

MODERNÍ TRENDY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM, UNIVERZIT A MUNICIPALIT

Příklady dobré praxe
z České republiky a Norska



Liběna Tetřevová, Atle Midttun a kolektiv

MODERNÍ TRENDY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM, UNIVERZIT A MUNICIPALIT

***Příklady dobré praxe z České republiky
a Norska***

Liběna Tetřevová, Atle Midttun a kolektiv

**Liběna Tetřevová, Atle Midttun
a kolektiv**

Moderní trendy společenské odpovědnosti firem, univerzit a municipalit

Příklady dobré praxe z České republiky a Norska

Autorský kolektiv:

doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D. – autorka kapitoly Úvod, cíle, metodologie, 1.1 a 9.4,
spoluautorka kapitoly 9.1, 9.2, 9.3 a 9.5, vedoucí autorského kolektivu

prof. Atle Midttun – autor kapitoly 8, konzultace k vybraným kapitolám

Ing. Oskar Bakeš – autor kapitoly 2

Ing. Marie Bednaříková, CSc. – spoluautorka kapitoly 5

doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D. – spoluautorka kapitoly 4

Ing. Martina Jelínková, Ph.D. – autorka kapitoly 10

Ing. Jan Kopřiva – autor kapitoly 7

Ing. Jana Košťálová, Ph.D. – spoluautorka kapitoly 5

Ing. Jan Krejčík – autor kapitoly 1.3

Ing. Simona Munzarová, Ph.D. – spoluautorka kapitoly 9.1, 9.2, 9.3 a 9.5

Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D. – autorka kapitoly 6

Ing. Michal Paták, Ph.D. – spoluautor kapitoly 4

Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D. – spoluautorka kapitoly 4

Ing. Jan Vávra, Ph.D. – spoluautor kapitoly 9.1, 9.2, 9.3 a 9.5

Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D. – autorka kapitoly 3

Ing. Alexandra Záhorská – autorka kapitoly 1.2

Odborní konzultanti:

Magne Lia

Ellen Heggelund

Odborní recenzenti:

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

ISBN 978-80-7560-418-7 (pdf)

© doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D., prof. Atle Midttun a kolektiv 2022

Obsah

ÚVOD, CÍLE, METODOLOGIE	14
ÚVOD	14
CÍLE	15
METODOLOGIE	16
SEZNAM LITERATURY	17
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – VÝCHODISKO STUDIA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ	18
1.1 VYMEZENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	18
1.2 TEORIE TVOŘÍCÍ ZÁKLAD STUDIA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	20
1.2.1 <i>Teorie zainteresovaných stran</i>	20
1.2.2 <i>Teorie legitimacy</i>	21
1.2.3 <i>Institucionální teorie</i>	22
1.2.4 <i>Atribuční teorie</i>	22
1.2.5 <i>Signalizační teorie</i>	23
1.3 PŘÍNOSY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	24
1.3.1 <i>Přínosy společenské odpovědnosti firem z pohledu dotčených firem</i>	24
1.3.2 <i>Přínosy společenské odpovědnosti firem z pohledu vybraných stakeholderů</i>	26
SEZNAM LITERATURY	27
2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – KONTEXT IMPLEMENTACE ČTVRTÉ PRŮMYSLOVÉ REVOLUCE A INDUSTRY 4.0	31
2.1 HISTORIE PRŮMYSLOVÝCH REVOLUCÍ V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	31
2.1.1 <i>První průmyslová revoluce</i>	32
2.1.2 <i>Druhá průmyslová revoluce</i>	33
2.1.3 <i>Třetí průmyslová revoluce</i>	34
2.1.4 <i>Čtvrtá průmyslová revoluce</i>	35
2.2 ČTVRTÁ PRŮMYSLOVÁ REVOLUCE – KONCEPT INDUSTRY 4.0 A JEHO PRŮNIK SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM	35
2.2.1 <i>Industry 4.0 a ekonomická odpovědnost</i>	36
2.2.2 <i>Industry 4.0 a sociální odpovědnost</i>	38
2.2.3 <i>Industry 4.0 a environmentální odpovědnost</i>	39
2.3 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	40
SEZNAM LITERATURY	41

3	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – UDRŽITELNÉ SLUŽBY.....	43
3.1	VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ SERUITIZACE JAKO MOŽNÉHO NÁSTROJE K DOSAŽENÍ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	44
3.1.1	<i>Způsoby integrace výrobků a služeb a jejich vztah k udržitelnosti</i>	45
3.1.2	<i>Obchodní modely servitizace uplatňované v chemickém průmyslu</i>	47
3.1.3	<i>Poskytované služby na B2B trhu a jejich vztah k udržitelnosti.....</i>	48
3.2	PŘÍSTUPY K SERUITIZACI V ČESKÝCH VÝROBNÍCH PODNICÍCH	51
3.2.1	<i>Data a metodika</i>	51
3.2.2	<i>Analýza služeb prezentovaných na webových stránkách vybraných průmyslových podniků působících na B2B trhu.....</i>	52
3.2.3	<i>Analýza služeb prezentovaných na webových stránkách vybraných podniků chemického průmyslu</i>	55
3.3	DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	57
	SEZNAM LITERATURY	61
4	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – UDRŽITELNÉ BALENÍ	65
4.1	UDRŽITELNÉ DODAVATELSKÉ ŘETĚZCE A UDRŽITELNÉ BALENÍ V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	65
4.2	DATA A METODIKA	67
4.3	ROZSAH PRODUKOVANÝCH ODPADŮ Z OBALŮ V ČESKÉ REPUBLICE A NORSKU – KOMPARACE SOUČASNÉHO STAVU	69
4.4	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST VÝROBCŮ SPOTŘEBNÍ CHEMIE (A POTRAVIN) PŮSOBÍCÍCH V ČESKÉ REPUBLICE V OBLASTI OBALŮ	73
4.4.1	<i>Inovační procesy v oblasti obalů v českých podnicích chemického průmyslu.....</i>	74
4.4.2	<i>Hodnota environmentálně orientovaného obalu na spotřební chemii pro zákazníky jako východisko budoucího směřování společenské odpovědnosti firem</i>	80
4.5	DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	87
	SEZNAM LITERATURY	90
5	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – ZELENÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	93
5.1	KONTEXT ZELENÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, UDRŽITELNÉHO ROZVOJE A SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	93
5.2	ZELENÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VYBRANÉ AKTIVITY.....	93
5.3	ZELENÉ INICIATIVY VYKONÁVANÉ ZA PODPORY ZAMĚSTNANCŮ	96
5.4	ZELENÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICE.....	97
5.5	DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	98

	SEZNAM LITERATURY	98
6	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI	101
6.1	ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM.....	101
6.2	ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI V EVROPĚ	102
6.2.1	<i>Gender pay gap</i>	102
6.2.2	<i>Index rovnosti žen a mužů</i>	103
6.3	ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI V ČR.....	104
6.4	ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI V NORSKU	108
6.5	PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE NA CESTĚ K DOSAŽENÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI.....	111
6.6	DISKUZE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	113
	SEZNAM LITERATURY	113
7	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – CSR WEBOVÉ KOMUNIKOVÁNÍ CHEMICKÝCH PODNIKŮ	116
7.1	VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ CSR KOMUNIKOVÁNÍ FIREM.....	116
7.2	DATA A METODIKA	117
7.3	CSR WEB KOMUNIKOVÁNÍ CHEMICKÝMI PODNIKY SÍDLÍCÍMI V NORSKU.....	121
7.3.1	<i>Využití alternativních komunikačních kanálů z pohledu chemických podniků sídlících v Norsku</i>	121
7.3.2	<i>Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách</i>	122
7.3.3	<i>Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách</i>	122
7.4	CSR WEB KOMUNIKOVÁNÍ CHEMICKÝMI PODNIKY SÍDLÍCÍMI V ČESKÉ REPUBLICE.....	124
7.4.1	<i>Využití alternativních komunikačních kanálů z pohledu chemických podniků sídlících v České republice</i>	124
7.4.2	<i>Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách</i>	125
7.4.3	<i>Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách</i>	126
7.5	DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	129
	SEZNAM LITERATURY	131
8	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – PROSOCIÁLNÍ A ENVIRONMENTÁLNÍ POSLÁNÍ NEKONVENČNÍCH MODELŮ FIREM	133
8.1	KONTEXT MODELŮ ŘÍZENÍ A PŘÍSTUPU K UPLATŇOVÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM.....	133

8.2	OBECE PROSPĚŠNÉ KORPORACE	133
8.3	DRUŽSTVA	136
8.4	SOCIÁLNÍ PODNIKY	141
8.5	DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	143
	SEZNAM LITERATURY	144
9	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST UNIVERZIT – SPOLEČENSKÝ ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ A KOMUNIKOVÁNÍ	146
9.1	VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI UNIVERZIT	146
9.2	DATA A METODIKA	147
9.3	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST UNIVERZIT PŮSOBÍCÍCH V ČESKÉ REPUBLICE.....	151
9.3.1	<i>USR komunikování českých veřejných vysokých škol</i>	<i>151</i>
9.3.2	<i>Rozsah USR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách</i>	<i>152</i>
9.3.3	<i>Struktura USR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách</i>	<i>152</i>
9.4	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST UNIVERZIT PŮSOBÍCÍCH V NORSKU.....	155
9.4.1	<i>USR komunikování TOP 10 norských vysokých škol</i>	<i>155</i>
9.4.2	<i>Rozsah USR aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách</i>	<i>155</i>
9.4.3	<i>Struktura USR aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách</i>	<i>156</i>
9.4.4	<i>Příklady dobré praxe společenské odpovědnosti BI Norwegian Business School.....</i>	<i>158</i>
9.5	DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	163
	SEZNAM LITERATURY	166
10	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST MUNICIPALIT – SPOLEČENSKÝ ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ A KOMUNIKOVÁNÍ	168
10.1	UDRŽITELNÝ ROZVOJ A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST MUNICIPALIT – TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	168
10.2	DATA A METODIKA	170
10.3	WEB KOMUNIKOVÁNÍ MSR AKTIVIT OBCÍ V ČESKÉ REPUBLICE A NORSKU A JEJICH VZÁJEMNÁ KOMPARACE	173
10.3.1	<i>Základní podoba online MSR komunikování českých a norských měst</i>	<i>173</i>
10.3.2	<i>Rozsah MSR aktivit komunikovaných českými a norskými městy na jejich webových stránkách</i>	<i>174</i>
10.3.3	<i>Struktura MSR aktivit komunikovaných českými a norskými městy na jejich webových stránkách</i>	<i>176</i>

10.3.4 <i>Příklady dobré praxe společensky odpovědného chování norských měst.....</i>	178
10.4 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	184
SEZNAM LITERATURY	186
SEZNAM ZKRATEK	188
SEZNAM TABULEK	190
SEZNAM OBRÁZKŮ	193
SOUHRN	194
SUMMARY	196

O autorech

doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D. (*1973)

Absolventka Fakulty financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze (1996). V roce 1999 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Habilitační řízení v oboru Podniková ekonomika a management absolvovala na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci v roce 2004. Od roku 1999 působí jako akademický pracovník na Univerzitě Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku interakcí a vazeb různých typů ekonomických subjektů a na jejich společenskou odpovědnost. Je autorkou či spoluautorkou řady odborných knih, např. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví (2017), Veřejný a podnikatelský sektor (Professional Publishing, 2011, 2009), Veřejná ekonomie (Professional Publishing, 2008) či Financování projektů (Professional Publishing, 2006). Je rovněž autorkou či spoluautorkou vysokoškolských skript, odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.

Kontakt: libena.tetrevova@upce.cz

prof. Atle Midttun (*1952)

Profesor na katedře inovací a ekonomické organizace Norwegian Business School, Oslo, Norsko. Je spolutvůrcem Centra pro energetiku a životní prostředí a Centra společenské odpovědnosti na Norwegian Business School. V minulosti působil jako vědecký pracovník v Resource Studies Group v rámci Norwegian Research Council for Technical and Natural Sciences (1982–1985) a na University of Oslo, ústavu sociálních studií (1981–1982) a sociologickém ústavu (1979–1981). Byl také hostujícím profesorem např. na Stanford University, Université Paris Sud či University of Michigan. Byl a je členem redakčních rad časopisů European Management Review, Energy & Environment Journal, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society a Energy Policy.

Kontakt: atle.midttun@bi.no

doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D. (*1969)

Absolventka Vysoké školy chemicko-technologické v Pardubicích, oboru Ekonomika a řízení chemického a potravinářského průmyslu (1991). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. ve stejném studijním oboru. Habilitační řízení v oboru Management a ekonomika podniku absolvovala na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v roce 2011. Od roku 1996 působí jako akademický pracovník na Univerzitě Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku řízení hmotných toků na podnikové i mezipodnikové úrovni a udržitelné balení produktů spotřební chemie. Je spoluautorkou několika odborných knih, např. Preference logistických služeb v dodavatelských systémech s rychloobrátkovými produkty (Univerzita Pardubice, 2019), Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu (Grada Publishing, 2017) či Diferencované řízení vztahů

se zákazníky (Grada Publishing, 2009). Je rovněž autorkou či spoluautorkou vysokoškolských skript, odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.

Kontakt: lenka.branska@upce.cz

Ing. Marie Bednaříková, CSc. (*1965)

Absolventka Vysoké školy chemicko-technologické v Pardubicích (1987). V roce 1992 obhájila disertační práci a získala titul CSc. v oboru Odvětvová a průřezová ekonomika. Po studiu působila jako akademický pracovník na Univerzitě Pardubice a v personálním oddělení ve společnosti Synthesia, a.s. Od roku 2003 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku personálního managementu, sociální komunikace a společenské odpovědnosti firem. Věnuje se publikační činnosti, je spoluautorkou několika odborných knih, např. Diversity management (Univerzita Pardubice, 2021) či Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví (Grada Publishing, 2017). Je rovněž autorkou či spoluautorkou vysokoškolských skript, odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.

Kontakt: marie.bednarikova@upce.cz

Ing. Martina Jelínková, Ph.D. (*1974)

Absolventka Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (1998). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2001 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku marketingového managementu, zejména pak na oblast řízení vztahů se zákazníky a budování pozitivní reputace firem na B2B trzích. Věnuje se publikační činnosti, je spoluautorkou několika odborných knih, např. Diversity management (Univerzita Pardubice, 2021), Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu (Grada Publishing, 2017) aj. Je rovněž autorkou či spoluautorkou řady odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.

Kontakt: martina.jelinkova@upce.cz

Ing. Jana Košťálová, Ph.D. (*1971)

Absolventka Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze (1994). V roce 2015 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. V letech 1995–2000 působila na pozici obchodní a následně projektové manažerky ve společnostech Derby, a.s. a Bank Austria Creditanstalt Czech Republic, a.s. Od roku 2009 působí na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku projektového řízení, finančního účetnictví a podnikových informačních systémů. Věnuje se publikační a vědecko-výzkumné činnosti. Je rovněž autorkou

či spoluautorkou monografií, např. Diversity Management (Univerzita Pardubice, 2021), vysokoškolských skript a účastní se řešení výzkumných projektů. Je členkou IPMA CZ.
Kontakt: jana.kostalova@upce.cz

Ing. Simona Munzarová, Ph.D. (*1974)

Absolventka Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (1997). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2001 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. V letech 2003–2004 absolvovala pracovní-studijní pobyt na University of Saskatchewan, Saskatoon, Kanada. Odborně se zaměřuje na vybrané problémy společenské odpovědnosti podniků a manažerského účetnictví a na matematické modelování. Věnuje se publikační činnosti, je např. spoluautorkou knihy Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví (2017) či Social Life Cycle Assessment – An Insight (Springer, 2015).

Kontakt: simona.munzarova@upce.cz

Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D. (*1981)

Absolventka Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice (2004). V roce 2009 obhájila na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Hospodářská politika a správa. V letech 2016–2020 působila v soukromém sektoru v oblasti pojišťovnictví. Od roku 2020 působí jako odborná asistentka na Ústavu podnikové ekonomiky a managementu Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů a diversity management. Je spoluautorkou odborných knih, např. Veřejný a podnikatelský sektor (Professional Publishing, 2009), odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.

Kontakt: katerina.myslivcova@upce.cz

Ing. Michal Paták, Ph.D. (*1983)

Absolvent Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice v oboru Organická chemie (2008) a Ekonomika a management chemického a potravinářského průmyslu (2009). Na téže fakultě obhájil v roce 2013 disertační práci a získal titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2009 působí jako akademický pracovník na Univerzitě Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku řízení dodavatelských systémů a zavádění udržitelných logistických technologií do praxe. Je autorem či spoluautorem řady odborných článků ve vědeckých časopisech a několika odborných knih, např. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu (Grada Publishing, 2017) a Preference logistických služeb v dodavatelských systémech s rychloobrátkovými produkty (Univerzita Pardubice, 2019).

Kontakt: michal.patak@upce.cz

Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D. (*1959)

Absolventka Fakulty výrobně ekonomické Vysoké školy ekonomické v Praze (1983). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 1995 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku finančního managementu a výkonnosti podniku. Je spoluautorkou několika odborných knih, např. Preference logistických služeb v dodavatelských systémech s rychloobrátkovými produkty (Univerzita Pardubice, 2019), Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu (Grada Publishing, 2017) či Diferencované řízení vztahů se zákazníky (Grada Publishing, 2009). Je rovněž autorkou či spoluautorkou vysokoškolských skript, odborných statí a účastní se řešení výzkumných projektů.

Kontakt: zuzana.pecinova@upce.cz

Ing. Jan Vávra, Ph.D. (*1976)

Absolvent Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (2001). V roce 2006 obhájil na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získal titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. V letech 2001–2007 působil v oblasti controllingu v několika nadnárodních firmách. Od roku 2003 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se zaměřuje na problematiku udržitelnosti chemických výrob a produktů, management inovací a multikriteriální hodnocení životního cyklu produktu. Je autorem či spoluautorem řady odborných knih, např. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví (2017), Social Life Cycle Assessment – An Insight (Springer, 2015). Je rovněž autorem či spoluautorem vysokoškolských skript, odborných publikací a řešitelem či spoluřešitelem výzkumných projektů.

Kontakt: jan.vavra@upce.cz

Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D. (*1956)

Absolventka Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (1982). V letech 1987–1989 působila jako výzkumná a vývojová pracovnice, poté jako pedagog na různých stupních vzdělávání. Od roku 1995 působí jako akademický pracovník na Univerzitě Pardubice, kde v roce 2002 obhájila disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. V období let 2003–2004 byla na ročním studijním pobytu na Lehigh University v USA. Odborně se zaměřuje na logistické řízení podniků, dodavatelské systémy a řetězce a na dodavatelské služby zejména v chemickém průmyslu. Je spoluautorkou odborných knih, např. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu (Grada Publishing, 2017) či Diferencované řízení vztahů se zákazníky (Grada Publishing, 2009). Je autorkou či spoluautorkou vysokoškolských skript a řady odborných publikací. Podílí se na řešení výzkumných projektů.

Kontakt: vladimira.vlckova@upce.cz

**Ing. Oskar Bakeš (*1996), Ing. Jan Kopřiva (*1996), Ing. Jan Krejčík (*1995)
a Ing. Alexandra Záhorská (*1996)**

Absolventi Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (2020–2021). V současné době studenti doktorského studijního programu Ekonomika a management podniků s procesními výrobami na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Oskar Bakeš se odborně zaměřuje na fenomén Čtvrté průmyslové revoluce. Jan Krejčík se specializuje na reputaci podniků s procesními výrobami. Jan Kopřiva a Alexandra Záhorská se věnují společensky odpovědnému chování a on-line komunikování firem.

Kontakty: oskar.bakes@student.upce.cz; jan.kopriva1@student.upce.cz;
jan.krejcik@student.upce.cz; alexandra.zahorska@student.upce.cz

Poděkování

Zpracování a vydání této odborné knihy bylo financováno z Fondu pro bilaterální vztahy v rámci Fondů EHP a Norska 2014–2021, projektu č. EHP-BFNU-OVNKM-3-134-01-2020 – „Programme for Exchange of Best Practices in Social Responsibility“. Děkujeme za finanční podporu, bez které by tato kniha nemohla vzniknout.



Úvod, cíle, metodologie

Úvod

Společenská odpovědnost ekonomických subjektů má dlouhou historii. Ta novodobá je spojována se společenskou odpovědností firem, jejíž moderní základy v roce 1953 položil H. R. Bowen. H. R. Bowen, označovaný také jako „otec společenské odpovědnosti firem“, tehdy formuloval myšlenku, že „K závazkům podnikatele patří realizovat takové politiky, činit taková rozhodnutí a sledovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“ (Bowen, 1953, s. 6). Následně tato myšlenka byla rozpracována řadou autorů. Jedním ze směrů bádání v této oblasti se stalo institucionální pojetí společenské odpovědnosti. Původní myšlenka odpovědnosti podnikatelů byla díky rozvoji podnikání a vzniku korporací rozšířena na odpovědnost podniků. Formulován tak byl koncept společenské odpovědnosti firem, označovaný také jako CSR, z anglického Corporate Social Responsibility.

Myšlenka společenské odpovědnosti však následně byla rozvinuta i na další ekonomické subjekty. Motivována byla idejí, že všichni a vše je buď přímo nebo nepřímo ovlivňováno aktivitami organizací. Aktivita organizací ovlivňují vlastníky, zaměstnance, investory, dodavatele, zákazníky – klienty, místní komunitu a další subjekty či objekty (tzv. stakeholdery neboli zainteresované či zájmové skupiny), a proto musí určitým způsobem převzít odpovědnost za své jednání (Nejati a kol., 2011). Společensky odpovědné chování je tak očekáváno také např. od univerzit anebo od organizací veřejné správy, např. obcí. Byly proto formulovány další koncepty společenské odpovědnosti jako koncept společenské odpovědnosti univerzit (tzv. USR – University Social Responsibility) (Ali a kol., 2021; Vasilescu a kol., 2010) či koncept společenské odpovědnosti municipalit neboli obcí (tzv. MSR – Municipal Social Responsibility) (Sánchez-Hernández a kol., 2020; Tetřevová a Jelínková, 2019). Skutečností přitom je, že tyto koncepty mají základ v konceptu společenské odpovědnosti firem, velmi úzce na něj navazují, a to s určitými modifikacemi s ohledem na specifika těchto ekonomických subjektů.

Přijetí myšlenky společenské odpovědnosti jednotlivými ekonomickými subjekty je v dnešní době nutností. Společensky odpovědné chování je totiž očekáváno laickou i odbornou veřejností (občany, firmami, organizacemi a institucemi veřejné správy). Dokumentovat toto tvrzení můžeme na příkladu společensky odpovědného chování firem. Jak vyplývá z výzkumu společnosti IPSOS (2020), pro 49 % Čechů je při rozhodování o nákupu důležité, zda se firma chová společensky odpovědně. 70 % Čechů pak uvádí, že si je ochotno připlatit za výrobek, který je šetrný k životnímu prostředí nebo je určitá částka z jeho prodeje určena na společensky prospěšný účel. Také firemní zákazníci stále častěji podmiňují uzavírání kontraktů deklarací uplatňování konceptu společenské odpovědnosti, např. ve formě CSR reportu. Uplatňování společensky odpovědného chování je ale i významnou příležitostí, neboť posiluje konkurenceschopnost a návazně i ekonomickou výkonnost uplatňujících subjektů či potvrzuje legitimitu jejich působení ve společnosti a přispívá i k budování pozitivních vztahů s orgány veřejné správy a komunitou. Zvláště významně se tato potřeba projevuje v případě společensky citlivých organizací, jakými jsou např. firmy chemického a potravinářského průmyslu či producenti

tabákových výrobků. Opomenout v této souvislosti nelze ani fakt, že společenská odpovědnost je cestou k udržitelnému rozvoji jednotlivých ekonomických subjektů, ale i regionů, zemí a celého světa.

Skutečností však je, že jednotlivé koncepty společenské odpovědnosti jsou rozvíjeny a v širokém rozsahu aplikovány zejména v rozvinutých zemích (Latapí Agudelo a kol., 2020), přičemž postkomunistické země, jako je Česká republika, v této oblasti často zaostávají (Hábek a Wolniak, 2016; Tetřevová a kol., 2021), i když i ony se mohou stát zdroji zajímavých a inspirativních příkladů dobré praxe. Nutnost diskutovat, rozvíjet a v širším rozsahu uplatňovat koncept společenské odpovědnosti jednotlivými subjekty vyplývá nejen z nutnosti posilovat konkurenceschopnost těchto subjektů, ale i jednotlivých regionů a zemí. Vyplývá i z aktuálních environmentálních či sociálních výzev, jako jsou změny klimatu či pandemie Covid-19. Vyplývá však i z potřeby reagovat na očekávání nastupující generace Z a Y, pro kterou je obecně důležité společensky odpovědné chování (IPSOS, 2020). Identifikovat je proto třeba příklady dobré praxe, ať už v České republice, tak především v zahraničí, v zemích, které lze považovat za lídry společenské odpovědnosti. Za takovou zemi lze, podle našich zkušeností, považovat např. Norsko.

CÍLE

Předkládaná publikace je výsledkem řešení projektu s názvem „Programme for Exchange of Best Practices in Social Responsibility“, reg. č. EHP-BFNU-OVNKM-3-134-01-2020, financovaného z Fondu pro bilaterální vztahy v rámci Fondů EHP a Norska 2014–2021. Uvedený projekt si kladl za cíl posílit spolupráci ve výzkumné oblasti mezi řešiteli projektu, konkrétně Univerzitou Pardubice a BI Norwegian Business School, Oslo, Norsko, a to formou společného výzkumu a výměny znalostí a zkušeností v oblasti společenské odpovědnosti firem, univerzit a municipalit.

Cílem předkládané publikace je návazně na cíl projektu komplexně představit problematiku společenské odpovědnosti firem, univerzit a municipalit, jejich teoretická východiska, alternativní oblasti, aktivity a postupy s důrazem na moderní trendy a příklady dobré praxe z České republiky a Norska.

Kniha je určena současným i budoucím odborníkům především společenskovědních oborů. S ohledem na její multidisciplinární charakter se však může stát zdrojem zajímavých a cenných poznatků i pro další zájemce o problematiku společenské odpovědnosti různých typů ekonomických subjektů. Využít ji mohou specialisté z různých sektorů národního hospodářství, ať už manažeři firem či univerzit anebo představitelé veřejné správy, zejména municipalit.

Záměrem bylo vytvořit odbornou knihu, která bude obsahovat jak kvalitní teoretická východiska, tak i ucelenou soustavu praktických poznatků. Základem tvorby předložené studie se stalo široké spektrum zahraničních a domácích odborných zdrojů. Její vznik se však opírá také o komplexní praktické výzkumy i rozsáhlé odborné diskuse s domácími i zahraničními odborníky. Vybrané kapitoly obsahují praktické příklady a případové studie. Uváděny jsou také odkazy na další odborné zdroje, které čtenář jistě ocení jako inspiraci pro navazující studium dané problematiky.

METODOLOGIE

Předkládaná publikace má charakter odborné knihy a její zpracování bylo založeno na aplikaci standardních vědecko-výzkumných metod tradičně využívaných v oblasti společenských věd.

Východiskem zpracování této publikace se stala analýza sekundárních zdrojů, jejímž předmětem byly jak domácí, tak především zahraniční odborné zdroje. Cílem sekundární analýzy bylo koncipovat ucelený přehled současného stavu poznání řešené problematiky. Předmětem kritické analýzy se staly odborné knihy, vědecké články i příspěvky z mezinárodních konferencí, ale také právní normy či dokumenty relevantních institucí. Výběr zdrojů byl proveden s ohledem na jejich relevantnost, významnost a aktuálnost.

Na sekundární analýzu navázala série kvalitativních a kvantitativních výzkumů realizovaná v několika formách. Za klíčové lze považovat brainstormingy vedené v rámci mezinárodního vědeckého týmu a ohniskové diskuse se zapojením členů řešitelského týmu a dalších odborníků na danou problematiku, ať už z podnikové praxe, veřejné správy, tak akademického prostředí. Informace získané v rámci těchto diskusí byly dále účelně doplněny o obsahovou analýzu veřejně publikovaných materiálů a informací, zejména těch, které příslušné ekonomické subjekty prezentují na svých webových stránkách. Za významnou formu výzkumu, která byla aplikována, lze považovat také řízené rozhovory a dotazníková šetření, s jejichž využitím byla získána primární data. Podrobně jsou použité metody a techniky vědecké práce specifikovány v jednotlivých kapitolách.

Při zpracování této knihy byly využity i poznatky a zkušenosti, které jednotliví členové autorského kolektivu získali v rámci stáží a pobytů na zahraničních pracovištích. Využity byly rovněž poznatky, které autorský kolektiv získal v posledních letech v rámci své vědecko-výzkumné činnosti, včetně činnosti projektové a grantové.

Pardubice, květen 2022

Liběna Tetřevová

SEZNAM LITERATURY

- Ali, M.; Mustapha, I.; Osman, S.; Hassan, U. (2021). University Social Responsibility: A Review of Conceptual Evolution and its Thematic Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124931.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Hąbek, P.; Wolniak, R. (2016). Assessing the Quality of Corporate Social Responsibility Reports: The Case of Reporting Practices in Selected European Union Member States. *Quality & Quantity*, 50(1), 399–420.
- IPSOS. (2020). *Společenská odpovědnost firem: roste tlak na férové chování k zaměstnancům*. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-roste-tlak-na-ferove-chovani-k-zamestnancum> (4. 10. 2021).
- Latapí Agudelo, M. A.; Johannsdottir, L.; Davidsdottir, B. (2020). Drivers that Motivate Energy Companies to be Responsible. A Systematic Literature Review of Corporate Social Responsibility in the Energy Sector. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119094.
- Nejati, M.; Shafaei, A.; Salamzadeh, Y.; Daraei, M. (2011). Corporate Social Responsibility and Universities: A Study of Top 10 World Universities' Websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440–447.
- Sánchez-Hernández, M. I.; Aguilar-Yuste, M.; Maldonado-Briegas, J. J.; Seco-González, J.; Barriuso-Iglesias, C.; Galán-Ladero, M. M. (2020). Modelling Municipal Social Responsibility: A Pilot Study in the Region of Extremadura (Spain). *Sustainability*, 12(17), 6887.
- Tetřevová, L.; Jelínková, M. (2019). Municipal Social Responsibility of Statutory Cities in the Czech Republic. *Sustainability*, 11(8), 1–19.
- Tetřevová, L.; Paták, M.; Kyrilenko, I. (2021). CSR Web Communication in Controversial Industries: The Example of Chemical Companies Based in Post-communist Countries. *Journal of Promotion Management*, 27(4), 562–584.
- Vasilescu, R.; Barna, C.; Epure, M.; Baicu, C. (2010). Developing University Social Responsibility: A Model for the Challenges of the New Civil Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177–4182.

1 Společenská odpovědnost firem – východisko studia společenské odpovědnosti ekonomických subjektů

Rozličné ekonomické, sociální a environmentální výzvy zapříčinily, že v současné době je společensky odpovědné chování očekáváno či přímo vyžadováno nejen od firem, ale také od dalších ekonomických subjektů – např. univerzit, obcí (municipalit) či neziskových organizací. **Koncept společenské odpovědnosti firem**, který vznikl jako první, přitom položil základy pro studium a rozvoj těchto relativně nových konceptů, jakými jsou např. **koncept společenské odpovědnosti univerzit** nebo **koncept společenské odpovědnosti municipalit**, na které mimo jiné zaměříme pozornost v dalších kapitolách. Je přitom logické, že tyto koncepty vycházející z principů konceptu společenské odpovědnosti firem, jeho definovaných oblastí i modifikovaných aktivit a praktik, jsou dále rozvíjeny, stejně jako koncept společenské odpovědnosti firem. Formovány jsou tak nové trendy i příklady dobré praxe, přenositelné a využitelné napříč různými sektory národního hospodářství.

1.1 VYMEZENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Vymezit pojem **společenská odpovědnost firem** se v minulosti pokusila řada autorů i institucí. Jako příklad můžeme uvést definici Evropské komise (2011), podle které společenská odpovědnost firem představuje „**odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost**“. Předpokladem naplnění této odpovědnosti je jednak dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod, jednak vytvoření systému pro začleňování sociálních, environmentálních a etických otázek a hledisek týkajících se lidských práv a zájmů spotřebitelů do činnosti a strategie podniků, a to v úzké spolupráci se zainteresovanými subjekty (Evropská komise, 2011). Souhrnnou definici společenské odpovědnosti, vycházející z dostupných definičních pojetí, uvádí Tetřevová (Tetřevová a kol., 2017, s. 19), podle které společenská odpovědnost firmy představuje „**takové chování manažerů a dalších zaměstnanců firmy, které respektuje nejen ekonomické a technické zájmy firmy, ale i zájmy všech firemních stakeholderů, přičemž je realizováno dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi**“. Přehled alternativních definic v kontextu časových dimenzí uvádí Tetřevová a kol. (2017) v publikaci *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*.

Definiční koncepty společenské odpovědnosti firem zahrnují zpravidla **tři společné elementy**. Prvním je zmínka o stakeholderech (zainteresovaných stranách či skupinách), vůči kterým má firma projevovat své společensky odpovědné chování. Druhým je dobrovolnost aplikace společensky odpovědných aktivit. Třetím je pak zmínka o oblastech, v rámci kterých by firmy měly uplatňovat své společensky odpovědné chování. Základní pojetí oblastí společenské odpovědnosti firem přitom vychází z tzv. 3P (Profit, People, Planet) a zahrnuje ekonomickou, sociální a environmentální odpovědnost (Elkington, 1994). Zajímavé, i když diskutabilní, je i pojetí Carrolla (1991), významného

badatele v oblasti CSR, který rozlišuje čtyři firemní odpovědnosti, a to odpovědnost ekonomickou, právní, etickou a filantropickou. Dále budeme vycházet zejména z komplexního pojetí pěti oblastí CSR, které vymezila Tetřevová (2011) a které zahrnuje odpovědnost ekonomickou, environmentální, etickou, sociální a filantropickou. Blíže viz Tetřevová a kol. (2017).

Co se týká podstaty jednotlivých odpovědností, **ekonomická odpovědnost** spočívá v zajištění užitečných výrobků a služeb pro společnost v požadovaném množství a kvalitě za rozumnou cenu při současné realizaci přiměřeného zisku pro vlastníky. Mezi aktivity ekonomické odpovědnosti řadíme takové aktivity jako je uplatnění principů dobrého řízení, péče o kvalitu a bezpečnost výrobků, inovace produktů, posilování vztahů se zákazníky, posilování vztahů s vlastníky a investory, posilování vztahů s dodavateli a odběrateli, rozvíjení vztahů s veřejnými institucemi, členství v odborných asociacích, partnerství se vzdělávacími institucemi či rozvíjení vztahů s veřejností.

Sociální odpovědnost je pak založena na respektování širokého spektra potřeb a zájmů lidských zdrojů. Její výkon spočívá v zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péči o kvalitní pracovní prostředí, péči o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, aplikaci opatření eliminujících diskriminaci v zaměstnání, zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání, realizaci kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování, péči o zaměstnance, zejména formou zaměstnaneckých benefitů, zajištění work-life balance, boji proti mobbingu a obtěžování či zajištění zdravé firemní kultury.

Environmentální odpovědnost spočívá v zabránění vzniku negativních externalit a v realizaci proaktivních environmentálních opatření. Mezi aktivity environmentální odpovědnosti řadíme úsporu energií a ostatních zdrojů, minimalizaci odpadů a podporu recyklace, investice do čistých technologií, podporu zachování zdrojů a biodiverzity, prevenci a nápravu negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu či podněcování iniciativ propagujících odpovědný přístup k životnímu prostředí.

Etická odpovědnost zahrnuje tvorbu, naplňování a propagaci širšího uplatnění etických norem. Založena je na instalaci etického kodexu, vzdělávání a výcviku zaměstnanců k etickému jednání, etickém reportingu a auditu, vytvoření etického výboru či provozování linky hlášení neetického jednání.

Filantropická odpovědnost je realizovaná formou rozmanitých filantropických aktivit v podobě firemního dárcovství, vč. sponzoringu, podpory dárcovských aktivit zaměstnanců, firemního dobrovolnictví a podpory individuálního dobrovolnictví zaměstnanců, ale i dalších forem spolupráce s neziskovými organizacemi či formou vlastnictví, správy a veřejného zpřístupňování sbírek, např. uměleckých děl či knih, anebo provozování muzeí.

V případě, že v dalším textu bude diskutováno tři pilířové pojetí oblastí CSR, bude etická odpovědnost zahrnuta do oblasti ekonomické odpovědnosti a filantropická odpovědnost do oblasti sociální odpovědnosti. Filantropickou odpovědnost totiž lze považovat za tzv. externí sociální odpovědnost; interní sociální odpovědností se v rámci tohoto pojetí pak rozumí odpovědnost vůči zaměstnancům podniku.

1.2 TEORIE TVOŘÍCÍ ZÁKLAD STUDIA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Studium společenské odpovědnosti firem může vycházet z různých sociálně-politických, ekonomických, sociologických či psychologických teorií. Nejčastěji je spojováno s teorií zainteresovaných stran (neboli stakeholder teorií), teorií legitimacy, institucionální teorií, atribuční teorií a signalizační teorií. Jak poznamenává Gray a kol. (1995) či Fernando a Lawrence (2014), teorie zainteresovaných stran, teorie legitimacy a institucionální teorie jsou zástupci sociálně-politických teorií, které v porovnání s ekonomickými teoriemi představují přehlednější a zajímavější volbu pro analýzu postupů v oblasti společenské odpovědnosti firem. Uvedené teorie tvoří základ studia společenské odpovědnosti firem, ale v méně či více modifikovaném pojetí je lze využít také jako východisko studia alternativních konceptů společenské odpovědnosti, jakými je zmiňovaný koncept společenské odpovědnosti univerzit či municipalit.

1.2.1 Teorie zainteresovaných stran

Teorie zainteresovaných stran, kterou formuloval Robert Edward Freeman v roce 1984, obecně předpokládá, že firmy by měly uspokojovat celou řadu subjektů, kteří mohou následně ovlivňovat jejich úspěšnost a budoucí existenci. Těmito subjekty, tzv. **stakeholdery** (zúčastněnými stranami či zájmovými skupinami), jsou jakékoli skupiny či jednotlivci, kteří ovlivňují nebo mohou ovlivňovat dosažení cílů podniku (Freeman, 1984). Zainteresované strany s podobnými zájmy, pohledávkami nebo právy patří do stejné skupiny, přičemž lze rozlišit primární a sekundární stakeholdery. **Primární stakeholdereři** jsou subjekty, jejichž nepřetržitá účast zajišťuje přežití firmy. Jedná se především o vlastníky, investory, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a další obchodní strany či vlády. **Sekundární stakeholdereři** představují skupinu subjektů, kteří ovlivňují, resp. jsou ovlivňováni činností firmy, avšak z pohledu přežití firmy nejsou klíčoví (Clarkson, 1995). Typickými zástupci této skupiny jsou média, obchodní asociace, konkurenti či organizace na ochranu životního prostředí (Tetřevová a kol., 2017).

Dosud nevyřešenou otázkou je, zda z pohledu podniku mají všichni stakeholdereři rovné postavení. Někteří autoři se domnívají, že všechny zainteresované strany jsou pro firmu stejně důležité a firmy by se tak měly vyhnout jakémukoli kompromisu mezi zainteresovanými stranami (Freeman a Dmytriiev, 2017). Oponenti tohoto názorového proudu oprávněně argumentují, že jednotliví stakeholdereři mají v prostředí firmy různé úrovně pravomocí či vlivu, a proto by firmy měly vůči nim přistupovat diferencovaně (Parker a kol., 2015). Klíčové je zaměřit pozornost na **řízení vztahů se stakeholdery** (Gioia, 1999). V rámci tohoto procesu by firmy měly umožnit stakeholderům aktivně se účastnit vybraných firemních rozhodovacích procesů. Významnou roli v řízení vztahů se stakeholdery hraje zveřejňování nefinančních či nepovinných informací (Fernando a Lawrence, 2014), tj. CSR komunikování rozvíjené v rámci studia konceptu CSR.

Přestože **teorie zainteresovaných stran a koncept CSR** představují klíčové teoretické rámce řízení firem, můžeme se setkat s rozporuplným porozuměním jejich vztahu. Někteří vnímají teorii zainteresovaných stran jako etapu vývoje CSR, další považují tyto dva koncepty za zcela protichůdné a někteří jsou striktní příznivci jednoho z těchto teoretických

rámce a ignorují druhý (Dmytriiev a kol., 2021). Společným rysem těchto dvou konceptů je, že oba kladou důraz na zařazení společenských zájmů do podnikatelské činnosti firem. Podle Freemana a Dmytriieva (2017) se však odlišují v tom, že teorie zainteresovaných stran je zaměřena především na odpovědnost firem vůči zainteresovaným stranám, zatímco koncept CSR preferuje společenskou odpovědnost vůči celé společnosti. Většinový názorový proud se však shoduje v tom, že teorie zainteresovaných stran usnadňuje firmám aplikaci konceptu CSR, neboť pomáhá definovat, vůči komu má být firma společensky odpovědná (Tetřevová a kol., 2017).

1.2.2 Teorie legitimacy

Teorie legitimacy je odvozena z organizační legitimacy, jejíž základy jako první položili Dowling a Pfeffer (1975). Tito autoři definovali organizační legitimitu jako podmínku souladu hodnotové struktury firmy se strukturou hodnot rozsáhlého sociálního systému, jehož je firma součástí. Podle Colleoni (2013) jde o vzájemnou shodu nejen hodnot, ale také norem a očekávání, které jsou budované společností a uplatňované/vnímané firmou. V případě, že by se mezi těmito strukturami vyskytl rozdíl, je možné, že by byla ohrožena legitimita firmy. V důsledku změn společenských očekávání a předpokladů v čase přitom může rozsah legitimacy firem kolísat (Azizul, 2017).

Teorie legitimacy zohledňuje nepřetržitý vztah mezi firmou a společností, který je založen na tzv. „**sociální smlouvě**“, na jejímž základě získává firma povolení k provádění různých sociálně žádoucích aktivit v rámci očekávání společnosti (Azizul, 2017). Firmy tak musí vycházet nejen z právních, ale i ze společenských očekávání a zároveň musí zajistit jejich naplnění a zajistit tak stav legitimacy (Fernando a Lawrence, 2014).

Ačkoliv neexistují obecně akceptované postupy implementace zmiňované sociální smlouvy, v praxi platí pravidlo, že pokud společnost není dostatečně přesvědčena o legitimitě firmy, může tuto smlouvu ukončit. To představuje pro firmu tzv. „**legitimní hrozbu**“, jejímž příkladem mohou být různé sankce a omezení, zamezení získávání omezených zdrojů, až zabránění popřítelce po výrobcích firmy (Azizul, 2017).

Co se týká **vztahu teorie legitimacy a konceptu CSR**, existují důkazy, že CSR představuje efektivní nástroj posilování legitimacy podniků (Chen a kol., 2008). Upozornit je třeba ale na skutečnost, že pro podniky není vždy výhodné věnovat přílišnou snahu posilování legitimacy, nechtějí-li riskovat protichůdný efekt (Ashfort a Gibbs, 1990; Vollero a kol., 2018). Strategii legitimacy lze aplikovat přijetím adekvátních CSR aktivit a následným podáváním zpráv o vyvíjeném CSR úsilí (Fernando a Lawrence, 2014). Teorie legitimacy tak vytváří vysokou míru motivace jak pro uplatňování společensky odpovědného chování, tak pro zveřejňování informací o vyvíjených CSR aktivitách firem (Deegan, 2002). Skutečností totiž je, že vybrané CSR aktivity, jako např. šetrné chování firem k životnímu prostředí či podpora veřejně prospěšných projektů pomáhají upevnit legitimitu firem. Naopak, aktivity jako rozsáhlé nehody a havárie nebo různé finanční skandály mají tendenci snižovat hodnotu firemní legitimacy (Fernando a Lawrence, 2014; Ali a kol., 2020). Firmy se proto snaží vyvíjet společensky přínosné aktivity a podávat o nich dostatečné informace, čímž následně získávají souhlas společnosti s výkonem podnikatelské činnosti (Omran a Ramdhony, 2015).

1.2.3 Institucionální teorie

Vznik **institucionální teorie** se datuje na konec 70. let 20. století, kdy Meyer a Rowan (1977) a později i DiMaggio a Powell (1983) uveřejnili průlomové studie dokazující, že institucionální prostředí může významně ovlivnit rozvoj formálních struktur ve firmách. Institucí se přitom v daném kontextu rozumí „soubor kulturně-kognitivních, normativních a regulačních prvků, které spolu se souvisejícími činnostmi a zdroji poskytují stabilitu a význam společenskému životu“ (Scott, 1995, s. 33). Instituce tvoří formální, racionální a hierarchické prostředí, které monitoruje strukturu a činnost firem (Lammers a Barbour, 2006). Institucionální teorie představuje základ, který vymezuje chování a vystupování firem pod vlivem institucionálního prostředí (Woo a Jin, 2015).

Důležitým aspektem institucionální teorie je skutečnost, že pokud firmy přijmou institucionální pravidla a normy a následně je dodržují, stávají se více podobnými. Popsán byl tzv. **izomorfismus**, tj. vzájemná podobnost, ve dvou formách, a to **konkurenční izomorfismus** a **institucionální izomorfismus** (DiMaggio a Powell, 1983). Hlubší pozornost byla následně věnována institucionálnímu izomorfismu a rozlišen byl (Khan, 2021; Adebajo a kol., 2013):

- **donucovací izomorfismus**, který vzniká v důsledku tlaku regulačních orgánů;
- **mimetický izomorfismus**, který vzniká v důsledku tlaku/snahy o napodobení úspěšnějších konkurentů v odvětví, kopírování jejich postupů, organizačních struktur apod.;
- **normativní izomorfismus**, který vzniká v důsledku tlaku tržních sil, především obchodních, průmyslových a profesních sdružení.

Tyto tlaky mohou mobilizovat firmy k přijetí podobných, až analogických strategických opatření, což vede k homogenitě na úrovni firem, nezaručuje však jejich jednotnou úroveň výkonnosti (Adebajo a kol., 2013).

Co se týká kontextu **institucionální teorie a konceptu CSR**, hraje zde roli stále diskutovaná otázka, zda je CSR dobrovolná, povinná či dobrovolně-povinná iniciativa (Nair a Bhattacharyya, 2018). Bez ohledu na odpověď na tuto otázku lze konstatovat, že CSR je v současné době považována za určitou „normu“, kterou je nutno dodržovat. V reakci na tuto skutečnost a také ve snaze o zachování dlouhodobé udržitelnosti, jsou firmy odpovědné vůči určitým očekáváním společnosti, a proto by měly respektovat určitá pravidla a normy (Oware a Mallikarjunappa, 2020). Firmy si jsou vědomy této skutečnosti a akceptují všeobecně platné chápání společensky odpovědného chování. V případě, že by totiž odmítly přijmout určitá pravidla, je pravděpodobné, že by tím ohrozily svou legitimitu (Khan a kol., 2021).

1.2.4 Atribuční teorie

Atribuční teorie, resp. teorie připisování, kterou v roce 1958 formuloval Fritz Heider, je založena na tom, že jednotlivci prostřednictvím hodnocení vlastního chování, které se neobjevuje náhodně, hledají příčiny a motivy chování druhých, ať už na úrovni vědomí nebo nevědomě. Z toho důvodu se u jednotlivců tvoří postoje a následně přijímají určitá rozhodnutí (Ariker a Toksoy, 2017).

Tato teorie nabízí výchozí rámec pro porozumění efektů firemních motivů, které stakeholdeři subjektivně posuzují a připisují **CSR iniciativám** (Kim a Choi, 2016). Zúčastněné strany si totiž vytvářejí přisuzování na základě informací a zpráv, které mají k dispozici (Story a Neves, 2014). V případě, že jsou vystaveni zprávám o CSR aktivitách firmy, mohou následně dospět k různým subjektivním závěrům, z jakého důvodu firma takové aktivity realizuje (Ariker a Toksoy, 2017). Identifikovat přitom mohou dva obecné motivy, proč firma vyvíjí CSR aktivity. Prvním je **vnitřní motiv**, kdy si firma z pohledu stakeholderů zakládá na udržitelnosti a upřímně se zajímá o společenské aspekty své činnosti, které může ovlivňovat (Gosselt a kol., 2017). Připisování těchto vnitřních motivů zvyšuje důvěryhodnost firmy a zlepšuje tak vnímání a postoje stakeholderů (Kim a Choi, 2016).

Druhým motivem je **vnější motiv**, který je hodnocen jako aktivita realizovaná s úmyslem něco získat nebo vyhnout se určité sankci ze strany společnosti (Story a Neves, 2014). Jednotlivci tak vnímají tento motiv jako skrytý záměr firem, které jen využívají trendy udržitelného rozvoje, ale přitom slouží především sami sobě. Z pohledu spotřebitelů tak tento motiv přináší nepříznivé postoje k firmě a tím i nízkou pravděpodobnost zakoupení produktů nebo využití služeb, které firma nabízí (Kim a Choi, 2016).

Setkat se můžeme i s **alternativním pojetím motivů** angažovanosti firem v CSR iniciativách, kdy lze rozlišit (Story a Neves, 2014):

- **egoistický motiv**, kdy primárním zájmem firmy je využívat společnost ve svůj vlastní prospěch;
- **strategicky orientovaný motiv**, kdy výkonem CSR aktivit firma primárně sleduje své obchodní zájmy, např. navýšení objemu prodeje;
- **motiv zúčastněných stran**, kdy firma vyvíjí CSR aktivity především ve snaze ovlivnit zúčastněné strany;
- **hodnotový motiv**, kdy firma realizuje CSR aktivity, protože management firmy je přesvědčen, že je takové chování správné.

Z uvedeného je patrné, že je klíčové, aby CSR úsilí firem bylo vnímáno jako upřímné a aby tuto snahu stakeholdeři přisuzovali především čestným a důvěryhodným motivům firem. Čím kvalitněji jsou vyvíjené CSR aktivity firem komunikovány, tím více se zvyšuje informovanost stakeholderů v oblasti motivace firem k CSR aktivitám. Na základě této skutečnosti zainteresované strany uznávají, že firmy se snaží zapojovat do těchto aktivit především ze společenských důvodů (Kim a Choi, 2016).

1.2.5 Signalizační teorie

Signalizační teorie byla v ekonomické sféře poprvé představena v roce 1973 Michaelem Spencem (Gambetta, 2008). Tato teorie se věnuje otázce informační asymetrie, která vzniká v konkurenčním prostředí a soustředí se na úmysl firmy signalizovat a sdílet informace, ale také přijímat signály z prostředí firmy (Bae a kol., 2018). V souladu se základním komunikačním modelem jsou v signalizační teorii klíčové následující čtyři aspekty (Kharouf a kol., 2020; Bae a kol., 2018):

- **signalizátor** – vysílá signál příjemci, jeho příkladem v prostředí firem mohou být manažeři;

- **signál** – představuje úmyslné/neúmyslné informace, kterým příjemci signálu věnují pozornost a následně je dekodují, příkladem mohou být informace o výdajích na CSR aktivitu;
- **příjemce signálu** – subjekt, který přijímá signál a prostřednictvím svého vnímání a chování poskytuje zpětnou vazbu signalizátorovi, příjemci signálu jsou přitom různé zúčastněné strany;
- **zpětná vazba** – reflektuje interakce mezi signalizátorem a příjemcem signálu.

Firma může prostřednictvím signalizátorů vysílajících signály snížit nebo zmírnit informační asymetrii mezi zúčastněnými stranami a firmou zveřejněním potřebných zpráv prostřednictvím vybraných signalizačních kanálů (Uyar a kol., 2020). Firmy tak mohou **signalizovat** svému okolí cíle, motivy a hodnoty spojené s **aplikací konceptu CSR** (Saxton a kol., 2017). Firmy jsou si vědomy této skutečnosti, a proto se zavazují k dobrovolné signalizaci informací o uplatňovaném společensky odpovědném chování s přihlédnutím k tomu, zda přínos poskytnutí signálů převáží s tím spojené náklady (Mahoney a kol., 2013). Jsou si přitom vědomy, že CSR komunikace je vhodným nástrojem pro získání konkurenční výhody, image, dobrého jména, pověsti firmy (Saxton a kol., 2017), ale i zdrojem dalších benefitů. Dobrovolně přitom signalizují zprávy o vyvíjených CSR aktivitách především firmy s významnějšími sociálními a environmentálními hodnotami (Uyar a kol., 2020).

1.3 PŘÍNOSY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Implementace společensky odpovědného chování s sebou nese řadu přínosů, a to nejen pro firmy samotné, ale i pro další skupiny stakeholderů. Při analýze efektů implementace CSR se mnohdy setkáváme s tím, že odborná literatura často nahlíží na přínosy CSR jako na důvody realizace aktivit společenské odpovědnosti (Sprinkle a Maines, 2010). Přitom příčiny, proč by se firma měla chovat společensky odpovědně, se značně liší, a to v závislosti na skutečnosti, zda na tuto problematiku pohlížíme ze strany firmy nebo ostatních stakeholderů (Księżak, 2016; Kunz, 2012).

1.3.1 Přínosy společenské odpovědnosti firem z pohledu dotčených firem

I když některé firmy na současných trzích chápou společensky odpovědné chování téměř jako samozřejmost, která by měla být součástí chování každého ekonomického subjektu, většina z nich vnímá přidanou hodnotu ve výhodách, které realizace konceptu CSR nabízí (Pistoni a kol., 2016; Kunz, 2012; Sprinkle a Maines, 2010). Možností, jak firma může profitovat z implementace společensky odpovědného chování, je celá řada a lze je shrnout do následujícího výčtu klíčových přínosů (Kunz, 2020; Hodinková a Sadovský, 2016; Balcerowicz, 2015; Šontaitė-Petkevičienė, 2015; Perry a Towers, 2013; Hejase a kol., 2012; Du a kol., 2010; Sprinkle a Maines, 2010).

- **Zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska díky snižujícím se nákladům a zvyšujícím se objemům prodeje** – růst zisku patří mezi hlavní přínosy a zároveň i důvody, proč se firmy nejčastěji uchylují k společensky odpovědnému chování (Kunz, 2020; Księżak, 2016; Balcerowicz, 2015; Perry a Towers, 2013). Danou skutečnost někteří

autoři silně kritizují, neboť podle jejich názoru, by měl být hlavním motivem CSR aktivit rostoucí blahobyt společnosti, nikoliv podniku (Księżak, 2016; Perry a Towers, 2013; Banerjee, 2009). Přes to lze vidinu růstu zisku považovat za významný aktivátor činnosti podniku, a to i proto, že výzkumy skutečně prokazatelně dokládají, že efektivní implementace CSR aktivit přispívá k navyšování zisku (Kunz, 2020; Księżak, 2016). Toho lze většinou dosáhnout nepřímo (Pavlík a kol., 2010) s využitím dvou hlavních přístupů. Jednou z možností je zaměřit se na podnikové procesy, kdy ke snižování nákladů přispívá např. aplikace principů dobrého řízení či realizace inovací vedoucích k zefektivnění výroby (Tetřevová a kol., 2017). Druhou z cest je orientovat se především na zákazníky. Pro ně pak lze prostřednictvím vybraných aktivit CSR efektivně navýšit hodnotu nabídky, podpořit jejich spokojenost a loajalitu, a tak docílit růstu prodeje a tržeb podniku (Księżak, 2016; Šontaitė-Petkevičienė, 2015).

- **Růst angažovanosti zákazníků v důsledku zvyšování jejich spokojenosti a loajality** – aktivity CSR obecně přispívají k růstu kvality celkové nabídky firmy, což se projevuje zvýšenou spokojeností zákazníků i jejich prohlubující se loajalitou. Ta je spojena se zvýšenou pravděpodobností opakovaných nákupů, menší cenovou citlivostí, ale i pozitivními referencemi, a tedy přirozenou propagací firmy v celkovém tržním prostředí (Księżak, 2016). Na B2C trzích se nejoddanější a sociálně nejaktivnější jedinci mohou stát dokonce tzv. ambasadori – firmou placenými propagátory značek (Du a kol., 2010). Na B2B trzích pak pozitivní reference mohou posunout firmu do pozice preferovaného dodavatele (Pavlík a kol., 2010). Spokojení a loajální zákazníci jsou také mnohem přístupnější pro bližší spolupráci s firmou, která může vyústit do, na současných trzích velice ceněného, procesu spoluvytváření hodnoty se zákazníkem (Lim a kol., 2019).
- **Získání udržitelné konkurenční výhody** – realizace společensky odpovědných aktivit může vytvořit jedinečnou přidanou hodnotu pro specifické skupiny stakeholderů a pomoci firmě docílit tak významného odlišení se od konkurence (Zhao a kol., 2019; Šontaitė-Petkevičienė, 2015). Vzhledem ke specifčnosti určitých společensky odpovědných aktivit i díky vzniku jedinečných vazeb a vztahů spolupracujících stakeholderů, je vzniklá konkurenční výhoda těžko kopírovatelná, a tudíž dlouhodobě udržitelná (Liu, 2009).
- **Vybudování jedinečné image a podpora pozitivní reputace podniku** – efektivně realizované a vhodným způsobem komunikované aktivity CSR, vzbuzují pozitivní emoce, a tak přispívají k budování žádoucího obrazu o společnosti a v dlouhodobém horizontu podporují také pozitivní reputaci firmy. Pozitivní image a reputace pomáhají podniku lépe působit v konkrétní oblasti podnikání a umožňují mu lépe prosazovat své názory a postoje (Amer a Abdulwahhab, 2020; Yu a kol., 2017). Výsledkem je pozitivní angažovanost stakeholderů a prohlubování vzájemných dobrých vztahů. Dobré vztahy pak, kromě podpory podnikání, umožňují podniku také předcházet krizím nebo případné krizi lépe zvládat (Księżak, 2016).
- **Zvyšování výkonnosti firmy díky získávání i udržování kvalitních a spokojených zaměstnanců** – nadstandardní péče o pracovní i osobní život zaměstnanců přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců, což ve výsledku vede ke zvýšené motivaci k pracovním výkonům i snaze o rozšiřování kvalifikace. Dobře naladěni zaměstnanci

lépe zvládají změny a jsou více resistantní vůči stresu. Pro firmu to znamená zejména úsporu nákladů v důsledku nižší fluktuace zaměstnanců a zvýšení výkonů v důsledku vyšší výkonnosti zaměstnanců (Schaefer a kol., 2020; Šontaitė-Petkevičienė, 2015). Pozitivní podniková atmosféra také zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce, což napomáhá podniku přilákat nové vysoce kvalifikované zaměstnance (Bapat a Upadhyay, 2021; Šontaitė-Petkevičienė, 2015).

- **Zlepšení rozvojových možností firmy prostřednictvím přilákání většího počtu investorů a objemu investic** – výzkumy ukazují, že vkládání finančních prostředků do společensky odpovědných projektů je méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení. To je zejména v současném turbulentním prostředí plné nejistot velmi důležité, a tak realizace CSR aktivit umožňuje posilování vztahů s investory a usnadňuje získávání kvalitnějších a vyšších investic (Pavlík a kol., 2010).

Je zřejmé, že povaha přínosů aktivit společenské odpovědnosti podniků má často nefinanční charakter a jejich účinky se neprojevují okamžitě, nicméně jsou pro existenci podniku a jeho postavení na současných trzích velice důležité (Kunz, 2020; Pavlík a kol., 2010).

1.3.2 Přínosy společenské odpovědnosti firem z pohledu vybraných stakeholderů

Výzkumy zabývající se problematikou společensky odpovědného chování firem se zaměřují na identifikaci důvodů a s nimi pojících se přínosů implementace CSR téměř výhradně z pohledu firem. Hodnocení přínosů CSR z hlediska stakeholderů, které by měly být prioritní, je mnohdy opomíjeno (Księżak, 2016). Přes to lze na základě získaných poznatků tvrdit, že společensky odpovědné chování firem má následující pozitivní dopady na níže uvedené vybrané skupiny stakeholderů (Księżak, 2016; Hejase a kol., 2012; Pavlík a kol., 2010).

- **Vyšší kvalita nabízených výrobků či služeb zákazníkům** – s efektivní a společensky odpovědnou produkcí roste kvalita firemních výrobků a služeb (Pavlík a kol., 2010). Zároveň při eticky odpovědném řízení cen může zákazník pociťovat zvýšení získávané hodnoty (Księżak, 2016).
- **Dobré pracovní podmínky pro zaměstnance** – kvalitnější a účinnější pracovní postupy a procesy ve spojení se sociální společenskou odpovědností v podobě nadstandardní péče o zaměstnance vytváří lepší pracovní podmínky a přispívá k zaměstnanecké spokojenosti, která se odráží v jejich spokojenějším osobním životě (Księżak, 2016).
- **Čisté, zdravé a bezpečné životní prostředí** – snižování potřeby surovin a materiálu, minimalizace emisí, snižování tvorby odpadu a další environmentálně odpovědné aktivity pozitivně ovlivňují životní prostředí (Šontaitė-Petkevičienė, 2015), což přispívá k udržitelnosti a podporuje veřejné zdraví a bezpečí obyvatel (Księżak, 2016).
- **Zvyšování životního standardu občanů i celé společnosti** – koncept CSR a jeho aktivity obecně přispívají ke zvyšování standardu v podobě udržitelných inovací v oblasti produktů, infrastruktury, technologií, přístupu k informacím a podpoře a rozvoji vzdělávání (Księżak, 2016). Filantropické aktivity v podobě firemního

dobrovolnictví a dárcovství pak pomáhají zlepšit životní standardy potřebným, což v konečném důsledku zvyšuje blaho celé společnosti (Tetřevová a kol., 2017).

Z výše uvedeného je patrné, že společensky odpovědné chování firem vede k udržitelnému rozvoji. Klíčem k úspěchu je vzájemné respektování se a otevřená komunikace mezi firmami a jejich stakeholdery.

Uvažujeme-li v kontextu alternativních konceptů společenské odpovědnosti, lze konstatovat, že analogické přínosy uplatňování společensky odpovědného chování mohou sdílet i takové ekonomické subjekty jako univerzity či municipality, a to jak z pohledu samotné organizace, tak z pohledu stakeholderů.

SEZNAM LITERATURY

- Adebanjo, D.; Ojadi, F.; Laosirihongthong, T.; Tickle, M. (2013). A Case Study of Supplier Selection in Developing Economies: A Perspective on Institutional Theory and Corporate Social Responsibility. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(5), 553–566.
- Ali, I.; Lodhia, S.; Narayan, A. K. (2020). Value Creation Attempts Via Photographs in Sustainability Reporting: A Legitimacy Theory Perspective. *Meditari Accountancy Research*, 29(2), 247–263.
- Amer, R. S.; Abdulwahhab, F. L. (2020). Achieving the Competitive Advantage by Using Customer Relationships Management (CRM). *Polish Journal of Management*, 21(1), 61–70.
- Ariker, Ç.; Toksoy, A. (2017). Generation Z and CSR: Antecedents of Purchasing Intention of University Students. *Kaujeasf*, 8(16), 483–502.
- Ashforth, B.; Gibbs, B. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Azizul Islam, M. (2017). CSR Reporting and Legitimacy Theory: Some Thoughts on Future Research Agenda. *CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Bae, S.; Masud, M.; Kim, J. (2018). A Cross-Country Investigation of Corporate Governance and Corporate Sustainability Disclosure: A Signaling Theory Perspective. *Sustainability*, 10(8), 2611.
- Balcerowicz, L. (2015). *Corporate Social Responsibility: Some Clarifications and Questions*. London: Palgrave Macmillan.
- Banerjee, S. B. (2009). *Corporate social responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bapat, S.; Upadhyay, P. (2021). Implications of CSR Initiatives on Employee Engagement. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 149–163.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chen, J. C.; Patten, D. M.; Roberts, R.W. (2008). Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 131–144.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Colleoni, E. (2013). CSR Communication Strategies for Organizational Legitimacy in Social Media. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 228–248.

- Deegan, C. (2002). The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures: A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dmytriiev, S. D.; Freeman, R. E.; Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470.
- Dowling, J.; Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Du, S.; Bhattacharya, C. B.; Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90–100.
- Evropská komise (2011). *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014*. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1451654927689&from=CS> (4. 10. 2021).
- Fernando, S.; Lawrence, S. (2014). A Theoretical Framework for CSR Practices: Integrating Legitimacy Theory, Stakeholder Theory and Institutional Theory. *Journal of Theoretical Accounting*, 10(1), 149–178.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.; Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 2, 7–15.
- Gambetta, D. (2008). Signaling Theory and its Applications. *L'annuaire Du Collège de France*, 108, 895–896.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228–232.
- Gosselt, J. F.; van Rompay, T.; Haske, L. (2017). Won't Get Fooled Again: The Effects of Internal and External CSR ECO-Labeling. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 413–424.
- Gray, R.; Kouhy, R.; Lavers, S. (1995). Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47–77.
- Hejase, H.; Farha, C.; Haddad, Z.; Hamdar, B. (2012). Exploring the Multiple Benefits of CSR on Organizational Performance: Case of Lebanon. *Journal of Social Sciences*, 1(1), 1–23.
- Hodinková, M.; Sadovský, Z. (2016). The Benefits of Corporate Social Responsibility Introduction in Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Review of the Literature. *Verslas: teorija ir praktika*, 17(4), 345–352.
- Khan, M.; Lockhart, J.; Bathurst, R. (2021). The Institutional Analysis of CSR: Learnings from an Emerging Country. *Emerging Markets Review*, 46, 100752.
- Kharouf, H.; Lund, D. J.; Krallman, A.; Pullig, C. (2020). A Signaling Theory Approach to Relationship Recovery. *European Journal of Marketing*, 54(9), 2139–2170.

- Kim, S.; Choi, S. M. (2016). Congruence Effects in Post-crisis CSR Communication: The Mediating Role of Attribution of Corporate Motives. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 447–463.
- Księżak, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 53–66.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing.
- Kunz, V. (2020). *Společenská odpovědnost ve sportu*. Praha: Grada Publishing.
- Lammers, J. C.; Barbour, J. B. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377.
- Lim, Ch.; Kim, M.; Kim, K.; Kim, K.; Maglio, P. (2019). Customer Process Management: A Framework for Using Customer-related Data to Create Customer Value. *Journal of Service Management*, 30(1), 105–131.
- Liu, J. (2009). Research on Enterprise International Competitive Advantage Sustainability. *International Journal of Business and Management*, 4(2), 26–29.
- Mahoney, L. S.; Thorne, L.; Cecil, L.; LaGore, W. (2013). A Research Note on Standalone Corporate Social Responsibility Reports: Signaling or Greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4–5), 350–359.
- Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Nair, A. K. S.; Bhattacharyya, S. S. (2019). Mandatory Corporate Social Responsibility in India and its Effect on Corporate Financial Performance: Perspectives from Institutional Theory and Resource-Based View. *Business Strategy & Development*, 2(2), 106–116.
- Omran, M. A.; Ramdhony, D. (2015). Theoretical Perspectives on Corporate Social Responsibility Disclosure: A Critical Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 5(2), 38.
- Oware, K. M.; Mallikarjunappa, T. (2020). CSR Expenditure, Mandatory CSR Reporting and Financial Performance of Listed Firms in India: An Institutional Theory Perspective. *Meditari Accountancy Research*, 3(1), 1–21.
- Parker, C. M.; Bellucci, E.; Zutshi, A.; Torlina, L.; Fraunholz, B. (2015). SME Stakeholder Relationship Descriptions in Website CSR Communications. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 364–386.
- Pavlík, M.; Bělčík, M.; Srpová, J.; Kunz, V. (2010). *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Perry, P.; Towers, N. (2013). Conceptual Framework Development for CSR Implementation in Fashion Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), 478–500.
- Pistoni, A.; Songini, L.; Perrone, O. (2016). The How and Why of a Firm's Approach to CSR and Sustainability: A Case Study of a Large European Company. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 655–685.
- Saxton, G. D.; Gomez, L.; Ngoh, Z.; Lin, Y. P.; Dietrich, S. (2017). Do CSR Messages Resonate? Examining Public Reactions to Firms' CSR Efforts on Social Media. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 359–377.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *Management*, 17(2), 136–140.
- Schaefer, S. D.; Terlutter, R.; Diehl, S. (2020). Talking about CSR Matters: Employees' Perception of and Reaction to Their Company's CSR Communication in Four Different CSR Domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191–212.
- Sprinkle, G. B.; Maines, L. A. (2010). The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453.

- Story, J.; Neves, P. (2014). When Corporate Social Responsibility (CSR) Increases Performance: Exploring the Role of Intrinsic and Extrinsic CSR Attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111–124.
- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2015). CSR Reasons, Practices and Impact to Corporate Reputation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 503–508.
- Tetřevová, L. (2011). Corporate Social Responsibility in the Czech Gambling Industry. *Economics and Management*, 16(1), 612–620.
- Tetřevová, L.; Vávra, J.; Bednaříková, M.; Munzarová, S.; Košťálová, J. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.
- Uyar, A.; Karaman, A. S.; Kilic, M. (2020). Is Corporate Social Responsibility Reporting a Tool of Signaling or Greenwashing? Evidence from the Worldwide Logistics Sector. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119997.
- Vollero, A.; Palazzo, M.; Siano, A.; Sardanelli, D. (2018). Managing CSR Communication: A Study of Legitimacy-Seeking Strategies Adopted by Service and Product Companies. *The TQM Journal*, 30(5), 621–637.
- Woo, H.; Jin, B. (2015). Apparel Firms' Corporate Social Responsibility Communications. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(1), 37–55.
- Yu, H. C.; Kuo, L.; Kao, M. F. (2017). The Relationship Between CSR Disclosure and Competitive Advantage. *Sustainability*, 8(5), 547–570.
- Zhao, Z., Fanchen M.; Yin H.; Zhouyang, G. (2019). The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities. *Sustainability*, 11(1), 218.

2 Společenská odpovědnost firem – kontext implementace Čtvrté průmyslové revoluce a Industry 4.0

Rapidní technologický pokrok v novém miléniu navázal na třetí průmyslovou revoluci. Již tak propojený svět se stal ještě provázanější, díky propojení informačními a komunikačními technologiemi, které prohloubily trend globalizace charakteristický pro minulé století. Markantní změny se odborná veřejnost snaží popsat různými označeními. Nejradikálnějším a často diskutovaným příměrem je „**Čtvrtá průmyslová revoluce**“. Je nepopíratelné, že počátek 21. století a blízká budoucnost lidstva je a bude formována moderními technologiemi a jejich bezprecedentním propojováním. Změny spojené s nástupem těchto skokových technologických změn budou dalekosáhlé a bezesporu ovlivní jak celou společnost, tak i každého jednotlivce. Ovlivní náš způsob života, způsob naplňování potřeb a ve výsledku i způsob myšlení a chování. Třebaže dopady změn ovlivní celou společnost; nejvíce a také nejdříve se změny uskuteční v podnicích. Převládá obecný souhlas, že podniky se budou muset chovat zodpovědně více než kdy jindy – představují totiž hlavní a první nositele radikálních změn a budou formovat vzorce chování ve svých výrobcích a u zákazníků při spotřebě produktů. Jejich **společenská odpovědnost bude muset být integrální součástí implementace moderních technologií**, s potenciálem výrazně zlepšit kvalitu života, blahobyt společnosti a podpořit udržitelný rozvoj. Moderní technologie však zároveň představují i skrytou hrozbu, pokud nebudou zohledňovány zásady odpovědného a udržitelného chování.

