

MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V PODMÍNKÁCH UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Marcela Kožená

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu

Abstract: *Environmental access in marketing can lead to increasing of run of customers on the offered products to sale. However the application of optimal marketing strategy is very important condition to success; it appoints mission, key factors, objectives and the formulation of strategic conception. Environmental strategy is as a part of the company's strategy implemented by means of marketing tools and techniques.*

Key words: *strategy, sustainable development, strategic objectives, timing of strategy*

Úvod

Marketing a ochrana životního prostředí jsou dvě oblasti, které zdánlivě nemají mnoho společného, ale využití environmentálních přístupů v marketingu může přispět ke zvýšenému zájmu kupujících o výrobek či službu a tím ke zvýšení objemu prodeje a zisku výrobce, resp. prodejce. Výsledkem ekonomické činnosti je produkt (výrobek nebo služba), který musí splňovat kritérium společenské a individuální užitečnosti. Takovýto produkt uspokojuje individuální potřebu, aniž by byl v rozporu s celospolečenskými požadavky. Druhou podmínkou je, aby byl tento produkt spotřebován. Vztah marketingu a ochrany životního prostředí není v této souvislosti jednoznačný. Ochránci životního prostředí mají jisté výhrady k marketingu, označují ho za tržně orientovanou filosofii, vyčítají mu individuální charakter a nerespektování celospolečenských požadavků. Tyto výhrady se týkají zejména „vytváření reálně neexistujících potřeb“, jejichž uspokojování není realizováno nejvhodnější formou z celospolečenského pohledu, ale takovou, která přináší největší individuální užitek. Marketing podle těchto jeho odpůrců vede ke konzumnímu způsobu života, který představuje nadměrnou spotřebu doprovázenou plýtváním zdroji.

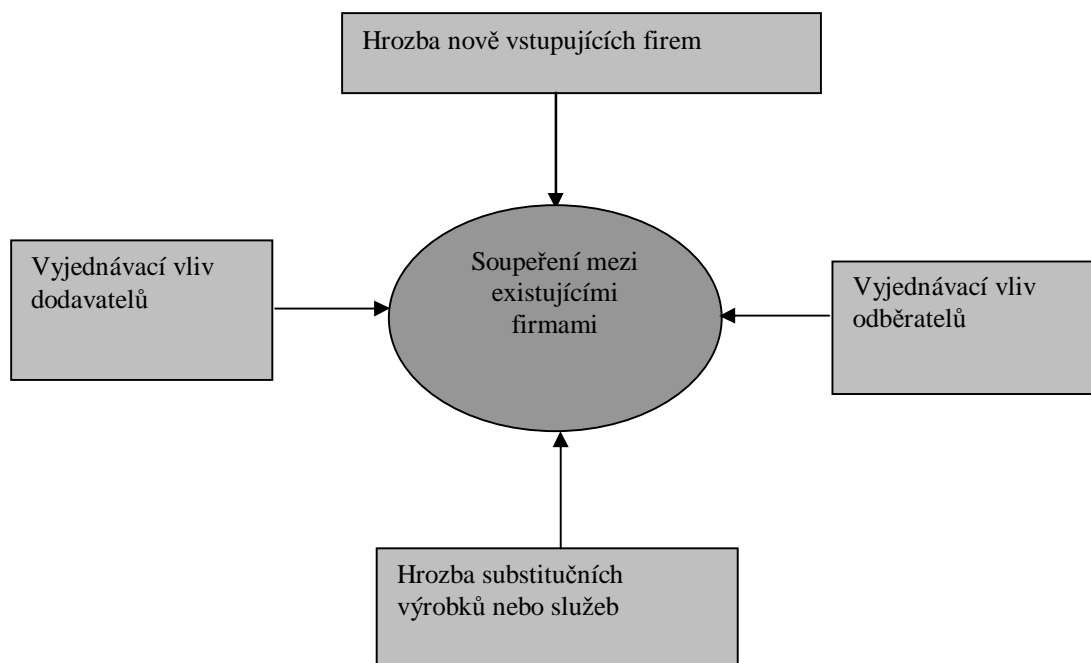
Kromě negativních aspektů je však třeba připomenout také řadu pozitivních vlivů marketingu v souvislosti s ochranou životního prostředí. Marketing spoluvytváří nabídku pozitivních výrobků, jejichž rostoucí kvalita vede ke snížení spotřeby zdrojů a negativních vlivů na prostředí. Legislativní opatření ze strany státu spolu s uvědoměním zákazníků vede podniky k tomu, aby zabudovaly ve svých marketingových strategiích požadavky ochrany životního prostředí. Kromě toho, environmentální požadavky vytvářejí nový prostor pro podnikové aktivity, vedou ke vzniku nových výrobků, jejichž negativní působení na životní prostředí je minimalizováno. Proto se stávají běžné marketingové postupy v současnosti nevyhovujícími a objevují se nové přístupy respektující ekologii označované jako environmentálně orientovaný marketing. Ten se projevuje dvojím způsobem: [6]

