. suchý vzduch, kolísání teploty) -
- Inovace výrobků +

## **3.5 Analýza vnitřního prostředí – Finanční analýza**

Právě v rámci oblasti finanční a rozpočtové zjišťuje management podniku, jaká je kvalita finančního řízení firmy a jaká je finanční pozice podniku. A právě finanční pozice podniku je nejdůležitějším ukazatelem z pohledu konkurenční pozice daného podniku. Co se týče finančních ukazatelů, tak ty jsou velmi důležité pro věřitele, stakeholdery a taktéž management podniku. Věřitelé podniku mají především zájem o krátkodobé likvidity podniku. Naopak akcionáři se nejvíce zajímají o současné a také o budoucí úrovně návratnosti a rizika, které mohou samozřejmě přímo ovlivňovat cenu akcie. Výsledky finanční analýzy jsou velmi důležité pro několik podnikových oblastí. Například při majetkovém řízení, při analýze finanční struktury podniku nebo zejména při volbě investic pro daný podnik. (Mallya, 2007)

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Protože XYZ s.r.o. jsou malá firma, tak mají sestavenou rozvahu ve zkráceném rozsahu (viz Tabulka 1) a stejně tak i Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu. Pro účely výpočtů některých ukazatelů byly použity vstupní údaje, které vychází z rozvahy z roku 2019, jelikož



mi podniku bohužel nemohl poskytnout aktuálnější údaje. Nicméně na základě doporučení od pana Abcd, jak násobně jsou pro rok 2021 tato čísla x násobně vyšší, a právě na základě tohoto doporučení jsem využila pro výpočty tato čísla vynásobená x násobně, abych se co nejvíce přiblížila aktuální realitě podniku. I přes veškeré snahy a nabídku anonymizace mi podnik bohužel nic jiného neposkytl. Proto vycházím z čísel, který mi mohli poskytnout a tato čísla jsem aproximovala do možného stavu současnosti pomocí koeficientu, který mi sami doporučili.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu

Tabulka 1 - Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
a	b		
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	40 000	0,00
II.	Tržby za prodej zboží	1 948 000	0,00
A.	Výkonová spotřeba	2 132 000	0,00
F.	Ostatní provozní náklady	8 000	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-152 000	0,00
K.	Ostatní finanční náklady	8 000	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-8 000	0,00
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-160 000	0,00
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-160 000	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-160 000	0,00
*	Čistý obrat za účetní období	1 988 000	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat od paní ABC

Prvními ukazateli jsou ukazatele efektivnosti a ziskovosti (profitability ratios), které měří výkon podniku obecně a managementu a zejména ukazují rentabilitu, jenž je management schopen získat pro různé zájmové skupiny podniku (investoři, majitelé atd.) Existují tři druhy ukazatelů ziskovosti (Mallya, 2007):

**Rentabilita tržeb – ziskové rozpětí (Net profit margin)** – tento ukazatel ukazuje procentuální podíl zisku před zdaněním na dosažených tržbách. (Mallya, 2007)

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}}$$

V tomto případě je pro podnik doporučováno, aby tyto hodnoty porovnával s ostatními firmami v oboru, aby získal informaci, zda tvoří zisk, jak by měl. Dále by podnik měl sledovat měsíční trend vývoje. Dále tento ukazatel prozradí, zda jsou tržby tak velké, by mohl podnik vytvořit dostatečně přijatelný nerozdělený zisk. Měsíční trendy taktéž mohou ukázat, jak dobře podnik řídí operativní a režijní náklady. (Mallya, 2007)

Další ukazatel zjišťuje návratnost, kterou společníci neboli akcionáři získávají z podnikové činnosti – Kapitálová návratnost (**Return on equity – ROE**) (Mallya, 2007)

$$\text{Kapitálová návratnost} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \times \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Dalším ukazatelem je rentabilita aktiv (ROA), tento ukazatel měří využití majetku podniku při tvorbě zisku – **Návratnost investic (Return on Assets)**. ROA ukazuje návratnost každé investované koruny do aktiv. (Mallya, 2007)

$$\text{Návratnost investic} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Celková čistá aktiva (vložený kapitál)}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \times \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková čistá aktiva}}$$

Ukazatel likvidity (Liquidity ratios) měří schopnost podniku dostát svých závazků. Likviditou se rozumí míra připravenosti a schopnosti a podniku hradit stávající krátkodobé peněžní závazky včas a v plné výši v době jejich splatnosti. Nedostatek dostupných finančních prostředků je však ohrožujícím faktorem pro existenci podniku. Dlouhodobá neschopnost podniku plnit své závazky může velmi rychle způsobit úpadek a zánik podniku. Právě proto je rozhodujícím úkolem podnikového managementu zajistit likviditu podniku. (Mallya, 2007)

**Běžná likvidita** (likvidita třetího stupně) – je ukazatel, který hodnotí celkovou likviditu podniku, a to tedy uvažovanou z celého objemu oběžných aktiv. Doporučená hodnota se uvádí v širším intervalu <1,7;3> nebo také v intervalu <2;2,5> Hodnota závisí na produkci, charakteru podniku a odvětví. V případě, že má podnik nevhodnou strukturu oběžných aktiv, může se velmi snadno dostat do špatné finanční situace. (Mallya, 2007)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Pohotová/rychlá likvidita** (likvidita druhého stupně) – je považována za nejdůležitější ukazatel likvidity, jelikož ukazuje schopnost podniku okamžitě splatit krátkodobé závazky. Optimum, které je uváděno, je mezi 1 až 1,5. (Mallya, 2007)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Okamžitá likvidita** (likvidita prvního stupně) – je další ukazatel, který patří mezi nejdůležitější ukazatele likvidity, který ukazuje taktéž schopnost podniku splatit okamžitě jeho krátkodobé závazky. Uváděná doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 až 0,5. (Mallya, 2007)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prostředky}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

**Průměrná inkasní lhůta** (Average collection period) – pohledávky jsou sice zařazovány do položky oběžných aktiv v rámci rozvahy, nicméně jejich likvidita záleží na rychlosti, s jakou je podnik získá od dlužníků. Právě tento fakt ukazuje ve dnech průměrná inkasní lhůta. (Mallya, 2007)

Průměrná doba inkasa =  $\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360$  **Doba splácení závazků** (Creditos ratio) – tento ukazatel ukazuje průměrnou dobu krátkodobých půjček (počet dnů), které podnik má. (Mallya, 2007)

$$\text{Doba splácení závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \times 365$$

Podnik je platebně schopný ve chvíli, když je momentální likvidita větší než hodnota 1. Případně se minimálně 1 rovná. Platební schopnost podniku neboli trvalá likvidita je samozřejmě prvořadým cílem podniku. Je totiž pro všechny zainteresované strany přesvědčením o dobrém jménu podniku. (Mallya, 2007)

Další skupinou jsou ukazatele zadluženosti (Gearing ratios). Tito ukazatelé obecně ukazují míru zadluženosti daného podniku.

**Ukazatel dlouhodobé zadluženosti** (Debt to equity ratio) – tento ukazatel ukazuje poměr dlouhodobých závazků a úvěru k vlastnímu kapitálu společnosti. (Mallya, 2007)

$$\text{Ukazatel dlouhodobé zadluženosti} = \frac{\text{Dlouhodobé z\acute{a}vazky}}{\text{Vlastn\acute{i} kapit\acute{a}l}}$$

Čím je tento ukazatel větší, tím větší je riziko pro současné a taktéž budoucí věřitele.

**Úrokové krytí** (Debt coverage) – schopnost podniku pokrýt fixní poplatky ukazuje právě tento ukazatel (Mallya, 2007)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Náklady na úroky (finanční náklady)}}$$

Díky tomuto ukazateli se podnik dozví, kolik z hotovostního zisku je možné použít k účelům splácení závazků. (Mallya, 2007)

Jak efektivně podnik využívá své zdroje ukazují ukazatele aktivity (Activity ratios).

Využití aktiv podniku při tvorbě tržeb vyjadřuje ukazatel **Obrat aktiv** (Total asset turnover). (Mallya, 2007)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Využití neboli podíl investičního majetku firmy na tvorbě tržeb vyjadřuje ukazatel **Obrat fixních aktiv** (Fixed assets turnover). (Mallya, 2007)

$$\text{Obrat fixních aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Fixní aktiva}}$$

Dalším ukazatelem je **Obrat zásob** (Stock turnover), který určuje rychlost prodeje, aneb kolikrát se v podniku vymění zásoby. (Mallya, 2007)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \times 360$$

Na základě společné domluvy s podnikem XYZ s.r.o. založeným na cílech tohoto podniku jsem dospěla k názoru, že s ohledem na fakt, že tento podnik je malý a svou pozornost nemůže tříštit do více oblastí, jelikož na to nemá prostor a není to ani jeho cílem, vybrala jsem pouze některé ukazatele na přání pana Abcd, které jsem vypočítala z dat, která mi v rámci našeho rozhovoru poskytl, a následně jsem na základě výsledků těchto výpočtů vyhodnotila finanční situaci podniku a zhodnotila jejich možnosti vzhledem k navrhovaným opatřením.

Pro management podniku XYZ s.r.o. jsou dle interní konzultace s panem Abcd důležité následující faktory:

1. Nízká zadluženost
2. Finanční nezávislost
3. Vysoká likvidita

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{1\,120\,000}{995\,000} = 1,13$$

V tomto případě je jasně vidět, že je ukazatel je nebezpečně vysoký. Tento ukazatel by správně dle doporučených hodnot měl dosahovat rozmezí 0,3 – 0,6, tedy 30 % – 60 %. Dluhové břemeno podniku XYZ s.r.o. je vysoké. Díky tomuto výpočtu jsem zjistila, že 113 % aktiv je financováno cizími zdroji. Podnik tak překročil mantinely zdravého zadlužení. Je tedy více než zřejmé, že se tento problém musí co nejdříve vyřešit, jelikož majitelé podniku XYZ s.r.o. mají vysokou prioritu v nízké zadluženosti. Další půjčky a financování pomocí cizího kapitálu absolutně nepřipadá v úvahu. V tomto směru se nám zároveň odkrývá nejhlavnější bariéra pro zavedení dalších opatření environmentálního managementu pro podnik XYZ s.r.o. jelikož majitelů nebudou chtít zvyšovat svoji zadluženost pomocí dalšího cizího kapitálu.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{796\,000}{896\,000} = 0,9$$

Likvidita je jedním z klíčových ukazatelů a vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své závazky vůči věřitelům. Běžná likvidita se uvádí nejčastěji, proto jsem zvolila právě tento ukazatel. Zde je vidět, že podnik XYZ s.r.o. má velmi nízkou likviditu. Nízká míra likvidity tedy znamená neschopnost podniku včas hradit své závazky, a to může velmi snadno vyústit až v bankrot podniku. V tom případně půjčka pro účely zavedení dalších opatření environmentálního managementu nemůže být zahrnuta do možností řešení a tento ukazatel opět potvrzuje existenci největší bariéry, která stojí mezi podnikem XYZ s.r.o. a environmentálním managementem. Pokud přihlédnete ještě k aktuálním úrokovým mírám, je zcela jasné, že další půjčka pro podnik nepřipadá v úvahu.