Následující text je věnován průmyslovému rozvoji až po čtvrtou průmyslovou revoluci, přičemž propojuje historii průmyslových revolucí se společensky odpovědným chováním firem. Dále je pozornost zaměřena na koncept Industry 4.0, který reprezentuje hlavní myšlenkový směr pro činnost podniků během čtvrté průmyslové revoluce, tento koncept je následně zasazen do kontextu odpovědného chování firem.

2.1 HISTORIE PRŮMYSLOVÝCH REVOLUCÍ V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Termín **průmyslová revoluce** (PR) označuje změny primárně způsobené technologickým pokrokem, které se radikálně promítly do způsobu, jakým lidé do té doby žili. **Jedná se o velmi komplexní řetězec provázaných změn.** Technologie změnily způsob práce, kompetence potřebné pro vykonávání práce, organizační struktury uvnitř podniků a v neposlední řadě i produkty určené pro zákazníky. S pokrokem se k lepšímu měnila celková životní úroveň, ale mnohdy na úkor životního prostředí nebo za cenu prohlubování nerovností ve společnosti. Pokud tedy chceme v plném rozsahu pochopit čtvrtou průmyslovou revoluci, musíme nejdříve pochopit, jak výrazně se lidský život a společnost za posledních 300 let změnily.

Historikové berou průmyslovou revoluci jako změnu v technologiích, ekonomikách, kultuře, a to v globálním měřítku, která nastane postupně za delší časový úsek (Moll, 2021).

Průmyslové revoluce vždy začaly technologickou změnou spojenou s prohlubováním nerovnosti ve společnosti, a to bylo následováno politickými a sociálními reformami (Rahanu a kol., 2021). S tím souhlasí Lanteri (2021) a Herrmann (2019), kteří uvádí, že **každá průmyslová revoluce byla doprovázena hlubokými sociálními a ekonomickými změnami.**

Pohled na průmyslové revoluce se u odborníků, ať už historiků či ekonomů, různí. Proto také Průmyslové revoluce často nemají přesně daný začátek a konec. **První průmyslová revoluce (1PR)** revolucionizovala výrobní systémy náhradou lidské práce stroji – mechanizací průmyslu. **Druhá průmyslová revoluce (2PR)** umožnila industrializaci – elektrifikací průmyslu. **Třetí průmyslová revoluce (3PR)** umožnila využívání informací – charakteristická pro ni je informatizace. **Čtvrtá průmyslová revoluce (4PR)** využívá pokročilou digitalizaci a moderní technologie postavené na propojování fyzického světa se světem virtuálním.

2.1.1 První průmyslová revoluce

První průmyslová revoluce se odehrávala zejména ve Velké Británii. Názory na její začátek se různí, ale obecně lze uvést, že se jednalo o druhou polovinu 18. století. Hlavní technologickou inovací bylo **představení parního stroje**, který umožnil **první masově rozšířenou náhradu lidské práce za mechanickou**. Energie páry radikálně změnila průmysl. Lze s nadsázkou konstatovat, že se jednalo o první formu automatizace. Za zmínku také stojí fakt, že náhrada práce mechanizací zahájila odklon lidstva od využívání zvířecí síly, která od tohoto okamžiku ztrácela na významnosti (Jaehyoun, 2016; Lanteri, 2021; Zhang a kol., 2018). Další pokrok, v rámci 1PR bylo tzv. pudlování železa objevené Henrym Cortem v roce 1784. Jednalo se o významný **pokrok v materiálových vědách**. Další výrazná inovace ve zpracování přírodních zdrojů přišla se zpracováním ropy. Pokrok v materiálových vědách umožnil nástup lokomotivní dopravy a rozmach železnic – to umožnilo **budování infrastruktury mezi zeměmi** (Park, 2018). Na to navázala netechnologická změna – do té doby velmi lokální komunitní systémy výměny statků se industrializací přeměnily na **široký konkurenční trh** a došlo k drastickému **rozmachu globální ekonomiky** a ke změnám způsobu fungování trhů (Moll, 2021). Tento řetězec inovací započatý parním strojem a doplněný o pokrok v materiálových vědách je dobrým příkladem, jak inovace svým propojením výrazně změnilu podobu života, což je typický znak průmyslových revolucí.

1PR představovala dobu **turbulentních změn, přičemž ne všechny přinášely pozitivní efekty pro lidskou společnost**. Například vynález mechanického tkalcovského stavu ve Velké Británii s sebou přinesl i potřebu odolnějšího materiálu pro výrobu textilních produktů. Tím se stala bavlna, protože byla odolnější než vlna a len. Velká Británie byla tehdy největším producentem bavlněných výrobků, ale paradoxně sama žádnou neprodukovala. Všechna pocházela z jejích kolonií, zejména ze Severní Ameriky a z etické roviny je podstatné, že pocházela téměř výlučně z **otrocké práce**. Otroci byli dováženi z Afriky do Severní Ameriky. Ze Severní Ameriky byla bavlna dodávána do Velké Británie. Z Velké Británie se následně textilní produkty exportovaly do dalších zemí světa a získané

prostředky byly použity k financování dalšího obchodu s otroky. Vzniklo tím transatlantické propojení ekonomik (Moll, 2021), avšak s výrazně **neetickým podtónem**.

Pokrok vytvořil střední třídu pracovníků – dělníků. To s sebou přineslo významné sociální změny. **Pracovní podmínky** byly **nelidské a dělníci byli vykořisťováni**. Důkazem je výše mezd buržoazní, nižší střední a dělnické třídy, která byla značně rozdílná a vytvářela ve společnosti **velké sociální rozdíly**. Pracovníkům byla odebrána autonomie – vykonávali práci nebo jen její část jako stroj. Běžná byla také **dětská práce**. Vlastníci továren začali být vnímáni velmi negativně. Tyto faktory ovlivnily mimo jiné vznik komunistického manifestu (1848), což mělo dalekosáhlé dopady pro další historický vývoj lidstva. Z hlediska **životního prostředí** lze konstatovat, že **úvahy o jeho ochraně šly zcela stranou**. Vznikaly např. velké skládky (dokonce přímo na ulicích měst) či docházelo k velkému znečišťování řek (Moll, 2021; Sanchez, 2019).

2.1.2 Druhá průmyslová revoluce

Druhá průmyslová revoluce začala ve druhé polovině 19. století. Na rozdíl od 1PR zahrnovala více zemí – konkrétně Německo, Francii, Belgii, Itálii, Velkou Británii, Dánsko, Švédsko, Norsko a Japonsko. To umožnila infrastruktura vytvořená v důsledku 1PR, která urychlila globální růst sítě přístavů a železnic. Dodavatelské řetězce expandovaly za hranice jednotlivých zemí. 2PR položila základy dnešní podoby globalizace (Moll, 2021; Park, 2018).

Hlavní technologickou inovací bylo **využití elektřiny** – potažmo elektrifikace průmyslu. Elektřina sice byla objevena dříve, ale využití v masivním měřítku v průmyslu je ikonické právě pro období 2PR (Moll, 2021). Elektrická energie přinesla změny, které nastartovaly rozvoj všech průmyslových odvětvích. Díky elektrifikaci se 2PR oproti 1PR vyznačovala **rozšířením automatizace** (Lanteri, 2021). S rostoucí mírou elektrifikace došlo mimo jiné k masivnímu rozšiřování elektrické sítě i osvětlení. To se nově nacházelo nejen v továrnách, ale i domech a ulicích měst (Zhang a kol., 2018). Pokroky spojené s využíváním elektřiny a budováním elektrické infrastruktury odstartovaly éru informačních technologií díky **vynálezu a využívání telegrafu, rádia nebo telefonu**. Průlomový byl přenos prvního transatlantického signálu (Jaehyoun, 2016; Sanchez, 2019). Pokroku v různých odvětvích dopomohla nejen elektrifikace, ale i zdokonalení v materiálových vědách – zejména v ocelářství. V této době byla produkována **levná a kvalitní ocel**. Dalším průlomem byl později **vynález plastů** (Moll, 2021).

Důležité byly velké strukturální změny v průmyslu – zejména **přechod na masovou výrobu a vznik montážních linek**. Jaehyoun (2016), Moll (2021) či Park (2018) považují za významnou změnu spojenou s 2PR **rozmach dělby práce**. Na podnikové úrovni vznikaly jasné organizační hierarchie. Se změnou způsobu vykonávání práce souvisely změny v postavení zaměstnanců. Byly **legalizovány odbory**, které byly v období 1PR často potlačovány silou. Tím se zvýšila vyjednávací síla zaměstnanců a **začal se projevovat zájem o osobu zaměstnance a jeho potřeby**. Technologie, inovace a organizační změny zlepšily pracovní a životní podmínky, ale vyšší třída stále bohatla neúměrně vyšším tempem než nižší třídy. Tato propast byla velkým zdrojem frustrace ve společnosti (Moll, 2021). V tomto období i v důsledku frustrace a deziluze vznikaly sociálně orientované

či extremistické politické strany. Stále panoval zjevný **nezájem o environmentální či sociální odpovědnost podniku či podnikatele**, třebaže od 30. let 19. stol. se již objevovaly náznaky zájmu o zaměstnance, jejich potřeby i důstojný soukromý život. V tehdejší Československu byl příkladem podnikatele s komplexním přístupem k dělníkům Tomáš Baťa.

2.1.3 Třetí průmyslová revoluce

Začátek **Třetí průmyslové revoluce** se datuje až do 60. let 20. století. Pomyslná mezera mezi průmyslovými revolucemi, která tímto datováním vzniká, byla zapříčiněna zejména světovými válkami, hospodářskou krizí mezi nimi a částečně studenou válkou. Války pouze rozvinuly inovace z doby Druhé průmyslové revoluce. Největším objevem v pomyslném mezidobí byla **jaderná energie**, která byla ale prvotně využita pro zbrojní účely. V roce 1947 vznikl **první tranzistor**, což později přispělo ke vzniku oboru moderní elektroniky. V roce 1950 vznikla také nová generace počítačů, ale ty své využití ve větším měřítku našly až později. V období přechodu mezi PR se rozšířily inovace 2PR a byly položeny vědecko-technologické základy pro 3PR. Pohled společnosti na svět se však z pohledu společenské odpovědnosti firem příliš nelišil od pohledu uplatňovaného v období 2PR (Moll, 2021).

3PR je spojována s pojmy jako **informační a digitální věk** charakteristický propojenou společností, je tomu tak díky rozvoji informačních technologií a výpočetní techniky. Klíčová byla technologie **internetu**, který byl rozšířen v 90. letech 20. století. Hardware – potažmo celá elektronika zažívala od roku 1960 exponenciální růst. Obecně lze shrnout, že 3PR stála na **digitalizaci** (Moll, 2021), která funguje na dvou klíčových úrovních elektronické infrastruktury; tedy na hardwaru a softwaru. Li a kol. (2017) tvrdí, že 3PR stála zejména na pokrocích v hardwaru, oproti Čtvrté průmyslové revoluci, která stojí spíše na pokroku v oblastech technologií a softwaru.

Lidskou práci a její podobu v této době výrazně ovlivnila **robotika**. Způsob vykonávání práce ovlivnil od roku 1973 také **Ethernet**, který umožňoval lokální propojení počítačů, např. na podnikové úrovni. Komunikační propojení celé společnosti a jednotlivých lidí umožnil **vynález osobního počítače** v 80. letech 20. stol. a **vynálezy mobilních telefonů a laptopů** v 90. letech. Sdílení informací, digitalizace a vysoká dostupnost prostředků pro komunikaci odstranily geografické bariéry společnosti. Tyto změny ještě více **podpořily** již tak vysokou **míru globalizace**. Vznikly digitalizované nadnárodní dodavatelské řetězce a s globalizací přišly i nové obchodní a výrobní trendy. Například tzv. **offshoring**, kdy podniky přesouvají svoje procesy do zahraničí, kde je levnější pracovní síla; nebo **outsourcing** – najímání zahraničních společností pro vykonávání některých procesů (např. callcentra). Tyto dva typy procesů byly často realizovány v rozvojových zemích (Bangladéš, Indie, Mexiko aj.). V případě jejich nerentability byly přesunuty tam, kde bylo jejich zajištění levnější, a to bez ohledu na předchozí lokaci. Uvedené je přitom příkladem neodpovědného chování podniků a **pokračování praktik vykořisťování rozvojových zemí**, typické pro 1PR a 2PR. Globalizace však přinesla i další problémy, se kterými se lidstvo potýká dodnes, zejména jde o **environmentální dopady lidské činnosti, které způsobují klimatickou změnu** (Moll, 2021; Sanchez, 2019).

A právě problémy vznikající v důsledku lidské činnosti, zejména podnikání, se staly impulsem pro vznik nových pozitivních trendů a přístupů. Jako příklad lze uvést **koncept trvale udržitelného rozvoje**. Na podnikové úrovni se tento koncept ustálil do podoby konceptu **společenské odpovědnosti firem (CSR)**, díky kterému se poprvé v historii průmyslu a podnikového managementu krom ekonomické výkonnosti výrazněji prosadily otázky environmentální, sociální, etické a filantropické. CSR bylo založeno jako vize odpovědného podnikání, ve které podniky přispívají k veřejnému blahu, ekonomické prosperitě společnosti a zároveň pozitivně ovlivňují životní prostředí a své okolí. **CSR se tím stalo nástrojem podpory udržitelného rozvoje na úrovni podniku** (Potocan a kol., 2021).

2.1.4 Čtvrtá průmyslová revoluce

Rychlost, rozsah a hloubka změn v průmyslu a počínající změny ve společnosti značí nástup **Čtvrté průmyslové revoluce**. Jaehyoun (2016) a Chung (2021) tvrdí, že 4PR je už teď nevyhnutelná. Změny jsou globální a bezprecedentně propojují různé vědní obory. Míří k sociálnímu, ekonomickému a environmentálnímu pokroku, což je charakteristické pro Průmyslovou revoluci, jak bylo uvedeno výše. Otázkou však je, zda technologický pokrok 4PR bude působit na společnost pozitivně nebo negativně. Jak uvádí Scepanovic (2019), **finální důsledky transformace spojené s 4PR jsou nepředvídatelné** – ideje soukromí, bezpečnosti, vlastnictví, kariéry nebo spotřebního chování mohou být zcela zbořeny.

Každopádně je dnešní doba dobou nových trendů. Činnost podniků se začíná oddělovat od tradičních hmatatelných podstat (fyzického a finančního kapitálu), **důležitá jsou data, informace a znalosti**. Podnikatelská činnost už nebude spočívat pouze ve výrobních procesech, ale spíše bude založena na **poskytování služeb** ve formě digitalizovaných fyzických procesů – např. poskytování výrobních kapacit k pronájmu. Budoucnost se bude ubírat cestou výraznější **servitizace**. Dojde k minimalizaci rozdílů mezi podniky nabízejícími služby a podniky nabízejícími výrobky. Velmi důležitá bude rovněž **sdílená ekonomika**, která podle Zhanga a kol. (2018) vznikne přirozeně – díky integraci všech podnikových procesů a sdílení zdrojů napříč podniky v dodavatelských řetězcích.

2.2 ČTVRTÁ PRŮMYSLOVÁ REVOLUCE – KONCEPT INDUSTRY 4.0 A JEHO PRŮNIK SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM

Čtvrtá průmyslová revoluce je charakteristická globální transformací průmyslu. Ve spojení s digitalizací a dalšími moderními technologiemi a přístupy se pro tuto transformaci v rámci podniků ustálil název **„Industry 4.0“** (I40, v českém prostředí nazývaný „Průmysl 4.0“). Koncept Industry 4.0 je **z pohledu podniků charakteristický velkým množstvím automatizovaných výrobních systémů s automatickou výměnou dat**. Systémy komunikují mezi sebou a s lidmi a data jsou přístupná pro operátory výroby i pro ostatní účastníky procesu, např. zákazníky. Takové systémy budou decentralizovaně a autonomně řízeny. Důležité jsou přitom **moderní**

informační technologie, na kterých tato automatizace a autonomie stojí (Jaehyoun, 2016; Lasi a kol. 2014; Rahanaou a kol., 2021).

Výsledkem implementace I40 a pomyslným vrcholem integrace podnikových procesů pomocí informačních technologií v jedné továrně, bude **tzv. „Smart Factory“ neboli „Chytrá továrna“**. V rámci integrace procesů jedné továrny hovoříme o „vertikální integraci“. Nakonec však budou propojeny celé **hodnotové sítě napříč různými odvětvími**, dojde tedy k tzv. „horizontální integraci“. Spolu s dodavateli budou na vytváření hodnoty spolupracovat zákazníci, kteří se s nimi digitálně propojí (Rahanu a kol., 2021; Rub a Bahemia, 2019). **Integrálním a nepostradatelným prvkem všech systémů I40 bude i CSR a přístupy směřující k udržitelnosti**. Autoři dokonce uvádí, že bez těchto přístupů nebude implementace I40 úspěšná (Adamik a Nowicki, 2019; Park, 2018; Stachowicz a Nowicka-Skowron, 2019).

Implementace konceptu I40 v podnicích proto nesmí přinést žádná negativa v oblasti environmentální či sociální (Sanchez, 2019). Oproti předchozím průmyslovým revolucím, kdy byla péče o životní prostředí prakticky nulová a sociální potřeby byly ignorovány, je situace na prahu 4PR významně příznivější. Vždy existuje riziko, že změny v rámci 4PR budou orientovány čistě ekonomickými zájmy a krátkozrakým vnímáním benefitů, nicméně koncepty společenské odpovědnosti či udržitelného rozvoje se již staly natolik integrální součástí managementu podniků, že převažujícím trendem managementu by měl být **vyvážený ekonomický, sociální a environmentální přístup**. Tyto přístupy tvoří pilíře společenské odpovědnosti firem (Tetřevová a kol., 2017). Je zřejmé, že změny způsobené implementací konceptu I40 a potažmo změny způsobené 4PR se dotknou v různé míře každého z těchto pilířů. Odborná literatura se zaměřuje zejména na ekonomickou stránku I40. Celá problematika je však komplikovaná a komplexní, přičemž výhody implementace I40 lze realizovat napříč všemi pilíři. Například úspora materiálu se promítne nejen do ekonomické (úspora nákladů), ale i do environmentální (snížení nároků na životní prostředí) výkonnosti. **Správně řízená implementace konceptu I40 má proto potenciál výrazně přispět ke vzniku odpovědného a udržitelného podniku**. Níže uvedené poznatky sumarizují hlavní souvislosti mezi 4PR, I40 a jednotlivými pilíři CSR.

2.2.1 Industry 4.0 a ekonomická odpovědnost

Jak uvádějí Tetřevová a kol. (2017), ekonomická síla podniku a tvorba zisku je klíčová pro implementaci CSR. Ekonomický pilíř je i proto středem zájmu podniků a výzkumníků. **Přijetí konceptu I40 je již ze své podstaty určitou zárukou ekonomické výkonnosti a udržitelnosti**.

I40 bude **zdrojem konkurenceschopnosti** podniku a bude pomáhat **tvorit přidanou hodnotu** (Bonilla a kol., 2018; Sanchez, 2019). Díky implementaci systémů I40 bude možné vyrábět várky o velikosti jednoho výrobku za cenu dnešní masové výroby (Herrmann, 2019). Bonilla a kol. (2018) dodávají, že **klesnou** zejména výrobní **náklady** a všechny **výrobní procesy** budou díky I40 **efektivnější a výkonnější**. Výrobní procesy budou **modulární** – budou rozděleny na prvky, které budou snadno nahraditelné a vzájemně minimálně závislé, což pomůže k jejich vyšší flexibilitě. I40 také **zvýší produktivitu pracovníků** (Ghobakhloo a Fathi, 2020).

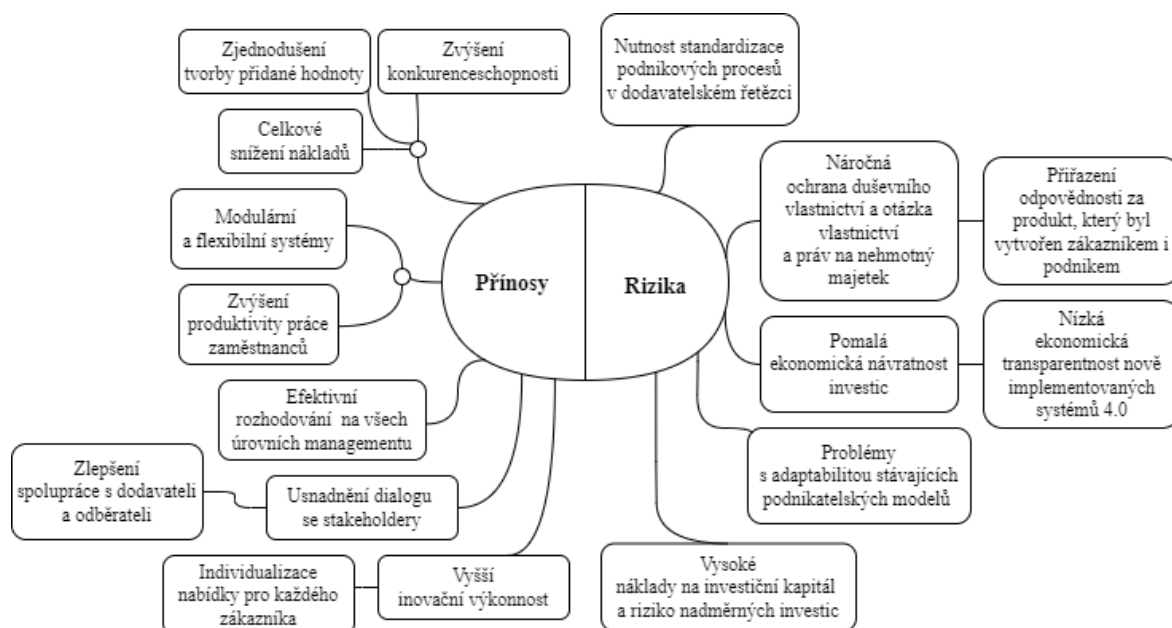
Systémy I40 mají rovněž potenciál **zefektivnit management podniků** (Sanchez, 2019). Jejich implementace zvýší objektivitu přijímaných rozhodnutí díky analytickým nástrojům pro operativní i strategický management (Stachowicz a Nowicka-Skowron, 2019).

Podle Adamika a Nowicki (2019), I40 **usnadní dialog se stakeholdery** a pomůže lepšímu reportování (nejen) v oblastech CSR. Ghobakhloo a Fathi (2020) tvrdí, že I40 pomůže zlepšovat řízení vztahů se zákazníky díky pokročilým systémům digitalizované komunikace. Ty ostatně v propojení s dalšími technologiemi, jako Kyberneticko-fyzikální systémy nebo Internet věcí, povedou i k užší mezipodnikové **spolupráci**. Lepší komunikace v rámci dodavatelských řetězců, na kterou upozorňují Adamik a Nowicki (2019), povede k efektivnějšímu řízení procesů v celém hodnototvorném řetězci. Park (2018) však varuje, že spolupráce v rámci dodavatelských řetězců nebude snadnou záležitostí a poukazuje na nutnost standardizovat procesy napříč celými řetězci.

I40 výrazně **zjednoduší zavádění inovací** (Ghobakhloo a Fathi, 2020). Inovace podporované velkým množstvím dat budou nedílnou součástí všech procesů. K usnadnění inovace procesů dopomůže i již zmíněná modularita a s ní spojená flexibilita systémů. Lasi a kol. (2014) doplňují, že prostředí I40 zkracuje periody výzkumu a vývoje. Systémy I40 díky tomu budou umožňovat **individualizaci šitou na míru zákazníkovi**. Park (2018) ale varuje, že zde může nastat problém s ochranou duševního vlastnictví. Zákazníci si budou moci svůj produkt navrhovat do značné míry sami – kdo ale poté ponese odpovědnost za tento produkt, zákazník, nebo firma? Tento problém je třeba vyřešit při nastavení systému spolupráce se zákazníkem.

Uvedené ekonomické dopady implementace I40 dokumentují jednoznačně pozitivní posílení ekonomického pilíře CSR, třebaže jsou zde i mnohá **rizika** a omezení, přičemž některá z nich již byla zmíněna. Sanchez (2019) dále upozorňuje na riziko spočívající v tom, že návratnosti investic nebude dosaženo dostatečně rychle; navíc implementace konceptu I40 je finančně velmi náročná. Herrmann (2019) souhlasí a dodává, že právě nízká ekonomická transparentnost implementace způsobuje neochotu podniků investovat. Rahanu a kol. (2021) shrnují ekonomická rizika následovně: vysoké ekonomické náklady, problém s adaptací podnikatelského modelu podniku, nejasné ekonomické výhody a riziko nadměrných investic. Odpovědný podnik musí tyto překážky zvážit a před implementací se na ně připravit.

Alternativní přínosy a rizika implementace konceptu Industry 4.0 z pohledu ekonomické odpovědnosti podniku jsou patrné z Obr. 2.1.



Obr. 2.1 – Přínosy a rizika implementace konceptu Industry 4.0 v kontextu ekonomické odpovědnosti podniků

Zdroj: Vlastní zpracování.

2.2.2 Industry 4.0 a sociální odpovědnost

Industry 4.0 ve velké míře ovlivní nejen podnikové systémy, ale i zaměstnance. I40 má potenciál vytvořit velké přínosy, ale i nemalé problémy v ekonomicko-sociální sféře, pokud nebude implementace brát v potaz i dopady na zaměstnance, místní komunitu či ostatní účastníky hodnotového řetězce či veřejnost. Zejména odpovědná **péče o zaměstnance** coby interního stakeholdera bude **důležitější než kdy dřív**.

Náhrada práce moderními technologiemi sice sníží náklady na lidskou práci, jak bylo zmíněno výše, ale zároveň v sobě skrývá potenciál zvyšování míry nezaměstnanosti (Sanchez, 2019). Vzdělání proto nabude na důležitosti. Důležité bude sebevzdělávání i rozvoj vzdělávacích systémů (Stachowicz a Nowicka-Skowron, 2019). Významnou roli budou také hrát rekvalifikace stávajících zaměstnanců (Park, 2018).

Pracovní pozice, které budou vyžadovat **nízkou úroveň dovedností** zcela nebo téměř úplně zaniknou. Herrmann (2019) ale namítá, že cílem I40 není zánik pracovních pozic, ale spíše změna podstaty práce. Na to je však potřeba výše zmíněná rekvalifikace v důsledku změn potřebných kompetencí zaměstnanců – za předpokladu, že tato rekvalifikace nebude integrální součástí přechodu na systémy I40, výsledná míra nezaměstnanosti povede k velkým socio-ekonomickým rozdílům ve společnosti (Li a kol., 2017). Pokud však bude tento problém překonán, dojde v konečném důsledku ke **zvýšení příjmů zaměstnanců** (Scepanovic, 2019), kteří budou **spravedlivěji odměňováni** (Ghobakhloo a Fathi, 2020). Změna charakteru práce díky moderním technologiím se také pozitivně promítne do **vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců** – umožní flexibilní práci i pracovní dobu a usnadní práci z jakéhokoli místa (Stachowicz a Nowicka-Skowron, 2019), a to zejména díky mobilním zařízením a propojením díky technologiím Internetu věcí a Cloud Computingu (Herrmann, 2019). Pro pracovníky pracující přímo na pracovišti má I40 mimo jiné potenciál zvýšit **bezpečnost práce**.

Za **rizika** implementace I40, kromě již uvedených, lze považovat zejména rezistenci vůči změnám (Park, 2018). Problém by mohl nastat při nízké ochotě top managementu přijímat změny; top management naopak musí příkladným způsobem změny iniciovat (Rahanu a kol., 2021). Stachowicz a Nowicka-Skowron (2019) dále vyslovují obavu, že implementace nových technologií může mít negativní vliv na podnikovou kulturu. Konkrétně se to může projevit ve způsobu, jak spolu budou zaměstnanci komunikovat. Hrozí také snížení erudice a znalostí specialistů, díky nadměrné podpoře chytrých zařízení. Implementace konceptu I40 by také mohla utlumit kreativitu zaměstnanců.

Krom dopadů na zaměstnance firem se projeví celá řada dopadů na externí zainteresované strany, pojednání o nich však přesahuje zamýšlený cíl této kapitoly. Klíčové přínosy a rizika implementace konceptu Industry 4.0 z pohledu sociální odpovědnosti podniku jsou patrné z Obr. 2.2.



Obr. 2.2 – Přínosy a rizika implementace konceptu Industry 4.0 v kontextu sociální odpovědnosti podniku
Zdroj: Vlastní zpracování.

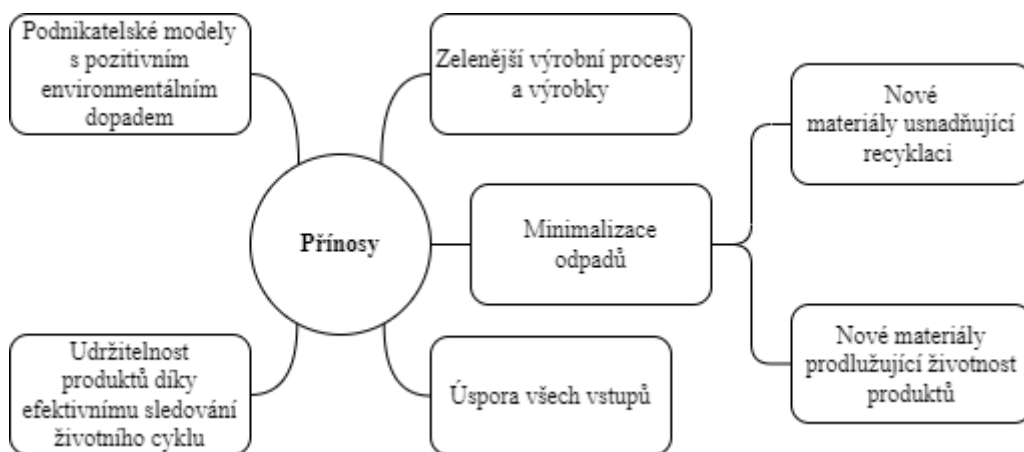
2.2.3 Industry 4.0 a environmentální odpovědnost

Environmentální odpovědnost podniků je významným tématem z pohledu implementace I40. I40 má potenciál vytvořit **environmentálně neutrální výrobní systémy**. V lepším případě mají tyto systémy dokonce **potenciál životnímu prostředí pomáhat** (Moll, 2021). Obecně se předpokládá, že koncept I40 výrazně přispěje v boji proti klimatické změně (Park, 2018). Shrnující pohled na potenciální přínosy implementace Industry 4.0 z hlediska environmentální odpovědnosti podniků poskytuje Obr. 2.3.

I40 umožní tvorbu **zelených produktů**, které nebudou nijak nebo jen minimálně zatěžovat životní prostředí (Herrmann, 2019). Výrazně k tomu má dopomoci možnost **sledovat toky** materiálů, surovin i hotových produktů **během celého** jejich **životního cyklu** a možnost produkty po skončení životnosti efektivně recyklovat. **Recyklace** bude zároveň **integrální součástí designu produktů** (Herrmann, 2019). S tím souvisí i nutné pokroky v materiálových vědách. Jaehyoun (2016) a Scepanovic (2019) uvádějí, že **nové materiály** budou během 4PR hrát významnou roli. Umožní totiž vyrábět výrobky z udržitelných

materiálů, které budou zároveň kvalitní a odolné. Prodlouží se tedy i životnost produktů (Park, 2018). To se logicky promítne i do množství vyprodukovaných výrobků, které se sníží, a tím opět poklesne zátěž pro životní prostředí. Díky implementaci I40 bude dále extrémně **minimalizováno množství odpadů**. V rámci konceptu I40 nebude mít plánované místo ani zastarávání výrobků.

Výroba samotná bude mnohem šetrnější. V kontextu I40 se často hovoří o **zvyšování energetické výkonnosti** (Jaehyoun, 2016; Sanchez, 2019) a obecně o **úspoře všech zdrojů** (Lasi a kol., 2014; Park, 2018). K té by mělo dojít zejména díky technologii 3D tisku, která se začíná ve velkém měřítku využívat již dnes. Současné technologie vytváří produkty odebráním materiálu z větších celků, čímž je formován objekt (Li a kol., 2017). To samo o sobě vytváří odpad, který je zátěží, protože se musí dále zpracovat. V případě technologie 3D tisku jsou však vytvářeny objekty vrstvením materiálu, přičemž nevzniká téměř žádný odpad (Herman, 2019).



Obr. 2.3 – Přínosy implementace konceptu Industry 4.0 v kontextu environmentální odpovědnosti podniků

Zdroj: Vlastní zpracování.

Co se týká **rizik** implementace konceptu Industry 4.0 z pohledu environmentální odpovědnosti, podstatná rizika pro životní prostředí nejsou zatím patrná. Jak bylo zmíněno výše, v centru pozornosti je momentálně zejména ekonomická stránka implementace konceptu I40. Nicméně se dá předpokládat, že s rostoucím počtem elektroniky (senzorů či výpočetní techniky) a s rostoucím rozsahem elektronické komunikace bude růst spotřeba elektrické energie. Ve vývoji jsou však už dnes protiopatření, např. moderní typy senzorů využívají odpadní tepelnou nebo mechanickou energii strojů, na kterých jsou umístěny, ke svému napájení.

2.3 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Průmyslové revoluce změnily podobu podnikání, výrobních systémů i práce jako takové. Komplexní změny pozitivně, ale často i negativně, ovlivnily životní prostředí a život jednotlivých lidí i celé společnosti. Nejinak tomu bude i v případě nadcházející Čtvrté průmyslové revoluce. V průmyslu vzniká koncept Industry 4.0, ve kterém bude s pomocí

digitalizace a moderních technologií propojen fyzický a virtuální svět. Velká množství dat budou automaticky shromažďována a zpracována na informace a ty budou okamžitě využity k optimalizaci veškerých procesů v hodnototvorném řetězci. **Změny budou ale pozitivní jen za předpokladu, že koncept I40 bude implementován v souladu s principy společenské odpovědnosti firem.** Zavádění autonomních systémů je spojeno s významným rizikem v podobě vzniku velkých nerovností ve společnosti a nese s sebou i další, výše zmiňovaná, rizika. **CSR představuje vhodný nástroj, který se musí stát integrální součástí systémů I40,** pro prevenci rizik a eliminaci ohrožení, která může koncept I40 způsobit v oblasti environmentální, zaměstnaneckých otázek, ale i ekonomické výkonnosti podniků.

Souběžná implementace konceptu I40 a CSR je však spojena s řadou otázek. Jednou z nich je, zda a jak lze zakomponovat principy společenské odpovědnosti firem do systému, který je autonomní a nevyžaduje zásah člověka při své činnosti. Další otázka spočívá v tom, zda může odpovědnost za vykonávané procesy nést sama chytrá továrna? Otázkou je i to, zda je vůbec morální vytvářet umělou inteligenci s lidskými vlastnostmi, jako je odpovědnost? Hledat odpovědi na tyto otázky budou nejen výzkumníci, ale i společnost v budoucnu. Lze však konstatovat, že CSR je nástroj, který má potenciál uvedené překážky překonat, a dokonce proměnit potenciální hrozby v příležitosti. V rámci dalších výzkumů proto bude účelné zaměřit pozornost na formulaci standardů pro odpovědnou a udržitelnou implementaci konceptu I40 v podnicích.

SEZNAM LITERATURY

- Adamik, A.; Nowicki, M. (2019). Pathologies and Paradoxes of Co-Creation: A Contribution to the Discussion about Corporate Social Responsibility in Building a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Sustainability*, 11(18).
- Bonilla, S. H.; Silva, H. R. O.; da Silva, M. T.; Goncalves, R.F.; Sacomano, J. B. (2018). Industry 4.0 and Sustainability Implications: A Scenario-Based Analysis of the Impacts and Challenges. *Sustainability*, 10(10).
- Ghobakhloo, M.; Fathi, M. (2020). Corporate Survival in Industry 4.0 Era: The Enabling Role of Lean-digitized Manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 1–30.
- Herrmann, F. (2019). The Smart Factory and its Risks. *Systems*, 6(4).
- Chung, H. (2021). Adoption and Development of the Fourth Industrial Revolution Technology: Features and Determinants. *Sustainability*, 13(2).
- Jaehyoun, K. (2016). The Internet Information and Technology Research Directions based on the Fourth Industrial Revolution. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 10(3), 1311–1320.
- Lanteri, A. (2021). Strategic Drivers for the Fourth Industrial Revolution. *Thunderbird International Business Review*, 63(3), 273–283.
- Lasi, H.; Kemper H. G.; Fettke, P.; Feld, T.; Hoffman, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.
- Li, G. P.; Hou, Y.; Wu, A. Z. (2017). Fourth Industrial Revolution: Technological Drivers, Impacts and Coping Methods. *Chinese Geographical Science*, 27(4), 626–637.
- Moll, I. (2021). The Myth of the Fourth Industrial Revolution. *Theoria*, 68(167), 1–38.

- Park, S. C. (2018). The Fourth Industrial Revolution and Implications for Innovative Cluster Policies. *AI & Society*, 33(3), 433–445.
- Potocan, V.; Mulej, M.; Nedelko, Z. (2021). Society 5.0: Balancing of Industry 4.0, Economic Advancement and Social Problems. *Kybernetes*, 50(3), 794–811.
- Rahanu, H.; Georgiadou, E.; Siakas, K.; Ross, M.; Berki, E. (2021). Ethical Issues Invoked by Industry 4.0. In: *28th European Conference on Systems, Software and Services Process Improvement (EuroSPI)*; Krems, Austria, September 1–3, 2021, 589–606.
- Rub, J.; Bahemia, H. (2019). A Review of the Literature on Smart Factory Implementation. In: *25th IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation / 25th ICE/IEEE International Technology Management Conference (ITMC)*; European Society for Concurrent Engineering, Valbonne Sophia-Antipolis, France, June 17–19, 2019.
- Sanchez, D. O. M. (2019). Sustainable Development Challenges and Risks of Industry 4.0: A Literature Review. In: *3rd Global IoT Summit (GIoTS)*; IEEE ComSoc IoT Emerging Technologies Initiative, Aarhus, Denmark, June 17–21 2019.
- Scepanovic, S. (2019). The Fourth Industrial Revolution and Education. In: *8th Mediterranean Conference on Embedded Computing (MECO)*; Budva, Montenegro, June 10–14, 2019, 704–707.
- Stachowicz, J.; Nowicka-Skowron, M. (2019). Opportunities and Threats to the Functioning of Contemporary Socially Responsible Enterprises Organized According to the Concept of ‘Industry 4.0’. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 415–428.
- Tetřevová a kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.
- Zhang, G. L.; Zhao, G.; Liu, M.; Yu, S. Q.; Liu, Y. L.; Yang, X. F. (2018). Prediction of the Fourth Industrial Revolution Based on Time Series. In: *2018 International Conference on Intelligent Information Technology (ICIIT)*; Hanoi, Vietnam, February 26–28, 2018, 65–69.

3 Společenská odpovědnost firem – udržitelné služby

Východiskem z dlouhodobě neudržitelné spotřební společnosti může být i rozvoj ekonomiky založené na službách oproti tradičním obchodním modelům, které cílí na prodej výrobků (Bellos a Ferguson, 2017). Posun vyspělých ekonomik od výroby ke službám je možné pozorovat od druhé poloviny dvacátého století (Mangan a kol., 2020). **Poptávka po službách roste nejen na B2C trhu**, kde je tažena zejména rostoucím bohatstvím a větším množstvím volného času lidí ve vyspělých ekonomikách, **ale také na B2B trhu**.

V průmyslu došlo k nárůstu služeb do takové míry, že se stávají strategickým cílem i mnoha výrobních firem (Kowalkowski a kol., 2017). Průmyslová výroba se mění tak, že už nejde jen o kvalitní výrobu, ale také o služby poskytované zákazníkům. Posun ke službám je většinou využíván při dosažení fáze vyspělosti výrobku, která má za následek pokles příjmů, který lze zvrátit právě přidáním služeb k danému výrobku. **Investovat do služeb představuje pro výrobní firmy nový zdroj příjmů** (Ahamed a kol., 2013), ale také zdroj **zvyšování prodeje a zlepšování vztahů se zákazníky**, které vedou k „uzamknutí“ zákazníků, neboť služby mohou být nejlépe vyvinuty, prodávány a dodávány jejich výrobcem (Bigdeli a kol., 2017). Služby se tak mohou stát zdrojem zisku, zajistit spokojenost zákazníků a podpořit růst firmy (Kowalkowski a kol., 2017).

Výrobci tak vnímají sami sebe stále více jako poskytovatele služeb, kteří nabízejí celková řešení. Významné podniky jako např. General Electric, IBM, které byly založeny na výrobní dokonalosti, jsou dnes reformovány a zaměřeny více na služby přidávající hodnotu (Mangan a kol., 2020). **Fyzický majetek přestává být symbolem prestiže**, stále častěji **je vnímán jako ekologická zátěž**. Firmy tak postupně přecházejí od klasického prodeje výrobků k jejich pronájmu a k nabízení komplexního řešení jako hodnoty. **Dochází k transformaci výrobních podniků z výrobkově dominantní logiky**, kdy je kladen důraz na vlastnictví výrobků, **na logiku dominance služeb** (Wang a kol., 2018). Při dominanci služeb dochází k integraci mezi zdroji výrobce a zákazníka a k vzájemnému sdílení informací tak, aby byl výrobce nápomocen při dosahování cílů zákazníka (Eggert a kol., 2018). Dodavatelé se snaží získat konkurenční výhodu poskytováním co nejspecifičtější a nejintenzivnější nabídky služeb (Kryvinska, 2014), které jsou ziskovější než samotné výrobky a poskytují tak více příležitostí k růstu (Pistoni a Songini, 2017; Ahamed a kol., 2013). Výrobci se zaměřují proto spíše na prodej funkcí, které jsou tzv. dematerializované, než na prodej hmotných výrobků (Manzini a Vezzoli, 2003).

Důvody, které vedou průmyslové firmy čím dál více k nabídce služeb, tj. **k zavedení konceptu nazvaného servitizace** (z anglického „Servitization“), mohou být různé. Mezi obecné důvody patří zejména **komoditizace, nasycení trhu, zrychlování inovačního cyklu výrobků, tlak konkurence, globalizace, nové technologie** (Pistoni a Songini, 2017; Vandermerwe a Rada, 1988; Benedettini a kol., 2015). Firmy k servitizaci přistupují často z **finančních, strategických a marketingových důvodů**. V posledních letech k nim přibýly **environmentální důvody** související s celospolečenským globálním trendem trvalé udržitelnosti (Ahamed a kol., 2013).

Implementace tzv. **zelené servitizace** přináší především **možnost** odklonit se od neudržitelných vzorců výroby a výkonnosti produktů a **nastartovat společnosti směrem k trvalé udržitelnosti** poskytováním tzv. zelených služeb (Opazo-Basáez a kol., 2018). Firmy mohou jejich prostřednictvím uspokojit zákazníky zajímající se o environmentální problémy současnosti a získat image udržitelného podniku. Zelená servitizace tak představuje pro firmy konkurenční výhodu a funguje jako strategie schopná podporovat přístupy zaměřené na zvýšení udržitelnosti (Marić a Opazo-Basáez, 2019).

Rozvoj tzv. **digitální servitizace**, která zahrnuje výrobek, službu a software, **souvisí s konceptem Průmyslu 4.0**. Firmy prodávají inteligentní služby, označované také jako **chytré služby**, které **umožňují monitoring, kontrolu, optimalizaci a autonomní funkce** (Porter a Heppelmann, 2014). Jejich poskytovatelé tak díky znalostem a zkušenostem mohou např. dobře predikovat poruchu (Kaňovská, 2018). Vyžaduje to řešit otázky související s nutnými investicemi do lidských zdrojů i do samotné digitální technologie na jedné straně a otázky související se ziskem příjmů z těchto služeb na straně druhé (Kamp a Gamboa, 2021). **Nejvyšší formou jsou pak plně digitalizované podniky**, které **přechází od výroby k poskytování platformy**, která spojuje mnoho výrobců a zákazníků. Např. z výrobce automobilů se stane poskytovatel platformy zajišťující sdílení automobilů. Ten tak může monitorovat, řídit, optimalizovat a poskytovat ekosystém umožňující využití autonomních funkcí, např. autonomních vozidel, která jsou tak užívána efektivněji a mají také nižší cenu (Kohtamäki a kol., 2019). Výhodou pro poskytovatele platform jsou také získaná data o poskytovaných službách, která jim mohou poskytnout různé obchodní příležitosti (Eloranta a Turunen, 2016).

Důležitá je také kompatibilita cílů ve službách jednotlivých partnerů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. V praxi je to však z důvodu nárůstu složitosti logistických a dodavatelských systémů náročné na uplatnění (Gros, 2016). Přesto se stále častěji objevují spojení jako **udržitelná logistika, udržitelné logistické řetězce a systémy** (Mangan a kol., 2020) a také **udržitelné systémy výrobek-služba** (dále zaužívaná zkratka **PSS**, z anglického spojení – Product Service System) či **udržitelná servitizace** (Manzini a Vezzoli, 2003).

3.1 VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ SERVITIZACE JAKO MOŽNÉHO NÁSTROJE K DOSAŽENÍ UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Servitizace představuje obchodní model uplatňovaný ve výrobních firmách za účelem zvýšení přidané hodnoty, který je odlišuje od konkurence (Garcia a kol., 2019; Luz Martín-Peña a Ziaee Bigdeli, 2016). **Klade důraz na přesun od zvyšování spotřeby k lepšímu pochopení potřeby**, tj. od kvantity vyrobeného a prodaného zboží ke kvalitě nabízených služeb (Friedel, 2019). Umožňuje tak reagovat na zvyšující se nároky zákazníků také v environmentální oblasti. Např. pro podniky chemického průmyslu v České republice je servitizace novou příležitostí, jak generovat konkurenční výhodu zejména vůči konkurenci z jihovýchodní Asie (Špaček a kol., 2016).

3.1.1 Způsoby integrace výrobků a služeb a jejich vztah k udržitelnosti

Servitizaci můžeme charakterizovat třemi kroky, které se liší různými úrovněmi integrace výrobků a služeb a tím i složitostí nabídky, což má dopad na celý proces uspokojování požadavků zákazníků (Pistoni a Songini, 2017):

- v prvním kroku servitizace je **nabídka výrobku podporována celou řadou služeb zaměřených na zlepšení jeho funkčnosti;**
- ve druhém kroku jsou **přidány některé služby zaměřené na zlepšení procesů a zákaznické služby pro zlepšení vztahů se zákazníkem;**
- ve třetím kroku **se produkty a služby spojují v nové a jedinečné nabídce v podobě systému výrobek-slужba.**

Kastalli a kol. (2013) upozorňují, že z ekonomického a konkurenčního hlediska nemusí samotná revize obchodního modelu směrem k servitizaci stačit k dosažení strategických cílů v oblasti udržitelnosti. Podle Tukker a Tischnera (2006) je tvrzení, že PSS rovná se automaticky udržitelnost, jen mýtus. PSS má potenciál zvýšit konkurenceschopnost a přispět k udržitelnosti, ale může být realizován pouze pečlivým návrhem PSS a nemusí být vždy dosažitelný. Firmy tedy musí pečlivě posoudit, zda spotřebitelé jejich PSS koupí. **Skutečná síla PSS** je v tom, že se odklání od stávajících konceptů produktů a ze své podstaty **se zaměřuje na konečnou potřebu, poptávku nebo funkci, kterou je třeba splnit.** Tato změna v myšlení enormně zvyšuje míru svobody výrobcům při hledání udržitelných možností zlepšení, a pokud jsou při návrhu PSS důkladně zohledněny úvahy o udržitelnosti, může být dobře odkryt její nevyužitý potenciál (Tukker a Tischner, 2006). Hlavní důraz by měl být kladen na **služby životního cyklu výrobku**, tj. na údržbu a optimální využití, protože ty mohou snížit dopad na životní prostředí při jeho používání a také spotřebu materiálu a energie v systému. Pro výrobní podniky tak servitizace může být jedním ze způsobů, jak udržitelnosti dosáhnout (Tether a Bascavusoglu-Moreau, 2011; Lay a kol., 2010).

Vlastní integrace výrobků a služeb může probíhat různými způsoby, které Park a kol. (2012) rozdělili do dvou základních skupin. První skupina obsahuje **formy integrace zaměřené na sledování marketingových cílů**, tzn. na diferenciaci nabídky pro zákazníky, přičemž **výrobky a služby lze od sebe oddělit a prodat samostatně** (Pistoni a Songini, 2017). Při tomto marketingovém přístupu je však již malý prostor pro další zlepšování životního prostředí a je víceméně pouze na straně výrobce. Může se týkat např. zlepšování technologického procesu a modernizace technologií, což však vyžaduje obvykle nemalé investice. Firmy tak při tomto způsobu integrace obvykle zůstávají na úrovni parametrů svých výrobků, technologií apod., daných zákonnými limity.

Druhá skupina způsobů integrace se již týká změny strategického zaměření firem. Většina těchto přístupů se vyvinula až po roce 2000 a od předcházejících se liší tím, že jsou produkty a služby integrovány v prvotní fázi návrhu nabídek tak, aby poskytovaly funkce, které zákazníci chtějí. Implementace **strategického přístupu k servitizaci** je však mnohem náročnější. Souvisí s vytvořením nové podoby organizace firmy, s jejím začleněním v dodavatelském řetězci, se změnou její struktury, kultury a manažerských řídicích systémů a bývá doprovázena implementací nových technologií a transformací provozních procesů tak, aby bylo zajištěno rozvinutí potřebných znalostí a dovedností

zaměstnanců. Dochází tak ke vzniku nových obchodních modelů, rozšiřujících stávající nabídky výrobků prostřednictvím souvisejících služeb (Aas a kol., 2018; Hua Li a kol., 2015). Patří sem nabídka v podobě: řešení (Solutions), integrovaného řešení (Integrated Solutions), PSS (Product Service System), funkčního prodeje (Funcional Sales), funkčního výrobku (Function Product) a integrovaného inženýrství produktů a služeb (Integrated Product and Service Engineering). Největší příležitosti pro udržitelný rozvoj pak vytváří poslední tři zmíněné způsoby integrace.

Řešení spočívá v přizpůsobení se a řešení specifického problému zákazníka integrací výrobků, služeb a softwaru (Raddats a kol., 2019). Řešení poskytují např. banky prostřednictvím integrace bankovních produktů, poradenství a mobilních/počítačových aplikací tak, aby jejich nabídka byla komplexní a vyhovovala neustále se měnícím potřebám klientů po celém světě (Miller a kol., 2002).

Integrované řešení představuje rovněž propojení výrobků a služeb dle požadavků zákazníků, avšak není omezeno na použití elektronického zařízení (Pistoni a Songini, 2017). Jeho součástí tedy nemusí být software.

Systém výrobek-slужba (PSS) představuje systém výrobků, služeb, podpůrných sítí a infrastruktury, který je navržený tak, aby byl konkurenceschopný a měl menší vliv na životní prostředí než tradiční obchodní modely (Mont, 2002). Vede k naplnění specifických požadavků jednotlivých zákazníků (Kanignat a kol., 2018). Je přitom kladen větší důraz na hodnotu zákazníka pro firmu, než na technické specifikace a vlastnosti produktu. Zaměřuje se na prodej funkcí (Manzini a kol., 2003).

Funkční prodej představuje prodej komplexního řešení složeného z kombinace výrobků a služeb, které uspokojují zjištěnou potřebu zákazníka s ohledem na celou životnost výrobku nebo služby, tj. od návrhu přes výrobu až po službu (Aurich a kol., 2006). Poskytovatel rozhoduje, jakými výrobky funkci zajistí, např. vyčištění prostoru místo nákupu samotného čisticího prostředku, praní prádla místo prodeje pračky. Tím se liší od leasingu, kdy o výrobcích, kterými bude poskytována funkce, rozhoduje zákazník.

Funkční výrobek je výstupem funkčního prodeje. Je spojovaný s různými platebními možnostmi, např. s platbou za hodiny používání výrobků, nebo periodicky (za rok, měsíc), za výkon zařízení nebo za poskytnutou funkci (Alonso-Rasgado a Thompson, 2006). Příkladem funkčního produktu může být tiskárna, pokud podnik platí jejímu poskytovateli za počet nakopírovaných papírů a vlastnictví tiskárny se nepřenáší na zákazníka.

Koncept integrovaného inženýrství výrobků a služeb je nejvyšší formou integrace. Spojuje vlastnosti funkčního výrobku tak, aby se cílilo na funkce dodávané zákazníkovi a na úplné začlenění různých prvků do nabídek firem s cílem lépe splnit potřeby zákazníka (Pistoni a Songini, 2017). Např. výrobce poskytne a nainstaluje své stroje u zákazníka, který za jejich použití platí dodavateli podle vyrobeného objemu. Když vyrábět nepotřebuje, dodavatel si vezme stroj zpět. Dodavatel se snaží zajistit, aby zákazník používal stroje co nejdéle a aby při jejich používání nedocházelo k poruchovosti nebo k příliš častým opravám. Tento vztah mezi odběratelem a dodavatelem je označován také jako **leasing**, v tom případě nemusí být dodavatel současně výrobcem.

Strategický přístup k servitizaci tedy představuje inovaci podnikových schopností a procesů vedoucí k lepšímu vytváření hodnoty pro zákazníka i dodavatele (Kryvinska

a kol., 2014), přičemž výrobce je nápomocen při dosahování cílů zákazníka, které by již měly respektovat také celospolečenský požadavek na trvale udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost. Neely (2008) rozlišuje pět úrovní implementace PSS:

- **PSS orientovaný na integraci** představuje koncept poskytování služeb prostřednictvím vertikální integrace. Příkladem jsou ropné společnosti, které nejen těží, rafinují a vyrábějí pohonné hmoty, ale poskytují obrovskou infrastrukturu pro distribuci a maloobchod (Kryvinska, 2014).
- **PSS orientovaný na produkt** nabízí službu přímo související s nabízeným produktem. Stále dochází k převodu vlastnictví výrobku. Jedná se o základní služby, jako jsou likvidace či záruka, i pokročilé služby, zahrnující vývoj nebo implementaci produktu (Neely, 2008).
- **PSS orientovaný na služby** již začleňuje služby do produktu a ty jsou již neoddělitelně integrovány (Kryvinska, 2014). Příkladem jsou inteligentní dopravní systémy, které integrují informační a telekomunikační technologie s dopravním inženýrstvím (Neely, 2008).
- **PSS orientovaný na užití** poskytuje přístup k produktům, nástrojům, příležitostem nebo schopnostem, které zákazníkům umožňují splnit konkrétní uspokojení jejich potřeb. Vlastnictví hmotného produktu nepřechází na zákazníka, ale je zpoplatňován přístup k němu (Neely, 2008). V závislosti na smlouvě může mít uživatel právo držet produkt po určitou dobu nebo pouze pro jedno použití (Vezzoli a kol., 2014).
- **PSS orientovaný na výsledky** představuje plné nahrazení produktu službou, které již nelze od sebe oddělit. Jedná se o vrcholný stupeň servitizace. Výrobce si ponechává vlastnictví produktů a je zákazníkem placen pouze za poskytnutí dohodnutých výsledků. Zákazník je tak osvobozen od problémů a nákladů spojených s pořízením, používáním a údržbou zařízení a produktů (Vezzoli a kol., 2014).

3.1.2 Obchodní modely servitizace uplatňované v chemickém průmyslu

Při strategickém přístupu k servitizaci výrobních firem z odvětví chemického průmyslu je kladen důraz zejména na pomoc zákazníkům efektivněji využít chemikálie a snížit chemický odpad tak, aby se o něj nemusely starat a nést za něj odpovědnost (Kanignant a kol., 2018). V této souvislosti se vyskytují tři následující obchodní modely:

- **Chemical Product Services** představuje PSS orientovaný na výrobky. Vzniká transformací dodavatelů chemických výrobků v dodavatele kombinací chemických výrobků a služeb, které společně vytvářejí pro obě strany výhodnou situaci. Výrobní podniky se přitom stále snaží dosáhnout prodeje co největšího objemu chemikálií, k čemuž jim služby pomáhají (Kotrman a kol., 2006). Tyto kombinace chemických výrobků a služeb mohou být spojovány s různými fázemi životního cyklu výrobku. Jako příklad lze uvést zásobování a skladování chemikálií, odborné poradenství z oblasti chemie pro ladění procesů, dopravu, recyklaci a zpracování chemického odpadu, environmentální a bezpečnostní programy a školení pracovníků (Kanignant a kol., 2018).
- **Chemical Management Services** je PSS orientovaný na služby. Aplikuje se u speciálních chemických výrobků a služeb, které dodavatelé a zákazníci společně

zlepšují a implementují. Důraz je kladen na vytváření dlouhotrvající spolupráce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb v oblasti dodávek chemikálií a řízení služeb s nimi spojených (Stoughton a Votta, 2003), na optimalizaci procesů, neustálé snižování nákladů a rizik spojených s chemickým cyklem produktu a na snižování environmentálního dopadu (Kotrman a kol., 2006). Příkladem je spolupráce při dodávce chemikálií, kontrole kvality chemických látek a produktů, chemické úpravě, odstranění použitých chemikálií, recyklaci chemických látek apod. (Kanignant a kol., 2018).

- Při uplatnění **Chemical Leasing** se jedná o variantu PSS orientovanou na užití, kdy jsou specifické chemické látky prodávány jako služby. Vlastníky chemikálií zůstávají jejich výrobci. Zákazníci si kupují např. službu vyčištění součástí zařízení nebo trubek. Cena za službu není závislá na množství spotřebovaných chemikálií, ale v tomto případě na počtu vyčištěných součástí a trubek (Kanignant a kol., 2018).

3.1.3 Poskytované služby na B2B trhu a jejich vztah k udržitelnosti

Služby na B2B trhu jsou většinou specificky zaměřené pro každého zákazníka, takže poskytují unikátní řešení specifického problému. Následující rozdělení služeb v udržitelných PSS do osmi skupin se značně rozdílnými ekonomickými a environmentálními charakteristikami vychází z detailnější klasifikace tří modelů PSS, a to PSS orientovaných na produkt, užití či na výsledky (Tukker, 2004).

Produktově orientované služby představují doplňkové služby, potřebné během používání výrobku. **Vlastnictví produktu přechází na odběratele** a řadíme sem:

- **Služby související s produktem**, kdy inovativní interakce mezi dodavatelem a zákazníkem jsou dány ekonomickým a konkurenčním zájmem firmy o neustálé hledání přínosů pro životní prostředí. Z pohledu udržitelnosti jde např. o služby k zajištění prodlouženého výkonu životního cyklu výrobku jako jsou služby údržby, oprav, modernizace, výměny a zpětného odběru produktu po dosažení konce životnosti, dodávky náhradních dílů, recyklace ve výrobním podniku. Klíčovým prvkem pro zajištění konkurenční výhody je zde zabránění možnosti replikace ze strany konkurence (Annarelli a kol., 2020).
- **Služby v oblasti poradenství a konzultace** ve vztahu k prodávanému produktu, kdy poskytovatel poradí nejúčinnější využití produktu. Jedná se např. o vzdělávání, školení zaměstnanců v oblasti know-how o výrobcích, poradenství, konzultace, poskytnutí informací o efektivním využití výrobků, poradenství ohledně organizační struktury týmu, který produkt používá nebo ohledně optimalizace logistiky (Tukker, 2004).

U služeb orientovaných na užití je konkurenční výhodou **fyzické vlastnění zdrojů a organizace procesů producentem**. Jedná se o spolupráci na inovacích řízených ekonomickým a konkurenčním zájmem společnosti a o neustálé hledání ekologicky prospěšných nových řešení, jakými jsou vysoce účinné, trvanlivé, opakovaně použitelné a recyklovatelné produkty (Vezzoli a kol., 2014). Řadíme sem:

- **Služby leasingu**, které jsou spojené s možností užití výrobku a jeho funkcí, přičemž vlastnictví je zpravidla ponecháno na dodavateli (D'Agostin a kol., 2020),

který často také odpovídá za údržbu, opravy a kontrolu. Nájemce platí za užití produktu a má k němu obvykle neomezený a individuální přístup.

- **Služby spojené s pronájmem nebo sdílením produktu**, kdy uživatel platí za použití produktu a hlavní rozdíl proti leasingu je v tom, že uživatel nemá neomezený a individuální přístup k produktu a postupně ho používají různí uživatelé, např. možnost sdílení automobilů, kol a jiných dopravních prostředků (Annarelli a kol., 2020).
- **Sdružování produktů – pooling**, kdy dochází k současnému použití produktu, například spolujízdy v dopravních prostředcích. Silným motivem pro zákazníky k jejich využívání je snížení environmentálních dopadů spojených s výrobou nižšího počtu potřebných výrobků nebo se snížením emisí (Bardhi a Eckhardt, 2012).

U **služeb orientovaných na výsledek/řešení** záleží na výrobcí, jakým způsobem, tj. řízením činností, platbou za jednotku služby nebo funkčním řešením, naplní konečné potřeby zákazníků (Geng a kol., 2019). Jedná se o:

- **Řízení činností** spočívající v outsourcingu části činností firmy třetí stranou, např. catering, úklid kanceláří, který je nyní běžný ve většině firem.
- **Platbu za jednotku služby**, kdy uživatel již nekupuje produkt, ale pouze výstup produktu podle úrovně použití. Příkladem může být nabídka platby uživatele za výtisk, kterou nyní používá většina výrobců kopírek. Výrobci tak přebírají veškeré činnosti potřebné pro zachování funkce kopírování v kanceláři, tj. zajišťují dodávky papíru a toneru, údržbu, opravy a případnou výměnu kopírky místo dřívějšího prodeje samotné kopírky.
- **Funkční řešení** představuje dohodu mezi zákazníkem a poskytovatelem o zajištění určitého specifického výsledku navrženého řešení, např. zajištění maximální možné sklizně pro zemědělce místo nabídky pesticidů výrobcem (Tukker, 2004). Jedná se tedy o nabídku kompletního řešení, které může významně prospět životnímu prostředí, např. tím, že firma díky inovacím minimalizuje spotřebu energie při používání výrobku. Tomu přispívá i fakturace za jednotku služby, nikoli za jednotku spotřebovaných zdrojů. Inovativní interakce mezi společností a zákazníkem řídí ekonomický a konkurenční zájem firmy o hledání ekologicky výhodných nových řešení, např. trvanlivé, opakovaně použitelné a recyklovatelné výrobky (Vezzoli a kol., 2014).

Z tohoto rozdělení služeb je zřejmé, že poskytovatel má pokaždé o něco více svobody při naplňování skutečné konečné potřeby zákazníka. Největší přínosy pro udržitelnost přináší systém PSS orientovaný na užití a na výsledek, a to prostřednictvím zvýšené účinnosti zdrojů ve výrobě a spotřebě. Některé studie upozorňují, že zákazníci nejsou připraveni na tento typ obchodního modelu a varují před tzv. **paradoxem dematerializace**, kdy se nabídka služeb orientovaná na řešení stává méně atraktivní než nabídka orientovaná na výrobky. Nicméně orientace na řešení přináší nejlepší ekonomické a environmentální výsledky především z důvodu snižování nákladů a efektivního využití u výrobce.

Doni a kol. (2019) upozorňují, že některé PSS nejsou ze své podstaty efektivnější z hlediska zdrojů než obchodní modely založené na prodeji produktů. Přidání služeb,

jako je údržba, modernizace a renovace, však prodlužuje životnost produktu, a proto snižuje jeho obrat a globální ekologický i ekonomický dopad používání produktu. K obdobnému závěru dospěli také Kastalli a kol. (2013). Model PSS ovlivňuje zejména ekonomický a environmentální aspekt udržitelnosti, ale nemá sám o sobě významné účinky na aspekt sociální. Vezzoliho a kol. (2018) však uvádějí jako **významný sociální přínos** snížení vstupních nákladů pro začínající podnikatele, např. na výrobní zařízení, které si místo jeho koupi mohou od výrobce pronajmout.

Servitizace tedy bývá z hlediska životního prostředí lepší než prodej samotných výrobků, avšak to samo o sobě nezaručuje, že ji výrobce upřednostní. Při zvažování alternativních řešení je nutné identifikovat, které zdroje umožňují environmentální politiky a do jaké míry mají ekonomické důsledky. **Servitizace** v obchodním portfoliu snižuje spotřebu energie související s provozními postupy a **může tak učinit výrobní systém udržitelnějším**. Z druhé strany, **přijetí udržitelného dodavatelského řetězce může hrát zásadní roli při začleňování servitizace do podnikání** (Wolf, 2021).

Významné úrovně servitizace jsou pozorovány ve firmách po celém světě (Shi a kol., 2017). Přistoupilo k ní už 38 % výrobních firem (Mastrogiamomo a kol., 2019). Mnoho dalších firem se servitizací začalo anebo ji plánuje. Odlišování prostřednictvím poskytování služeb se tak stává charakteristickým rysem inovativních výrobních firem (Díaz-Garrido a kol., 2018).

V teoretické rovině je v české odborné literatuře servitizaci věnována, na rozdíl od zahraničí, stále malá pozornost. Těmito tématy se zabývá jen několik autorů, např. (Friedel, 2019; Kaňovská, 2018; Vlčková, 2019; Vlčková a Podškubková, 2020; Vlčková a kol., 2021). Lze předpokládat, že se malé povědomí o servitizaci projevuje i v praxi výrobních firem v České republice. Ukázaly to také výsledky provedeného vlastního internetového dotazování a analýzy webovských stránek vybraných 49 slévarenských firem v České republice, z nichž vyplynulo, že s pojmem servitizace se setkala pouze třetina respondentů. 70 % respondentů, poté co jim byla stručně vysvětlena její podstata, uvedlo, že ji rozumí a 40 % respondentů tuto strategii již využívá. Firmy nabízejí široké portfolio především konvenčních služeb a jen ojediněle nabízí pokročilé služby úzce spjaté s produktem v kooperaci s dalšími subjekty dodavatelské sítě (Vlčková a Balášová, 2019). Přestože se v České republice z celkového počtu 2 652 výrobních firem věnuje službám 45 % z nich, 2 % firem se transformovalo až v poskytovatele služeb (Mastrogiamomo a kol.; 2019), lze očekávat, že potenciál služeb není v dostatečně míře dosud využíván. Firmy v České republice tak mají příležitost využít strategický přístup k servitizaci jako nástroje pro podporu udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti a posilovat tak své konkurenční postavení na trhu.

Vnější prostředí a vnitřní podmínky firmy a tím zřejmě i odlišné důvody k servitizaci jsou ovlivněny také odvětvím, do kterého firma patří (Turunen a Finne, 2014). Příkladem, jak přistupovat k udržitelnosti a důkazem, o jak široký koncept se jedná, může být environmentálně citlivé odvětví, jakým je **chemický průmysl**. Ten v České republice čelí četným globálním výzvám. Náklady spojené s nově zaváděnými environmentálními a bezpečnostními standardy, platnými v rámci Evropské unie, neúměrně prodražují produkci, na druhé straně jsou stále ještě výrazně nižší náklady na pracovní sílu v jihovýchodní Asii. To vytváří v tomto odvětví nepříznivé počáteční podmínky, které musí

firmy kompenzovat jinými způsoby. S určitou mírou zjednodušení lze říci, že v případě komoditní chemie je snahou být co nejlevnější a v případě specializované chemie být co nejoriginálnější a nejrychlejší (Špaček a kol., 2016). Zejména **v odvětví specializované chemie se tak v podobě udržitelné servitizace nabízí firmám další možná cesta k získání konkurenční výhody.**

Hlavním cílem předmětné studie je proto identifikovat a diskutovat příklady dobré praxe uplatňování konceptu udržitelné servitizace ve firmách v České republice. Zvláště se pak zaměřit na chemický průmysl. K naplnění tohoto cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

- analyzovat a zhodnotit rozsah a strukturu poskytovaných služeb u vybraných podniků působících v České republice a jejich vazbu na udržitelnost;
- detailněji analyzovat a zhodnotit rozsah a strukturu poskytovaných služeb u vybraných podniků chemického průmyslu působících v České republice a jejich vazbu na udržitelnost a identifikovat/demonstrovat příklady dobré praxe společensky odpovědného chování výrobních podniků působících v České republice.

3.2 PŘÍSTUPY K SERVITIZACI V ČESKÝCH VÝROBNÍCH PODNICÍCH

3.2.1 Data a metodika

Ke zpracování předmětné studie byly využity primární a sekundární zdroje. **Sekundární zdroje** vychází jednak z cílené literární rešerše zejména zahraniční odborné literatury a odborných studií, zaměřených na pojmy servitizace, služby na B2B trhu, udržitelná servitizace a udržitelné služby, dále pak z informací získaných při účasti na mezinárodních konferencích, z webových stránek jednotlivých firem působících v České republice, z výročních zpráv zveřejňovaných na portálu justice.cz a z registru ekonomických subjektů ČSÚ. Jako **primární zdroje** byly využity webové stránky vybraných podniků analyzované z pohledu uváděných nabízených služeb a řízené rozhovory ve vybraných podnicích chemického průmyslu v letech 2019 až 2021.

Výstupy předmětné studie pak byly zpracovány na základě analýzy, komparace a syntézy získaných informací.

Studie byla realizována ve dvou fázích. **Cílem v první fázi** bylo nejdříve prostřednictvím analýzy a zhodnocení rozsahu a struktury nabízených služeb a jejich vazby na udržitelnost u vybraných podniků působících v České republice odhalit současné přístupy k udržitelné servitizaci v českých výrobních podnicích. Poté, **ve druhé fázi**, bylo cílem provést detailnější analýzu nabízených služeb a jejich rozřazení do skupin podle uplatňovaných obchodních modelů spojených se strategickým přístupem k servitizaci u podniků chemického průmyslu působících v České republice. Současně identifikovat příklady dobré praxe v oblasti implementace udržitelných PSS. Výsledky pak ukazují na úroveň servitizace v odvětví chemického průmyslu a to, jak nabízené služby napomáhají k trvalé udržitelnosti.