- § jako použití marketingových přístupů pro výrobky, které snižují negativní působení na životní prostředí,
- § jako změnu marketingových přístupů v prostředí, kde hrají environmentální faktory jednu z rozhodujících úloh.

1 Ekologie jako konkurenční faktor

Při výběru strategií, které považují ekologii za významný faktor v profilování se v soutěži a významnou zbraň v boji proti konkurenčním silám na trhu, je třeba zkoumat nejprve vliv ekologických problémů na určující faktory konkurence. Východiskem je známý model

konkurenčních sil M. Portera, podle něhož je určena intenzita konkurence pomocí těchto faktorů (jak uvádí obr. 1):



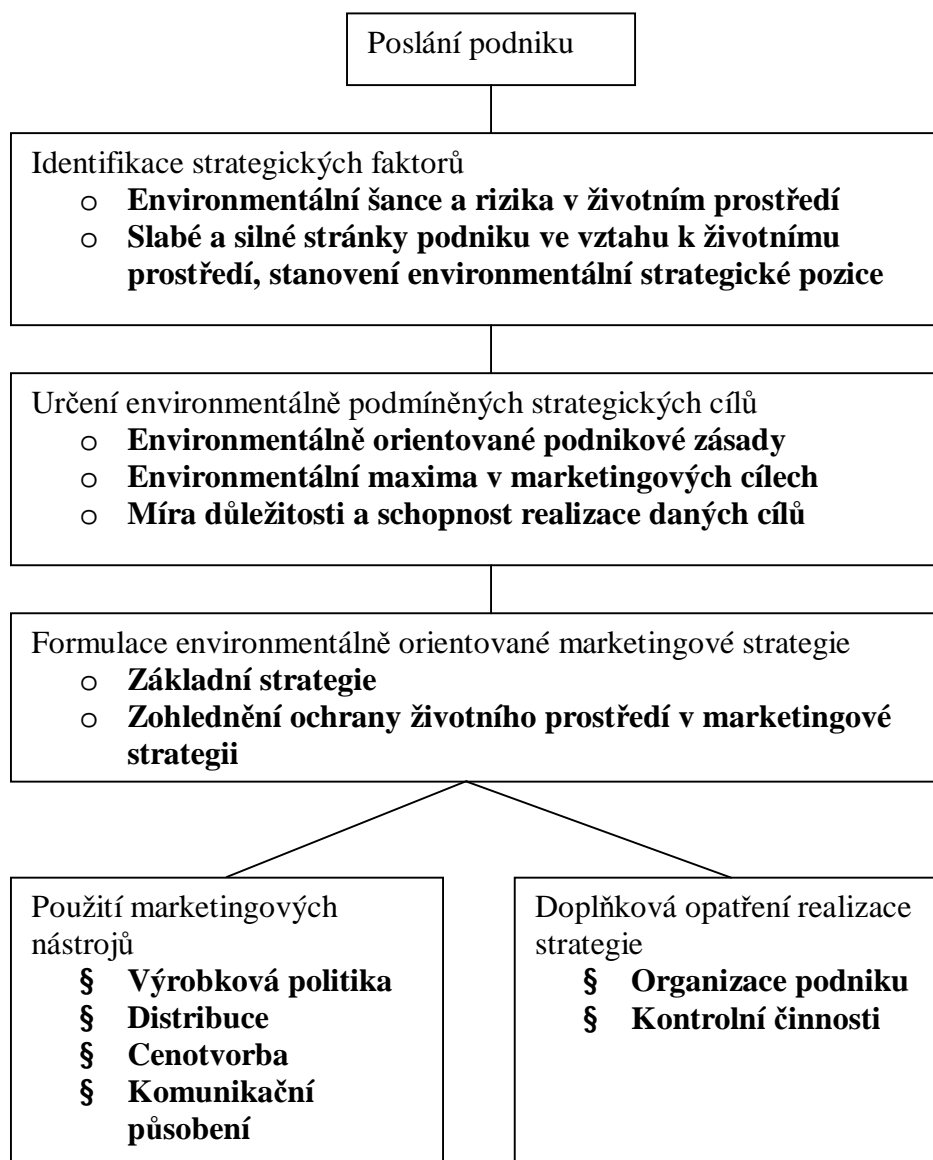
Obr. 1 : Hybné síly konkurence v odvětví [3, s. 4]

