

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Management udržitelnosti ve vybraném podniku

Sustainability management in the selected company

Bc. Jakub Lanči

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Management udržitelnosti ve vybraném podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2024

v. r. *Jakub Lančí*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte literární rešerši problematiky managementu udržitelnosti.
2. Představte vybraný podnik a zhodnoťte současný stav podniku v oblasti managementu udržitelnosti.
3. Proveďte analýzu a zhodnoťte stav příbuzných subjektů v oblasti udržitelnosti.
4. Vytvořte návrh strategie udržitelnosti ve vybraném podniku.
5. Zhodnoťte navrženou strategii a vytvořte závěr.

Studijní program

Projektové a procesní řízení

Poděkování

Rád bych vyjádřil vděk paní doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za její užitečné a odborné rady, stejně jako za čas, který mi věnovala při vypracování mé diplomové práce.

Dále patří poděkování společnosti LYSS, s.r.o., mé rodině, přátelům a známým, kteří mi poskytli možnost diskutovat o tématu a vyslechnout si jejich názory.

Obsah

Úvod.....	6
1 Teoretická část.....	7
1.1 Definice pojmů	8
1.2 Tři pilíře udržitelnosti	13
1.2.1 Ekonomický pilíř.....	14
1.2.2 Sociální pilíř.....	15
1.2.3 Enviromentální pilíř	17
1.3 ESG	19
1.4 CSR koncept.....	21
1.5 Cíle udržitelného rozvoje	24
1.6 Církulární ekonomika	26
1.7 Ostatní pojmy	30
1.7.1 Greenwashing	30
1.7.2 Greenhushing	32
2 Metodická část.....	34
2.1 Předpoklady pro provedení analýzy a komparace	34
2.2 Popis výzkumné metody – Saatyho metoda.....	34
2.3 Výstup výzkumu	39
2.4 Omezení výzkumu	39
3 Praktická část	41
3.1 Představení společnosti	42
3.2 Kritéria hodnocení udržitelnosti	44
3.3 Udržitelnost ve společnosti LYSS	47
3.3.1 Odpovědný přístup k životnímu prostředí.....	47

3.3.2	Odpovědný přístup ke společnosti	53
3.3.3	Zodpovědný přístup k řízení společnosti.....	55
3.4	Kritéria pro výběr příbuzných subjektů	56
3.4.1	Výběr subjektů	57
3.5	Udržitelnost příbuzných subjektů	58
3.5.1	Odpovědný přístup k životnímu prostředí	58
3.5.2	Odpovědný přístup ke společnosti	64
3.5.3	Zodpovědný přístup k řízení společnosti.....	66
3.6	Návrh strategie udržitelnosti.....	69
3.7	Zhodnocení navržené strategie	78
	Závěr	81
	Seznam použitých zkratk	84
	Seznam použitých zdrojů	85
	Seznam tabulek.....	90
	Seznam obrázků	91
	Seznam příloh.....	92
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Počátkem průmyslové revoluce v 18. století našeho letopočtu došlo k zásadnímu vychýlení křivky trendu hospodářského růstu, která začala téměř exponenciálně růst. Rostoucí trend šel ruku v ruce s prudkým nárůstem populace, díky významnému pokroku v lékařské péči, hygieně a dostatku potravin. Při obrovském nátlaku na růst si společnost neuvědomovala nebo záměrně opomíjela omezenost přírodních zdrojů a značný dopad na životní prostředí, který vytvářel nesplnitelný dluh pro budoucí generace.

Obrovský nátlak na růst a pokrok přetrvává dodnes, nicméně společnost si již začíná uvědomovat, že k těmto omezeným zdrojům a k životnímu prostředí by mělo být přistupováno zodpovědně a s respektem, aby pokračující růst a vývoj společnosti byl udržitelný i pro budoucí generace na planetě Zemi.

Cílem práce je vytvořit návrh strategie udržitelnosti ve vybrané společnosti. Za účelem dosažení tohoto cíle je nutné nejprve zanalyzovat a následně zhodnotit současný stav podniku v oblasti managementu udržitelnosti společně s příbuznými subjekty. Návrh strategie je vypracován na základě výstupů ze zvolené metody hodnocení.

Práce se dělí na tři části – teoretická, metodická a praktická. Teoretická část je zaměřena na literární rešerši rozsáhlé oblasti problematiky managementu udržitelnosti. Na úvod jsou zmíněné odlišné definice udržitelnosti. V návaznosti jsou definovány tři základní pilíře udržitelnosti, ze kterých vychází, taktéž definovaná, zkratka ESG. Dále je charakterizován koncept CSR (Corporate Social Responsibility), který se více blíží podnikatelskému prostředí, společně s cíli udržitelného rozvoje a cirkulární ekonomikou. Teoretická část je zakončena popsáním moderních termínů, se kterými se lze stále častěji setkat u problematiky udržitelnosti.

Metodická část popisuje výzkumnou metodu použitou pro naplnění stanoveného cíle diplomové práce. V rámci kapitoly jsou upřesněny předpoklady pro provedení výzkumu a následně je detailně popsána zvolená výzkumná metoda.

V praktické části je analyzován současný stav udržitelnosti vybraného podniku společně s jeho příbuznými subjekty. Po provedení kvalitativního výzkumu jsou data kvantifikována prostřednictvím Saatyho metody párového porovnávání. Výstupem použití metody je vytvoření návrhu strategie udržitelnosti pro vybraný podnik. Praktická část je zakončena zhodnocením návrhu strategie.