Aktuální trendy ve službách nabízených výrobními podniky z různých odvětví průmyslu v ČR byly nejdříve identifikovány analýzou 165 náhodně vybraných webových stránek výrobních firem z pohledu služeb, které nabízejí a z pohledu dostupnosti informací

pro zákazníky o nabízených službách. Aby bylo možné odhalit **trendy ve službách nabízených chemickými firmami** a jejich dopad na udržitelnost v České republice, byly dále analyzovány webové stránky 36 vybraných chemických podniků z pohledu uváděných nabízených služeb.

Při analýze webových stránek firem bylo sledováno, jak jsou informace o poskytovaných službách daných podniků dostupné, zda jsou uvedeny na hlavní stránce/záložce nebo zda je nutné otevřít některé ze záložek, takže jsou informace o poskytovaných službách obtížněji zjistitelné; zejména pak bylo sledováno, jaké konkrétní služby firmy nabízejí a zda se na jejich webových stránkách objevuje informace o servitizaci a poskytování celých komplexních řešení. Vzhledem k tomu, že úspěšná servitizace je ve značné míře podmíněna inovacemi, bylo také zjišťováno, zda jsou na webových stránkách firem uvedeny informace o útvarech zaměřených na inovace, případně přímo na inovace ve službách.

3.2.2 Analýza služeb prezentovaných na webových stránkách vybraných průmyslových podniků působících na B2B trhu

Jestliže chtějí výrobní podniky prostřednictvím služeb podpořit růst firmy a přispět k trvalé udržitelnosti, musí o nabízených službách jejich zákazníci vědět. Jednou z možností, jak toho dosáhnout je jejich prezentace na firemních webových stránkách. **Nabídka služeb výrobními podniky z různých odvětví průmyslu v České republice** byla proto identifikována analýzou webových stránek 165 náhodně vybraných firem. Byly přitom zjišťovány tyto **proměnné**: velikost firmy z hlediska počtu zaměstnanců; služby nabízené na hlavní webové stránce (první úroveň prezentace); služby nabízené až po otevření některé ze záložek (druhá úroveň prezentace); služby uvedené společně s nabídkou produktu (označeno také jako třetí úroveň prezentace); existence útvarů, vztahujících se k inovacím majícím vliv na úroveň služeb. Výsledky jsou uvedené v Tab. 3.1 a Tab. 3.2 Další sledovanou proměnnou byly nabízené druhy služeb ve struktuře podle úrovně prezentace, tj. podle jejich umístění na webových stránkách firem. Jejich seznam je uveden v Tab. 3.3 až Tab. 3.5, přičemž tučně jsou označeny služby vztahující se k podpoře udržitelných PSS a proložené pak služby, které odpovídají již strategickému přístupu firmy k servitizaci cílené na nabídku komplexního řešení po celou dobu životnosti výrobku, na funkce poskytované výrobkem nebo na jeho užití.

Tab. 3.1 – Relativní četnosti firem podle umístění prezentovaných služeb a informací o útvaru inovací podle velikosti firem

Podniky	Relativní četnost	Prezentované služby	Prezentace na 1. úrovni	Prezentace na 2. úrovni	Prezentace s výrobkem	Útvar na inovace
Malé	22 %	73 %	59 %	46 %	35 %	24 %
Střední	37 %	66 %	57 %	57 %	59 %	30 %
Velké	41 %	73 %	58 %	51 %	57 %	52 %
Celkem	100 %	70 %	58 %	52 %	53 %	38 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3.2 – Absolutní a relativní četnosti firem podle umístění prezentovaných služeb

Prezentované služby na www stránkách	Počet podniků	Procenta podniků
Neprezentují je	49	30 %
Prezentují je	116	70 %
Na 1. úrovni	96	58 %
Pouze na 1. úrovni	20	12 %
Na 2. úrovni	86	52 %
Pouze na 2. úrovni	10	6 %
Na obou úrovních	76	46 %
S produktem – na 3. úrovni	87	53 %
Pouze s produktem	10	6 %
Na všech třech úrovních	65	39 %

Zdroj: (Vlčková a Podškubková, 2020).

Tab. 3.3 – Nabízené služby prezentované na hlavní webové stránce, tj. na 1. úrovni

Oblast nabízených služeb	Nabízené služby
Zákaznické centrum a poradenství	zákaznické centrum, podpora pro zákazníky, poradna k produktům, odborné konzultace, efektivní poskytování služeb v oblasti logistiky, pomoc s projekty , poradenská činnost, receptury na míru , manuály, video návody, škola mistrů, servisní škola
Informační služby	databáze, veřejně přístupná odborná informační služba
Výzkum a vývoj	zkušební laboratoře, zakázkové měření, dodávky dílů dle výkresové dokumentace, transfer technologií ,
Výroba	výroba na zakázku, podle specifických požadavků zákazníků , smluvní výroba, průmyslový park
Obchod	e-obchod, podniková prodejna, služby prodejců, množstevní sleva, platba po doručení, doručení zdarma, garance vrácení peněz, výměna produktů, reklamace, doplňkové služby přizpůsobené potřebám zákazníků
Servis a údržba	komplexní servis , technický servis, technologický servis, opravy, generální opravy, zákaznická podpora při závadách, náhradní díly
Logistika	komplexní logistické služby, produktové balení

Zdroj: (Vlčková a Podškubková, 2020).

Tab. 3.4 – Služby nabízené po otevření záložky na webových stránkách, tj. na 2. úrovni

Oblast nabízených služeb	Nabízené služby
Zákaznické centrum a poradenství	centrum zákaznické podpory, centrum služeb , poradenství, technická pomoc, horká linka, zákaznická linka, zákaznická podpora a pomoc online, sociální poradenství , manuály, návody, montážní postupy, konzultace, dokumentace
Informační služby	informace o surovinách, o produktech, o objednávkách, textilní databáze, technická informatika, dálkové sledování dat , veřejně přístupná odborná informační služba (VPOIS), kalkulačka zateplení, medicínské kalkulačky
Vzdělávání	kurzy a školení, semináře, pronájem učebny a školící techniky, instruktážní videa, virtuální prohlídky, speciální prohlídky, prohlídky a odměření u zákazníka, exkurze, speciální akce, tréninkové oddělení, středisko ekologie
Výzkum a vývoj	výzkum a vývoj, konstrukční řešení a vývoj celého produktu až po jeho realizaci , návrh řešení, výpočty, analýzy , uvedení do provozu , designový návrh , zušlechťování, automatizace výroby, aplikace, implementace, nová technická řešení
Měření a diagnostika	metrologické centrum, laboratoř (zkušební, aplikační, životního prostředí , stavebních hmot), měření, testování vzorků, adjustace produktu, posudky, diagnostika , defektoskopie , řízení jakosti, kontrola kvality
Výroba	výroba náhradních dílů, řemeslné služby , repase , kompletní montáž , elektromontáže, vč. protokolu o elektrické bezpečnosti, zakázková výroba
Obchod	e-shop, specializované prodejny, půjčovna pomůcek, předprodejní, prodejní a poprodejní služby , financování, úvěr, pojištění
Servis a údržba	kompletní servis , předprodejní, poprodejní, záruční a pozáruční služby , protipožární, technologický , technický , neplánovaný servisní zásah , pravidelné servisní údržby , předplacený servis , nepřetržité služby , komplexní péče o výrobky po jejich prodeji , řešení závad , diagnostika, opravy, generální opravy, servisní služby ke zlepšení kvality produktů , koloristický servis
Logistika	logistické služby, likvidace odpadů , zásobování

Zdroj: (Vlčková a Podškubková, 2020).

Tab. 3.5 – Služby nabízené ve spojení s výrobkem, tj. na 3. úrovni

Oblast nabízených služeb	Nabízené služby
Zákaznické centrum a poradenství	poradenství a konzultace , zákaznická podpora, technologická podpora, hotline
Informační služby	sledování zakázky, vzorkovníky
Výzkum a vývoj	<i>služby spojené s vývojem produktu, výroba dle požadavků zákazníka, řešení na klíč, receptury na míru, vývoj směsí, vývoj výrobku, zpracování projektu a realizace, zpracování technologických postupů</i>
Výroba	<i>obsluha stroje, likvidace chemických látek, recyklace, repasování</i> , výroba vzorků
Měření a diagnostika	poskytování zkoušek, provedení laboratorních a provozních testů, testování vzorků, posuzování technického stavu, dálková diagnostika, měření, seřízení , prohlášení o vlastnostech, analýzy
Servis a údržba	dodávky náhradních dílů, servis a opravy , revize lisů, čištění, dezinfekce , dodávky produktů s příslušenstvím potřebným k jejich instalaci, montáž, technická pomoc, seřízení stroje, komplexní servis technické podpory, repasování strojů , náhradní díly, chladicí boxy
Logistika	logistická podpora, logistika, kooperace

Zdroj: (Vlčková a Podškubková, 2020).

3.2.3 Analýza služeb prezentovaných na webových stránkách vybraných podniků chemického průmyslu

Chemický průmysl patří z environmentálního pohledu k nejcitlivějšímu průmyslovému odvětví. Byla proto provedena detailněji **analýza rozsahu a struktury nabízených služeb podniky chemického průmyslu působícími v České republice**.

Výsledky analýzy webových stránek 36 chemických firem z pohledu nabízených služeb jsou uvedeny v Tab. 3.6 až Tab. 3.9. V Tab. 3.6 je uvedena struktura sledovaných firem chemického průmyslu z pohledu jejich velikosti a odvětví (komoditní či specializovaná chemie), ve kterém podnikají. V Tab. 3.7 jsou uvedeny relativní četnosti podniků chemického průmyslu podle umístění prezentovaných služeb a existence útvarů inovací uváděných na jejich webových stránkách, a to ve struktuře podle velikosti firem. Dále jsou uvedeny nabízené služby prezentované na webových stránkách sledovaných firem chemického průmyslu rozdělené podle toho, zda odpovídají marketingovému přístupu k servitizaci (Tab. 3.8), nebo strategickému přístupu k servitizaci (Tab. 3.9). Rozděleny jsou přitom podle tří obchodních modelů uplatňovaných v chemickém průmyslu.

Tab. 3.6 – Struktura firem chemického průmyslu z pohledu velikosti a odvětví

Podniky	Odvětví chemie		Celkem četnosti podniků	
	komoditní	specializovaná	absolutní	relativní
Malé	0 %	22 %	8	22 %
Střední	0 %	31 %	11	31 %
Velké	14 %	33 %	17	47 %
Celkem	14 %	86 %	36	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3.7 – Relativní četnosti firem chemického průmyslu podle umístění prezentovaných služeb a informací o útvaru inovací podle velikosti firem

Podniky	Prezentované služby	Prezentace na 1. úrovni	Prezentace na 2. úrovni	Prezentace s výrobkem	Útvar na inovace
Malé	63 %	38 %	75 %	75 %	63 %
Střední	55 %	45 %	55 %	64 %	46 %
Velké	88 %	71 %	71 %	77 %	82 %
Celkem	75 %	42 %	67 %	72 %	67 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3.8 – Služby prezentované na webových stránkách firem chemického průmyslu při marketingovém přístupu k servitizaci

Poradenství v oblasti legislativy	vedení předepsané dokumentace, zpracování bezpečnostních listů, bezpečnostního značení pracovišť, specifikací, podnikových norem, podkladů pro schvalovací řízení, informace o legislativních změnách, pomoc s legislativou při uvedení výrobků na trh, posouzení provozovny v souladu s platnými bezpečnostními předpisy aj.
Služby analytických laboratoří	analytická podpora, analytické rozborů, zakázková adjustace, testování vzorků, hodnocení a posuzování vlastností surovin a výrobků, poskytování nestranných a vysoce objektivních zkoušek, atestace výrobků
Ostatní služby	služby na pracovišti, servisní a provozně technické služby, dodávka vod, energií, komplexní systém služeb svým vlastním výrobním jednotkám i externím firmám působícím v areálu průmyslové zóny, služby nabízené ostatními subjekty v areálu, pronájem učebny a školicí techniky, zpracování kotevních plánů, výpomoc při zpracování nebo hodnocení cenových nabídek, pronájmy, různé způsoby prodeje

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3.9 – Služby prezentované na webových stránkách firem chemického průmyslu při strategickém přístupu k servitizaci

Chemical Product Services	Logistické služby	doprava, převoz odpadů, dodávky zboží automobilovými cisternami v celé EU, jednotlivými a ucelenými vlakovými soupravami, logistika, Chempark, skladování chemikálií, globální sourcing, zásobování
	Poradenství v oblasti legislativy	vedení předepsané dokumentace, zpracování bezpečnostních listů, bezpečnostního značení pracovišť, specifikací, podnikových norem, podkladů pro schvalovací řízení, informace o legislativních změnách, pomoc s legislativou při uvedení výrobků na trh, posouzení provozovny v souladu s platnými bezpečnostními předpisy
	Odborné poradenství	poradenství a konzultace při odstraňování skládkového plynu, emisí a odpadních vod, poradenský servis k použití výrobků, návrh a posouzení protiradonových izolací
	Nabízená školení	zásady osobní a provozní hygieny, bezpečnost při práci s chemickými přípravky, nakládání s nebezpečnými chemickými látkami, zajištění kontaktů na proškolené realizační firmy aj.
	Služby vývojových laboratoří	dlouhodobý monitoring, zjišťování závad ve výrobcích, v technologiích
Chemical Management Services	Spolupráce	ve výzkum, při řízení jakosti, pokládce materiálů, např. izolací, spolupráce při aditivaci výrobků, zprostředkování výroby na nejvhodnějších technologických zařízeních
	Služby související s environmentální problematikou	likvidace chemických odpadů, vč. nebezpečných, recyklace a čištění organických rozpouštědel, čištění odpadních vod pro různé kapacity a různé požadavky na kvalitu výstupní vody, vč. zpracování všech stupňů projektové dokumentace, chemicky šetrné čištění oběhových systémů obráběcích technologií, vč. vyčerpání upotřebené obráběcí kapaliny a zprostředkování její likvidace, zajištění kompletní výstavby nebo dodávky, technologické části ekologických staveb, úprava vody, provoz odplyňovacího systému a jeho servis, monitoring znečištění ovzduší, horká linka a dálkové sledování dat, periodické prohlídky vybraných aplikací
	Smluvní výroby, modifikace na přání zákazníka	polotovary, hotových výrobků, směsí, syntézy na zakázku, vývoj a výroba výrobku „na klíč“, speciální opravy a nátěry, chemické odstraňování vodního kamene
Chemical leasing		chemicky šetrné čištění a dezinfekce oběhových systémů obráběcích technologií, vč. vyčerpání upotřebené obráběcí kapaliny a zprostředkování její likvidace a naplnění oběhových systémů novou obráběcí kapalinou

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.3 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Z hlediska relevantnosti výsledků provedené analýzy je nutné brát v potaz, že při analýze prezentovaných služeb pouze na webových stránkách firem je teoreticky také možné, že firma neprezentuje všechny nabízené služby zákazníkům na svých webových

stránkách, případně, že i přes pečlivost vyhledávání nebyly všechny nabízené služby nalezeny. Pokud však firma považuje nabízené služby spojené s jejich výrobky alespoň jako marketingový nástroj ke zvyšování své hodnoty, a tedy i zisku a jejího růstu, pak je také na svých stránkách prezentuje.

Výsledky analýzy jsou také ovlivněny skutečností, že se nejedná o úplné soubory firem, ale o náhodně vybrané soubory. 165 vybraných firem z různých průmyslových odvětví tvoří z celkového počtu 2 652 výrobních firem na B2B trhu 6 % (Mastrogiamomo a kol., 2019). 36 firem z chemického průmyslu tvoří 2 % z 1 786 podniků spadajících do NACE 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků (Český statistický úřad, 2019). Soubory lze tedy považovat za dostatečně velké pro kvalitativní analýzu tak, aby z výsledků mohly být odvozeny přístupy výrobních podniků k udržitelné servitizaci v České republice a poskytly základní odpovědi na stanovené cíle. Tomu nahrává také příznivá struktura analyzovaných podniků z hlediska jejich velikosti, kdy je obdobná struktura celého souboru 165 firem a 36 firem chemického průmyslu. V obou případech mají největší zastoupení velké firmy. Vzhledem k tomu, že implementace strategického přístupu k servitizaci, který má významně větší vliv na udržitelnost, je ale mnohem náročnější, vyžaduje obvykle vytvoření nové podoby organizace firmy, je spojena s jejím začleněním v dodavatelském řetězci a její vyjednávací silou v něm, se změnou struktury firmy, kultury a manažerských řídicích systémů a zpravidla bývá doprovázena implementací nových technologií, vyžaduje transformaci podnikových procesů a investice do výzkumu, vývoje a rozvinutí potřebných znalostí a dovedností zaměstnanců, lze očekávat, že k tomuto způsobu integrace budou přistupovat právě hlavně velké firmy.

Výsledky ze 165 firem různých odvětví ukazují, že na svých webových stránkách prezentuje nabízené služby 70 % sledovaných firem, přičemž přímo na hlavní webové stránce je prezentuje 58 % firem. Obdobné výsledky jsou i u podniků chemického průmyslu, kdy na webových stránkách prezentuje služby 75 % firem. Tyto výsledky lze vnímat jako nárůst uplatňovaných služeb proti roku 2016, kdy bylo na základě provedené rešerše zjištěno, že se službám věnuje 45 % firem (Mastrogiamomo a kol., 2019). V odvětví chemického průmyslu bylo také zjištěno vyšší procento firem prezentujících své služby na 3. úrovni prezentace, tj. až po rozkliknutí nabídky výrobků. Rozdíl je zejména u malých podniků, kdy je prezentovalo cca dvakrát více podniků (75 %) než u ostatních odvětví (35 % podniků).

Na prezentaci nabízených služeb na webových stránkách 165 firem nemá vliv velikost firmy, neboť ve všech případech se pohybuje kolem 70 %. Proti tomu v odvětví chemického průmyslu je vždy cca o 10 % nižší zastoupení u malých a středních firem prezentujících služby ve prospěch velkých firem. Ze všech firem pouze 38 % má na svých webových stránkách uveden útvar inovací, či útvar služeb zabývající se jejich inovacemi, avšak z velkých podniků to je 52 %. U podniků chemického průmyslu je toto procento výrazně vyšší, a to 67 % a u velkých podniků dokonce 82 %. Podniky chemického průmyslu také častěji uvádějí informace o inovacích, přičemž největší rozdíl je opět u malých podniků (63 % proti 24 %). Je to dáno tím, že malé chemické podniky v této skupině jsou zastoupeny výhradně podniky z odvětví specializované chemie, pro něž je typické, že se prezentují právě službami šitými na míru svým zákazníkům. Právě tyto podniky pak mohou být vhodným příkladem pro dalších výrobní podniky v České republice, které hledají příležitosti

pro uplatnění pokročilé servitizace. Obecně podniky chemického průmyslu kladou historicky velký důraz na služby v podobě technického servisu.

Bylo také zjištěno, že čím pokročilejší služby jsou, tím méně firem je nabízí. Lze tedy usuzovat, že většina malých a středních firem prezentujících poskytované služby je vnímá spíše jako další marketingový nástroj pro diferenciaci své nabídky zákazníkům vůči své konkurenci a je spíše v počátečním stádiu procesu servitizace. Proti tomu velké firmy se zabývají ve větší míře inovacemi, nabízejí více pokročilé služby a mají tak větší možnosti/předpoklady k přechodu na vyšší úroveň integrace výrobků a služeb. Tyto výsledky také korespondují s výsledky rešerše, ze které vyplývá, že k přechodu k vyššímu podílu služeb u výrobních firem dochází postupně a většina firem je tedy zatím ve fázi integrace výrobků a služeb směřující k naplnění marketingových cílů. Jen ojediněle, zejména velké firmy dospěly ke strategickému přístupu k servitizaci.

Výsledky dále ukazují, že pouze na první úrovni se prezentuje svými službami 12 % firem, jen na druhé úrovni nebo s výrobkem, tj. na třetí úrovni se prezentuje 6 % firem. Na dvou různých úrovních se pak prezentuje 46 % a na všech třech úrovních 39 % firem. Z toho je zřejmé, že pokud firma služby nabízí, snaží se jimi vždy prezentovat na více místech. Z rozdělení služeb podle úrovně jejich prezentace a z obsahové analýzy nabízených služeb vyplynulo, že s největší různorodostí služeb se lze setkat po otevření některé ze záložek na hlavní webové stránce (2. úroveň prezentace). S ohledem na očekávaný přechod na obchodní modely orientované na služby spojené s výrobkem, podle vzoru úspěšných zahraničních firem, by však měly být služby prezentovány a nabízeny hned na hlavní webové stránce.

Z hlediska posouzení úrovně servitizace bylo také zajímavé sledovat prezentaci nabízených služeb jednotlivými firmami. 17 firem prezentovalo pouze jednu službu, 2 firmy prezentovaly své služby obecně takto: „Umíme se přizpůsobit Vaším požadavkům a nalézt řešení na míru“; „Přizpůsobíme se Vaším potřebám a nabízíme Vám doplňkové služby v oboru“. Nejkomplexnější zjištěná nabídka služeb s produktem (PSS) byla: „čištění a dezinfekce obráběcího prostoru, analýzy maziv a výroby olejů a kapalin dle požadavků zákazníka“.

Při analýze nabízených služeb byly identifikovány všechny způsoby integrace výrobků a služeb zaměřené na sledování marketingových cílů, tzn. na diferenciaci nabídky pro zákazníky. Co se týká forem integrace zaměřených na strategické změny vedoucí k poskytování funkcí, kdy je reálný předpoklad, že by vedly k podpoře udržitelných PSS, byly identifikovány služby na všech třech úrovních prezentace. Pro určení jejich konkrétního přínosu pro udržitelnost by však bylo nutné provést cílené rozhovory s manažery, kteří mají tuto problematiku ve své kompetenci.

Proložené jsou v příslušných tabulkách uvedeny ty služby, které přinášejí největší příležitosti pro udržitelný PSS, tj. funkční prodej (Funcional Sales) nebo funkční výrobek (Function Product). Byla přitom zjištěna pouze jedna nabídka komplexního řešení po celou dobu životnosti výrobku nebo služby (Funcional Sales), a to nabídka firmy **TOS KUŘIM, a.s.** (<http://www.tos-kurim.cz/cz/>), která na svých stránkách uvádí:

„Nákup stroje z našeho portfolia pro nás znamená zahájení dlouhodobého partnerství se zákazníkem. Uvědomujeme si, že nepřetržitý provoz stroje a jeho dlouhá životnost je pro kupující klíčová. Pružně reagovat na podněty zákazníka nám umožňuje Service Desk.

Zákazník má možnost sledovat průběh vyřizování svého požadavku“; „Pokusíme se vám poskytnout i dílčí pronájem výrobních technologií a našeho výrobního zázemí. Lze dohodnout i dlouhodobý pronájem či outsourcing dílčích subdodávek výroby.“ Současně tato společnost poskytuje takové služby jako školení obsluhy a údržby, záruční a pozáruční servis, dálková diagnostika, preventivní servis, možnost řešení na klíč, vč. technologie.

Nabídka nejvyšší formy integrace v podobě konceptu leasing (Integrated Product and Service Engineering), nebyla na žádné z analyzovaných webových stránek nalezena. Pozitivně lze však hodnotit, že se objevují nabídky služeb v podobě pronájmu učeben a školící techniky, půjčoven pomůcek, sociálního poradenství, zprostředkování výroby na nejvhodnějších zařízeních, transferu technologií, výroby podle specifických požadavků zákazníků, receptury na míru, služeb přizpůsobených potřebám zákazníků, designového návrhu, nových technických řešení, ale také dodávek náhradních dílů, oprav, komplexního servisu, repase, likvidace odpadů, dálkového sledování dat, dálkové diagnostiky (smart služby) atd. Jsou to všechno služby s velkým potenciálem přispívat k udržitelnému rozvoji. Tento potenciál se navíc znásobuje právě tím, že to jsou nabídky služeb výrobců/poskytovatelů, kteří jsou nositeli know how (výroby, výrobků a jejich aplikací) a dokážou výrazně efektivněji než samotný zákazník pozitivně uplatňovat společensky odpovědné chování zejména v oblasti ekonomické a environmentální odpovědnosti.

U podniků chemického průmyslu byly služby rozříděny podle obchodních modelů uplatňovaných v tomto odvětví. Uvedeny jsou jednak služby, které odpovídají marketingovému přístupu k servitizaci, kdy vzniká pouze malý prostor pro inovace směrem k udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Jejich cílem je odlišit se od konkurence diferenciací nabídky produktů prostřednictvím pouze doplňkových služeb. Uvedeny jsou rovněž služby odpovídající novým obchodním modelům vycházejícím z integrace výrobků a služeb při strategickém přístupu k servitizaci, s cílem efektivnějšího využívání chemikálií z hlediska dopadů na životní prostředí a také ekonomických dopadů. Přitom obvykle vlastnictví výrobků a odpovědnost za chemický odpad zůstává na poskytovateli udržitelných PSS.

Podle očekávání existuje v chemickém průmyslu široká škála služeb související s environmentální problematikou, které jsou nabízeny v mnohem větší míře než v ostatních odvětvích. Současně je v chemickém průmyslu také nejširší nabídka služeb, která spadá do obchodního modelu Chemical Management Services.

Integrovaná nabídka na nejvyšší úrovni servitizace orientované na užití byla identifikována u firmy **Paramo, a.s.**, která na svých webových stránkách uvádí (<http://www.paramo.cz/>): „Naše společnost vám nabízí chemicky šetrné čištění oběhových systémů obráběcích technologií, včetně vyčerpání upotřebené obráběcí kapaliny a zprostředkování její likvidace. Součástí této profesionálně prováděné služby je čištění a dezinfekce obráběcího prostoru, dopravníků třísek, separátorů třísek a sběrné nádrže. Samozřejmostí je naplnění oběhových systémů novou obráběcí kapalinou. Pouze čistý, mikroorganismů zbavený oběhový systém je jedním z předpokladů pro spolehlivý a dlouhodobý provoz nové obráběcí kapaliny“.

Výsledky lze shrnout do konstatování, že většina firem nabízí konvenční služby, případně vyvíjí služby nové, které se až na výjimky dají od výrobku oddělit a prodat

samostatně. Jedná se o služby, které mají zlepšit funkčnost výrobků (1. krok k servitizaci), či zlepšit procesy a vztahy se zákazníky (2. krok k servitizaci). Ve výrazně menší míře firmy nabízejí služby spojené v nabídce PSS (3. krok k servitizaci) tedy pokročilé služby úzce spjaté s produktem tak, že poskytují zákazníkům spíše schopnost než fyzickou hodnotu. Jen v nepatrné míře jsou nabízena celá komplexní řešení a chytré služby, které mohou nejvíce přispět k udržitelnému rozvoji. Jsou to zejména podniky chemického průmyslu, které nabízejí pokročilé služby s velkým potenciálem pro udržitelné PSS, a to v podobě obchodního modelu Chemical Management Services orientovaného na služby. Jako příklady dobré praxe v oblasti nabízených služeb na vysoké úrovni servitizace byly identifikovány firma **TOS KUŘIM, a.s.** a firma **Paramo, a.s.** Jestliže vycházíme ze skutečnosti, že právě pokročilé služby, a zejména pak celá komplexní řešení a chytré (Smart) služby, uplatňované při strategickém přístupu k servitizaci přispívají nejvíce k udržitelnému rozvoji, pak je možné vzhledem k zatím nevyužitému potenciálu těchto služeb vyslovit závěr, že strategický přístup výrobních podniků k servitizaci má zatím nevyužitý významný potenciál pozitivně ovlivňovat dosažení udržitelného rozvoje. Je třeba však mít na paměti, že služby nikdy neslouží jako náhrada za špatně fungující produkt.

SEZNAM LITERATURY

- Aas, T. H.; Breunig, K. J.; Hydle, K. M.; Hellström, M. M. (2018). Stages in Transforming Product – to Service-oriented Business Models. In: *ISPIM Innovation Symposium; ISPIM Connects Fukuoka – Building on Innovation Tradition*, 2–5 December, 2018.
- Ahamed, Z.; Kamoshid, A.; Takehiro Inohara, T. (2013). The Influence of Organizational Factors on Implementing Servitization Strategy. *Journal of Service Science and Management*, 6, 177–185.
- Alonso-Rasgado, T.; Thompson, G. (2006). A Rapid Design Process for Total Care Product Creation. *Journal of Engineering Design*, 17(6), 509–531.
- Annarelli, A.; Battistella, C.; Nonino, F. (2020). Competitive Advantage Implication of Different Product Service System Business Models: Consequences of ‘not-replicable’ Capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119–121.
- Aurich, J. C.; Fuchs, C.; Wagenknecht, C. (2006). Life Cycle-Oriented Design of Technical Product-service Systems. *Journal of Cleaner Production*, 14(17), 1480–1494.
- Bardhi, F.; Eckhardt, G. M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898.
- Bellos, I.; Ferguson, M. (2017). Moving from a Product-Based Economy to a Service-Based Economy for a More Sustainable Future. *Springer Series in Supply Chain Management*, 4, 355–373.
- Benedettini, O.; Neely, A.; Swink, M. (2015). Why do Servitized Firms fail? A Risk-based Explanation. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(6), 946–979.
- Bigdeli, A. Z.; Baines, T.; Bustinza, O. F.; Guang Shi, V. (2017). Organizational Change towards Servitization: A Theoretical Framework. *Competitiveness Review*, 27(1), 12–39.
- Český statistický úřad. (2019). *Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2019*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2010-2019> (12. 10. 2021).

- D'Agostin, A.; De Medeiros, J. F.; Vidor, G.; Zulpo, M.; Morretto, C. F. (2020). Drivers and Barriers for the Adoption of Use-oriented Product-service Systems: A Study with Young Consumers in Medium and Small Cities. *Sustainable Production and Consumption*, 21, 92–103.
- Díaz-Garrido, E.; Pinillos, M. J.; Soriano Pinar, I.; García Magra, C. (2018). Changes in the Intellectual Basis of Servitization Research: A Dynamic Analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 48, 1–14.
- Doni, F.; Corvino, A.; Martini, S. B. (2019). Servitization and Sustainability Actions. Evidence from European Manufacturing Companies. *Journal of Environmental Management*, 234, 367–378.
- Eggert, A.; Ulaga, W.; Frow, P.; Payne, A. (2018). Conceptualizing and Communicating Value in Business Markets: From Value in Exchange to Value in Use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90.
- Eloranta, V.; Turunen, T. (2016). Platforms in Service-driven Manufacturing: Leveraging Complexity by Connecting, Sharing, and Integrating. *Industrial Marketing Management*, 55, 178–186.
- Friedel L. (2019). *Servitizace – strategie pro služby s přidanou hodnotou*. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/servitizace-strategie-sluzby-s-pridanou-hodnotou/> (2. 11. 2021).
- Garcia, M.; Schroeder, C. P. A; Ziaee Bigdeli, A. (2019) The Value Architecture of Servitization: Expanding the Research Scope. *Journal of Business Research*, 104, 438–449.
- Geng, X.; Jin, Y.; Zhang, Y. (2019). Result-oriented PSS Modular Design Method Based on FDSM. *Procedia CIRP*, 83, 610–615.
- Gros, I. a kol. (2016). *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.
- Hua Li, J.; Lin, L.; De Ping, C.; Li Ya, M. (2015). An Empirical Study of Servitization Paradox in China. *Journal of High Technology Management Research*, 26, 66–76.
- Kamp, B.; Gamboa, J. (2021). Industry 4.0 Technologies, Skills and Training and their Influence on Servitization in Industrial Firms. In: *Proceedings of the Spring Servitization Conference (SSC2021)*, 24 June, 2021.
- Kanignat, T.; Suthiwartnarueput, K.; Pongsa Pornchaiwiseekul, P. (2018). Servitization Framework for Product Transition in Chemical Distribution. In: *5th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR)*, 17–18 May, 2018, 323–328.
- Kaňovská, L. (2018). *Využití smart technologií ve službách průmyslových podniků*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Kaňovská, L. (2018). Smart Services and their Benefits for Manufactures from a Global Perspective. *Ekonomicko-manažerské spektrum*, 12(2), 46–56.
- Kastalli, I. V.; Van Looy, B.; Neely, A. (2013). Steering Manufacturing Firms towards Service Business Model Innovation. *California Management Review*, 56 (1), 100–123.
- Kohtamäki, M.; Parida, V.; Oghazi, P.; Gebauer, H.; Baines, T. (2019). Digital Servitization Business Models in Ecosystems: A Theory of the Firm. *Journal of Business Research*, 104, 380–392.
- Kotrman, J.; La Roca, F.; Ferrer, G. (2006). *Chemical Product Services in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostupné z: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/47b527fe-3289-457d-8476-6ba2dbd3dbbe> (22. 1. 2022).
- Kowalkowski, C.; Gebauer, H.; Oliva, R. (2017). Service Growth in Product Firms: Past, Present, and Future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88.

- Kryvinska, N.; Kaczor, S.; Strauss, C.; Gregus, M. (2014). Servitization Strategies and Product-service-systems. In: *IEEE World Congress on Services*, 27 June–2 July, 2014, 254–260.
- Lay, G.; Giacomo Copani, G.; Jager, A.; Biege, S. (2010). The Relevance of Service in European Manufacturing Industries. *Journal of Service Management*, 21(5), 715–726.
- Luz, M. P.; Ziaee Bigdeli, A. (2016) Servitization: Academic Research and Business Practice. *Universia Business Review. Portal Universia S.A.*, 49, 18–31.
- Manzini, E., Vezzoli, C. A. (2002). Product-service Systems and Sustainability: Opportunities for Sustainable Solutions. *UNEP-United Nations Environment Programme*.
- Manzini, E.; Vezzoli, C. (2003). A Strategic Design Approach to Develop Sustainable Product Service Systems: Examples Taken from the “Environmentally Friendly Innovation Italian Prize”. *Journal of Cleaner Production*, 11(8), 851–857.
- Mangan, J.; Lalwani, C.; Calatayud, A. (2020). *Global Logistics and Supply Chain Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Marić, J.; Opazo-Basáez, M. (2019). Green Servitization for Flexible and Sustainable Supply Chain Operations: A Review of Reverse Logistics Services in Manufacturing. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 65–80.
- Mont, O. K. (2002). Clarifying the Concept of Product–service System. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 237–245.
- Mastrogiacomo, L.; Barravecchia, F.; Franceschini, F. (2019). A Worldwide Survey on Manufacturing Servitization. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 103(9), 3927–3942.
- Miller, D.; Hope, Q.; Eisenstat, R.; Foote, N.; Galbraith, J. (2002). The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities. *Business Horizons*, 45(2), 3–12.
- Neely, A. (2008). Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103–118.
- Opazo-Basáez, M.; Vendrell-Herrero, F.; Bustinza, O. F. (2018) Uncovering Productivity Gains of Digital and Green Servitization: Implications from the Automotive Industry. *Sustainability*, 10(5), 1524.
- Park, Y.; Geum, Y.; Lee, H. (2012). Toward Integration of Products and Services: Taxonomy and Typology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(4), 528–545.
- Pistoni, A.; Songini, L. (2017). *Servitization Strategy and Managerial Control*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Porter, M. E.; Heppelmann, J. E. (2014). How Smart Connected Products are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Raddats, C.; Kowalkowski, C.; Benedettini, O.; Burton, J.; Gebauer, H. (2019). Servitization: A Contemporary Thematic Review of Four Major Research Streams. *Industrial Marketing Management*, 83, 207–223.
- Shi, V. G.; Baines, T.; Baldwin, J.; Ridgway, K.; Petridis, P.; Bigdeli A. Z. (2017). Using Gamification to Transform the Adoption of Servitization. *Industrial Marketing Management*, 63 82–91.
- Stoughton, M.; Votta, T. (2003). Implementing Service-based Chemical Procurement: Lessons and Results. *Journal of Cleaner Production*, 8, 839–849.
- Špaček, M.; Souček, I.; Hyršlová, J. (2016). *Strategické přístupy v managementu podniků chemického průmyslu*. Plzeň: NAVA.
- Tether, B.; Bascavusoglu-Moreau, E. (2011). *Servitization: The Extent of and Motivation for Service Provision amongst UK based Manufacturers*. Dostupné

- z: https://conference.druid.dk/acc_papers/f3ybhree2dhmsgldxgfg4t028bs.pdf
(28. 1. 2022).
- Tukker, A. (2004). Eight Types of Product-Service System – Eight Ways to Sustainability? Experiences from SUSPRONET. *Business Strategy and the Environment*, 13, 246–260.
- Tukker, A.; Tischner, U. (2006). Product-services as a Research Field: Past, Present and Future. Reflections from a Decade of Research. *Journal of Cleaner Production*, 14, 1552–1556.
- Turunen, T.; Finne, M. (2014). The Organisational Environment's Impact on the Servitization of Manufacturers. *European Management Journal*, 32(4), 603–615.
- Vandermerwe, S.; Rada, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.
- Vezzoli, C.; Ceschin, F.; Osanjo, L.; M'rthaa, K. M.; Moalosi, R.; Nakazibwe, V.; Diehl, J. C. (2018). *Designing Sustainable Energy for All: Sustainable Product-Service System Design Applied to Distributed Renewable Energy*. Cham: Springer.
- Vezzoli, C.; Kohtala, C.; Srinivasan, A. (2014). *Product-Service System Design for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Vezzoli, C.; Ceschin, F.; Diehl, J. C.; Kohtala, C. (2015). New Design Challenges to Widely Implement 'Sustainable Product-Service Systems'. *Journal of Cleaner Production*, 1(97), 1–12.
- Vlčková, V. (2019). Opportunities for Servitization in Chemical Companies. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series A*, 25, 157–168.
- Vlčková, V.; Balášová, V. (2019). An Analysis of the Possibilities of Application of Servitization at Selected Manufacturing Companies. In: *28th International Conference on Metallurgy and Materials*, 22–24 May, 2019.
- Vlčková, V.; Podškubková, L. (2020). The Approach to Servitization in the Czech Manufacturing Companies. In: *Hradec Economic Days*, 10(1), 27 March, 2020, 861–870.
- Vlčková, V.; Vlček, D.; Kaňovská, L. (2021). Strategy of Servitization as a Tool for Achievement of Sustainable Development. In: *Hradec Economic Days*, 11(1), 25–26 March, 2021, 858–869.
- Wang, W.; Lai, K. H.; Shou, Y. (2018). The Impact of Servitization on Firm Performance: a Meta-analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(7), 1562–1588.
- Wolf, S.; Teitge, J.; Mielke, J.; Schutze, F.; Jaeger, C. (2021). The European Green Deal - More than Climate Neutrality. *Intereconomics*, 56(2), 99–107.

4 Společenská odpovědnost firem – udržitelné balení

4.1 UDRŽITELNÉ DODAVATELSKÉ ŘETĚZCE A UDRŽITELNÉ BALENÍ V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Významným nástrojem posilujícím společenskou odpovědnost firem je budování environmentálně orientovaného dodavatelského systému, který je obvykle předstupněm udržitelného řízení dodavatelského systému (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) (Ahi a Searcy, 2013), nebo budování přímo **udržitelného dodavatelského systému**. Zatímco environmentálně orientovaný dodavatelský systém podporuje společenskou odpovědnost firem pouze částečně (kombinací environmentálního managementu a managementu dodavatelského systému (Srivastava, 2007; Zhu a kol., 2008; Yang a kol. 2013)), udržitelný dodavatelský systém lze považovat za komplexní podporu společenské odpovědnosti, neboť zahrnuje nejen environmentální, ale také ekonomické, sociální (Ahi a Searcy, 2013), etické a filantropické aspekty.

SSCM koncept pracuje minimálně s perspektivou **třírozměrného posuzování výkonnosti** (Ahi a Searcy, 2013), integruje environmentální a sociální výkonnost s ekonomickou výkonností podniku (Mani a kol., 2016). Trvale udržitelný dodavatelský řetězec nejenže vytváří zisk a přibližuje se ke svému potenciálu, ale je také odpovědný, a to jak z pohledu spotřebitelů, dodavatelů, celé společnosti i životního prostředí. Pro dosažení udržitelného dodavatelského systému dochází k trvalé implementaci inovativních manažerských přístupů, a to jak v rovině strategické, tak takticko-operativní (Kim a kol., 2014).

Cílem SSCM je vytvoření koordinovaného dodavatelského systému prostřednictvím integrace ekonomických, environmentálních, etických, sociálních a filantropických hledisek s klíčovými vnitropodnikovými systémy koncipovanými tak, aby bylo možno efektivně řídit materiálové, informační a finanční toky spojené s nákupem, výrobou a distribucí produktů v souladu s požadavky zákazníků i dalších zainteresovaných stran. Splnění tohoto cíle pak přispěje k dosažení hierarchicky vyššího cíle podniku a podnikání, a to zvýšení ziskovosti, konkurenceschopnosti i odolnosti vůči změnám v turbulentním tržním prostředí v krátkém i dlouhém časovém horizontu (Ahi a Searcy, 2013).

Budování udržitelného dodavatelského systému vyžaduje přehodnocování vnitropodnikových činností souvisejících s řízením hmotného toku z pohledu všech aspektů udržitelnosti – zejména (ale nejenom) environmentálního a sociálního. To přináší často nutnost opravit současný průběh těchto činností, někdy dokonce zavádění dalších, prozatím neprováděných činností (Branská a kol., 2019). Zvýšení udržitelnosti současných činností a aplikace dalších udržitelně zaměřených činností umožňuje redukovat environmentální dopady a pozitivně ovlivňovat sociální dopady, což v konečném efektu znamená zvyšování hodnoty těchto činností (Ryoo a Koo, 2013). Obvykle dochází současně k zeštíhlení společnosti (Dües a kol., 2013).

Řada aplikovaných opatření v zájmu zvýšení udržitelnosti podniku vyžaduje spolupráci s partnery (Hofmann a kol., 2012). Tím se také u obchodních partnerů vyvolává

udržitelné chování (Green a kol., 2012), což může komplexně ovlivnit celý dodavatelský řetězec a systém.

Dosažení udržitelného dodavatelského systému obvykle velmi významně podporuje nasazení environmentálně orientovaných opatření. Tyto aktivity nejenže přispívají k environmentální odpovědnosti, ale také k odpovědnosti z hlediska dalších udržitelných aspektů, neboť umožňují zlepšování kvality života. Starší odborná literatura (Srivastava, 2007; Zhu a kol., 2008) pokládá za hlavní **environmentální aktivity** reverzní logistiku, environmentální orientovaný design výrobků, environmentálně orientovanou výrobu, nákup, snižování spotřeby energií, zavedení opětovného využívání nebo recyklaci materiálů a obalů a environmentální spolupráci v rámci dodavatelského systému (Srivastava, 2007; Zhu a kol., 2008). Současná literatura vymezuje environmentální aktivity jako environmentálně orientované řízení hmotných toků, environmentálně orientovaný nákup a spolupráci s dodavateli (Petljak a kol., 2018). Nejnovější názory již environmentální aktivity považují za dimenze environmentálně orientovaného a potažmo udržitelného dodavatelského systému. Yildiz Çankaya a Sezen (2019) do nich zařazují:

- *environmentální nákup;*
- *environmentální výrobu;*
- *environmentální distribuci;*
- *environmentální balení;*
- *environmentální marketing;*
- *environmentální vzdělávání;*
- *vnitropodnikový environmentální management;*
- *environmentální investice.*

Na základě těchto nejnovějších teoretických přístupů lze tedy environmentálně orientované, potažmo udržitelně orientované balení považovat za významnou aktivitu přispívající ke společenské odpovědnosti podniků. Proto byl příklad dobré praxe zacílen do dané oblasti. Smyslem bylo posoudit současný stav nejen z hlediska produkce odpadů z obalů v České republice a Norsku, ale také z hlediska inovací obalů v zájmu udržitelnosti v českých podnicích. Předmětem zájmu se staly zejména podniky chemického průmyslu (produkující čisticí a prací prostředky, kosmetické výrobky a výrobky pro osobní hygienu), protože v jejich případě již samotné produkty představují obvykle určitou zátěž pro životní prostředí a inovace balení v zájmu udržitelnosti musí tento fakt respektovat. Byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- 1) analyzovat rozsah produkováných odpadů z obalů na území České republiky a Norska; komparovat situaci v obou zemích;
- 2) analyzovat situaci v oblasti inovací obalů v zájmu udržitelnosti v českých podnicích zejména chemického průmyslu, popř. odvětvích blízkých;
- 3) identifikovat postoje spotřebitelů k různým aspektům udržitelných obalů u výrobků spotřební chemie (čisticí a prací prostředky, kosmetické výrobky a výrobky pro osobní hygienu) včetně postojů k činnostem usnadňujícím recyklaci obalových materiálů a bezobalovému nákupu těchto výrobků s cílem předpovědět budoucí směry inovací obalů v zájmu udržitelnosti;
- 4) formulovat doporučení pro zlepšení inovací v oblasti udržitelných obalů.

4.2 DATA A METODIKA

Při naplňování stanoveného dílčího cíle 1 byly využity sekundární zdroje dat, a to zejména statistické údaje zveřejňované Českým statistickým úřadem a Eurostatem (ČSÚ, 2021).

Pro možnost naplnit dílčí cíle 2 až 4 bylo realizováno několik na sebe navazujících výzkumů, a to:

Kvalitativní výzkum v podnicích zejména chemického průmyslu (výrobci čistících a pracích prostředků, kosmetických výrobků a výrobků pro osobní hygienu). Cílem bylo vymezit současné směry udržitelných inovací v oblasti balení, identifikovat možnosti snížení objemu plastu používaného při balení výrobků a také bariéry těchto inovací. Výzkumnými metodami byly polostrukturované rozhovory se záměrně vybranými pracovníky podniku (pracovníky výzkumu a vývoje, výrobními manažery, manažery kvality, procesními inženýry i pracovníky prodeje a marketingu). V každém podniku bylo realizováno vždy několik rozhovorů, jejich obsah a časová náročnost byly předurčeny scénářem dotazování nebo polostrukturovaným dotazníkem. Zpracování výzkumných dat proběhlo pomocí obsahové analýzy (Branská a kol., 2020, Škraňková a kol., 2021).

Kvantitativní výzkum v podnicích chemického průmyslu. Jeho základním cílem bylo identifikovat environmentální inovace obalů, které byly v posledních 5 letech v takto zaměřených podnicích realizovány, vymezit nejúspěšnější environmentální inovace obalů, najít hlavní faktory, které podniky motivují k realizaci environmentálních inovací obalů, a hlavní bariéry, které implementaci environmentálních inovací obalů brání. Data byla sbírána elektronickým dotazováním metodou náhodného výběru. Opора výběru vycházela z Administrativního registru ekonomických subjektů, ze kterého byly náhodně vybrány podniky s hlavním oborem ekonomické činnosti CZ-NACE 20+ (výroba chemických látek a chemických přípravků). Nejprve byl e-mailem kontaktován hlavní manažer podniku nebo obchodního oddělení každé firmy s žádostí o účast ve výzkumu a vyplnění elektronického dotazníku nebo jeho přeposlání vhodnému respondentovi z podniku. Každý podnik byl v rámci dotazníkového šetření osloven dvakrát. Vhodnost zařazení podniků do výzkumu byla ex post ověřována na základě specifikace oblasti podnikání respondentem v první otázce dotazníku (byla vyžadována výroba produktů spotřební chemie). Po vyřazení nevhodných respondentů nebo chybně vyplněných dotazníků bylo k další analýze postoupeno 26 dotazníků. Při analýze dat byly využity metody deskriptivní statistiky (Paták a kol., 2021).

Kvalitativní výzkum u spotřebitelů, jehož cílem bylo identifikovat environmentální požadavky konečných spotřebitelů na výrobky spotřební chemie (tj. na čistící, prací, kosmetické a hygienické prostředky) a posoudit existenci a důležitost požadavků na obaly těchto výrobků. Výzkumnou metodou se stala skupinová diskuse. Byla zaměřena na odhalení autentických názorů konečných spotřebitelů. Příprava skupinové diskuse měla složku obsahovou a organizační. V rámci obsahové přípravy skupinové diskuse byl vytvořen rámcový scénář, který umožňoval udržet žádoucí směr diskuse. V rámci organizační přípravy byla stanovena kritéria pro pozvání jednotlivých účastníků, vytvořeno materiálové zázemí a také vhodné prostředí pro diskusi. Kritérii pro zařazení respondenta do skupinové diskuse bylo jednak jeho aktivní rozhodování o nákupu produktů

spotřební chemie a jednak jeho environmentální příklon. Cílem bylo získat takové nakupující spotřební chemie, kteří při rozhodování o nákupu zvažují míru, s níž je výrobek vyroben ze zelených komponent a/nebo míru příspěvku produktu k ochraně životního prostředí. Cílem bylo tedy získat zelené zákazníky. Skupinové diskuse se zúčastnilo 8 účastníků. Před začátkem skupinové diskuse bylo ověřeno, že jednotliví účastníci skupinové diskuse splňují zvolená kritéria výběru. Samotná skupinová diskuse trvala 2 hodiny. Během ní došlo k rychlému sběru informací pomocí skupinové dynamiky a interakce účastníků diskuse. Průběh skupinové diskuse byl zaznamenáván jednak písemně a současně natáčen na kameru proto, aby nebyl ztracen žádný výrok ani projev respondenta. Identifikované požadavky při diskusi byly průběžně zapisovány a na konci diskuse byl jejich seznam předložen účastníkům diskuze s žádostí, aby označili 10 nejdůležitějších požadavků. Filmový záznam byl analyzován následně. Cílem bylo ověřit, že žádný z hodnotných názorů účastníků diskuse nebyl opomenut a také, že do hodnocení významnosti jednotlivých požadavků byly zařazeny všechny specifikované environmentální požadavky (Fröhlich a kol., 2020).

Kvantitativní výzkum mezi spotřebiteli sloužil k ověření možnosti prosadit udržitelné inovace obalů mezi spotřebiteli. Cílem bylo identifikovat preference eko-atributů obalů při nákupu. Data byla sbírána elektronickým dotazováním mezi českými spotřebiteli ve věku 15–64 let metodou kvótního výběru s vázanými kvótami na věk a pohlaví respondenta. Struktura požadovaných kvót byla stanovena na základě demografických údajů o ekonomicky aktivním obyvatelstvu v ČR, a to podle údajů Českého statistického úřadu k 31. 12. 2019 (ČSÚ, 2020). Sběr dat probíhal v období březen až červen 2020, dokud nebyla získána požadovaná velikost výběru (250 respondentů) v požadované struktuře. Při analýze dat byly využity metody deskriptivní statistiky.

Kvantitativní výzkum mezi spotřebiteli zaměřený na ochotu spotřebitelů provádět činnosti usnadňující recyklaci. Cílem bylo zjistit, k jakým činnostem jsou spotřebitelé ochotní v rámci přípravy obalů k recyklaci, jaká je jejich ochota ke třídění a uchovávání odpadů v domácnosti a do jaké vzdálenosti jsou ochotní odpad odnést. Výzkum byl organizován jako kvantitativní, ke sběru dat byl použit elektronický dotazník. Ten obsahoval 14 výroků, s nimiž respondenti vyjadřovali míru souhlasu. Pro vyjádření míry souhlasu byla použita pětibodová Likertova škála (kde 1 označovala postoj „zcela nesouhlasím“ a 5 postoj „zcela souhlasím“). Součástí dotazníku byly i otázky zkoumající charakteristické znaky respondentů jako pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, měsíční příjem a typ domácnosti. Výzkumu se zúčastnilo 350 obyvatel ČR ve věku 15–64 let. Při analýze dat byly využity metody deskriptivní statistiky (Fröhlich a kol., 2021).

Kvantitativní výzkum mezi spotřebiteli zaměřený na problematiku bezobalového prodeje. Cílem bylo zjistit frekvenci nákupu spotřební chemie v bezobalových prodejnách, ochotu doporučit tento typ nákupu, vnímané výhody a nevýhody nákupu produktů spotřební chemie v bezobalových prodejnách a rozdíly ve vnímaných výhodách a nevýhodách v závislosti na tom, zda spotřebitel nakupuje v bezobalových prodejnách (Branská a kol, 2021). Výzkum byl organizován jako kvantitativní mezi obyvateli České republiky ve věku 15–64 let. Sběr dat byl realizován metodou kvótního výběru s vázanými kvótami na věk a pohlaví respondenta, a to podle údajů Českého statistického úřadu k 31. 12. 2019 (ČSÚ, 2020). Sběr dat probíhal elektronickým dotazováním s využitím strukturovaného

dotazníku, který byl před zahájením výzkumu pilotován na 10 respondentech. Do výzkumu bylo zařazeno 100 respondentů v požadované struktuře. V úvodu dotazování byla u respondentů zjišťována frekvence nákupu v bezobalových prodejnách a ochota doporučit tyto prodejny k nákupu drogistického zboží. Následně byli respondenti požádáni o specifikaci 3 výhod a 3 nevýhod nákupu v bezobalových prodejnách. V závěru dotazování byly identifikovány vybrané třídící znaky respondentů (pohlaví, věk, vzdělání a příjem). Získaná data byla zpracována obsahovou analýzou výhod a nevýhod, která vedla k identifikaci 8 kategorií výhod a 9 kategorií nevýhod (výhody, resp. nevýhody s četnostním zastoupením menším než 5 % byly zařazeny do kategorie „Ostatní“). Následná statistická analýza se zaměřila na odhalení důležitosti výhod a nevýhod v bezobalových prodejnách z pohledu všech respondentů a identifikaci rozdílů mezi respondenty, kteří nakupují v bezobalových prodejnách, a zákazníků, kteří v nich nenakupují. Statistická významnost těchto rozdílů byla ověřována chi-square testem na 5% hladině významnosti (Branská a kol, 2021).

4.3 ROZSAH PRODUKOVANÝCH ODPADŮ Z OBALŮ V ČESKÉ REPUBLICE A NORSKU – KOMPARACE SOUČASNÉHO STAVU

Příspěvek podniků ke společenské udržitelnosti má dopad na celkové množství zejména komunálních odpadů a v rámci nich také odpadů z obalů. Čím více je podniků, které se inovacemi obalů v zájmu udržitelnosti zabývají a čím jsou úspěšnější, tím větší je efekt z hlediska menšího objemu odpadu z obalů.

V České republice je oproti Norsku vyšší objem odpadu, který je zpracováván k dalšímu využití; jde přibližně o trojnásobek, popř. čtyřnásobek, jak demonstruje Tab. 4.1.

Tab. 4.1 – Objem odpadu zpracovávaného k dalšímu použití (v mil. t)

Země	Rok							
	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018
ČR	1,46	2,12	1,80	2,44	2,49	2,71	3,43	4,13
Norsko	0,18	0,70	0,57	0,68	0,26	0,71	0,68	0,94

Zdroj: (ČSÚ, 2021).

Pokud jde o objem odpadu z domácností, české domácnosti produkují přibližně o třetinu méně odpadu na 1 obyvatele než norské domácnosti. V posledních letech však dochází v českých domácnostech k nárůstu objemu odpadů, zatímco v norských domácnostech lze pozorovat opačný trend (viz Tab. 4.2).

Tab. 4.2 – Objem odpadu z domácností (v kg/obyvatele)

Země	Rok							
	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018
ČR	278	339	305	317	308	309	338	350
Norsko	421	472	467	456	486	472	466	454

Zdroj: Upraveno podle (ČSÚ, 2021).

Míra recyklace komunálního odpadu roste v obou zemích. V Norsku se však s recyklací začalo dříve. V České republice se významnější recyklování komunálního odpadu (více než 10 %) objevilo až po roce 2009, v Norsku bylo tohoto procenta recyklace dosaženo již v roce 1995. V současnosti se v České republice recykluje přibližně 35 % komunálního odpadu, v Norsku jde o více než 40 % (44,1 % v roce 2018) (ČSÚ, 2021).

Součástí odpadů z domácností jsou odpady z obalů. Pokud jde o míru využití těchto odpadů (včetně využívání tepla vznikajícího při spalování), situaci demonstuje Tab. 4.3.

Tab. 4.3 – Celková míra využití odpadu z obalů (v %)

Země	Rok											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČR	71,2	74,1	75,8	77,9	75,2	73,6	74,7	78,6	79,5	79,9	78,6	73,9
Norsko	89,9	82,5	80,9	88,8	88,1	92,7	93,2	96,7	95,5	N/A	N/A	94,2

Zdroj: (ČSÚ, 2021).

Z tabulky je zřejmé, že míra využití odpadů v obou zemích trvale roste a v Norsku je skutečně velice vysoká. Z dat v Tab. 4.3 vyplývá, že pouze malá část odpadu z obalů nenajde další využití, a to zejména v Norsku. Podíváme-li se na míru využití jednotlivých druhů obalového materiálu, lze pozorovat menší odlišnosti podle jednotlivých zemí (viz Tab. 4.4).

Tab. 4.4 – Míra využití odpadu z různých druhů obalů (v %)

Druh odpadu	Rok											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČR												
<i>Skleněné obaly</i>	64,6	69,9	71,2	73,1	74,4	81,1	75,0	71,6	72,6	72,8	75,1	74,8
<i>Plastové obaly</i>	57,4	69,3	71,0	76,7	70,7	67,3	71,5	72,9	74,7	72,0	72,7	69,8
<i>Obaly z papíru a lepenky</i>	99,2	98,7	98,9	99,0	95,3	89,1	91,7	93,2	94,5	97,4	94,5	88,9
<i>Obaly z kovu</i>	55,6	42,9	52,0	64,0	68,0	69,2	58,5	65,0	58,6	63,4	74,1	67,6
<i>Obaly ze dřeva</i>	44,2	36,7	40,0	41,8	32,8	30,3	41,3	71,0	73,0	67,3	54,6	46,7
<i>Ostatní obaly</i>	6,0	9,8	13,8	13,7	3,5	14,4	17,0	15,6	15,4	18,4	17,4	16,9
Norsko												
<i>Skleněné obaly</i>	99,3	100,9	85,7	91,8	87,4	87,6	86,2	87,8	86,8	89,4	83,5	89,4
<i>Plastové obaly</i>	84,5	85,2	79,3	88,4	91,2	92,8	92,4	99,9	98,6	97,8	66,5	100,0
<i>Obaly z papíru a lepenky</i>	93,3	92,0	94,4	96,9	98,6	98,6	98,8	99,3	99,9	100,8	93,2	97,3
<i>Obaly z kovu</i>	66,3	79,1	75,6	77,8	79,2	79,7	73,0	78,3	82,1	83,9	90,3	91,5
<i>Obaly ze dřeva</i>	N/A	58,6	58,9	78,6	70,1	85,2	93,8	99,2	94,0	92,7	51,3	85,9
<i>Ostatní obaly</i>	0	0	0	0	0	N/A	0	0	15,8	N/A	4,4	79,1

Zdroj: (ČSÚ, 2021).

Z Tab. 4.4 je patrné, že se v obou zemích (České republice i Norsku) nejvíce využívají obaly z papíru a lepenky. Využití je více než 90 %. V Norsku se srovnatelně s obaly z papíru a lepenky využívají také obaly z plastu (v roce 2018 už bylo využití 100 %), v České republice se odpady z plastových obalů využívají méně než v Norsku, využití je přibližně 70 %, o něco méně než obaly ze skla. Obaly ze skla se využívají v Norsku asi z 90 %, což je v porovnání s Českou republikou asi o 10 % vyšší využití. V obou zemích se nejméně využívají kovové odpady z obalů – v Norsku však toto využití v roce 2018 překročilo hranici 90 % (91,5 %), v České republice je využití mnohem nižší – 67,6 %. V České republice se úplně nejméně využívají obaly ze dřeva. V Norsku je využívání obalů ze dřeva srovnatelné s využíváním obalů z kovu. Zajímavé je pozorovat, že ostatní obaly se využívaly v obou zemích relativně velmi málo, avšak z údajů za rok 2018 vyplývá, že v Norsku vzrostlo využití ostatních obalů až na 79,1 %. Zajímavé je porovnat, jak velká je celková míra

recyklace odpadu z obalů (Tab. 4.5) a jaká je tato míra v závislosti na jednotlivých druzích odpadu z obalů (Tab. 4.6).

Tab. 4.5 – Celková míra recyklace odpadu z obalů (v %)

Země	Rok											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČR	65,9	67,1	68,8	70,0	69,7	69,9	69,9	73,0	74,3	75,3	73,7	69,6
Norsko	68,4	54,7	53,1	56,7	57,5	55,9	54,5	55,7	55,1	56,3	56,1	52,9

Zdroj: (ČSÚ, 2021).

Z Tab. 4.5 je zřejmé, že míra recyklace je v obou zemích v zásadě konstantní. V České republice je v posledních letech vyšší než v Norsku, a to přibližně o 15 % (70 % proti 55 %).

V Norsku je nejvyšší míra recyklace u skleněných obalů (dosahuje téměř 90 %). V Česku je tato míra recyklace nižší (aktuálně přibližně 75 %). V České republice je naopak nejvyšší míra recyklace u obalů z papíru a lepenky, oproti Norsku je asi o 8 % vyšší. Méně se recyklují plasty, a to v obou zemích. V České republice je míra recyklace obalů z plastu asi 60 % (a trvale mírně roste), v Norsku je nižší – trvale v rozmezí 36–39 %. Obaly ze dřeva se recyklují v České republice v posledních letech srovnatelně s plasty, v Norsku se dřevěné obaly recyklují minimálně (v minulosti v míře menší než 10 %, v současnosti asi z 15 %). Odpady z kovových materiálů se více recyklují v Norsku. Míra recyklace v této zemi také trvale stoupá, v posledních letech je to více než 90 %. V České republice míra recyklace odpadů z kovových obalů v čase také roste, avšak v současnosti je teprve přibližně 70 %.

Ze všech výše uvedených statistických údajů vyplývá, že odpadů z domácností je v obou zemích poměrně hodně a v České republice toto množství setrvale roste (v Norsku stagnuje). Míra využití odpadů z obalů je v Norsku vysoká (téměř 95 %), v České republice je nižší (necelých 75 %). V Norsku se odpady z obalů více spalují, v Česku se naopak více zpracovávají k dalšímu použití. V Norsku se recykluje zejména špatně spalitelný odpad z obalů (sklo a kov). V České republice se recykluje zejména papír, méně pak sklo. Plasty a dřevo se recyklují asi z poloviny.

Tab. 4.6 – Míra recyklace odpadu z různých druhů obalů (v %)

Druh odpadu	Rok											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČR												
<i>Obaly z papíru a lepenky</i>	94,2	93,8	93,9	93,5	90,5	85,9	87,6	88,6	90,1	93,7	90,6	85,6
<i>Plastové obaly</i>	45,5	50,2	52,5	54,0	57,0	58,2	59,7	58,2	61,7	59,2	58,9	57,0
<i>Obaly ze dřeva</i>	37,2	29,3	32,9	36,3	27,6	25,7	35,6	66,1	68,7	63,9	51,2	45,0
<i>Obaly z kovu</i>	55,6	42,9	52,0	64,0	68,0	69,2	58,5	65,0	58,6	63,4	74,1	67,6
<i>Skleněné obaly</i>	64,6	69,9	71,2	73,1	74,4	81,1	75,0	71,6	72,6	72,8	75,1	74,8
Norsko												
<i>Obaly z papíru a lepenky</i>	82,2	78,0	79,6	83,2	84,9	81,6	81,4	82,9	82,2	83,0	85,0	79,3
<i>Plastové obaly</i>	29,8	26,7	30,0	36,4	37,6	38,1	38,8	36,1	37,1	39,3	36,1	36,3
<i>Obaly ze dřeva</i>	N/A	14,4	10,4	13,6	8,5	8,2	8,0	8,2	8,4	8,5	16,9	14,8
<i>Obaly z kovu</i>	66,3	79,1	75,6	77,5	78,9	79,4	69,9	77,8	81,8	83,5	89,5	91,5
<i>Skleněné obaly</i>	99,3	100,9	85,7	91,8	87,4	87,6	86,2	87,8	86,8	89,4	83,5	89,4

Zdroj: (ČSÚ, 2021).

V České republice je tedy asi 25 % odpadů z obalů, které se dále nevyužívají. Snížení tohoto procenta je možné jednak zlepšením recyklačních procesů a recyklační infrastruktury a jednak zvyšováním udržitelnosti jednotlivých obalů. To je zejména záležitost české podnikové sféry, která v rámci zvyšování společenské odpovědnosti musí věnovat pozornost nejen inovacím svých produktů, ale také inovacím obalů. Avšak, stejně jako u inovací výrobků, i inovace obalů musí zohledňovat postoje zákazníků k nim. Proto se inovacím obalů v zájmu udržitelnosti věnovaly provedené primární výzkumy. Vědecký zájem se soustředil na obě strany, a to jak na stranu podniků, tak spotřebitelů.

4.4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST VÝROBCŮ SPOTŘEBNÍ CHEMIE (A POTRAVIN) PŮSOBÍCÍCH V ČESKÉ REPUBLICE V OBLASTI OBALŮ

Na základě výsledků primárních výzkumů v podnicích lze konstatovat, že podniky chemického průmyslu (výrobci čisticích a pracích prostředků, kosmetických výrobků a prostředků pro osobní hygienu) zvyšují svoji společenskou odpovědnost prostřednictvím udržitelných různě pojatých a koncipovaných inovací v oblasti obalů, a to i za cenu překonávání existujících bariér těchto inovací.

4.4.1 Inovační procesy v oblasti obalů v českých podnicích chemického průmyslu

Kvalitativní primární výzkumy u výrobců spotřební chemie potvrdily, že se inovace v oblasti udržitelných obalů soustřeďují na minimalizaci obalového materiálu, změnu balicího materiálu (např. změnu materiálu v případě současného plastového obalu), zmenšování potřebného balení (např. koncentráty u kapalin) nebo jakékoliv další změny na výrobcích či jejich obalech umožňující environmentální zlepšení. Při rozhodování o určitém typu inovace obalu je třeba zvažovat případné bariéry, které mohou být překonatelné, nebo uvažovaný typ inovace vyloučí.

Na příkladu několika výrobků spotřební chemie lze demonstrovat možnosti inovací obalů v zájmu udržitelnosti. U dezinfekčního prostředku používaného na udržování čistoty toalet jsou možnosti inovací a bariéry daných možností shrnuty v Tab. 4.7.

Odhalené bariéry jednotlivých možností inovací umožňují pochopit, že některé z identifikovaných možností inovací jsou implementovatelné pouze teoreticky (např. náhrada plastu za sklo nebo papír). Rovněž výměna plastu za bioplast v podstatě nepřichází v úvahu, a to z důvodu diskutabilního environmentálního přínosu. Ostatní možnosti inovací primárního obalu u vybraného výrobku jsou realizovatelné, všechny však představují zvýšení provozních nákladů, některé z nich by vyžadovaly také vynaložení nákladů investičních. Za méně nákladné lze považovat změnu barvy plastového obalu, zvýšení koncentrace čistícího gelu nebo změnu formy produktu. Vysoké náklady spojené s inovací by s největší pravděpodobností vyvstaly u změny technologie výroby obalu (využívání recyklovaného plastu, realizace bublinkování) a rovněž u všech inovací, které by znamenaly zásadní změnu systému zpětných toků (zavedení znovupoužití obalu, uplatnění recyklování), nebo systému přímých toků (zavedení bezobalového prodeje) (Branská a kol., 2020).

Pokud jde o obaly kosmetických produktů, tak v podnicích, kde proběhl výzkum, kladou důraz na omezení plýtvání produktem i obalovým materiálem. Zavedení inovací spojených se změnou velikosti a druhu obalu však není jednoduché, protože takové inovace obvykle ovlivňují vzhled i funkčnost obalu, a to významným způsobem. Zejména změna velikosti obalů často naráží na překážky vyplývající z požadavků prodejců a spotřebitelů.

Omezení plýtvání produktem je principiálně možné snížením viskozity krémů, které ulpívají na stěnách tub. V případě nižší viskozity by byl produkt sice tekutější, avšak spotřebitel by jej vnímal jako méně účinný. Tuby pro krémy lze také nahradit tzv. airless obaly, které obsahují pohyblivou vložku. Ta při použití vytlačuje veškerý produkt z obalu, a zabraňuje tak jeho plýtvání. Airless obaly oproti klasickým tubám lépe chrání krémy před mikrobiální kontaminací a jsou snáze recyklovatelné díky použití jediného druhu materiálu.

Tab. 4.7 – Možnosti zvýšení udržitelnosti obalu výrobku určeného na čištění toalet

Identifikovaná varianta možnosti snížit plast	Bariéra uplatnění možnosti
Náhrada plastového materiálu jiným druhem materiálu (sklo, kov, papír)	Sklo je neslučitelné s použitím produktu.
	Kov je teoreticky použitelný pro píst a jeho opakované použití, jde však o materiál nákladný. Papír by vyžadoval úpravy, obecně vrstvení a pravděpodobně doplnění folií.
Náhrada plastového materiálu bioplastem	Bioplast se rozkládá za vzniku mikroplastů, environmentální přínos je diskutabilní.
Změna barvy plastového obalu umožňující snadnější recyklaci	Snížení přitažlivosti pro konečného spotřebitele.
Využití recyklovaného plastu při výrobě obalů	25% a vyšší podíl recyklátu v plastu určeném na obal výrazně snižuje pevnost obalu. Recyklační firmy nejsou schopny dostatečně kvalitní recyklát dodat na trh.
Technologická inovace při výrobě obalu – bublinkování	Snížení estetiky a funkčnosti produktu.
Zvýšení koncentrace čisticího gelu	Zákazníky neakceptovatelný odraz v ceně produktu.
Změna formy produktu – gel poskytovaný v kapslové formě	Radikální snížení funkčnosti.
Změna způsobu prodeje – prostřednictvím bezobalových prodejen	Nutnost inovovat produkt do tekuté formy, problém se zajištěním mikrobiologické nezávadnosti produktu.
Zavedení znovupoužití plastového obalu	Na vymývání a dezinfekci obalů při jejich opakovaném plnění nemají v podniku zařízení, opakované plnění obalů není zatím ani technologicky zvládnuté.
	Problémem je svoz obalů.
	Ve srovnání s použitím nového obalu je opakované používání neekonomické (náklady na svoz, vymývání, kontrolu, skladování). Vznikají vyvolané environmentální dopady na odpadní vody a spotřebu vody při vymývání.
Uplatnění recyklování	Podnik nemá vypracovaný systém zpětného vracení obalů ani recyklační systém.

Zdroj: (Branská a kol., 2020).

Možnou cestou ke snížení environmentálních dopadů obalů u kosmetických produktů je také zavedení koncentrovaných produktů. Taková inovace by snížila nejen celkový podíl obalu na hmotnosti produktu, ale nižší obsah vody v produktu významně snižuje náklady na přepravu a s ní spojené environmentální dopady. Podle respondentů však vyšší koncentrace produktu nezaručí optimální dávkování spotřebitelem, naopak může zapříčinit nárůst plýtvání produktem, a to v důsledku zvykového chování spotřebitelů. Změnou koncentrace také dochází k nežádoucí změně charakteru některých produktů (např. tělové mléko, krém, tělové máslo). Zavedení bezvodých produktů (např. tuhé mýdlo jako alternativa tekutého mýdla) obvykle zabrání plýtvání výrobkem, nicméně respondenti se shodli, že u bezvodých produktů je největší bariérou nízká poptávka spotřebitelů.