Dále na každou jednotlivou hnací sílu působí stát pomocí svých zákonů, vyhlášek a nařízení. Vstup na trh s výrobkem, který splňuje požadavky spotřebitelů na ekologickou šetrnost a zdravotní nezávadnost a tím přináší uživatelům další, dodatečný užitek, není v současné době ničím neobvyklým. Pokud ostatní výrobci neprokáží včas ekologicky příznivé vlastnosti svých výrobků, může ekologicky orientovaný "nově příchozí" velmi významně ohrozit etablované konkurenty.

Nebezpečí vzniklé nabídkou substitučních výrobků se projevuje zejména v oblasti surovin a polotovarů. Náhrada suroviny nebo materiálu, který neúměrně zatěžoval životní prostředí novým, ekologicky šetrnějším, zvyšuje podstatně šance na vstup do odvětví, již plně obsazeného výrobcem. Vyjednávací síla dodavatelů, kteří budou nabízet výrobky nedostatečně šetrné k životnímu prostředí bude v budoucnu zřejmě klesat. Výrobci se stále více zajímají o to, zda je nabízený výrobek či polotovar ekologicky nezávadný. Vyjednávací síla odběratelů bude rovněž v souvislosti s ekologicky přijatelnými výrobky klesat. Výrobce může celkem bez problémů nabízet své ekologicky šetrné zboží přímo obchodu. Vliv ekologie na rivalitu podniků v odvětví závisí na míře diferenciací výrobků. Pokud se jedná o odvětví s dosud nediferencovanými výrobky, může profilování na základě ochrany životního prostředí konkurenční tlaky zmírnit, v opačném případě může ekologie podstatně zvýšit konkurenční intenzitu.

2 Environmentálně orientované marketingové strategie

K dosažení strategických cílů podniku, jejichž nedílnou součástí by měly být při respektování strategie udržitelného rozvoje také environmentální cíle, je třeba přijmout a realizovat optimální strategickou koncepci. Postup při tvorbě environmentálně orientované strategie uvádí následující schéma:



Obr. 2 : Postup tvorby environmentálně orientované strategie [4, s.112]

Obecně lze vymezit dvě základní strategie, které se vztahují k ochraně životního prostředí:
[5]

- § defenzivní strategie ochrany životního prostředí, označovaná též jako reaktivní, která se vyznačuje tím, že podnik uvažuje o ochraně životního prostředí, když je nucen respektovat příslušné zákony, vyhlášky a předpisy, popř. opatření konkurence, víceméně reaguje až po vzniku problému,
- § ofenzivní strategie ochrany životního prostředí, označovaná též jako proaktivní, která se zabývá problémem dříve, než vznikne, než je aktuální a zasahuje preventivními přístupy.
- § Podle toho, jaký typ strategie podniky zvolí, lze určit čtyři typy chování podniků:[2]