1 Teoretická část

První podkapitola v teoretické části se věnuje výhradně definicím jednotlivých pojmů jako je udržitelnost, management udržitelnosti a udržitelný rozvoj. Je zde zmíněna celá řada definicí významných společností, organizací a autorů zabývajících se tímto komplexním tématem. Definice jsou v podkapitole vzájemně porovnávány a diskutovány.

Druhá podkapitola je věnována třem základním pilířům udržitelnosti – ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu, které se objevují v anglické literatuře pod pojmem „Tripple bottom line“. Autor popisuje, co stálo za vývojem této teorie a jakou myšlenku daná teorie prosazuje. Každý pilíř je blíže popisován s konkrétními aspekty, které jsou v něm obsaženy.

Třetí podkapitola se zabývá zkratkou ESG v oblasti investic a podnikových procesů. Popisuje, jak se původně vytvořený nástroj pro investory stal součástí byznysových strategií a jak dochází k měření ESG skóre odrážející vliv podniku na životní prostředí, společnost a jakým stylem probíhá řízení podniku, které představuje v dnešní době klíčové kritérium pro investory a banky. Podkapitola podrobněji analyzuje jednotlivé aspekty ESG (Environment, Social, Governance) a jsou zdůrazněny existence odlišných rámců a standardů pro měření a dosažení nastavených ESG cílů, s nejčastěji používaným rámcem Global Reporting Initiative (GRI).

Čtvrtá podkapitola hovoří o společenské odpovědnosti firem (CSR) jako samoregulačním obchodním modelu, který zdůrazňuje odpovědnost podniků vůči zainteresovaným stranám, veřejnosti a sobě. Podkapitola dále identifikuje čtyři základní kategorie v rámci CSR – závazek k ochraně životního prostředí, etická odpovědnost, filantropická odpovědnost a finanční odpovědnost. Autor zdůrazňuje, že každá kategorie může být cílem angažovanosti podniku, a že CSR přináší mnoho výhod, včetně zvýšení povědomí o značce, zlepšení vztahů s investory, lepšího propojení se zaměstnanci a prevence rizik.

Pátá podkapitola zmiňuje 17 cílů udržitelného rozvoje v rámci Agendy 2030, které byly přijaty všemi členskými zeměmi OSN, mající za úkol dosáhnout důstojnosti, míru a prosperity do stanoveného roku. V podkapitole jsou zdůrazňovány výzvy v dosahování těchto cílů, jako je boj proti chudobě a hladovění, nedostatečný pokrok v rovnosti mužů a žen nebo další výzvy spojené s klimatickými změnami. Dále autor specifikuje jednotlivé

cíle a zdůrazňuje potřebu pravidelného měření a vyhodnocování pokroku s důrazem na transparentnost a odpovědnost.

V šesté podkapitole je definován pojem cirkulární ekonomika, který představuje strategii zaměřenou na udržení hodnoty výrobků v ekonomickém systému s cílem minimalizovat odpad. Dále se podkapitola věnuje základním principům oběhového hospodářství, odkazuje na významné nevládní organizace, jako je Ellen MacArthur Foundation a Institut Cirkulární Ekonomiky. Autor poslední část podkapitoly věnuje politikám Evropské unie, s důrazem na Evropský akční plán pro oběhové hospodářství, a schválenou strategii na národní úrovni – Cirkulární Česko 2040.

Sedmá podkapitola je věnována pojmům jako je Greenwashing a Greenhushing v kontextu firemní environmentální odpovědnosti. Greenwashing je strategie, kdy firmy prezentují své produkty jako ekologické, i když realita nemusí odpovídat tvrzením. Greenhushing, naopak, znamená, že firmy záměrně neinformují o svých udržitelných aktivitách. Oba jevy zdůrazňují nutnost upřímnosti a transparentnosti v podnikání pro skutečnou udržitelnost a lepší budoucnost, přičemž nedostatek správných informací může bránit pokroku v této oblasti.

1.1 Definice pojmů

Udržitelnost se může zdát trendem posledních několika dekad, nicméně první zmínky o myšlence udržitelnosti se datují již od roku 1713, kdy saský správce lesů Hans Carl von Carlowitz vydal první knihu o lesních vědách. V publikaci se zmiňuje o rostoucím zájmu o využívání přírodních zdrojů a ekonomickém rozvoji, který probíhá na úkor kvality životního prostředí. Hans Carl tvrdil, že dřevo bude stejně důležité jako náš „denní chléb“, a že by mělo být těchto omezených zdrojů využíváno s rozvahou tak, aby existovala rovnováha mezi růstem dřeva a jeho těžbou. Z tohoto důvodu doporučoval organizovat ekonomiku tak, aby v dlouhodobém horizontu nedocházelo k nedostatku omezených zdrojů. Při aplikaci této myšlenky na lesnictví, zkrátka tam, kde dochází k významné těžbě by se společnost měla soustředit na podporu růstu nových stromů. Vzhledem k tomu, že v odvětví lesnictví je nutné uvažovat v dlouhodobých dimenzích, tak Carlowitzův zákon o trvalém využívání zdrojů se stal ústřední myšlenkou konceptu udržitelnosti a udržitelného rozvoje, kterého je dosaženo správným managementem (Keiner, 2005).