Obalové materiály lze uspořít zejména snížením počtu úrovní spotřebitelských obalů a maximalizací zaplnění obalu. Počet úrovní obalů je podle respondentů již optimalizován

u všech výrobků. Hlavní bariérou pro další inovace v této oblasti je tradice značky, narušení ochranné funkce (např. papírové krabičky chrání skleněné obaly pro krémy před rozbitím) i informační funkce obalu (nedostatek místa pro uvedení veškerých nutných informací, či přiložení příbalového letáku).

Míra zaplnění obalu produktem je důležitým kritériem při návrhu obalu pro všechny kosmetické produkty, protože významně ovlivňuje nejen spotřebu obalového materiálu, ale i riziko znehodnocení produktu vlivem vzdušné vlhkosti ve volném prostoru obalu. Ten totiž není chráněn konzervanty a mohlo by v něm dojít k růstu plísní. Ačkoliv se podniky snaží dbát na maximální zaplnění prostoru obalu, v případě tub to není možné z technologických důvodů (při svařování více naplněných tub by byl znehodnocen produkt).

Provedený výzkum potvrdil možnost opětovného používání obalů u kosmetických výrobků, a to zavedením opakovaně naplnitelných dávkovačů, vratných obalů nebo prostřednictvím bezobalového prodeje. V případě opakovaně naplnitelného obalu se respondenti shodli na nutnosti pořízení specializované linky pro balení náhradních náplní, což v současnosti představuje hlavní bariéru. Jeden z respondentů navíc uvedl, že na trhu dostupné obaly pro náplně nejsou recyklovatelné.

U možnosti zavedení bezobalového prodeje představují největší bariéru hygienické požadavky vyplývající z vysokých standardů kvality pro kosmetické výrobky. Zatímco jeden z respondentů uvedl křížovou kontaminaci na straně spotřebitele jako další možnou bariéru, podle dalšího respondenta představuje zavedení bezobalového prodeje významnou změnu ve způsobu distribuce a prodeje kosmetického zboží. Problematická je také recyklace obalů, v nichž jsou výrobky přepravovány do plnicích stanic. Za největší bariéru lze však považovat neochotu spotřebitelů ke změně nákupního chování (nákup do vlastních obalů, které si zákazník přinese do prodejny).

Respondenti byli nejvíce skeptičtí k zavádění vratných obalů. Podle jejich názoru je zpětná logistika spotřebitelských obalů pro kosmetické produkty vysoce nákladná a má mnohem větší environmentální dopady než recyklovatelný obal, který lze opakovaně použít jako sekundární materiál při výrobě obalů. Respondent z podniku, jehož většina prodejí je realizována prostřednictvím vlastních podnikových prodejen, uvedl navíc jako bariéru nutnost zavedení odpadového hospodářství v prodejnách (což představuje legislativně náročný proces) a narušení současného systému třídění odpadů v domácnostech spotřebitelů.

Problematiku recyklace obalů od kosmetických produktů vnímali respondenti odlišným způsobem. Podle jednoho z respondentů jsou z pohledu ekonomických i environmentálních nákladů recyklace nejproblematictější hliníkové obaly, které se v kosmetickém průmyslu hojně používají. Jejich výměně za plastové obaly obvykle brání požadavky na estetickou stránku obalu. V případě náhrady za skleněné obaly spatřuje respondent problém v tříštivosti a větší váze skla. Podle jiného respondenta jsou naopak největším problémem laminátové tuby. Laminátové tuby by bylo možné nahradit vícevrstevnými tubami s vrstvou papíru, které by sice měly nižší environmentální dopady, ale současně by poskytovaly nižší ochranu produktu. Druhou možností jsou plastové tuby, které je možné snadno recyklovat. I u této možnosti hrozí jejich deformace při přepravě, a navíc je nelze dostatečně naplnit kvůli svařování obalu.

Další prostor pro udržitelné inovace spočívá ve využití sekundárních plastových materiálů (recyklátu) při výrobě obalů. Respondenti mají pozitivní zkušenosti se zavedením rPET obalů u některých výrobků. Za hlavní bariéry jejich většího rozšíření považují nedostatek rPET materiálu na trhu a s tím spojenou vyšší cenu. To v současné době umožňuje použití maximálně 50 % recyklátu při výrobě plastové lahve, přestože lze teoreticky vyrobit funkční lahev se 100% podílem recyklátu. Použití rPET také ovlivňuje vzhled bílých plastových lahví (nežádoucí zabarvení do šeda). Z tohoto důvodu je u bílých lahví používáno ještě menší množství recyklátu, a to na hranici očekávané normy EU pro povinný podíl recyklátu v obalech (25 %).

V oblasti recyklace respondenti diskutovali i nad možnostmi využití obnovitelných a biodegradabilních materiálů. V případě balení kosmetických produktů je však spojují s celou řadou bariér. Respondenty odrazuje zejména vysoká cena obalového materiálu. Zároveň byla vyjádřena pochybnost o plné rozložitelnosti materiálů mimo průmyslové kompostéry a za nevhodnou považují respondenti také jejich výrobu ze zemědělských plodin (obsazení orné půdy plodinou, která by nebyla primárně zpracována jako potravina). Odrazující mohou být také negativní zkušenosti s těmito obaly na plnicích linkách, ale také vysoké riziko, že odpad z těchto obalů může být špatně vytríděn v domácnostech spotřebitelů i v recyklačních organizacích (kvůli snadné zaměnitelnosti biopolymerů s plasty ropného původu), což by vedlo k narušení kvality celé várky recyklátu.

Poslední oblastí inovací je přizpůsobení designu obalů snazší recyklaci. Při recyklování může být problém s etiketami, které jsou z jiného materiálu a nelze je při třídění v domácnostech snadno oddělit od obalu (v souladu s legislativou, podle které etiketa nesmí být snadno odstranitelná z obalu). Takové etikety mohou být nahrazeny gravírováním obalu. Jedná se však o technologii označování zboží, která má vyšší investiční i provozní náklady (Škraňková a kol., 2021).

Obecně lze shrnout, že výběr vhodné varianty inovace obalu ovlivňují jak náklady, tak celkový environmentální dopad. Optimální varianta udržitelné inovace by měla zajistit největší rozdíl mezi celkovým environmentálním přínosem a celkovými náklady spojenými s inovací (García-Arca, 2014).

Pokud jde o zkoumání situace v celém průmyslovém odvětví, z výsledků **kvantitativního výzkumu prováděného mezi výrobci spotřební chemie** vyplývá, že environmentální inovace obalů (jako součást udržitelných inovací podniků) byly realizovány v posledních 5 letech ve většině oslovených podniků (77 % podniků), viz Tab. 4.8.

Tab. 4.8 – Druhy realizovaných inovací a jejich úspěšnost

Inovace	Počet podniků s realizovanou inovací		Počet podniků s nejúspěšnější inovací	Úspěšnost ^a (%)
	Absolutní	Relativní (%)		
Změna druhu obalového materiálu na environmentálně šetrnější materiál	10	38	1	10
Zavedení obalů ze 100% recyklovaných materiálů	9	35	4	44
Zavedení snáže recyklovatelných obalů	6	23	1	17
Redesign obalu, který snižuje potřebné množství obalového materiálu	6	23	4	67
Zavedení velkoobjemových balení výrobku	6	23	4	67
Zavedení opětovně použitelných obalů	6	23	0	0
Maximalizace využití prostoru uvnitř stávajícího obalu	5	19	0	0
Inovace výrobku, která snižuje potřebné množství obalového materiálu	4	15	2	50
Zavedení vratných obalů	4	15	2	50
Zavedení bezobalového prodeje	3	12	1	33
Žádná inovace	6	23	x	x

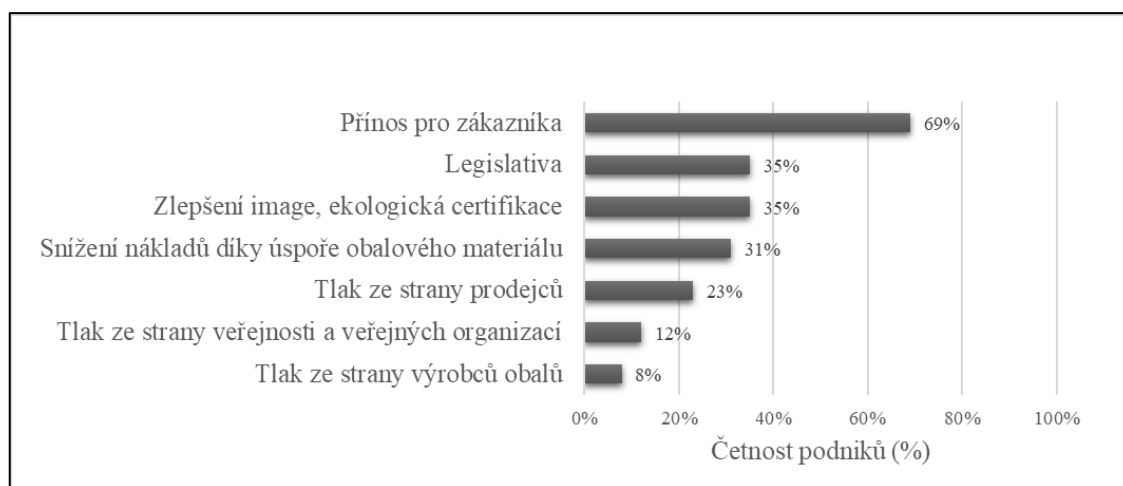
a. Podíl počtu podniků, které danou inovaci označily za nejúspěšnější, a podniků, které danou inovaci realizovaly.

Zdroj: (Paták a kol., 2021).

Podniky se nejčastěji snažily zmírnit dopady obalů na životní prostředí prostřednictvím změny druhu obalového materiálu (38 % podniků) a zavedením obalů ze 100% recyklovaných materiálů (35 % podniků). Naopak nejméně realizované byly inovace výrobku snižující potřebné množství obalového materiálu (15 % podniků), zavedení vratných obalů (15 % podniků) a zavedení bezobalového prodeje (12 % podniků).

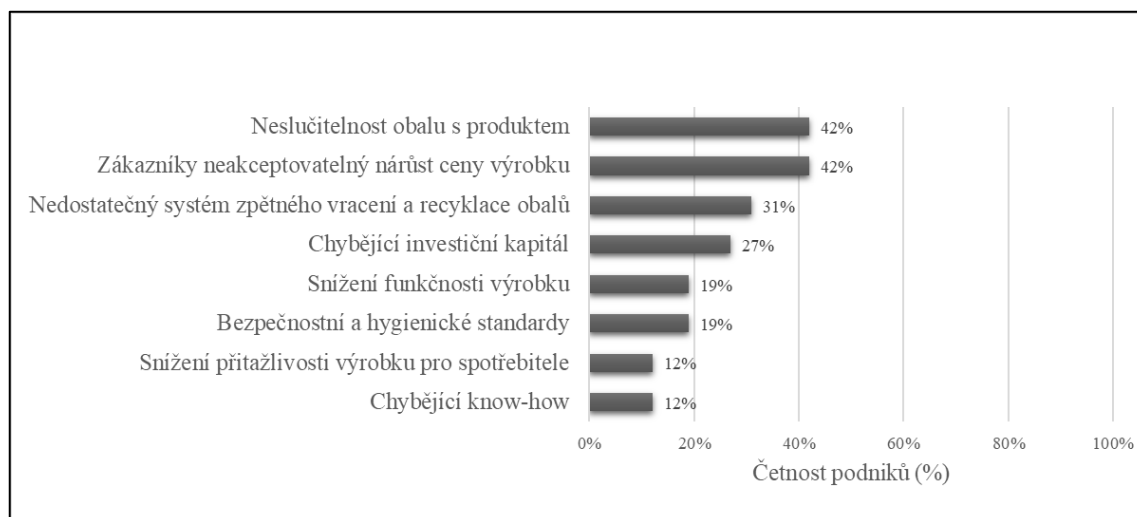
Za nejúspěšnější environmentální inovace lze považovat zavedení velkoobjemových balení výrobku a redesign obalu, který snižuje potřebné množství materiálu (úspěšnost 67 % v obou případech). Naopak zavedení opětovně použitelných obalů v domácnostech spotřebitelů a maximalizace využitého prostoru uvnitř stávajícího obalu nebyly ani v jednom případě označeny za nejúspěšnější (Paták a kol., 2021).

V rámci výzkumu byly také zjišťovány hlavní motivátory těchto inovací obalů a bariéry jejich zavádění. V obou případech mohli respondenti označit nejvýše tři varianty v předem specifikovaném seznamu motivátorů (resp. bariér) s možností identifikovat další motivátory (resp. bariéry), které seznam původně neuváděl. Porovnání četnosti jednotlivých motivátorů a bariér při zavádění inovací v podniku je uvedeno na Obr. 4.1 a Obr. 4.2.



Obr. 4.1 – Motivátory zavádění environmentálních inovací

Zdroj: (Paták a kol., 2021).



Obr. 4.2 – Bariéry zavádění environmentálních inovací

Zdroj: (Paták a kol., 2021).

Závěry výzkumů realizovaných v podnicích ukázaly na mimořádně významnou úlohu zákazníka při udržitelných inovacích obalů (hlavní motivátor pro inovace a bariéra, pokud se předpokládá špatné přijetí, nebo dokonce odmítnutí takové inovace) (Paták a kol., 2020). Tím došlo k potvrzení literárních názorů, a to např. autorů Caniëls a kol. (2013), kteří vymezili, že hlavními hnacími silami k zapojení dodavatelů do environmentálně orientovaných aktivit jsou připravenost dodavatele a požadavky zákazníků. Úloha zákazníků při environmentálně orientovaných činnostech byla potvrzena také autory Chavez a kol. (2016). Ti odhalili, že implementaci daných iniciativ významně ovlivňuje tlak zákazníků a jsou-li implementovány, vede to k násobnému zvýšení podnikové výkonnosti.

Závěry předchozích výzkumů a jejich konfrontace s odbornou literaturou tak přirozeně vedly k tomu, že se další výzkum soustředil na oblast spotřebitelů a jejich environmentálních požadavků spojených s výrobky spotřební chemie (včetně environmentálních požadavků na obal). Navazující výzkum si kladl za cíl prohloubit teoretické poznání v oblasti tlaku zákazníků, a to konkrétně zjistit motivátory zákaznického

chování při výběru výrobků spotřební chemie a odhalit environmentální požadavky, které mají zákazníci při rozhodování o koupi celkově, a které v souvislosti s obalem produktů spotřební chemie.

Jako východisko pro daný výzkum byly použity literární poznatky v dané oblasti, které jsou však prozatím spíše dílčí a někdy také poněkud nejednoznačné. Např. Do Paço a kol. (2013) zkoumali na vzorku 1 175 vysokoškolských studentů v Anglii, Německu, Portugalsku a Španělsku, jestli jsou při nákupu nebo v běžném chování zvažovány environmentální aspekty. Došli k závěru, že na tyto otázky prozatím neexistuje jednoznačná odpověď. Toto zjištění může být vyvoláno skutečností, kterou odhalili Dabija a kol. (2018). Zjistili, že existují dva segmenty spotřebitelů. Spotřebitelé v prvním segmentu nevěnují při nákupu otázce ochrany životního prostředí žádnou pozornost, zatímco zákazníci v druhém segmentu promítají princip ochrany životního prostředí do posuzování všech složek předkládané nabídky. Druhý ze segmentů bude tedy korespondovat se segmentem zelených spotřebitelů. Joshi a Rahman (2015) zkoumali ekologické nákupní chování, a to na základě předchozích publikací. Přezkoumali 53 empirických článků o ekologickém nákupním chování z let 2000 až 2014. Došli k závěru, že environmentální zájmy spotřebitele a funkční atributy produktu se jeví jako dva hlavní determinanty environmentálního nákupního chování spotřebitelů.

Nejnovější literatura již konkretizuje environmentální požadavky zákazníků (nikoliv však ve spojení se spotřební chemií). Horani (2019) uvádí, že úspěšnost produktu nemusí záviset pouze na splnění tradičních požadavků, ale důležité je splnit také environmentálně orientované požadavky jako je spotřeba energie, spotřeba materiálu, snížení odpadu a snadné odstranění produktu. Horani (2019) provedla výzkum, jehož výstupem je definice environmentálních požadavků vztahujících se k mobilním telefonům. Mezi tyto požadavky patří neuvolňování žádných toxicky významných látek, úspora energie, snadná údržba, trvanlivost, recyklovatelnost výrobku a produkce menšího množství odpadu (Fröhlich a kol., 2020).

Prozatím tedy není zřejmé, jaké environmentální požadavky mají spotřebitelé při nákupu produktů určených k praní, čištění a osobní hygieně, ale ani jestli existují environmentální požadavky na obaly a jaké jsou. Rozhodně není jasné, jakou důležitost mají environmentální požadavky na obaly v portfoliu všech zelených požadavků zákazníků. K prohloubení znalostí této problematiky byly tedy realizovávány primární výzkumy u konečných spotřebitelů.

4.4.2 Hodnota environmentálně orientovaného obalu na spotřební chemii pro zákazníky jako východisko budoucího směřování společenské odpovědnosti firem

Nejprve byl realizován primární kvalitativní výzkum environmentálních **požadavků zákazníků** nakupujících spotřební chemii spojený s identifikací požadavků nejvýznamnějších. Bylo zjištěno, že existuje poměrně velké množství environmentálních požadavků, které hrají roli při nákupu výrobků spotřební chemie, tj. čisticích, pracích

a hygienických prostředků, a tyto požadavky nejsou spojeny pouze s obalem (Fröhlich a kol., 2020).

Přehled zjištěných environmentálních požadavků spotřebitelů a pořadí jejich důležitosti uvádí Tab. 4.9. Široký výčet požadavků demonstruje významné rozšíření současného poznání v oblasti environmentálních požadavků zákazníků. Zatímco Horani (2019) ve svém výzkumu vztaženém k mobilním telefonům identifikovala pouze 7 environmentálních požadavků, provedený kvalitativní výzkum odhalil 29 těchto požadavků. Ukázalo se tedy, že zákazníci mohou mít široké portfolio environmentálních požadavků při nákupu a toto portfolio je specifické v závislosti na produktu, který nakupují.

Za nejdůležitějších environmentální požadavky spojené s nákupem spotřební chemie (tj. při nákupu čisticích, pracích prostředků i kosmetických prostředků a výrobků pro osobní hygienu) lze považovat ty, které označilo alespoň 50 % respondentů. Na základě uplatnění tohoto pravidla lze učinit závěr, že pro zákazníky těchto produktů je nejdůležitější, aby byl výrobek univerzálně použitelný, v koncentrované formě bez fosfátů a parabenů a po použití odbouratelný. Mezi nejdůležitější požadavky patří také to, aby byl vyráběn lokálně a prodáván v recyklovatelném a odbouratelném obalu.

Z výčtu environmentálních požadavků spojených s nákupem spotřební chemie uvedených v dané tabulce také vyplývá, že se environmentální požadavky vztahují k různým aspektům nabídky, tzn., nejsou spojeny pouze se samotným výrobkem v nejužším slova smyslu. Požadavky se vztahují také k místu nákupu (délce fyzické cesty ke spotřebiteli – „aby byl produkt vyráběn lokálně“), nebo marketingové komunikaci („výrobce produktu buduje environmentální image“). Lze tedy souhlasit s názorem Kordshouliho a kol. (2015), že při tvorbě zeleného produktu musí jít o koordinovanou a synergickou interakci mezi čtyřmi „zelenými P“, tedy: zelený produkt/výroba, zelená cena, zelená distribuce a zelená marketingová komunikace. Nicméně, zajímavým faktem, který ukázal náš výzkum je to, že k samotnému produktu (jako prvně uváděnému P – Product) jsou vztaženy nejdůležitější požadavky zákazníků.

Tab. 4.9 – Environmentální požadavky konečných spotřebitelů při nákupu výrobků spotřební chemie a preference těchto požadavků

Environmentální požadavek	Četnost odpovědí
Výrobek neobsahuje fosfáty	7
Výrobek je v koncentrované formě	7
Použitý produkt je odbouratelný	6
Výrobek neobsahuje parabeny	5
Výrobek je vyráběn lokálně (jde o lokální produkt)	5
Obal je recyklovatelný	5
Výrobek je univerzálně použitelný	4
Obal je odbouratelný	4
Výrobek neobsahuje chlór	3
Výrobek není testován na zvířatech	3
Forma produktu zajišťuje nižší spotřebu produktu	3
Výrobek neobsahuje mikro plasty	2
Výrobek neobsahuje nebezpečné látky (nejsou uváděny značky signalizující třídy nebezpečnosti)	2
Výrobek je směsí malého počtu položek (je složen z malého počtu látek)	2
Výroba výrobku/těžba surovin nepoškozuje životní prostředí	2
Vícevrstevný obal produktu nemá neoddělitelné vrstvy („košílku“ jako vnější vrstvu, vnitřní výstelku, ...)	2
Výrobce produktu buduje environmentální image	2
Plastová část obalu je vyrobena z recyklovaného plastu	1
Obal produktu není nepřiměřeně velký vzhledem k obsahu (není zabalen vzduch)	1
Produkt je možné koupit ve větším množství (umožňuje zmenšovat množství obalového materiálu na jednotku produktu)	1
Vzhled obalu je decentní, „fádní“, naznačující aplikaci environmentálních principů při designu produktu a jeho obalu	1
Výrobek lze nakoupit bez obalu (bezobalovým prodejem)	1
Na obalu výrobku jsou uvedené ekoznačky (informující např. o udělení environmentálních certifikátů)	1
Výrobek neobsahuje žádné syntetické látky	0
Výrobek neobsahuje povrchově aktivní látky (detergenty)	0
Obal produktu je z jediného druhu materiálu	0
Obal produktu obsahuje nízké procento syntetického plastu	0
Obal má jen jedinou vrstvu (nejsou použity malé obaly ve velkém obalu)	0
Obal není barevný (neobsahuje barevné příměsi)	0

Zdroj: (Frölich a kol., 2020).

Náš výzkum také potvrdil názor Dabiji a kol. (2018), který naznačuje, že zelený produkt musí být vnímán také v kontextu materiálů, z nichž je vyráběn

a ekologičnosti samotné výroby či využívání produktu. Odhalené požadavky zákazníků totiž dokládají, že zákazníkům záleží také na tom, aby výroba výrobku/těžba surovin pro výrobu nepoškozovala životní prostředí. Z toho vyplývá, že při návrhu nového produktu by měly být uplatněny nejen principy strategie marketingového mixu, ale spíše principy uplatňované v rámci metody LCA. To by umožnilo zohlednit environmentální požadavky zákazníků v celém životním cyklu výrobku, tj. od výběru vhodných materiálů na výrobek, přes jeho výrobu, užití až k recyklaci nebo odstranění (Frölich a kol., 2020).

Nicméně, mezi 8 nejdůležitějšími environmentálními požadavky se 2 vztahují k obalu. Obal tedy rozhodně není opomíjeným aspektem nabídky, a je tedy třeba se při návrzích obalu inspirovat postoji zákazníků k nim. Proto byl proveden **kvantitativní výzkum u spotřebitelů**. Ten umožnil identifikovat preference environmentálních požadavků zákazníků v oblasti obalů.

Tab. 4.10 porovnává vnímanou důležitost vybraných environmentálně orientovaných atributů ve vazbě na obaly.

Tab. 4.10 – Důležitost eko-atributů obalů z pohledu spotřebitelů

Eko-atribut obalu	Průměr^a	Medián^a
Produkt je v obalu ze 100% recyklovaných materiálů.	3,66	4
Produkt je v obalu z materiálů, které jsou šetrné k životnímu prostředí.	3,65	4
Produkt je v obalu, který je snáze recyklovatelný (jediný druh materiálu, jednovrstvý obal, bez nežádoucích příměsí apod.).	3,62	4
Produkt je ve vratném obalu.	3,54	4
Produkt je v obalu, který lze využít k jiným účelům (v domácnosti, na zahradě apod.).	3,38	4
V zájmu úspory odpadů z obalů je produkt v koncentrované formě.	3,34	3
V zájmu úspory odpadů z obalů je produkt ve velkoobjemovém balení.	3,28	3
V zájmu úspory odpadů z obalů produkt lze zakoupit do vlastního obalu nebo nebalený.	3,20	3

^aMěřeno na pětibodové škále 1–5 (1 = nedůležité, 2 = málo důležité, 3 = částečně důležité, 4 = velmi důležité, 5 = mimořádně důležité).

Zdroj: Vlastní zpracování.

Použití recyklovaných materiálů (celkový průměr 3,66) stejně jako biologicky odbouratelných materiálů (celkový průměr 3,65) při výrobě obalu považují spotřebitelé za nejdůležitější eko-atributy obalu, které rozhodují při nákupu spotřební chemie. Nejméně preferovanou variantou je bezobalový prodej takového zboží (celkový průměr 3,20).

Následující dva kvantitativní výzkumy umožnily odhalit postoje spotřebitelů k činnostem umožňujícím a usnadňujícím recyklaci a k bezobalovému prodeji. Pokud jde o výsledky prvního z těchto kvantitativních výzkumů, následující tabulky (Tab. 4.11 až Tab. 4.13) uvádějí míru souhlasu s výroky, které se týkají ochoty spotřebitelů připravovat obaly k recyklaci, třídít je, uchovávat je a odnášet.

V oblasti ochoty spotřebitelů připravovat obaly k recyklaci bylo zjištěno, že spotřebitelé jsou nejochotnější používat společné zařízení (společný kompostér a společný lis na plasty) a vymývat obaly od zbytků produktů, viz Tab. 4.11 (Frölich a kol., 2021).

Tab. 4.11 – Ochota spotřebitelů připravovat obaly k recyklaci

Ochota spotřebitelů připravovat obaly k recyklaci	Průměr^a	Medián^a
Jsem ochotný(á) používat kompostér pořízený pro společné použití více domácností.	4,0	4
Jsem ochotný(á) vymývat obaly od zbytků produktu.	3,8	4
Jsem ochotný(á) používat lis na plasty pořízený pro společné použití více domácností.	3,7	4
Jsem ochotný(á) odstraňovat nálepky a vrchní folie z obalů.	3,5	4
Jsem ochotný(á) zakoupit do vlastní domácnosti kompostér na biodegradovatelné odpady.	3,2	3
Jsem ochotný(á) zakoupit do vlastní domácnosti lis na plasty, a snižovat tak objem odpadu z obalů.	2,4	2

^aMěřeno na pětibodové škále 1–5 (1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = neutrální postoj, 4 = spíše souhlasím, 5 = zcela souhlasím).

Zdroj: (Frölich a kol., 2021).

Analýza rozdílů v názorech podle jednotlivých třídících znaků prokázala, že ženy, obyvatelé rodinných domů a nejstarší spotřebitelé jsou nejochotnější připravovat obaly k recyklaci. Bylo také zjištěno, že čím vyšší je vzdělání a příjem respondenta, tím je menší ochota k těmto aktivitám.

Pokud jde o ochotu spotřebitelů třídit odpady, je větší ochota k samotnému třídění než uchovávání různých nádob nebo pytlů na tříděný odpad. Větší je ochota třídit odpady podle různých druhů materiálů (papír, plasty, sklo, ...) než podle druhu či barvy materiálu. Je také větší ochota k udržování menšího počtu nádob (pytlů) na tříděný odpad než k udržování většího počtu nádob (pytlů), viz Tab. 4.12.

Tab. 4.12 – Ochota spotřebitelů třídit odpad

Ochota spotřebitelů udržovat nádoby (pytle) na tříděný odpad	Průměr^a	Medián^a
Jsem ochotný(á) třídit odpad z obalů, který je z více druhů materiálů (zvláště plasty, papír, sklo, ...).	4,3	4
Jsem ochotný(á) třídit odpad z obalů podle dalších kritérií (např. druh nebo barva materiálu).	3,5	4
Jsem ochotný(á) v domácnosti udržovat maximálně 10 nádob (pytlů) na tříděný odpad.	3,4	4
Jsem ochotný(á) v domácnosti udržovat více než 10 nádob (pytlů) na tříděný odpad.	2,2	2

^aMěřeno na pětibodové škále 1–5 (1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = neutrální postoj, 4 = spíše souhlasím, 5 = zcela souhlasím).

Zdroj: (Frölich a kol., 2021).

Ochota třídit odpady v zásadě nezávisí na vzdělání. Klesá s příjmem respondentů a roste s věkem. Ženy na rozdíl od mužů a respondenti žijící v rodinných domech (na rozdíl od obyvatel bytů) jsou ochotnější ke třídění odpadů.

Analýza výsledků výzkumu v oblasti uchovávání a odnášení vytríděného odpadu ukázala, že respondenti jsou ochotnější odnést vytríděný odpad na shromažďovací místo vzdálené do 300 m od domácnosti a uchovávat vytríděný odpad v domácnostech po dobu jednoho týdne (viz Tab. 4.13). K odnášení vytríděného odpadu na delší vzdálenost

a uchovávání vytríděného odpadu v domácnosti po dobu delší než jeden týden, byla identifikována výrazně menší ochota (viz Tab. 4.13). (Frölich a kol., 2021)

Tab. 4.13 – Ochota spotřebitelů uchovávat a odnášet vytríděný odpad

Ochota spotřebitelů uchovávat a manipulovat s vytríděným odpadem	Průměr^a	Medián^a
Jsem ochotný(á) odnést vytríděný odpad na shromažďovací místo vzdálené do 300 m od domácnosti.	4,3	4
Jsem ochotný(á) uchovávat vytríděný odpad v domácnosti (do 1 týdne) a připravovat jej k periodickému místnímu svozu z domácností.	4,1	4
Jsem ochotný(á) odnést vytríděný odpad na shromažďovací místo vzdálené více než 300 m od domácnosti.	3,5	4
Jsem ochotný(á) uchovávat vytríděný odpad v domácnosti (déle než 1 týden) a připravovat jej k periodickému místnímu svozu z domácností.	3,4	4

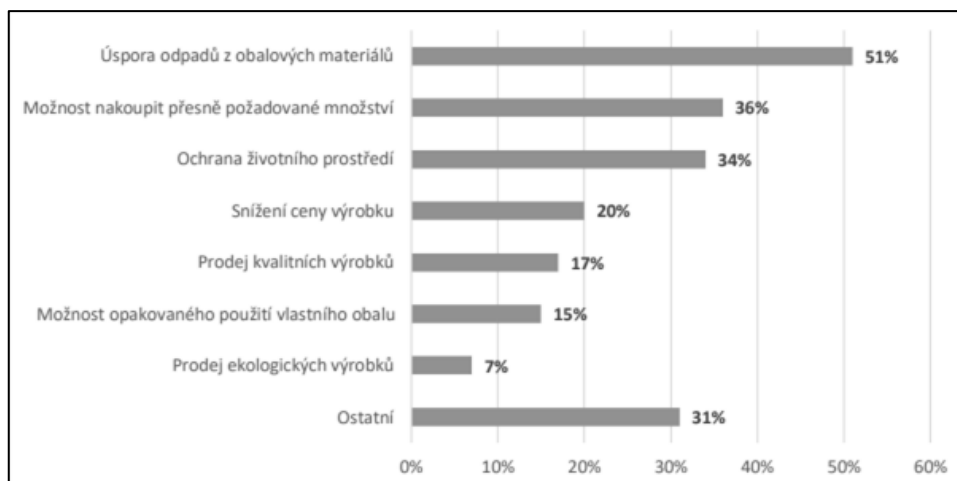
^aMěřeno na pětibodové škále 1–5 (1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = neutrální postoj, 4 = spíše souhlasím, 5 = zcela souhlasím).

Zdroj: (Frölich a kol., 2021).

Pokud jde o rozdíly v názorech podle jednotlivých skupin respondentů, bylo zjištěno, že ženy, respondenti středního věku (35–44 let) a ti, kteří žijí v rodinných domech, jsou ochotnější uchovávat a odnést vytríděný odpad na vzdálenější shromažďovací místa a zároveň jej uchovávat v domácnosti déle než jeden týden. Naopak respondenti s nejvyšším příjmem projevují k těmto aktivitám nejmenší ochotu (Frölich a kol., 2021).

Druhý z kvantitativních výzkumů se soustředil na bezobalový prodej, jako zajímavou možnost, jak prodloužit životní cyklus primárních obalů tím, že jsou opětovně používány při nákupu spotřební chemie v bezobalových prodejnách. Pro možnost takového nákupu již vznikla po celém světě řada specializovaných obchodů, v nichž lze zakoupit bez obalu relativně široký sortiment nejen spotřební chemie, ale obecně rychloobrátkového zboží. Nicméně této možnosti v České republice dosud využilo pouze 31 % oslovených respondentů, přičemž dvě třetiny z nich nenavštěvují bezobalovou prodejnu pravidelně (méně než jedenkrát za měsíc).

Zajímavé však je to, že v zásadě všichni respondenti (29 z 30), kteří v bezobalových prodejnách spotřební chemii nakupují, také tento nákup doporučují. Podle respondentů mají nákupy v bezobalových prodejnách celou řadu výhod. Nejčastěji uváděnou výhodou je úspora odpadů z obalových materiálů (tuto výhodu uvedla více než polovina respondentů). Dalšími výhodami v pořadí byly „možnost nakoupit přesně požadované množství“ a „ochrana životního prostředí“ (Branská a kol., 2021). Tyto tři výhody uvedla více než třetina respondentů (viz Obr. 4.3).

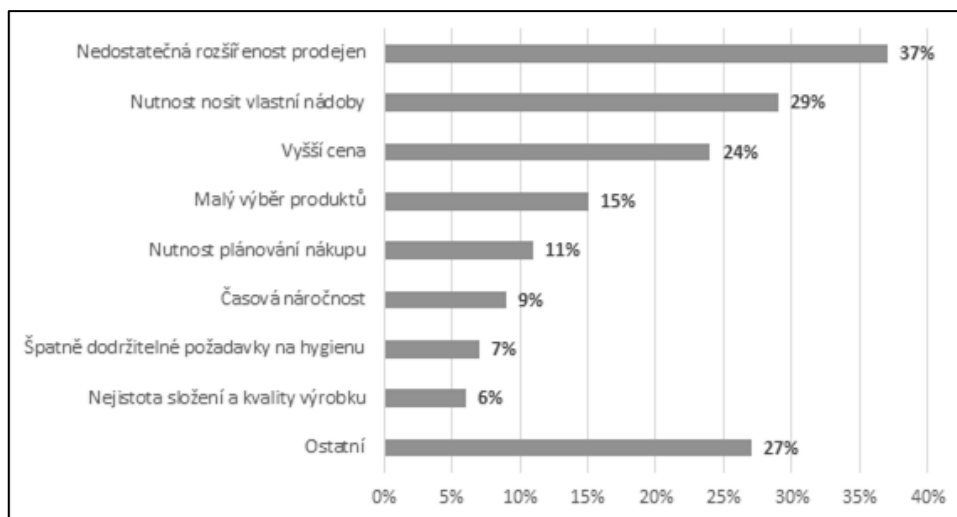


Obr. 4.3 – Vnímané výhody nákupu v bezobalových prodejnách

Zdroj: (Branská a kol., 2021).

Rozdíly v názoru na výhody nákupu v bezobalových prodejnách v závislosti na tom, zda respondenti v bezobalových prodejnách skutečně nakupují či ne, nejsou velké. Analýza ukázala, že statisticky významný je rozdíl pouze u výhody prodej kvalitních výrobků. Reální zákazníci vnímají mnohem častěji jako výhodu prodej kvalitních výrobků než spotřebitelé v bezobalových prodejnách nenakupující. Tuto výhodu uvádí 33 % respondentů nakupujících v bezobalových prodejnách, zatímco respondenti v bezobalových prodejnách nenakupující uvádí tuto výhodu pouze v 10 % případů.

Pokud jde o nevýhody nákupu spotřební chemie v bezobalových prodejnách, nejčastěji byla uváděna „nedostatečná rozšířenost prodejen“ (uvedla ji více než třetina respondentů, viz Obr. 4.4). Za další významné nevýhody lze považovat „nutnost nosit vlastní nádoby“ a „vyšší cenu prodáváných produktů“. Tyto tři nejvýznamnější nevýhody uvedla více než čtvrtina respondentů. Část respondentů vnímá také jako nevýhodu „malý výběr produktů“, „nutnost plánování nákupu“, „časovou náročnost“, „špatně splnitelné požadavky na hygienu“ a „nejistotu složení a kvality výrobků“. Do kategorie „ostatní“ byla zahrnuta celá řada identifikovaných nevýhod, např. kratší trvanlivost produktů, neochota měnit návyky a složitější manipulace s produkty.



Obr. 4.4 – Vnímané nevýhody nákupu v bezobalových prodejnách

Zdroj: (Branská a kol., 2021).

Rozdíly v názoru na nevýhody nákupu v bezobalových prodejnách v závislosti na tom, jestli respondenti v bezobalových prodejnách skutečně nakupují, nejsou velké. Statisticky významný rozdíl je u dvou nevýhod, a to „nejistota složení a kvality výrobku“ a „špatně dodržitelné požadavky na hygienu“. Zákazníci, kteří nákupy spotřební chemie v bezobalových prodejnách skutečně realizují, tyto nevýhody vnímají v mnohem větší míře než zákazníci v těchto prodejnách nenakupující. (Branská a kol., 2021)

4.5 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků všech provedených kvalitativních a kvantitativních výzkumů lze konstatovat, že většina českých chemických podniků přispívá ke společenské odpovědnosti prostřednictvím environmentálně orientovaných inovací obalů. Tyto inovace jsou v podnicích prováděny, pouze malá část podniků je neprovádí.

Některé z literaturou doporučovaných inovací obalů nejsou v českých podnicích vyrábějících spotřební chemii prakticky realizovatelné (např. náhrada plastu za sklo nebo papír). Rovněž výměna plastu za bioplast v podstatě nepřichází v úvahu, a to z důvodu diskutabilního environmentálního přínosu (Branská a kol., 2020). Realizovány jsou jiné druhy udržitelných inovací obalů, a v obecné rovině lze konstatovat, že jde o široké portfolio inovací v této oblasti. Nejpreferovanější inovací je změna obalového materiálu (Paták a kol., 2021). To může souviset s faktem, že jde o změnu, která vyžaduje relativně malý rozsah i dosah inovace z pohledu podniku (podobně jako zavedení obalů ze 100 % recyklovaných materiálů i materiálů lépe recyklovatelných). Další druhy inovací obalů, jako např. změna technologie výroby obalu (např. realizace bublinkování) nebo zásadní změna řízení přímých i zpětných hmotných toků znamenají nejen významné změny ve způsobu řízení podnikových procesů, ale také zpravidla navýšení nákladů podniků. Proto je poněkud překvapivé, že inovace založené na opakovaném použití obalů jsou druhým preferovaným směrem, a naopak inovace založené na úspoře materiálu, přestože jsou pro podniky nákladově příznivé, jsou nejméně preferované. Může to souviset

s faktem, že tyto inovace často současně vyžadují inovaci produktu, což zvyšuje dosah inovace a/nebo ohrožuje plnohodnotné využití produktu v inovovaném obalu.

Nicméně, bez ohledu na preference druhu inovací, jsou právě inovace, které primárně snižují potřebné množství obalového materiálu (inovace zaměřené na změnu tvaru a velikosti obalu, případně zavádění vratných obalů a bezobalového prodeje), považovány za inovace úspěšnější. Tento fakt pravděpodobně také souvisí s nutností inovovat současně produkt. V podnicích vyrábějících spotřební chemii jde např. o zavedení výrobku v koncentrované formě. Taková inovace může mít řadu přínosů, a to nejen environmentální a ekonomické povahy pro podnik, ale také může znamenat lepší přizpůsobení potřebám konečného spotřebitele (Paták a kol., 2021).

Inovace obalů v zájmu udržitelnosti budou realizovány s největší pravděpodobností i v budoucnosti, neboť jak ukázaly realizované výzkumy, podniky k nim motivuje celá řada faktorů. Jednoznačně nejvýznamnějším motivátorem pro zavádění udržitelných inovací obalů jsou zákazníci. Naneštěstí však mohou současně představovat i hlavní bariéru, kterou je nutné překonávat. Podniky se např. obávají, že inovace obalů ovlivní náklady a následně i ceny inovovaných produktů nebo produktů v inovovaných obalech a zákazníci nebudou ochotni tyto ceny akceptovat. Toto zjištění týkající se zákazníků nakupujících spotřební chemii je v souladu s předchozími výzkumy (Ma et al., 2020; Gustavo a kol., 2018). Nicméně, tuto bariéru lze překonat, a to alespoň při obsluze vybraných segmentů zákazníků. Např. segment zákazníků s výraznou preferencí environmentálních aspektů u nakupovaných produktů může vnímat takto inovovaný produkt jako hodnotnější. To obvykle vede k nižší citlivosti vůči ceně, kterou je třeba zaplatit. Velikost vnímané hodnoty může z jejich pohledu významně převyšovat cenu, kterou je třeba zaplatit, takže tento segment zákazníků může považovat nákup za spotřebitelsky výhodnější.

Jinou cestou, jak odstranit obavu z dopadů navýšení ceny, je hledat možnosti úspor nákladů (což odstraňuje tlak na zvyšování cen). K tomu napomáhají preferované inovace orientované na úsporu materiálu v obalu. Uspořit materiál (a v důsledku toho ušetřit) a současně zachovat cenu pro zákazníka je motivátor pro významnou část respondentů ve výzkumu. Rovněž toto zjištění potvrzuje závěry předchozích výzkumů (Azzi a kol., 2012; Ma a kol., 2020). Nově odhaleným poznatkem však je, že v chemickém průmyslu mohou být ještě další, mimořádně významné a současně obtížně odstranitelné bariéry udržitelných inovací obalů, a to zejména neslučitelnost inovovaného obalu s chemickým produktem (Paták a kol. 2021). Jde o bariéru zcela specifickou pro dané průmyslové odvětví.

Při udržitelných inovacích obalů pro spotřební chemii nejde však pouze o překonávání bariér. Jde o to, koncipovat nový obal v co možná největším souladu s potřebami, přáními a požadavky zákazníků. To je ovšem nemožné bez jejich detailního poznání. Protože se odborná literatura daným problémem prozatím v zásadě nezabývá, byly realizovány dva po sobě následující primární výzkumy u spotřebitelů. Nejprve byl proveden kvalitativní výzkum, posléze výzkum kvantitativní.

Primární kvalitativní výzkum odhalil, že zákazníci spotřební chemie mají velké portfolio environmentálních požadavků, vztahujících se k různým aspektům nabídky. Nejsou tedy spojeny pouze se samotným výrobkem a jeho obalem, ale vztahují se také k místu nákupu nebo marketingové komunikaci. Nejdůležitějšími požadavky

zákazníků při nákupu spotřební chemie je nejen to, že výrobek by měl být univerzálně použitelný, v koncentrované formě bez fosfátů a parabenů, ale také by měl být po použití odbouratelný, vyráběn lokálně a prodáván v recyklovatelném a odbouratelném obalu (Fröhlich a kol., 2020). Je tedy zřejmé nejen to, že zákazníci mají i několik environmentálně orientovaných požadavků na obaly, ale také to, že se tyto požadavky týkají různých aspektů obalů.

Kvantitativní výzkum u spotřebitelů ukázal, že zákazníci preferují u obalů nahrazování materiálů, používaných pro jejich výrobu, materiály udržitelnějšími. Preferují obaly z biologicky odbouratelných materiálů nebo z recyklátu. Přitažlivá jim připadá i možnost nahradit tento materiál tak, aby byl lépe recyklovatelný. Tyto varianty preferují více než varianty inovací, které jsou spojeny s vrácením použitého obalu nebo změnou způsobu nákupu v bezobalových prodejnách. Tyto závěry souvisí pravděpodobně s vyšší spotřebitelské hodnoty, kterou spotřebitelé po realizaci různých druhů inovací obalů získávají. Při změně materiálu obdrží srovnatelnou spotřebitelskou hodnotu – za původní cenu získávají produkt, který nevyžaduje ani změnu nákupního chování ani změnu chování související s tříděním odpadu z obalu po použití produktů. Pokud však inovace obalu vyžaduje jejich vyšší vynaložené úsilí v souvislosti s nákupem a/nebo použitím produktu, a to bez kompenzace snížením ceny, dochází k poklesu jejich spotřebitelské hodnoty. Přirozeně pak jde o varianty inovací, které jsou zákazníky méně preferované.

Nicméně, kvantitativní výzkum postojů k činnostem umožňujícím a usnadňujícím recyklaci ukázal, že koneční spotřebitelé jsou ochotni připravovat odpad z domácnosti (včetně odpadu z obalů) k recyklaci. Nicméně jejich ochota je odlišná v závislosti na konkrétních aktivitách (Fröhlich a kol., 2020). Tuto ochotu lze zvýšit, důležitá je však finanční motivace a vzdělávání i výchova spotřebitelů. Se vzděláváním a výchovou by se mělo začít již v mateřské škole, a to pro skutečné zvýšení povědomí o ochraně životního prostředí (Wang a kol. 2020). Jak ukázal primární výzkum, vzdělávací aktivity u dospělé části populace by měly být zaměřené primárně na vysokoškolsky vzdělané mladé muže (do 34 let) s vysokým příjmem, žijící v bytech. Ti představují kritickou skupinu, v současnosti nejméně ochotnou ke třídění (Fröhlich a kol., 2020).

Pokud jde o rozvoj bezobalového prodeje (nákupu z pohledu zákazníků), je možný. Podle závěrů primárního výzkumu v současnosti sice v bezobalových prodejnách nakupuje relativně malé množství zákazníků, ti jsou s ním však pravděpodobně velice spokojeni, protože jej doporučují svým známým. Byla identifikována celá řada zákazníky vnímaných výhod bezobalového nákupu spotřební chemie, a to „odstranění odpadu“, „snížení zátěže na životní prostředí“, „kvalita prodáváných surovin“, „opakované použití obalů“ a „možnost nakoupit přesně požadované množství“. Tyto výhody představují obecně důvody, proč zákazníci tímto způsobem nakupují a při organizaci bezobalového prodeje by měly být podniky respektovány. K razantnějšímu prosazení této formy opatřování produktů je současně třeba co možná nejvíce eliminovat vnímané nevýhody, které byly výzkumem také zjištěny. Jde zejména o „omezený sortiment produktů“, „nedostupnost a malý počet obchodů“, „vyšší náročnost přípravy nákupu“, „nutnost nosit vlastní nádoby“, „vyšší cena prodáváných produktů“, „špatně splnitelné požadavky na hygienu“ a „nejistota složení a kvality výrobků“ (Branská a kol., 2021). Pokud se to podaří, jsou odstraněny důvody, pro které zákazníci bezobalové prodejny

nevyužívají, a které tedy představují bariéry širšího prosazení této formy opatrování produktů.

Závěr, který lze učinit na základě výsledků všech realizovaných primárních výzkumů, je, že udržitelné inovace obalů jsou již nyní používaným nástrojem společenské odpovědnosti podniků. Aktivita v této oblasti jsou však často živelné, jednotlivé inovace se provádí často bez důkladného zkoumání hlavních bariér, s vágní vazbou na uspokojování potřeb a požadavků spotřebitelů a velice často bez systematického hodnocení celkových přínosů a nákladů jednotlivých inovací obalů. To by se mělo v budoucnosti změnit tak, aby realizované inovace obalů v zájmu udržitelnosti přinášely hodnotu jak spotřebitelům, tak podnikům i celé společnosti.

SEZNAM LITERATURY

- Ahi, P.; Searcy, C. (2013). A Comparative Literature Analysis of Definitions for Green and Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329–341.
- Azzi, A.; Battini, D.; Persona, A.; Sgarbossa, F. (2012). Packaging Design: General Framework and Research Agenda. *Packaging Technology and Science*, 25(8), 435–456.
- Branská, L.; Paták, M.; Hromadníková, K.; Pecinová, Z. (2021). Sales of Consumer Chemicals in Zero-packaging Stores – a Challenge for Small and Medium-sized Chemical Companies. In: *Hradec Economic Days 2021*; University of Hradec Králové, Hradec Králové, Czech Republic, 25–26 March 2021, 98–106.
- Branská, L.; Paták, M.; Pecinová, Z. (2019). *Preference logistických služeb v dodavatelských systémech s rychloobrátkovými produkty*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Branská, L.; Paták, M.; Pecinová, Z. (2020). Innovation of Customer Chemicals Packaging in Concern of Sustainability. In: *Hradec Economic Days 2020*; University of Hradec Králové, Hradec Králové, Czech Republic, 2–3 April 2020, 61–67.
- Caniëls, M. C. J.; Gehrsitz, M. H.; Semeijn, J. (2013). Participation of Suppliers in Greening Supply Chains: An Empirical Analysis of German Automotive Suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(3), 134.
- Çankaya S. Y.; Sezen, B. (2019). Effects of Green Supply Chain Management Practices on Sustainability Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98–121.
- Český statistický úřad. (2020). Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku k 31. 12. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=DEMD001&sp=A&pvokc=&katalog=30845&z=T> (10. 2. 2020).
- Český statistický úřad. (2021). Databáze Eurostatu. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h> (1. 9. 2021).
- Dabija, D. C.; Bejan, B. M.; Grant, D. B. (2018). The Impact of Consumer Green Behaviour on Green Loyalty among Retail Formats: A Romanian Case Study. *Moravian Geographical Reports*, 26(3), 173–185.
- Dües, C. M.; Tan, K. H.; Lim, M. (2013). Green as the New Lean: How to Use Lean Practices as a Catalyst to Greening Your Supply Chain. *Journal of Cleaner Production*, 40, 93–100.
- Fröhlich, A.; Branská, L.; Paták, M.; Pecinová, Z. (2020). Environmentální požadavky spotřebitelů produktů spotřební chemie. In: *Sborník příspěvků: Studentská vědecká odborná činnost 2019/2020*, (eds. M. Adam), Pardubice, Czech Republic, 37–42. Pardubice: Univerzita Pardubice.

- Fröhlich, A.; Branská, L.; Paták, M.; Pecinová, Z. (2021). Consumer Attitudes towards Household Waste Sorting. In: *8th International Virtual Conference on Chemical Technology (ICCT)*; ČSPCH, 3–5 May 2021.
- García-Arca, J.; Prado-Prado, C. J.; Gonzalez-Portela Garrido, T. A. (2014). “Packaging Logistics”: Promoting Sustainable Efficiency in Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44, 325–346.
- Green, K. W.; Zelbst, P. J.; Bhadauria, V. S.; Meacham, J. (2012). Do Environmental Collaboration and Monitoring Enhance Organizational Performance? *Industrial Management & Data Systems*, 112(2), 186–205.
- Gustavo, J. U., Jr.; Pereira, G. M.; Bond, A. J.; Viegas, C. V.; Borchardt, M. (2018). Drivers, Opportunities and Barriers for a Retailer in the Pursuit of More Sustainable Packaging Redesign. *Journal of Cleaner Production*, 187, 18–28.
- Hofmann, K. H.; Theyel, G.; Wood, C. H. (2012). Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices – Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21(8), 530–545.
- Horani, L. F. (2019). Capturing and Integrating Sustainable Customer Requirements into Product Design. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 6(3), 38–45.
- Chavez, R.; Yu, W.; Feng, M.; Wiengarten, F. (2016). The Effect of Customer-Centric Green Supply Chain Management on Operational Performance and Customer Satisfaction. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 205.
- Joshi, Y.; Rahman, Z. (2015). Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions. *International Strategic Management Review*, 3(1–2), 128–143.
- Kim, K.; Jeong, B.; Jung, H. (2014). Supply Chain Surplus: Comparing Conventional and Sustainable Supply Chains. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 26(1–2), 5–23.
- Kordshouli, H. R.; Ebrahimi, A.; Bouzanjani, A. A. (2015). An Analysis of the Green Response of Consumers to the Environmentally Friendly Behaviour of Corporations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 315–334.
- Ma, X.; Park, C.; Moultrie, J. (2020). Factors for Eliminating Plastic in Packaging: The European FMCG Experts’ view. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120492.
- Mani, V.; Gunasekaran, A.; Papadopoulos, T.; Hazen, B.; Dubey, R. (2016). Supply Chain Social Sustainability for Developing Nations: Evidence from India. *Resources, Conservation and Recycling*, 11(2016), 42–52.
- Mura, M.; Longo, M.; Zanni, S. (2020). Circular Economy in Italian SMEs: A Multi-Method Study. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118821.
- Ormazabal, M.; Prieto-Sandoval, V.; Puga-Leal, R.; Jaca, C. (2018). Circular Economy in Spanish SMEs: Challenges and Opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 185, 157–167.
- Paco, A.; Alves, H.; Shiel, C.; Filho, W. L. (2013). Development of a Green Consumer Behaviour Model. *International Journal of Consumer Studies*, 37(4), 414–421.
- Paták, M.; Branská, L.; Janata, D. (2021). Environmental Innovation of Packaging in Czech Chemical Companies. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series A*, 27, 241–248.
- Paták, M.; Branská, L.; Pecinová, Z. (2020). Importance of Reverse Logistics Services as an Antecedent for Building a Green Supply Chain. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 33(1), 165–174.

- Petljak, K.; Zulauf, K.; Štulec, I.; Seuring, S.; Wagner, R. (2018). Green Supply Chain Management in Food Retailing: Survey-based Evidence in Croatia. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(1), 1–15.
- Ryoo, S. Y.; Koo, C. (2013). Green Practices-IS Alignment and Environmental Performance: The Mediating Effects of Coordination. *Information Systems Frontiers*, 15(5), 799–814.
- Srivastava, S. K. (2007). Green Supply-chain Management: A State-of-the-art Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53–80.
- Škraňková, P.; Paták, M.; Branská, L.; Pecinová, Z. (2021). Sustainable Packaging Innovations for Cosmetic Products. In: *8th International Virtual Conference on Chemical Technology (ICCT)*; ČSPCH, 3–5 May 2021.
- Wang, Q.; Long, X.; Li, L.; Kong, L.; Zhu, X.; Liang, H. (2020). Engagement Factors for Waste Sorting in China: The Mediating Effect of Satisfaction, *Journal of Cleaner Production*, 267(September 2020), 122046.
- Yang, C-S.; Lu, C-S.; Haider, J. J.; Marlow, P. B. (2013). The Effect of Green Supply Chain Management on Green Performance and Firm Competitiveness in the Context of Container Shipping in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 55, 55–73.
- Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K. (2008). Confirmation of a Measurement for Green Supply Chain Management Practices Implementation. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 261–273.

5 Společenská odpovědnost firem – zelené řízení lidských zdrojů

5.1 KONTEXT ZELENÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, UDRŽITELNÉHO ROZVOJE A SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Řada podniků postupem času začíná uplatňovat tzv. **zelené řízení lidských zdrojů** neboli **Green Human Resource Management (GHRM)**. Nepopíratelnou skutečností totiž je, že v současné době zasahují environmentální aspekty každou dimenzi našeho života, pracovní i osobní a naopak. Náš životní styl ovlivňuje životní prostředí tak nepříznivě, že je nezbytné zásadně změnit náš přístup. Jednou z možných cest na podnikové úrovni je právě zelené řízení lidských zdrojů. To zahrnuje konkrétní politiky a postupy řízení lidských zdrojů (HR) v souladu se třemi pilíři udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem – ekonomickým, environmentálním a sociálním (Yusliza a kol., 2015).

Minulý, ale i současný vývoj společnosti, založený především na ekonomickém růstu, se významně podepisuje na podobě a fungování naší planety. Většina přírodních zdrojů je konečná a jejich nadměrné čerpání naši planetu poškozují. **Udržitelný rozvoj** představuje způsob rozvoje lidské společnosti, který uvádí v soulad hospodářský a společenský pokrok s minimalizací dopadu na životní prostředí. Udržitelný rozvoj nebere v potaz pouze ekonomický růst, ale i společenské hodnoty a přírodní bohatství. Jeho cílem je uchovat kvalitu života a zajistit potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo naplnění potřeb generací budoucích. Je postaven na zmiňovaných třech pilířích, které jsou úzce propojeny, a nelze jeden z nich upřednostnit na úkor ostatních. Skutečností však je, že v současné době se chybně spojuje udržitelný rozvoj především s environmentálním pilířem a jak ekonomický, tak sociální pilíř bohužel zůstávají upozaděny (MŽP ČR, 2021).

Podnik, který jedná v souladu se zásadami udržitelného rozvoje a **společenské odpovědnosti firem** musí přitom být nejen environmentálně proaktivní, ale očekává se, že je také pozitivně hodnocen zákazníky, dosahuje optimální ekonomické výkonnosti z pohledu svých vlastníků, zlepšuje svoji pozici při vyjednávání s investory a vládou či respektuje potřeby a zájmy svých zaměstnanců. Jak ale připouští Tetřevová a kol. (2017), podnik musí nejdříve dosáhnout přijatelné úrovně ekonomické výkonnosti, aby mohl věnovat své zdroje ve prospěch společensky odpovědných aktivit.

5.2 ZELENÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VYBRANÉ AKTIVITY

Zelené řízení lidských zdrojů, jak uvádí Ahmad (2015), lze považovat za nejvýznamnější prvek udržitelnosti. Mampra (2013) definuje zelené řízení lidských zdrojů jako využívání politik řízení lidských zdrojů k podpoře udržitelného využívání zdrojů v podnicích a k podpoře environmentální odpovědnosti v dalších oblastech, což zvyšuje odpovědnost, ale i spokojenost zaměstnanců. Zoogah (2011) vymezuje zelené řízení lidských zdrojů jako využívání politik, filozofií a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů k podpoře udržitelného využívání zdrojů a zmaření jakýchkoli škodlivých dopadů,

vyplývajících z aktivit podniku s dopadem na životní prostředí. Zelené řízení lidských zdrojů se přímo podílí na vytváření tzv. „**zelené pracovní síly**“, tj. síly, která chápe, oceňuje a praktikuje odpovědné chování (Mathapati, 2013). Stimuluje také zaměstnance podniku a ti pak vytváří a posilují **environmentální podnikovou kulturu** (Ansari a kol., 2021).

HR manažeři, uplatňující **zelené řízení lidských zdrojů**, mají za úkol vytvářet povědomí mezi zaměstnanci o využívání přírodních zdrojů a způsobech, jak udržovat prostředí a přírodní zdroje pro budoucí generace (Mathapati, 2013). K dosažení těchto cílů však nestačí pouze implementovat zelené řízení lidských zdrojů, ale je také nutné pro-environmentální vnímání a chování zaměstnanců podniku (Rubel a kol., 2021). Zelené řízení lidských zdrojů hraje významnou roli při formulování strategických cílů podniku, přičemž se zaměřuje na každou provozní oblast v podniku, která má dopad na životní prostředí. Zelené řízení lidských zdrojů vede mimo jiné ke snížení nákladů, zvýšení efektivnosti, zlepšení produktivity práce či udržení kvalitních zaměstnanců.

Odpovědní HR manažeři hrají nezastupitelnou roli při implementaci postupů a zásad zeleného řízení lidských zdrojů, neboť mají klíčovou roli při náboru nových zaměstnanců upřednostňující společensky odpovědný přístup podniků či stimulují zaměstnance k iniciování postupů vedoucích k odpovědnějšímu podnikání. Za oblasti, ve kterých dochází ke sladění přístupu zaměstnanců s environmentální strategií podniku, lze považovat zejména nábor, řízení výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stimulaci a odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké vztahy (Renwick, 2008). Na jejich „zelenou“ podobu zaměříme pozornost v následující části textu.

ZELENÝ NÁBOR

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které podnik potřebuje (Armstrong a Taylor, 2015). Prezentace odpovědného přístupu ze strany zaměstnavatele je účinným způsobem, jak přilákat nové, společensky (environmentálně) odpovědné zaměstnance (Phillips, 2007; Stringer, 2009). **Zelený nábor** představuje proces získávání zaměstnanců se znalostmi, dovednostmi, přístupy a chováním, které se identifikují s principy environmentálního managementu podniku. Tím lze zajistit, že noví zaměstnanci se seznámí s environmentální kulturou podniku a budou schopni respektovat její environmentální hodnoty. Environmentálně odpovědné aktivity podniku přitom pomáhají nejen přilákat talentované, pracovité a kvalifikované zaměstnance, ale současně vytváří i dobrý obraz podniku v očích veřejnosti. Odpovědný environmentální přístup zaměstnanců však do značné míry závisí na jejich celkovém postoji k otázkám ochrany životního prostředí a udržitelnosti (Priyankara a kol., 2018). Pokud environmentálně odpovědný podnik vybere uchazeče s pro-environmentálním cítěním, bude schopen je lépe zapojovat do svých aktivit a projektů, naopak pro zaměstnance bude snazší dodržovat postupy šetrné k životnímu prostředí, což v konečném důsledku povede k vyšší motivaci zaměstnanců a také jejich vyšší výkonnosti a spokojenosti.

ZELENÉ ŘÍZENÍ VÝKONU

Řízení výkonu je proces, který umožňuje zaměstnancům zlepšit jejich dovednosti a snadněji dosáhnout podnikových cílů. Rozvíjení a upevňování pozitivní sebedůvěry u zaměstnanců je důležitým aspektem řízení pracovního výkonu. V základní rovině se řízení

výkonu orientuje na zajištění a kontrolu dosahování žádoucího výkonu zaměstnance. Manažeři v podniku by měli svým chováním dát najevo, jak důležitý je systém řízení pracovního výkonu v podniku, se zaměstnanci o něm diskutovat a zajistit jeho propojení na strategii podniku. Původní obsah řízení výkonu se v rámci **zeleného řízení výkonu** rozšiřuje o odpovědnost za životní prostředí. Obsah řízení výkonu se zaměřuje např. na eliminaci ekologických nehod, zvyšování odpovědnosti za životní prostředí či komunikaci environmentální politiky (Florida a Davison, 2001). Popis práce musí být v souladu se zelenými úkoly a cíli, kterých má být dosaženo. Systém hodnocení musí být rozšířen o kritéria, jakými jsou týmová práce, spolupráce, inovace a ochrana životního prostředí (Liebowitz, 2010).

ZELENÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Co a jakým způsobem se lidé učí, závisí do značné míry na jejich motivaci. Pokud před lidmi stojí smysluplný cíl, jsou ochotni na jeho dosažení věnovat určité úsilí. Klade-li si podnik zelené cíle, pak musí své zaměstnance naučit, jak jich dosahovat. Musí jim vysvětlit jejich důležitost, ukázat jim výhody šetrného přístupu k životnímu prostředí. Pokud zahrne environmentální problematiku do procesu získávání a výběru zaměstnanců, má situaci snazší. Pokud ne, musí zajistit proškolení zaměstnanců v této problematice a správným způsobem je nasměrovat k získání znalostí a dovedností v této oblasti. **Zelené vzdělávání a rozvoj** zlepšují povědomí zaměstnanců o důležitosti environmentálního řízení. Zaměstnanci jsou školeni v metodách ochrany životního prostředí, které např. vedou k nižší spotřebě zdrojů či snižují množství odpadů, v rámci školení je formováno jejich environmentální povědomí a jsou zapojováni do řešení konkrétních environmentálních problémů (Zoogah, 2011).

ZELENÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Podnikem aplikovaný **systém odměňování** by měl být vždy spravedlivý, efektivní a transparentní. Měl by uznávat a oceňovat hodnotu každého zaměstnance, jeho přínos pro podnik a současně by měl podporovat dosahování cílů podniku. Jestliže podnik mimo jiné sleduje i zelené cíle, pak tuto skutečnost je třeba zohlednit i v rámci systému podnikového odměňování. Pobídky a odměny ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců a stimulují je k většímu úsilí, které směřuje k dosažení podnikových cílů. Můžeme je tedy považovat za silný nástroj podpory podnikových environmentálních aktivit. **Zelené odměny** mohou být v podniku např. navázány na podporu ekologických iniciativ, které zaměstnanci v podniku zahájí, nebo mohou představovat kompenzaci za převzetí povinností v souvislosti s odpovědností za životní prostředí (Pillai a Sivathanu, 2014). Součástí zeleného odměňování mohou také být bonusy za práci na speciálních projektech zaměřených na ochranu životního prostředí (Liebowitz, 2010). Zahrnovat mohou rovněž kompenzace uhlíkových kreditů či bezplatná jízdní kola.

ZELENÉ ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Zaměstnanecké vztahy souvisí s vytvářením harmonických a produktivních vztahů v podniku, stejně jako s uspokojováním potřeb zaměstnanců, týkajících se spravedlivého

a slušného zacházení. Tyto vztahy fungují tím lépe, čím více se zájmy zaměstnanců shodují se zájmy zaměstnavatele (Armstrong a Taylor, 2015). Je známo, že dobré zaměstnanecké vztahy přispívají ke spokojenosti zaměstnanců v práci. Tato spokojenost vede k motivaci zaměstnance lépe pracovat, být aktivní a přijímat více zodpovědnosti za výsledky své práce. Zaměstnanec není v podniku pasivním zdrojem, naopak, má své představy a požadavky, chce se aktivně podílet na aktivitách v podniku a ovlivňovat pracovní prostředí a podmínky. Dosažení zelených výsledků do značné míry závisí na ochotě zaměstnanců spolupracovat (Collier a Esteban, 2007). Každý zaměstnanec, od nejvyšší úrovně po tu nejnižší, musí dostat příležitost do systému zeleného řízení nějak přispět. Pozitivní vztahy se zaměstnanci jsou trvalým aktivem a zdrojem konkurenční výhody pro každý podnik. **Zapojení zaměstnanců do zelených aktivit podniku** zvyšuje šance na lepší zelené řízení. Zaměstnanci pak mohou lépe vnímat postupy a systémy zeleného řízení a ztotožnit se s nimi. Zapojení zaměstnanců pozitivně ovlivňuje jejich výkon a usnadňuje jejich sebeovládání, individuální myšlení a dovednosti při řešení problémů (Renwick, 2008; Wee a Quazi, 2005). Důvěru mezi vedením podniku a zaměstnanci je třeba dlouhodobě budovat. Zaměstnavatelé musí vytvořit participativní pracovní prostředí, ve kterém mohou zaměstnanci svobodně prosazovat své názory, a to nejen ve vztahu k ekologickým problémům.

5.3 ZELENE INICIATIVY VYKONÁVANÉ ZA PODPORY ZAMĚSTNANCŮ

Technické i manažerské dovednosti všech zaměstnanců podniku musí vést k efektivnímu systému podnikového zeleného řízení (Daily a kol., 2009; Unnikrishnan a Hegde, 2007). Znamená to ale změnu v přístupu k existujícím postupům na straně managementu i zaměstnanců. Pracovníci personálních oddělení musí vychovávat příznivce ekologického přístupu a umožnit jim přispět ke změně současného stavu. Ve spolupráci s vedoucími pracovníky by měli pracovníci personálních oddělení navrhnout a pomáhat uvádět do podnikové praxe rozličné **zelené iniciativy**.

Příkladem takové iniciativy může být **zelená budova**, která představuje alternativu k tradičním výrobním závodům a administrativním budovám. Je typická omezeným využitím přírodních zdrojů při výstavbě a lepšími parametry z hlediska energetické účinnosti, využívání obnovitelných zdrojů energie nebo využívání dešťové vody.

Další možnou zelenou iniciativou je **bezpapírová kancelář**. Na tomto pracovišti je použití papíru buď omezeno, nebo zcela nahrazeno převodem dokumentů do elektronické podoby. Tento postup významně snižuje spotřebu papíru i s tím související náklady, spojené s kopírováním, tiskem a skladováním, a současně šetří čas potřebný pro vyhledávání papírových dokumentů.

Významnou zelenou iniciativou je i **podpora recyklace**. Řada lidí dnes již považuje za běžné třídit odpad v domácnosti. Tato iniciativa je založena na přenosu tohoto návyku z domova na pracoviště. Recyklace v podniku je jasným signálem odpovědného přístupu podniku k životnímu prostředí a dává zároveň i pocit odpovědného přístupu k zákazníkům, kteří produkty, vyrobené z recyklovaných materiálů, používají.

Možnou zelenou iniciativou s potenciálem rozvoje do budoucna je i **sdílení automobilů** (Tetřevová a Kolmašová, 2021) či podpora širšího **využívání prostředků**

veřejné hromadné dopravy zaměstnanci při služebních cestách či cestách do zaměstnání (Simms, 2007).

Pracovníci personálních oddělení také mohou iniciovat různé typy **environmentálně zaměřených soutěží**, např. v úspoře spotřeby elektrické energie v podniku, kdy je kladen důraz na to, aby zaměstnanci při opuštění svého pracoviště důsledně vypínali elektrické spotřebiče. Podporováno je v této souvislosti také používání žárovek a svítidel s nižší energetickou spotřebou či využívání energií z obnovitelných zdrojů (Davies a Smith, 2007).

5.4 ZELENE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNICÍCH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICCE

Na jaře roku 2021 bylo provedeno **šetření v deseti vybraných podnicích chemického průmyslu, zaměřené na zmapování aktivit těchto podniků v oblasti zeleného řízení lidských zdrojů** (Bednaříková a Košťálová, 2021). Z provedeného šetření realizovaného formou polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že podniky striktně dodržují legislativní opatření v environmentální oblasti, ale ve většině případů vyvíjí i další aktivity, a to nad rámec zákonných a smluvních povinností. Tyto aktivity se dotýkají nejen zaměstnanců podniku, ale i dalších zainteresovaných subjektů.

V rámci **procesu získávání a výběru zaměstnanců** je ve sledovaných podnicích okrajová pozornost věnována ekonomickým a sociálním aspektům udržitelného rozvoje, environmentální aspekty jsou pak téměř opomíjeny (zahrnují je pouze dva sledované podniky).

Zástupci šesti firem potvrdili **aktivní přístup k řízení a výkonu aktivit způsobem šetrným k životnímu prostředí**. Pokud dochází k zavádění nových environmentálně orientovaných postupů, zaměstnanci to přijímají buď pozitivně, anebo neutrálně. Negativní postoj zaměstnanců nedeklaroval žádný z respondentů. Podniky také umožňují (s jednou výjimkou) svým zaměstnancům navrhopvat vlastní zlepšení a **podávat návrhy v environmentální oblasti**, a to ať už cestou schůzek s vedoucím pracovníkem, nebo vedoucím oddělení životního prostředí, celofiremních a týmových setkání, či podnikové schránky. Pouze tři respondenti však uvedli, že této formy využívají často a jeden pak pravidelně. V ostatních podnicích je tato možnost využívána minimálně.