Až po naplnění těchto faktorů kladnými výsledky jsou svolní pokračovat v rozvíjení podniku XYZ s.r.o. z hlediska dalších faktorů, jako je například rozvoj environmentálního managementu. Sami uznávají, že pro jejich podniku je environmentální management velmi důležitý, nicméně jsou si vědomi toho, že je potřeba nejdříve stabilizovat podnik a poté se rozvíjet v dalších oblastech. Z výpočtů výše je však jasně vidět, že podnik na tom není moc dobře z pohledu ani jednoho ukazatele. Proto je potřeba nejprve zajistit jeho stabilitu v tomto směru a poté se mohou zaměřit na rozvoj v dalších směrech. Podnik XYZ s.r.o. je velmi malý, a přestože jsou nová opatření v rámci environmentálního managementu jeho prioritou, bohužel nejsou aktuálně ve stádiu, kdy by si další mohli s klidným svědomím dovolit.

### 3.6 SWOT analýza podniku XYZ s.r.o.

Základ pro strategickou analýzu podniku je tvořen analýzou slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí podniku neboli SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Vznik zkratky SWOT je tedy odvozen od počátečních slov. (Mallya, 2007)

- Strengths (Silné stránky)
- Weaknesses (Slabé stránky)
- Opportunities (Příležitosti)
- Threats (Hrozby)

Až po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy je možné uvažovat o výběrech realizovatelné strategie. (Mallya, 2007)

Analýza SWOT identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku, načež je následně porovná s hlavními vlivy z okolí daného podniku a jako další směřuje k syntéze jakožto východisku pro formulaci konkrétní strategie. SWOT analýza rozlišuje hned dvě charakteristiky v rámci vnitřní situace podniku a těmito charakteristikami jsou silné a slabé stránky podniku a dále rozlišuje dvě charakteristiky vnějšího okolí, a to tedy rizika a příležitosti. V rámci SWOT analýzy tedy zjistíme slabé a silné stránky podniku a hrozby i příležitosti, které mohou nebo působí na podnik. Závěry vyvozené právě pomocí SWOT analýzy (viz Tabulka 2) se poté využívají při přípravě strategie. SWOT analýza je tedy důležitým strategickým nástrojem. (Sedláčková, Buchta, 2006)

#### SWOT analýza podniku XYZ s.r.o.

Tabulka 2 - SWOT analýza podniku XYZ s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
- Rodinná firma	- Vysoká cena produktů (v porovnání ke konkurenci)
- Kvalita produktů	- Rodinný management
- Česká výroba	- Zahraniční produkt na lokálním trhu
- Unikátní materiál complig	- Vysoké náklady na lidskou práci
- Užitečný rozvoj, zájem o životní prostředí	- Nutno držet skladové zásoby
Příležitosti	Hrozby
- Růst poptávky po ručně vyráběných lokálních produktech	- Růst cen komodit
- Ekologická udržitelnost	- Konkurence na lokálním trhu
- Zisk nových velmi kvalifikovaných zaměstnanců na základě dobrého jména podniku	- Možné hrozící embargo na dovoz z některých zemí
- Online expanze do střední Evropy	- Online konkurence
- Rozšíření portfolia výrobků denní potřeby	- Růst cen energií

Zdroj: Vlastní zpracování na základě debaty s panem Abcd

## **4 Environmentální management podniku**

Pod pojmem environmentální management podniku chápeme systematický přístup v rámci péče o životní prostředí, a to z pohledu všech aspektů podnikání. Environmentální management podniku je označován zkratkou EMS. (Kožená, 2007)

### **4.1 Problematika společenské odpovědnosti firem**

Společenská odpovědnost firem neboli CSR (Corporate Social Responsibility) má již dlouhou historii. Idea společenské odpovědnosti se objevila již ve 30. letech 20. století. Tento pojem má hned několik definicí. Dle Evropské komise v roce 2001 byl tento pojem definován jako: “koncept, na jehož základě podniky dobrovolně začleňují sociální a ekologická hlediska do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se svými stakeholdery”. Evropská komise v roce 2011 upravila tuto definici následovně: “Společenská odpovědnost firem představuje odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost.” Dle World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) společenská zodpovědnost firem představuje “kontinuální závazek firmy přispívat k ekonomickému rozvoji a současně zvyšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako komunity a celé společnosti.” (WBCSD, 1998) (Tetřevová, 2017)

Dále je jistě záhodno zmínit, že Corporate Social Responsibility je komplexním konceptem, z něhož navíc vychází i další parciální koncepty, které se soustředí na určitou oblast společenské odpovědnosti firem. Velká šíře konceptu CSR, úplně stejně jako jeho vývoj, který je velmi živelný, způsobují opravdu vysokou terminologickou nejednotnost. (Kašparová, Kunz, 2013)

Oblast společenské odpovědnosti firem je dále rozdělována do tří oblastí, které se dělí na: zisk (profit), lidé (people) a planeta (planet). První z těchto tří pilířů představuje ekonomickou odpovědnost podniku. Zde je myšleno transparentní podnikání, taktéž uplatňování principů dobrého řízení a v neposlední řadě v rozvíjení pozitivních vztahů se stakeholdery. Ve druhém pilíři se nachází odpovědnost sociální. Tím je myšleno odpovědné chování vůči zaměstnancům a veřejnosti. Poslední pilíř se zaměřuje na environmentální zodpovědnost a zde se promítá snaha o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí a planetu obecně. (Tetřevová, 2017)

### **4.2 Přínosy společenské odpovědnosti firmy**

Mezi důležité přínosy, které vyplývají z přijetí CSR, patří (Kašparová, Kunz, 2013):

- Příležitost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem
- Vyšší zájem ze strany investorů a možnost zpřístupnění dalšího kapitálu
- Vylepšení reputace a přivodění pozitivního náhledu ze strany široké veřejnosti
- Možnost přilákání nových parterů a vyšší pravděpodobnost ocenění u stávajících obchodní partnerů

- Zvyšující se prodej a loajalita zákazníků
- Vyšší důvěra zákazníků
- Snížení provozních nákladů a zvýšení produktivity a efektivity
- Zmenšení nákladů na “risk management”

V současné době existuje hned několik standardů upravujících tento druh chování, a to zejména kvůli nejednotnému výkladu CSR. Mezi ně patří například (Kašparová, Kunz, 2013):

- UN Global Compact
- Série ISO 14000
- EMAS
- Global Sullivan Principles, a další.

### **4.3 Hlavní principy společenské odpovědnosti firem**

Je důležité také zmínit hlavní principy společenské odpovědnosti firem. Mezi ně tedy patří (Kašparová, Kunz, 2013):

- Dobrovolnost – podniky aktivity CSR realizují dobrovolně a nad rámec povinností, které vymezuje legislativa
- Aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami aneb stakeholdery
- Otevřený dialog se stakeholdery a taktéž transparentnost
- Komplexnost
- Fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“ – podniky se tedy zaměřují na ekonomické, environmentální a sociální aspekty jejich činnosti
- Dlouhodobý časový horizont a systematicklost – do podnikových hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku je CSR zahrnuta dlouhodobě
- Závazek podniků přispívat k rozvoji kvality života a odpovědnost vůči společnosti

### **4.4 Norma ISO 14001**

Dle Mezinárodní organizace pro standardizaci je norma ISO 14001 popisována následovně: “ISO 14001 je mezinárodní standard, který stanovuje požadavky na environmentální manažerský systém. Pomáhá organizacím zlepšit jejich environmentální výkonnost prostřednictvím efektivnějšího využití zdrojů a snížením odpadu. Díky tomu mohou organizace získat konkurenční výhodu a taktéž důvěru zájmových skupin.” (Krause, 2019)

Norma ISO 14001 tedy stanovuje přesná kritéria pro systém environmentálního managementu podniku a na základě splnění těchto kritérií může být tento podnik certifikován touto certifikací. Dále taktéž mapuje rámec, kterým se může společnost nebo organizace řídit, aby vytvořila účinný systém environmentálního managementu. Tyto normy jsou navrženy pro jakýkoli typ organizace, bez ohledu na její činnost nebo sektor, ve kterém se organizace pohybuje a realizuje svou činnost. Tyto normy poskytují také jakési ujištění pro vedení společnosti, zaměstnance



i širokou veřejnost, že se v dané firmě, která tuto certifikaci vlastní, měří a zlepšuje dopad na životní prostředí. Co se týče skupiny norem ISO 14000, tak tuto skupinu vyvinula technická komise ISO/TC 207 a její různé podkomise. (ISO 14000 FAMILY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT, b.r.)

Dále má tato norma organizacím pomoci zvýšit zapojení zaměstnanců, zlepšit pověst daného podniku, zvýšit důvěru již zmíněných zájmových skupin prostřednictvím strategické komunikace a mimo jiné také ukázat soulad s aktuálními a budoucími zákonnými požadavky. Taktéž má certifikace organizaci poskytnout konkurenční a finanční výhodu, a to skrze zlepšení efektivnosti a snížení nákladů a také dosáhnout strategických podnikatelských cílů podniku, a to tedy především díky zahrnutí environmentálních aspektů do podnikového managementu. (Krause, 2019)



Obrázek 1- Certifikát ISO 1401

Zdroj: ISO 14001, 2022

Na Obrázku 1 je vidět příklad certifikátu, který potvrzuje, že daný podnik má implementován “Environmental Management System”, který splňuje požadavky mezinárodní normy ISO 14001:2004.