Definovat samotné slovo udržitelnost je velmi náročné, existuje mnoho definic, které jsou různorodé nebo dokonce protichůdné. Udržitelnost lze chápat jako myšlenku zaměřující se na řešení hlavních problémů životního prostředí jako je změna klimatu, ztráta biologické rozmanitosti, degradace půdy nebo znečištění ovzduší a vody. Udržitelnost je často v literatuře definována stejně jako související pojem udržitelný rozvoj. Nicméně UNESCO tyto dva pojmy rozlišuje, udržitelnost považuje za dlouhodobý cíl a udržitelný rozvoj za termín, který se týká celého množství procesů a cest k dosažení zmíněné udržitelnosti (Salaz-Zapata, Oriz-Muñoz, 2018).

Pojem management udržitelnosti pojí koncept udržitelnosti s konceptem řízení. Definice pojmu se v literatuře více váže s podnikem a již ne tolik se společností jako celkem. Schaltegger (2013) v knize *Encyclopedia of Corporate and Social Responsibility* definuje termín jako snahu o úspěšnou integraci ekologických, sociálních a ekonomických aspektů ve firmě. Za úspěšnou integrací stojí nově vznikající pozice v podnicích jako jsou například manažeři udržitelného rozvoje, CSR manažeři nebo manažeři firemní odpovědnosti, kteří jsou odpovědní za správnou organizaci sociálních a environmentálních aktivit, které jsou v souladu se strategickými a obchodními cíli podniku.

Přesněji definovat management udržitelnosti se povedlo americké výzkumné společnosti Gartner, Inc., která pojem definuje jako manažerskou disciplínu zahrnující podnikové strategie, provozní schopnosti, kompetence, chování a kulturu, která se zaměřuje na jednotlivé produkty, služby, samotný podnik a dodavatelský řetězec a usiluje o optimální vyvážení výkonnosti a výsledků organizace v rámci environmentálních, ekonomických a sociálních kritérií ve všech časových rovinách (Gartner, n.d.).

Pod zmíněnou definicí si lze lépe představit co vše pojem management udržitelnosti představuje a čeho všeho se týká. Jedná se o velké množství disciplín, které se dotýkají veškerých procesů uvnitř podniku a jsou vzájemně úzce provázány. Správným řízením by měla být zajištěna rovnováha mezi efektivním růstem podniku a třemi základními aspekty. Společnost Gartner ve své definici také dává důraz na všechny časové roviny, přítomnost, minulost a budoucnost.

Úzce spojený pojem s managementem udržitelnosti je udržitelný rozvoj, který se považuje za důsledek správně aplikovaného managementu udržitelnosti. Nejrozšířenější definice udržitelného rozvoje byla etablována roku 1987 ve studii s názvem *Naše*

společná budoucnost, také přezdívána jako Zpráva Brundtlandové (odvozena od norské předsedkyně Gro Harlem Brundtland), která byla vydána Světovou komisí Organizace spojených národů pro životní prostředí a rozvoj. Ve zprávě definují udržitelný rozvoj jako rozvoj, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své (World Commission On Environment and Development, 1987). Ačkoliv je tato definice poněkud vágní, tak poskytuje rámec pro integrování environmentálních politik a rozvojových strategií, cílem udržitelného rozvoje je udržet hospodářský růst a zároveň dlouhodobě chránit vzácné hodnoty životního prostředí. Klíčovým principem udržitelného rozvoje, který je základem všech ostatních, je integrace tří prvků – environmentálních, sociálních a ekonomických aspektů, do všech hledisek rozhodování (Emas, 2015).

Samotný pojem „udržitelný rozvoj“ byl roku 1992 v České republice jednotně vymezen v zákoně o životním prostředí § 6 č. 17/1992 Sb. takto:

„Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“

Lze si povšimnout, že definice je velmi podobná jako výše zmíněná definice Organizace spojených národů (OSN), pouze dává větší důraz na přírodu a přirozenou funkci ekosystémů, které jsou zákonem o ochraně přírody a krajiny č. 114/1992 Sb. definovány jako funkční soustava živých a neživých složek životního prostředí, jež jsou navzájem spojeny výměnou látek, tokem energie a předáváním informací a které se navzájem ovlivňují a vyvíjejí v určitém prostoru a čase. Právě důraz na přírodu a přirozené životní prostředí je velmi důležitý v rámci udržitelnosti, vzhledem k tomu, že se jedná o vše, co vytváří přirozené podmínky pro existenci organismů, včetně člověka, a je předpokladem dalšího vývoje společnosti.

Poslední definicí, která se více přibližuje k podnikatelskému prostředí je definice od nezávislé výzkumné skupiny Mezinárodního institutu pro udržitelný rozvoj (International Institute for Sustainable Development), která vznikla ve spolupráci s nadnárodní společností poskytující profesionální služby v oblasti auditu, daní, finančního poradenství a podnikových rizik – Deloitte a Světovou podnikatelskou radou

pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development). InSTITUTE udržitelný rozvoj definují jako:

„Udržitelný rozvoj znamená pro obchodní podnik přijetí takových obchodních strategií a činností, které uspokojují potřeby podniku a jeho zainteresovaných stran v současnosti a zároveň chrání, udržují a posilují přírodní a lidské zdroje, které budou potřebné v budoucnosti.“

Zmíněná definice se zmiňuje o závislosti podniku na přírodních a lidských zdrojích, konkrétně zdůrazňuje, že hospodářská činnost nesmí tyto zdroje nenapravitelně znehodnotit nebo zničit a zároveň uznává, že hospodářský rozvoj musí odpovídat potřebám podniku a jeho zainteresovaných stran, které zahrnují akcionáře, věřitele, zákazníky, zaměstnance, dodavatele a další komunity. Úkolem definice je pomoci ředitelům podniků aplikovat koncept udržitelného rozvoje na jejich vlastní organizace. Nicméně je důležité upozornit, že udržitelného rozvoje nemůže dosáhnout jednotlivý podnik zcela sám, ale pouze s nápomocí každého účastníka globální ekonomiky, jako jsou například spotřebitelé nebo vláda, kteří budou ochotni udržitelný rozvoj přijmout jako všudypřítomnou filozofii (WBCSD, n.d.).