Z provedené studie dále vyplývá, že polovina sledovaných podniků má **přehled** o tom, zda a jak se jejich **zaměstnanci aktivně zapojují do ochrany životního prostředí** nad rámec svých pracovních povinností, vč. toho, zda a jak se aktivně zapojují do environmentálních aktivit mimo podnik. Polovina respondentů pak o aktivitách v oblasti zeleného řízení lidských zdrojů aktivně **komunikuje**, interně i externě, např. prostřednictvím firemního časopisu, intranetu, hromadných e-mailů, CSR zpráv, webových stránek nebo sociálních sítí.

Většina (8 z 10) podniků umožňuje svým zaměstnancům **vzdělávání k odpovědnému přístupu**. 6 podniků zohledňuje udržitelné chování zaměstnanců na pracovišti při **hodnocení jejich výkonu**. Žádný ze sledovaných podniků však nezohledňuje odpovědné chování v rámci systému **odměňování**, neboť ho považují za samozřejmé.

V rámci **rozvíjení zelených zaměstnaneckých vztahů** zaměstnanci např. sdílí své znalosti o šetrných přístupech k životnímu prostředí v rámci pravidelných školení, workshopů anebo prostřednictvím firemního časopisu.

Co se týká **dalších zelených aktivit**, vykonávaných za aktivní podpory zaměstnanců, ve sledovaných podnicích je nejvíce využívána recyklace, sdílení kol pro pohyb v areálech závodů i na cesty do zaměstnání, dále třídění odpadu na pracovišti, snižování spotřeby papíru na pracovišti, omezování kopírování a tisku dokumentů a omezování plýtvání vodou (8–9 podniků).

5.5 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Zelené řízení lidských zdrojů představuje velmi nadějnou iniciativu společensky odpovědného úsilí firem, zejména environmentálně citlivých firem, mezi které řadíme mimo jiné firmy chemického průmyslu. Jedná se o iniciativu, která **účelně propojuje ekonomický, sociální a environmentální pilíř společenské odpovědnosti firem na cestě k udržitelnému rozvoji**. Zahrnuje jak aktivity zaměřené na samotné zaměstnance (zelený nábor, zelené řízení výkonu, zelené vzdělávání a rozvoj, zelené odměňování či zelené zaměstnanecké vztahy), tak aktivity podporované zaměstnanci podniku (např. zelená budova, bezpapírová kancelář, podpora recyklace či sdílení automobilů).

Lze konstatovat, že budoucnost zeleného řízení lidských zdrojů se jeví jako slibná. Z literární rešerše i provedeného výzkumu v podnicích chemického průmyslu v České republice vyplývá, že zelený přístup k podnikatelské činnosti i zaměstnancům není novinkou, ale více či méně zavedenou praxí. Výzkum v oblasti zeleného řízení lidských zdrojů však zatím zaostává. Přitom praxe ukazuje, že **většina zaměstnanců cítí odpovědnost za životní prostředí** a pociťuje spokojenost z práce u zaměstnavatelů, kteří jdou „zelenou cestou“, zaměřují se na snižování spotřeby energie, nakládání s odpady, recyklaci a snižování uhlíkové stopy či používají a vyrábí „zelené“ produkty.

Skutečností je, že environmentální problémy nabývají stále více na významu. Rychlá degradace životního prostředí vyžaduje, aby vlády i podniky zavedly účinná opatření. Zda budou tato opatření úspěšná, závisí do značné míry na zaměstnancích a jejich **zeleném chování**. Zájem zaměstnanců je třeba nasměrovat na environmentální problematiku. Zaměstnanci dobře informovaní o environmentální problematice totiž dokáží porozumět a ocenit odpovědný přístup a mohou významně přispět k **vytváření kultury udržitelnosti (nejen) v podnicích**.

SEZNAM LITERATURY

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
- Ansari, N. Y.; Farrukh, M.; Raza, A. (2021). Green Human Resource Management and Employees Pro-environmental Behaviors: Examining the Underlying Mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229–238.
- Armstrong, M.; Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.

- Bednaříková, M.; Košťálová, J. (2021). Green Human Resource Management in Companies of Czech Chemical Industry. In: *8th International Virtual Conference on Chemical Technology (ICCT)*; ČSPCH, 3–5 May, 2021.
- Collier, J.; Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19–33.
- Daily, B. F.; Bishop, J. W.; Govindarajulu, N. (2009). Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, 48, 243–256.
- Davies, G.; Smith, H. (2007). Natural Resources. *People Management*, 1, 26–31.
- Florida, R.; Davison, D. (2001). Gaining from Green Management: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory. *California Management Review*, 43, 64–84.
- Liebowitz, J. (2010). The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. *Journal of Sustainable Development*, 3, 50–57.
- Mampra, M. (2013). *Green HRM: Does it Help to Build a Competitive Service Sector?* Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf> (15. 4. 2021).
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A Strategic Facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6.
- MŽP ČR. (2021). *Udržitelný rozvoj*. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj (3. 4. 2021).
- Phillips, L. (2007). Go Green to Gain the Edge over Rivals. *People Management*, 13, 9–17.
- Pillai, R.; Sivathanu, B. (2014). Green Human Resource Management. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 4, 72–82.
- Priyankara, H.; Luo, F.; Saeed, A. (2018). How Does Leader's Support for Environment Promote Organizational Citizenship Behaviour for Environment? A Multi-theory Perspective. *Sustainability*, 10(1), 271–285.
- Renwick, D. (2008). *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*. Dostupné z: <http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf> (20. 3. 2021).
- Rubel, M. R. B.; Kee, D. M. H.; Rimi, N. N. (2021). The Influence of Green HRM Practices on Green Service Behaviors: The Mediating Effect of Green Knowledge Sharing. *Employee Relations: The International Journal*, 313(1), 127669.
- Simms, J. (2007). Direct Action. *People Management*, 14, 36–39.
- Stringer, L. (2009). *The Green Workplace. Sustainable Strategies that Benefit Employees, the Environment, and the Bottom Line*. New York: Macmillan.
- Tetřevová, L.; Kolmašová, P. (2021). Možnosti sdílené ekonomiky z pohledu chemických podniků. *Chemické listy*, 115(5), 280–285.
- Tetřevová, L.; Vávra, J.; Bednaříková, M.; Munzarová, S.; Košťálová, J. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.
- Unnikrishnan, S.; Hegde, D. S. (2007). Environmental Training and Cleaner Production in Indian Industry - A Micro-level Study. *Resources Conservation and Recycling*, 50, 427–441.
- Wee, Y. S.; Quazi, H. A. (2005). Development and Validation of Critical Factors of Environmental Management. *Industrial Management & Data Systems*, 105, 96–114.
- Yusliza, M. Y.; Ramayah, T.; Othman, N. Z. (2015). While Examining Adoption Factors, HR Role and Attitude Towards Using e-HRM is the Start-off in Determining the Successfulness of Green HRM? *Journal of Advanced Management Science*, 3, 337–343.

Zoogah, D. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 117–139.

6 Společenská odpovědnost firem – rovnost žen a mužů na pracovišti

6.1 ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVIŠTI V KONTEXTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Koncept společenské odpovědnosti firem je v kontextu genderové rovnosti považován za **cenný nástroj k vytvoření rovnosti žen a mužů na pracovišti**, jelikož rovnost a rozmanitost na pracovišti jsou hlavními elementy sociální odpovědnosti podniků. Podniky se tak stále častěji a ve větším rozsahu zabývají agendou rovnosti žen a mužů a začleňují ji do svých programů sociální odpovědnosti.

Skutečností přitom je, že ačkoli genderovou diskriminaci mohou vnímat muži i ženy (Cameron a Lalonde, 2001; Foley a kol., 2015), zpravidla je negativnější zkušeností pro ženy (Foster a kol., 2004; Schmitt a kol., 2003). I když ženy nyní tvoří téměř polovinu pracovní síly ve většině rozvinutých zemí (např. Manzi, 2019; Pew Research Center, 2017), stále existuje významná genderová nerovnováha a ženy zůstávají nedostatečně zastoupeny v povoláních, která byla tradičně ovládána muži. Tato nerovnováha staví ženy do **významného sociálního i ekonomického znevýhodnění**, neboť tyto pozice mají tendenci mít mnohem vyšší prestiž a postavení, jakož i vyšší peněžní odměny a nefinanční benefity (Levanon a Grusky, 2016; Manzi, 2019).

Rovnost žen a mužů neboli genderová rovnost zahrnuje rovná práva pro ženy a muže, dívky a chlapce, jakož i stejnou viditelnost a postavení ve všech oblastech veřejného i soukromého života. Znamená také rovný přístup ke zdrojům a jejich rozdělení mezi ženy a muže (Rada Evropy, 2018).

Mezi klíčová témata diskusí o genderové rovnosti se řadí **rovné odměňování žen a mužů**. V zahraniční literatuře se pro rozdíly v odměňování žen a mužů používá označení gender gap, gender pay gap nebo také gender wage gap. Do češtiny je tento pojem překládán různě, např. jako genderová příjmová nerovnost nebo příjmová propast mezi muži a ženami. Pro účely této studie budeme dále používat jednotný pojem **gender pay gap** (GPG). GPG je definován jako „rozdíl mezi průměrným hrubým hodinovým výdělkem mužů a žen vyjádřený v procentech průměrného hrubého hodinového výdělku mužů“ (Eurostat, 2021). Obvykle se počítá pro podniky s 10 a více zaměstnanci – s výjimkou České republiky a Islandu, kde se počítá pro podniky s 1 a více zaměstnanci. Rozdíly v odměňování žen a mužů vysoce korelují s **indexem rovnosti žen a mužů** (GEI – Gender Equality Index), což je nástroj pro měření pokroku v oblasti rovnosti žen a mužů v EU, který vytvořil Evropský institut pro rovnost žen a mužů. Zviditelňuje oblasti, které je třeba zlepšit, a v konečném důsledku podporuje tvůrce politik při navrhování účinnějších opatření v oblasti rovnosti žen a mužů. (Evropský institut pro rovnost žen a mužů, 2021).

Dalším významným problémem v oblasti genderové rovnosti je existence tzv. **skleněného stropu** (glass ceiling). Skleněný strop představuje neviditelnou nebo umělou bariéru, která ženám brání zastávat vysoké řídicí pozice (Burke a Davidson, 2000; Christofides a kol., 2013). Jde o příklad diskriminace žen na pracovišti prostřednictvím vertikální segregace podle pohlaví. Skutečností totiž je, že postup

žen ve vedoucích pozicích nedežije tempo s nárůstem počtu pracujících žen. Navzdory své technické a odborné kvalifikaci nebo úspěchům není ženám umožněno zastávat vrcholné manažerské pozice. To je důvod, proč přítomnost žen na úrovni vrcholného managementu je zanedbatelná. Za hlavní důvody vzniku skleněného stropu lze považovat následující (Date-Bah a kol., 2000):

- kariérní dráhy žen bývají více přerušované než u mužů (ty jsou typicky lineární), což brání ženám v postupu na nejvyšší pozici;
- nejvyšší posty mají tendenci být charakterizovány mužskými hodnotami agresivity a vhodnost pro ně se rozhoduje většinou podle mužských kritérií;
- ženy jsou primárně zaměstnány na nestrategických pozicích spíše než na tzv. „liniových“ pozicích, což jsou pozice, které jsou rozhodující pro postup na vrchol;
- ženy mají omezenější přístup ke vzdělání, odborné přípravě a profesnímu rozvoji;
- pracující ženy stále nesou větší zátěž rodinné odpovědnosti než muži, a mají tak méně času na formální i neformální vytváření sítí, které jsou nezbytné pro postup v podnicích.

Fakt, že ženy jsou v rozhodovacích pozicích nedostatečně zastoupeny, potvrzuje i Evropská komise (2021), která uvádí, že i když se podíl žen ve vedení společností postupně zvyšuje, stále tvoří ženy méně než 29 % členů řídicích a dozorčích orgánů největších kotovaných společností registrovaných v EU. V průměru pouze 8,2 % žen působí na pozici generálních ředitelů. Podle Evropské komise (2021), nejvýraznější zlepšení je zaznamenáváno v zemích, které přijaly legislativní opatření ke zvýšení genderové vyváženosti v řídicích a dozorčích orgánech.

6.2 ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI V EVROPĚ

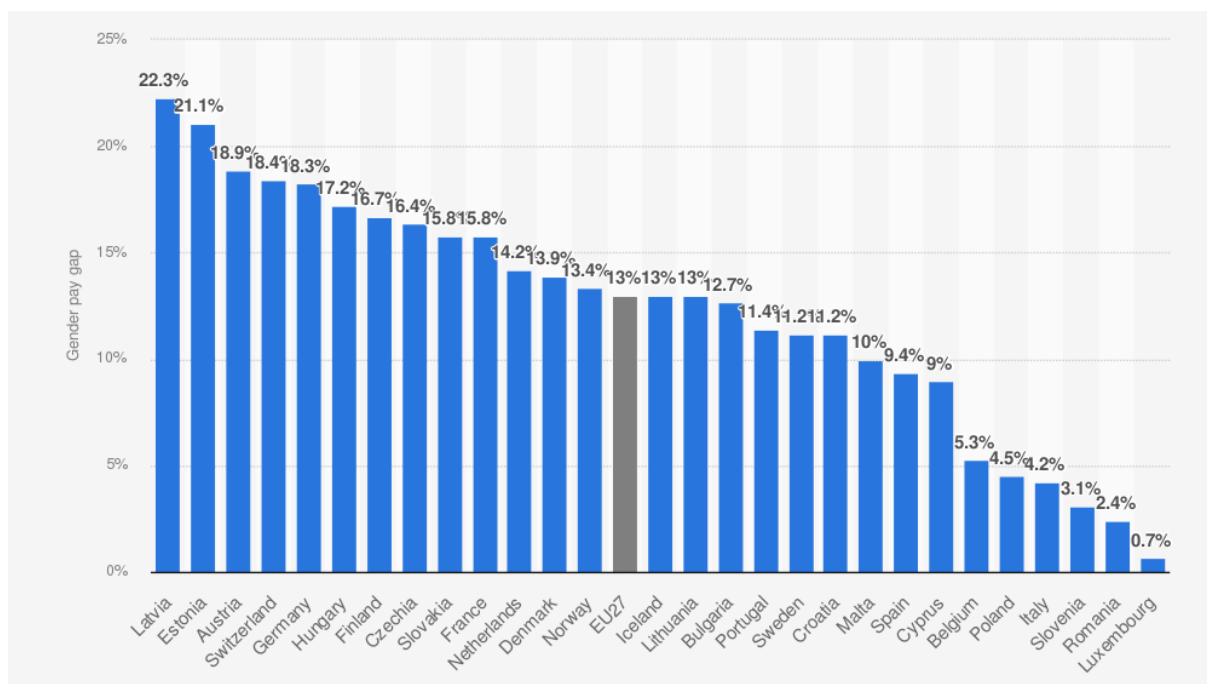
6.2.1 Gender pay gap

Stejná odměna za stejnou práci je jednou ze základních zásad Evropské unie. Článek 157 Smlouvy o fungování Evropské unie (Evropská unie, 2008) stanoví, že každý členský stát má zajistit uplatňování této zásady.

Evropská komise pravidelně zveřejňuje statistiky o rozdílech v odměňování žen a mužů v EU. **Ukazatel GPG** je součástí souboru ukazatelů cílů udržitelného rozvoje EU. Používá se ke sledování pokroku při plnění cíle udržitelného rozvoje č. 5, který má za cíl dosáhnout rovnosti žen a mužů, a to mimo jiné ukončením všech forem diskriminace, násilí a veškerých škodlivých praktik vůči ženám a dívkám ve veřejné i soukromé sféře. Tento ukazatel, označovaný také jako neupravený rozdíl v odměňování žen a mužů, poskytuje celkový obraz o nerovnosti mezi ženami a muži v odměňování. Setkat se můžeme ale také s ukazatelem upravený rozdíl v odměňování žen a mužů, který zohledňuje takové faktory, jako průmyslové odvětví, lokalitu, úroveň vzdělání či délku praxe.

Skutečností je, že ukazatel GPG se v posledním desetiletí téměř nemění. Z údajů z roku 2020 vyplývá, že hodinová sazba žen je ve vybraných 27 státech

EU v průměru o 13 % nižší než u mužů. Rozdíly v odměňování žen a mužů se v těchto zemích lišily o 21,6 procentního bodu, od 0,7 % v Lucembursku po 22,3 % v Lotyšsku (Obr. 6.1). Ve většině zemí se situace pomalu zlepšuje, ne však ve všech.



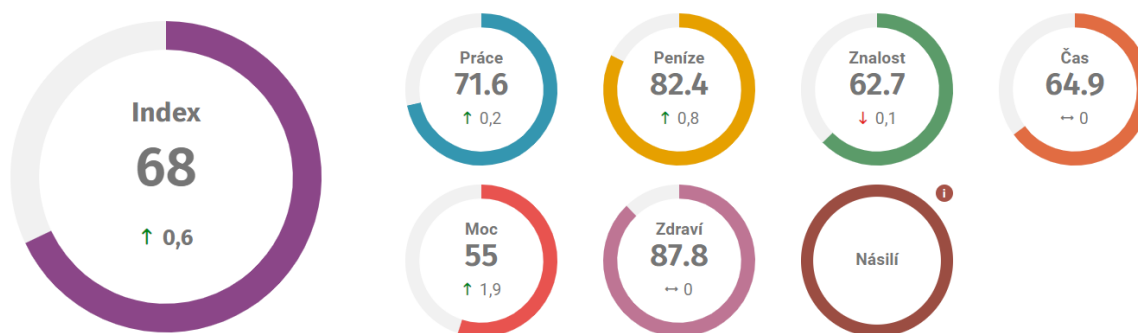
Obr. 6.1 – Rozdíl v průměrné hrubé hodinové mzdě žen a mužů ve vybraných evropských zemích v roce 2020
Zdroj: (Eurostat, 2022).

K Obr. 6.1 je třeba dodat, že nízká hodnota ukazatele GPG nemusí nutně znamenat, že mezi platy mužů a žen existuje malý rozdíl. Je tomu tak proto, že pozorovaný rozdíl v odměňování žen a mužů zachycuje pouze mzdy jednotlivců, kteří jsou zaměstnaní (Mysíková, 2012). Může se stát, že vysoký podíl žen není součástí trhu práce, což ale signalizuje problém nezaměstnanosti žen. Pokud ženy nejsou zaměstnány, jejich příjem se přirozeně nezapočítává do GPG. Mnoho zemí, které prezentují nízkou hodnotu GPG, vykazuje vyšší míru nezaměstnanosti žen než mužů. To je např. případ Rumunska, které mělo v roce 2020 hodnotu GPG 2,7 %, ale v daném roce v této zemi bylo zaměstnáno pouze 55,4 % žen ve srovnání s 74,7 % mužů. Obdobně v Itálii, která vykazovala hodnotu GPG 4,2 %, bylo v roce 2020 zaměstnáno pouze 52,1 % žen ve srovnání se 71,8 % mužů (Eurostat, 2022).

6.2.2 Index rovnosti žen a mužů

Index rovnosti žen a mužů (GEI) je sestaven tak, že hodnotí 31 ukazatelů v šesti základních oblastech, kterými jsou práce, peníze, znalosti, čas, moc a zdraví. Dále hodnotí 2 doplňkové oblasti, a to násilí páchané na ženách a křížení nerovností, ale ani jedna z těchto dvou oblastí nemá dopad na konečné skóre indexu. Skóre GEI může dosahovat hodnot od 1 do 100, kdy 1 znamená úplnou nerovnost a 100 úplnou rovnost. V roce 2021 (Obr. 6.2) dosáhl GEI v zemích EU 27 skóre 68 bodů (ze 100 možných),

což je o 0,6 bodu více než v předchozím roce. Od roku 2013, kdy byl GEI zveřejněn poprvé, vzrostl index o pouhých 4,9 bodu. Podle informací Evropského institutu pro rovnost žen a mužů roste skóre GEI každé 2 roky o pouhý 1 bod. Pokud bude i nadále růst současným tempem, bude trvat téměř 3 generace, než bude dosaženo rovnosti žen a mužů (Evropský institut pro rovnost žen a mužů, 2021).



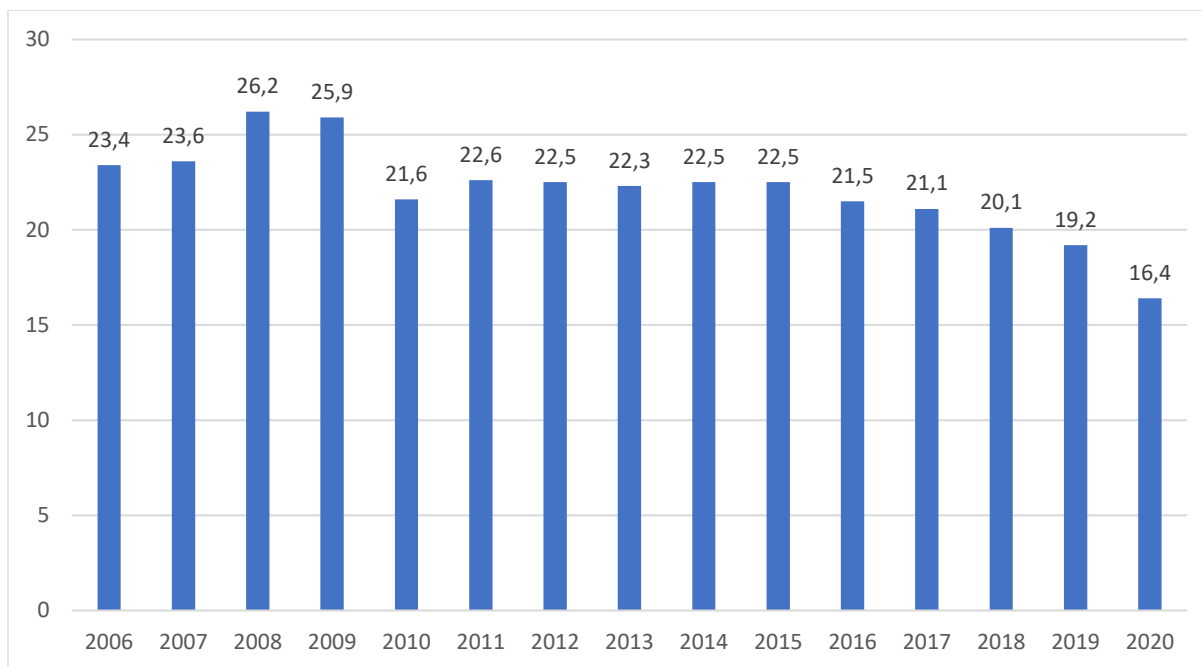
Obr. 6.2 – Index rovnosti žen a mužů v EU 27 v roce 2021

Zdroj: (Evropský institut pro rovnost žen a mužů, 2021).

6.3 ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI V ČR

Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR patří k největším v Evropě. V roce 2020 dosáhl **ukazatel GPG hodnoty 16,4 %** (Eurostat, 2022), což převyšuje hodnotu průměru EU 27 o 3,4 %. V praxi to znamená, že muži v ČR vydělávají v průměru o 16,4 % více než ženy při srovnání průměrné hrubé hodinové mzdy. Ani vývoj tohoto ukazatele v čase není příliš pozitivní. Jak je patrné z Obr. 6.3, hodnota ukazatele GPG zaznamenala v letech 2006–2020 velmi malý pokles. Výraznější pokles byl zaznamenán mezi lety 2009 a 2010 (4,3 %) a dále pak v období mezi lety 2019 a 2020 (2,8 %).

Jak již bylo uvedeno, je třeba se také zabývat faktory, které tuto hodnotu ovlivňují. V případě GPG jde především o **míru zaměstnanosti žen**. Přestože celková zaměstnanost osob ve věku 20–64 let byla v ČR v roce 2020 79,7 %, což je nad průměrem EU (71,7 %), existoval velký rozdíl mezi zaměstnaností mužů a žen. V roce 2020 bylo podle údajů Eurostatu (2022) v ČR zaměstnáno 87,2 % mužů a 71,9 % žen, což je rozdíl 15,3 %.



Obr. 6.3 – Vývoj GPG v ČR v letech 2006–2020
Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Eurostat, 2022).

Hodnota ukazatele GPG se značně liší mezi různými odvětvími, pracovními pozicemi nebo podle věku a vzdělání, jak je patrné z následujícího textu.

GPG PODLE ODVĚTVÍ

Z porovnání GPG podle odvětví (Tab. 6.1) vyplývá, že mezi odvětví, která vykazují nejvyšší GPG patří finanční a pojišťovací služby (39 %) a informační a komunikační činnosti (30,6 %). Třetím v pořadí je zpracovatelský průmysl (24 %). Můžeme dojít k závěru, že náročné profese, tradičně zastávané muži – jako jsou finance a IT – poskytují ženám z hlediska rovného odměňování nejhorší podmínky. Dalším důvodem výše GPG může být fakt, že ženy častěji pracují v hůře placených oborech. Vyšší hodnota ukazatele GPG je patrná i v tzv. „feminizovaných odvětvích“, jako je např. vzdělávání (GPG 19,1 %) nebo zdravotní a sociální péče (GPG 23,6 %), tj. v odvětvích, kde je mezi zaměstnanci obecně vysoké (cca 80%) zastoupení žen.

GPG PODLE PRACOVNÍ POZICE

Jak uvádí Mysíková (2012), muži a ženy přítomní na trhu práce jsou srovnatelně kompetentní, ale charakteristika pracovních míst mužů je obecně lepší. To znamená, že rozdíly v odměňování v podstatě nevznikají proto, že ženy nemají tak dobré dovednosti nebo znalosti jako muži, ale proto, že obvykle nedosahují tak dobrých pozic jako muži. Zaměříme-li se na jednotlivé pracovní pozice a ocenění práce žen a mužů (viz Tab. 6.2), nacházíme největší hodnoty ukazatele GPG v případě pracovních pozic, u kterých je zastoupení žen velmi nízké – např. v řídicích pozicích. Podle údajů Českého statistického úřadu jsou v řídicích pozicích ženy zastoupeny jen z 33 % a GPG dosahuje výše téměř 26 %. Toto zjištění koresponduje s již zmiňovanými skleněnými stropy.

Tab. 6.1 – GPG podle odvětví v ČR za rok 2020

Odvětví	GPG v %	Rozdíl průměrné mzdy v Kč
Peněžnictví a pojišťovnictví	39,0	31 542
Informační a komunikační činnosti	30,6	21 537
Zpracovatelský průmysl	24,0	9 829
Zdravotní a sociální péče	23,6	12 904
Obchod, opravy motorových vozidel	20,9	8 206
Profesní, vědecké a technické činnosti	20,7	10 197
Vzdělávání	19,1	9 059
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	17,8	9 972
Těžba a dobývání	16,2	6 678
Ostatní činnosti	15,6	5 052
Administrativní a podpůrné činnosti	14,5	4 281
Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení	14,1	6 539
Zemědělství, lesnictví a rybářství	13,9	4 497
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	12,6	4 493
Stavebnictví	12,1	4 142
Činnosti v oblasti nemovitostí	10,5	3 362
Doprava a skladování	7,1	2 500
Ubytování, stravování a pohostinství	6,4	1 493
Zásobování vodou, činnosti související s odpady	6,4	2 205

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Český statistický úřad, 2021).

Tab. 6.2 – GPG podle pracovní pozice v ČR za rok 2020

Pracovní pozice	Podíl žen v %	GPG v %
Řídící pracovníci	33,2	25,7
Specialisté	52,1	22,3
Techničtí a odborní pracovníci	48,3	12,8
Úředníci	74,7	15,7
Pracovníci ve službách a prodeji	64,7	13,0
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	44,3	11,1
Řemeslníci a opraváři	12,2	20,6
Obsluha strojů a zařízení, montéři	27,8	14,0
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	55,5	14,5

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Český statistický úřad, 2021).

GPG PODLE VĚKU

Další kategorií, podle které můžeme analyzovat GPG, je věk. Z Tab. 6.3 je patrné, že ve věkových kategoriích do 30 let není hodnota ukazatele GPG příliš vysoká (do 7,6 %). Od věkové kategorie 30 let však hodnota ukazatele GPG významně roste a nejvyšší hodnoty dosahuje ve věkové kategorii od 40 do 44 let (22,8 %). Podle některých studií (Pytlíková, 2015; Evropská komise, 2017; Zajíčková a Zajíček, 2018) kariérní postup žen je do věku kolem 30 let podobný kariérnímu postupu mužů. V následující věkové kategorii se situace výrazně mění, což je patrné i na rostoucí hodnotě ukazatele GPG. Důvodem

je, že ženy v tomto věku mají tendenci mít své první děti. V důsledku toho opouštějí trh práce a jejich návrat je obvykle velmi odlišný od toho, na co byly zvyklé dříve. Jak uvádí Pytlíková (2015), rozdíly souvisí s dlouhou mateřskou a rodičovskou dovolenou, která patří v ČR v porovnání se světovým standardem k nejdelším a nejštědřejším, dále pak s nedostatkem zařízení péče o malé děti, ale i s přetrvávajícími společenskými stereotypy. V souvislosti s dlouhou absencí na trhu práce z důvodu výchovy dětí dochází k zastarávání lidského kapitálu, snížení investic do lidského kapitálu a také ke ztrátě osobních kontaktů. Ženy se tedy často vracejí na hůře placené pozice nebo na částečný pracovní úvazek, aby byly schopné zkoordinovat rodinné i pracovní povinnosti. Dalším kritickým obdobím z pohledu věku a hodnoty ukazatele GPG je věková hranice od 40 do 44 let a od 45 do 49 let. Toto období odpovídá věku, kdy se žena dostává do tzv. sendvičové generace, kdy se stále musí starat o své děti, ale také se již často stará o své rodiče.

Tab. 6.3 – GPG podle věku v ČR za rok 2020

Věková skupina	GPG v %	Rozdíl v Kč
do 19 let	4,8	1 198
od 20 do 24 let	6,3	1 862
od 25 do 29 let	7,6	2 730
od 30 do 34 let	13,6	5 612
od 35 do 39 let	20,4	9 200
od 40 do 44 let	22,8	10 603
od 45 do 49 let	22,1	9 957
od 50 do 54 let	17,5	7 403
od 55 do 59 let	12,7	5 049
od 60 do 64 let	6,0	2 333
od 65 a více let	8,8	3 498

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Český statistický úřad, 2021).

GPG PODLE VZDĚLÁNÍ

Co se týká hodnoty ukazatele GPG podle úrovně dosaženého vzdělání, je patrné, že čím vyšší je úroveň dosaženého vzdělání, tím vyšší je hodnota tohoto ukazatele. Hodnota ukazatele GPG u vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců dosahovala v roce 2020 24,4 %, rozdíl průměrné mzdy tvořil 16 079 Kč. Toto zaostávání výdělků vysokoškolsky vzdělaných žen může mimo jiné souviset s již zmíněným problémem, spočívajícím v tom, že pozice vyššího managementu (a tedy pozice lépe finančně ohodnocené) jsou častěji obsazeny muži. Potenciálně větší zastoupení mužů na lépe finančně hodnocených pracovních pozicích a v lépe hodnocených oborech vytváří ve skupině s vysokoškolským vzděláním významně větší hodnotu ukazatele GPG než např. u středoškoláků s maturitou.

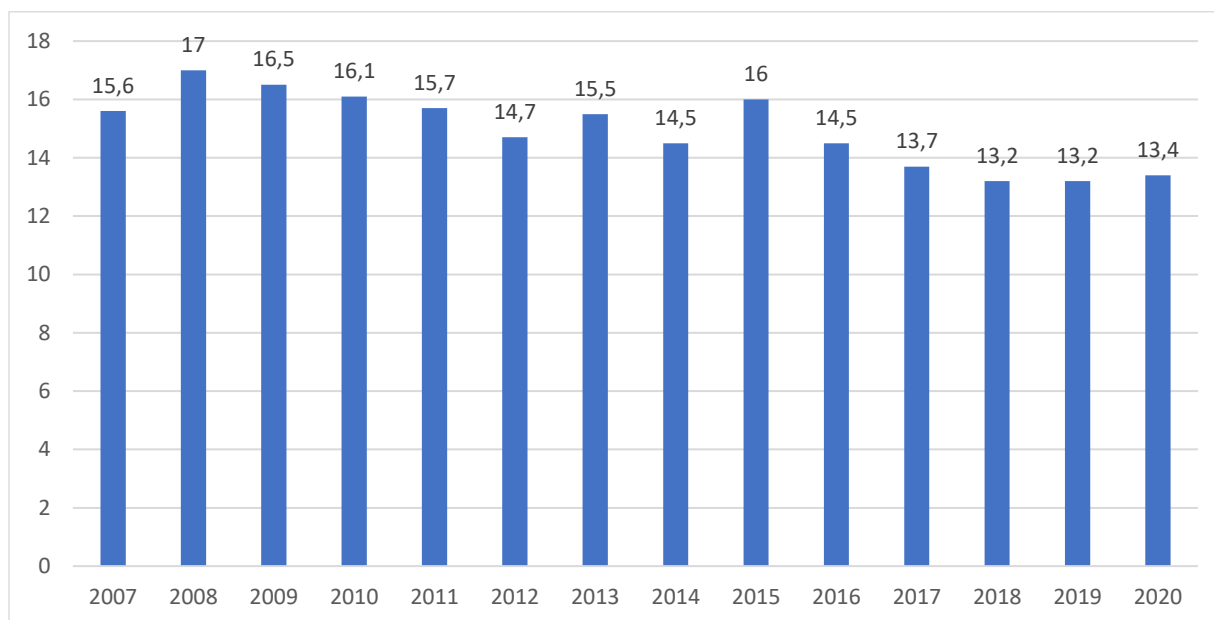
Tab. 6.4 – GPG podle vzdělání v ČR za rok 2020

Vzdělání	GPG v %	Rozdíl průměrné mzdy v Kč
základní a nedokončené	14,7	4 278
střední bez maturity	19,7	6 277
střední s maturitou	16,7	6 826
vyšší odborné a bakalářské	22,6	11 612
vysokoškolské	24,4	16 079

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Český statistický úřad, 2021).

6.4 ROVNOST ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVÍŠTI V NORSKU

Hodnota ukazatele GPG se v Norsku v roce 2020 pohybovala na úrovni 13,4 %, jak vyplývá z Obr. 6.4. Pro srovnání průměr EU byl v roce 2020 13 %.



Obr. 6.4 – Vývoj GPG v Norsku v letech 2007–2020

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Eurostat, 2022).

Celková **zaměstnanost** osob ve věku 20–64 let byla v Norsku v roce 2020 78,8 %, což je nad průměrem EU (71,7 %). V roce 2020 bylo podle údajů Eurostatu (2022) v Norsku zaměstnáno 81,1 % mužů a 76,5 % žen ve věkové kategorii 20–64 let, rozdíl tedy činil 4,6 %. V porovnání s průměrem EU (66,5 %) bylo v Norsku zaměstnáno vysoké procento žen.

Analogicky jako v případě České republiky také v případě Norska zhodnotíme hodnoty ukazatele GPG z pohledu různých odvětví, pracovních pozic, podle věku a vzdělání.

GPG PODLE ODVĚTVÍ

Nejvyšší hodnotu ukazatele GPG vykazuje odvětví peněžnictví a pojišťovnictví (25,7 %), dále pak obchod a opravy motorových vozidel (17,8 %) a profesní, vědecké a technické činnosti (17,5 %). Blíže viz Tab. 6.5.

Ve srovnání s hodnotami ukazatele GPG podle odvětví za ČR, kde oblast peněžnictví a pojišťovnictví také vykazovala nejvyšší hodnotu GPG, je hodnota GPG v tomto odvětví v Norsku o 13,3 % nižší než v ČR.

Tab. 6.5 – GPG podle odvětví v Norsku za rok 2020

Odvětví	GPG v %
Peněžnictví a pojišťovnictví	25,7
Obchod, opravy motorových vozidel	17,8
Profesní, vědecké a technické činnosti	17,5
Činnosti v oblasti nemovitostí	13,8
Informační a komunikační činnosti	13,5
Administrativní a podpůrné činnosti	10,9
Ostatní činnosti	10,9
Výroba	9,9
Dodávky elektřiny, plynu, páry a klimatizace	8,5
Zdravotní a sociální péče	8,3
Doprava a skladování	7,8
Ubytování, stravování a pohostinství	7,3
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	7,2
Těžba a dobývání	5,9
Vzdělávání	5,5
Stavebnictví	0,0
Zásobování vodou, kanalizace, nakládání s odpady a sanační činnosti	-4,6

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Eurostat, 2022).

GPG PODLE PRACOVNÍ POZICE

Co se týká ukazatele GPG z pohledu pracovních pozic, největší rozdíl v odměňování žen a mužů je patrný u technických a odborných pracovníků (18,5 %), dále u manažerských pozic (17,9 %) a u specialistů (17,7 %). Jak již bylo zmíněno, největší hodnoty dosahuje ukazatel GPG zpravidla u těch pracovních pozic, u kterých je zastoupení žen velmi nízké. Výzkum společnosti CORE (2020) ukázal, že pouze 14 % největších norských společností má ženu na pozici generální ředitelky a pouze 11 % žen působí na pozici předsedkyně představenstva. Při dnešním tempu bude trvat několik desetiletí, než bude dosaženo rovnosti na nejvyšších pozicích.

Tab. 6.6 – GPG podle pracovní pozice v Norsku za rok 2020

Pracovní pozice	GPG v %
Manažeři	17,9
Generální ředitelé	16,6
Specialisté	17,7
Techničtí a odborní pracovníci	18,5
Administrativní pracovníci	2,8
Pracovníci ve službách a prodeji	4,6
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	15,2
Řemeslníci	12,8
Obsluha strojů a zařízení, montéři	10,9
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	8,5

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Statistics Norway, 2022).

Pro úplnost můžeme uvést také genderovou vyváženost ve společnostech kótovaných na burze podle pracovních pozic, viz Tab. 6.7.

Tab. 6.7 – Podíl mužů a žen ve společnostech kótovaných na burze podle pracovní pozice v Norsku za rok 2020

Pozice	Podíl mužů v %	Podíl žen v %
Výkonný ředitel	82	18
Exekutiva	71	29
Nevýkonní pracovníci	60	40
Předseda představenstva	82	18
Člen představenstva	60	40

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Nordic Statistics, 2021a).

GPG PODLE VĚKU

Z hodnot ukazatele GPG podle věku je patrné, že do věku 34 let není výše GPG příliš vysoká (do 6,8 %). Tato situace je velmi podobná té, kterou jsme zjistili u hodnot ukazatele GPG podle věku za ČR. V následujících věkových kategoriích se hodnoty ukazatele GPG mezi ČR a Norskem poměrně liší. Zatímco v ČR jsme identifikovali nejohroženější věkovou skupinu mezi 40 a 44 lety (22,8 %), v Norsku se jeví jako nejvíce ohrožená skupina mezi 55 a 64 lety (19,1 %). Pro úplnost je třeba poznamenat, že rozdělení věkových skupin u ČR a Norska se liší.

Tab. 6.8 – GPG podle věku v Norsku za rok 2020

Věková skupina	GPG v %
do 25 let	0,3
od 25 do 34 let	6,8
od 35 do 44 let	13,1
od 45 do 54 let	17,0
od 55 do 64 let	19,1
od 65 a více	16,2

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Nordic Statistics, 2021b).

GPG PODLE VZDĚLÁNÍ

Na úvod je třeba představit norský systém vzdělávání, který zahrnuje následující stupně. Základní vzdělávání je určeno pro děti ve věku 6–13 let a navazuje na něj nižší sekundární vzdělávání určené pro žáky ve věku 13–16 let. Tato úroveň vzdělání je povinná. Dalším stupněm vzdělávání je vyšší sekundární, které je určeno pro studenty ve věku 16–19 let a jedná se o tříletou odbornou nebo všeobecnou střední školu. Tento stupeň vzdělávání již není povinný. Terciární vzdělávání nižší úrovně odpovídá bakalářskému stupni studia. Terciární vzdělávání vyšší úrovně odpovídá magisterskému stupni studia.

Z provedené analýzy je patrné, že nejvyšší hodnoty dosahuje ukazatel GPG u osob s vysokoškolským vzděláním, stejně jako v případě ČR. V případě Norska se hodnota GPG u vysokoškolsky vzdělaných osob pohybuje na úrovni 19,3 % pro terciární vzdělání nižší úrovně a 18,5 % pro terciární vzdělání vyšší úrovně a doktorské vzdělání. Lze konstatovat, že pro ČR i Norsko platí, že čím vyšší je úroveň vzdělání jednotlivce, tím vyšší je rozdíl v průměrné mzdě.

Tab. 6.9 – GPG podle vzdělání v Norsku za rok 2020

Vzdělání	GPG v %	Rozdíl průměrné mzdy v NOK
Základní a nižší sekundární vzdělání	11,5	4 410
Vyšší sekundární vzdělání	17,9	8 790
Terciární vzdělání nižší úrovně	19,3	11 400
Terciární vzdělávání vyšší úrovně a doktorské vzdělání	18,5	13 310

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Statistics Norway, 2022).

6.5 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE NA CESTĚ K DOSAŽENÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI

ASPEKTY RODINNÉ POLITIKY

Jak již bylo zmíněno, jednou z velmi významných oblastí v dosažení genderové rovnosti je rozložení péče o děti. Institucionální nastavení v oblasti rodinné politiky tedy hraje významnou roli v rámci problematiky rovného odměňování žen a mužů. Skandinávské státy obecně mají progresivní rodinné politiky a disponují opatřeními, která mají za cíl podpořit zaměstnanost žen a sladění pracovního a osobního života. Jedním z takových opatření je tzv. **otcovská dovolená nebo otcovská kvóta**, která je v Norsku zavedena.

Již v roce 1978 byla práva na rodičovskou dovolenou v Norsku zavedena tak, aby většina dovolené mohla být rozdělena mezi oba rodiče, čímž došlo k odklonu od myšlenky mateřské dovolené jako zvláštního práva pouze pro ženy. V následujících letech však otcové zřídka využívali sdílenou rodičovskou dovolenou, takže tato politika nepodporovala původní myšlenku rovnějšího rodičovství. K dosažení tohoto cíle byla v roce 1993 zavedena **nepřenosná dovolená** v délce 4 týdnů **pro otce** (Kvande, 2022). Od té doby se otcovská kvóta postupně měnila.

V současné době činí doba poskytování rodičovského příspěvku 49 týdnů (15 týdnů je vyhrazeno pro každého rodiče) při 100 % výdělku nebo 59 týdnů (19 týdnů pro každého rodiče) při 80 % výdělku. Podle dat Statistics Norway (2022) využilo plnou otcovskou kvótu z doby rodičovské dovolené v roce 2020 60 % mužů, v roce 2018 dokonce 71 % mužů.

PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V Norsku jsou mateřské školy určeny pro děti od 1 do 5 let věku a norské rodiny mají **ze zákona právo na umístění dítěte do předškolního vzdělávacího zařízení** (Kartous, 2015). Z údajů Nordic Statistics (2020) vyplývá, že v roce 2020 byla **ve věkové skupině 3–5 let účast na předškolním vzdělávání 97,3 %**. Ve věku od 1 roku navštěvovalo předškolní zařízení 76,6 % dětí a od 2 let 94 % dětí. V porovnání s ČR je míra umístění zejména mladších dětí do předškolních zařízení v ČR stále na jedné z nejnižších úrovní v rámci Evropy. Z dat OECD (2021) vyplývá, že v roce 2019 se předškolního vzdělávání v ČR účastnilo jen 5,9 % dětí mladších 3 let a ve věku od 3–5 let pak 86,3 %. Norský systém péče o děti je ve srovnání s ČR koncipován tak, aby bylo možné lépe sladit péči i výkon zaměstnání, a omezuje tak negativa spojená s dlouhodobou absencí žen na trhu práce.

LEGISLATIVNÍ ASPEKTY

Zaměstnavatelé s 50 a více zaměstnanci v Norsku musí dvakrát ročně podávat **zprávy o pokroku směrem k dosažení rovnosti v odměňování žen a mužů a rovnosti žen a mužů**. Menší organizace (pravidelně zaměstnávající 20 až 50 zaměstnanců) se mohou rozhodnout, že budou tyto zprávy dobrovolně podávat, případně tak musí učinit, pokud o to požádají zástupci zaměstnanců.

Oznamovací povinnost je přesně specifikována v **Zákoně o rovnosti a antidiskriminaci**, který vstoupil v platnost 1. ledna 2020. Zpráva musí podle tohoto zákona obsahovat analýzu rozdílů v odměňování žen a mužů na všech úrovních organizace, a to z pohledu všech složek odměny (tj. pevný plat, bonusy a výhody) i jednotlivých pracovních kategorií. Dále musí zaměstnavatelé identifikovat rizika, která by mohla organizaci zabránit v dosažení rovnosti v odměňování a rovnosti žen a mužů, přijmout nápravná opatření k řešení těchto rizik a podat zprávu o jejich dopadu. Zaměstnavatelé musí rovněž do svých zpráv zahrnout informace o pokroku dosaženém při zlepšování rovnosti žen a mužů v celé organizaci, o využívání nároku na rodičovskou dovolenou zaměstnanci a délce čerpané dovolené a také o zaměstnávání na částečný úvazek, vč. využívání nedobrovolné práce na částečný úvazek organizací. Zaměstnavatelé musí tuto zprávu na požádání zpřístupnit zaměstnancům a jejich zástupcům, Norskému antidiskriminačnímu výboru, veřejnému ochránci práv pro rovnost a diskriminaci anebo odpovědným pracovníkům za účelem vyšetřování obvinění z nezákonné nerovnosti v odměňování.

6.6 DISKUZE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Z předložené studie vyplývá, že neupravená míra **GPG** činila v roce 2020 v ČR 16,4 %, v Norsku pak 13,4 % a průměr EU-27 činil 13 %. V průběhu posledních let došlo v ČR k mírnému poklesu hodnoty GPG. Oproti tomu hodnota GPG v Norsku v posledních letech stagnovala, v roce 2020 dokonce mírně vzrostla. Ze studie dále vyplývá, že zatímco v Norsku je **ekonomická aktivita žen** na velmi vysoké úrovni a je téměř srovnatelná s mírou ekonomické aktivity mužů, v ČR je míra ekonomické aktivity žen podstatně nižší.

Porovnáme-li míru GPG **podle jednotlivých odvětví**, v obou zemích bylo v roce 2020 nejvyšší hodnoty GPG dosaženo v **peněžnictví a pojišťovnictví**. V Norsku však tato míra činila 25,7 %, v ČR pak byla o 13,3 % vyšší.

Z pohledu pracovních pozic byla nejvyšší (relativně srovnatelná) hodnota ukazatele GPG zaznamenána v obou zemích u **manažerských a technických pozic**. Při současném tempu však bude trvat několik desetiletí, než bude dosaženo rovnosti podílu pohlaví u manažerských pozic.

Co se týká **věku**, má na výši GPG v ČR významný vliv mateřství a s ním spojené povinnosti. **Nejvyšší hodnoty ukazatele GPG** byly v ČR roce 2020 zaznamenány **ve věkové kategorii 35–49 let**. Po 50. roku již míra GPG v ČR v roce 2020 klesala. Naopak v **Norsku** dochází k pozvolnému nárůstu GPG ve věkové kategorii 45–54 let, přičemž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo **ve věkové kategorii 55–64 let**. Příčinou těchto rozdílů mohou být odlišnosti v systému rodičovské dovolené (délka rodičovské dovolené, otcovská kvóta apod.), v účasti žen na trhu práce v době mateřství a péče o dítě či v systému předškolního vzdělávání.

Co se týká vztahu mezi **dosaženým vzděláním** a hodnotou ukazatele GPG, z výsledků je patrné, že v ČR i Norsku se míra **GPG zvyšuje s úrovní dosaženého vzdělání**. Největší rozdíly v platech žen a mužů jsou v obou těchto zemích patrné u osob s vysokoškolským vzděláním, ať už nižšího (na úrovni bakalářského studia) či vyššího (na úrovni magisterského a doktorského studia) stupně.

Jak vyplývá z předložené studie, Česká republika je stále spíše na počátku hledání příčin a možných cest řešení genderové nerovnosti. Využít tak může zmiňovaných **příkladů dobré praxe Norska**, které má již vybudovány kvalitní základy pro postupné zvyšování rovnosti žen a mužů na pracovišti.

SEZNAM LITERATURY

- Act Relating to Equality and a Prohibition against Discrimination [Zákon o rovnosti a antidiskriminaci]. Dostupné z: <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2017-06-16-51> (8. 4. 2022).
- Burke, R. J.; Davidson, M. (2000). *Women in Management: Current Research Issues*. London: SAGE.
- Cameron, J. E.; Lalonde, R. N. (2001). Social Identification and Gender-related Ideology in Women and Men. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 59–77.
- CORE. (2020). *Norwegian Gender Balance Scorecard*. Dostupné z: <https://www.samfunnsforskning.no/core/english/publications/Infographics/>

- core-norwegian-gender-balance-scorecard/core-norwegian-gender-balancescorecard-200---2020.pdf (2. 3. 2022).
- Český statistický úřad. (2021). *Zaostřeno na ženy a muže 2021*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142141209/30000221.pdf/6c6dfcee-a1e1-4f73-a6a0-8fba06487154?version=1.11> (10. 2. 2022).
- Date-Bah, E.; Zhang, J.; Heide, I. (2000). *ABC of Women Workers' Rights and Gender Equality*. Ženeva: International Labour Organization.
- Eurostat. (2022). *Gender Pay Gap Statistics*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_20/default/line?lang=en (3. 2. 2022).
- Eurostat. (2021). *Gender Pay Gap Statistics*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=File:GPG_2019_data.PNG (19. 10. 2021).
- Evropská komise. (2021). *Gender Pay Gap Situation in the EU*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en (12. 1. 2022).
- Evropská komise. (2017). *European Semester Thematic Factsheet Women in the Labour Market*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester_thematicfactsheet_labour-force-participation-women_en_0.pdf (5. 11. 2021).
- Evropská unie. (2008). Smlouva o fungování Evropské unie. Úřední věstník C, 115(9), 5.
- Evropský institut pro rovnost žen a mužů. (2021). *Gender Equality Index 2021*. Lucembursko: Publications Office of the European Union.
- Foley, S.; Ngo, H. Y.; Loi, R.; Zheng, X. (2015). Gender, Gender Identification and Perceived Gender Discrimination: An Examination of Mediating Processes in China. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(8), 650–665.
- Foster, M. D.; Arnt, S.; Honkola, J. (2004). When the Advantaged Become Disadvantaged: Men's and Women's Actions Against Gender Discrimination. *Sex Roles*, 50(1), 27–36.
- Christofides, L. N.; Polycarpou, A.; Vrachimis, K. (2013). Gender Wage Gaps, 'Sticky Floors' and 'Glass Ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21, 86–102.
- Kartous, B. (2015). *Skandinávské zkušenosti s inkluzivním vzděláváním*. Praha: EDUin.
- Kvande, E. (2022). *Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality*. Springer Cham.
- Levanon, A.; Grusky, D. B. (2016). The Persistence of Extreme Gender Segregation in the Twenty-first Century. *American Journal of Sociology*, 122(2), 573–619.
- Manzi, F. (2019). Are the Processes Underlying Discrimination the Same for Women and Men? A Critical Review of Congruity Models of Gender Discrimination. *Frontiers in Psychology*, 10, 469.
- Mysíková, M. (2012). Gender Wage Gap in the Czech Republic and Central European Countries. *Prague Economic Papers*, 21(3), 328–346.
- Nordic Statistics. (2021a). *LABO04: Gender Balance in Listed Companies by Sex, Reporting Country, Time and Position*. Dostupné z: https://pxweb.nordicstatistics.org/pxweb/en/Nordic%20Statistics/Nordic%20Statistics__Nordic%20Gender%20Equality%20Indicators__Influence%20and%20power/LABO04.px/?rxid=4bd7ba15-3c4a4793-8711-6db1fc878223 (15. 3. 2022).
- Nordic Statistics. (2021b). *INCO06: Gender Pay Gap (Difference in Percent) by Reporting Country, Time and Age*. Dostupné z: https://pxweb.nordicstatistics.org/pxweb/en/Nordic%20Statistics/Nordic%20Statistics__Nordic%20Gender%20Equality%20Indicators__Income/INCO06.px/?rxid=4bd7ba15-3c4a-47987116db1fc878223 (15. 3. 2022).

- Nordic Statistics. (2020). *CHIL03: Children in Day-care by Reporting Country, Age, Unit and Time*. Dostupné z: <https://www.nordicstatistics.org/nordic-gender-equality-indicators/family-and-care/> (15. 3. 2022).
- OECD. (2021). *Education at a Glance 2021 (EAG 2021): Highlights*. Dostupné z: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/> (5. 4. 2022).
- Pew Research Center. (2017). *In Many Countries, at Least Four-in-Ten in the Labor Force Are Women*. Dostupné z: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/07/in-many-countries-at-least-four-in-ten-in-the-labor-force-are-women/> (8. 12. 2021).
- Pytlíková, M. (2015). *Rozdíly ve výši výdělků ve vztahu k mateřství a dítěti v rodině*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR.
- Rada Evropy. (2018). *Council of Europe Gender Equality Strategy 2018-2023*. Dostupné z: <https://rm.coe.int/prems-093618-gbr-gender-equality-strategy-2023-web-a5/16808b47e1> (25. 10. 2021).
- Schmitt, M. T.; Branscombe, N. R.; Kappen, D. M. (2003). Attitudes toward Group-based Inequality: Social Dominance or Social Identity? *British Journal of Social Psychology*, 42(2), 161–186.
- Statistics Norway. (2022). *Indicators for Gender Equality in Municipalities*. Dostupné z: <https://www.ssb.no/en/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnslikestilling-i-kommunene> (4. 4. 2022).
- Zajíčková, D.; Zajíček, M. (2018). Vývoj Gender Pay Gap a jeho determinanty v ČR – empirická evidence. *International Scientific Conference Relik 2017*, 503–512.

7 Společenská odpovědnost firem – CSR webové komunikování chemických podniků

7.1 VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ CSR KOMUNIKOVÁNÍ FIREM

Komunikování společensky odpovědných aktivit, které podniky realizují, je z pohledu sdílení přínosů uplatňovaného společensky odpovědného chování naprosto klíčové (Tetřevová a kol., 2021). Podnikům nestačí pouze realizovat zajímavé společensky přínosné aktivity, ale o těchto aktivitách je třeba také efektivním způsobem umět komunikovat (Kim a Ferguson, 2018). Pokud je podnik schopen vhodným způsobem informovat své stakeholdery o společensky odpovědných aktivitách, které vyvíjí, může tak sdílet přínosy své společenské odpovědnosti.

Primární pozornost v rámci CSR komunikování je třeba zaměřit na **komunikování ve vztahu ke konečným i firemním zákazníkům**. V dnešní době totiž řada zákazníků při nákupu posuzuje, zda se výrobce chová společensky odpovědně. Jak například vyplývá ze studie společnosti IPSOS (2020), pro 49 % Čechů je při rozhodování o nákupu důležité, zda se firma chová společensky odpovědně. 70 % zákazníků si pak je ochotno připlatit za výrobek, který je šetrný k životnímu prostředí anebo je určitá částka z jeho prodeje určena na nějaký společensky prospěšný projekt. Z výsledků této studie dále vyplývá, že pro více než polovinu respondentů je společensky odpovědná aktivita důvodem k nákupu či doporučení značky. Z šetření je však také zřejmé, že společenskou odpovědnost firem neposuzují jen zákazníci, ale také **zaměstnanci**, které je tedy třeba také o vyvíjených CSR aktivitách adekvátním způsobem informovat. To, zda se zaměstnavatel chová společensky odpovědně je totiž důležité pro 78 % zaměstnanců, zejména zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (IPSOS, 2019). Dostatečné množství kvalitních a relevantních informací o vyvíjených CSR aktivitách je třeba poskytnout také **komunitě**, zejména v místě působení firmy, a to včetně politické reprezentace. Opomíjet nelze ani informační potřeby **dalších stakeholderů**.

Pro efektivní komunikaci je nutné zvolit **vhodný komunikační kanál** a také **vhodnou formu a obsah CSR komunikace**. Alternativními kanály CSR komunikování jsou jednak dnes již klasické kanály v podobě výročních zpráv a samostatných CSR reportů, jednak moderní komunikační kanály v podobě firemních webových stránek a sociálních sítí (Tomaselli a kol., 2016). Podle Leeho a kol. (2009) jsou ideálním kanálem pro CSR komunikování firemní webové stránky.

Problematika samotného komunikování společensky odpovědných aktivit je však na rozdíl od problematiky CSR relativně novým tématem, kterému je věnována pozornost až od konce prvního desetiletí tohoto století (García-Orosa, 2019). S ohledem na skutečnost, že webové stránky představují velmi efektivní nástroj CSR komunikování a téma CSR web komunikování, zejména firem kontroverzních odvětví, je tématem, které si zaslouží hlubší pozornost, pozornost je dále zaměřena na **CSR webové komunikování TOP chemických podniků** ve dvou vybraných evropských zemích.

Již realizované výzkumy upozorňují na to, že úroveň společensky odpovědného chování, jakožto i úroveň webového komunikování CSR, je v jednotlivých zemích odlišná

(KPMG, 2020). Vyšší úroveň komunikování společensky odpovědného chování organizací je spojována se západními zeměmi, zejména pak se zeměmi severní Ameriky či západní Evropy, mezi které patří i **Norsko**. V postkomunistických zemích jako je **Česká republika** je situace opačná (KPMG, 2020).

Cílem této **studie** je tedy analyzovat, zhodnotit a porovnat rozsah a strukturu CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky působícími v Norsku a České republice. Předložená studie prezentuje zjištění získaná na základě obsahové analýzy webových stránek TOP chemických podniků působících ve zmíněných zemích, a to s využitím metody CE3SPA, tedy metody komunikování ekonomických, environmentálních, etických, sociálních a filantropických aktivit. Uvedený hlavní cíl můžeme rozložit do následujících parciálních cílů:

- 1) analyzovat a zhodnotit rozsah a strukturu CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku;
- 2) analyzovat a zhodnotit rozsah a strukturu CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice;
- 3) porovnat úroveň CSR komunikování v Norsku a České republice a formulovat doporučení pro zlepšení stávající situace.

7.2 DATA A METODIKA

Zpracování předložené studie vychází ze **systematické literární rešerše** (Spaldekamp a kol., 2019), jejímž předmětem se staly články publikované na téma CSR komunikování v časopisech evidovaných v databázích Web of Science a Scopus. Návazně na to pak byla aplikována metoda sněhové koule (Wohlin, 2014), která rozšířila množství použitých zdrojů. Zpracování této studie vychází také z poznatků diplomové práce s názvem „CSR komunikování chemických podniků v Norsku“ (Kopřiva, 2021), jejímž autorem byl tvůrce této studie.

V návaznosti na systematickou literární rešerši byl proveden sběr primárních dat, sloužící k analýze a zhodnocení rozsahu a struktury CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku. Data vypovídající o komunikování CSR aktivit chemickými podniky sídlícími v České republice byla převzata z výzkumu Tetřevové a kol. (2020). Všechna primární data – získaná i převzatá – byla získána s využitím obsahové analýzy. Účelnost použití obsahové analýzy již byla prokázána celou řadou studií, věnovaných problematice CSR komunikování, více např. McDaniel a kol. (2016), Palazzo a kol. (2020) nebo Tetřevová a kol. (2019). Konkrétně byla zvolena **latentní obsahová analýza**. Tato metoda je založena nejen na vyhledávání zadaných klíčových slov a jejich synonym, ale i na vyhledávání zadaného předmětu na základě významu textu (Gaur a Kumar, 2018). Záznam dat byl prováděn s využitím binárních kódů 0 (sledovaná aktivita není komunikována) a 1 (sledovaná aktivita je komunikována). Sběr dat v rámci chemických podniků sídlících v Norsku byl prováděn od prosince 2019 do května 2020 a následně byl doplněn o další data v srpnu a září 2020. Převzatá primární data o chemických podnicích sídlících v České republice byla pořízena v období od ledna do března 2017.

Předmětem zmiňované obsahové analýzy se staly **webové stránky TOP chemických podniků** sídlících v Norsku a v České republice. Z hlediska charakteru provozní činnosti zahrnuje tento výzkumný vzorek podniky chemického průmyslu v širším pojetí. Podle klasifikace NACE Revision 2 se jedná o podniky oddílu 20 (Výroba chemických látek a chemických přípravků), 21 (Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků), 22 (Výroba pryžových a plastových výrobků) a skupiny 19.2 (Výroba rafinovaných ropných produktů).

Co se týče zkoumaných podniků sídlících v Norsku, pak se předmětem obsahové analýzy staly webové stránky TOP 100 výrobních chemických podniků sídlících v Norsku publikované v anglickém jazyce. Tyto podniky byly identifikovány s využitím databáze Nordic Market Data AB (Nordic Market Data AB, 2019). Předmětem další analýzy se stal obsah webových stránek pouze **70 výrobních chemických podniků sídlících v Norsku**, a to vzhledem ke skutečnosti, že devět ze zkoumaných TOP 100 výrobních chemických podniků sídlících v Norsku nedisponuje funkčními webovými stránkami a 21 podniků pak své webové stránky neprovozuje v anglickém jazyce. Důvodem zaměření se na TOP výrobní chemické podniky sídlící v Norsku byla skutečnost, že se lze oprávněně domnívat, že právě TOP podniky budou nositeli příkladů dobré praxe. Zkoumaný vzorek TOP chemických podniků sídlících v Norsku, z hlediska velikosti podniků, tvoří celkem 27 velkých podniků (roční obrat převyšující 50 mil. EUR), 18 středních podniků (roční obrat nepřevyšující 50 mil. EUR), 20 malých podniků (roční obrat nepřevyšující 10 mil. EUR) a 5 mikropodniků (roční obrat nepřevyšující 2 mil. EUR).

Dále se předmětem obsahové analýzy staly webové stránky TOP 56 chemických podniků sídlících v České republice. Tyto podniky byly identifikovány s využitím databáze Svazu chemického průmyslu ČR. Předmětem další analýzy se stal obsah webových stránek pouze **55 chemických podniků sídlících v České republice**, a to vzhledem ke skutečnosti, že jeden ze zkoumaných TOP výrobních chemických podniků sídlících v České republice nedisponoval funkčními webovými stránkami. Tento zkoumaný vzorek z hlediska velikosti podniků tvoří 22 velkých podniků, 26 středních podniků a 7 malých podniků.

V daném kontextu je vhodné uvést, že jsme si vědomi určitého **omezení**, které CSR web komunikování skýtá s ohledem na riziko „washingu“, které spočívá ve snaze záměrně uvést stakeholdery v omyl či neprezentovat některé negativní skutečnosti. Dále je třeba upozornit na skutečnost, že data norských TOP chemických podniků byla získána pouze z webových stránek v anglickém jazyce, čímž rovněž mohlo dojít k určitému zkreslení.

Z metodického hlediska byla ke zhodnocení rozsahu a struktury CSR komunikování sledovaných TOP chemických podniků použita **metoda komunikování ekonomických, environmentálních, etických, sociálních a filantropických aktivit** (CE3SPA – Method of Communication of Economic, Environmental, Ethical, Social and Philanthropic Activities) (Tetřevová a kol., 2019). Ve své základní podobě je tato metoda založena na sledování a hodnocení 40 společensky odpovědných aktivit (10 aktivit ekonomické odpovědnosti, 7 aktivit environmentální odpovědnosti, 7 aktivit etické odpovědnosti, 11 aktivit sociální odpovědnosti a 5 aktivit filantropické odpovědnosti) (viz Tab. 7.1). Tato metoda byla použita především z důvodu uživatelské přívětivosti metody na rozdíl od jiných alternativních metod, např. rámce GRI (Global Reporting Initiative) (GRI, 2020).

Tato metoda poskytuje konkrétní praktický návod pro aplikaci a je určena zejména pro podniky společensky citlivých odvětví (Tetřevová a Paták, 2019), jimiž chemické podniky jsou. Účelnost jejího využití již byla navíc prokázána nejen u podniků chemického průmyslu (Tetřevová, 2018; Tetřevová a kol. 2021), ale i u cukrovarů (Tetřevová, 2019), provozovatelů hazardu (Tetřevová a Paták, 2019) či TOP 100 firem (Tetřevová a kol. 2019) v České republice, ale také i v zahraničí (Slovensko, Ukrajina, Německo).

Získaná **data** byla dále **zpracována s využitím nástrojů deskriptivní statistiky** v MS Excel. Rozsah, v jakém TOP chemické podniky využívají jednotlivé komunikační kanály k CSR komunikování, byl analyzován pomocí analýzy vícenásobných odpovědí (byla sledována četnost TOP chemických podniků, u kterých je příslušný komunikační kanál používán). Rozsah, v jakém TOP chemické podniky komunikují CSR aktivity v jednotlivých oblastech CSR i celkem ve všech oblastech, byl měřen pomocí průměrného počtu komunikovaných aktivit. Rozdíly v rozsahu komunikování TOP chemických podniků mezi jednotlivými oblastmi CSR (oblastí ekonomickou, environmentální, etickou, sociální a filantropickou) byly posuzovány pomocí relativního průměrného počtu aktivit. Rozsah, v jakém jsou komunikovány jednotlivé CSR aktivity u TOP chemických podniků pak byl analyzován pomocí analýzy vícenásobných odpovědí (frekvence podniků, ve kterých byla CSR aktivita identifikována).

Tab. 7.1 – Metoda CE3SPA

Kód	Komunikované aktivity
EC	Ekonomická odpovědnost
EC1	Uplatnění principů dobrého řízení
EC2	Poskytování kvalitních a bezpečných výrobků
EC3	Tvorba a zavádění inovací
EC4	Posilování vztahů se zákazníky
EC5	Posilování vztahů s vlastníky a investory
EC6	Posilování vztahů s dodavateli a odběrateli
EC7	Rozvíjení vztahů s institucemi a organizacemi veřejné správy
EC8	Partnerství s odbornými asociacemi a mezinárodními organizacemi
EC9	Rozvíjení vztahů s vysokými školami a dalšími odbornými institucemi
EC10	Rozvíjení vztahů s veřejností
EN	Environmentální odpovědnost
EN1	Zajištění souladu s environmentální legislativou
EN2	Úspora energií a jiných zdrojů
EN3	Minimalizace odpadů a podpora recyklace
EN4	Investice do čistých technologií
EN5	Podpora zachování zdrojů a biodiverzity
EN6	Minimalizace negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu
EN7	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí
ET	Etická odpovědnost
ET1	Instalace etického kodexu podniku
ET2	Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání
ET3	Etický reporting
ET4	Etický audit
ET5	Vytvoření úřadu firemního ombudsmana
ET6	Vytvoření etického výboru
ET7	Provozování etických (whistleblowing) linek
SC	Sociální odpovědnost
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
SC2	Kvalitní pracovní prostředí
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
SC4	Aplikace opatření eliminujících jakékoliv formy diskriminace v zaměstnání
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování
SC8	Péče o zaměstnance
SC9	Zajištění vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování
SC11	Zajištění zdravé firemní kultury
PH	Filantropická odpovědnost
PH1	Realizace dárcovských aktivit a sponzoringu
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců
PH3	Firemní dobrovolnictví
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi

Zdroj: Upraveno podle (Tetřevová a kol., 2019).

7.3 CSR WEB KOMUNIKOVÁNÍ CHEMICKÝMI PODNIKY SÍDLÍCÍMI V NORSKU

7.3.1 Využití alternativních komunikačních kanálů z pohledu chemických podniků sídlících v Norsku

Z provedeného šetření sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku vyplývá, že tyto podniky využívají pro komunikování realizovaných CSR aktivit různé **komunikační kanály**, zejména webové stránky. Jak již bylo zmíněno, celkem 91 z TOP 100 výrobních chemických podniků sídlících v Norsku provozuje **webové stránky**, na kterých mimo jiné prezentují informace o vyvíjených CSR aktivitách. 70 z nich pak své webové stránky provozuje nejen v norském, ale i anglickém jazyce, tj. 77 %. Tyto podniky byly dále zkoumány.

51 % zkoumaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku má na svých webových stránkách zřízenou **záložku** věnující se **CSR**. Tyto záložky nesou názvy jako „Corporate Social Responsibility“, „Sustainable Development“ nebo „Sustainability“. Na svých webových stránkách také 39 % sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku komunikuje určitý zisk **ocenění** v některé z oblastí společenské odpovědnosti.

Z Tab. 7.2 je zřejmé, že 39 % sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku na svých webových stránkách zveřejňuje **výroční zprávy**, jejichž součástí jsou i informace o uskutečňovaných CSR aktivitách. **Samostatné CSR reporty** (zprávy o společenské odpovědnosti) pak na svých webových stránkách zpřístupňuje 40 % sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku.

Tab. 7.2 – Zpřístupnění výročních zpráv a CSR reportů na webových stránkách TOP chemických podniků sídlících v Norsku

	Výroční zprávy	CSR reporty
Relativní četnost	39 %	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Mimo komunikace na firemních webových stránkách stále více nabývá na významu komunikace prostřednictvím **sociálních sítí** (Testarmata a kol., 2019). Celkem 63 % sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku komunikuje své CSR úsilí prostřednictvím sociálních sítí a na tuto skutečnost upozorňuje na svých webových stránkách. Jak vyplývá z Tab. 7.3, tyto podniky v největší míře využívají sociální síť LinkedIn (60 %) a naopak v nejmenším rozsahu sociální síť Google+ (1 %).

Tab. 7.3 – CSR komunikování TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na sociálních sítích

Sociální síť	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter	LinkedIn	Google+
Relativní četnost	39 %	23 %	34 %	30 %	60 %	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.3.2 Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách

Z provedené studie vyplývá, že sledované TOP chemické podniky sídlící v Norsku komunikují v průměru 17 ze 40 posuzovaných společensky odpovědných aktivit, tedy méně než polovinu (43 %). Za zmínku stojí skutečnost, že 69 ze 70 sledovaných podniků, tj. 98 % sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku, poskytuje na svých webových stránkách alespoň nějaké informace o uskutečňovaných CSR aktivitách.

Tyto podniky v největším rozsahu komunikují aktivity environmentální odpovědnosti (58 %), následované aktivitami ekonomické odpovědnosti (56 %). Naopak v nejmenším rozsahu komunikují aktivity odpovědnosti filantropické (22 %) a etické (26 %). Podrobněji viz Tab. 7.4.

Tab. 7.4 – Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách

Oblast odpovědnosti	Počet možných aktivit v dané oblasti	Průměrný počet aktivit	Relativní průměrný počet aktivit	Medián	Minimum	Maximum
Ekonomická	10	5,6	56 %	5	0	10
Environmentální	7	4,1	58 %	4	0	7
Etická	7	1,8	26 %	1	0	6
Sociální	11	4,5	41 %	3	0	10
Filantropická	5	1,1	22 %	0	0	5
Celkem	40	17	43 %	16	0	35

Zdroj: Upraveno podle (Kopřiva a Tetřevová, 2021).