## **5 Environmentální management ve vybraném podniku – XYZ s.r.o.**

Cíl mé práce jsem se rozhodla realizovat následujícími kroky: analyzovala jsem fungování podniku XYZ s.r.o. v rámci environmentálního managementu formou řízeného rozhovoru s paní Abc. Výsledky jsem vyhodnotila a na základě výsledků blíže popsala aktuální stav daného podniku, zhodnotila jsem opatření environmentálního managementu, které by podnik mohl zavést a za pomoci finančního vyhodnocení a dalších důležitých aspektů jako například posouzení priorit managementu jsem finálně zhodnotila, zda by byly mnou navrhovaná opatření pro podnik výhodná a pokud ne, uvedla jsem, z jakého důvodu. Takto mnou vyhodnocený závěr jsem zkonzultovala s podnikem XYZ s.r.o., abych znala stanovisko taktéž z jejich strany, aby i oni mohli přímo zhodnotit, zda jsem ve vyhodnocení postupovala správně a setkala se s jejich očekáváními a možnostmi. Na závěr jsem uvedla mnou navrhovaný vhodný budoucí postup firmy, načež podnik XYZ s.r.o. uvedl jejich variantu.

### **5.1 Podnik XYZ s.r.o.**

Podnik XYZ s.r.o. je pokračováním odkazu truhlářství KLM, které založil pan Abcde v roce 1994. Právě láska ke dřevu spojuje celé generace rodiny OPQ a dala vzniknout podniku XYZ s.r.o. která hrdě nese odkaz pana Abcde. Podnik XYZ s.r.o. byl založen syny pana Abcde, kteří chtěli pokračovat v tom, co vybudoval jejich otec. Je to tedy rodinný podnik, která sídlí na Vysočině a zabývá se výrobou a prodejem kvalitních dřevěných výrobků. Firemním sídlem je konkrétně Nové město na Moravě, kde mají truhlárnu a kancelářské prostory. (Abcdef, 2020)

Podnik XYZ s.r.o. má více než čtvrtstoletí zkušeností ve zpracování dřeva. Truhlářství KLM, ze kterého vznikl podnik XYZ s.r.o., původně fungoval pouze jako zakázkové truhlářství. E-shop podniku XYZ s.r.o. byl založen syny pana Abcde po úspěšné kampani na Hithitu, která pro ně byla jasným důkazem, že o jejich výrobky mají lidi zájem. Kampaň na Hithitu byla výhradně zaměřená na unikátní obuvní lžice Achilles, které jsou prakticky nezlomitelné. Zde je také příhodno zmínit, že lžice Achilles měli již před onou kampaní na Hithitu za sebou zhruba 5 let vývoje, jelikož tyto lžice původně vznikly jako originální firemní dárky pro zákazníky a partnery truhlářské firmy KLM. Na jejich vývoji a výrobě se podíleli i zakladatelé e-shopu podniku XYZ s.r.o. Právě proto, že si postupně prošli celý výrobní proces a znali tak jeho složitost, a i následnou kvalitu výrobku, měli v ně již od začátku plnou důvěru a rozhodli se jim věnovat vlastní e-shop (viz Obrázek 3). (Abcdef, 2020)

Co se týče samotného názvu podniku XYZ s.r.o. tak ten reprezentuje zejména kladný vztah firmy, a hlavně celé rodiny OPQ k přírodě a k udržitelnému rozvoji obecně. Jak sami říkají: “Dřevo je krásný nástroj, kterým se rádi obklopujeme, rádi s ním pracujeme a co víc – je pro nás i jakýmsi symbolem domova. Vyjadřuje pro nás rodinnou pohodu, příjemnou atmosféru, klid. Je to zároveň i takový rodinný odkaz.” (Abcdef, 2020)



Obrázek 2 – Complig

Zdroj: Galerie pana Abcd

Jak říká pan Abcdef, který má ve firmě na starosti funkčnost e-shopu:

*„Práce v podniku XYZ s.r.o. je poznávání přírody, stromů a dřeva. Je to poznávání řemesla, které původně žijou a mnohdy stovky let starou, majestátní rostlinu mění v jedinečný produkt. (Abcdef, 2020)*

### E-shop podniku XYZ s.r.o.

The screenshot shows the e-shop interface for XYZ s.r.o. The header includes social media icons, navigation links (Blog, Doprava a platba, FAQ, Reklama, Spolupráce, Kontakt, O NÁS), and a shipping notice: "Doprava ZDARMA nad 1000 Kč". A search bar is present with the text "Hledám...". Below the header is a category menu with options: "VŠECHNY VÝROBKY", "ACHILLES", "COMPLIG", "DOMÁCNOST", "DOPLŇKY A MÓDA", "KANCELÁŘ / ŠKOLA", "KUCHYNĚ", "NÁBYTEK", "OSTATNÍ". The main content area displays a grid of products with images, titles, and prices. A sidebar on the left contains a search bar and a category filter.

Kategorie	Produkt	Cena (Kč vč. DPH)
PRÍSLUŠENSTVÍ KE GRILOVÁNÍ	Nerezové příslušenství	199 Kč vč. DPH
PSACÍ POTREBY	Krabička psacích potřeb - 3x tužka, pravítko, ořezávatko, guma	59 Kč vč. DPH
PSACÍ POTREBY	Dřevěné ořezávatko	29 Kč vč. DPH
PSACÍ POTREBY	Psací sada EKO - Tužka, ořezávatko, guma	49 Kč vč. DPH
GRILOVÁNÍ	Nerezový příborník děrovaný	149 Kč vč. DPH

Obrázek 3 - E-shop podniku XYZ s.r.o.

Zdroj: XYZ s.r.o., 2018

## 5.2 Řízený rozhovor

Pro lepší pochopení fungování environmentálního managementu v podniku XYZ s.r.o. a pro lepší pochopení fungování podniku obecně jsem nominovala 20 otázek, které mi pomohly blíže nahlédnout do podnikové kultury podniku, pomohly mi pochopit, jakým způsobem firma nahlíží na environmentální management a díky nim jsem mohla zhodnotit reálnost mých návrhů. Rozhovor proběhl s paní Abc, která ve firmě zastává funkci Zástupce jednatele, v Praze dne 10. 3. 2022.

### 1. Jaký je váš pohled na udržitelné podnikání?

Z pohledu paní (Abc, 2022) by mělo být podnikání mimo to, že je ekonomické, tak by samozřejmě mělo být i ekologické. Podnik XYZ s.r.o. při výrobě jejich výrobků i při jejich balení, využívají obnovitelných materiálů. Hlavně z toho důvodu začali pracovat se dřevem, protože dřevo je jeden z mála obnovitelných materiálů, které jsou přirozeně k dostání. A když nějaký strom pokácí, tak vědí, že na jeho místo můžou nasadit nový strom a podpořit tak přírodní cyklus.

Začínali převážně s českými dřevinami a snažili se vždy dozvědět přesný původ stromu. A i nyní, vždy když berou nějakou dřevinu, tak přesně vědí, jaký je její původ, mají přesnou informaci odkud přesně dřevina pochází. Jejich první výrobek byl tedy lžice na boty, který začali vyrábět právě proto, že plastové lžice se lámaly, kovové lžice se ohýbaly a oni se snažili najít takový způsob výroby lžic, aby se nezlomila a zároveň nezatěžovala životní prostředí, jako třeba plastová verze, a to se jim po několika letech vývoje povedlo, a to především díky tomu, že vyvinuli vlastní vlnitý materiál, který pojmenovali complig (viz Obrázek 2), z čeho se vlastně lžice vyrábí. Na závěr této otázky paní Abc uvedla: „Abych to shrnula, tak náš pohled na udržitelné podnikání - určitě souhlasíme, že udržitelnost hraje důležitou roli při podnikání a rozhodně můžeme o podniku XYZ s.r.o. říct, že jsme udržitelně podnikající firma, máme výrobky z obnovitelných zdrojů, balíme do papíru, snažíme se co nejvíce vyhýbat plastům a pokud něco do plastů zabalíme, tak je to již recyklovaný plast, který nám přišel a je znovu využitý a taktéž nabádáme naše zákazníky k tomu, aby pokud mají možnost, všechny plasty také znovu využívali, nebo nám je vraceli. Do objednávky chceme do budoucna také přidávat informační lísteček, který bude informovat každého našeho zákazníka, že využíváme obnovitelných zdrojů. Ještě si nejsme zcela jisti, zda se bude jednat o lísteček v objednávce, protože tato varianta je sice více osobnější, nicméně ne zcela ekologická. Proto jsme nakloněni spíše informačnímu e-mailu, který přijde zákazníkovi po objednání produktů. Tato varianta by sice nebyla tolik osobní, nicméně ekologičtější určitě, a samozřejmě i méně nákladná.“

### 2. Máte ve vaší firmě oddělení environmentálního managementu?

Ano, mají. Začínali s tím oba zakladatelé a dodnes se tomuto pravidelně ve firmě věnují. Většina výrobků, které vyrábí, jsou převážně z českých dřevin, neříkají 100 %, ale třeba 80 %

určitě ano. Snaží se, aby většina věcí byla taktéž z českých dřevin. Environmentální management u nich řeší právě ekologické balení objednávek, a právě to sázení stromů za každou objednávku. Vždycky na jaře se udělá akce, při které se sází stromy. Strýc zakladatelů má les a louky, kde mají prostor sázet, takže za každou objednávku vám mohou garantovat, že zasadí jeden strom, a to se děje právě takto vždy na jaře nebo na podzim. Na dalších vychytávkách pořád pracují a snaží se přírodě co největším způsobem pomoci a ulevit. Chtějí taktéž udělat hromadnou akci sbírání odpadků v okolí Nového Města na Moravě a Radňovic a další. Na pravidelných jednáních je toto téma vždy předmětem diskuze. Co se týče přesného rozložení, tak tyto povinnosti a úkony jsou součástí pozic všech lidí ve firmě, každý řeší to, co je mu nejbližší. Jelikož jsou rodinná firma, nemohou si dovolit mít na toto přímo jednoho či dva lidi, ale řeší to v rámci daných úkolů každého člověka. Environmentální management tedy konkrétně řeší:

- Ekologické balení objednávek
- Předání myšlenky udržitelnosti dále pomocí marketingu
- Vyrábí výrobky z českých dřevin, tedy výběr lokálních zdrojů a administrativa spojená s dopravou těchto materiálů
- Sázení stromů za každou objednávku
- Ke každé objednávce chtějí taktéž v budoucnu přidávat semínko nějakého stromu s návodem, jak ho vypěstovat, nicméně to je předmětem diskuze pro budoucí roky

Velkou výhodou také je, že jeden ze zakladatelů se v pěstování hodně vyzná, takže kromě prostoru k předpěstování sazeniček (malá zahrada u skladu) mají také člověka, který ví, co dělá. Tyto sazeničky si tam tedy předpěstovávají sami, takže tím se i snižují celkové náklady. Takže je to vyjde o dost levněji, než kdyby kupovali sazenice z externích zdrojů. Tím pádem jsou jejich náklady na toto environmentální opatření skoro nula, jenom je tedy nutno počítat se mzdou zakladatele, který do toho vkládá hodně svého času.