Všechny vyjmenované definice mají jednu společnou myšlenku, že udržitelnost je především založena na harmonii a rovnováze mezi třemi základními pilíři – ekonomickým, sociálním a enviromentálním. Každý z pilířů by měl mít ve společnosti stejný význam a ani jeden z nich by neměl být upřednostňován před druhým, aby bylo docíleno požadované harmonie a rovnováhy.

Bylo vyjmenováno celkem 5 definic týkajících se managementu udržitelnosti a udržitelného rozvoje, které pocházejí od výzkumných společností, organizací, významných autorů a ze zákona České republiky o životním prostředí. Autor si dovolil sestavit tabulku s jednotlivými definicemi pro lepší přehled.

Tab. 1: Definice pojmů

Definice managementu udržitelnosti	
Autor definice	Znění definice
Stefan Schaltegger	Snaha o úspěšnou integraci ekologických, sociálních a ekonomických aspektů ve firmě.
Gartner, Inc.	Manažerská disciplína zahrnující podnikové strategie, provozní schopnosti, kompetence, chování a kulturu, která se zaměřuje na jednotlivé produkty, služby, samotný podnik a dodavatelský řetězec a usiluje o optimální vyvážení výkonnosti a výsledků organizace v rámci environmentálních, ekonomických a sociálních kritérií ve všech časových rovinách.
Definice udržitelného rozvoje	
Autor definice	Znění definice
World Commission On Environment and Development	Udržitelný rozvoj je rozvoj, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své.
Zákon o životním prostředí § 6 č. 17/1992 Sb.	Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.

International Institute for Sustainable Development, Deloitte, World Business Council for Sustainable Development	Udržitelný rozvoj znamená pro obchodní podnik přijetí takových obchodních strategií a činností, které uspokojují potřeby podniku a jeho zainteresovaných stran v současnosti a zároveň chrání, udržují a posilují přírodní a lidské zdroje, které budou potřebné v budoucnosti.
---	---

Zdroj: Gartner (n.d.), WBCSD (n.d.), Schaltegger (2013), World Commission On Environment and Development (1987), zpracováno autorem

1.2 Tři pilíře udržitelnosti

Ve starší literatuře, například v knize s názvem *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line 21st Century Business* od Johna Elkingtona vydané roku 1997, se lze nejčastěji setkat se třemi základními pilíři udržitelnosti, které se skrývají pod názvem „Triple Bottom Line“. V moderní literatuře již bývají nahrazovány zkratkou ESG, která je autorem definována v následující podkapitole. Konkrétně se jedná o pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Tyto pilíře jsou také v publikacích uváděny pod pojmem „3 P’s“ reprezentujícím zisk (Profit), lidi (People) a planetu (Planet). Teorie usiluje u jednotlivých společností o deprioritizaci zisku a upření pozornosti na další dvě oblasti, které jsou podnikem značně ovlivňovány – ekologickou a sociální. S myšlenkou přišel známý britský konzultant a guru udržitelného rozvoje John Elkington v roce 1994. Elkington zastával názor, že podnik je možné řídit tak, aby nejen tvořil zisk, ale také aby zlepšoval životy lidí a blaho celé planety (Kenton, 2023).

Ve firemním prostředí je ekonomický pilíř obvykle vnímán jako závazek společnosti k dlouhodobému generování zisku a podpoře ekonomického rozvoje a prosperity. V rámci ekologického pilíře je diskutováno o společenských otázkách, jako je ochrana životního prostředí, udržitelnost využívaných zdrojů a patřičné kroky, které firma uskutečňuje k dosažení těchto cílů. Sociální pilíř zahrnuje témata jako sociální spravedlnost, rovné příležitosti pro každého a často se vážou k otázkám ohledně zaměstnanců a dodavatelů týkajících se spravedlivého odměňování, diverzity, pracovních podmínek a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (Kenton, 2023).

1.2.1 Ekonomický pilíř

Jak již bylo zmíněno, jedním z hlavních a nejčastějších cílů podniku je neustálé generování zisku, který je následně využíván za účelem podpory ekonomického rozvoje a prosperity. Měření dopadů na ekonomický pilíř probíhá pomocí tradičního finančního výkaznictví. Niž uvedené předpoklady jsou čerpány z knihy Společenská odpovědnost firem a organizací (Koudelková, 2022) a Vykazování nefinančních informací ve světle corporate governance (Seknička & Putnová, 2021).

Etické chování a boj proti korupci je jedním z hlavních předpokladů v oblasti ekonomického pilíře. Široká škála podniků funguje na základě pečlivě vypracovaného etického kodexu, který vymezuje a upravuje chování podniku a vytváří nejen stabilitu vlastního podnikatelského prostředí, ale přispívá i k celkové integritě ekonomického sektoru. Etický kodex hraje klíčovou roli v podnikové kultuře, odrážející hodnoty a principy, které jsou nedílnou součástí rozhodovacího procesu na všech úrovních organizace. Při správě podniku prostřednictvím zdravých provozních a obchodních procesů podniky nejen minimalizují riziko neetického jednání, ale také posilují důvěryhodnost svých operací. Dodržování platných zákonů a předpisů není pouze právní povinností, ale také představuje základní kámen pro udržitelný rozvoj podniku a budování pozitivního vztahu se zákazníky, partnery a ostatními stakeholdery.