7.3.3 Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách

Rozsah, v jakém TOP chemické podniky sídlící v Norsku komunikují jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti v rámci sledovaných pěti oblastí CSR, tj. v oblasti ekonomické, environmentální, etické, sociální a filantropické, tj. struktura komunikovaných CSR aktivit, je zřejmý z Tab. 7.5.

Jak již bylo zmíněno, oblast komunikování aktivit **ekonomické odpovědnosti** je druhou nejvíce komunikovanou oblastí. V této oblasti komunikuje 7 z 10 posuzovaných ekonomicky odpovědných aktivit více než polovina sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku. Mezi aktivity, které komunikují více než tři čtvrtiny sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku, patří *Posilování vztahů se zákazníky* (89 %) a *Poskytování kvalitních a bezpečných výrobků* (81 %). Naopak v nejmenším rozsahu je v této oblasti komunikováno *Rozvíjení vztahů s institucemi a organizacemi veřejné správy* (33 %).

Tab. 7.5 – Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách

Kód	Komunikované aktivity	Procento případů
EC	Ekonomická odpovědnost	
EC1	Uplatnění principů dobrého řízení	46 %
EC2	Poskytování kvalitních a bezpečných výrobků	81 %
EC3	Tvorba a zavádění inovací	66 %
EC4	Posilování vztahů se zákazníky	89 %
EC5	Posilování vztahů s vlastníky a investory	51 %
EC6	Posilování vztahů s dodavateli a odběrateli	57 %
EC7	Rozvíjení vztahů s institucemi a organizacemi veřejné správy	33 %
EC8	Partnerství s odbornými asociacemi a mezinárodními organizacemi	51 %
EC9	Rozvíjení vztahů s vysokými školami a dalšími odbornými institucemi	39 %
EC10	Rozvíjení vztahů s veřejností	51 %
EN	Environmentální odpovědnost	
EN1	Zajištění souladu s environmentální legislativou	67 %
EN2	Úspora energií a jiných zdrojů	60 %
EN3	Minimalizace odpadů a podpora recyklace	63 %
EN4	Investice do čistých technologií	57 %
EN5	Podpora zachování zdrojů a biodiverzity	29 %
EN6	Minimalizace negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu	71 %
EN7	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí	59 %
ET	Etická odpovědnost	
ET1	Instalace etického kodexu podniku	59 %
ET2	Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání	19 %
ET3	Etický reporting	21 %
ET4	Etický audit	20 %
ET5	Vytvoření úřadu firemního ombudsmana	9 %
ET6	Vytvoření etického výboru	11 %
ET7	Provozování etických (whistleblowing) linek	39 %
SC	Sociální odpovědnost	
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	61 %
SC2	Kvalitní pracovní prostředí	46 %
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	51 %
SC4	Aplikace opatření eliminujících jakékoliv formy diskriminace v zaměstnání	46 %
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání	17 %
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	36 %
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování	41 %
SC8	Péče o zaměstnance	47 %
SC9	Zajištění vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců	24 %
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování	39 %
SC11	Zajištění zdravé firemní kultury	41 %
PH	Filantropická odpovědnost	
PH1	Realizace dárcovských aktivit a sponzoringu	47 %
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců	9 %
PH3	Firemní dobrovolnictví	13 %
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců	14 %
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi	24 %

Zdroj: Upraveno podle (Kopřiva a Tetřevová, 2021).

V nejvíce komunikované oblasti, **oblasti environmentální odpovědnosti**, komunikuje 6 ze 7 sledovaných aktivit více než polovina zkoumaných norských chemických podniků. V největším rozsahu tyto podniky komunikují *Minimalizaci negativních dopadů*

činností na životní prostředí a komunitu (71 %) a Zajištění souladu s environmentální legislativou (67 %). V nejmenším rozsahu je naopak komunikována Podpora zachování zdrojů a biodiverzity (29 %).

Oblast etické odpovědnosti je z pohledu TOP chemických podniků sídlících v Norsku vcelku opomíjená. Jedná se o druhou nejméně komunikovanou oblast společenské odpovědnosti z pohledu sledovaných podniků. Nejvíce komunikovanou aktivitou v této oblasti je *Instalace etického kodexu*, kterou komunikuje 59 % sledovaných podniků. Druhou nejvíce komunikovanou aktivitou je pak *Provozování etických (whistleblowing) linek*. Tuto aktivitu ale již komunikuje pouze 39 % sledovaných podniků. *Vytvoření úřadu firemního ombudsmana* je pak nejméně komunikovanou aktivitou dokonce i z pohledu všech CSR aktivit (9 %).

Co se týká **oblasti sociální odpovědnosti**, 2 z 11 posuzovaných aktivit komunikuje více než polovina sledovaných podniků. Nejvíce z nich, 61 %, komunikuje *Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Druhou nejvíce komunikovanou aktivitou je pak *Péče o vzdělání a rozvoj zaměstnanců*, kterou komunikuje 51 % zkoumaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku. V nejmenším rozsahu tyto podniky komunikují *Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání* (17 %).

Oblast filantropické odpovědnosti je v rámci sledovaných TOP chemických podniků sídlících v Norsku tou nejméně komunikovanou oblastí vůbec. Tento fakt je determinován také zjištěním, že každá ze sledovaných aktivit je komunikována méně než polovinou zkoumaných podniků. V největší míře je v této oblasti komunikována *Realizace dárcovských aktivit a sponzoringu* (47 %). Nejméně pak tyto podniky komunikují aktivity v podobě *Podpory dárcovských aktivit zaměstnanců* (9 %).

7.4 CSR WEB KOMUNIKOVÁNÍ CHEMICKÝMI PODNIKY SÍDLÍCÍMI V ČESKÉ REPUBLICCE

7.4.1 Využití alternativních komunikačních kanálů z pohledu chemických podniků sídlících v České republice

Z realizované studie vyplývá, že jeden ze zkoumaných 56 TOP chemických podniků sídlících v České republice nedisponuje funkčními webovými stránkami. Zbylých TOP 55 chemických podniků sídlících v České republice pak provozuje funkční **webové stránky**, na kterých, mimo jiné, prezentují informace o realizovaných CSR aktivitách. Velmi pozitivně můžeme hodnotit skutečnost, že všechny sledované podniky poskytují na svých webových stránkách alespoň nějaké informace o realizovaných CSR aktivitách.

40 % zkoumaných TOP chemických podniků sídlících v České republice má dokonce na svých webových stránkách zřízení **záložku** věnující se **CSR**. Pod touto záložkou pak podniky shromažďují a uceleně poskytují veškeré informace týkající se jejich společensky odpovědných aktivit. Na webových stránkách sledovaných TOP chemických podniků sídlících v České republice komunikuje 31 % podniků zisk **ocenění** v některé z oblastí společenské odpovědnosti.

Jak je patrné z Tab. 7.6, 29 % sledovaných TOP chemických podniků sídlících v České republice na svých webových stránkách zveřejňuje **výroční zprávy**, které obsahují i informace o jimi realizovaných CSR aktivitách. **Samostatné CSR reporty** na svých webových stránkách zpřístupňuje pouze 5 % sledovaných TOP chemických podniků sídlících v České republice.

Tab. 7.6 – Zpřístupnění výročních zpráv a CSR reportů na webových stránkách TOP chemických podniků sídlících v České republice

	Výroční zprávy	CSR reporty
Relativní četnost	29 %	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Tetřevová a kol., 2021).

Sociální sítě pak ke komunikování nejen společensky odpovědných aktivit využívá celkem 42 % zkoumaných TOP chemických podniků sídlících v České republice. Jak je zřejmé z Tab. 7.7, v největší míře tyto podniky využívají sociální sítě LinkedIn a Facebook. Naopak nejméně využívanou sociální sítí je, stejně jako u TOP chemických podniků sídlících v Norsku, sociální síť Google+, kterou využívá pouze 5 % sledovaných podniků sídlících v České republice.

Tab. 7.7 – CSR komunikování TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na sociálních sítích

Sociální síť	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter	LinkedIn	Google+
Relativní četnost	27 %	7 %	16 %	22 %	33 %	5 %

Zdroj: Upraveno podle (Tetřevová a kol., 2021).

7.4.2 Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách

Z provedené studie vyplývá, že sledované TOP chemické podniky sídlící v České republice **komunikují v průměru 15 ze 40** posuzovaných společensky odpovědných **aktivit (39 %)**, tedy méně než polovinu a zároveň méně než sledované TOP chemické podniky sídlící v Norsku.

Sledované podniky sídlící v České republice komunikují v největším rozsahu aktivity environmentální odpovědnosti (66 %), následované aktivitami ekonomické odpovědnosti (60 %). Naopak v nejmenším rozsahu komunikují aktivity etické odpovědnosti (7 %). Podrobněji viz Tab. 7.8.

Tab. 7.8 – Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách

Oblast odpovědnosti	Počet možných aktivit v dané oblasti	Průměrný počet aktivit	Relativní průměrný počet aktivit
Ekonomická	10	6,0	60 %
Environmentální	7	4,6	66 %
Etická	7	0,5	7 %
Sociální	11	3,4	31 %
Filantropická	5	0,9	18 %
Celkem	40	15,4	39 %

Zdroj: Upraveno podle (Tetřevová a kol., 2021).

7.4.3 Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách

Rozsah, v jakém TOP chemické podniky sídlící v České republice komunikují jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti v rámci sledovaných pěti oblastí CSR, tj. v oblasti ekonomické, environmentální, etické, sociální a filantropické, tj. struktura komunikovaných CSR aktivit, je zřejmý z Tab. 7.9.

Jak bylo uvedeno, **oblast ekonomické odpovědnosti** je druhou nejvíce komunikovanou oblastí společenské odpovědnosti také u TOP chemických podniků sídlících v České republice. 6 z 10 posuzovaných ekonomicky odpovědných aktivit komunikuje více než polovina sledovaných TOP chemických podniků sídlících v České republice. Mezi nejvíce komunikované aktivity, které komunikuje více než 90 % sledovaných podniků patří *Posilování vztahů se zákazníky* (96 %) a *Poskytování kvalitních a bezpečných výrobků* (95 %) – to jsou nejvíce komunikované aktivity také v případě TOP chemických podniků sídlících v Norsku. Nejméně pak tyto podniky komunikují ekonomicky odpovědnou aktivitu v podobě *Uplatnění principů dobrého řízení* (31 %).

V rámci **environmentální odpovědnosti**, která je nejvíce komunikovanou oblastí společenské odpovědnosti TOP chemických podniků sídlících nejen v Norsku, ale také v České republice, komunikuje 5 ze 7 sledovaných aktivit více než polovina zkoumaných podniků. Nejvíce komunikovanou aktivitou je *Minimalizace negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu*, kterou komunikuje 95 % sledovaných podniků, následovaná *Minimalizací odpadů a podporou recyklace* (75 %). Tyto podniky pak nejméně komunikují aktivity související s *Podporou zachování zdrojů a přírodní diverzity* (35 %).

Co se týká **oblasti etické odpovědnosti**, z pohledu TOP chemických podniků sídlících v České republice je to oblast s nejnižším rozsahem komunikování vůbec. Aktivitou, která je v této oblasti komunikována v největší míře, je *Instalace etického kodexu podniku* (31 %). Naopak dvě aktivity v podobě *Etického reportingu* a *Vytvoření úřadu firemního ombudsmana* nejsou komunikovány ani jedním ze sledovaných podniků.

V **oblasti sociální odpovědnosti** komunikuje více jak polovina sledovaných podniků pouze 3 z 11 posuzovaných sociálně odpovědných aktivit. V největším rozsahu je komunikována *Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* (75 %) následovaná *Zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* (73 %). Naopak nejméně komunikují TOP chemické podniky sídlící v České republice aktivitu v podobě *Boje proti mobbingu a obtěžování* (4 %).

Oblast filantropické odpovědnosti se pak v rámci zkoumaných TOP chemických podniků sídlících v České republice řadí mezi druhou nejméně komunikovanou oblast. V této oblasti komunikují v největším rozsahu sledované podniky *Realizaci dárcovských aktivit a sponzoringu* (40 %) a *Spolupráci s neziskovými organizacemi* (35 %). V nejmenším rozsahu je pak komunikována *Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců* (4 %) a *Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců* (4 %).

Tab. 7.9 – Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách

Kód	Komunikované aktivity	Procento případů
EC	Ekonomická odpovědnost	
EC1	Uplatnění principů dobrého řízení	31 %
EC2	Poskytování kvalitních a bezpečných výrobků	95 %
EC3	Tvorba a zavádění inovací	71 %
EC4	Posilování vztahů se zákazníky	96 %
EC5	Posilování vztahů s vlastníky a investory	46 %
EC6	Posilování vztahů s dodavateli a odběrateli	38 %
EC7	Rozvíjení vztahů s institucemi a organizacemi veřejné správy	62 %
EC8	Partnerství s odbornými asociacemi a mezinárodními organizacemi	46 %
EC9	Rozvíjení vztahů s vysokými školami a dalšími odbornými institucemi	51 %
EC1	Rozvíjení vztahů s veřejností	69 %
EN	Environmentální odpovědnost	
EN1	Zajištění souladu s environmentální legislativou	73 %
EN2	Úspora energií a jiných zdrojů	67 %
EN3	Minimalizace odpadů a podpora recyklace	75 %
EN4	Investice do čistých technologií	40 %
EN5	Podpora zachování zdrojů a biodiverzity	35 %
EN6	Minimalizace negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu	95 %
EN7	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí	67 %
ET	Etická odpovědnost	
ET1	Instalace etického kodexu podniku	31 %
ET2	Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání	2 %
ET3	Etický reporting	0 %
ET4	Etický audit	2 %
ET5	Vytvoření úřadu firemního ombudsmana	0 %
ET6	Vytvoření etického výboru	2 %
ET7	Provozování etických (whistleblowing) linek	15 %
SC	Sociální odpovědnost	
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	73 %
SC2	Kvalitní pracovní prostředí	11 %
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	75 %
SC4	Aplikace opatření eliminujících jakékoliv formy diskriminace v zaměstnání	18 %
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání	18 %
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	16 %
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování	22 %
SC8	Péče o zaměstnance	51 %
SC9	Zajištění vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců	16 %
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování	4 %
SC11	Zajištění zdravé firemní kultury	35 %
PH	Filantropická odpovědnost	
PH1	Realizace dárcovských aktivit a sponzoringu	40 %
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců	4 %
PH3	Firemní dobrovolnictví	9 %
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců	4 %
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi	35 %

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Těřevová a kol. 2021).

7.5 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Výsledky studie ukazují, že TOP chemické podniky sídlící v Norsku (43 %) a České republice (39 %) **komunikují v průměru méně než polovinu sledovaných aktivit**. S ohledem na skutečnost, že podle výzkumu KPMG z roku 2020 (KPMG, 2020) komunikují TOP podniky celosvětově v průměru 77 % CSR aktivit – *TOP podniky sídlící v Norsku 77 % společensky odpovědných aktivit, TOP 100 podniky působící v České republice 66 %* – a také s ohledem na skutečnost, že je u společensky citlivých podniků očekávána vyšší úroveň CSR komunikování, můžeme v obou případech hodnotit celkový rozsah komunikování společensky odpovědných aktivit jako relativně nízký.

Z provedené studie je dále patrné, že v obou sledovaných zemích – Norsku a České republice – **komunikují TOP chemické podniky v největší míře aktivity z oblasti environmentální a ekonomické odpovědnosti**. Tato skutečnost naznačuje, že se sledované TOP chemické podniky sídlící v Norsku a České republice chovají v souladu se dvěma základními teoriemi, na kterých je studium společenské odpovědnosti podniků založeno – tzv. **stakeholder teorií** (teorií zainteresovaných stran) a **teorií legitimacy**.

V souladu s teorií legitimacy se sledované TOP chemické podniky sídlící v Norsku a České republice zaměřují především na webovou komunikaci v oblasti aktivit environmentální odpovědnosti. Toto potvrzuje závěry, ke kterým dospěli Chong a kol. (2016) a Hoffmann a Kristensen (2017), tedy že v případě environmentálně citlivých podniků, jako jsou právě podniky působící v chemickém průmyslu, by se tyto podniky měly primárně soustředit na komunikaci aktivit v oblasti environmentální odpovědnosti.

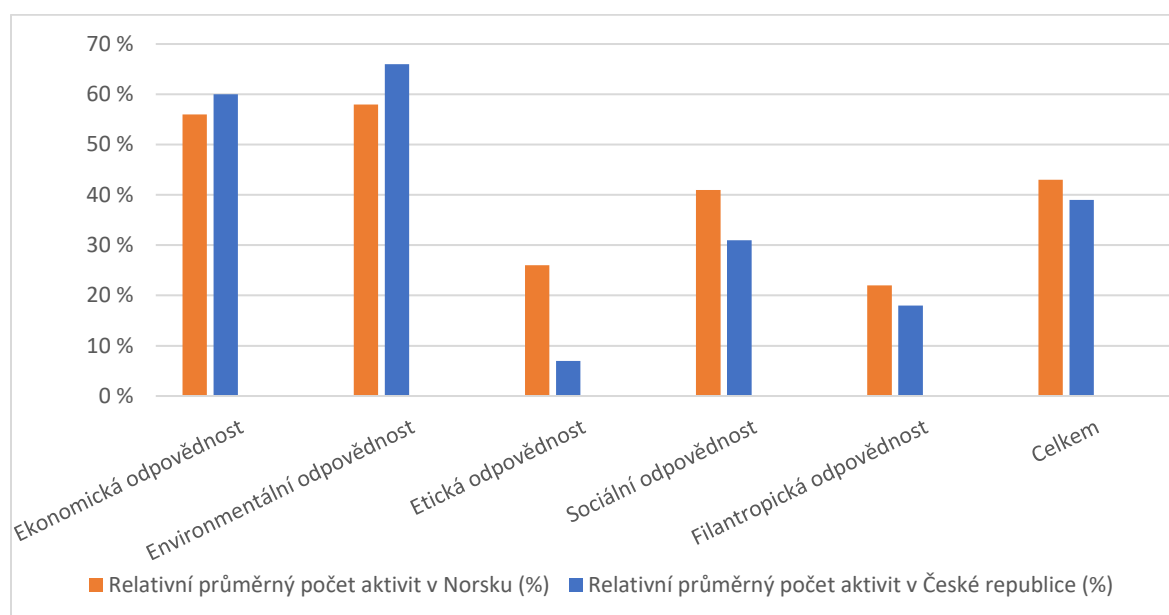
Na druhém místě, v souladu s teorií zainteresovaných stran, pak věnují tyto podniky zvláštní pozornost také komunikaci v oblasti aktivit ekonomické odpovědnosti. Tato skutečnost potvrzuje závěry, ke kterým dospěli Ruban a Yashalova (2021) nebo Tetřevová a kol. (2019). V případě komunikování ekonomicky odpovědných aktivit se podle těchto autorů jedná o komunikaci aktivit spočívajících v posilování vztahů s jednotlivými stakeholdery, které je součástí právě této oblasti společenské odpovědnosti. Velký rozsah CSR komunikování a zejména vysoká úroveň komunikace v oblasti ekonomické odpovědnosti vypovídá o tom, že si podniky uvědomují svůj závazek vůči stakeholderům, včetně společnosti jako celku.

Za zmínku stojí i fakt, že sledované TOP chemické podniky sídlící v Norsku až na dvě výjimky komunikují v průměru ve větším rozsahu aktivity všech pěti zkoumaných oblastí CSR. Zmíněnými výjimkami je Fweb komunikování aktivit ekonomické a environmentální odpovědnosti. Skutečností však je, že daný rozdíl není statisticky významný.

Vcelku **opomíjenými oblastmi CSR web komunikování** z pohledu sledovaných chemických podniků sídlících jak v Norsku, tak České republice jsou **oblast etické a filantropické odpovědnosti**. Alarmující je zejména komunikování aktivit etické odpovědnosti TOP chemickými podniky sídlícími v České republice. Z Obr. 7.1 je patrné, že v případě sledovaných podniků sídlících v České republice je rozsah komunikování v oblasti etické odpovědnosti oproti sledovaným podnikům sídlícím v Norsku znatelně nižší. Otázkou je, zda nízký rozsah komunikování aktivit etické

odpovědnosti identifikovaný u chemických podniků sídlících v obou sledovaných zemích je způsoben tím, že jsou tyto aktivity podniky považovány za samozřejmou součást podnikatelské kultury a o eticky odpovědných aktivitách tak nekomunikují, anebo je třeba hledat jiné důvody. Siebenová a Halman (2015) v kontextu této otázky diskutují nízkou úroveň morálky typickou pro postkomunistické země.

Porovnání rozsahu web komunikování TOP chemických podniků sídlících v Norsku a České republice z pohledu jednotlivých oblastí je zřejmé z Obr. 7.1.



Obr. 7.1 – Komparace rozsahu CSR aktivit komunikovaných sledovanými TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku a České republice na jejich webových stránkách

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím (Tetřevová a kol., 2021).

Se zřetelem ke všem zjištěným poznatkům můžeme celkově považovat rozsah komunikovaných společensky odpovědných aktivit TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku a České republice za relativně nízký. V návaznosti na to pak můžeme formulovat několik **návrhů na zlepšení dané situace**.

Zprv je vhodné všem podnikům doporučit **stanovení** takové **CSR strategie**, která by byla přínosem nejen pro vnější okolí podniku, ale současně by podporovala cíle samotného podniku. V tomto kontextu se jeví jako vhodné doporučit podnikům **vytvoření pozice specialisty pro CSR**, který by mohl výrazně pomoci se zvýšením úrovně samotného CSR komunikování.

Z hlediska komunikačních nástrojů se v dnešní době jeví jako klíčové **věnovat pozornost zejména moderním komunikačním kanálům**, převážně pak webovým stránkám. V této souvislosti by bylo vhodné využít možnosti prezentovat informace o realizovaných CSR aktivitách i širší zahraniční veřejnosti prostřednictvím **webových stránek vedených i v anglickém jazyce**.

Vhodnou součástí těchto webových stránek je pak v navigačním menu umístěná **speciální záložka s názvem „Společenská odpovědnost“**, či s obdobným názvem. V rámci této záložky by pak měly být situovány veškeré informace o společensky odpovědném chování podniku.

Jednoznačně také můžeme ke komunikaci CSR aktivit doporučit **širší využívání sociálních sítí**, zejména pak platformem Instagram, YouTube a LinkedIn, které se v dnešní době řadí mezi ty nejoblíbenější.

Pokud jde o samotnou komunikaci společensky odpovědných aktivit, je vhodné, aby podniky **věnovaly zvýšenou pozornost** zejména těm **aktivitám** společenské odpovědnosti, **které úzce souvisí s jejich klíčovými stakeholdery a předmětem podnikání**. Chemické podniky by tedy měly zaměřit primární pozornost na komunikování jednotlivých ekonomicky a environmentálně odpovědných aktivit. Je také nezbytné, aby tyto podniky neopomíjely ani komunikování eticky, sociálně a filantropicky odpovědných aktivit, neboť v těchto oblastech je jejich komunikace často nedostatečná.

SEZNAM LITERATURY

- García-Orosa, B. (2019). 25 Years of Research in Online Organizational Communication. Review Article. *El Profesional de La Información*, 28(5), e280517.
- Gaur, A., & Kumar, M. (2018). A Systematic Approach to Conducting Review Studies: An Assessment of Content Analysis in 25 Years of IB Research. *Journal of World Business*, 53(2), 280–289.
- GRI. (2020). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2020*. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/standards/> (20.11.2020).
- Hoffmann, J., & Kristensen, M. (2017). Sustainable Oil and Profitable Wind: The Communication of Corporate Responsibilities as Inverted Positioning. *Nordicom Review*, 38(2), 79–96.
- Chong, S., Ali, I., & Lodhia, S. K. (2016). A Model for Gauging the Prominence of Web-Based CSR Disclosure. *Pacific Accounting Review*, 28(4), 431–445.
- IPSOS (2020). *Společenská odpovědnost firem: roste tlak na férové chování k zaměstnancům*. Dostupné z: https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-roste-tlak-na-ferove-chovani-kzaměstnancum.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-05/tiskova_zprava_ipsos_28_05_2019_csr.pdf (14.2.2022).
- IPSOS. (2019). *Veřejnost očekává od CSR aktivit firem zejména ochranu životního prostředí a férové chování k zaměstnancům*. Dostupné z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-05/tiskova_zprava_ipsos_28_05_2019_csr.pdf (14.2.2022).
- Kim, S., & Ferguson, M. A. T. (2018). Dimensions of Effective CSR Communication Based on Public Expectations. *Journal of Marketing Communications*, 24(6), 549–567.
- Kopřiva, J. (2021). *CSR komunikování chemických podniků v Norsku* [Diplomová práce, Univerzita Pardubice]. Digitální knihovna Univerzity Pardubice. <https://hdl.handle.net/10195/77709>.
- Kopřiva, J., & Tetřevová, L. (2021). CSR Web Communication by Controversial Companies: The Example of Chemical Companies Operating in Norway. In: *Hradec Economic Days 2021*; University of Hradec Králové, Hradec Králové, Czech Republic, 25–26 March 2021, 368–377.
- KPMG (2020). *The Time Has Come. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> (14.2.2022).
- Lee, M. Y., Fairhurst, A., & Wesley, S. (2009). Corporate Social Responsibility: A Review of the TOP 100 US Retailers. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 140–158.

- McDaniel, P. A., Cadman, B., & Malone, R. E. (2016). Shared Vision, Shared Vulnerability: A Content Analysis of Corporate Social Responsibility Information on Tobacco Industry Websites. *Preventive Medicine*, 89, 337–344.
- Nordic Market Data AB. (2019). *The Largest Companies by Turnover in Norway*. Dostupné z: <https://www.largestcompanies.com/toplists/nordic/largest-companies-by-turnover/industry/manufacture-of-chemicals-and-chemical-products> (1.12.2019)
- Palazzo, M., Vollero, A., & Siano, A. (2020). From Strategic Corporate Social Responsibility to Value Creation: An Analysis of Corporate Website Communication in the Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 38(7), 1529–1552.
- Ruban, D. A., & Yashalova, N. N. (2021). Society and Environment in Value Statements by Hydrocarbon Producers. *The Extractive Industries and Society*, 8(2), 100873.
- Sieben, I. & Halman, L. (2015). Morality and the Public Good in Post-Socialist European States. *Studies of Transition States and Societies*, 7(1), 7–26.
- Speldekamp, D., Saka-Helmhout, A., & Knoben, J. (2019). Reconciling Perspectives on Clusters: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 75–98.
- Testarmata, S., Fortuna, F. & Ciaburri, M. (2018). The Communication of Corporate Social Responsibility Practices through Social Media Channels. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 14(1), 34–49.
- Tetřevová, L. (2019). Communication of Socially Responsible Behaviour by Sugar Producers in Germany, Czech Republic and Slovak Republic. *Listy cukrovarnické a řepařské*, 135(9–10), 322–325.
- Tetřevová, L. (2018). Communicating CSR in High Profile Industries: Case Study of Czech Chemical Industry. *Engineering Economics*, 29(4), 478–487.
- Tetřevová, L., & Paták, M. (2019). Web-based Communication of Socially Responsible Activities by Gambling Operators. *Journal of Gambling Studies*, 35(4), 1441–1455.
- Tetřevová, L., Paták, M., & Kyrylenko, I. (2021). CSR Web Communication in Controversial Industries: The Example of Chemical Companies Based in Post-Communist Countries. *Journal of Promotion Management*, 27(4), 562–584.
- Tetřevová, L., Paták, M., & Kyrylenko, I. (2019). Web-based CSR Communication in Post-Communist Countries. *Applied Economics Letters*, 26(10), 866–871.
- Tomaselli, G., Melia, M., Garg, L., Gupta, V., Xuereb, P., & Buttigieg, S. (2016). Digital and Traditional Tools for Communicating Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business Data Communications and Networking*, 12(2), 1–15.
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering. In: *18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*; London, United Kingdom, 13–14 May 2014, 1–10.

8 Společenská odpovědnost firem – prosociální a environmentální poslání nekonvenčních modelů firem

8.1 KONTEXT MODELŮ ŘÍZENÍ A PŘÍSTUPU K UPLATŇOVÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Dosavadní diskuse o možnosti prosazování sociální a environmentální odpovědnosti firem vycházely z **modelu akciové společnosti**. Tento model vlastnictví a řízení firem, typický pro Spojené státy americké a Velkou Británii, je však nutné doplnit o další modely. Ze studie La Porta a kol. (2001), mapující situaci v zemích OECD, totiž vyplývá, že např. 70 % největších veřejně obchodovaných firem v Rakousku, 45 % v Singapuru a 40 % v Izraeli a Itálii je **vlastněno státem**, což vytváří zcela odlišné výchozí podmínky pro prosazování konceptu společenské odpovědnosti oproti firmám vlastněným soukromými investory. Z uvedené studie rovněž vyplývá, že dominantní formou vlastnictví firem je v zemích OECD **rodinné vlastnictví**.

Kromě různě vlastněných firem, na které upozornili La Porta a kol. (2001), tvoří ekonomický systém řady zemí také **obecně prospěšné korporace** (společnosti), **družstva**, **sociální podniky** či **nadace**, které vtělují zásady sociálního poslání a/nebo environmentální udržitelnost již do svých zakládacích dokumentů. Skutečností přitom je, že většina autorů se věnuje problematice začleňování sociální a environmentální udržitelnosti do klasických obchodních modelů. Oblastí, která zatím stojí **mimo hlavní proud zkoumání**, je **prosazování sociální a environmentální udržitelnosti u nekonvenčních modelů firem**. Přitom v případě nekonvenčních modelů můžeme identifikovat zásadní rozdíly a omezení jak při vymezení, tak při uplatňování sociálního a environmentálního poslání. V této kapitole se proto zaměříme na kontext udržitelnosti a společenské odpovědnosti a modelů firem v podobě obecně prospěšných korporací, družstev a sociálních podniků.

8.2 OBECNĚ PROSPĚŠNÉ KORPORACE

Obecně prospěšné korporace vznikly v USA v reakci na omezení uvalená na tehdejší dominantní model firem – tzv. **C korporace**, který byl omezen výhradně na cíl v podobě tvorby hodnoty pro akcionáře. Tento imperativ můžeme jasně demonstrovat průlomovým rozhodnutím Nejvyššího soudu v Michiganu z roku 1919, které přinutilo Henryho Forda provozovat Ford Motor Company čistě v zájmu vlastních akcionářů a **potlačit charitativní jednání ve prospěch zaměstnanců či zákazníků**. Tento **právní rámec „nadřazenosti akcionářů“** jasně omezuje snahy začlenit prosociální a na udržitelnost orientovaná opatření do podnikání. To v zásadě znamená (třebaže lze argumentovat proti), že snahy o prosociální a na udržitelnost orientovaná opatření nebyla a mnohdy dodnes nejsou považována za přínos či aktivity zvyšující hodnotu pro akcionáře.

Oproti tomu nabízí model obecně prospěšných korporací výrazně větší flexibilitu. **Obecně prospěšné korporace propojují snahu o růst příjmů pro akcionáře se snahou o vytvoření hodnoty a přínosů i pro zaměstnance a další zainteresované strany.** Tyto korporace byly právně zakotvena v červenci 2013 v Delaware. Fungují na obdobných principech a sdílejí stejné výhody jako tradiční korporace, ale mají navíc tři jedinečné vlastnosti, a to širší účel podnikání, zaměření se na společenskou odpovědnost a orientaci na transparentnost. Tyto korporace jsou povinny v obchodním rejstříku uvést konkrétní veřejně prospěšný účel, který budou naplňovat. Management těchto firem je pak povinen sladit finanční zájmy akcionářů, nejlepší zájmy ostatních stakeholderů prokazatelně ovlivněných chováním korporace a naplňování konkrétního obecně prospěšného účelu. Obecně prospěšné korporace jsou přitom povinny kromě klasické účetní a daňové evidence také reportovat o své sociální a environmentální výkonnosti (Markell, 2013).

Tyto korporace směřují samy sebe k sociálnímu a environmentálnímu poslání tím, že rozšiřují svěreneckou povinnost manažerů a zohledňují zájmy ostatních stakeholderů vedle zájmů akcionářů (Lane, 2014). Jinými slovy, pod hlavičkou obecně prospěšné korporace získávají manažeři podniků právní oporu a povinnost plnit krom tradičních podnikatelských záměrů další poslání a brát v úvahu zájmy dalších zainteresovaných stran.

Ve snaze zvýšit důvěryhodnost obecně prospěšných korporací, je možné tyto korporace zaregistrovat jako tzv. **B korporace** neboli „Benefit corporations“. V daném případě pak tyto korporace podléhají certifikačnímu procesu instituce „**B Lab**“, neziskové organizace, za kterou stojí hnutí B Corps. Od roku 2020 přitom působí jako B korporace více než 2 500 firem ve více než 70 zemích světa (B Corporation, 2020).

Ačkoli se B korporací může stát jakákoliv firma, bez ohledu na velikost, vlastnictví či odvětví, v současné době jsou **B korporacemi převážně malé a střední soukromé firmy** (B Lab, 2020). Můžeme ale uvést i příklad **velké nadnárodní společnosti**, která uplatňuje veřejně prospěšný model podnikání, a tím je společnost **Danone**.

PŘÍKLAD DANONE

Zcela *výjimečný příklad prosociálně a environmentálně formulovaného poslání*, koncipovaného v souladu se zásadami B korporace, nabízí společnost Danone. Toto poslání je přitom třeba chápat nejen v historickém kontextu, ale zejména kontextu klíčových produktů této společnosti.

Vznik společnosti Danone je spojován s rokem 1919, kdy Isaac Carasso – židovský lékař s balkánskými kořeny – zahájil v Barceloně výrobu jogurtu, který pomáhal léčit trávicí a střevní potíže u dětí. Jeho syn Daniel převzal rodinnou firmu a rozšířil její působnost nejenom ve Španělsku, ale také ve Francii a Spojených státech amerických (Grimes, 2009). Společnost od té doby prošla několika fúzemi a akvizicemi, ale zůstala zaměřena na produkci potravin a nápojů s orientací na čtyři podnikatelské obory, a to základní mlékárenské výrobky a výrobky na rostlinné bázi, vodu, dětskou výživu a klinickou výživu (Danone, 2020).

Společnost Danone vnořila tradici založenou na výrobě zdravých potravin do jádra svého podnikatelského poslání i deklarovaného veřejně prospěšného statutu. Jejím posláním, jak sama uvádí, je *„přinášet zdraví prostřednictvím potravin co největšímu počtu lidí“* (Danone, 2020). Toto poslání je zjevné zejména u jejich produktů dětské výživy,

kdy je snahou společnosti poskytovat optimální nutriční hodnotu pro kojence a malé děti. Patrné je také ze zájmu společnosti o pokročilou klinickou výživu v podobě výživy při potravinových alergiích či pomalém růstu kojenců. Poslání společnosti Danone však má i širší ekologickou perspektivu. Ta vychází z vize formulované jako „*Jedna planeta – jedno zdraví*“, která odráží silné přesvědčení, že zdraví lidí a zachování planety jsou vzájemně provázány a měly by být jádrem strategie potravinářské společnosti.

Vývoj závazku a poslání společnosti Danone směrem k udržitelnosti probíhal v několika fázích. V roce 2017 byla jako *obecně prospěšná korporace* založena společnost Danone North America, a to v rámci převzetí firmy White Wave Foods společností Danone. Spojení těchto dvou společností umožnilo nejen finanční růst, ale i produkci kvalitních potravin. Rok poté se společnost stala certifikovanou *B korporací*, čímž se podrobila systematické kontrole a ověřování třetí stranou.

V roce 2020 byl pak závazek k veřejné prospěšnosti posunut o další významný krok, a to tím, že se společnost Danone stala první obchodovatelnou společností, která přijala francouzský model „Entreprise à Mission“ neboli „*Mission Company*“. Tento model, zavedený zákonem Growth Pact Law z roku 2019, umožňuje začlenit sociální a environmentální cíle do stanov komerčních firem a umožňuje také definovat zdroje a nástroje pro monitorování souvisejících aktivit. Stejně jako u B korporací je cílem zajistit, aby účel společnosti byl zaměřen na dlouhodobé cíle definované v poslání a veřejných závazcích podniku.

Podstata závazku společnosti Danone spočívá v úsilí o *zajištění ziskovosti a portfolia zdravých produktů* ve spojení s dalšími značkami, které podporují zdravější volbu stravy a zdravější stravovací návyky. Veřejným prospěchem je pozitivní dopad na zdraví lidí. Společnost rovněž *podporuje regenerativní zemědělství, ochranu koloběhu vody a posílení cirkulární ekonomiky obalů*, čímž se snaží zajistit kvalitní suroviny a respektovat klimatické cíle.

Coby velká nadnárodní společnost, která v roce 2018 působila na 120 trzích a vykazovala celkové tržby ve výši 24,65 miliardy EUR, je společnost Danone poměrně ojedinělým příkladem z pohledu formulace svých závazků v oblasti udržitelnosti. Společnost však uvádí, že tento strategický rámec není nijak převratný a zakládá se na po předchozích desetiletích vykonávané odpovědné správě a řízení korporace. Společnost se přitom sama a právem považuje za příklad *korporace sloužící duálně ekonomickým a sociálním cílům* (Danone, 2020).

Je třeba také dodat, že společnost Danone získala za svou strategii udržitelnosti významná externí *ocenění*, a to na základě řady mezinárodních indexů udržitelnosti. Patří mezi ně např. FTSE4Good, Dow Jones Sustainability anebo Environmental, Social and Governance (ESG) podle MSCI, Vigeo EIRIS či Sustainalytics.

Jak dokládá příklad společnosti Danone, obecně prospěšné korporace, resp. model Mission Company, umožňuje respektovat prosociální přístup a udržitelnost. Pro tradiční korporace by jakákoli sociální a environmentální angažovanost byla podružná, musela by být odůvodnitelná akcionářům a přijatelná z hlediska dosahovaného zisku a růstu tržní hodnoty firmy. Veřejně prospěšný model naproti tomu staví sociální hodnoty a udržitelnost do rovnocenného postavení se strategickým zaměřením na růst finanční hodnoty a dovoluje

formulovat nové závazky, které následně musí společnost plnit. Ale i v tomto případě zůstává tvorba tržní hodnoty prvořadá. I obecně prospěšná korporace musí svým akcionářům generovat zisky a pokud by se její sociální poslání mělo stát nadřazeným cílem, musela by být schopna vytvořit zisk nepodnikatelskými aktivitami, např. díky systému veřejných podpor či dárcovství.

8.3 DRUŽSTVA

Uspořádání ve formě družstev či spolků bylo ústřední formou socioekonomické organizace **od raných loveckých a sběračských společností**, později však upadalo v hierarchických, elitářských a feudálních společnostech. V rozvíjejících se demokraciích a tržních ekonomikách konce 19. a počátku 20. století družstevní a spolkové hnutí znovu nabylo na síle, aby posílilo vyjednávací pozici malých výrobců a individuálních spotřebitelů (Hoogenboom a kol., 2018). První z družstev byla produkční družstva, kdy farmáři spolupracovali na založení společných chovů a mlékáren a na zlepšení své vyjednávací pozice vůči komerčním velkoobchodníkům. Družstva byla rozvíjena i mezi spotřebiteli, kupříkladu proto, aby čelila zvýšeným monopolním cenám a vysokým maržím maloobchodních prodejců. Další družstva, jako např. vzájemné pojišťovací asociace, kombinovaly jak roli producenta, tak roli spotřebitele.

Přestože je **družstevní model** méně běžný než model akcionářský, **není** ani zdaleka **okrajový**. Podle International Cooperative Alliance (2019), družstva drží aktiva ve výši 20 bilionů USD a generují roční příjmy ve výši 3 biliony USD. Na národní úrovni tvoří družstva více než 10 % hrubého domácího produktu ve čtyřech zemích světa (Nový Zéland (20 %), Nizozemsko (18 %), Francie (18 %) a Finsko (14 %)) (OSN, 2014). Více než 12 % lidí je součástí některého ze tří milionů celosvětově působících družstev. Družstva zaměstnávají 280 milionů lidí po celém světě, tj. přibližně 10 % pracovníků na světě (International Cooperative Alliance, 2020a).

Podle Mezinárodní asociace družstev, **družstvo** představuje autonomní sdružení osob, sdružených dobrovolně, aby naplnily své společné ekonomické, sociální a kulturní potřeby a záměry prostřednictvím společně vlastněného a demokraticky kontrolovaného podniku (International Cooperative Alliance, 2020b). Tento obchodní model tak představuje radikální alternativu k soukromě vlastněným obchodním společnostem.

Přímé zaměření na potřeby členů, společné vlastnictví a demokratická kontrola potenciálně představují transparentnější a otevřenější model řízení, než nabízí firma řízená akcionáři. V družstevní formě podnikání jsou jasné formulovány závazky vůči jednotlivým skupinám stakeholderů, které obvykle těží z činnosti družstva. A právě proto, že jsou družstva zřízena tak, aby primárně sloužila zájmům svých členů, je jejich zainteresovanost vůči stakeholderům natolik specifická, že v podstatě **neumožňuje formulovat jakýkoli širší závazek vůči společnosti jako celku**. To je např. důvodem, proč Charity Commission, regulátor pro charitativní organizace v Anglii a Walesu, neumožňuje družstvům nabýt statutu charitativní organizace – neboť sledují „soukromý prospěch“, kdežto charitativní organizace mají sledovat „veřejný prospěch“ (Voinea, 2015).

V tomto smyslu by se dalo namítnout, že **společenská úloha družstev** může být naplněna pouze v omezené míře. Nicméně širší společenské zakotvení je možné díky skutečnosti, že družstva jsou typicky demokraticky strukturována (každý účastník disponuje jedním hlasem). Skutečnost, že členství v družstvu zpravidla souvisí s geografickou lokálností, způsobuje vyšší zájem členů o dopad činnosti na místní komunitu, nežli v případě korporací s geograficky rozvětveným a často vzdáleným řízením i vlastnictvím. Ekonomické, sociální a environmentální přínosy činnosti družstev proto obecně „zůstávají“ v komunitách, kde tyto subjekty sídlí, a vytvořené zisky jsou buď reinvestovány do družstva, nebo rozděleny členům.

Skutečností také je, že družstva nepředstavují homogenní skupinu. Pokrývají široké spektrum organizací, a to od idealistických organizací až po organizace, které se podobají standardním akciovým společnostem. V některých případech se členství v družstvu postupně přetvořilo do podoby srovnatelné s postavením akcionářů a členství se stalo víceméně pasivní formalitou s malým reálným vlivem. Pro ilustraci fungování družstev v praxi krátce představíme **OBOS, norské bytové družstvo** a **Mondragon, španělské družstevní společenství**, která byla velmi úspěšná z komerčního i společenského hlediska.

PŘÍKLAD OBOS

Družstvo OBOS (Oslo Housing and Saving Society) bylo založeno v srpnu 1929 za účelem vybudování dostupného bydlení pro své nebydlící členy, a to v úzké spolupráci s městem Oslo, které uznalo OBOS jako oficiální stavební organizaci města. **Prosociální úloha** OBOS je jasná a jednoznačná. OBOS je od svého založení družstvem, vlastněným jeho členy, přičemž zisky se využívají k výstavbě bydlení pro vlastní členy.

První bytový komplex byl dokončen v roce 1931 a nové následovaly, a to většinou na východní straně města. Obvykle byly budovány pětipodlažní bloky s vnějšími stěnami z cihel, v nichž většina bytů byla dvoupokojových o velikosti kolem 50 metrů čtverečních. Byly tak přizpůsobené očekáváním a potřebám méně majetných vrstev (dělnické třídy).

Po 2. světové válce s úvěrovou podporou nově vzniklé Bytové banky, rozšířil OBOS svoji působnost, a to v souladu s veřejným požadavkem „vystavět co nejrychleji a nejlevněji maximálně možný počet bytů“ (OBOS, 2020). Byty byly stále střední velikosti. Byly přidělovány podle doby trvání členství a velikosti rodin. Expanze činnosti tohoto družstva pokračovala v průběhu 60. a 70. let 20. století.

Během 80. let 20. století byla pod neoliberálním vlivem **prosociální opatření v sektoru bydlení postupně vytlačena tržními silami**. Opakovaně docházelo k deregulaci trhu s byty, byly rušeny regulace cen pozemků a zároveň sníženy státní dotace na bytovou výstavbu. Model fungování společnosti OBOS se také změnil. Původní model byl opuštěn v průběhu 90. let a od roku 2000 již byly nabídky a prodeje bytů řízeny tržními cenami. Byl tak opuštěn prosociální přístup přidělování bytů podle velikosti rodiny za úhradu mírných nákladů a domy OBOS byly prodávány za tržní ceny, i když s přednostním právem nákupu jednotlivých členů.

S růstem obchodních příležitostí se družstvo OBOS rozrostlo do **geograficky i funkčně rozvětvené skupiny**. Z hlediska obchodního se rozšířilo do několika vertikálně propojených oborů podnikání od projektování, přes stavebnictví až po prodej nemovitostí. Působí také v oblasti realit, správy nemovitostí, poradenství, bankovníctví, pronájmu

nemovitostí a obnovitelných zdrojů energie. Třebaže nejvýznamnější aktivity má družstvo stále v regionu Oslo, podniká také v dalších regionech Norska, Švédska a Dánska.

Z komerčního hlediska je OBOS úspěšný jak z hlediska rozsahu, tak dosahu podnikání. V Norsku se stal významným podnikatelským subjektem. Na konci roku 2019 měl 473 386 členů, obrát přes 14 miliard norských korun, 2 632 zaměstnanců a dceřiné společnosti v Norsku a ve Švédsku.

Ale do jaké míry je OBOS **úspěšný jako model družstva**? I z tohoto hlediska můžeme uvést několik úspěchů. Za prvé, svou činností má OBOS trvalý vliv na úroveň norského bydlení a je jedním z důvodů, proč se Norsko může pochlubit jedním z nejvyšších standardů bydlení na světě. Za druhé, družstevní obchodní model OBOS také napomohl k poměrně velkému podílu soukromého vlastnictví domů v zemi, což bylo hojně podporované komunální a národní politikou několik desetiletí po roce 1945.

Neoliberální posun jak v národní a komunální bytové politice, tak i v obchodním modelu OBOS, lze však z prosociálního hlediska považovat za problematictější a odhaluje znatelné **limity sociálního družstevního modelu**. Vzhledem k tomu, že OBOS v souladu s veřejnou politikou upravil družstevní model tak, aby byl v souladu s tržním, zvýhodnil své stávající členy, kteří již byty družstva vlastnili a nyní je mohou prodávat za tržní ceny. OBOS současně znevýhodnil mladší členy družstva, kteří museli za svůj první byt zaplatit vyšší cenu. Určitý **prosociální prvek** však zůstává **i pro nové členy družstva**, protože družstvo nadále nabízí určité druhy nových bytů za nízké ceny, aby uspokojilo nové zákazníky na trhu s byty. Nicméně, v souladu s liberálním tržním kontextem, OBOS nabízí také luxusní byty, cílící na nejziskovější segmenty trhu.

To, co formálně zbylo z **původního poslání družstva**, je nutnost stát se pro účely nákupu bytu členem družstva. Také je zachováno dodržování služebního pořadí členů v případě, kdy je více potenciálních zájemců o koupi nového bytu za stanovenou (netržní) cenu. Členové však nyní mohou volně prodávat byty za tržní ceny, i když ostatní členové mají právo po skončení veřejné dražby nejvyšší nabídku přeplatit a byt koupit. V tom se obchodní model OBOS změnil v souladu se změnami ve společnosti. Co však zůstává, je lokální vlastnictví, které ukotvuje družstvo ve městech, ve kterých působí. To z něj dělá důvěryhodného partnera pro místní orgány i politiky v oblasti městského rozvoje.

PŘÍKLAD MONDRAGON

Družstvo Mondragon je v porovnání s bytovým družstvem OBOS jiným typem družstevní organizace. Mondragon je velmi úspěšný, od svého založení v roce 1956 rostl a prosperoval a dnes je předním představitelem družstevní ekonomiky. V roce 2019 měla skupina více než 80 000 zaměstnanců a tržby vyšší než 11 000 milionů EUR. Mondragon však není pouze družstevním podnikem, ale také **družstevním společenstvím**, které zahrnuje celý klastr podniků, většinou v baskickém regionu Španělska. Široké spektrum průmyslových odvětví doplněné o vzdělávání a sociální služby umožňuje společnosti Mondragon vysokou míru solidarity, vč. jistoty zaměstnání. Jinými slovy, šíře a hloubka sociálních aktivit Mondragon se v některých ohledech blíží šířce a hloubce vyspělého sociálního státu.

Kořeny a historie

Rozsáhlá diverzita oborů podnikání Mondragonu se postupně rozrostla díky podnikavosti mladého katolického kněze José Marii Arizmendiariety a jeho schopnosti spojit sociální angažovanost s technickými a obchodními dovednostmi. První aktivitou bylo v roce 1943 vytvoření technické školy v Mondragónu. V roce 1955 pět studentů koupilo zkrachovalý podnik, který vyráběl topidla a kamna ve Vitorii, a o rok později ho přestěhovali do Mondragónu. Tak postupně vznikl úspěšný a známý podnik Fagor, který byl v roce 1958 přeměněn na družstvo. Na počátku 21. století patřil mezi největší výrobce domácích spotřebičů ve Španělsku (Encyclopedia, 2020).

Postupem času se družstvo Mondragon rozrostlo jak z hlediska rozsahu aktivit, tak i objemu obchodů až do své současné komplexní podoby.

V roce 1959 vznikly v rámci družstva Mondragon další finanční a sociální subjekty. Caja Laboral Bank byla založena s cílem podporovat spoření členů družstva a zajistit financování dalších rozvíjejících se subjektů. V téže roce byl založen subjekt sociální péče Lagun Aro, který měl zajistit výplatu starobních důchodů i pro zaměstnance Mondragonu. Ti jsou totiž podle španělského práva považováni za členy družstva, tedy vlastníky obchodní korporace, na které se nevztahuje tamní systém sociálního zabezpečení.

Skupina Mondragon pokračovala v rozšiřování svých aktivit i v dalších průmyslových odvětvích. V roce 1969 vznikl řetězec supermarketů Eroski. Ikerlan, první družstevní výzkumné centrum, zahájilo činnost v roce 1974.

V roce 1997 skupina upevnila svou znalostní základnu založením University of Mondragon, která spojila University College for Teaching se třemi školami technického zaměření (Mondragon, Txorierri a Lea-Artibai) a institucí Eteose, zaměřenou na podnikový management a správu. Kromě univerzity vytvořilo družstvo několik vlastních výzkumných center. Cílem bylo podpořit rozvoj technologických znalostí, které družstvo považuje za klíčové pro svůj úspěch a schopnost rozvíjet stávající i nové podnikatelské aktivity.

Organizace a hodnoty

Oproti konvenčnímu korporátnímu řízení, ve kterém je vedení společnosti svěřeno akcionářům, se kooperativní model řízení družstva Mondragon významně odlišuje. Jako hlavního příjemce přínosů definuje zaměstnance, a tím dává zaměstnancům značnou suverenitu a pravomoc v řízení a organizaci podniku. To je v Mondragónu založeno na demokratických principech, všichni jeho členové jsou si rovni ve svých právech na znalosti, majetek i vlastní rozvoj. Zároveň poskytují družstvu nezbytný investiční kapitál. ***Kooperativní model*** tak stírá tradiční pohled na dělbu zdrojů mezi práci a kapitál a místo toho zavádí model zainteresování všech zúčastněných stran na lokální úrovni.

Skupina Mondragon se soustředí i na svůj ***přínos místní komunitě***. Je řízena a spravována takovým způsobem, aby většina zisku družstva byla reinvestována. Jeho významná část je ukládána do fondů komunitního charakteru za účelem vytváření nových pracovních míst v družstvech, podpory iniciativ pro rozvoj místní komunity, vzdělávání a propagaci družstva, ale také financování systému sociálního zabezpečení, založeném na solidaritě a odpovědnosti.

Od svého založení idealistickým knězem respektuje skupina Mondragon ***sdílené hodnoty***. Mezi tyto hodnoty patří spolupráce, podpora, odpovědnost a inovace,

kteří ji prostupují na různých úrovních (Mondragon Corporation, 2020). Mondragon tak kombinuje tradiční cíle globálních obchodních korporací s cíli udržitelného rozvoje, což zdůrazňuje i ve svém poslání, které definuje následovně: „Rádi bychom se stali angažovanými lidmi s družstevní identitou, kteří tvoří ziskovou, konkurenceschopnou a podnikavou obchodní skupinu v globálním kontextu; kteří uplatňují úspěšný sociálně-podnikatelský model nabízející integrovaná řešení na trhu založený na zkušenostech, znalostech, inovacích, vzájemné spolupráci, strategických partnerstvích, pobídkách, podpoře a generování talentů; a která vytváří dostatečné zdroje pro poskytování pracovních míst s přidanou hodnotou a udržitelný rozvoj komunity“ (Mondragon Corporation, 2020).

Současná struktura

Aktivita skupiny Mondragon lze rozdělit do čtyř oblastí podnikání: průmysl, maloobchod, finance a znalosti. ***Průmyslová činnost*** zahrnuje produkci spotřebních i výrobních statků, vč. průmyslových komponent. Mondragon je předním španělským výrobcem bílé techniky a komponentů pro automobily.

Potřeby členů družstva v oblasti ***nákupu spotřebního zboží*** jsou naplňovány prostřednictvím maloobchodní divize. Z těchto potřeb vycházejí požadavky jak na prodejní portfolio maloobchodů, tak i na kompetence jejich zaměstnanců. Maloobchodní divize se může pochlubit značkou řetězců Eroski, která je významným hráčem na španělském maloobchodním trhu.

Kromě toho skupina Mondragon disponuje ***finanční divizí***, která se skládá ze dvou jednotek. Laboral Kutxa poskytuje ostatním subjektům ve skupině bankovní služby, vč. finančního zabezpečení v rámci případné reorganizace a průmyslové transformace. Lagun Aro EPSV vytváří a zajišťuje pro členy družstva systém sociálního zabezpečení, vč. systému důchodových, vdovských a invalidních služeb.

Znalostní divize zahrnuje výzkumná centra, univerzitu a spolupracující propagační centra. Představuje tak nezbytnou podporu pro průmyslovou transformaci družstva Mondragon v současném dynamickém prostředí.

Široké spektrum podnikatelských činností realizovaných v rámci kooperativního klastru Mondragon představuje pravděpodobně klíčový faktor úspěchu, který vysvětluje jeho dlouhodobou konkurenceschopnost. Rozmanitost oborů podnikání dovoluje skupině kombinovat průmyslové a obchodní aktivity tak, jak by toho samostatný podnik nebyl nikdy schopen. Znalostní a finanční divize umožňují klastru provádět systematický výzkum a vývoj nových produktů i zakládat podniky další, a reagovat tak na rychle se měnící prostředí. Kombinace budování znalostí, solidarity a sociálního zabezpečení přispívá k zavádění takových funkcí, jako je „***flexikurita***“ – ta prosazuje rovnováhu mezi pružným pracovním trhem a sociálním zabezpečením s cílem motivovat občany k aktivnímu, nikoliv pasivnímu, chování. To se stává běžným jevem v sociálně vyspělých zemích. Základní hodnoty a zásady spolupráce spolu se schopností podnikat kroky ve vzájemné shodě jsou zásadními faktory při budování důvěry a umožňují také překlenout nelehké období poklesu poptávky a tržních ztrát. Princip kolektivně solidárních a umírněných mezd, kdy rozdíl ve mzdách je maximálně přípustný do výše šestinásobku nejnižšího platu, vytváří

vyšší míru sociální spravedlnosti, než jaká by byla obvyklá v kapitalistickém řízení diktovaném akcionáři.

Výzvy

Četné úspěchy Mondragonu ale neznamenají, že by družstvo nečelilo žádným výzvám. Některé vážné slabiny modelu Mondragon odhalil v roce 2013 *pád* jeho tradiční *vlažkové lodi*, výrobce spotřebičů Fagor. Skupina se dostala do problémů, neboť konkurenti v těchto tradičních oblastech výroby přesunuli svoji produkci do nízkonákladových zemí (Bibby, 2013). Kritizováno bylo také řízení mezinárodních operací Fagoru, a to mimo jiné za problematické pracovní vztahy mezi manažery a zahraničními zaměstnanci, kteří byli přijati na základě tradičních pracovních smluv, a proto neměli dostatečnou pracovní motivaci (Basterretxea a kol., 2019). **Globální outsourcingová ekonomika** se tak stala hlavní hrozbou pro vyspělé průmyslové segmenty Mondragonu. Jiná družstva v rámci klastru však nebyla kolapsem Fagor Electrodomésticos přímo zasažena, a tak Mondragon využil své diverzifikace a výzkumných schopností k rychlému přechodu do jiných oblastí podnikání s vyšší přidanou hodnotou.

Selhání Fagoru při snaze udržet si ziskovost v outsourcingové ekonomice však neznamená, že Mondragon nevyužívá internacionalizaci. Svůj první export uskutečnil Mondragon na počátku 60. let 20. století a v roce 1989 otevřel svůj první zahraniční výrobní závod v Mexiku. Od té doby si družstvo vybudovalo **silný globální profil**. Skupina má nyní devět mezinárodních firemních kanceláří – v Brazílii, Rusku, Indii, Číně, na Tchaj-wanu, ve Vietnamu, Mexiku a USA – 125 výrobních závodů mimo Španělsko a řadu obchodních zastoupení po celém světě. Z celkových tržeb ve výši 5 547 milionů EUR je 69 % z mezinárodních a pouze 31 % z národních obchodních operací.

Není bez zajímavosti, že **internacionalizace** také **odkryla limity kooperativního modelu**. Ve svých mezinárodních operacích totiž Mondragon nekopíroval své tradiční družstevní uspořádání, ale zavedl konvenční akcionářský model. To vyplynulo ze skutečnosti, že pro družstevní vlastnictví jsou důležitými základními předpoklady regionální solidarita a společně sdílené hodnoty. Budování takových vztahů na více místech po celém světě by bylo nákladné, riskantní a časově náročné. Akcionářský model se tedy stal pro mezinárodní expanzi Mondragonu mnohem jednodušším nástrojem.

8.4 SOCIÁLNÍ PODNIKY

Zatímco družstva jako OBOS a Mondragon jsou primárně zakládána, aby sloužila potřebám svých členů, **sociální podniky** jdou za konvenčním modelem investičně řízeného podnikání o pomyslný krok dál a **produkují výrobky a služby pro čistě sociální účely nebo jako podporu sociálních aktivit**. Obvykle upřednostňují sociální cíle před tvorbou zisku, přičemž uplatňují inkluzivní styl řízení na základě participativního a/nebo demokratického rozhodování.

Sociální podniky mohou mít **různé právní formy a statusy** (Wilkinson a kol., 2014). Ve Francii, Řecku, Itálii a Polsku mají samostatnou, novou právní **formu sociálních podniků**. Vytvořena přitom byla adaptací právní úpravy družstev. V Chorvatsku, České

republike, Maďarsku, Portugalsku a ve Španělsku jsou **sociální družstva** (nebo tzv. „družstva pro sociální účely“) zahrnuta ve stávající legislativě zakotvující problematiku družstev. Velká Británie vyvinula speciální právní formu pro sociální podniky, tzv. **komunitní zájmovou společnost** (community interest company). Jedná se o podniky s primárně sociálními cíli, jejichž zisky jsou převážně reinvestovány zpětně do podniku nebo komunity.

Uznání statutu sociálního podniku v mnoha zemích naznačuje, že existuje všeobecná potřeba vytvořit prosociální alternativu k tradičnímu obchodnímu modelu, která by poskytovala zboží a služby filantropickým způsobem. Sociální podniky tak vyplňují prostor tradičně zastávaný náboženskými komunitami nebo angažovanými občany. Praxe přitom potvrzuje, že **sociální podnikání se rychle rozšiřuje**. Již v roce 2014 v EU působilo více než 180 000 sociálních podniků (Wilkinson a kol., 2014). Pro představu o rozmanitosti sociálních podniků mohou posloužit dva dále uvedené příklady.

PŘÍKLAD BEVAN HEALTHCARE

Bevan Healthcare, sídlící v Bradfordu ve Velké Británii, poskytuje zdravotní péči lidem bez domova, lidem v dočasném ubytování, lidem, kteří přišli do Bradfordu jako uprchlíci nebo žádají o azyl, popř. dalším jedincům s omezeným přístupem ke zdravotní péči. Jde o **příklad charitativní podoby sociálního podniku**.

V případě Bevan Healthcare nastavený **formát sociálního podniku**, i určitý idealismus zakomponovaný do podstaty této iniciativy, umožňují tomuto sociálnímu podniku nabízet pro nejchudší klienty mnohem flexibilnější služby zdravotní péče, než by umožňoval tradiční systém veřejné zdravotní péče. Bevan Healthcare přistupuje ke svým klientům flexibilně a snaží se k nim co nejvíce přiblížit. Aby toho dosáhl, provozuje např. pouliční zdravotní tým či tzv. „tým v dosahu nemocnice“, který pomáhá klientům najít ubytování po skončení nemocniční léčby. Tyto služby jsou navrženy tak, aby byly klientům k dispozici v prostředí, ve kterém žijí, čímž se zvyšuje dostupnost těchto služeb vyloučeným skupinám (Bevan Healthcare, 2020).

Nastavení finančního modelu Bevan Healthcare přispívá k úspěšnosti tohoto sociálního podniku. Absence potřeby zisku, a naopak povinnost reinvestovat vytvořený zisk do rozšiřování péče o klienty vytváří z Bevan Healthcare důvěryhodného partnera pro britskou Národní zdravotní službu. Status sociálního podniku a právní forma komunitní zájmové společnosti umožňují Bevan Healthcare přístup k podpoře, která není běžně dostupná v případě tradičních forem partnerství britské Národní zdravotní služby s lékaři.

PŘÍKLAD HiSBE

Druhým příkladem, rovněž z Velké Británie, je sociální podnik **HiSbe (How It Should Be)**, který disponuje obchody v Brightonu a Worthingu na jižním pobřeží Anglie. Jde o **příklad sociálního podniku charakteru sociálního hnutí**. Zaměřen je na prosazování udržitelného zemědělství a potravinářského průmyslu, přičemž se staví proti konvenčním supermarketům. Propaguje sezónní čerstvé produkty od farmářů a tvrdí, že jsou výživnější a zdravější, stejně jako nákladově efektivnější, jejich produkce je spojena s nižší spotřebou energie a zejména, jak tvrdí HiSbe, chutnají lépe. Tento sociální podnik je navíc silně komunitně orientovaný. Jeho ambicí je vybudovat spolehlivou

potravinářskou komunitu ve spolupráci se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci a přednostně nabízet nejlepší lokální produkty.

Kromě výše uvedeného HiSbe prosazuje i ekologické hodnoty a ekologický přístup. Brojí proti škodlivým agrochemikáliím, geneticky modifikovaným potravinám, erozi půdy, zemědělským postupům, náročným na spotřebu vody, a obecně velkým potravinářským koncernům. HiSbe upřednostňuje zdroje z místních farem, které se zavázaly k tradičním zemědělským postupům, kdy jsou např. krávy vyháněny na pastvu a ovce a kuřata se volně pohybují v krajině. Ekologické hodnoty podniku zahrnuje také přístup k odpadům. HiSbe dbá na to, aby nedocházelo ke zbytečnému vzniku obalů, takže pokud je to možné, vyhýbá se baleným potravinám. Místo toho umožňuje zákazníkům nakupovat v množství podle vlastních požadavků a balení řešit buď v podobě donesených nádob nebo kompostovatelných obalů. Jasně formulovaná filozofie HiSbe a silná idealistická angažovanost, připomínající socialistické hnutí, napomáhá podniku **prosadit environmentálně-sociální myšlenky úspěšně do praxe**, přičemž komerční aktivity plní roli druhořadou a spíše podpůrnou.

8.5 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Tradiční ziskově orientované firmy naráží na omezení plnohodnotně zavést přístupy společenské odpovědnosti a udržitelnosti do svých závazků. Je proto třeba hledat alternativní cesty, jak zahrnout sociální či environmentální zájmy do obchodních modelů. Tuto cestu nabízí zmiňované **obecně prospěšné korporace, družstva i sociální podniky**.

Tyto právní formy podnikání mohou zajišťovat vyšší **transparentnost**, která u tradičních obchodních korporací často chybí, a poskytovat široké spektrum nefinančních informací. Tyto informace by kromě informací o nepříznivých dopadech činnosti na okolí měly zahrnovat např. informace vlastnické struktury firmy či využívání daňových rájů, tj. detaily, které obchodní korporace často upozaďují. Poskytování takových informací je základem na cestě k udržitelné ekonomice.

Tyto a další podobně koncipované právní formy podnikání mohou díky alternativně definovanému poslání a závazkům být zdrojem dalších přínosů. Rozšířená participace zaměstnanců v rámci takto koncipovaných modelů podnikání umožňuje **lepší sociální zakotvení zaměstnanců** oproti korporacím, u kterých jsou hlavními hybateli anonymní investoři nebo jimi dosazení manažeři.

Rozšířené vnímání poslání a závazků firem je zvláště důležité v raných fázích komerční evoluce, kdy je třeba vyvinout **nové společenské a ekologické vize** formované díky různým idealistickým hnutím a **převést je do konkurenceschopného zhmotnění** v podobě **nových udržitelných výrobků a služeb**. V takových raných fázích mohou veřejně prospěšné korporace, družstva i sociální podniky plnit důležitou roli.

Případ Bevan Healthcare pak odhaluje zajímavé **rozhraní mezi alternativní formulací poslání a závazku a systémem veřejné podpory**. Požadavky britské Národní zdravotní služby, aby se podnik zavázal k poskytování neziskových služeb, nebo k jiným oprávněným požadavkům, by mohly být použity i všeobecně ke stimulaci začlenění sociálních a environmentálních zájmů do obchodních modelů.

Alternativní formulace poslání a závazků mají však také svá **omezení**, a tak konvenční obchodní korporace mohou a pravděpodobně i budou muset hrát zásadnější roli v pozdějších fázích mezinárodní standardizace, kdy bude třeba **rozšířit obchodní modely na globální trhy**. Jak jsme ukázali na příkladu družstva Mondragon, toto družstvo využilo při své mezinárodní expanzi rovněž model obchodní korporace, a to z důvodu vysokých transakčních nákladů spojených s použitím jejich družstevního modelu mimo baskický region.

Je třeba také poznamenat, že pokud jde o **vyvážení veřejných a soukromých přínosů**, rozhodně není celkový obraz černobílý. Např. ani společnost Danone, navzdory její veřejně prospěšné orientaci, neunikla kritice. Byla obviňována např. z podkopávání kojení v rozvojových zemích přílišnou propagací kojeneckého mléka. Tato okolnost je zvláště problematická, pokud špatná kvalita vody vede ke krmení dětí kontaminovanou směsí kojeneckého mléka (Williams, 2013).

Závěrem je třeba uvést, že poměrně **monotónní zaměření na obchodní korporace** v obchodní kultuře ovládané zejména přístupem USA, často zastiňuje zajímavé alternativy, které si rovněž zasluhují pozornost.

SEZNAM LITERATURY

- B Corporation. (2020). *How Many Certified B Corps are there Around the World?* Dostupné z: <https://bcorporation.net/faq-item/how-many-certified-b-corps-are-there-around-world> (10. 10. 2020).
- B Lab. (2020). *Make Business a Force for Good*. Dostupné z: <https://bcorporation.net/> (10. 10. 2020).
- Basterretxea, I.; Heras-Saizarbitoria, I.; Lertxundi, A. (2019). Can Employee Ownership and Human Resource Management Policies Clash in Worker Cooperatives? Lessons from a Defunct Cooperative. *Human Resource Management*, 58(6), 585–601.
- Bevan Healthcare. (2020). *About Bevan Healthcare*. Dostupné z: <https://bevanhealthcare.co.uk/about-us/> (11. 10. 2020).
- Bibby, A. (2013). *Workers Occupy Plant as Spanish Co-operative Goes Under*. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/nov/15/spanish-co-op-workers-occupy-plant> (11. 10. 2020).
- Danone (2020). *Facts and Figures*. Dostupné z: <https://www.danone.com/about-danone/at-a-glance/danone-data.html> (14. 10. 2020).
- Encyclopedia. (2020). *Mondragón Cooperative Corporation*. Dostupné z: <https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/mondragon-cooperative-corporation> (15. 10. 2020).
- Grimes, W. (2009). *Daniel Carasso, A Pioneer of Yoghurt, Dies at 103*. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2009/05/21/business/21carasso.html> (12. 10. 2020).
- Hoogenboom, M.; Kissane, C.; Prak, M.; Wallis, P.; Minns, C. (2018). Guilds in the Transition to Modernity: The Cases of Germany, United Kingdom, and the Netherlands. *Theory and Society*, 47(3), 255–291.
- International Cooperative Alliance. (2020a). *Facts and Figures*. Dostupné z: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures> (13. 10. 2020).

- International Cooperative Alliance (2020b). *Cooperative Identity, Values and Principles*. Dostupné z: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> (13. 10. 2020).
- International Cooperative Alliance. (2019). *The World Cooperative Monitor*. Dostupné z: <https://www.ica.coop/en/our-work/world-cooperative-monitor> (13. 10. 2020).
- La Porta, R.; Lopez-de-Silanes, F; Shleifer, A. (2001). Corporate Ownership around the World. *Journal of Finance*, 54(2).
- Lane, M. (2014). *Emerging Legal Forms Allow Social Entrepreneurs to Blend Mission and Profits*. Dostupné z: <https://www.triplepundit.com/story/2014/emerging-legal-forms-allow-social-entrepreneurs-blend-missionand-profits/45416> (10. 10. 2020).
- Markell, J. (2013). *A New Kind of Corporation to Harness the Power of Private Enterprise for Public Benefit*. Dostupné z: https://www.huffpost.com/entry/public-benefit-corporation_b_3635752?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9lbi53aWtpcGVkaWEub3JnLw&guce_referrer_sig=AQAAAGXJjz0O0MPh_jbILqp-2zzAhyaz4jU2jtrGRxYvNEVSYLNI-IucaHSHq_01TC1bJuQLujYP3v8V-7C3clSQERQ4oZNYWODIeEFpi89ucnRn623sLjXKxLdZtNrQl_efuMeuKfadAWsl_%20BJTVoe_ZzuBl4muDBDiWFd0GATXDE8l (10. 10. 2020).
- Mondragon Corporation. (2020). *About us – Cooperation*. Dostupné z: <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/> (12. 10. 2020).
- OBOS. (2020). *OBOS this is our History*. Dostupné z: <https://nye.obos.no/dette-er-obos/historien-om-obos/> (12. 10. 2020).
- OSN. (2014). *Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Results of the 2014 Global Census on Co-operatives*. Dostupné z: <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf> (15. 10. 2020).
- Voinea, A. (2015). *Co-ops and Charities: Are they Mutually Exclusive?* Dostupné z: <https://www.thenews.coop/96391/topic/legal/co-ops-charitiesmutually-exclusive> (11. 10. 2020).
- Wilkinson, C.; Medhurst, J.; Henry, N.; Wihlborg, M.; Braithwaite, B. W. (2014). *A Map of Social Enterprises and their Eco-Systems in Europe: Executive Summary*. Dostupné z: http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data%20reports%20and%20studies/Others%20reports%20and%20studies/20141121-125539_Social_enterpr_Oct14pdf.pdf?fbclid=IwAR1AXEB5YoaGgBryZfRuFQkRLUvWQrTOSjv5IF-FuJlfqMJtpsCPYkvhlrc (15. 10. 2020).
- Williams, Z. (2013). *Baby Health Crisis in Indonesia as Formula Companies Push Products*. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2013/feb/15/babies-health-formula-indonesia-breastfeeding> (15. 10. 2020).