### **3. Jakým způsobem řešíte odpady, které vzniknou při výrobě vašich výrobků?**

Jelikož vyrábí věci ze dřeva, tak ten primární odpad je dřevo, takže buď vzniklé zbytky použijí na výrobu nových výrobků (pokud mají dobrý tvar a lze z toho něco vymyslet) nebo je likvidují dle platných norem nakládání s odpady. Snaží se však i z těch zbytků mít nějaké další využití. Tím, že se jedná o dřevo, tak se prostě pak jednoduše spálí. Zbytky se dají do drtičky, ta je zdrť a tím se poté topí. V jejich truhlářské firmě se nyní ruší plyn a díky této drtičce a stránce jejich podnikání, se plánuje koupit kotel na dřevěnou štěpku a bude se tím vytápět celá hala. Takže díky tomu odpadu, který vzniká při výrobě výrobků, budou mít navíc vytápěnou halu. Co se týče například náradí, které se rozbije při výrobním procesu, tak to likvidují klasickým způsobem, a to tedy v rámci svozu odvezou na sběrný dvůr, kde se o samotnou likvidaci postarají oni. Samozřejmě pokud lze, tak se nejdříve snaží náradí opravit a pokud nelze, tak tedy musí dojít k vyhození daného náradí.

#### **4. Které konkrétní odpady recyklujete? (balící materiály, sklo, plasty, odpady z výroby atd.)**

Ve firmě klasicky recyklují, aneb takové klasické normální fungování firmy. Recyklují papír, sklo, kov, plasty, tetrapak. Topí se převážně pomocí kamen pomocí dřeva z dílny, které se tam nevyužije. A papíry, které se musí vyřadit, tak ty se používají na roztápění.

V rámci výroby evidují tyto odpady: dřevo, laky, ředidla, rozpouštědla, oleje a nebezpečný odpad, jenž poté odevzdávají do sběrného dvora ke zneškodnění, a to prostřednictvím pravidelných svozů odpadu. Naopak s dřevotřískou, která se nesmí pálit, protože je v ní formaldehyd, vůbec nepracují. Kdyby si to zákazník přál, tak po zvážení mohou svolit a vyhotovit na přání a v těchto případech pak volají speciálního člověka na odvoz, a to tedy většinou na pravidelné bázi cca jednou týdně.

Co se týče nákladů, tak se jedná o odvoz 1x týdně všeho shromážděného odpadu, kdy samozřejmě platí poplatek za svoz a zneškodnění. Takže pro tyto příležitosti mají zajištění proces, ale moc se to u nich neřeší, protože s tím opravdu moc nepracují a pan ABCDE má zásadu, že chce vyrábět pouze z masivu. Vidí v něm zkrátka tu kvalitu. Lakují lžice, nábytek, ale většina věcí je ošetřena přírodními oleji a přírodními vosky, takže ty se nemusí likvidovat.

Ještě je zde nespalitelný odpad z compligu. Tak ten konkrétně se musí odvézt s nebezpečným odpadem – to je tedy domluvený svoz jednou za čas, cca 1x týdně.

#### **5. Přispíváte ještě jiným způsobem v rámci environmentálního managementu přírodě?**

Sázení stromů za každou objednávku, ekologické balení objednávek a mají také kompost na pozemku podniku. Do budoucna plánují také společný sběr odpadků v okolí Nového Města na Moravě a Radňovic a pořádání sázení stromů v rámci komunity.

#### **6. Jaká pravidla ve vaší firmě dodržujete, abyste minimalizovali dopady na životní prostředí?**

Kladou důraz na každého zaměstnance. Nikdy u nich nebude pracovat někdo, kdo není ekologicky založený a ekologicky smýšlející. Všichni ve firmě jsou odmala vedeni k tomu, aby ekologicky smýšleli a hodně jim záleží na přírodě, tudíž i oni se snaží žít co nejvíc ekologicky. Mít co nejméně odpadků, a když už je mají, tak se je snaží co nejvíce recyklovat. Dalo by se říci, že toto je taková jejich podniková kultura, na níž si dost zakládají. Mají výhodu, že na jejich pozemku mají kompost, takže pokud mají nějaký bio odpad, tak mají možnost ho zde zrecyklovat, díky čemuž mají pak také hlínu na sázení stromů za každou objednávku, takže jsou v tomhle velice dobře udržitelní.

Co se týče vody, tak zde opět smýšlejí ekologicky ve všech směrech. Nenechávají vodu volně téct, snaží se vodou šetřit, neplýtvat. Na zalévání používají vodu ze studny, kterou mají na pozemku v areálu skladu.

V rámci energetické stopy mají dalo by se říci pouze tu nejnútnejší, a to tak, aby fungovali stroje, světla, ale i zde platí, že se snaží zbytečně nesvítit, nepouštět stroje na prázdno atd.

U dopravy je to docela těžké, protože dnešní trh je opravdu přesycený a mají velkou konkurenci. A současně vědí, že konkurence nabízí doručení do druhého dne. Takže i oni se tomuto trendu snaží přizpůsobit, ale pouze o Vánocích, protože ví, že je to pro lidi důležité, v tomto období si to také mohou dovolit, protože těch objednávek je hodně, ale jinak se i v tomto směru snaží být šetrní k přírodě. Mají dopravu zdarma nad 1000 Kč nákupu, mívají v průběhu roku akce spojené s dopravou zdarma a nyní odesílají 2x týdně v pondělí a ve středu. Balíčky odesílají hlavně přes Zásilkovnu, ale využívali také v minulosti služby PPL a DPD. Zvýhodňují osobní odběr, tudíž kdo se pro výrobek staví k nim do skladu, má samozřejmě dopravu zdarma a jako bonus si může přímo vybrat produkt dle svých preferencí. U skladu bydlí, takže kdykoliv mohou objednávku předat, jsou v tomto opravdu flexibilní. Nyní odesílají do 3 pracovních dnů. Snaží se tak často nejezdit autem, ale zásilky musí odvážet do sousedního města na pobočku Zásilkovny a vždy se tedy proto snaží vzít co největší množství zásilek v malém počtu jízd. Ale když je již zmíněný konkurenční a marketingový nátlak, zejména tedy o Vánocích, tak samozřejmě musí vyjít nějakým způsobem zákazníkům vstříc.

Mají také dárkové balení lžic na boty, které je zpoplatněno 100 Kč. Tuto možnost mají k dispozici celý rok. Kdykoliv si zákazník může koupit dárkové balení lžice, protože se jedná o hezký dárek například pro zakládající rodinu, či straší lidi. Tento produkt ale nejde moc hezky zabalit, když by se o to člověk pokoušel sám, tak vymysleli vzhledné dárkové balení.

Tato dárkové balení je taktéž co nejvíce ekologické dle možností. Balí do pergamenu, ten zamotají přírodním provázkem, na to dají pečeť z vosku, zabalí do dřevité vlny a finálně zabalí do papírového tubusu.

Co se týče materiálu pro podnik, tak objednávky spojují. Vždy se toho objedná co nejvíce naráz. Díky tomu jich i jejich dodavatelé vychází víc vstříc. Mají tu výhodu, že neobjednávají zboží, které by expirovalo, takže toho mohou objednat více do zásoby. Pokud tomu samozřejmě dají ty vhodné podmínky, které oni naštěstí mají, takže jim potřebný materiál vydrží, jak potřebují. Mají tedy stanovený přesný režim objednávek i odesílání, které se občas mění na základě doby – nákupní horečka, Vánoce, sezónní akce.

Obecně tam, kde to jde, tak se snaží minimalizovat dopady na životní prostředí. Pokud se to správně minimalizuje, tak se tato opatření pozitivně odráží i v jejich nákladech.

## **7. Využíváte již použité/recyklované suroviny?**

Ano. Používají zbytky z výrobků na nové výrobky. Ne vždy to jde, ale snaží se. Mají prostor, kam zbytky odkládají a později je třeba využijí dle aktuální příležitosti. Používají použité recyklované suroviny – hlavně do balení. V rámci balení si schovávají krabice od materiálů atd

a do nich balí, pokud jim dojdou jejich recyklované materiály nebo je vhodná velikost krabice. Jinak balí do dřevité vlny.

Když jim osobně přijde balíček, tak plastové obaly schovávají a v případě potřeby do nich balí, ale ne záměrně, a ne v základu. Mají početnou rodinu, takže všichni mají nakázáno nosit krabice a plastové obaly a případně tento materiál využívají dle potřeby na skladování, ale do plastu jako takového nemusí našťestí balit nic, vystačí si s dřevitou vlnou. Používají to, co už tady jednou je, když už je opravdu nutno.

### **8. Máte certifikát ISO 14001?**

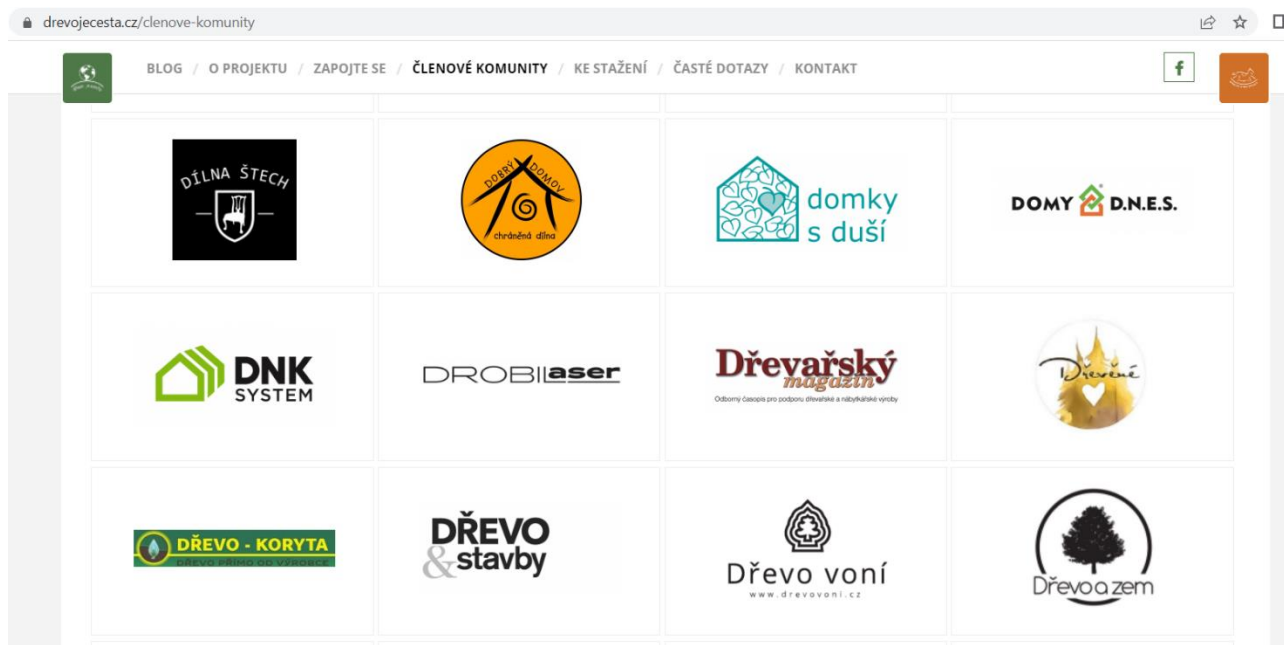
Ne, nemáme.