Zásada transparentnosti v podnikání vyžaduje nejen sdílení pozitivních aspektů, ale také otevřenou komunikaci o negativních informacích. Důležitým prvkem je ochota podniku sdílet všechny relevantní informace se všemi stakeholdery, což zahrnuje zaměstnance, zákazníky, investory a další zúčastněné strany. Otevřená komunikace o pozitivních událostech posiluje důvěru ve značku a vytváří pozitivní vztahy s veřejností. Na druhou stranu, sdílení negativních informací ukazuje zralost a odpovědnost podniku, což v konečném důsledku posiluje jeho důvěryhodnost. Pravidelné a včasné zveřejňování informací je klíčové pro udržení aktuálnosti a relevance komunikace, přičemž vhodný komunikační kanál zajišťuje efektivní dosah k cílovým skupinám.

Společnost by měla pečlivě dohlížet na to, aby její příjmy byly generovány v souladu s etickými normami a spravedlivými postupy. Klíčovým ukazatelem úspěchu by měla být spokojenost zákazníků, u kterých by měl být zajištěn přístup ke kvalitním výrobkům za přijatelnou cenu, přičemž by měly být dodržovány dohodnuté obchodní podmínky. Tato oblast zahrnuje nejen samotný výrobní proces, ale i navazování obchodních vztahů

s vhodnými partnery a dodavateli. Při výběru těchto jednotlivých subjektů by měly být respektovány hodnoty podniku a uplatňovány zásady rovných příležitostí pro všechny zúčastněné strany. Tímto způsobem podnik zajistí nejen svoji ekonomickou stabilitu, ale také schopnost budování stabilních obchodních vztahů, které jsou založeny na vzájemném respektu a férových podmínkách.

Zisk společnosti je úzce spojen s její odpovědností vůči patřičným zainteresovaným stranám, zejména věřitelům, dodavatelům a zaměstnancům. Důležitým aspektem této odpovědnosti je plnění závazků včas a bez prodlení, což posiluje důvěru a stabilitu v těchto vzájemných vztazích. Otevřenost a pravidelná komunikace s vlastníky a akcionáři jsou rovněž klíčové pro udržení zdravých partnerských vztahů. Tato komunikace by měla zahrnovat poskytování relevantních informací ohledně řízení a průběžného vývoje společnosti. Důležité je, aby tyto informace respektovaly hodnoty a očekávání vlastníků a akcionářů, což přispívá k vytváření transparentního prostředí a posilování jejich důvěry ve správu a další rozvoj společnosti.

Dalším důležitým pohledem je, že ekonomický pilíř nesouvisí pouze s ekonomickým prospěchem dané společnosti, ale také s finančním prospěchem lidí v okolí působení společnosti. To se týká zajištění, aby firma řádně, včas a spravedlivě plnila svoji daňovou povinnost vůči státu, ve kterém sídlí. Dále by společnost měla podporovat místní ekonomiku prostřednictvím obchodních partnerství s lokálními podniky a aktivně investovat do rozvoje místní komunity prostřednictvím sponzorských darů nebo partnerství.

1.2.2 Sociální pilíř

Výkaznictví u lidské složky mezi sebou kombinuje finanční a nefinanční měření dopadů. Sociální pilíř obecně reprezentuje každého člověka, který je jakýmkoliv způsobem v kontaktu se společností nebo může být společností ovlivňován. Jednotlivé aspekty jsou čerpány z knihy *Společenská odpovědnost firem a organizací* (Koudelková, 2022) a *Vykazování nefinančních informací ve světle corporate governance* (Seknička & Putnová, 2021).

Nejdůležitější položkou je zaměstnanec, u kterého musí být zajištěny vhodné pracovní podmínky a patřičná péče. Toto musí být zajištěno z důvodu, že zaměstnanci představují klíčový faktor pro úspěšný chod celého podniku. Vhodné podmínky v pracovním prostředí, kde dochází k motivaci zaměstnanců a zvyšování jejich spokojenosti, přináší

řadu benefitů jako je například menší fluktuace zaměstnanců, vyšší loajalita, menší absence, podávání lepších výkonů nebo získání pověsti dobrého zaměstnavatele na trhu práce.

V sociální oblasti jsou řešena témata jako je například zdravá firemní kultura, která podporuje otevřenost, přátelský přístup a aktivní vzájemnou spolupráci jednotlivých zaměstnanců. Vedení upřednostňuje demokratický přístup, zapojuje zaměstnance do rozhodovacích procesů a podporuje jejich schopnost ovlivňovat směřování společnosti a její vývoj. Podpora spolupráce ve vícečlenných týmech je zaměřena na posílení týmového ducha a podněcování sdílení nápadů. Důraz se klade na lidskou tvář pracovního prostředí prostřednictvím rozmanitosti úkolů a případné rotace pracovních pozic. Zároveň se v této kultuře aktivně bojuje proti nežádoucímu chování, jako je ku příkladu sexuální obtěžování, s cílem vytvořit prostředí, kde se každý zaměstnanec cítí respektován, chráněn a podporován.