9 Společenská odpovědnost univerzit – společensky odpovědné chování a komunikování

9.1 VÝCHODISKA ZKOUMÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI UNIVERZIT

Problematika společenské odpovědnosti univerzit (university social responsibility – USR), obecně společenské odpovědnosti všech typů vysokých škol, stojí na rozdíl od problematiky společenské odpovědnosti firem mimo hlavní proud zkoumání (Erazo-Coronado a kol., 2020; Kouatli, 2019). Dokumentovat tento fakt můžeme na porovnání počtu publikací na téma USR a CSR evidovaných v databázi Web of Science. V případě USR se jedná o pouhých 191 publikací, v případě CSR pak o cca stokrát víc publikací, a to téměř 19 tisíc (Web of Science, 2021). Postupem času však i téma společenské odpovědnosti univerzit nabývá na významu (Jie a Huam, 2019), jak je patrné i z rostoucího počtu publikací na toto téma evidovaných v databázi Web of Science (Web of Science, 2021).

Společenskou odpovědností univerzit se podle Larrána Jorge a Andrades Peñi (2017) rozumí zakomponování etických, sociálních a environmentálních principů do základních hodnot a principů univerzit a jejich aplikace při naplňování potřeb a očekávání stakeholderů. V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou dalších definic pojmu společenská odpovědnost univerzit, obecně však mají několik společných znaků. Totožné jsou se společnými znaky definic CSR, které identifikoval Dahlsrud (2008). Jedná se o zdůraznění dobrovolnosti realizace společensky odpovědných aktivit, jejich zaměření na stakeholdery a v neposlední řadě o zmínku o **oblastech společenské odpovědnosti**. Zpravidla jsou přitom zmiňovány tři oblasti, a to oblast ekonomická, sociální a environmentální, tzv. triple bottom line (Larrán Jorge a Andrades Peña, 2017). Setkat se ale můžeme i s alternativními pojetími oblastí USR. Z klasického pojetí 3P vychází pojetí Berzosa a kol. (2017), kteří uvedené tři oblasti doplňují o oblast studijních plánů. Z tradičních rolí vysokých škol při rozlišování oblastí společenské odpovědnosti univerzit vychází Yarime a Tanaka (2012), kteří rozlišují pět oblastí USR. První tři jsou shodné s rolemi vysokých škol – oblast vzdělávání, výzkum a outreach, doplněny jsou o oblast správy a řízení a oblast provozních činností. Jiný přístup, orientovaný primárně na stakeholdery vysokých škol, zvolili Larrán Jorge a kol. (2016), kteří rozlišují sedm oblastí USR, a to správa a řízení, studenti, zaměstnanci, společnost, životní prostředí, podniky a trvalé zlepšování. Komplexní pojetí, ze kterého budeme dále vycházet, uvádí Tetřevová (2013), podle které USR zahrnuje oblast ekonomickou, etickou, environmentální, sociální a filantropickou.

Nutnost věnovat pozornost problematice společenské odpovědnosti univerzit pramení ze samotného poslání vysokých škol, které jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy, jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a plní klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti (Zákon č. 111/1998 Sb., §1).

Vysoké školy mohou a měly by podporovat uplatnění principů společensky odpovědného chování nejen v rámci své **vzdělávací činnosti** vzděláváním k udržitelnosti, kdy zajišťují transfer znalostí respektujících aktuální trendy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Důvodem je přitom zejména skutečnost, že vysoké školy vzdělávají a formují tak názory budoucích manažerů či tvůrců politik (Larrán Jorge a Andrades Peña, 2017). Pozitivně mohou vysoké školy působit i díky své **vědecko-výzkumné činnosti**, kdy by se měly stát tvůrci nových poznatků v této oblasti. Opomenout v daném kontextu nelze ani oblast **veřejné angažovanosti** vysokých škol, kdy nad rámec základního akademického poslání nabízí různé služby, se kterými jsou spojeny společenské přínosy. Jako příklad lze uvést pomoc při testování či vzdělávání dětí zdravotníků v době pandemie Covid-19. Vysoké školy by také měly přispívat k šíření povědomí o konceptu společenské odpovědnosti a k budování odpovědného občanství, a to mimo jiné i díky přijetí a uplatňování tohoto konceptu samotnými vysokými školami.

Společensky odpovědné chování vysokých škol ve všech výše uvedených formách přispívá ke **zvýšení užitků občanů i životní úrovně celé společnosti** (Kouatli, 2019). Je však zdrojem přínosů i pro samotné vysoké školy, a to v podobě růstu atraktivity vysokých škol pro uchazeče či zlepšení image a reputace vysokých škol (Erazo-Coronado a kol., 2020; Santos a kol., 2020), které následně vedou k **posilování konkurenceschopnosti vysokých škol** a podporují jejich snahu o budování světových univerzit (Belyaeva, 2018).

Skutečností je, že úroveň společensky odpovědného chování je odlišná v jednotlivých zemích. Vyšší úroveň společensky odpovědného chování organizací je spojována se zeměmi severní Ameriky či západní Evropy, na rozdíl od zemí postkomunistických, jakou je i Česká republika (KPMG, 2020). Každá země má však svá specifika, a to i v oblasti společenské odpovědnosti. **Hlavním cílem předmětné studie** je identifikovat a diskutovat příklady dobré praxe uplatňování konceptu USR vysokými školami v České republice a Norsku. Uvedený hlavní cíl můžeme dekomponovat do následujících parciálních cílů:

- 1) analyzovat a zhodnotit rozsah a strukturu USR aktivit realizovaných a komunikovaných vybranými vysokými školami působícími v České republice;
- 2) analyzovat a zhodnotit rozsah a strukturu USR aktivit realizovaných a komunikovaných vybranými vysokými školami působícími v Norsku;
- 3) identifikovat příklady dobré praxe společensky odpovědného chování vysokých škol působících v České republice a Norsku;
- 4) komparovat přístup k realizaci USR aktivit v České republice a Norsku a formulovat doporučení pro zlepšení stávající praxe.

9.2 DATA A METODIKA

Zpracování předmětné studie vychází ze **systematické literární rešerše** (Kraus a kol., 2020). Jejím předmětem primárně byly články publikované v časopisech evidovaných v databázi Web of Science. Vyhledávaným slovním spojením bylo „university social responsibility“. Získáno tak bylo 191 zdrojů. Následně byly tyto zdroje s ohledem na jejich relevanci redukovány. Současně ale byl počet zdrojů rozšířen s využitím metody

sněhové koule (Szutowski a Ratajczak, 2016), která byla využita při studiu relevantních literárních zdrojů.

Na literární rešerši navázal **sběr primárních dat**, který byl realizován ve třech fázích. Od srpna do září 2020 probíhal sběr dat určených pro naplnění parciálních cílů 1, 3 a 4. Prováděn byl sběr dat pro analýzu a zhodnocení rozsahu a struktury USB aktivit realizovaných a komunikovaných vybranými vysokými školami působícími v České republice, který by umožnil identifikovat příklady dobré praxe společensky odpovědného chování těchto vysokých škol a formulovat doporučení pro zlepšení. Předmětem studie se staly všechny veřejné vysoké školy působící podle údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR k 1. 8. 2020 v České republice. K uvedenému datu působilo v České republice 26 veřejných vysokých škol, z toho bylo 22 univerzit a 4 vysoké školy neuniverzitního typu (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2020). Důvodem zaměření se na veřejné vysoké školy byla skutečnost, že tento typ vysokých škol tvoří zásadní podíl v soustavě vysokých škol v České republice, k 1. 1. 2020 na veřejných vysokých školách studovalo více než 80 % všech vysokoškolských studentů v České republice (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2021).

V prosinci 2020 probíhal sběr dat určených pro naplnění parciálních cílů 2, 3 a 4. Prováděn byl sběr dat pro analýzu a zhodnocení rozsahu a struktury USB aktivit realizovaných a komunikovaných vybranými vysokými školami působícími v Norsku, který by následně umožnil identifikovat příklady dobré praxe společensky odpovědného chování těchto vysokých škol a formulovat doporučení pro zlepšení. Předmětem studie se stalo TOP 10 vysokých škol působících v Norsku podle Ranking Web of Universities (2020). Ve všech deseti případech se jedná o veřejné vysoké školy, devět z nich je univerzitního typu. Důvodem zaměření se na TOP vysoké školy byla skutečnost, že lze oprávněně předpokládat, že právě tyto vysoké školy budou nositeli příkladů dobré praxe.

Primární data byla v obou případech získána s využitím **obsahové analýzy webových stránek** posuzovaných vysokých škol. Důvodem volby webových stránek jako zdroje dat byla skutečnost, že webové stránky jsou oblíbeným moderním komunikačním kanálem (Go a Bortree, 2017), který umožňuje volný přístup k datům téměř z jakéhokoli místa na světě a díky možnosti bezprostřední aktualizace je zdrojem aktuálních informací (Bosetti, 2018; Sushila a Amol, 2016). Využita byla konkrétně **latentní obsahová analýza** (Gaur a Kumar, 2018). Při latentní obsahové analýze výzkumník obsahovou analýzu rozšiřuje na interpretační úroveň, hledá nejenom zadaná klíčová slova, ale i jejich synonyma či identifikuje hodnocené charakteristiky (v tomto případě USB aktivity) na základě významu textu (Bengtsson, 2016). Výsledky obsahové analýzy byly zaznamenány do tabulky pomocí binárního kódu (Huffman, 2006). Identifikace USB aktivit byla ve snaze zajistit validitu získaných dat prováděna nezávisle dvěma výzkumníky na základě stanovené metodiky. V případě rozporu v záznamu, byl daný rozpor diskutován a bylo dosaženo shody.

V dané souvislosti je třeba uvést, že na základě hodnocení rozsahu a struktury komunikovaných aktivit nejen hodnotíme úroveň USB komunikování jako jedné klíčové aktivity konceptu USB, ale také dovozujeme, jaké aktivity sledované vysoké školy realizují – v jakém rozsahu a struktuře. Jsme si přitom vědomi **omezení**, se kterým je tento přístup

spojen, a to jak v podobě tzv. „washingu“, tedy „malování na růžovo“, tak v podobě nekomunikování některých realizovaných aktivit. Domníváme se však, že s ohledem na hlavní cíl naší studie, kterým je identifikovat příklady dobré praxe, je daný přístup v této části studie akceptovatelný. Navíc následně bude doplněn i další formou kvalitativního šetření, jak je uvedeno dále.

Ke zhodnocení rozsahu a struktury USR web komunikování sledovaných vysokých škol byla použita **metoda komunikování ekonomických, environmentálních, etických, sociálních a filantropických aktivit (CE3SPA)** (Tetřevová a kol., 2019). Tato metoda v základní podobě, která je určena pro hodnocení úrovně CSR komunikování, je založena na hodnocení 10 aktivit ekonomické odpovědnosti, 7 aktivit environmentální odpovědnosti, 6 aktivit etické odpovědnosti, 11 aktivit sociální odpovědnosti a 5 aktivit filantropické odpovědnosti. S ohledem na skutečnost, že v případě vysokých škol je třeba zvažovat jiné typy zainteresovaných subjektů (Mainardes a kol., 2010), byly modifikovány a redukovány aktivity hodnocené v oblasti ekonomické odpovědnosti. Hodnocená aktivita posilování vztahů se zákazníky, zaměřená na posilování vztahů s klíčovými primárními stakeholdery, byla nahrazena aktivitou posilování vztahů se studenty a uchazeči o studium, kteří jsou klíčovými primárními stakeholdery z pohledu vysokých škol. Aktivita posilování vztahů s vlastníky a investory byla vynechána, neboť veřejné vysoké školy nemají žádné vlastníky a financovány jsou primárně z veřejných rozpočtů. Vynechána byla rovněž aktivita posilování vztahů s dodavateli a odběrateli, neboť tyto stakeholdeři nehrají zásadní roli z hlediska vysokých škol, příp. u nich zcela absentují. V dalších oblastech hodnocení byla zachována základní podoba metody CE3SPA (viz Tab. 9.1).

Metoda CE3SPA byla zvolena pro hodnocení rozsahu a struktury USR web komunikování sledovaných vysokých škol díky **přednostem**, které nabízí ve srovnání s alternativními metodami. Za ty můžeme považovat skutečnost, že poskytuje komplexní pohled na společensky odpovědné komunikování, kdy hodnotí její úroveň v pěti možných oblastech. Další její výhodou je, že zohledňuje moderní trendy komunikování. Zásadní předností je, že v mírně modifikované podobě je využitelná u organizací všech sektorů národního hospodářství (soukromého, veřejného, neziskového) i různého oborového zaměření. Tato metoda byla v praxi úspěšně ověřena při hodnocení úrovně web komunikování domácích i zahraničních firem kontraverzních i nekontroverzních odvětví, blíže viz např. (Tetřevová a kol., 2019; Tetřevová a Paták, 2019), ale i při hodnocení úrovně společensky odpovědného komunikování obcí, blíže viz (Tetřevová a Jelínková, 2019). V neposlední řadě je výhodou této metody její snadná aplikace. Z uvedených důvodů byla tato metoda upřednostněna před takovými nástroji, jako jsou např. GRI (Global Reporting Initiative) modifikace pro univerzity či GASU (Graphical Assessment of Sustainability in Universities) (Lozano, 2006).

Tab. 9.1 – Metoda CE3SPA upravená pro sledování společenské odpovědnosti univerzit

Kód	Komunikované aktivity
EC	Ekonomická odpovědnost
EC1	Uplatnění principů dobrého řízení
EC2	Péče o kvalitu služeb
EC3	Tvorba a zavádění inovací
EC4	Posilování vztahů se studenty a uchazeči o studium
EC5	Partnerství se vzdělávacími institucemi
EC6	Členství v odborných asociacích
EC7	Rozvíjení vztahů s veřejnými institucemi
EC8	Rozvíjení vztahů s veřejností
EN	Environmentální odpovědnost
EN1	Zajištění souladu s environmentální legislativou
EN2	Úspora energií a ostatních zdrojů
EN3	Minimalizace odpadů a podpora recyklace
EN4	Investice do čistých technologií
EN5	Podpora zachování zdrojů a biodiverzity
EN6	Prevence a náprava negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu
EN7	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí
ET	Etická odpovědnost
ET1	Instalace etického kodexu
ET2	Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání
ET3	Etický reporting
ET4	Etický audit
ET5	Vytvoření etického výboru
ET6	Provozování linky hlášení neetického jednání
SC	Sociální odpovědnost
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
SC2	Kvalitní pracovní prostředí
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
SC4	Aplikace opatření eliminujících diskriminaci v zaměstnání
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování
SC8	Péče o zaměstnance
SC9	Zajištění work-life balance
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování
SC11	Zajištění zdravé organizační kultury
PH	Filantropická odpovědnost
PH1	Dárcovství, vč. sponzoringu
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců
PH3	Dobrovolnictví
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi

Zdroj: Upraveno podle (Tetřevová a kol., 2019).

Výše uvedená **primární data** byla zpracována s využitím nástrojů deskriptivní statistiky v MS Excel. Rozsah, v jakém vysoké školy využívají jednotlivé komunikační kanály k USB komunikování, byl analyzován s využitím multiple response analýzy (sledována byla četnost vysokých škol, u kterých je příslušný komunikační kanál používán). Rozsah, v jakém vysoké školy komunikují USB aktivity na webových stránkách byl analyzován s využitím průměrného počtu komunikovaných aktivit. Rozdíly v rozsahu komunikování mezi jednotlivými oblastmi USB byly analyzovány s využitím relativního

průměrného počtu aktivit, tj. hodnota průměru byla vztažena k celkovému počtu aktivit v dané oblasti. Struktura komunikovaných USR aktivit byla analyzována s využitím multiple response analýzy (sledována byla četnost vysokých škol, u kterých byla aktivita identifikována).

Následně byly na jaře 2021 realizovány on-line **polostrukturované ohniskové skupiny** (Miovský, 2006) pro získání primárních dat pro širší naplnění parciálních cílů 3 a 4, kterými bylo identifikovat příklady dobré praxe společensky odpovědného chování vysokých škol působících v České republice a Norsku a formulovat doporučení pro zlepšení stávající praxe. Celkem proběhly tři ohniskové skupiny v délce trvání cca 1,5 hod. za účasti zástupců řešitelského týmu projektu z Univerzity Pardubice a zástupců partnerské organizace – BI Norwegian Business School, Oslo, Norsko. Uvedená kvalitativní data se stala zdrojem informací pro rozšíření informační báze získané pomocí kvalitativních a kvantitativních technik aplikovaných v předchozích fázích výzkumu.

S využitím získaných kvalitativních i kvantitativních dat byly na základě standardních vědeckých metod (analýzy, syntéza, komparace, dedukce, indukce, matematické a statistické metody) **identifikovány příklady dobré praxe v oblasti společensky odpovědného chování vysokých škol/univerzit** a současně byly formulovány doporučení pro zlepšení stávající praxe.

9.3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST UNIVERZIT PŮSOBÍCÍCH V ČESKÉ REPUBLICE

9.3.1 USR komunikování českých veřejných vysokých škol

Z provedené studie vyplývá¹, že všechny veřejné vysoké školy působící v České republice disponují funkčními **webovými stránkami**, které mimo jiné obsahují informace o jimi vyvíjených společensky odpovědných aktivitách. Skutečností však je, že ani jedna z těchto vysokých škol na webu nemá zřízenou **záložku** na které by se soustředila veškeré informace o vyvíjených společensky odpovědných aktivitách a poskytovala tak ucelený přehled o těchto aktivitách. **Strategii** svého **společensky odpovědného chování** pak na svých webových stránkách komunikuje pouze 23 % sledovaných vysokých škol. Pouze 8 % sledovaných vysokých škol pak na svých webových stránkách komunikuje zisk **ocenění** v některých z oblastí společenské odpovědnosti.

Všechny veřejné vysoké školy působící v České republice každoročně vypracovávají a na svých webových stránkách zpřístupňují **výroční zprávy**, jejichž součástí jsou i informace o vyvíjených společensky odpovědných aktivitách. Ani jedna vysoká škola však nezpracovává a nezpřístupňuje **samostatnou zprávu o společenské odpovědnosti**.

Až na jedinou výjimku sledované veřejné vysoké školy komunikují své aktivity, vč. svých společensky odpovědných aktivit, na **sociálních sítích** a o této skutečnosti

¹ Problematika společenské odpovědnosti univerzit je dále podrobněji rozpracována v článku Tetřevová, L.; Vávra, J.; Munzarová, S. (2021). Communication of Socially-Responsible Activities by Higher Education Institutions. *Sustainability*, 13(2), 483.

informují veřejnost na svých webových stránkách. V největším rozsahu využívají sociální síť Facebook, naopak v nejmenším rozsahu sociální síť Google+, blíže viz Tab. 9.2.

Tab. 9.2 – ÚSR komunikování českých veřejných vysokých škol na sociálních sítích

Sociální síť	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter	LinkedIn	Google+
Relativní četnost	96 %	85 %	73 %	69 %	58 %	4 %

Zdroj: (Tetřevová a kol., 2021).

9.3.2 Rozsah ÚSR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách

Z provedené studie vyplývá, že veřejné vysoké školy působící v České republice komunikují v průměru 17 z 37 sledovaných společensky odpovědných aktivit, tj. méně než polovinu (46 %). V největším rozsahu komunikují aktivity ekonomické odpovědnosti (78 %), následované aktivitami sociální odpovědnosti (56 %) a filantropické odpovědnosti (36 %). V nejmenším rozsahu komunikují aktivity environmentální odpovědnosti (20 %) a aktivity etické odpovědnosti (26 %). Podrobněji viz Tab. 9.3.

Tab. 9.3 – Rozsah ÚSR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách

Oblast odpovědnosti	Počet možných aktivit v dané oblasti	Průměrný počet aktivit	Relativní průměrný počet aktivit	Medián	Minimum	Maximum
Ekonomická	8	6,3	78 %	6,5	3	8
Environmentální	7	1,4	20 %	1,0	0	4
Etická	6	1,5	26 %	2,0	0	3
Sociální	11	6,2	56 %	6,0	2	9
Filantropická	5	1,8	36 %	2,0	0	5
Celkem	37	17,2	46 %	18,0	7	24

Zdroj: (Tetřevová a kol., 2021).

9.3.3 Struktura ÚSR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách

Na rozsah, v jakém jsou ÚSR aktivity souhrnně komunikovány v jednotlivých oblastech ÚSR, úzce váže rozsah komunikování jednotlivých aktivit v rámci sledovaných pěti oblastí ÚSR, tj. struktura komunikování ÚSR aktivit (viz Tab. 9.4).

V oblasti ekonomické odpovědnosti, které věnují veřejné vysoké školy působící v České republice největší pozornost z hlediska ÚSR komunikování, je všech osm sledovaných aktivit komunikováno minimálně polovinou sledovaných vysokých škol. Mezi TOP3 komunikované aktivity patří tvorba a zavádění inovací (100 %), rozvíjení vztahů s veřejností (100 %) a posilování vztahů se studenty a uchazeči o studium (92 %). Naopak nejméně komunikovanou aktivitou v této oblasti je uplatňování principů dobrého řízení (50 %).

V oblasti environmentální odpovědnosti, která je naopak oblastí, ve které jsou veřejnými vysokými školami působícími v České republice komunikovány ÚSR aktivity v nejmenším rozsahu, je všech sedm sledovaných aktivit komunikováno méně

než polovinou veřejných vysokých škol. V největším rozsahu je komunikováno podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí (42 %) a dále prevence a nápravy negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu (31 %), naopak v nejmenším rozsahu je komunikována podpora zachování zdrojů a biodiverzity (4 %).

V oblasti etické odpovědnosti jsou patrné výrazné rozdíly ve struktuře komunikovaných ÚSR aktivit. Tři z šesti sledovaných aktivit (vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání, etický reporting a provozování linky hlášení neetického jednání) nekomunikuje ani jedna veřejná vysoká škola působící v České republice. Více než tři čtvrtiny sledovaných vysokých škol ale komunikují instalaci etického kodexu (81 %) a téměř dvě třetiny sledovaných vysokých škol komunikují vytvoření etického výboru (65 %).

V oblasti sociální odpovědnosti je sedm z jedenácti sledovaných aktivit komunikováno alespoň polovinou veřejných vysokých škol působících v České republice. V největším rozsahu je komunikována péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (92 %), naopak v nejmenším rozsahu zajištění zdravé organizační kultury (12 %).

Co se týká **oblasti filantropické odpovědnosti**, dvě ze sledovaných aktivit komunikuje alespoň polovina veřejných vysokých škol působících v České republice. Konkrétně se jedná o aktivity v podobě dobrovolnictví (58 %) a spolupráce s neziskovými organizacemi (50 %). Zbývající tři aktivity komunikuje cca čtvrtina posuzovaných subjektů.

Tab. 9.4 – Struktura USR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách

Kód	Komunikované aktivity	Procento případů
EC	Ekonomická odpovědnost	
EC1	Uplatnění principů dobrého řízení	50 %
EC2	Péče o kvalitu služeb	65 %
EC3	Tvorba a zavádění inovací	100 %
EC4	Posilování vztahů se studenty a uchazeči o studium	92 %
EC5	Partnerství se vzdělávacími institucemi	65 %
EC6	Členství v odborných asociacích	65 %
EC7	Rozvíjení vztahů s veřejnými institucemi	88 %
EC8	Rozvíjení vztahů s veřejností	100 %
EN	Environmentální odpovědnost	
EN1	Zajištění souladu s environmentální legislativou	12 %
EN2	Úspora energií a ostatních zdrojů	12 %
EN3	Minimalizace odpadů a podpora recyklace	15 %
EN4	Investice do čistých technologií	23 %
EN5	Podpora zachování zdrojů a biodiverzity	4 %
EN6	Prevence a náprava negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu	31 %
EN7	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí	42 %
ET	Etická odpovědnost	
ET1	Instalace etického kodexu	81 %
ET2	Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání	0 %
ET3	Etický reporting	0 %
ET4	Etický audit	8 %
ET5	Vytvoření etického výboru	65 %
ET6	Provozování linky hlášení neetického jednání	0 %
SC	Sociální odpovědnost	
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	81 %
SC2	Kvalitní pracovní prostředí	38 %
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	92 %
SC4	Aplikace opatření eliminujících diskriminaci v zaměstnání	65 %
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání	50 %
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	62 %
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování	73 %
SC8	Péče o zaměstnance	77 %
SC9	Zajištění work-life balance	31 %
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování	38 %
SC11	Zajištění zdravé organizační kultury	12 %
PH	Filantropická odpovědnost	
PH1	Dárcovství, vč. sponzoringu	27 %
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců	23 %
PH3	Dobrovolnictví	58 %
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců	23 %
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi	50 %

Zdroj: (Tetřevová a kol., 2021).

9.4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST UNIVERZIT PŮSOBÍCÍCH V NORSKU

9.4.1 USB komunikování TOP 10 norských vysokých škol

Z provedené studie vyplývá, že všechny TOP 10 vysoké školy, které jsou mimochodem veřejné, působící v Norsku disponují funkčními **webovými stránkami**. Na těchto webových stránkách zveřejňují informace o společensky odpovědných aktivitách, které vyvíjí, a to jak v norském, tak v anglickém jazyce. Tři z těchto vysokých škol mají na svých webových stránkách dokonce **záložku s názvem „Společenská odpovědnost“, či „Udržitelnost“**, v rámci které jsou soustředěny informace o společensky odpovědných aktivitách daných vysokých škol. Zajímavou skutečností je, že všech TOP 10 vysokých škol má stanovenou **strategii své společenské odpovědnosti/udržitelnosti**, kterou na svých webových stránkách publikují. Pět ze sledovaných TOP 10 vysokých škol na svých webových stránkách komunikuje zisk **ocenění** v některé z oblastí společenské odpovědnosti.

Šest z TOP 10 vysokých škol působících v Norsku vypracovává a na svých webových stránkách zveřejňuje **výroční zprávy**, jejichž součástí jsou i informace o vyvíjených společensky odpovědných aktivitách. Čtyři z nich tyto zprávy publikují nejen v norském, ale i anglickém jazyce. Tři ze sledovaných TOP 10 vysokých škol zpracovávají a na svých webových stránkách zpřístupňují **samostatné zprávy o společenské odpovědnosti**. Dvě z těchto vysokých škol je však zpřístupňují pouze v norském jazyce.

Všech deset sledovaných vysokých škol komunikuje své aktivity, vč. svých společensky odpovědných aktivit, na **sociálních sítích** a o této skutečnosti informuje veřejnost na svých webových stránkách. Všechny sledované vysoké školy přitom využívají sociální síť Facebook, Instagram a Twitter. Naopak žádná ze sledovaných vysokých škol neuvádí, že by využívala sociální síť Google+. Blíže viz Tab. 9.5.

Tab. 9.5 – USB komunikování TOP 10 norských vysokých škol na sociálních sítích

Sociální síť	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter	LinkedIn	Google+
Relativní četnost	100 %	100 %	80 %	100 %	60 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

9.4.2 Rozsah USB aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách

Z provedené studie vyplývá, že TOP 10 vysoké školy působící v Norsku komunikují v průměru 27 ze 37 posuzovaných společensky odpovědných aktivit, tj. téměř tři čtvrtiny (74 %). V největším rozsahu komunikují aktivity ekonomické odpovědnosti (93 %), následované aktivitami environmentální (84 %) a sociální odpovědnosti (83 %). V nejmenším rozsahu naopak komunikují aktivity filantropické (36 %) a etické odpovědnosti (52 %). Podrobněji viz Tab. 9.6.

Tab. 9.6 – Rozsah USR aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách

Oblast odpovědnosti	Počet možných aktivit v dané oblasti	Průměrný počet aktivit	Relativní průměrný počet aktivit	Medián	Minimum	Maximum
Ekonomická	8	7,4	93 %	7,0	7	8
Environmentální	7	5,9	84 %	6,5	2	7
Etická	6	3,1	52 %	3,0	2	5
Sociální	11	9,1	83 %	9,5	6	11
Filantropická	5	1,8	36 %	2,0	0	3
Celkem	37	27,3	74 %	28,5	20	33

Zdroj: Vlastní zpracování.

9.4.3 Struktura USR aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách

Na rozsah, v jakém TOP 10 vysoké školy působící v Norsku komunikují vyvíjené společensky odpovědné aktivity v jednotlivých oblastech USR, úzce váže rozsah, v jakém komunikují jednotlivé společensky odpovědné aktivity v rámci posuzovaných pěti oblastí USR, tj. struktura komunikovaných USR aktivit (viz Tab. 9.7).

V oblasti ekonomické odpovědnosti, která z pohledu TOP 10 vysokých škol působících v Norsku patří mezi oblast s největším rozsahem komunikování, je pět z osmi aktivit, a to uplatnění principů dobrého řízení, tvorba a zavádění inovací, posilování vztahů se studenty a uchazeči o studium, partnerství se vzdělávacími institucemi a rozvíjení vztahů s veřejnými institucemi komunikováno všemi sledovanými vysokými školami. V nejmenším rozsahu je naopak komunikováno členství v odborných asociacích (70 %).

V oblasti environmentální odpovědnosti, která z pohledu TOP 10 vysokých škol působících v Norsku patří mezi oblast s druhým největším rozsahem komunikování, je všech sedm posuzovaných aktivit komunikováno více než dvěma třetinami sledovaných vysokých škol. Až na aktivity v podobě minimalizace odpadů a podpory recyklace a investic do čistých technologií, které komunikuje sedm z deseti sledovaných vysokých škol, jsou zbývající environmentálně odpovědné aktivity komunikovány devíti z deseti sledovanými vysokými školami.

V oblasti etické odpovědnosti, která se z pohledu TOP 10 vysokých škol působících v Norsku řadí k oblastem s nižším rozsahem komunikování, jsou čtyři ze šesti posuzovaných aktivit komunikovány alespoň polovinou sledovaných vysokých škol. V největším rozsahu jsou komunikovány aktivity v podobě instalace etického kodexu a vzdělávání a výcviku zaměstnanců k etickému jednání (90 % v obou případech). Naopak v nejmenším rozsahu je komunikován etický audit (10 %, tj. jediná vysoká škola).

Tab. 9.7 – Struktura USR aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách

Kód	Komunikované aktivity	Procento případů
EC	Ekonomická odpovědnost	
EC1	Uplatnění principů dobrého řízení	100 %
EC2	Péče o kvalitu služeb	80 %
EC3	Tvorba a zavádění inovací	100 %
EC4	Posilování vztahů se studenty a uchazeči o studium	100 %
EC5	Partnerství se vzdělávacími institucemi	100 %
EC6	Členství v odborných asociacích	70 %
EC7	Rozvíjení vztahů s veřejnými institucemi	100 %
EC8	Rozvíjení vztahů s veřejností	90 %
EN	Environmentální odpovědnost	
EN1	Zajištění souladu s environmentální legislativou	90 %
EN2	Úspora energií a ostatních zdrojů	90 %
EN3	Minimalizace odpadů a podpora recyklace	70 %
EN4	Investice do čistých technologií	70 %
EN5	Podpora zachování zdrojů a biodiverzity	90 %
EN6	Prevence a náprava negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu	90 %
EN7	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí	90 %
ET	Etická odpovědnost	
ET1	Instalace etického kodexu	90 %
ET2	Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání	90 %
ET3	Etický reporting	20 %
ET4	Etický audit	10 %
ET5	Vytvoření etického výboru	50 %
ET6	Provozování linky hlášení neetického jednání	50 %
SC	Sociální odpovědnost	
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	100 %
SC2	Kvalitní pracovní prostředí	80 %
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	100 %
SC4	Aplikace opatření eliminujících diskriminaci v zaměstnání	90 %
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání	50 %
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	70 %
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování	80 %
SC8	Péče o zaměstnance	80 %
SC9	Zajištění work-life balance	70 %
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování	100 %
SC11	Zajištění zdravé organizační kultury	90 %
PH	Filantropická odpovědnost	
PH1	Dárcovství, vč. sponzoringu	30 %
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců	20 %
PH3	Dobrovolnictví	50 %
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců	20 %
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi	60 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Co se týká **oblasti sociální odpovědnosti**, která z pohledu TOP 10 vysokých škol působících v Norsku patří mezi oblast s třetím největším rozsahem komunikování, který je však srovnatelný s rozsahem komunikování v oblasti environmentální odpovědnosti, jsou tři z jedenácti posuzovaných aktivit komunikovány všemi sledovanými subjekty. Jedná se o aktivity v podobě zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a boj proti mobbingu a obtěžování. Naopak nejméně komunikovanou aktivitou je zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání. Tato aktivita je komunikována pouze polovinou sledovaných vysokých škol.

V oblasti filantropické odpovědnosti, která z pohledu TOP 10 vysokých škol působících v Norsku patří mezi oblast s nejmenším rozsahem komunikování, jsou pouze dvě z pěti posuzovaných aktivit komunikovány alespoň polovinou sledovaných vysokých škol. Jedná se o aktivity v podobě spolupráce s neziskovými organizacemi (60 %) a dobrovolnictví (50 %). Mezi filantropicky odpovědné aktivity komunikované v nejmenším rozsahu se pak řadí podpora dárcovských aktivit zaměstnanců a podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců (20 % v obou případech).

9.4.4 Příklady dobré praxe společenské odpovědnosti BI Norwegian Business School

Zajímavým zdrojem inspirativních příkladů dobré praxe společenské odpovědnosti vysokých škol je soukromá vysoká škola BI Norwegian Business School, Oslo, Norsko.

Aplikace konceptu společenské odpovědnosti na BI Norwegian Business School vychází z krásné myšlenky, že „*Chceme-li našim studentům vštěpovat určité zásady chování, měli bychom se jimi také sami řídit.*“ BI Norwegian Business School tak promítá myšlenku společenské odpovědnosti nejen do svých vzdělávacích a výzkumných aktivit, ale i do samotného fungování instituce. Ředitel institutu Inge Jan Henjesand v této souvislosti uvádí: „zaměřujeme se na vzdělávání odpovědných manažerů a rozvíjení znalostí pro udržitelnou společnost. V kombinaci s naším příspěvkem ke snižování emisí CO₂ usilujeme o to, abychom místo problému byli součástí řešení.“ (BI Norwegian Business School, 2021).

Základní rámec společensky odpovědného chování BI Norwegian Business School tvoří **17 cílů udržitelného rozvoje** (viz Obr. 9.1), které jsou součástí dokumentu s názvem „Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030“ schváleného summitem OSN v září 2015. Těchto 17 cílů vstoupilo oficiálně v platnost 1. ledna 2016 a během příštích 15 let mají mobilizovat úsilí o ukončení všech forem chudoby, v boji proti nerovnostem a řešení změny klimatu.



Obr. 9.1 – Cíle udržitelného rozvoje

Zdroj: (OSN, 2021).

Prioritními cíli BI Norwegian Business School jsou cíl č. 4 – **Kvalitní vzdělávání**, cíl č. 5 – Rovnost mužů a žen a cíl č. 13 – Klimatická opatření. BI Norwegian Business School se zavázal k realizaci cílů OSN v oblasti udržitelnosti prostřednictvím kvalitního vzdělávání, kdy jeho cílem je zajistit inkluzivní a kvalitní vzdělávání pro všechny a podporovat celoživotní učení. Současně se zavázal, že v rámci všech svých činností, vč. činnosti personální, zajišťování provozu svých zařízení, řízení dodavatelských vztahů i spotřeby bude klást zvláštní důraz na zajištění cíle č. 5 – **Rovnost mužů a žen** a cíle č. 13 – **Klimatická opatření**.

V kontextu těchto závazků BI Norwegian Business School formuloval **strategii udržitelného rozvoje do roku 2025**, a to konkrétně pro oblast vzdělávací, výzkumnou a pro vlastní instituci. Přitom stanovil následující **cíle** v uvedených třech oblastech (BI Norwegian Business School, 2021):

- **v oblasti vzdělávací:**
 - * integrovat myšlenku udržitelného rozvoje do všech kurzů;
 - * nabídnout specializované přednášky, kurzy a studijní programy zaměřené na udržitelný rozvoj;
- **v oblasti výzkumné:**
 - * pokračovat ve výzkumu zaměřeném na roli podniků ve společnosti, dynamiku podnikání, udržitelnou ekonomiku a hodnoty;
 - * usilovat o širší spolupráci s fakultami a univerzitami, které rozvíjí myšlenku společenské odpovědnosti firem a etiky podnikání;
- **v rámci instituce:**
 - * odstranit všechny zbytečné plasty a jednorázové obaly do roku 2022;
 - * dosáhnout 65% materiálové recyklace do roku 2022;

- * vytvořit ekologicky přívětivé a udržitelné kampusy;
- * organizovat všechny konference a akce v souladu s požadavky stanovenými Norskou agenturou pro životní prostředí pro zelené konference;
- * přispět k biodiverzitě vybudováním včelích úlů na střechách kampusů;
- * propagovat akademickou svobodu a hájit lidská práva akademiků po celém světě svým členstvím v síti „Scholars at Risk (SAR)”².

BI Norwegian Business School vyvíjí řadu přínosných společensky odpovědných aktivit, které lze považovat za **příklady dobré praxe**. Příklady zajímavých a inspirativních společensky odpovědných aktivit můžeme nalézt v rámci všech tří klasických pilířů společenské odpovědnosti, tj. oblasti ekonomické, sociální a environmentální.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE V OBLASTI EKONOMICKÉ ODPOVĚDNOSTI

Za příklady dobré praxe v oblasti ekonomické odpovědnosti lze z pohledu BI Norwegian Business School považovat následující soubory aktivit a návazně jednotlivé aktivity:

- ***výzkumné aktivity v oblasti společenské odpovědnosti***

BI Norwegian Business School realizuje výzkumné aktivity v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelnosti v rámci svých **výzkumných center**. Primární pozornost je těmto tématům věnována v rámci čtyř center, a to:

- * Centra pro společenskou odpovědnost podniků, které se zabývá otázkami udržitelného rozvoje;
- * Centra pro zelený růst, které se zabývá klimatickými otázkami, přičemž řeší zejména otázku snižování emisí skleníkových plynů, ať už na globální, národní, podnikové či individuální úrovni;
- * Severského centra pro internet a společnost, které se věnuje porozumění vlivu nových internetových technologií jak na pracovní život lidí, tak na celou společnost;
- * Centra pro firemní komunikaci, které se zaměřuje na firemní komunikaci jako prostředek pro dosažení cílů organizací veřejného i soukromého sektoru.

- ***společensky odpovědné aktivity z pohledu vzdělávací oblasti***

BI Norwegian Business School je jedním z 650 signatářů celosvětové iniciativy podporované OSN s názvem ***Principy pro odpovědné manažerské vzdělávání*** (PRME). Cílem této platformy je podporovat vzdělávání studentů v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.

Problematika společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje je zahrnuta do všech studijních programů BI Norwegian Business School. Do bakalářského studijního programu je zařazen pro studenty prvního ročníku povinný kurz s názvem „Podnik“ věnovaný mimo jiné společenské odpovědnosti firem, etickým otázkám a aktuálním společenským výzvám. Do magisterského

² SAR představuje mezinárodní síť téměř 550 vysokých škol působících aktuálně ve 42 zemích světa. Tato síť se snaží chránit ohrožené akademiky a podporovat akademické svobody. Sdružuje přední vědce, studenty a odborníky, kteří se prostřednictvím pracovních skupin, konferencí, výzkumů a publikací snaží prosazovat univerzitní hodnoty po celém světě. SAR rovněž vyvíjí různé aktivity na ochranu akademiků, jejichž svoboda či život je vážně ohrožen. Blíže viz (Scholars at Risk, 2021).

studijního programu je pak zařazen povinný kurz s názvem „Aplikovaná obchodní etika“. Věnován je základním problémům obchodní etiky a tomu, jak se vztahuje k hlavním obchodním cílům a strategiím. BI Norwegian Business School nabízí i samostatný studijní program věnovaný této problematice, a to program s názvem „Zelený růst jako konkurenční výhoda“, který je věnován environmentálním otázkám jak z pohledu teorie, tak z pohledu praxe severských organizací.

- ***osvěta v oblasti společenské odpovědnosti***

BI Norwegian Business School realizuje osvětu v oblasti společensky odpovědného chování s využitím rozličných komunikačních kanálů. V první řadě informuje zainteresované subjekty o problematice společenské odpovědnosti na svých webových stránkách. ***Na webových stránkách BI Norwegian Business School*** je přitom umístěna samostatná záložka věnovaná udržitelnému rozvoji. Zájemci se zde mohou jak v anglickém, tak norském jazyce seznámit se strategií udržitelného rozvoje, cíli BI Norwegian Business School v této oblasti, i s tím, jak se tato problematika prolíná do oblasti výzkumu, vzdělávání a spolupráce. Blíže viz <https://www.bi.edu/about-bi/sustainability/>. Kromě toho jsou na webu prezentovány jak odborné, tak publicistické články týkající se dané problematiky, jejichž autory jsou akademici či manažeři BI Norwegian Business School. Velmi zajímavou součástí těchto článků jsou i videa v anglickém jazyce, která tyto články doplňují a rozvíjejí. Ze všech publikovaných materiálů je patrná naléhavost problémů, zejména problému klimatických změn, a povinnost každého člena společnosti přispět k řešení těchto problémů.

BI Norwegian Business School komunikuje o otázkách společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje také ***na sociálních sítích Facebook a Twitter***. Ke komunikaci o společensky odpovědném chování využívá i ***webových stránek The Global Opportunity Explorer***, na kterých publikuje krátké příběhy – sdílí příklady dobré praxe, o vybraných společensky odpovědných aktivitách, které vyvíjí. V neposlední řadě BI Norwegian Business School organizuje ***konference, semináře a workshopy*** na téma společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj.

- ***spolupráce s organizacemi v oblasti společenské odpovědnosti***

BI Norwegian Business School se v roce 2018 ***jako první akademická instituce připojila k The Global Opportunity Explorer***, což je společný projekt Sustainia, DNV GL a iniciativy Global Compact, která vznikla pod záštitou OSN. Cílem The Global Opportunity Explorer je pomáhat podnikatelům a investorům spojovat se s novými partnery, projekty a trhy a podporovat partnerství pro cíle udržitelného rozvoje a zelenější a spravedlivější svět.

BI Norwegian Business School je také členem již zmiňované sítě ***„Scholars at Risk“***, jejímž cílem je propagovat akademickou svobodu a hájit lidská práva akademiků po celém světě.

Dále např. BI Norwegian Business School podepsala ***memorandum o porozumění se společností Katapult Ocean*** s cílem podporovat myšlenku udržitelného rozvoje začínajících i rozvíjejících se firem v oceánském průmyslu.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE V OBLASTI SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOSTI

Za příklady dobré praxe v oblasti sociální odpovědnosti lze z pohledu BI Norwegian Business School např. považovat to, že se BI Norwegian Business School hlásí k ***odpovědnosti za bezpečí a jistotu všech svých studentů a zaměstnanců a odmítá jakékoli formy diskriminace***. Ve svých kampusech provozuje ***telefonické linky pro hlášení neetického chování*** a nabízí i možnost mailového oznamování takového chování.

BI Norwegian Business School věnuje pozornost např. i ***genderové rovnosti***. Realizuje projekt s názvem „Zkušenosti s rovností pohlaví“. V rámci tohoto projektu např. pořádá za účasti zahraničních studentů mezinárodní konference, přičemž na jedné z nich v minulosti vystoupila také Hillary Clintonová.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE V OBLASTI ENVIRONMENTÁLNÍ ODPOVĚDNOSTI

Za příklady dobré praxe v oblasti environmentální odpovědnosti lze z pohledu BI Norwegian Business School považovat následující soubory aktivit a návazně jednotlivé aktivity:

- ***Certifikace Eco-Lighthouse***

Všechny kampusy BI Norwegian Business School mají Eco-Lighthouse certifikaci, která je nejpoužívanějším norským certifikačním systémem určeným pro organizace, které se snaží dokumentovat své environmentální úsilí a prokázat svou společenskou odpovědnost.

- ***Využití obnovitelných zdrojů energie***

Areál kampusu BI Norwegian Business School v Oslu využívá pro své ***vytápění a chlazení geotermální energii***. (Za zmínku stojí i fakt, že tento kampus mezi lety 2006 a 2018 snížil svou spotřebu energie o 30 %.) Z obnovitelných zdrojů pochází také podstatná část energie v novém kampusu v Trondheimu. Ten je navíc certifikován jako BREEAM NOR Excellent, což je nejrozšířenější norská environmentální certifikace budov. Snahou je zvýšit na více než 70 % podíl energie z obnovitelných zdrojů také v kampusu ve Stavangeru, aby tento kampus rovněž mohl získat certifikaci BREEAM NOR Excellent. Oba posledně zmiňované kampusy přitom ***využívají bioenergii, solární energii a chlazení mořskou vodou***.

- ***Snižování emisí***

BI Norwegian Business School každoročně zpracovává ***klimatický audit*** a spolupracuje s organizacemi, které zajišťují udržitelnost ve všech areálech BI Norwegian Business School. V roce 2019 byla zpracována studie, jejímž cílem bylo zmapovat, jak BI Norwegian Business School může přispět ke snížení emisí. Snahou také je podporovat ***řešení ekologické mobility*** za účelem snížení emisí z dopravy. Preferováno je používání Skypu namísto cest na pracovní schůzky. BI Norwegian Business School rovněž nakoupila emisní kvóty pro lety svých zaměstnanců. Areály BI Norwegian Business School jsou situovány tak, aby pro studenty a zaměstnance byly snadno dosažitelné hromadnými dopravními prostředky, přičemž zaměstnanci musí platit za parkování svých automobilů v areálu školy.

- **Zelené konference**

BI Norwegian Business School organizuje konference a akce v souladu s požadavky stanovenými Norskou agenturou pro životní prostředí jako tzv. *zelené konference*.

- **Další environmentálně odpovědné aktivity**

BI Norwegian Business School vyvíjí v oblasti environmentální řadu dalších inspirativních aktivit. Mezi ně lze řadit např. snahu o **odstranění plastů a jednorázových obalů**, kdy v kampusech je používáno výhradně porcelánové nádobí namísto plastových kelímků a tácků. Zmínit je třeba i snahu o **recyklaci**, která je realizována formou rozličných aktivit, přičemž míra recyklace dosahuje v současné době 33 %. Opomenout nelze ani snahu přispět k biodiverzitě cestou instalace **včelích úlů** na střechách areálů BI Norwegian Business School.

9.5 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Z provedených studií vyplývá, že úroveň komunikovaných i realizovaných společensky odpovědných aktivit je výrazně vyšší v případě vysokých škol působících v Norsku. Na základě provedených studií lze konstatovat, že vysoké školy působící v Norsku mohou být příkladem dobré praxe pro vysoké školy působící v České republice a cenným zdrojem poznání pro návrh doporučení pro zlepšení stávající praxe.

Sledované vysoké školy využívají k USB komunikování rozličných komunikačních kanálů, a to jak webových stránek, tak výročních zpráv, speciálních USB zpráv či sociálních sítí, avšak v rozličném rozsahu, jak je dále uvedeno. **Lze doporučit, aby vysoké školy k USB komunikování využívaly širokého spektra komunikačních kanálů, přičemž pozornost by měly soustředit na moderní komunikační kanály v podobě webových stránek a sociálních sítí. Komunikovat prostřednictvím těchto médií by přitom měly nejen v národním, ale i anglickém jazyce.** Jedině tak poskytnou zainteresovaným subjektům dostatek informací o své společenské odpovědnosti, což jim následně umožní sdílet přínosy svého společensky odpovědného chování.

Všechny sledované vysoké školy působící jak v České republice, tak v Norsku disponují funkčními webovými stránkami a na těchto webových stránkách mimo jiné publikují informace o vyvíjených společensky odpovědných aktivitách. Pouze vybrané vysoké školy působící v Norsku pak na svých webových stránkách mají uvedenu záložku s názvem „Společenská odpovědnost“ či „Udržitelnost“, kde soustředí informace o své společenské odpovědnosti. Ke zvýšení úrovně společensky odpovědného chování **lze doporučit všem vysokým školám, aby centralizovaly přístup k informacím o vyvíjených USB aktivitách právě díky zřízení specializované záložky s daným obsahem.** Tím, se zvýší uživatelská přívětivost a zainteresované subjekty budou lépe informováni o USB aktivitách, které daná vysoká škola vyvíjí. Jako vhodné se jeví **danou záložku dále strukturovat podle oblastí společenské odpovědnosti** (např. oblast ekonomická, sociální a environmentální či oblast ekonomická, environmentální, etická, sociální a filantropická).

Zajímavým zjištěním je, že všechny sledované vysoké školy působící v Norsku mají vypracovanu a komunikují strategii svého společensky odpovědného chování. V případě veřejných vysokých škol působících v České republice o vytvořené strategii společensky odpovědného chování informuje pouze 23 % sledovaných subjektů. **Doporučit lze, aby všechny vysoké školy vypracovaly strategii své společenské odpovědnosti a tuto strategii komunikovaly s využitím rozličných komunikačních kanálů.**

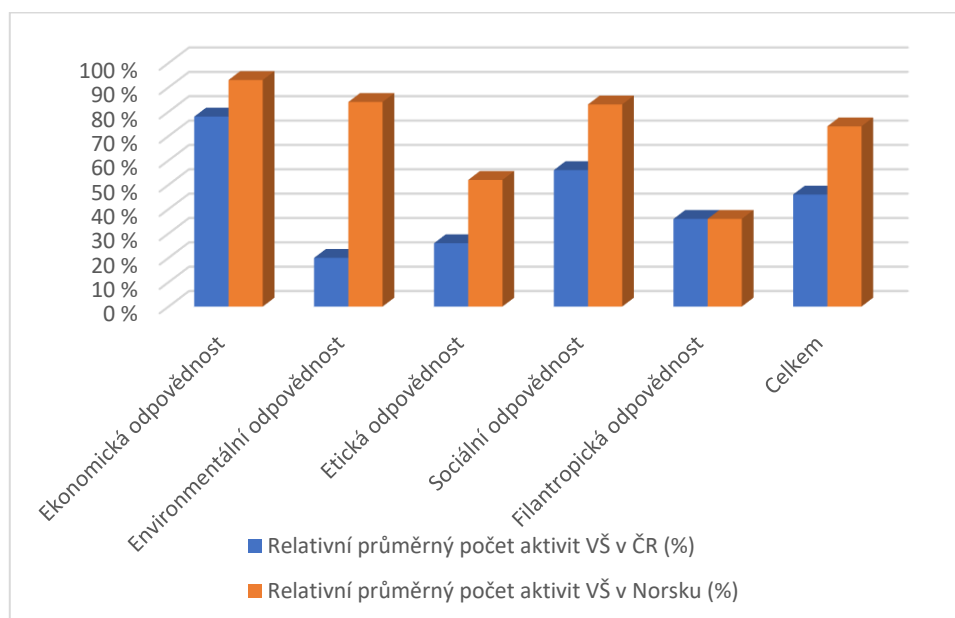
Opomíjet v rámci výkonu společensky odpovědných aktivit nelze ani úsilí o získání ocenění v této oblasti, jakými jsou např. „TOP odpovědná univerzita“, „Nejlepší zaměstnavatel“ apod. Samozřejmostí je následně o získání takového ocenění informovat. Sledované vysoké školy působící v Norsku tak činí v polovině případů, sledované vysoké školy působící v České republice pouze v necelé čtvrtině případů. **Doporučit lze zvýšit úsilí o získání ocenění v oblasti společenské odpovědnosti.** Výhodou získání takového ocenění je v případě České republiky např. bonifikace při získávání některých grantových projektů, např. projektů TAČR.

Co se týká komunikování prostřednictvím dalších komunikačních kanálů, kromě webových stránek, zajímavým zjištěním vyplývajícím z provedených studií je, že pouze 60 % sledovaných vysokých škol působících v Norsku zpřístupňuje na webových stránkách své výroční zprávy. V případě sledovaných vysokých škol působících v České republice je to 100 %. Opačná situace je v případě speciálních ÚSR zpráv, které zveřejňuje 30 % sledovaných vysokých škol působících v Norsku, ale žádná veřejná vysoká škola působící v České republice. Z pohledu sociálních sítí je situace v obou zemích srovnatelná. Sociální sítě jsou z pohledu sledovaných vysokých škol působících v obou zemích oblíbeným komunikačním kanálem, nejoblíbenějšími sociálními sítěmi jsou přitom Facebook a Instagram.

Zaměříme-li pozornost na rozsah komunikování společensky odpovědných aktivit vysokými školami působícími v České republice a Norsku na jejich webových stránkách, můžeme konstatovat, že sledované vysoké školy působící v Norsku komunikují o cca čtvrtinu více aktivit než sledované vysoké školy působící v České republice (viz Obr. 9.2). Konkrétně veřejné vysoké školy působící v České republice komunikují v průměru 17,2 sledovaných aktivit (46 %), pro srovnání TOP 10 vysoké školy působící v České republice 18,6 sledovaných aktivit (50 %) a TOP 10 vysoké školy působící v Norsku 27,3 sledovaných aktivit (74 %). **Doporučit lze zejména vysokým školám působícím v České republice zvýšit intenzitu, ale i kvalitu, komunikování svých společensky odpovědných aktivit na webových stránkách.** Prezentovat je třeba širší spektrum informací, a to zajímavým způsobem. Např. v rámci prezentace těchto informací na webových stránkách lze využívat videí či případových studií.

Co se týká web komunikování z pohledu jednotlivých oblastí ÚSR (viz Obr. 9.2), v největším rozsahu sledované vysoké školy působící jak v České republice, tak v Norsku komunikují aktivity ekonomické odpovědnosti. Z pohledu veřejných vysokých škol působících v České republice je však velmi opomíjenou oblastí oblast environmentální odpovědnosti, která však v případě sledovaných vysokých škol působících v Norsku je druhou nejvíce komunikovanou. Co se týká oblasti sociální odpovědnosti, v obou zemích nepatří ani k nejvíce, ani k nejméně komunikovaným. V obou zemích pak k méně

komunikovaným (4. pořadí) patří oblast etické odpovědnosti. Co se týká filantropické odpovědnosti, z pohledu sledovaných vysokých škol působících v České republice je 3. v pořadí, z pohledu sledovaných vysokých škol působících v Norsku je až 5. v pořadí, tedy je nejméně komunikovanou oblastí USR. Vysoké školy působící v Norsku však vyvíjí i další zajímavé filantropické aktivity, které nejsou v rámci metody CE3SPA sledovány, a to např. provozování univerzitních muzeí či botanických zahrad.



Obr. 9.2 – Komparace rozsahu USR aktivit komunikovaných sledovanými českými a norskými vysokými školami na jejich webových stránkách
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z pohledu jednotlivých oblastí a aktivit USR **lze doporučit vysokým školám působícím v České republice, aby se inspirovaly příklady dobré praxe vysokých škol působících v Norsku a věnovaly zvýšenou pozornost aktivitám zejména v oblasti environmentální odpovědnosti, ale také v oblasti sociální odpovědnosti.** Inspirativními příklady jsou at' již zelené kampusy, zelené konference, nabídky sdílení dopravních prostředků vysokými školami, využívání elektromobilů vysokými školami, eko-certifikace, či zmiňované aktivity v oblasti snižování odpadů a recyklace či zachování biodiverzity. Z pohledu sociální odpovědnosti jsou vysoké školy působící v Norsku zdrojem zajímavých inspirací především v oblasti nediskriminace či boje proti mobbingu a obtěžování. V daném kontextu **lze doporučit také zvýšit úsilí** v oblasti, která s uvedenými aspekty souvisí, a to **v oblasti etické odpovědnosti.**

Pro zvýšení důvěryhodnosti **lze doporučit i získ certifikací či ověření zveřejňovaných informací nezávislým auditorem.** Pro certifikaci USR je možné doporučit jednak národní certifikační orgány pro CSR, jednak jiné globálně využívané nástroje jako jsou IQNet SR10, Contribution to SDGs či řadu dalších dílčích certifikací pro jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti.

SEZNAM LITERATURY

- Belyaeva, Z.; Scagnelli, S. D.; Thomas, M.; Cisi, M. (2018). Student Perceptions of University Social Responsibility: Implications from an Empirical Study in France, Italy and Russia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1/2), 23.
- Bengtsson, M. (2016). How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
- Berzosa, A.; Bernaldo, M. O.; Fernández-Sánchez, G. (2017). Sustainability Assessment Tools for Higher Education: An Empirical Comparative Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 161, 812–820.
- BI Norwegian Business School. (2021). *Sustainability Strategy*. Dostupné z: <https://www.bi.edu/about-bi/sustainability/> (4. 1. 2021).
- Bosetti, L. (2018). Web-based Integrated CSR Reporting: An Empirical Analysis. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 1, 18–38.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Erazo-Coronado, L.; Llano-Arristizábal, S.; Garcés-Pretzel, M.; Erazo-Coronado, A.-M. (2020). Impact of University Social Responsibility Communication on University Selection and the Mediating Effect of Reputation. *El Profesional de la Información*, 29(4), e290438.
- Gaur, A.; Kumar, M. (2018). A Systematic Approach to Conducting Review Studies: An Assessment of Content Analysis in 25 years of IB Research. *Journal of World Business*, 53(2), 280–289.
- Go, E.; Bortree, D. S. (2017). What and How to Communicate CSR? The Role of CSR fit, Modality Interactivity, and Message Interactivity on Social Networking Sites. *Journal of Promotion Management*, 23(5), 727–747.
- Huffman, D. A. (2006). A Method for the Construction of Minimum-redundancy Codes. *Resonance*, 11(2), 91–99.
- Jie, C. T.; Huam, H. T. (2019). Predictors of Reputation through University Social Responsibility Practices in a Malaysian Private University: The Customer's Perspective. *Malaysian Journal of Communication*, 35(3), 316–333.
- Kouatli, I. (2019). The Contemporary Definition of University Social Responsibility with Quantifiable Sustainability. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 888–909.
- KPMG. (2020). *The Time Has Come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> (10. 12. 2020).
- Kraus, S.; Breier, M.; Dasí-Rodríguez, S. (2020). The Art of Crafting a Systematic Literature Review in Entrepreneurship Research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023–1042.
- Larrán Jorge, M.; Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the Literature on University Social Responsibility: A Review of Selected Higher Education Journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302–319.
- Larrán Jorge, M.; Herrera Madueño, J.; Calzado, Y.; Andrades, J. (2016). A Proposal for Measuring Sustainability in Universities: A Case Study of Spain. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(5), 671–697.
- Lozano, R. (2006). A Tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). *Journal of Cleaner Production*, 14(9–11), 963–972.

- Mainardes, E. W.; Alves, H.; Raposo, M. (2010). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 76–88.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2020). *Přehled vysokých škol v ČR*. Dostupné z: <https://sdv.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3?lang=1> (1. 8. 2020).
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. (2021). *Výkonové ukazatele*. Dostupné z: https://dsia.msmt.cz/vystupy/vu_vs.html (11. 4. 2021).
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- OSN. (2021). *Sustainable Development Goals*. Dostupné z: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/> (10. 4. 2021).
- Ranking Web of Universities. (2020). *Norsko*. Dostupné z: <http://www.webometrics.info/en/Europe/Norway%20> (1. 12. 2020).
- Santos, G.; Marques, C. S.; Justino, E.; Mendes, L. (2020). Understanding Social Responsibility's Influence on Service Quality and Student Satisfaction in Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120597.
- Scholars at Risk. (2021). *Membership Directory*. Dostupné z: <https://www.scholarsatrisk.org/membership-directory/> (10. 4. 2021).
- Sushila, S.; Amol, D. (2016). A Study of Corporate Web-Based Reporting in Hotel Industry. *Asian Economic and Financial Review*, 6(11), 661–680.
- Szutowski, D.; Ratajczak, P. (2016). The Relation between CSR and Innovation. Model Approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 77–94.
- Tetřevová, L. (2013). Modification of Corporate Social Responsibility Concept in the Context of Universities' Social Responsibility. *Acta academica karviniensia*, 13(2), 125–134.
- Tetřevová, L.; Jelínková, M. (2019). Municipal Social Responsibility of Statutory Cities in the Czech Republic. *Sustainability*, 11(8), 2308.
- Tetřevová, L.; Paták, M. (2019). Web-based Communication of Socially Responsible Activities by Gambling Operators. *Journal of Gambling Studies*, 35(4), 1441–1455.
- Tetřevová, L.; Paták, M.; Kyrylenko, I. (2019). Web-based CSR Communication in Post-communist Countries. *Applied Economics Letters*, 26(10), 866–871.
- Tetřevová, L.; Vávra, J.; Munzarová, S. (2021). Communication of Socially-Responsible Activities by Higher Education Institutions. *Sustainability*, 13(2), 483.
- Web of Science. (2021). *Web of Science*. Dostupné z: http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=C6XgGIHMRXG7pquYdvP&preferencesSaved= (10. 4. 2021).
- Yarime, M.; Tanaka, Y. (2012). The Issues and Methodologies in Sustainability Assessment Tools for Higher Education Institutions: A Review of Recent Trends and Future Challenges. *Journal of Education for Sustainable Development*, 6(1), 63–77.
- Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), v platném znění.

10 Společenská odpovědnost municipalit – společensky odpovědné chování a komunikování

10.1 UDRŽITELNÝ ROZVOJ A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST MUNICIPALIT – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V posledním desetiletí lze pozorovat výrazný vzestup zájmu občanů o transparentnost subjektů tvořících veřejný sektor z hlediska udržitelnosti (Nevado-Gil a Gallardo-Vázquez, 2016). S tím také úzce souvisí zvyšující se poptávka veřejnosti po realizaci aktivit v oblasti společenské odpovědnosti municipalit (MSR – Municipal Social Responsibility) (Sánchez-Hernández a kol., 2020). Vzájemná **provázanost konceptů udržitelnosti a společenské odpovědnosti** je zřejmá. Oba sdílejí ve svém základním pojetí ekonomický, sociální a environmentální rozměr. Přesto podle názoru některých odborníků existují mezi oběma přístupy nezanedbatelné rozdíly. Podle Schwartze a Carrolla (2008) se společenská odpovědnost zaměřuje především na sociální otázky, kdežto udržitelnost je podle těchto autorů širší pojem orientovaný zejména na vnořený ekologický systém. Přitom ekonomika je jasně uznávána jako součást společnosti a společnost jako součást celkového ekosystému (Montiel, 2008). **Udržitelný rozvoj** lze pak definovat jako sociálně-ekonomický proces, který může uspokojit potřeby dnešního světa, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby (Sánchez-Hernández a kol., 2020). To znamená, že soukromé nebo veřejné organizace, které se zaměřují na udržitelnost, musí usilovat o lepší kvalitu života nejenom pro všechny, kteří žijí nyní, ale také pro nové generace, které přijdou. **Udržitelný rozvoj** tedy **úzce souvisí s veřejnou správou** a musí být sdílen společností jako celkem. V tomto směru je rozvoj udržitelných měst a komunit cílem OSN č. 11 pro udržitelný rozvoj do roku 2030 (United Nations, 2022). Je zřejmé, že udržitelnost je globální cíl, do kterého by měly být zapojeny všechny moderní a odpovědné obce.

Principy udržitelnosti musejí být beze sporu uplatňovány v rámci jakéhokoli rozhodování v obci a promítají se přirozeně i do aktivit **společenské odpovědnosti**. Ty představují dobrovolné činnosti organizace podporující určité společenské dobro, stojící mimo zájmy organizace a jdoucí nad rámec prostého dodržování předpisů (Aminia a Bienstock, 2014). Yarimoglu a kol. (2015) konkretizují společenskou odpovědnost uplatňovanou obcemi, jako situaci, kdy obce kromě svých povinností vykonávají dobrovolné činnosti související s životním prostředím, vzděláváním, kulturou a zdravím. Pauzuoliene a Mauriciene (2013) uvádějí, že „v kontextu organizací veřejného sektoru je třeba na společenskou odpovědnost nahlížet jako na způsob podnikání, který umožňuje vytváření a rozdělení bohatství pro blaho stakeholderů prostřednictvím zavádění a integrace etických systémů a udržitelných postupů řízení“. V návaznosti na zmiňovanou teorii stakeholderů (Donaldson a Preston, 1995) aplikovanou na veřejné instituce (např. Ndaguba a Hanyane, 2019) je daný koncept společenské odpovědnosti založen především na interakcích v rámci sítě vztahů, jehož cílem je budování silných vazeb se stakeholdery. Mezi **stakeholdery municipalit** pak lze mimo jiné zařadit např. radní, zaměstnance,

dodavatele, další státní instituce, odbory, politická hnutí, zdravotnická zařízení, složky integrovaného záchranného systému, vzdělávací instituce, dobrovolnická hnutí apod. (Gomes, 2004), ale především obyvatele obce, její návštěvníky a současné a potenciální místní podniky a investory. V této souvislosti Rakitovac a Bencic (2020) nedávno uvedli, že společenská odpovědnost obcí „je trvalým závazkem místních samospráv nabízet veřejné služby, které zvýší kvalitu života jejich občanů a podpoří udržitelnou konkurenceschopnost prostřednictvím společného vytváření podpůrného podnikatelského prostředí“. Principy udržitelnosti a společenské odpovědnosti se tedy stávají přirozenou součástí řízení obcí a odrážejí se v efektivitě jejich fungování.

Jak je naznačeno výše, jednou z nesporných **výhod** vyplývajících z **realizace společensky odpovědných aktivit** je zlepšení vztahů s klíčovými stakeholdery. Toho je dosahováno především díky tomu, že společenská odpovědnost podporuje pozitivní reputaci institucí (Park a kol., 2014), zvyšuje spokojenost a loajalitu stakeholderů a přispívá tak k jejich větší identifikaci s organizací/obcí (Servaes a Tamayo, 2013). To potvrzují v rámci svých výzkumů Sánchez-Hernández a kol. (2020), kteří empiricky prokázali pozitivní vztah mezi orientací obce na společenskou odpovědnost a přitažlivostí místa pro občany, firmy i investory. Podle autorů společensky odpovědné aktivity obce vedou k větší identifikaci občanů s obcí, díky čemuž jsou občané ochotnější spolupracovat a podílet se na spolurozhodování a spoluvytváření v obci. Pozitivní vliv společenské odpovědnosti obce lze vysledovat také vůči zaměstnancům, kteří lépe sdílející institucionální hodnoty, jsou více motivováni a angažováni, a tudíž jsou produktivnější (Dogl a Holtbrugge, 2014). Vhodnými aktivitami lze také získat více investorů, kteří sami splňují kritéria společenské odpovědnosti (Girerd a kol., 2014).

Příznivé efekty vyplývající z aktivit společenské odpovědnosti a uplatňování principů udržitelnosti vznikají nejenom při realizaci daných činností, ale také díky **efektivnímu informování** o nich a jejich veřejné propagaci, čímž jsou vhodné celospolečenské iniciativy podporovány. Při tom se velmi osvědčilo **využívání moderních informačních a komunikačních technologií založených na internetovém sdílení**. Tento trend vedl k tomu, že v posledních letech významně vzrostla důležitost šíření informací prostřednictvím webových stránek (Nevado-Gil a Gallardo-Vázquez, 2016) a sociálních médií (Solito a Materassi, 2020). Již v roce 2010 De Andrés a kol. (2010) poukazovali na to, že webové stránky jsou klíčovým mechanismem pro zlepšení vztahů mezi organizacemi a jejich stakeholdery. To je dáno řadou výhod, které internetové šíření informací přináší, jako je rychlý, snadný a bezprostřední přístup k informacím (Gallego a kol., 2011). Přestože moderní sociální média prohlubují možnosti vzájemné interakce a většího zapojení i spoluúčasti veřejnosti v obci (Solito a Materassi, 2020), stále zůstávají klasické webové stránky nejčastěji využívanými kanály pro komunikaci municipalit s občany (Svobodová a kol., 2020). Proto jsou webové stránky obcí také častým objektem analýz pro zjišťování a hodnocení zveřejňovaných informací (např. Nevado-Gil a Gallardo-Vázquez, 2016; Svobodová a kol., 2020; Tetřevová a Jelínková, 2019). Obsahová analýza webových stránek vybraných municipalit v České republice a Norsku se stala také předmětem této studie.

Hlavním cílem provedeného šetření bylo analyzovat a zhodnotit úroveň web komunikování společensky odpovědných aktivit realizovaných vybranými obcemi

v České republice a Norsku a odhalit příklady dobré praxe, které by se mohly stát inspirací pro ostatní obce jak v České republice, tak v Norsku. Základní cíl je možné rozdělit do následujících dílčích cílů:

- 1) analyzovat a zhodnotit rozsah a strukturu MSR aktivit realizovaných a komunikovaných vybranými českými a norskými městy;
- 2) komparovat a zhodnotit rozsah a strukturu MSR aktivit komunikovaných českými a norskými městy;
- 3) identifikovat příklady dobré praxe společensky odpovědných aktivit vybraných obcí v Norsku;
- 4) formulovat závěry a doporučení přinášející náměty pro rozšíření a zefektivnění MSR aktivit jak v Norsku, tak v České republice.

10.2 DATA A METODIKA

Získávání a zpracování dat v této studii bylo identické se získáváním a zpracováním dat aplikovaným v rámci výzkumu společenské odpovědnosti univerzit (viz kap. 9.2). Po provedení **systematické literární rešerše** byl realizován sběr primárních dat s využitím **obsahové analýzy webových stránek** vybraných českých a norských měst. Výzkum komunikace MSR aktivit v České republice proběhl v roce 2019 a zahrnoval 25 statutárních měst České republiky (viz Tab. 10.1). Vzorek norských měst byl posléze vybrán tak, aby umožnil komparaci s výsledky výzkumného šetření v České republice. Pro analýzu bylo zvoleno 25 největších norských měst z hlediska počtu obyvatel dle Norského statistického úřadu k 1. 1. 2020. Jejich přehled je uveden také v Tab. 10.1. Šetření MSR web komunikace norských měst proběhlo v roce 2021. Jak je z Tab. 10.1 patrné, z analýz byla vyloučena největší česká a norská města Praha a Oslo, která jsou zároveň městy hlavními.