### **9. Pokud ne, plánujete ho? Proč ano, proč ne.**

Ne, protože o tom doposud nikdy neslyšeli. Dále jsou také firma, která na trhu není zase tak dlouho a navazují na předchozí generaci a na tradice tchána a každý na tyto změny a opatření nahlíží jinak. Je zde samozřejmě i generační propast. Jak uvedla paní Abc: „Jsme rádi, že díky této bakalářské práci jsme se o této certifikaci dozvěděli a můžeme se o ní dozvědět více a do budoucna si myslím, že o tom budeme minimálně uvažovat. A to z toho důvodu, že jakýkoliv certifikát či hmatatelné uznání, že jsme v něčem dobří, že se o něco zajímáme, tak tím se stáváme pro zákazníky důvěryhodnější a tím pádem u nás chtějí více nakupovat. A my samozřejmě chceme našim zákazníkům ukázat, že mají důvod proč u nás nakoupit, že tím, že u nás nakoupí, si udělají radost, ale zároveň pomohou dobré věci anebo minimálně – nebudou podporovat tu „horší“ variantu, která na trhu vždy existuje. Tento certifikát by dle našeho názoru ukázal, že nám to není opravdu jedno. Věřím, že většinu podmínek již necíleně splňujeme, řídíme se jimi, ale museli bychom vše prozkoumat dopodrobna, protože dosud jsme neměli prostor toto hlouběji řešit.“

Proto jsou také součástí projektu „dřevo rád“ (viz Obrázek 4), který jim nabídl možnost součinnosti a je to na podobné bázi, ale členství je zdarma. (Blažková, b. r.)





Obrázek 4 - Projekt "Dřevo rád"

Zdroj: Blažková, b. r.

Důvody proč ano:

- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Zvýšení důvěryhodnosti a kredibility firmy
- Marketingové a PR účely

Možné proč ne:

- Cena zavedení normy
- Nedostatek času, prostoru a personálu

Jak sama paní Abc říká: „Pokud máme žít ekologicky, tak to musí být ekonomicky výnosné.“

#### **10. Zavedli jste již nějaké opatření na minimalizaci dopadů na životní prostředí? Případně jaké plánujete zavést?**

Ano, zavedli (viz Obrázek 6) a ano plánují.

- Ekologické balení
- Kotel na štěpku místo plynu
- Třídění odpadu
- Ekologická výroba, ekologické výrobky, při nichž využíváme minimum plastů, primárně přírodní materiály
- Topení dřevem, které se nevyužije na výrobky
- Přírodní oleje

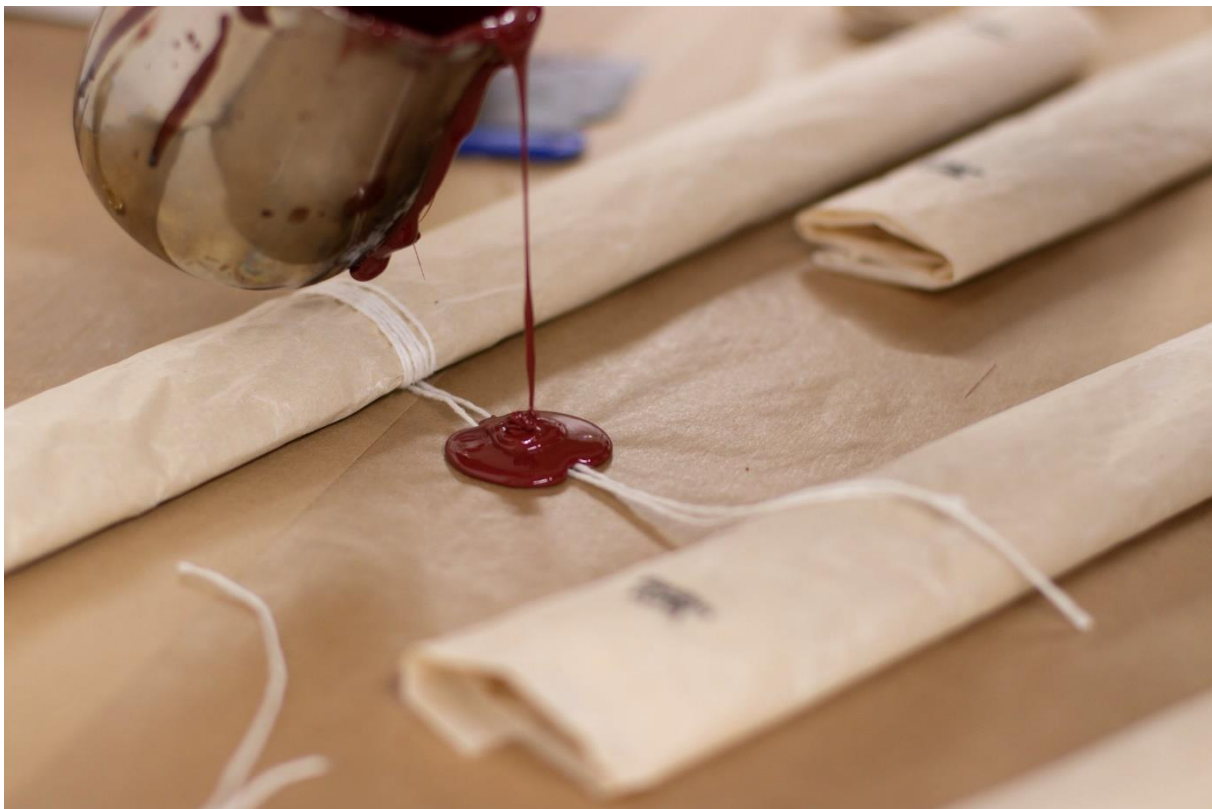
## 11. Jaké procesy jste museli změnit, abyste minimalizovali dopady na životní prostředí?

- Doprava
- Vyřazení určitých materiálů pro výrobu výrobků
- Proces balení – ekologické balení místo plastů (viz obrázek 5)

Nicméně mají velkou výhodu v tom, že jsou vícegenerační firma, takže spoustu postupů a procesů převzali od pana Abcde. Takže přijali zejména zabudované procesy a on měl v tomto směru již skoro vše promyšleno, protože on je také ekologicky smýšlející a jelikož se výrobě dřevěných výrobků věnuje už přes 40 let, tak si ohmatal a zkusil spoustu postupů, procesů atd a ví, co je dobré, čemu se vyhnout atp. Takže z tohoto zdroje nejvíce čerpají. Z výroby jsme měli tyto procesy převážně převzaté.

## 12. Byly tyto změny nákladné?

Jak uvádí paní Abc: „V rámci našich hodnot bych ani neřekla, patří to k nám a tyto náklady jsou ale pro nás zároveň jistým způsobem výnosy.“



Obrázek 5 - Pečeť pro dárkové balení

Zdroj: Galerie pana Abcd

## 13. Co vám tyto změny přinesly?

- Dobrý pocit
- Podporu kultury firmy

- Nový atraktivní vzhled balení lžice
- Pozitivní ohlasy zákazníků
- Konkurenční výhodu
- Snížení nákladů – v jistém směru toho nepotřebují tolik

#### **14. Bylo/je důvodem pro zavedení opatření i pohled veřejnosti a konkurenční výhoda?**

Ano, určitě. V dnešní době ale ta konkurenční výhoda není taková. Dle jejich průzkumů hraje větší roli při nakupovacím procesu zákazníka prioritně cena, kterou oni nemohou nabídnout vzhledem k jejich nákladům tak nízkou, jako jejich některá konkurence.

Hlavním důvodem pro zavedení těchto opatření je pro ně zejména filozofie firmy, jejich přesvědčení, jak firma byla už od začátku vedena, jak to oni vnímají, ale pohled veřejností je pro ně určitě motivací pro zavedení dalších opatření. A nakonec paní Abc dodala: „My tak žijeme a snažíme se, aby to stejně vnímalo co nejvíce lidí, protože to vnímáme jako správnou cestu, která může být prospěšná všem. Také věříme, že do budoucna se to otočí a trh se bude vyvíjet naším směrem a pro naše zákazníky bude důležitější kvalita, ne cena. Že si zkrátka raději zaplatí za lepší budoucnost pro naše děti, než aby volili jednorázovou cestu, která má své následky, které ale bohužel nejsou tolik na očích, i když by určitě měly.“

#### **15. Plánujete zavést další opatření?**

Ano, určitě. Nicméně nyní opravdu nedokáží přesněji určit časový horizont jejich zavedení.

- ISO norma
- Hromadné sbírání odpadků v okolí Nového Města na Moravě a Radňovicích
- Hromadné sázení stromů
- Více edukovat o udržitelnosti (marketingová komunikace)
- Více se vzdělávat i jako podnik

#### **16. Je něco, co vám brání zavést další opatření?**

- Nedostatek finančních prostředků
- Nedostatek personálu
- Nedostatek času
- Nedostatek místa
- Nedostatek prostoru
- Nedostatek povědomí o dalších možnostech a opatřeních

#### **17. Jaký je postoj vrcholového managementu? Promítají to do vizí, misí, cílů? Podporují tato opatření?**

Vzhledem k tomu, že vrcholový management smýšlí už odmala ekologicky, tak jejich postoj je velmi kladný a opatření jako taková velmi podporují, přemýšlí nad dalšími, které by mohli

zavést a mohly by být přínosné pro firmu, a co se týče promítání do vizí, misí a cílů, tak samozřejmě ano, nicméně aktuálně ne v takové míře, v jaké by do budoucna chtěli. Toto vše závisí na dalším rozvoji firmy. Zejména v této době ekologické nejistoty je opravdu složité zhodnocovat přínosy a činit rozhodnutí k dalším krokům vzhledem k nejisté budoucnosti, výši poptávky a tak dále. Dále ukáže až čas, jak se vyvine ekonomická situace a jakým způsobem budou schopni se přizpůsobit trhu a jeho nárokům. A také nárokům a očekáváním našich zákazníků.