Zdravá firemní kultura úzce souvisí s dodržováním lidských práv na pracovišti. Tím se rozumí, že v podniku je kladen důraz na pečlivé dodržování a respektování práv jednotlivých zaměstnanců. Díky tomu je vytvářeno prostředí, kde jsou pracovníci chráněni před diskriminací, nečestným zacházením a porušováním jejich základních práv, včetně rovných příležitostí pro všechny, bezpečnosti na pracovišti a spravedlivých mezd.

Rovné příležitosti pro všechny se projevují v přístupu podniku k zaměstnancům, kdy ke všem je přístupováno s plným respektem, bez ohledu na různorodé osobní charakteristiky, jako je pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientace, národnost, zdravotní postižení nebo náboženské vyznání. Tato filozofie zahrnuje aktivní snahu zabezpečit, aby pracovní prostředí bylo inkluzivním a otevřeným pro všechny. Podnik je ochoten zaměstnávat i ty, kteří mohou patřit do menšin nebo ohrožených skupin obyvatelstva, což zahrnuje lidi s různými druhy postižení, nedávnné absolventy, matky s dětmi nebo jedince v pokročilém věku. Tento přístup podporuje rozmanitost pracovního prostředí s úctou k individuálním hodnotám a přínosům každého zaměstnance.

Dalším důležitým aspektem je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kdy firma aktivně investuje do vytváření optimálních podmínek pro zdokonalení kvalifikace svých pracovníků. Za tímto účelem je nutné poskytovat možnost kontinuálního vzdělávání, umožňujícím zaměstnancům rozšiřovat své znalosti a dovednosti i mimo oblast, kde momentálně pracují. Tato snaha se netýká čistě technického pokroku, ale také

osobního a profesního rozvoje. Pomocí různorodých školení, mentorování a podpory pro další vzdělávání jsou vytvářeny nové příležitosti pro zlepšování a osvojení schopností a případného kariérního růstu. V konečném důsledku samotný podnik z přínosů těžší zvyšování schopnosti zaměstnanců přinášet podniku hodnotu a konkurenceschopnost jak v odvětví, tak na trhu práce.

Velmi populární oblastí v dnešní době je takzvaný work-life balance, kterým se rozumí harmonizace pracovního života s osobním. Podniky využívají širokou škálu nástrojů, pomocí kterých tento trend podporují. Jedná se například o pružnou pracovní dobu, možnost home-office, úpravu pracovních hodin, pomocnou ruku při změně bydliště, poradentství a konzultace, právní služby, snadnější reintegraci do pracovního života při návratu z rodičovské dovolené nebo firemní školky.

Neposlední oblastí je náborová politika a následná péče o zaměstnance. Tato oblast se týká spravedlivých mezd a případných zaměstnaneckých benefitů a výhod, které často přesahují minimální standardy stanovené legislativou, případně mohou vycházet z kolektivních dohod uzavřených mezi odbory a daným podnikem. Mezi jednotlivé benefity se nejčastěji řadí příspěvek na stravování, příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění, programy pro podporu zdraví a udržování fyzické kondice, finanční příspěvek na dovolenou, odměny za loajalitu ke společnosti a inovativní systém kafeterie, který umožňuje zaměstnancům si vybírat z různorodé nabídky výhod dle svých preferencí a dostupného kreditu. Touto formou je zaměstnancům prokazováno, že jsou ve firemním prostředí oceněni a jejich potřeby jsou brány v potaz, což přispívá k samotné spokojenosti zaměstnanců a naplnění pocitu spravedlnosti.

Mezi další oblasti, které jsou zkoumány v rámci sociálního pilíře, může patřit zabezpečení osobních údajů zaměstnanců, zneužívání dětské nebo nucené práce a outplacement, čímž se rozumí rekvalifikace zaměstnanců, kteří byli propuštěni z pracovního poměru, za účelem pomoci při snaze o další uplatnění na trhu práce.

1.2.3 Enviromentální pilíř

Výkaznictví o dopadech na životní prostředí představuje největší odchylku od tradičního finančního výkaznictví, neboť se zaměřuje na zachycení širšího dopadu podnikání na přírodní prostředí. Uvedené aspekty, spadající do environmentální oblasti, jsou čerpány z knihy Společenská odpovědnost firem a organizací (Koudelková, 2022)

a Vykazování nefinančních informací ve světle corporate governance (Seknička & Putnová, 2021).

Do této oblasti spadá monitorování a reportování o vlivu podnikatelských činností na jednotlivé environmentální aspekty. Tato forma výkaznictví není pouze náročná na sledování a vyhodnocování, ale vyžaduje také odborné znalosti a přítomnost přírodních expertů, kteří se specializují na otázky v rámci ekologie a udržitelnosti. Z důvodu této složitosti dochází ke vzniku nových pracovních pozic, jakými jsou například manažeři udržitelnosti nebo konzultanti udržitelnosti. Náplní zmíněných pracovních pozic je implementování environmentálních strategií a zajišťování souladu podnikových procesů s odpovědným a udržitelným podnikáním. Tímto způsobem se výkaznictví o dopadech na životní prostředí stává nejen důležitým nástrojem pro informování zainteresovaných stran, ale také pro podporu vzniku a vývoje nových profesních odvětví se zaměřením na udržitelnost a ochranu životního prostředí.