- § selektivně ekologicky orientované – sledují strategie odporu a ústupu, tak i strategie ochrany životního prostředí směřující dovnitř podniku i vně,
- § pasivní – ekologie je v jejich strategických koncepcích chápána jako přizpůsobení se stávajícím zákonům v této oblasti,
- § aktivně dovnitř zaměřené – aplikují strategie zaměřené dovnitř podniku, jejich aktivity v oblasti ochrany životního prostředí směřují zejména do vlastní výroby,
- § ekologicky orientovaní inovátoři – sledují jak vně, tak dovnitř zaměřenou strategii, od selektivních se liší tím, že neaplikují obvykle strategie odporu a ústupu. Tyto podniky se nejčastěji profilují ve své branži ekologicky šetrnými výrobky a také nabízejí své zboží na trzích chránících životní prostředí. Uvedené způsoby chování podniků dokladují, že respektování ekologického hlediska v podnikatelské strategii, může přispět k dosažení konkurenční výhody tehdy, jestliže: [1]
 - je při ochraně životního prostředí chápána integrovaně ve všech podnikových funkcích,
 - opatření orientovaná dovnitř podniku jsou spojena s opatřeními orientovanými na trh,
 - podnik získá časovou výhodu tím, že se ochranou životního prostředí zabývá včas, v předstihu před svými konkurenty.

Analýza bariér prosazení ofenzivní strategie životního prostředí ukazuje, že mezi nejvýznamnější překážky rozvoje ekonomických aktivit patří zejména vysoké finanční nároky investic a provozní náklady zařízení, která chrání životní prostředí (dále např. nedostatečná informovanost, časový tlak při realizaci zákonných opatření).

H. Meffert rozlišuje (v návaznosti na strategické koncepce M. Portera) [3] dvě, resp. tři základní strategické koncepce, respektující ekologické hledisko¹:

- § ekologicky orientované strategie diferenciací ,
- § ekologicky orientované strategie cenového vůdce a
- § kooperační strategie.

Ekologicky orientované strategie diferenciací jsou zaměřeny na plnění požadavků odběratelů (v oblasti kvality, užitku,..), dále na šetrnost výrobních procesů a výrobků samotných k životnímu prostředí, která je dokonalejší, než u konkurenčních podniků (buď na celém nebo dílčím trhu). H. Meffert dále člení tyto diferenciační ekologické strategie podle stupně respektování ochrany životního prostředí na:

- § pseudoekologicky orientované strategie, jejichž realizátoři uvádějí zlepšené ekologické vlastnosti výrobků (např. v reklamě), aniž je tyto produkty mají.
- § Zkrácené ekologicky orientované strategie, které jsou zaměřené většinou pouze na ekologicky zlepšené vlastnosti výrobku a nezohledňují ekologické hledisko jeho životního cyklu (výroba, distribuce,.. likvidace).
- § Právě ekologicky orientované strategie, jejichž cílem jsou kromě zlepšených ekologických vlastností výrobku také šetrnější výrobní technologie.

¹ používání termínů ekologický a environmentální je obecně nejednotné, často se pod pojmem ekologie rozumí životní prostředí, přesněji platí, že ekologie je věda o vztahu živých organismů a prostředí a pojmem environment se označuje životní prostředí