Podrobná analýza webových stránek sledovaných měst byla provedena s využitím **metody komunikování ekonomických, environmentálních, etických, sociálních a filantropických aktivit (CE3SPA)** (Tetřevová a kol., 2019), jejíž struktura a výhody jsou podrobně popsány v kap. 9.2. Pro sledování rozsahu a struktury MSR web komunikování analyzovaných obcí byla základní konstrukce metody CE3SPA upravena do podoby prezentované v Tab. 10.2, blíže viz Tetřevová a Jelínková (2019).

Tab. 10.1 – Seznam analyzovaných českých a norských měst

Pořadové číslo	Česká republika		Norsko	
	Statutární město	Počet obyvatel k 1. 1. 2018 ¹	Město	Počet obyvatel k 1. 1. 2020 ²
1	Brno	379 527	Bergen	283 929
2	Ostrava	290 450	Trondheim	205 163
3	Plzeň	170 936	Stavanger	143 574
4	Liberec	103 979	Bærum	127 731
5	Olomouc	100 494	Kristiansand	111 633
6	České Budějovice	93 863	Drammen	101 386
7	Ústí nad Labem	93 040	Asker	94 441
8	Hradec Králové	92 917	Lillestrøm	85 983
9	Pardubice	90 335	Fredrikstad	82 385
10	Zlín	74 947	Sandnes	79 537
11	Havířov	72 382	Tromsø	76 974
12	Kladno	68 804	Ålesund	66 258
13	Most	66 644	Sandefjord	63 764
14	Opava	57 019	Nordre Follo	59 288
15	Frýdek-Místek	56 334	Sarpsborg	56 732
16	Karviná	53 522	Tønsberg	56 293
17	Jihlava	50 724	Skien	54 942
18	Teplice	49 563	Bodø	52 357
19	Děčín	49 226	Moss	49 273
20	Karlovy Vary	48 776	Larvik	47 204
21	Chomutov	48 666	Arendal	44 999
22	Jablonec nad Nisou	45 771	Indre Østfold	44 792
23	Mladá Boleslav	44 167	Karmøy	42 186
24	Prostějov	43 798	Lørenskog	41 460
25	Přerov	43 565	Ullensaker	39 625

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu (2019)¹ a Statistisk sentralbyrå (2021)².

Získaná data byla zaznamenávána do databáze v Microsoft Excel prostřednictvím binárních kódů (0, 1), kdy 1 znamenala existenci a 0 neexistenci sledované informace na webových stránkách příslušného města. Následně byla data zpracována v Microsoft Excel s využitím **nástrojů deskriptivní statistiky**. Byly zjištěny absolutní i relativní četnosti výskytu sledovaných informací v rámci webů analyzovaných měst. Rozsah MSR aktivit komunikovaných na webových stránkách daných měst byl analyzován s využitím průměrného počtu komunikovaných aktivit, kdy rozdíly v rozsahu komunikování mezi jednotlivými oblastmi MSR byly zjišťovány na základě relativního průměrného počtu aktivit, tj. hodnota průměru byla vztažena k celkovému počtu aktivit v dané oblasti. Na základě zjištěných výsledků byla komparována komunikační aktivita v oblasti MSR u českých a norských měst.

Tab. 10.2 – Metoda CE3SPA upravená pro sledování společenské odpovědnosti municipalit

Kód	Komunikované aktivity
EC	Ekonomická odpovědnost
EC1	Zajištění transparentnosti a otevřenosti
EC2	Péče o kvalitu služeb a jejich inovace
EC3	Posilování a vytváření vztahů s občany a místními podnikateli
EC4	Posilování a vytváření vztahů s investory – vytváření podmínek pro rozvoj a investice
EC5	Partnerství s dalšími institucemi veřejné správy (např. městy, institucemi, orgány EU)
EC6	Partnerství se vzdělávacími institucemi
EN	Environmentální odpovědnost
EN1	Úspora energií a ostatních zdrojů uvnitř magistrátu (radnice)
EN2	Minimalizace odpadů a podpora recyklace v rámci magistrátu (radnice)
EN3	Podpora zachování zdrojů a biologické rozmanitosti
EN4	Prevence a minimalizace negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu
EN5	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí
ET	Etická odpovědnost
ET1	Instalace etického kodexu (zásad)
ET2	Výchova a školení zaměstnanců k etickému jednání
ET3	Etický reporting a audit
ET4	Vytvoření úřadu ombudsmana
ET5	Vytvoření etické komise
ET6	Provozování linky hlášení neetického jednání (whistleblowing linka)
SC	Sociální odpovědnost
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
SC2	Kvalitní pracovní prostředí
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
SC4	Aplikace opatření eliminujících diskriminaci v zaměstnání
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování
SC8	Péče o zaměstnance (např. zaměstnanecké benefity)
SC9	Zajištění work-life balance
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování
SC11	Zajištění zdravé organizační kultury
PH	Filantropická odpovědnost
PH1	Dárcovství, vč. sponzoringu
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců
PH3	Dobrovolnictví
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi
PH6	Vlastnictví a správa sbírek umění nebo uměleckých děl, které by měly podporovat zachování kulturního dědictví

Zdroj: (Tetřevová a Jelínková, 2019).

Na základě kvalitativní obsahové analýzy webových stránek sledovaných norských měst byly následně **identifikovány příklady dobré praxe** společensky odpovědných aktivit municipalit. Závěrem byla **navržena doporučení**, jež by mohla přispět ke zlepšení realizace i komunikace činností MSR v České republice i v Norsku.

10.3 WEB KOMUNIKOVÁNÍ MSR AKTIVIT OBCÍ V ČESKÉ REPUBLICE A NORSKU A JEJICH VZÁJEMNÁ KOMPARACE

10.3.1 Základní podoba online MSR komunikování českých a norských měst

Šetření prokázalo, že **všech sledovaných 25 statutárních měst České republiky disponuje funkčními webovými stránkami**, na kterých poskytují mimo jiné informace o jimi vyvíjených MSR aktivitách. Také **všechna sledovaná norská města mají zřízeny oficiální webové stránky**, na kterých lze nalézt informace o jejich aktivitách v oblasti společenské odpovědnosti. Kromě oficiálních stránek v češtině, má 16 sledovaných statutárních měst v České republice (tj. 64 %) též anglickou verzi svého webu, 12 měst (48 %) má web i v němčině a 6 měst (24 %) dokonce i v polštině. Na žádnou jazykovou mutaci svých webových stránek neodkazuje pouze 6 (24 %) sledovaných statutárních měst v České republice, 3 města (12 %) navádí zájemce na cizojazyčný překlad městských webových stránek v aplikaci Google. Zajímavé je, že pouze 8 z 25 sledovaných norských obcí, tedy pouhých 32 %, má webové stránky též v anglické mutaci. To znamená, že 69 % sledovaných norských obcí disponuje webovými stránkami pouze v norštině, přičemž výjimečně některé stránky odkazují na možnost překladu webu v aplikaci Google. Pouze 7 (tj. 28 %) českých měst má v rámci svého webu záložku „Společenská odpovědnost“ či „Udržitelný rozvoj“. Tento odkaz nevyužívá na svém webu žádné ze sledovaných norských měst, nicméně většina z nich má záložky „Životní prostředí a klima“ a „Odpady a recyklace“, kde jsou soustředěny informace o udržitelných, a především environmentálně odpovědných aktivitách daného města.

Vzhledem k narůstajícímu významu komunikace prostřednictvím sociálních médií bylo na webových stránkách českých i norských měst zjišťováno, zda obsahují odkazy na oficiální profily měst na sociálních sítích. Bylo prokázáno, že **pouze 3 česká a 2 norská města neodkazují na svých webových stránkách na žádnou sociální síť**. Všechna ostatní města prezentují na svém webu minimálně jeden odkaz, kdy ve všech případech jde o facebookový profil. Podrobnější informaci o využití odkazů na sociální sítě uvádí Tab. 10.3.

Tab. 10.3 – Existence odkazů na sociální sítě na webu českých a norských měst

Sociální síť	Česká republika		Norsko	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Facebook	22	88 %	23	92 %
Instagram	10	40 %	16	64 %
YouTube	14	56 %	12	48 %
Twitter	10	40 %	13	52 %
LinkedIn	1	4 %	12	48 %
RSS kanály	19	76 %	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak Tab. 10.3 naznačuje, norská města se jeví ve srovnání s českými z hlediska své komunikace na sociálních sítích jako progresivnější. Rozdíl může být, ale ovlivněn i časovým rozestupem sběru dat na webu českých a norských obcí, kdy mohly být některé

profily norských obcí na sociálních sítích doplněny teprve v nedávné době. Ve všech případech lze ale za **nejoblíbenější sociální síť pro komunikaci MSR obcí jak v České republice, tak v Norsku považovat Facebook**. Markantní rozdíly mezi zeměmi jsou pak z hlediska využívání Instagramu a LinkedInu, kdy v obou případech jsou tyto sítě mnohem využívanější u obcí v Norsku než v Česku. Česká města na rozdíl od norských pak s oblibou využívají RSS kanály, které na webu sledovaných norských měst identifikovány nebyly. Naopak některá Norská města odkazují i na poměrně netradiční sociální sítě, jako Vimeo (3 města, 12 %) a Flickr (2 města, 8 %).

10.3.2 Rozsah MSR aktivit komunikovaných českými a norskými městy na jejich webových stránkách

Rozsah MSR aktivit komunikovaných na webu měst je nejprve zhodnocen zvlášť za Českou republiku a zvlášť za Norsko. Následně je provedena komparace.

Statutární města v České republice v průměru komunikují 18,5 společensky odpovědných aktivit z posuzovaných 34 aktivit, což je něco málo přes polovinu (54 %). V největším rozsahu statutární města komunikují aktivity ekonomické odpovědnosti (96 %), následují aktivity environmentální (70 %) a filantropické (64 %) odpovědnosti. Relativně opomíjenou oblastí komunikování českých statutárních měst na jejich webu je oblast sociální odpovědnosti, ve které je komunikováno v průměru pouze 41 % z posuzovaných aktivit a dále pak oblast etické odpovědnosti, ve které je komunikováno v průměru pouze 13 % aktivit. Blíže viz Tab. 10.4.

Tab. 10.4 – Rozsah MSR aktivit komunikovaných českými statutárními městy na jejich webových stránkách

Oblast odpovědnosti	Počet možných aktivit v dané oblasti	Průměrný počet aktivit	Relativní průměrný počet aktivit	Medián	Minimum	Maximum
Ekonomická	6	5,8	96 %	6	4	6
Environmentální	5	3,5	70 %	3	2	5
Etická	6	0,8	13 %	1	0	2
Sociální	11	4,6	41 %	5	0	9
Filantropická	6	3,8	64 %	4	1	6
Celkem	34	18,5	54 %	19	10	24

Zdroj: (Tetřevová a Jelínková, 2019).

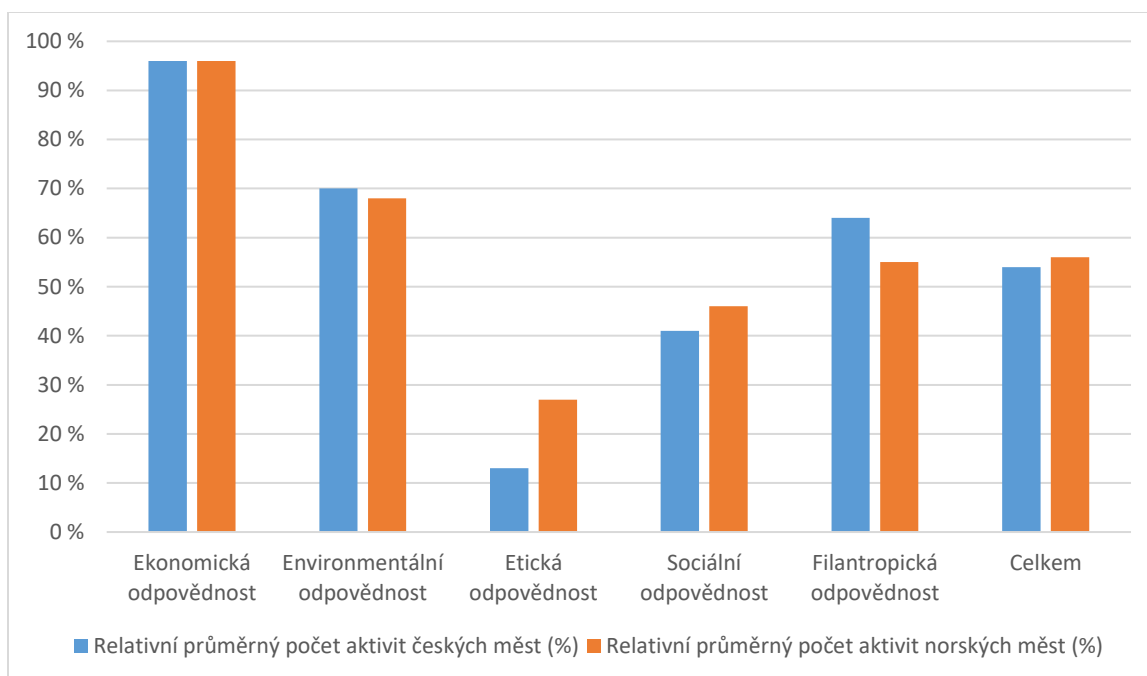
Sledovaná **norská města prezentují na svých webových stránkách v průměru 19,2 společensky odpovědných aktivit, což činí 56 % aktivit z celkového počtu sledovaných činností.** Je to pouze o 1 aktivitu, a tedy cca o 4 % více než statutární města v České republice. Stejně jako česká města, také sledovaná norská města komunikují na svých webových stránkách v největším rozsahu aktivity ekonomické (96 %) a environmentální (68 %) odpovědnosti. Následují aktivity filantropické (55 %) a sociální (46 %) odpovědnosti. V nejmenším rozsahu sledovaná norská města komunikují aktivity etické odpovědnosti (27 %). Blíže viz Tab. 10.5.

Tab. 10.5 – Rozsah MSR aktivit komunikovaných norskými městy na jejich webových stránkách

Oblast odpovědnosti	Počet možných aktivit v dané oblasti	Průměrný počet aktivit	Relativní průměrný počet aktivit	Medián	Minimum	Maximum
Ekonomická	6	5,8	96 %	6	4	6
Environmentální	5	3,4	68 %	3	3	5
Etická	6	1,6	27 %	2	0	3
Sociální	11	5,1	46 %	6	1	10
Filantropická	6	3,3	55 %	3	2	5
Celkem	34	19,2	56 %	20	12	25

Zdroj: Vlastní zpracování.

Srovnání rozsahu komunikovaných aktivit jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti na webových stránkách českých a norských měst je patrné z Obr. 10.1.



Obr. 10.1 – Komparace rozsahu MSR aktivit komunikovaných sledovanými českými a norskými městy na jejich webových stránkách

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z Obr. 10.1 je zřejmé, že se **rozsah webové komunikace společensky odpovědných aktivit mezi sledovanými norskými a českými městy příliš neliší**. Největší rozdíl je možné vysledovat v oblasti etické odpovědnosti, kdy norská města komunikují až o 14 % aktivit více než města česká, přesto je ale celkové zveřejňování informací z oblasti etické odpovědnosti i v Norsku nízké (pouze 27 % z posuzovaných aktivit), což je zároveň skóre ze všech oblastí MSR nejnižší. Zajímavé je zjištění, že česká statutární města převyšují své norské protějšky v komunikaci aktivit filantropických, a to až o 9 %. V čem spočívají hlavní rozdíly, které vedly k výše prezentovaným souhrnným výsledkům, je možné podrobně zjistit v následující kapitole.

10.3.3 Struktura MSR aktivit komunikovaných českými a norskými městy na jejich webových stránkách

Pro účely podrobnější analýzy bylo vhodné zjistit četnosti zveřejňování informací na webu měst specificky pro konkrétní aktivity z oblasti společenské odpovědnosti obcí a vzájemně komparovat situaci v České republice a Norsku (viz Tab. 10.6).

Jak vyplynulo z předchozí kapitoly, činnosti z **oblasti ekonomické odpovědnosti** obcí patří ve vztahu k ostatním oblastem MSR k nejvíce komunikovaným, a to jak v ČR, tak v Norsku. U každé ze sledovaných činností v rámci této oblasti bylo zjištěno, že ji publikuje na svém webu více jak 90 % sledovaných norských měst. U českých statutárních městech se výskyt webových zmínek o aktivitách posilující vztahy s investory a partnerství se vzdělávacími institucemi pohybuje mírně pod 90 %, přesto lze zjištěnou míru prezentace všech ekonomicky odpovědných aktivit na webech zkoumaných měst hodnotit jako velmi dobrou.

Pokud jde o webovou prezentaci činností z **oblasti environmentální odpovědnosti** je zřejmé, že u českých a norských měst převažují informace o vnějších environmentálních aktivitách, jako je podpora biodiverzity, minimalizace dopadů činností na životní prostředí či podpora odpovědného přístupu k životnímu prostředí. Dané činnosti prezentují téměř všechna sledovaná města. Na webech jsou ale poměrně málo prezentovány informace o environmentálních iniciativách uvnitř magistrátu či radnice. Zmínky o úsporách zdrojů uvnitř institucí má na webech něco málo přes jednu třetinu českých měst a 40 % měst norských, což není uspokojivé. Ještě méně jsou prezentovány snahy magistrátu či radnice o minimalizaci odpadů a podporu recyklace uvnitř instituce. O těchto aktivitách informuje pouze 5 českých měst (20 %) a jedno norské město (4 %).

Tab. 10.6 – Struktura MSR aktivit komunikovaných českými a norskými městy na jejich webových stránkách

Kód	Komunikované aktivity	ČR	Norsko
		Procento případů	Procento případů
EC	Ekonomická odpovědnost		
EC1	Zajištění transparentnosti a otevřenosti	100 %	100 %
EC2	Péče o kvalitu služeb a jejich inovace	100 %	92 %
EC3	Posilování a vytváření vztahů s občany a místními podnikateli	100 %	100 %
EC4	Posilování a vytváření vztahů s investory – vytváření vhodných podmínek pro rozvoj a investice	88 %	96 %
EC5	Partnerství s dalšími institucemi veřejné správy	100 %	100 %
EC6	Partnerství se vzdělávacími institucemi	88 %	92 %
EN	Environmentální odpovědnost		
EN1	Úspora energií a ostatních zdrojů uvnitř magistrátu (radnice)	40 %	36 %
EN2	Minimalizace odpadů a podpora recyklace v rámci magistrátu (radnice)	20 %	4 %
EN3	Podpora zachování zdrojů a biologické rozmanitosti	92 %	100 %
EN4	Prevence a minimalizace negativních dopadů činností na životní prostředí a komunitu	100 %	100 %
EN5	Podněcování iniciativ propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí	100 %	100 %
ET	Etická odpovědnost		
ET1	Instalace etického kodexu (zásad)	52 %	80 %
ET2	Výchova a školení zaměstnanců k etickému jednání	4 %	32 %
ET3	Etický reporting a audit	0 %	0 %
ET4	Vytvoření úřadu ombudsmana	0 %	0 %
ET5	Vytvoření etické komise	0 %	8 %
ET6	Provozování linky hlášení neetického jednání (whistleblowing)	24 %	44 %
SC	Sociální odpovědnost		
SC1	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	24 %	28 %
SC2	Kvalitní pracovní prostředí	16 %	44 %
SC3	Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	92 %	72 %
SC4	Aplikace opatření eliminujících diskriminaci v zaměstnání	56 %	80 %
SC5	Zajištění svobody sdružování v odborech a práva na kolektivní vyjednávání	56 %	20 %
SC6	Realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	36 %	32 %
SC7	Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování	16 %	36 %
SC8	Péče o zaměstnance (např. zaměstnanecké benefity)	56 %	40 %
SC9	Zajištění work-life balance	52 %	52 %
SC10	Boj proti mobbingu a obtěžování	12 %	56 %
SC11	Zajištění zdravé organizační kultury	40 %	52 %
PH	Filantropická odpovědnost		
PH1	Dárcovství, vč. sponzoringu	88 %	24 %
PH2	Podpora dárcovských aktivit zaměstnanců	80 %	0 %
PH3	Dobrovolnictví	36 %	92 %
PH4	Podpora individuálního dobrovolnictví zaměstnanců	32 %	48 %
PH5	Spolupráce s neziskovými organizacemi	100 %	100 %
PH6	Vlastnictví a správa sbírek umění nebo uměleckých děl	48 %	64 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z hlediska webové prezentace realizace činností **etické odpovědnosti** jsou na tom norská města poněkud lépe než města česká. Přesto zde shledáváme podstatné nedostatky, neboť žádné ze sledovaných měst, ať v ČR nebo Norsku, neprezentuje zavedení etického reportingu či auditu ani vytvoření úřadu ombudsmana. Pouze 2 norská města informují na svém webu o vytvoření etické komise, v České republice tuto informaci nenabízí žádné z analyzovaných statutárních měst. Zřízení etické linky na svém webu prezentuje o 20 % více měst v Norsku než v ČR (v ČR je to pouze 8 z 25 měst, tedy 24 %). Ještě markantnější rozdíl mezi zeměmi je v případě uvádění informací o etické výchově a školení, kdy norská města předčívají česká o 28 %, a stejný rozdíl je i z hlediska míry zveřejňování etického kodexu či etických zásad. Přičemž o výchově a školení zaměstnanců v oblasti etiky informuje pouze 8 norských měst (v ČR pouze jedno sledované město), což nelze považovat za optimální. Oproti tomu je pozitivním zjištěním, že 80 % norských měst zveřejňuje na svém webu etický kodex či etické zásady.

V oblasti sociální odpovědnosti jsou rozdíly v míře prezentace mezi jednotlivými činnostmi i mezi státy markantnější. Česká statutární města ve většině případů (92 %) komunikují informace o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, čímž předčívají města Norská o 20 %. Nejčastěji v Norsku prezentovanou činností v oblasti sociální odpovědnosti měst je aplikace opatření omezujících diskriminaci (80 % norských měst), tu komunikuje v ČR pouze mírná nadpoloviční většina sledovaných měst. Nejméně v ČR sdělovanou informací je boj proti mobbingu a obtěžování, kterou uvádějí pouze 3 česká města, zatímco v Norsku jde o nadpoloviční většinu (14 měst, tj. 56 %). V Norsku naopak nejméně informují o zajištění svobody sdružování v odborech (pouze 5 měst, tj. 20 %), v ČR tuto informaci poskytuje 14 měst (56 %). Celkově lze tuto oblast komunikace MSR v obou státech považovat za ne příliš rozvinutou, neboť v ČR i Norsku komunikuje nadpoloviční většina měst pouze 5 z 11 zde sledovaných činností.

U většiny činností **v oblasti filantropické odpovědnosti** je patrný významný rozdíl mezi sledovanými zeměmi. Zatímco v České republice města ve velké většině prezentují své dárcovské aktivity (88 %) a podporu dárcovství zaměstnanců (80 %), v Norsku je komunikace o realizaci aktivit v této oblasti minimální (0 % a 27 %). Naopak norská města (92 %) se v mnohem větší míře než města česká (36 %) pyšní podporou dobrovolnických aktivit a o 16 % více norských měst, než českých, komunikuje, svoji podporu i dobrovolnickým aktivitám zaměstnanců. Norská města také ve větší míře, než česká prezentují na svém webu podporu zachování kulturního dědictví prostřednictvím správy uměleckých sbírek či děl – rozdíl mezi státy je 16 %. Všechna města bez rozdílu deklarují svoji spolupráci s neziskovými organizacemi.

10.3.4 Příklady dobré praxe společensky odpovědného chování norských měst

Norská města se v rámci svých snah o udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost účastní řady světových, evropských, severoevropských i národních či lokálních projektů či iniciativ. Některé projekty jsou zaměřeny pouze na určité aspekty udržitelnosti, jiné jsou obecnější a zahrnují více oblastí udržitelnosti či společenské odpovědnosti. K nejvýznamnějším obecněji zaměřeným projektům, do nichž jsou sledovaná norská města zapojená, patří projekty **Chytrých měst (Smart Cities)**. Jde o projekty, které se snaží

rozvíjet koncepty fungování měst vedoucích k udržitelnému rozvoji. Velká norská města jsou zapojena do iniciativy Nordic Smart City Network, která spojuje pět severských zemí a v současné době 20 severských měst s cílem vytvořit příjemná a udržitelná města. V této síti se v současnosti angažuje 6 velkých norských měst: Bærum, Bergen, Kristiansand, Oslo, Stavanger a Trondheim. Spolupráce norských měst v rámci Smart Cities funguje také na národní úrovni, kdy byla vytvořena iniciativa Smartbyene (Norská chytrá města). Jde o národní síť obcí, která se při svém rozvoji od sebe vzájemně učí. V rámci této iniciativy spolupracuje 10 z 25 námi sledovaných největších norských měst – Ålesund, Asker, Bærum, Bergen, Bodø, Drammen, Kristiansand, Sandnes, Stavanger a Trondheim.

Další projekty a iniciativy norských měst lze přímo přiřadit k jednotlivým dimenzím společenské odpovědnosti municipalit. Z Tab. 10.7 jsou patrné zajímavé aktivity náležející do oblasti **ekonomické odpovědnosti měst**.

Tab. 10.7 – Příklady dobré praxe v oblasti ekonomické odpovědnosti norských měst

Aktivita	Popis	Zapojená města
Digitalizace zveřejňovaných informací a chytré systémy pro usnadnění vyhledávání v nich	Vhodný obsah v digitálních kanálech a aktivní sdílení dat přispívají ke zvýšení transparentnosti obcí.	Arendal
Digitalizace služeb v obci	Cílem je poskytovat veřejnosti dostupné a efektivní digitální služby, mnohdy formou samoobslužných řešení.	Asker, Karmøy, Lillestrøm, Nordre Follo, Tonsberg,
Využití senzorů – vytvoření „digitálního dvojčete“ města	Pomocí senzorů sledují města různé ukazatele, např. emise, intenzitu dopravy, hluk, teplotu, informace sdílejí s obyvateli a využívají je k optimalizaci.	Asker, Bærum, Bodø
Podpora zapojení obyvatel do procesu plánování a rozvoje v obci	Města zřizují speciální komunikační platformy pro podporu komunikace s občany s cílem zvýšit jejich angažovanost a zapojit je do procesu spoluvytváření.	Arendal, Bodø, Kristiansand, Moss, Nordre Follo
Vytváření inovačních center a center udržitelnosti	Obce se snaží podporovat udržitelné podnikání a inovace prostřednictvím nabídky prostor pro podnikání, setkávání a spolupráci na budoucích řešeních.	Asker, Kristiansand, Larvik, Lillestrøm

Zdroj: Vlastní zpracování.

V oblasti environmentální odpovědnosti jsou norská města ve srovnání s ostatními oblastmi MSR neaktivnější. Důvodem je mimo jiné i to, že celé Norsko je v oblasti environmentu velmi iniciativní a klade si za cíl do roku 2050 snížit úroveň emisí o 90 až 95 % oproti roku 1990. Tyto záměry se promítají i do strategií v oblasti klimatu a životního prostředí ve sledovaných obcích. Zajímavou skutečností je, že norské obce nepublikují příliš informací, které by dokládaly **environmentálně zaměřené aktivity týkající se samotné radnice a jejích zaměstnanců**. Na webech obcí lze v této kategorii nalézt iniciativy prezentované v Tab. 10.8.

Tab. 10.8 – Příklady dobré praxe v oblasti vnitřních aktivit radnice v rámci environmentální odpovědnosti norských měst

Aktivita	Popis	Zapojená města
Certifikace obce (radnice) dle Eco-Lighthouse	Certifikací se obce zavazují systematicky a průběžně realizovat environmentální opatření s cílem vytvořit provoz šetrnější k životnímu prostředí a bezpečnější pracovní prostředí.	Alesund, Kristiansand, Sandefjord, Sandnes, Tønsberg, Tromsø
Zadávání veřejných zakázek s důrazem na ekonomické, sociální a environmentální aspekty	Radnice požadují od dodavatelů zboží a služby vyprodukované společensky odpovědným způsobem.	Arendal, Sandefjord, Sandnes
Využívání elektromobilů	Radniční automobily na fosilní paliva jsou nahrazovány elektromobily.	Bærum, Karmøy, Sandefjord, Sandnes, Tromsø
Program sdílení aut pro zaměstnance radnice	Dodavatelská firma poskytuje zaměstnancům radnice v pracovní době sdílené elektromobily. Mimo pracovní dobu jsou k dispozici ostatním obyvatelům obce.	Ålesund, Bergen, Bodø, Trondheim

Zdroj: Vlastní zpracování.

I když o aktivitách uvnitř radnice z oblasti environmentální odpovědnosti není na webu měst častá zmínka, naopak všechna sledovaná města se pyšní celou řadou projektů zaměřených na **podporu různých udržitelných a environmentálně odpovědných činností s dopadem na společnost jako celek**. Z nepřeberné řady těchto projektů, aktivit a iniciativ jsou dále vybrány pouze ty, které je možné považovat za nejdůležitější či nejzajímavější. Pro přehlednost jsou identifikované projekty a aktivity seřazeny do pěti skupin dle klíčových oblastí životního prostředí – viz Tab. 10.9 až Tab. 10.13.

Tab. 10.9 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast vzdělávání

Oblast vzdělávání k udržitelnému a environmentálně odpovědnému zacházení s produkty		
Aktivita	Popis	Zapojená města
Kurzy kreativního opětovného použití a opravárenské kavárny	Obce spolupracují na pořádání dnů otevřených dveří, workshopů a kurzů pro ty, kteří se chtějí naučit své věci upgradovat a opravovat. Jinde jsou opravárenské kurzy součástí tzv. opravárenských kaváren, tedy komunitních míst, kde opraváři a kutilové hromadně nabízejí své služby a učí zájemce drobné opravy.	Askeru, Bærum, Stavangeru, Ullensaker
Projekt MatVinn	Prostřednictvím příkladů z každodenního života chce projekt zvýšit angažovanost a rozšířit znalosti o možnostech zamezení plýtvání potravinami. Projekt zahrnuje aktivity ve školách a školkách, pečovatelských domech, mládežnických klubech a rodinách. Součástí jsou nabídky kurzů vaření ze zbytků jídla, přednášky a aktivity na místních akcích apod.	Bærum, Bergen, Fredrikstad, Sarpsborg, Stavanger, Trondheim
Podpora portálů o šetrném zacházení s potravinami	Radnice odkazují na webové stránky zaměřené na omezení plýtvání s potravinami.	Asker

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 10.10 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast biodiverzity

Oblast biodiverzity, vody a modrozelené infrastruktury		
Aktivita	Popis	Zapojená města
Projekt BEGIN (Blue Green Infrastructure through Social Innovation)	Cílem projektu BEGIN je nahradit konvenční šedou infrastrukturu za modrozelenou – např. zelené střechy, parky, mokřady a otevřené vodní cesty.	Bergen, Moss
Růst měst se zelenými vlastnostmi a zvýšení biologické rozmanitosti v centru měst	Cílem je vytvořit potenciál pro rozvoj živějších obcí s místy vhodnými pro sociální kontakty, důraz je kladen na zelené plochy, obdělávanou půdu, kulturní a přírodní hodnoty.	Bergen, Larvik, Lørenskog, Nordre Follo, Skien, Stavanger
Projekt B-Watersmart	Výzkumný a vývojový projekt, který hledá řešení pro inteligentní nakládání se všemi dostupnými vodními zdroji s cílem minimalizovat nedostatek vody a její znečištění.	Bodø

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 10.11 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast energetiky

Oblast energetiky – úspory energií a využívání obnovitelných zdrojů energií		
Aktivita	Popis	Zapojená města
Projekt + CityxChange	Cílem je využívat efektivněji energii a její zdroje. Součástí je vývoj tzv. „Energeticky pozitivních bloků“, tj. městských čtvrtí, které spotřebovávají méně energie, než samy vyprodukují.	Trondheim (energeticky pozitivní blok Powerhous)
Projekt Triangulum	Projekt se snaží integrovat energii, mobilitu a informační a komunikační technologie do nových městských řešení. Podporuje se výstavba energetických center založených pouze na místních obnovitelných zdrojích energie.	Stavanger
Systém inteligentního venkovního osvětlení	Obce přecházejí na moderní a energeticky úsporná LED svítidla a zavádějí též systém inteligentního řízení osvětlení silnic, který umožňuje automatické nastavení množství světla podle intenzity provozu, včetně využití pohybových senzorů.	Bærum, Sandefjord, Tønsberg

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 10.12 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast mobility

Oblast udržitelné mobility – omezení emisí skleníkových plynů		
Aktivita	Popis	Zapojená města
Udržitelný rozvoj měst a dopravní systém	Růst osobní dopravy v metropolitních oblastech má být zajištěn veřejnou dopravou, chůzí nebo jízdou na kole. Ve městech jsou také vyvíjena řešení nabízející „mobilitu jako službu“, jejichž cílem je podpořit využívání sdílených vozidel (např. elektromobilů, nákladních kol či elektrokoloběžek).	Ålesund, Asker, Arendal, Bærum, Bodø, Drammen, Kristiansand, Larvik, Lørenskog, Moss, Nordre Follo
Projekt MOVE21 Innovation Labs	Projekt podporuje spoluvytváření, místní adaptaci a implementaci udržitelných městských mobilit a logistických řešení. Vznikají např. městské terminály pro překládku zboží do vozidel bez emisí s cílem snížit počet nákladních automobilů v centrech měst.	Asker, Bærum, Drammen.
Projekt Chytrá mobilita	Cílem projektu je vznik dopravních uzlů kombinujících veřejnou dopravu, sdílení automobilů, cyklostezky, parkoviště pro jízdní kola, dopravní informace a infrastrukturu pro chodce. Snahou je, aby občané nevjížděli auty do měst, ale využívali jiné možnosti přepravy.	Bergen, Stavanger, Tromsø
Podpora elektrifikace dopravy	Města zřizují nabíjecí stanice pro lodě a nákladní automobily a rozšiřují též možnosti pro dobíjení elektromobilů, např. s využitím sloupů veřejného osvětlení nebo formou dotací pro zřizovatele dobíjecích míst.	Ålesund, Arendal Bærum Stavanger

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 10.13 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast odpadů

Oblast udržitelného nakládání s odpady – zavádění principů oběhového hospodářství, třídění, recyklace, znovu užití, likvidace		
Aktivita	Popis	Zapojená města
Systém odsávání odpadu	Jedná se o podzemní potrubní systém, který přepravuje domovní odpad z domu nebo bytu přímo do centra likvidace odpadu.	Lørenskog, Tønsberg, Ullensaker
Zakopané nádoby na odpad	Jde o kontejnery skryté pod zemí s moderně navrženým vhazovacím sloupem jako jedinou viditelnou částí. Výhodou je, že tyto sběrače odpadu snižují nebezpečí požáru, jsou estetičtější a umožňují optimalizaci jejich vyvážení.	Larvik, Skien, Ullensaker
Udržitelné třídění a likvidace odpadu	Mnohá norská města samostatně třídí potravinový odpad, který je po dotřídění v bioplynové stanici přeměněn na bioplyn a hnojivo. Bioplyn se mimo jiné používá jako pohon do popelářských vozů, hnojivo pak v zemědělství. Plast je odeslán k recyklaci na nové plastové výrobky. Zbytkový odpad, který zůstane po vytrídění, je spalován s energetickým využitím.	Asker, Fredrikstad, Norde Follo
Tržní režim pro přebytečné suroviny	Cílem je vytvoření tržního systému, který usnadní využití hodnoty nevyužitých stavebních hmot, jako jsou nekontaminované zeminy, kámen, beton a asfalt. Efektem jsou nejen nižší nároky na skládkování, ale i menší objem nové výroby a efektivnější a kratší doprava.	Asker, Bærum
Sběrná místa, centra zpětného odkupu a podpora opětovného použití věcí	Některé obce zřizují sběrná místa, kde mohou občané odložit nepotřebné věci a oblečení. Tyto věci jsou opraveny a vyčištěny a dále distribuovány charitativním organizacím nebo jsou prodávány například přes centra zpětného odkupu. Další města podporují sběrná místa typu second-hand nebo vítají organizování „garážového prodeje“, kde je prodáváno použité zboží soukromými osobami.	Asker, Bærum, Nordre Follo, Ullensaker, Stavanger

Zdroj: Vlastní zpracování.

Oproti celé řadě výše prezentovaných projektů a činností sledovaných měst z oblasti jejich environmentální odpovědnosti jsou iniciativy **v kategoriích sociální, etické a filantropické odpovědnosti** na webech analyzovaných měst zastoupeny velmi sporadicky. V oblasti etické odpovědnosti obcí nebyla dokonce na webech sledovaných norských měst nalezena žádná mimořádná či zajímavá aktivita, která by mohla sloužit jako příklad dobré praxe. Identifikované aktivity ze sociální a filantropické oblasti společenské odpovědnosti norských obcí shrnuje Tab. 10.14.

Tab. 10.14 – Příklady dobré praxe v oblasti sociální a filantropické odpovědnosti norských měst

Aktivita	Popis	Zapojená města
Certifikace v systému „Rovné příležitosti v pracovním životě“	Jde o systém certifikace pro soukromé a veřejné subjekty, které chtějí systematicky pracovat s rovností žen a mužů ve své vlastní organizaci. V této souvislosti je podporována diverzita a nediskriminace nejen z hlediska pohlaví, ale i národnosti, invalidity, sexuální orientace a věku.	Arendal, Kristiansand
Podpora zaměstnanosti seniorů a inkluzivních pracovních programů	Některé norské obce nabízejí zkrácenou pracovní dobu pro seniory nad 62 let a mají zavedený program stáží nebo přizpůsobené pracovní programy pro osoby se zdravotním postižením či osoby jinak vyřazené z běžného pracovního života. Cílem je vytvořit inkluzivní a zdraví prospěšné pracoviště pro každého.	Lørenskog, Sandefjord, Skien, Tønsberg
Podpora dobrovolnictví – Projekt „Dobrovolnictví, spoluvytváření a sociální začleňování“	Cílem projektu je pomoci obcím rozvíjet vlastní dobrovolnickou politiku a posílit interakci a komunikaci mezi obcemi, dobrovolníky a občanskou společností. Jde především o vytváření inkluzivního a sociálně podporujícího prostředí pro děti a mladé lidi.	Larvik, Sandefjord, Tønsberg

Zdroj: Vlastní zpracování.

10.4 DISKUSE, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Na současných trzích jsou společenská odpovědnost podniků a iniciativy pro udržitelný rozvoj klíčovými parametry vytvářejícími přidanou hodnotu jak pro zákazníky, tak pro ostatní stakeholdery. Ne jinak tomu je i v oblasti veřejné správy, kde by udržitelnost a společenská odpovědnost měly být v dnešní době téměř samozřejmostí. Z tohoto hlediska se jeví provedení šetření v této oblasti jako velmi aktuální a přínosné. Zajímavý zdroj inspirace a námětů lze hledat zejména ve srovnání situace v jedné ze zemí bývalého sovětského bloku, jako je Česká republika a tradiční západoevropské země, kterou je Norsko. Je zřejmé, že dané dvě země prošly historicky zcela odlišným vývojem, což se samozřejmě zrcadlí i v mentalitě a smýšlení obyvatel, tedy i v jejich vztahu k přírodě, udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Výše nastíněná studie ale prokázala, že **z hlediska rozsahu a struktury komunikovaných MSR aktivit ve sledovaných městech není mezi zeměmi výrazný rozdíl**. To může být samozřejmě dáno celoevropskými iniciativami, které do jisté míry sjednocují činnosti a cíle všech evropských zemí, přes to je podle našeho názoru tento závěr sice poněkud překvapivý, ale pro Českou republiku, u které je v těchto směrech předpokládán méně rozvinutý přístup, poměrně pozitivní.

Jak norská, tak česká města nejvíce komunikují aktivity z oblasti ekonomické a environmentální odpovědnosti a nejméně činnosti sociální a etické odpovědnosti. Z toho samozřejmě pro obě země vyplývá jasné doporučení, aby tyto nejméně komunikované oblasti posílily. Norsko je na tom, co se týká prezentace aktivit v oblasti

etické odpovědnosti, poněkud lépe než Česko (např. v Norsku 80 % sledovaných měst alespoň publikuje na svém webu etický kodex či etické zásady, což v Česku pouze 56 %), ale u všech ostatních aktivit etické odpovědnosti jsou na tom města v obou zemích špatně. To je možná dáno i tím, že etiku svého fungování berou mnohá města, zejména v České republice, jako samozřejmost či vnitřní záležitost, a i když etický kodex mají a etické školení realizují, jen nevidí potřebu o tom informovat veřejnost. Je však důležité si uvědomit, že jakákoli chybějící informace, která je očekávaná či jinde obvyklá, rozhodně nepřispívá k dobré pověsti instituce a nepodtrhuje ani kvalitu jejího vnitřního fungování, což by právě existence a doklad dodržování etických pravidel v instituci mělo. Zajímavý je z našeho pohledu také rozdíl v míře informací o existenci linky hlášení neetického jednání, kdy česká města provozují tuto linku poněkud méně než města norská (o 20 %). V této záležitosti by jistě mohla hrát roli tradiční neochota hlásit pochybení či neetické jednání, která je v Česku dána zprofanováním povinnosti hlásit provinění proti režimu v době komunistické éry, a tak i dnes se může mnohým tento způsob řešení problémů jevit jako jakési „udávání“.

Také aktivity **sociální odpovědnosti** jsou na webech norských měst prezentovány poněkud více než v ČR, rozdíl ale není markantní. Je však zajímavé všimnout si, které aktivity dominují v Česku, a které naopak v Norsku. Norská města více než česká informují na svých webech o kvalitě pracovního prostředí, zdravé kultuře, zapojování zaměstnanců do procesů rozhodování, a také o boji proti diskriminaci a mobbingu, tedy o aktivitách podporující celkový rozvoj pracoviště a inkluzi. Česká města se naopak více než norská zaměřují na prezentaci pracovních benefitů (péči o zaměstnance), podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a na svobodu sdružování v odborech, což jsou aktivity zaměřené spíše na individuální spokojenost a rozvoj zaměstnanců a neomezování svobody. Opět se zde podle našeho názoru zajímavě odráží odlišná mentalita obou národů, kdy pro Čechy jsou důležité zejména osobní benefity a svoboda a pro Nory prosazení své osobnosti a respekt k diverzitě. Stejně zajímavý rozdíl mezi zeměmi lze vysledovat také při analýze aktivit **filantropické odpovědnosti** municipalit. Česká města výrazně převyšují města norská v prezentaci činností podporujících dárcovství, norská naopak výrazně komunikují podporu dobrovolnictví.

Na základě výše prezentovaných výsledků lze sledovaným norským i českým městům doporučit, aby věnovala **více pozornosti prezentaci činností z oblasti MSR uvnitř magistrátu či radnice** (kromě aktivit z oblasti ekonomické odpovědnosti), tedy aktivit přímo spojených s interními zaměstnanci, neboť zde mají města v obou zemích poměrně značné mezery. Prezentací daných informací lze totiž nejenom přilákat nové, kvalitní zaměstnance, ale také ve vztahu k veřejnosti podtrhnout kvalitu práce zaměstnanců současných.

Následná identifikace příkladů dobré praxe na webech sledovaných norských měst ve vztahu k jejich MSR jasně ukázala, že ačkoli norská města průměrně komunikují pouze 68 % ze sledovaných aktivit environmentální odpovědnosti, nabízejí na svých webových stránkách velké množství informací o celé řadě nejrůznějších konkrétních environmentálních projektů či iniciativ, které v této oblasti realizují či se jich účastní. Ve srovnání s množstvím identifikovaných příkladů dobré praxe v ostatních oblastech MSR u sledovaných norských měst je environmentální oblast rozhodně nejrozvinutější.

Zde mohou česká města hledat vhodnou inspiraci pro své aktivity, zejména co se týká například problematiky nakládání s odpady a podpory opětovného použití i recyklace, kde byla identifikována řada zajímavých aktivit, které česká města zatím nerealizují vůbec nebo pouze částečně. Analýza příkladů dobré praxe u norských měst potvrdila již předchozím výzkumem zjištěnou **nízkou prezentaci aktivit zaměřených přímo na zaměstnance radnice.** Na tuto oblast je vhodné se tedy do budoucna více zaměřit.

Ačkoli náš výzkum neposkytuje zcela komplexní náhled na problematiku MSR obcí v České republice a v Norku, neboť byl zaměřen především na analýzu informací z webových stránek měst, je možné konstatovat, že přinesl zajímavý přehled i komparaci ve sledovaných oblastech. To i vzhledem k tomu, že webové stránky stále patří mezi nejdůležitější komunikační nástroje obcí ve vztahu k veřejnosti. Zajisté by bylo vhodné získaná data rozšířit např. o identifikaci a analýzu příkladů dobré praxe měst v ČR, analýzu komunikace měst na sociálních sítích či provést komparaci ještě s dalšími zeměmi. Domníváme se však, že i tento rozsah výzkumu poskytl zajímavé náměty jak českým, tak norským městům na zdokonalení jejich MSR aktivit a také poukázal na určité nedostatky, které by se do budoucna mohly stát cílem zlepšení MSR úsilí sledovaných obcí.

SEZNAM LITERATURY

- Aminia, M.; Bienstock, C. C. (2014). Corporate Sustainability: An Integrative Definition and Framework to Evaluate Corporate, Practice and Guide Academic Research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12–19.
- Český statistický úřad. (2019). *Databáze demografických údajů za obce ČR*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr> (3. 1. 2019).
- De Andrés, J.; Lorca, P.; Martínez, A. B. (2010). Factors Influencing Web Accessibility of Big Listed Firms: An International Study. *Online Information Review*, 34(1), 75–97.
- Dogl, C.; Holtbrugge, D. (2014). Corporate Environmental Responsibility, Employer Reputation and Employee Commitment: An Empirical Study in Developed and Emerging Economies. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 1739–1762.
- Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Gallego, A. I.; Rodríguez-Domínguez, L.; García, I. M. (2011). Information Disclosed Online by Spanish Universities: Content and Explanatory Factors. *Online Information Review*, 35(3), 360–385.
- Girerd, I.; Jimenez, S.; Louvet, P. (2014). Which Dimensions of Social Responsibility Concern Financial Investors? *Journal of Business Ethics*, 121, 559–576.
- Gomes, R. C. (2004). Who Are the Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical Evidences on Environmental Influences in the Decision-Making Process of English Local Authorities. *Brazilian Administration Review*, 1, 34–52.
- Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, 21, 245–269.
- Ndaguba, E. A.; Hanyane, B. (2019). Stakeholder Model for Community Economic Development in Alleviating Poverty in Municipalities in South Africa. *Journal of Public Affairs*, 19, e1858.

- Nevado-Gil, M. T.; Gallardo-Vázquez, D. (2016). Información Sobre Responsabilidad Social Contenida en las Páginas Webs de los Ayuntamientos. Estudio en la Región del Alentejo. *Revista Española de Documentación Científica*, 39(4), e150.
- Park, J.; Lee, H.; Kim, C. (2014) Corporate Social Responsibilities, Consumer Trust and Corporate Reputation: South Korean Consumers' Perspectives. *Journal of Business Research*, 67, 295–302.
- Pauzuoliene, J.; Mauriciene, I. (2013). Implementation of Social Responsibility in Public Institutions. *Socia Research*, 4, 141–151.
- Rakitovac, K. A.; Bencic, M. T. (2020). Municipal Social Responsibility. In: *51st International Scientific Conference on Economic and Social Development; Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia, 26–27 March 2020*, 528–538.
- Servaes, H.; Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59, 1045–1061.
- Schwartz, M. S.; Carroll, A. B. (2008). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 47, 148–186.
- Solito, L.; Materassi, L. (2020). On a Municipality-Wide Scale. Social Media Use in Italian Municipalities: Information and Interaction. *AdComunica*, 20, 151–172.
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Statistics Norway Regional Population Projections*. Dostupné z: <https://www.ssb.no/> (21. 9. 2021).
- Svobodová, L.; Bednarska-Olejniczak, D.; Dittrichová, J. (2020). Social Media and other Channels of Communication in Municipality Environment – Case Study of Hradec Kralove Region. In: *Hradec Economic Days*. 10(1), University of Hradec Králové, Hradec Králové, Czech Republic, April 2–3, 2020, 761–769.
- Tetřevová, L.; Jelínková, M. (2019). Municipal Social Responsibility of Statutory Cities in the Czech Republic. *Sustainability*, 11(8), 1–19.
- Tetřevová, L.; Paták, M.; Kyrylenko, I. (2019). Web-based CSR Communication in Post-communist Countries. *Applied Economics Letters*, 26(10), 866–871.
- United Nations (UN). (2022). *Sustainable Development Goals*. Dostupné z: www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/ (9. 2. 2022).
- Yarimoglu, E. K.; Hacioglu, F.; Gencturk, S.; Kamali, Y. C.; Sayginer, C. (2015). A Qualitative Research on Municipalities' Social Responsibility Practices in Izmir City. *Journal of Yaşar University*, 10, 75–92.

Seznam zkratek

BEGIN	Blue Green Infrastructure through Social Innovation, tj. Modrozelená infrastruktura prostřednictvím sociálních inovací
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CE3SPA	Method of Communication of Economic, Environmental, Ethical, Social and Philanthropic Activities, tj. Metoda komunikování ekonomických, environmentálních, etických, sociálních a filantropických aktivit
CSR	Corporate Social Responsibility, tj. společenská odpovědnost firem
CZ-NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne, tj. klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EC	Economic Responsibility, tj. ekonomická odpovědnost
EN	Environmental Responsibility, tj. environmentální odpovědnost
ESG	Environmental, Social and Governance, tj. životní prostředí, sociální oblast a způsob řízení – kritéria pro udržitelnost
ET	Ethical Responsibility, tj. etická odpovědnost
EU	Evropská unie
EUR	Euro, tj. společná evropská měnová jednotka
GEI	Gender Equality Index, tj. index rovnosti žen a mužů
GHRM	Green Human Resource Management, tj. zelené řízení lidských zdrojů
GPG	Gender Pay Gap, tj. genderová příjmová nerovnost; příjmová propast mezi muži a ženami
GRI	Global Reporting Initiative, tj. Iniciativa globálního reportingu
HR	Human Resources, tj. lidské zdroje
I40	Industry 4.0
Kč	Koruna česká
LCA	Life-Cycle Assessment, tj. posuzování životního cyklu
LED	Light-Emitting Diode, tj. elektroluminiscenční dioda
MS	Microsoft
MSCI	Morgan Stanley Capital International, americká finanční společnost

MSR	Municipal Social Responsibility, tj. společenská odpovědnost obcí
MŽP ČR	Ministerstvo životního prostředí České republiky
N/A	Not Available, tj. data nejsou dostupná
NOK	Norská koruna
OBOS	Oslo Housing and Saving Society
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, tj. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
PH	Philanthropic Responsibility, tj. filantropická odpovědnost
PR	Průmyslová revoluce
PSS	Product Service System, tj. systém výrobek-slужba
rPET	Recyklovaný polyethylentereftalát
RSS kanály	Really Simple Syndication kanály, tj. kanály pro jednoduché shromažďování publikovaného obsahu
SC	Social Responsibility, tj. sociální odpovědnost
SSCM	Sustainable Supply Chain Management, tj. udržitelný management dodavatelských řetězců
TAČR	Technologická agentura České republiky
USA	United States of America, tj. Spojené státy americké
USD	United States Dollar, tj. americký dolar
USR	University Social Responsibility, tj. společenská odpovědnost univerzit
VŠ	Vysoká škola
1PR	První průmyslová revoluce
2PR	Druhá průmyslová revoluce
3PR	Třetí průmyslová revoluce
4PR	Čtvrtá průmyslová revoluce

Seznam tabulek

Tab. 3.1 – Relativní četnosti firem podle umístění prezentovaných služeb a informací o útvaru inovací podle velikosti firem	52
Tab. 3.2 – Absolutní a relativní četnosti firem podle umístění prezentovaných služeb	53
Tab. 3.3 – Nabízené služby prezentované na hlavní webové stránce, tj. na 1. úrovni	53
Tab. 3.4 – Služby nabízené po otevření záložky na webových stránkách, tj. na 2. úrovni	54
Tab. 3.5 – Služby nabízené ve spojení s výrobkem, tj. na 3. úrovni	55
Tab. 3.6 – Struktura firem chemického průmyslu z pohledu velikosti a odvětví	56
Tab. 3.7 – Relativní četnosti firem chemického průmyslu podle umístění prezentovaných služeb a informací o útvaru inovací podle velikosti firem	56
Tab. 3.8 – Služby prezentované na webových stránkách firem chemického průmyslu při marketingovém přístupu k servitizaci	56
Tab. 3.9 – Služby prezentované na webových stránkách firem chemického průmyslu při strategickém přístupu k servitizaci	57
Tab. 4.1 – Objem odpadu zpracovávaného k dalšímu použití (v mil. t)	69
Tab. 4.2 – Objem odpadu z domácností (v kg/obyvatele)	69
Tab. 4.3 – Celková míra využití odpadu z obalů (v %)	70
Tab. 4.4 – Míra využití odpadu z různých druhů obalů (v %)	71
Tab. 4.5 – Celková míra recyklace odpadu z obalů (v %)	72
Tab. 4.6 – Míra recyklace odpadu z různých druhů obalů (v %)	73
Tab. 4.7 – Možnosti zvýšení udržitelnosti obalu výrobku určeného na čištění toalet	75
Tab. 4.8 – Druhy realizovaných inovací a jejich úspěšnost	78
Tab. 4.9 – Environmentální požadavky konečných spotřebitelů při nákupu výrobků spotřební chemie a preference těchto požadavků	82
Tab. 4.10 – Důležitost eko-atributů obalů z pohledu spotřebitelů	83
Tab. 4.11 – Ochota spotřebitelů připravovat obaly k recyklaci	84
Tab. 4.12 – Ochota spotřebitelů třídit odpad	84
Tab. 4.13 – Ochota spotřebitelů uchovávat a odnášet vytríděný odpad	85
Tab. 6.1 – GPG podle odvětví v ČR za rok 2020	106
Tab. 6.2 – GPG podle pracovní pozice v ČR za rok 2020	106
Tab. 6.3 – GPG podle věku v ČR za rok 2020	107
Tab. 6.4 – GPG podle vzdělání v ČR za rok 2020	108
Tab. 6.5 – GPG podle odvětví v Norsku za rok 2020	109

Tab. 6.6 – GPG podle pracovní pozice v Norsku za rok 2020.....	110
Tab. 6.7 – Podíl mužů a žen ve společnostech kótovaných na burze podle pracovní pozice v Norsku za rok 2020.....	110
Tab. 6.8 – GPG podle věku v Norsku za rok 2020	110
Tab. 6.9 – GPG podle vzdělání v Norsku za rok 2020	111
Tab. 7.1 – Metoda CE3SPA.....	120
Tab. 7.2 – Zpřístupnění výročních zpráv a CSR reportů na webových stránkách TOP chemických podniků sídlících v Norsku	121
Tab. 7.3 – CSR komunikování TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na sociálních sítích.....	121
Tab. 7.4 – Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách	122
Tab. 7.5 – Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku na firemních webových stránkách	123
Tab. 7.6 – Zpřístupnění výročních zpráv a CSR reportů na webových stránkách TOP chemických podniků sídlících v České republice	125
Tab. 7.7 – CSR komunikování TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na sociálních sítích.....	125
Tab. 7.8 – Rozsah CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách.....	126
Tab. 7.9 – Struktura CSR aktivit komunikovaných TOP chemickými podniky sídlícími v České republice na firemních webových stránkách.....	128
Tab. 9.1 – Metoda CE3SPA upravená pro sledování společenské odpovědnosti univerzit	150
Tab. 9.2 – USR komunikování českých veřejných vysokých škol na sociálních sítích ..	152
Tab. 9.3 – Rozsah USR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách.....	152
Tab. 9.4 – Struktura USR aktivit komunikovaných českými veřejnými vysokými školami na jejich webových stránkách.....	154
Tab. 9.5 – USR komunikování TOP 10 norských vysokých škol na sociálních sítích....	155
Tab. 9.6 – Rozsah USR aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách.....	156
Tab. 9.7 – Struktura USR aktivit komunikovaných TOP 10 norskými vysokými školami na jejich webových stránkách.....	157
Tab. 10.1 – Seznam analyzovaných českých a norských měst.....	171
Tab. 10.2 – Metoda CE3SPA upravená pro sledování společenské odpovědnosti municipalit.....	172
Tab. 10.3 – Existence odkazů na sociální sítě na webu českých a norských měst	173

Tab. 10.4 – Rozsah MSR aktivit komunikovaných českými statutárními městy na jejich webových stránkách	174
Tab. 10.5 – Rozsah MSR aktivit komunikovaných norskými městy na jejich webových stránkách.....	175
Tab. 10.6 – Struktura MSR aktivit komunikovaných českými a norskými městy na jejich webových stránkách	177
Tab. 10.7 – Příklady dobré praxe v oblasti ekonomické odpovědnosti norských měst ...	179
Tab. 10.8 – Příklady dobré praxe v oblasti vnitřních aktivit radnice v rámci environmentální odpovědnosti norských měst	180
Tab. 10.9 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast vzdělávání	181
Tab. 10.10 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast biodiverzity	181
Tab. 10.11 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast energetiky.....	182
Tab. 10.12 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast mobility	182
Tab. 10.13 – Příklady dobré praxe v oblasti aktivit s celospolečenským dopadem v rámci environmentální odpovědnosti norských měst – Oblast odpadů.....	183
Tab. 10.14 – Příklady dobré praxe v oblasti sociální a filantropické odpovědnosti norských měst	184

Seznam obrázků

Obr. 2.1 – Přínosy a rizika implementace konceptu Industry 4.0 v kontextu ekonomické odpovědnosti podniků	38
Obr. 2.2 – Přínosy a rizika implementace konceptu Industry 4.0 v kontextu sociální odpovědnosti podniků	39
Obr. 2.3 – Přínosy implementace konceptu Industry 4.0 v kontextu environmentální odpovědnosti podniků	40
Obr. 4.1 – Motivátory zavádění environmentálních inovací	79
Obr. 4.2 – Bariéry zavádění environmentálních inovací	79
Obr. 4.3 – Vnímané výhody nákupu v bezobalových prodejnách.....	86
Obr. 4.4 – Vnímané nevýhody nákupu v bezobalových prodejnách.....	87
Obr. 6.1 – Rozdíl v průměrné hrubé hodinové mzdě žen a mužů ve vybraných evropských zemích v roce 2020	103
Obr. 6.2 – Index rovnosti žen a mužů v EU 27 v roce 2021	104
Obr. 6.3 – Vývoj GPG v ČR v letech 2006–2020	105
Obr. 6.4 – Vývoj GPG v Norsku v letech 2007–2020.....	108
Obr. 7.1 – Komparace rozsahu CSR aktivit komunikovaných sledovanými TOP chemickými podniky sídlícími v Norsku a České republice na jejich webových stránkách	130
Obr. 9.1 – Cíle udržitelného rozvoje	159
Obr. 9.2 – Komparace rozsahu USR aktivit komunikovaných sledovanými českými a norskými vysokými školami na jejich webových stránkách	165
Obr. 10.1 – Komparace rozsahu MSR aktivit komunikovaných sledovanými českými a norskými městy na jejich webových stránkách	175

Souhrn

Kniha je věnována fenoménu společenské odpovědnosti, a to nejen z pohledu tradičně uplatňovaného konceptu společenské odpovědnosti firem, ale i nově vzniklých konceptů jako jsou koncept společenské odpovědnosti univerzit a koncept společenské odpovědnosti municipalit. Cílem této knihy je komplexně představit tyto tři koncepty ve vzájemných souvislostech, vymezit jejich teoretická východiska, charakterizovat alternativní oblasti a aktivity, vysvětlit efektivní praktiky společensky odpovědného chování firem, univerzit a municipalit (obcí), a to s důrazem na moderní trendy a příklady dobré praxe z České republiky a Norska. Kniha je výsledkem řešení mezinárodního projektu „Programme for Exchange of Best Practices in Social Responsibility“, č. EHP-BFNU-OVNKM-3-134-01-2020, financovaného z Fondu pro bilaterální vztahy v rámci Fondů EHP a Norska 2014–2021.

Na úvodní část, která poskytuje vhled do problematiky a jejíž součástí je i vymezení sledovaných cílů a představení použité metodiky, navazuje první kapitola, věnovaná východiskům studia společensky odpovědného chování jakýchkoli ekonomických subjektů. Tato východiska nabízí koncept společenské odpovědnosti firem, který vznikl jako historicky první a dosud zaznamenal největší rozmach. Lze ho tedy využít jako cenný zdroj poznání pro rozvíjení dalších, navazujících, konceptů. Kromě vysvětlení jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti firem je součástí této kapitoly také představení teorií, které tvoří základ studia společensky odpovědného chování a shrnutí praktických přínosů uplatnění konceptu společenské odpovědnosti firem.

Druhá kapitola zasazuje problematiku společenské odpovědnosti firem do souvislosti s historickými ekonomickými, sociálními, environmentálními i technologickými výzvami. Představen je kontext konceptu společenské odpovědnosti firem a jednotlivých průmyslových revolucí, a to s akcentem na Čtvrtou průmyslovou revoluci a Industry 4.0.

Ve třetí kapitole je představena servitizace využívající nástroje Industry 4.0. Servitizace je zde prezentována jako potenciální nástroj dosažení udržitelného rozvoje. Diskutována jsou nejen teoretická východiska servitizace, ale především přístupy českých výrobních podniků, zejména podniků chemického průmyslu, jako významné kategorie environmentálně citlivých podniků, k servitizaci. Součástí této kapitoly jsou i zajímavé příklady dobré praxe v oblasti servitizace.

Čtvrtá kapitola je věnována udržitelnému balení jako jedné z progresivních aktivit společenské odpovědnosti firem. Představena je podstata udržitelných dodavatelských řetězců a udržitelného balení v kontextu společenské odpovědnosti firem. Prezentována je komparace rozsahu produkováných odpadů včetně odpadu z obalů v České republice a Norsku a návazně jsou diskutovány udržitelné inovační procesy v oblasti obalového hospodářství s ohledem na postoje zákazníků jako klíčových stakeholderů.

V páté kapitole je pojednáno o zeleném řízení lidských zdrojů jako perspektivní aktivitě společenské, přesněji sociální, odpovědnosti firem, aplikované na cestě k udržitelnému rozvoji. Specifikovány jsou možné součásti zeleného řízení lidských zdrojů jak v podobě aktivit zaměřených na samotné zaměstnance (zelený nábor, zelené řízení výkonu, zelené vzdělávání a rozvoj, zelené odměňování či zelené zaměstnanecké vztahy),

tak aktivity podporované zaměstnanci podniku (např. zelená budova, bezpapírová kancelář, podpora recyklace či sdílení automobilů). Návazně je zhodnoceno jejich využití v praxi vybraných chemických podniků působících v České republice.

Také šestá kapitola pojednává o aktuálním tématu interní sociální odpovědnosti firem, a to o rovnosti mužů a žen na pracovišti. Diskutováno je toto téma nejen z teoretického úhlu pohledu, ale především z pohledu praktických dimenzí, a to jak obecně zemí EU, tak konkrétně České republiky i neunijní země – Norska. Opomenuty ani v tomto případě nejsou příklady dobré praxe přenositelné na mezinárodní úrovni.

Sedmá kapitola je věnována společensky odpovědnému komunikování firem, konkrétně firem chemického průmyslu, které představuje klíčovou aktivitu v rámci společensky odpovědného úsilí firem. Na úvod této kapitoly jsou představena východiska komunikování společensky odpovědných aktivit firem. Návazně je zhodnocen a komparován rozsah a struktura online komunikovaných společensky odpovědných aktivit chemickými firmami působícími v České republice a Norsku a formulována jsou opatření, která by měla vést ke zvýšení úrovně společensky odpovědného (web) komunikování.

Osmá kapitola vytváří bázi pro přechod od pojednání o tradičně pojatém pojetí společenské odpovědnosti firem k pojednání o nově ustanovených konceptech společenské odpovědnosti, uplatňovaných alternativními ekonomickými subjekty. Diskutována a na praktických příkladech dokumentována je zde možnost zabudování prosociálních a environmentálních závazků do nekonvenčních modelů firem v podobě obecně prospěšných korporací, družstev a sociálních podniků.

Devátá kapitola je věnována konceptu společenské odpovědnosti univerzit, a to jak z hlediska uplatňování společensky odpovědného chování, tak z hlediska online komunikování společensky odpovědných aktivit tímto typem ekonomických subjektů. Komparovány jsou vybrané aspekty společensky odpovědného úsilí univerzit v České republice a Norsku. Představeny jsou rovněž příklady dobré praxe, které se mohou stát návodem pro zvýšení výkonnosti v oblasti společenské odpovědnosti univerzit nejen v uvedených dvou zemích.

V desáté kapitole je představen další alternativní koncept společenské odpovědnosti, konkrétně koncept společenské odpovědnosti municipalit. Zhodnocena a komparována je úroveň společensky odpovědného online komunikování velkých měst v České republice a Norsku. Identifikovány jsou také inspirativní příklady dobré praxe ekonomicky, environmentálně a sociálně odpovědných aktivit norských měst přenositelné do praxe dalších obcí po celém světě.

Summary

The book is devoted to the phenomenon of social responsibility, not only from the point of view of the traditionally applied concept of corporate social responsibility, but also newly emerging concepts such as the concept of university social responsibility and the concept of municipal social responsibility. The aim of this book is to provide comprehensive presentation of these three concepts in the context of their mutual interrelationship, to define their theoretical points of departure, to characterise alternative areas and activities, to explain effective practices in the socially responsible behaviour of companies, universities and municipalities, with an emphasis on modern trends and examples of good practice from the Czech Republic and Norway. The book is the result of the international project “Programme for Exchange of Best Practices in Social Responsibility”, no. EHP-BFNU-OVNKM-3-134-01-2020, financed by the Fund for Bilateral Relations within the framework of the EEA and Norway Grants 2014–2021.

The introductory section, which provides an insight into the issue and includes a definition of the objectives pursued as well as an introduction to the methodology used, is followed by the first chapter, devoted to the points of departure for study of the socially responsible behaviour of any economic entities. These points of departure offer the concept of corporate social responsibility, which was the first to emerge historically and which has experienced the greatest growth to date. It can therefore be used as a valuable source of knowledge for the development of other, related concepts. Apart from explanation of the individual pillars of corporate social responsibility, this chapter also introduces the theories which form the basis for study of socially responsible behaviour and summarises the practical benefits of applying the concept of corporate social responsibility.

The second chapter places the issue of corporate social responsibility in the context of historical economic, social, environmental and technological challenges. The context of the concept of corporate social responsibility and individual industrial revolutions is presented, with an emphasis on the Fourth Industrial Revolution and Industry 4.0.

The third chapter introduces servitisation using tools of Industry 4.0. Servitisation is presented here as a potential tool for achieving sustainable development. It discusses not only the theoretical background of servitisation, but above all the approaches to servitisation taken by Czech manufacturing companies, in particular companies in the chemical industry in their capacity as an important category of environmentally sensitive companies. This chapter also includes interesting examples of good practice in the field of servitisation.

The fourth chapter is dedicated to sustainable packaging as one of the progressive activities in the field of social responsibility performed by companies. The essence of sustainable supply chains and sustainable packaging is presented here in the context of corporate social responsibility. A comparison of the scope of waste produced, including packaging waste, in the Czech Republic and Norway is presented and sustainable innovation processes in packaging are discussed with regard to the attitudes of customers in their capacity as key stakeholders.

Discussion is presented in the fifth chapter of green human resource management as a promising activity in the field of corporate social responsibility, applied on the path towards sustainable development. Possible components of green human resource management are specified, both in the form of activities aimed at the employees themselves (green recruitment, green performance management, green training and development, green remuneration or green employee relations) as well as activities supported by company employees (e.g. a green building, paperless office, support for recycling or car sharing). Their use in the practice of selected chemical companies operating in the Czech Republic is evaluated in relation to this.

The sixth chapter also deals with a current topic in the field of internal social responsibility of corporations, namely gender equality in the workplace. This topic is discussed not only from a theoretical point of view, but in particular from the point of view of practical dimensions, both as regards EU countries in general, the Czech Republic in particular and a non-EU country – Norway. Examples of internationally transferable good practice are also given.

The seventh chapter is devoted to communication of corporate social responsibility, specifically by companies in the chemical industry, this being a key activity within the framework of efforts to ensure corporate social responsibility. This chapter begins by introducing the points of departure for communication of socially responsible activities by companies. In relation to this, the scope and structure of online communication of socially responsible activities by chemical companies operating in the Czech Republic and Norway is assessed and compared, and measures are formulated which should lead to an increase in the level of (web) communication of socially responsible activities.

The eighth chapter creates a basis for transition from discussion of the traditional concept of corporate social responsibility to discussion of the newly established concepts of social responsibility applied by alternative economic entities. The possibility of incorporating prosocial and environmental commitments into unconventional corporate models in the form of public benefit corporations, cooperatives and social enterprises is discussed and documented using practical examples.

The ninth chapter is devoted to the concept of university social responsibility, both from the point of view of application of socially responsible behaviour and from the point of view of online communication of socially responsible activities by this type of economic entity. Selected aspects of socially responsible efforts of universities in the Czech Republic and Norway are compared. Examples of good practice which could be used as a guide for improving performance in the field of social responsibility of universities in these two countries and beyond are also presented.

The tenth chapter introduces another alternative concept of social responsibility, namely the concept of municipal social responsibility. The level of online communication of socially responsible activities by large cities in the Czech Republic and Norway is assessed and compared. Inspirational examples of good practice are also identified in economically, environmentally and socially responsible activities of Norwegian municipalities which are transferable to other municipalities around the world.

Název	MODERNÍ TRENDY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM, UNIVERZIT A MUNICIPALIT
Autoři	Příklady dobré praxe z České republiky a Norska doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D. prof. Atle Midttun a kolektiv
Recenzenti	doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.
Vydavatel	Univerzita Pardubice
Odpovědný redaktor	doc. Ing. Martin Adam, Ph.D.
Datum vydání	červen 2022
Stran	198
Náklad	e-kniha
Vydání	první
Výroba	Polygrafické středisko Univerzity Pardubice
Zpracování obálky	Diana Jeřábková

ISBN 978-80-7560-418-7 (pdf)

ISBN 978-80-7560-418-7 (pdf)