Environmentální pilíř představuje snahu o zlepšení celkového stavu planety Země prostřednictvím řady opatření směřujících k redukci emisí skleníkových plynů a efektivnímu využívání omezených přírodních zdrojů. Klíčovým cílem je také zlepšení kvality ovzduší a vody, což má pozitivní vliv na zdraví lidí, zvířat a rostlin. I když mnoho firem se začalo v této oblasti angažovat z důvodu legislativních předpisů, roste i obecný zájem o ochranu životního prostředí z jiných důvodů jako je například konkurenceschopnost na trhu nebo zvýšená atraktivita pro potenciální zákazníky.

Odpovědnost firem za udržitelnost životního prostředí by neměla být pouze formální povinností, ale měla by být pevně zakotvena v každodenních interních i externích procesech podniku. To zahrnuje komplexní řízení různých aspektů, od emisí a nakládání s odpady, po úpravu krajiny a volbu ekologických dopravních možností. Klíčovým prvkem je systematické a aktivní snižování negativních dopadů na komunity, což přispívá k udržitelnějšímu životnímu prostředí.

V případě vzniku nových problémů nebo výzev, je nezbytné, aby podnik rychle a včasně reagoval a komunikoval otevřeně a pravdivě s veřejností. Tímto způsobem podnik nejen plní svou morální a etickou odpovědnost vůči životnímu prostředí, ale také buduje důvěru veřejnosti a udržuje pozitivní vztahy s okolím, což může představovat klíčový faktor v jeho celkovém úspěchu.

Společnosti mohou aktivně přispívat k udržitelnému chování nejen v rámci svých vlastních operací, ale také ve spolupráci se svými dodavateli. V rámci environmentálního pilíře mohou společnosti navazovat partnerství s dodavateli, kde společně pracují na podpoře udržitelných přístupů. Jedním příkladem může být společná iniciativa zaměřená na používání recyklovatelných obalových materiálů nebo na minimalizaci celkového množství obalových materiálů v rámci dodavatelského řetězce.

Podstatným problémem v určitých odvětvích je neudržitelná těžba zdrojů, která může způsobit nevratné škody na životním prostředí. Společnosti mohou přispět k řešení tohoto problému prostřednictvím podpory procesu recyklace elektronického odpadu, čímž minimalizují negativní dopady těžby.

Znečištění moří a oceánů představuje další významnou výzvu, které mohou společnosti čelit. Zde mohou přijmout opatření ke snížení množství produkovaného plastového odpadu prostřednictvím recyklace a opětovného využívání plastů. Díky tomu jsou jednotlivé společnosti schopni značně snížit negativní dopady plastového znečištění mořských ekosystémů a přispět k celkové ochraně oceánů.

Znečištění plasty není jediný problém, se kterým se mořský ekosystém, důsledkem podnikatelských aktivit, potýká. Dále se může jednat o úniky ropy či vypouštění průmyslových odpadních vod. Prostřednictvím implementace ekologických postupů do výrobních procesů a spolupráce s vědeckými a environmentálními organizacemi mají společnosti možnost aktivně přispívat k minimalizaci těchto potenciálních rizik a k zajištění udržitelného využívání moří a oceánů.

1.3 ESG

V oblasti investování a fungování podniků se stále častěji objevuje zkratka ESG, která vyjadřuje vliv podniku na životní prostředí, společnost a způsob jejího vedení. ESG se původně vyvinulo jako investorský nástroj, nicméně mnoho společností ho adoptovalo jako nástroj byznysový, který zvyšuje konkurenceschopnost podniku formou implementace ESG principů do strategií, řízení a dalších procesů. Zmíněný vliv je vyjádřen pomocí skóre, které reprezentuje, v jakém rozsahu je firma udržitelná a odpovědná. Vysoké ESG skóre je velmi důležitým kritériem jak pro potenciální investory, tak pro samotný podnik. Banky si uvědomují svoji roli ve směřování financí do odpovědných a udržitelných aktivit, z toho důvodu jsou ochotni nabídnout podnikům

s vyšším ESG skóre výhodnější úrokovou sazbu při úvěrování nebo organizují pro své investory „etické investiční fondy“, které se skládají z akcií veřejně obchodovaných společností věnujících se udržitelnosti. Z tohoto důvodu je pro společnosti výhodné se tomuto tématu věnovat při snaze získání kapitálu, protože v dnešní době velcí investoři nesledují pouze finanční ukazatele, ale také zvažují, jaký má firma v dlouhodobém horizontu dopad na životní prostředí a jak funguje uvnitř i navenek. Značnou výhodou metody ESG je poskytnutí komplexního pohledu na podniky či organizace, který na základě stanovených kritérií může vzájemně porovnávat a měřit vliv na životní prostředí a společnost u jednotlivých institucí. Metoda pomáhá společnostem formulovat své udržitelné obchodní strategie a efektivně naplňovat předem stanovené cíle (CSR, 2022).