V empirické studii, [2] která měla prověřit úspěch ekologicky orientovaných strategií, bylo analyzováno, jak zavedení ekologicky orientovaných výrobních inovací přispělo k úrovni cílových ukazatelů podniku. Výsledky ukazují, že ekologicky orientované profilování v rámci strategií diferenciací mělo pozitivní vliv na zlepšení konkurenční pozice sledovaných podniků. Ekologicky orientované strategie cenového vůdce jsou založeny na realizaci nákladové výhody podniků, které uplatňují ve svých strategických koncepcích environmentální hledisko. Cestou k dosažení nákladové výhody je důsledná výrobní a procesní optimalizace, která podniku umožňuje realizovat (ve srovnání s konkurencí) nižší náklady na výrobek (službu) a nabízet na trhu za nižší cenu, než konkurenti. Úspěch realizátora této strategie závisí na tom, zda se podniku podaří dosáhnout srovnatelného tržního podílu jako konkurence a tím využít degresního efektu nákladů.² Podmínkou realizace této strategie je široká základna poptávajících, relativně úzký sortiment, očekávání standardního užítku spotřebitele, převládající cenové argumenty oproti očekávání zvláštního užítku. Strategicky významné profilování v soutěži může nastat pouze tehdy, jestliže příznivější ekologické vlastnosti doprovází nižší náklady na výrobek ve srovnání s tradičními výrobky (např. nahrazení drahých surovin škodlivých životnímu prostředí recyklovanými vstupů - často je to úkor estetického vzhledu a vyššího užítku). Obecně lze říci, že substanční nákladové výhody výrobních inovací lze očekávat pouze ve výjimečných případech. Ve většině případů jsou výrobní inovace spojeny s růstem nákladů, což je v rozporu v požadavky strategie cenového vůdce.

Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, není možné vysledovat žádnou významnější "signifikantní souvislost mezi ekologicky orientovaným profilováním v rámci strategie nákladového vůdce a zlepšením konkurenční pozice". Naopak se ukazuje "signifikantně negativní vliv" na cílový ukazatel "zlepšení růstového potenciálu". Ekologicky orientované profilování v rámci strategie cenového vůdce je tedy možné sledovat zřejmě jen v okrajových tržních segmentech, které mají obvykle méně slibné perspektivy růstu.

Na druhé straně je třeba upozornit na to, že v souvislosti s neustále se zostřujícími zákony a zvyšujícími se výdaji na ochranu životního prostředí, může dojít ke zrušení nákladové výhody podniku, který dlouhodobě odmítá opatření k ochraně životního prostředí (jako např. ekologizaci výroby, zlepšení environmentálních vlastností výrobku, apod.) Proto podniky musí zvážit riziko (ve formě dočasně zvýšení nákladů) při realizaci dobrovolných

(tj. předčasných) opatření na ochranu prostředí a zvýšením nákladů pod tlakem času a norem (pokud budou přistupovat k realizaci opatření teprve, když jsou donuceny legislativními předpisy). Ukazuje se, že nákladový dopad se při zavádění opatření na ochranu životního prostředí s časem podstatně zhoršuje. Tuto problematiku řeší timing ekologicky orientovaných strategií.

Určit timing strategie znamená zvolit její "načasování", a to buď před hlavním konkurentem (strategie pionýra) nebo po hlavním konkurentovi (strategie následovníka). K nalezení "strategicky optimálního okna" je třeba provést podle H. Mefferta podrobnou analýzu podnikového potenciálu i analýzu konkurence. Při určování vlivu "načasování" na úspěch ekologicky orientovaných strategií je třeba rovněž zvažovat tzv. primární a sekundární reakce trhu. Primární tržní reakce vyjadřují odpor odběratelů k akceptování a převzetí nových výrobků. U ekologicky orientovaných výrobních inovací závisí síla primárních tržních reakcí spojených s poptávkou na významu ekologické šetrnosti výrobků jako nákupního kritéria. Šetrnost k prostředí jako nákupní kritérium přitom závisí zejména na postojích veřejnosti k problémům životního prostředí. Podle výsledků výzkumů ve vyspělých státech

² degresní efekt nákladů (tj. efekt, resp. výhoda z rozsahu produkce).

roste pozornost veřejnosti k problematice životního prostředí dokonce tak, že se některé požadavky stávají zákonnými předpisy (např. zavedení katalyzátorů). Nákupní odpor spotřebitelů s přibývajícím uvědomováním si výrobků z hlediska životního prostředí (v extrémním případě může být i nulový - při zákazu všech alternativ nepřijatelných z hlediska ochrany životního prostředí). Protože překonání primárních tržních reakcí vyžaduje od "pionýra" značné výdaje, zdá se, z tohoto hlediska, spíše výhodnější strategie následovníka.