### **18. Jak se k tomu staví zaměstnanci?**

Zaměstnanci tato opatření samozřejmě výhradně podporují, protože jak už bylo zmíněno, v jejich podniku nepracuje nikdo, kdo by na tento směr podnikání či výroby měl jiný názor než my.

### **19. Jaké výhody a nevýhody spatřujete v chování se udržitelně vůči životnímu prostředí v rámci podnikatelské činnosti?**

Nevýhody:

- Obrovská časová náročnost na vše – příprava, podmínky, promýšlení, realizování
- Finanční náročnost
- Náročné plánování

Výhody

- Konkurenční schopnost
- Jít příkladem
- Být leaderem v této oblasti – hlavně kvůli predikovanému vývoji v budoucnu
- Přesnější segmentace trhu zákazníků – ví, na koho mají cílit, znají podrobněji jejich zákazníky, mají jasnější cílení
- Ekologické výhody pro životní prostředí
- Vliv – budoucnost pro děti, vliv a možnost udělat změnu ve světě

### **20. Jak se jako firma vnímáte?**

Dle slov paní Abc: „Jsme firma, která je ekologicky smýšlející, které záleží na budoucnosti celé planety, dětí a přírody. Zakladatelé jsou mladá generace a vnímáme, že jednou budeme mít také děti a chceme přispět k tomu, aby se jak naše děti, tak děti našich dětí měli jednou dobře a nemuseli řešit to, co můžeme vyřešit z velké části my nyní. Nechceme jim zanechat ošklivý svět plný skládek a odpadků. Jako firma toho zmůžeme o poznání více než jeden člověk.“

### **Vize podniku**

Obecně lze říci, že každý podnik a organizace by měla mít jasně danou vizi. Bohužel mnoho podniků a firem ji nemá, což zapříčiňuje spoustu problémů. Výkonní manažeři neví, jak se mají

rozhodovat, protože neznají směr, kam daná organizace směřuje. To může vést ke špatným či chaotickým rozhodnutím, v horším případě k žádným. Dalším problémem v této oblasti může být mylná domněnka, že daná organizace má stanovenou vizi, nicméně ve skutečnosti tomu tak není. Hlavním smyslem jasné vize podniku je nalézání řešení problémů, se kterými se daná organizace potýká, a následnému přizpůsobení se potřebným změnám. Vize může být někdy označována jako etické hodnoty podniku, podle nichž jsou usměrňovány obchodní aktivity společnosti či podniku, nicméně v tomto případě se jedná spíše o misi podniku. (Mallya, 2007)

### **Vize podniku XYZ s.r.o.**

Chceme pro naše děti a obecně budoucí generaci zanechat svět lepší a krásnější s více výrobky ze dřeva, a hlavně s méně plasty. (Abc, 2022)

### **Mise podniku**

Misí podniku se rozumí způsob, jakým lze organizace mohou dosáhnout “zhmotnělé” vize. Mise se soustřeďuje na současné aktivity firmy, tedy současný produkt či servis, které potřeby zákazníků jsou uspokojovány, jaké jsou technologické a obchodní schopnosti firmy atp. Misi můžeme shrnout do jednoduché otázky, která zní: “Kdo jsme a co děláme”. Kromě tohoto mise podniku také obsahuje kodex chování celé organizace, a to takovým způsobem, aby vedl k naplnění stanovené vize, a mimo jiné taktéž slouží ke stimulaci pracovníků. (Mallya, 2007)

### **Mise podniku XYZ s.r.o.**

Svou misi podnik XYZ s.r.o. definuje následovně: Zvýšit povědomí o udržitelném podnikání mezi širokou veřejností prostřednictvím svých výrobků, které jsou vyráběny primárně z udržitelných materiálů, a marketingových aktivit. (Abc, 2022)

### **Cíle podniku**

Co se týče podnikových cílů, tak ty charakterizují konkrétní stavy, kterých chce podnik dosáhnout. Těchto specifických cílů podnik dosahuje prostřednictvím svých aktivit. A dále tyto cíle charakterizují, jakou přesně konkurenční pozici bude mít podnik na trhu se svými produkty či službami. Tyto podnikové cíle jsou mimo jiné také velkou pomocí při stanovování podnikové strategie. Podnikové cíle se odvíjejí především od toho, čeho chce daná organizace dosáhnout. Některý podnik může mít za hlavní cíl vedoucí postavení na svém trhu, jiné se zaměřují na zvýšení kvality svých služeb či výrobků a další mohou třeba usilovat u zvýšení zisku. Na základě tohoto hlavního cíle se poté stanovují dílčí cíle. (Mallya, 2007)

### **Cíle podniku XYZ s.r.o.**

Následující cíle považuje vedení podniku XYZ s.r.o. za nejdůležitější (Abc, 2022):

- Využívat co nejvíce udržitelných zdrojů pro výrobu výrobků
- Rozšířit povědomí o důležitosti udržitelného podnikání do pozornosti široké veřejnosti

- Expandovat do zahraničí

### Firemní motto

“ZANECHAT SVĚT LEPŠÍ A KRÁSNĚJŠÍ S VÍCE VÝROBKY ZE DŘEVA A S MÉNĚ PLASTY.”

### Aktivity, které podnik XYZ s.r.o. již aktivně realizuje v rámci udržitelného rozvoje

- Ekologické balení objednávek
- Výroba z udržitelných materiálů
- Minimalizace dopravního procesu při doručování objednávek, výrobě a objednávání materiálů pro výrobu
- Za každou objednávku zasadí strom



Za každou  
objednávku  
zasadíme  
strom



Balíme do  
recyklovaného  
papíru



Doprava na  
Zásilkovnu  
od 1000 Kč  
zdarma



7 let záruka  
na lžíce  
Achilles



Rodinná  
firma z  
Vysočiny



30 dnů na  
vrácení zboží

Obrázek 6 - Důležité prodejní aspekty podniku XYZ s.r.o.

Zdroj: XYZ s.r.o., 2018

### Aktuální náklady na klasické balení lžíce Achilles

- Dřevitá vlna – 3 Kč
- Obal lžíce potištěný vyseknutý – 7 Kč
- Kožený provázek – 3 Kč
- Hedvábný papír – 3 Kč
- Hrubý papír – 3 Kč
- Papírový obal – 30 Kč

Celkem: 49 Kč

### Náklady na dárkové balení lžíce Achilles

- Dřevitá vlna – 3 Kč
- Obal lžíce potištěný vyseknutý – 7 Kč
- Kožený provázek – 3 Kč
- Hedvábný papír – 3 Kč
- Hrubý papír – 3 Kč
- Papírový obal – 30 Kč

- Papírový tubus – 10 Kč
- Pergamen – 5 Kč
- Pečeť – 24 Kč
- Práce – 10 Kč

Celkem: 98 Kč

Objednávají na rok zhruba 2 balíky dřevité vlny a každý balík má 25 kg. Lze objednat i menší balík, ale jim vyhovuje tato velikost. Tyto 2 balíky jim zhruba vystačí na 1 rok, tedy 50 kg dřevité vlny, která stojí 1.104 Kč. Záleží samozřejmě na velikosti objednávky, nicméně průměrně jsou náklady 3 Kč na objednávku. Dle informací od paní ABC však ekologická varianta vyjde finančně velmi podobně, oproti té méně ekologické, tedy plastové variantě. Pro ekologii je toto skvělý krok, nicméně z pohledu finanční zatíženosti se pro podnik nic moc nemění. (Abc, 2022)

### **Náklady na pořízení kotle na štěpku**

Kotel, který mají vybraný, bude stát 500.000 Kč. Tento kotel na štěpky je tedy tak velký, aby vytopil celé haly a cena na vybudování kotelny tak bude činit zhruba milion korun. Náklady na vybudování budou celkem zhruba 1.500.000 Kč. Jeden truhlář vyprodukuje zhruba 10 kubíků odpadu a jelikož v současné době má firma pouze 3 zaměstnance má 30 kubíků odpadu za rok z výroby za jejich firmu. Na vytopení hal je dle propočtů, které mají k dispozici, potřeba 100 kubíků odpadu za rok. Takže to bohužel nevychází, tudíž buď budou shánět větší poptávku (více zakázek) a tím pádem zaměstnají i více truhlářů nebo budou muset odkupovat štěpky odjinud. Z toho vyplývá, že toto opatření by jim mohlo ušetřit finance za energie. Nicméně sami vlastní činností nevyprodukují dostatečné množství odpadu, aby mohli všechny prostory svépomocí vytápět, tudíž je toto opatření v aktuální situaci nevýhodné. Vzhledem k budoucím cílům, a to tedy stabilizovat firmu, zvýšit počet objednávek a přijmout více truhlářů, se opatření do budoucna jeví jako rozumný krok, který přinese pozitivní výsledky. (Abc, 2022)

### **Finanční vyčíslení sazenic**

Jak bylo již zmíněno, tak do budoucna by chtěli k objednávkám přidávat sazeničky stromů. Objednávali již kilo lipových semínek zatím na zkoušku a mají je uschované na skladě. Koupili jich kilo za zhruba 1.000 Kč. V tomto případě záleží na rozhodnutí, kolik semínek se bude posílat s každou objednávkou. Zatím pracují s verzí, kdy by se posílalo 3-5 semínek s návodem, jak strom vypěstovat. Přes 1000 semínek je zhruba v kilovém balení. Kilové balení by je tedy vyšlo na cca 200-250 objednávek. Při průměrném počtu 900 objednávek za rok by museli tedy pořídit 5 balení. Co se navíc týče tohoto tématu, tak na jejich blogu také informují o stromech, jak je pěstovat, proč je pěstovat atd. Tudíž více materiálů by posílat nemuseli, vše mají obsaženo na jejich blogu, případně by vždy doplnili. (Abc, 2022)

## Počet objednávek za rok 2021

Za rok 2021 evidují v rámci e-shopu podniku XYZ s.r.o. 986 objednávek. Bylo prodáno zhruba 2.740 produktů přes e-shop a samozřejmě mají i B2B klienty, kterým se vystavovala faktura na velký objem kusů. Tudiž jsme se mohli s těmito objednávkami vyšplhat na rovných 1.000 objednávek. Dle kategorií se produkty nejvíce prodávali takto: Ostatní – lžíce Achilles - 1.085 prodaných ks, kategorie kuchyně - 594 ks, péče o dřevo - 518 ks. Počet 518 ks objednaných z kategorie „Péče o dřevo“ berou jako velký úspěch, protože tato kategorie byla na e-shop přidána až v průběhu roku 2021 a byla to novinka, se kterou seznamovali své zákazníky, protože tento fakt, že o dřevěné kuchyňské výrobky je potřeba pečovat, aby dlouho vydržely, není mezi širokou veřejností známý. Navíc pravidelná péče o dřevěné výrobky přináší spoustu benefitů. O nich ostatně informují na jejich blogu. (Abc, 2022)

## Podnik XYZ s.r.o. edukuje aneb jak vzdělávají své zákazníky a propagují tak myšlenku udržitelného rozvoje

Podnik XYZ s.r.o. má na svém e-shopu i blog (Blog – XYZ s.r.o.), na který přispívají články, které se týkají jejich výrobků, jak o ně pečovat, jak si je vybírat a také se zde nachází články, které vzdělávají o dřevě obecně, o dřevinách, stromech atd. Jak je vidět, blog není aktuální, protože aktuálně není prostor pro to, aby se tomu někdo z firmy intenzivně věnoval. Nicméně i toto je do budoucna v plánu ve větším měřítku. Odvíjí se to také od většího počtu objednávek, většího počtu zisku, aby se tomu mohl někdo pravidelně věnovat.