Kromě primárních tržních reakcí ovlivňují timing rozhodnutí tzv. sekundární tržní reakce, které závisí na chování konkurence. Lze je rozdělit na bariéry vstupu na trh a bariéry mobility. Bariéry vstupu na trh jsou všechny faktory, které podniku ztěžují nebo úplně zamezují úspěšný vstup na trh. Vyjadřují nevýhody, které má vstupující podnik ve srovnání s již etablovanými podniky. Bariéry mobility jsou všechny faktory, které podniku brání v úspěšném vstupu na trh a jeho profilaci jako kompetentního a zodpovědného podniku (tyto podniky jsou označovány jako "věčně druhé").

Závěr

Bylo prokázáno, že bariéry vstupu na trh a bariéry mobility s časem přibývají, naopak nákupní odpor se snižuje. Z toho vyplývá, že čím později výrobce uvede na trh výrobky vyhovující životnímu prostředí, tím méně bude nucen překonávat nákupní odpor. Pokud ovšem konkurence využije časového předstihu k nástupu na trh, pak se zvýší jak bariéry vstupu, tak mobility. H. Meffert uvádí, že vliv "načasování" strategie na zlepšení konkurenční pozice ve formě signifikantního lineárního korelačního vztahu nelze ve výzkumech prokázat. Úspěšnost pionýrské strategie závisí především na kooperaci s obchodem a růstu image ekologicky inovovaných výrobků u veřejnosti v důsledku časového náskoku při zavedení. Obecně lze říci, že "pionýrská pozice" s sebou nepřináší žádný významnější růst akceptace ekologicky orientovaných výrobních inovací u zákazníků, což zdůvodňuje především tím, že tyto výrobky mohou být postiženy "image omezené spotřebitelské způsobilosti". Přesto není možno říci, že by byla v timingu ekologicky orientovaných strategií principiálně vhodnější strategie následovníka, naopak bylo zjištěno, že velmi úspěšné výrobní inovace jsou uváděny v předstihu před výrobky konkurence. Neúspěšné ekologicky orientované výrobky byly uváděny s časovým posunem dvou let. Velmi účinnou se v souvislosti s uváděním ekologicky inovovaných výrobků jeví kooperační strategie. Bylo zjištěno, že nejméně polovina podniků operujících na trhu s ekologicky orientovanými výrobky spolupracuje s konkurencí. Důvodem je zejména eliminace tržního rizika, a proto tuto formu preferují zejména defenzivně a selektivně orientované podniky.

Použitá literatura:

- [1] Kožená M. Vliv certifikace v programu EMS na zvyšování konkurenceschopnosti podniku. In *Ekonomie a management*, 2000, roč. IV, mimořádné číslo pro studenty bakalářského, doktorského a magisterského studia. ISSN 1212-3609
- [2] Meffert, H. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996 (s. 552) ISBN 80-7169-329-4
- [3] Porter, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994 (403 s.) ISBN 80-85605-11-2
- [4] Strhan, R., Kollár, V., Kačeňák, I. *Environmentálna produktová politika*. Ekonomická univerzita v Bratislavě. Bratislava: Ekonóm, 2000 (220 s.) ISBN 80-225-1172-2
- [5] Tomek, G. *Marketing management*. Praha: ČVUT, 1999 (406 s.) ISBN 80-01-01904-7
- [6] Vybíralová, J., Fuzyová, L'. *Životné prostredie a investície*. Bratislava: Ekonom, 2000. (186 s.) ISBN 80-225-1195-1

Kontaktní adresa:

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Studentská 84, 530 10 Pardubice
e-mail: marcela.kozena@upce.cz
tel. č. 466036179