## Celkové měsíční náklady podniku XYZ s.r.o.

Mezi celkové měsíční náklady podniku XYZ s.r.o. patří (Abc, 2022):

- Mzda pro zaměstnance – poloviční úvazek 10.500 Kč (čistého) + zhruba 5-6 sociální a zdravotní pojištění
- Údržba skladu - 500 Kč
- Balení objednávek - 30 Kč/1 objednávka (pro brigádníky)
- Účetnictví - 3.000 Kč
- Výrobky – nákup prodaného zboží – fungují na principu systému B2B – co prodají, to zaplatí – zhruba za minulý měsíc to bylo 50.000 Kč a tedy 22.000 Kč posílali truhlářství KLM – je to měsíc od měsíce, ale to, co se ten měsíc prodá, tak to se až poté platí. Každopádně nutno dodat, že zhruba 20 % výrobků mají již nakoupeno na skladě, kde byla vyšší počáteční investice, která se nyní vrací, nicméně mají vyčleněno 30.000 Kč - 40.000 Kč měsíčně na tyto náklady a v období Vánoc je tento rozpočet rapidně vyšší.
- Reklamy – 15.000 Kč (propagace na soc. sítích) před Vánoci je to třeba i 80.000 Kč
- Doprava: Samozřejmě záleží na počtu objednávek, nicméně náklady, které jsou daný měsíc za dopravu jim dopravní společnosti fakturují vždy zpětně. Ale jelikož spousta lidí platí na dobírku, tak se tyto náklady často nulují s dobírkami.



## **6 Závěrečné zhodnocení přínosů a bariér**

V této kapitole jsou zhodnoceny přínosy, které pramení ze zavedení strategie udržitelnosti v podniku XYZ s.r.o. a taktéž uvedeny nejpravděpodobnější bariéry, které stojí mezi podnikem XYZ s.r.o. a zavedením systému environmentálního managementu.

### **Bariéry pro zavedení systému environmentálního managementu pro podnik XYZ s.r.o.**

Na základě řízeného rozhovoru (Abc, 2022) a analýzy podniku jsem vyhodnotila, že primárními bariérami pro zavedení systému environmentálního managementu jsou pro podnik XYZ s.r.o. následující bariéry:

1. Nevědomost ohledně možností, které by mohli jako podnik využít
2. Nedostatek financí
3. Nedostatek odborného personálu
4. Nedostatek prostoru
5. Nedostatek vědomostí ohledně zavedení strategií
6. Nedostatek času, který by mohli těmto aktivitám věnovat

### **Přínosy strategie udržitelnosti v podniku XYZ s.r.o.**

Na základě řízeného rozhovoru (Abc, 2022) a analýzy podniku jsem identifikovala následující přínosy strategie udržitelnosti:

1. Konkurenční výhoda
2. Větší důvěra zákazníků
3. Vyšší motivace zákazníků nakoupit
4. Dobrý pocit, že mohou něco změnit k lepšímu
5. Splnění poslání podniku

### **Odpady vznikající při výrobě Achilla a nakládání s nimi**

E-shop podniku XYZ s.r.o. primárně vznikl pro potřeby prodeje produktu lžice Achilles (viz Obrázek 8 a Obrázek 9). Při její výrobě (viz Obrázek 7) vznikají následující odpady a je s nimi nakládáno následujícím způsobem (Abc, 2022):

- Zbytky compligu – odvezeno na likvidaci odpadu, tento odpad se konkrétně likviduje ve spalovnách
- Lak – obaly od vypotřebovaného laku jsou stejně jako complig odvezeny na likvidaci



Obrázek 7 - Výroba lžice Achilles  
Zdroj: Galerie pana Abcd



Obrázek 8 - Dárkové balení lžice Achilles  
Zdroj: Galerie pana Abcd

Lžice jsou vyráběny v různých velikostech, aby podnik pokryl co největší poptávku zákazníků.



Obrázek 9 - Druhy velikostí lžice Achilles

Zdroj: Galerie pana Abcd

Tabulka 3 - Návrh opatření environmentálního managementu

Opatření	Důvod opatření	Náklady na zavedení	Přínosy	Bariéry minulé	Bariéry budoucí	Postoj podniku XYZ s.r.o.
ISO norma 14001	SWOT analýza: Příležitosti: Zisk nových zaměstnanců na základě dobrého jména podniku, SWOT analýza: Hrozby: Konkurence na lokálním trhu	Cenu se mi nepodařilo zjistit*	Konkurenční výhoda Pohled veřejnosti Pracovní zdroje Odlišení od konkurence	Finance Nedostatek času Nedostatek personálu	Nedostatek financí Změna vedení Nedostatek personálu Nedostatek času	Chtějí zavést v následujících 5 letech
Pravidelné akce sázení stromů	PEST analýza: Sociální faktory: Ochrana životního prostředí SWOT analýza: Hrozby: Konkurence na lokálním trhu	Čas, náklady na sazeničky stromků**	Konkurenceschopnost PR MKT propagace Plnění mise podniku	Čas Nedostatek personálu	Čas COVID-19 Nedostatek personálu	Zavedou v průběhu následujícího roku
Pravidelné akce sbírání odpadků	PEST analýza: Sociální faktory: Ochrana životního prostředí SWOT analýza: Hrozby: Konkurence na lokálním trhu	Čas, pytle, rukavice, hygienické ubrousky, peníze na propagaci na soc. sítích***	Konkurenceschopnost PR MKT propagace Plnění mise podniku	Čas COVID-19 Nedostatek personálu	Čas COVID-19 Nedostatek personálu	Zavedou v průběhu následujícího roku
Lepší nakládání/ hospodaření s odpady	SWOT analýza: Příležitosti: Ekologická udržitelnost	Vyvinutí technologie, která by nahradila nynější materiál (complig), byla šetrnější k přírodě a zároveň splňovala vlastnosti tohoto materiálu, tedy aby lžíce nepraskaly a ideálně byla i méně nákladná na výrobu	Levnější výroba Zjednodušení výroby Konkurenceschopnost PR Přínos v rámci CSR zodpovědnosti Případné snížení nákladů	Čas Finance na vývoj nového materiálu Prostor na vývoj nové technologie	Čas Finance na vývoj nového materiálu Prostor na vývoj nové technologie Omezení některých materiálů zákonem	Začnou s vývojem, jakmile stabilizují fungování firmy, a tedy získají více času a prostoru pro vývoj nové technologie

Topení dřevem ve všech prostorách podniku = nákup kotle na štěpku	SWOT: Hrozby: Růst cen energií	1.500.000 Kč	Snížení nákladů za energie Skvělé využití odpadu z výroby PR aktivity	Finance Prostory	Finance Prostory	Zavedou v průběhu následujícího roku
Marketingové aktivity – propagace výrobků a myšlenky ohledně udržitelného podnikání	SWOT: Příležitosti: Růst poptávky po ručně vyráběných lokálních produktech	200.000 Kč	Konkurenceschopnost PR Důvěra zákazníků Zvýšení tržeb Zisk nových zákazníků	Finance	Finance	Zavedou ve větší míře, jakmile získají finance navíc prostřednictvím zisku z výrobků. Aktuálně pouze navýší aktuální rozpočet o 10 %.
Semínka k objednávkám	SWOT analýza: Příležitosti: Zisk nových zaměstnanců na základě dobrého jména podniku, SWOT analýza: Hrozby: Konkurence na lokálním trhu	5.000 Kč/rok	Konkurenceschopnost PR Důvěra zákazníků Přínos v rámci CSR zodpovědnosti	Finance Malá objednávek	Finance Mála objednávek Nedostatek sazenic	Zavedou v průběhu následujícího roku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru s paní Abc a debaty s panem Abcd

## **Poznámky k tabulce**

\* Protože náklady na certifikaci nejsou dány katalogovou cenou a je potřeba vždy individuální analýza a následná individuální kalkulace dle daného podniku. Nicméně dle dostupných příkladů certifikace stála větší firmy v rozmezí 250-300 Kč, každopádně podnik XYZ s.r.o. nechtěl aktivně kalkulaci řešit, proto nemám dostupný ani prvotní návrh možných nákladů.

\*\* Cena jedné sazenice je cca 50 Kč a z dle informací od paní ABC se účastnilo předchozích akcí cca 50 lidí. Proto odhaduji tento počet pro účely výpočtu nákladů a náklady by v tomto modelovém příkladu vyšly na 2.500 Kč na každou akci.

\*\*\* Dle informací od paní ABC je podobná akce, kterou v minulosti na zkoušku realizovali, stála 1.000 Kč v rámci příslušenství a na propagaci této akce uvolnili rozpočet 1.000 Kč.

## **Vyhodnocení**

Na základě navržených opatření, jejich následnému finančnímu vyčíslení a porovnání s vybranými poměrovými ukazateli jsem došla k závěru, že aktuálně není v silách a možnostech podniku zavést všechny z nich naráz, možná je pouze varianta postupného zavádění dle priorit podniku. Nicméně jako první bych vzhledem k finančnímu zdraví podniku navrhovala zaměřit se na jeho finanční stabilizaci a snížení jeho zadluženosti.

### **Doporučený postup na základě výsledku vybraných poměrových ukazatelů:**

1. Snížit zadluženost podniku
2. Zvýšit marketingové aktivity
3. Zavedení dalších environmentálních opatření

### **Doporučený postup bez ohledu na finanční bariéru:**

1. Norma ISO
2. Semínka k objednávkám
3. Zvýšení marketingových aktivit
4. Nákup kotle na štěpku
5. Pravidelné sázení stromů
6. Pravidelné sbírání odpadků
7. Vývoj nové technologie místo compligu pro výrobu lžic

Nicméně vzhledem k tomu, že samozřejmě výše uvedený postup je pouze můj osobní návrh a majitelé podniku XYZ s.r.o. se orientují dle jiných priorit, uspořádali navrhované aktivity dle jejich priorit, preferencí a cílů.

## **Navrhovaný postup podnikem XYZ s.r.o.:**

### **- Nákup kotle na štěpku**

Dle priorit by proto tedy jako první chtěli zakoupit kotel na štěpku, jelikož díky tomuto opatření v budoucnu ušetří spoustu peněz za energie a také využijí zbytky z výroby prospěšným způsobem.

### **- Zvýšení marketingových aktivit**

Dále by rádi více času, energie a samozřejmě také financí chtěli věnovat marketingu a obecně propagaci, protože díky tomu se mohou dostat do širšího povědomí velkého množství zákazníků, oslovit jich samozřejmě více, tím logicky zvýšit své tržby a díky tomu procesy budou do budoucna moci do marketingových aktivit investovat stále více, opakovat tedy tento koloběh a jako vedlejší produkt se budou moci díky větším tržbám věnovat dalším opatřením a aktivitám.

#### **- Pravidelné sázení stromů**

#### **- Pravidelné sbírání odpadků**

#### **- Semínka k objednávkám**

Vzhledem k tomu, že jejich strategické kroky jsou vedeny spíše srdcem než čísly, je pro ně zavedení aktivit pravidelného sbírání odpadků v okolí podniku, kde sídlí, prioritním počinem, protože chtějí budovat komunitu a přispívat v co největší možné míře ke kultivování životního prostředí. To samé platí pro sázení stromů, jelikož naplňování mise organizace berou jako stěžejní bod pro jejich další kroky. Proto se rozhodli dát těmto opatřením vysokou prioritu před jinými. Spolu s těmito opatřeními chtějí taktéž začít posílat i semínka stromů k objednávkám.

### **- Vývoj nové technologie místo compligu pro výrobu lžic**

Díky vývoji nové technologie místo compligu, kterou by mohli použít na výrobu nezlomitelných lžic Achilles, by mohli snížit množství jejich odpadů, které produkují, jelikož převážně complig je materiál, který nelze dále využít a šetrně ho likvidovat. Pokud by se jim toto podařilo, pomohli jim by to i velkou měrou v rámci PR aktivit, prezentace firmy navenek a opět by se zvýšila důvěra veřejnosti v jejich podnik, podnikovou misi, jejich fungování a zejména v jejich závazek k přírodě a udržitelnému rozvoji, kterým se pyšní a prezentují.

### **- Norma ISO**

Jako další je na seznamu ISO norma, jelikož díky ní budou moci zvýšit svou konkurenční schopnost, zahrnout ji do PR komunikace a díky tomu se tedy bude i zvyšovat důvěra jejich zákazníků, nicméně k tomuto zavedení je potřeba přijetí alespoň jednoho člověka, který se o zavedení postará, který bude hlídat následné dodržování a případné budoucí upgrady a další

normy či certifikace, které by podnik mohl následně také zavést. K tomuto kroku je ale tedy potřeba již zmíněná stabilita firmy, jejíž dosažení bude ještě nějakou chvíli trvat.

### **Očekávání podniku XYZ s.r.o.**

Dále jsem dospěla k zjištění, že byť je podnik malý, jejich očekávání jsou veliká. Vše by chtěli hned, mají pocit, že jedno navýšení marketingového rozpočtu je za měsíc dostane na vysoká čísla, a právě i to je jedním z důvodů, proč doposud stagnují. Nemají přesně stanovenou strategii, přechází od jednoho nápadu k druhému, zkouší neustále nové věci, ale ve výsledku nic nedokončí na 100 %. K tomuto nepříjemnému zjištění jsme dospěli v rámci realizace řízeného rozhovoru a samotná paní Abc byla překvapena, jaká je vlastně realita, kterou si nikdo z managementu podniku nechtěl přiznat. Uvedla také, že na základě mých doporučení na příští interní poradě navrhne sestavení přesné podnikové strategie, do které zahrnou i výše zmíněná mnou doporučená opatření a budou se do budoucna snažit vyvarovat rychlým a neuváženým změnám strategie, které jak už minulé výsledky ukázaly, nikam nevedou. Od spolupráce se mnou podnik očekával, že jim navrhnu řešení jejich aktuální situace v rámci environmentálního managementu, které půjde aplikovat ideálně okamžitě a za malou sumu peněz. Toto očekávání se bohužel nevyplnilo, nicméně na základě všech mých argumentů se vedení podniku nakonec shodlo na tom, že moje návrhy mají smysl a v rámci budoucího fungování podniku budou mít pozitivní vliv, pokud se je podnik rozhodne zavést.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vyhodnotit, jaké bariéry stojí mezi vybraným podnikem a zavedením systému environmentálního managementu. Dále také identifikovat dopady systému environmentálního managementu na tento podnik. Součástí práce je také zhodnocení očekávání, možných přínosů, nákladů a charakteristika případných bariér pro zavedení systému environmentálního managementu.

Jako první jsem zpracovala teoretický rámec mého tématu, abych si mohla udělat jasnou představu o tom, kam až moje téma sahá, jaké jsou důležité otázky, jejichž odpovědi bych měla znát z pohledu mnou vybraného podniku a jaká je aktuální problematika environmentálního managementu. Takto zjištěné a zpracované informace jsem využítkovala zejména při řízeném rozhovoru při sestavování otázek, při komunikaci s podnikem XYZ s.r.o. a při vypracovávání celé praktické části.

Dále jsem se zaměřila přímo na podnik XYZ s.r.o., abych zjistila jeho aktuální situaci v oblasti environmentálního managementu a opatřeních s ním spojených. Hlavními zdroji pro zpracovávání mé bakalářské práce mi byla debata s panem Abcd a řízený rozhovor s paní Abc, který mi poskytl detailní vhled do interního fungování podniku. A to zejména z pohledu environmentálního managementu, ale také z hlediska dalších oblastí, které toto odvětví přímo či nepřímo ovlivňují.

Vnitřní a vnější prostředí podniku jsem zmapovala pomocí PEST a SWOT analýzy. Na základě těchto analýz jsem navrhla vhodné aktivity environmentálního managementu a seřadila je dle priorit tak, aby postupně pomáhali v naplňování cílů podniku a zvyšovali jeho konkurenční schopnost oproti konkurenci a samozřejmě eliminovali případné hrozby a další důležité aspekty, které analýzy ukázaly.

V průběhu zpracovávání práce jsem narážela na další aktivity, které mi přišly vhodné pro podnik XYZ s.r.o. z pohledu zařazení v rámci environmentálního managementu a všechny tyto aktivity jsem shrnula viz Tabulka 3. Kde to bylo možné, tak tam jsem vyhodnotila jejich finanční náročnost, po konzultaci s paní Abc jsem stanovila vhodnou časovou osu, na základě které, by mohli tyto aktivity či opatření zavést s ohledem na jejich časové možnosti, finanční možnosti a další kritéria.

Na základě společného vyhodnocení výsledků s paní Abc jsem došla k závěru, že vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, jehož primárním cílem je aktuálně stabilizovat svůj chod, získat nové zákazníky, zvýšit počet objednávek a rozšířit pracovní tým, je zavedení mnou navrhovaných opatření v rámci environmentálního managementu nyní spíše druhořadou záležitostí. Nicméně i tak se na interní poradě majitelé shodli na tom, že pro ně má smysl vzhledem k povaze jejich podnikání navrhovaná opatření zavádět, nicméně uznávají, že budou potřebovat více času na získání prostředků na následnou možnou realizaci v budoucnu.



## ZDROJE

1. Abc, 2022, Řízení rozhovor
2. Abcd, 2022, Debata
3. Abcdef, 2020. Dřevo voní už 2 roky. In: XYZ s.r.o. [online]. Radňovice: XYZ [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://drevovoni.cz/drevo-voni-uz-2-roky/>
4. Blažková, Anna, b. r. Členové komunity. In: Dřevo je cesta [online]. Praha 7 - Holešovice: Dřevo je cesta [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.drevojecesta.cz/clenove-komunity>
5. Blog - XYZ s.r.o., b. r. XYZ s.r.o. [online]. Radňovice: XYZ [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://drevovoni.cz/blog/>
6. ISO 14000 FAMILY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT. In: Iso.org [online]. Švýcarsko: ISO, b.r. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
7. ISO 14001. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/ISO\\_14001](https://cs.wikipedia.org/wiki/ISO_14001)
8. Kašparová, K. & Kunz, V., 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování, Praha: Grada.
9. Kožená, M., c2007. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku, Pardubice: Univerzita Pardubice.
10. Krause, J., 2019. Podniková environmentální strategie, Praha: Wolters Kluwer.
11. Mallya, T., 2007. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa, Praha: Grada.
12. O NÁS, b.r. XYZ s.r.o. [online]. Radňovice: XYZ [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://drevovoni.cz/home/o-nas/>
13. Sedláčková, H. & Buchta, K., 2006. Strategická analýza 2. přeprac. a dopl. vyd., Praha: C.H. Beck.
14. Tetřevová, L., 2017. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví, Praha: Grada Publishing.
15. Veber, J., 2010. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe 2., aktualiz. vyd., Praha: Management Press
16. Vrabcová, P., 2021. Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků, Praha: Grada.
17. XYZ s.r.o. [online], 2018. Radňovice: XYZ [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://drevovoni.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Certifikát ISO 1401 .....	25
Obrázek 2 - Complig .....	27
Obrázek 3 - E-shop podniku XYZ s.r.o.....	27
Obrázek 4 - Projekt "Dřevo rád" .....	33
Obrázek 5 - Pečeť pro dárkové balení.....	34
Obrázek 6 - Důležité prodejní aspekty podniku XYZ s.r.o.....	38
Obrázek 7 - Výroba lžice Achilles .....	42
Obrázek 8 - Dárkové balení lžice Achilles.....	42
Obrázek 9 - Druhy velikostí lžice Achilles .....	42

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu .....	17
Tabulka 2 - SWOT analýza podniku XYZ s.r.o.....	22
Tabulka 3 - Návrh opatření environmentálního managementu.....	43