Ve zkratce ESG se pod písmenem „E“ skrývá pojem enviromentální (anglicky Environmental), který odkazuje na pozitivní a negativní vliv různých aktivit podniku na životní prostředí. Nejčastěji je hovořeno o klimatické změně a jakým způsobem se firma snaží proti ní bojovat. Dále je hodnocena vyprodukovaná uhlíková stopa, čímž se rozumí souhrn skleníkových plynů ze všech aktivit, a snaha o její minimalizaci. Zkoumáno je také využití energie, zda je využívána efektivně a nedochází k plýtvání. Pod tento pojem se nadále řadí využívání vodních zdrojů, vliv na biodiverzitu, recyklace a množství vyprodukovaného odpadu, využívání zelených technologií a produkce toxického odpadu nebo toxických emisí. Písmeno „S“ symbolizuje pojem sociální (anglicky Social). Tím se rozumí vliv podniku na společnost, který je možné rozdělit do dvou větví – jak působí podnik na společnost jako celek a jaké pracovní podmínky a prostředí poskytuje svým zaměstnancům. První větev zkoumá, jaký postoj podnik zaujímá ke komunitám, případně jaké projekty podporuje nebo na ně finančně a věcně přispívá. Druhé jmenované se týká především firemní kultury, která zahrnuje řadu faktorů jako je například vytváření inkluzivního prostředí, zajištění bezpečnosti práce, eliminace diskriminace, pravidelné vzdělávání a školení zaměstnanců a podporování v jejich rozvoji. Poslední písmenem ve zkratce je „G“, které vychází z anglického slova Governance. Český překlad tohoto slova není jednoznačný, nicméně obecně se jím rozumí způsob vedení společnosti. Tento často opomíjený faktor je velmi důležitý především pro investory, vzhledem k tomu, že pozoruje fungování podniku uvnitř i navenek, jeho transparentnost a zda nebyl nebo není součástí ilegálních činností či kontroverzních kauz. ESG společnosti se může značně snížit, pokud výroční zpráva

opomene klíčové informace týkající se hodnot a etiky společnosti, nastavení klíčových procesů a vztahů s dodavateli a s odběrateli nebo pokud vedení obdrží výrazně vyšší odměny než ostatní zaměstnanci. Další položkou, která výrazně ovlivňuje výsledné ESG skóre je transparentnost odvádění daní. Tudíž společnosti se sídlem v daňovém ráji a nejasnou vlastnickou strukturou také dosáhnou výrazně horšího ESG skóre (Seborský, 2022).

Výše zmíněná kritéria jsou momentálně formulována poměrně obecně, jedná se spíše o nastavený směr vedení a hodnocení společnosti než o konkrétní nástroj. Aby bylo možné ESG jednoduše implementovat a následně měřit ve firmách a institucích, vznikl velký počet dostupných ESG rámců a standardů, které již mají stanoveny přesné metriky. Tyto rámce jsou postupně upřesňovány a uváděny do vzájemné harmonizace, ale každý z nich stále přistupuje k problematice trochu odlišně, což vytváří rozdíly mezi jednotlivými výstupy. Nejčastěji používaným rámcem v současnosti je Global Reporting Initiative (GRI), který poskytuje pevnou osnovu pro měření skóre. V českém prostředí je standardem pro měření taxonomie EU, na níž je založen nový nefinanční reporting s názvem Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD). Taxonomie stanovuje kritéria, podle kterých lze firmu označit za udržitelnou nebo zodpovědnou, a CSRD specifikuje data, které společnosti musí povinně uvádět (CSRD, 2022).

1.4 CSR koncept

Společenská odpovědnost firem (anglicky Corporate Social Responsibility) je samoregulační obchodní model, který podporuje společenskou odpovědnost podniku vůči zainteresovaným stranám, veřejnosti a sobě. Tento přístup podporuje transparentnost a etické chování a v konečném důsledku přispívá k udržitelnému rozvoji. Dodržování stanovených zásad CSR umožňuje společností lépe se soustředit na jejich dopad na tři základní pilíře udržitelnosti – ekonomický, sociální a environmentální. Zapojení do společenské odpovědnosti firem znamená, že v rámci běžného podnikání firma funguje způsobem, který životní prostředí a společnost posiluje, místo aby přispíval k jejímu oslabování. Koncept CSR je používán především velkými korporacemi. Obecně platí, že čím viditelnější a prosperující korporace je, tím větší nese odpovědnost za dodržování etických standardů pro své zaměstnance, odvětví a také konkurenci (Koudelková, 2022).

Jednotlivé druhy společenské odpovědnosti lze rozdělit na čtyři hlavní kategorie (Stobierski, 2021). Každá z kategorií může být zvlášť předmětem angažovanosti podniku, čímž se rozumí, že neprojevený zájem o jednu oblast nevylučuje zájem podniku o společenskou odpovědnost jako celek.

První kategorií a základním pilířem společenské odpovědnosti firem je Závazek k ochraně životního prostředí. Tato dimenze vychází z úcty k přírodě a může být naplněna několika způsoby. Mezi způsoby, jak přispívat k zachování přírodních zdrojů se řadí:

- Snížení znečištění, odpadů, a spotřeby přírodních zdrojů v rámci výrobního procesu,
- podpora recyklace zboží a materiálů, včetně podpory opakovaného používání u svých zákazníků,
- kompenzace negativních dopadů prostřednictvím obnovy přírodních zdrojů nebo podpory projektů, jež pomáhají neutralizovat škodlivý dopad firmy,
- distribuce zboží s ohledem na minimalizaci emisí a znečištění,
- vyvíjení produktových řad reflektujících environmentální hodnoty.

Druhou kategorií je Etická odpovědnost, která je klíčovým aspektem společenské odpovědnosti firem se zaměřením na férové a etické jednání. Ve většině případů si společnosti stanovují vlastní etické normy, nicméně vnější tlak a požadavky mohou výrazně ovlivnit patřičnou formulaci etických cílů. Mezi příklady etické odpovědnosti patří:

- Rovnoprávné zacházení se všemi typy zaměstnanců a zákazníků bez ohledu na věk, rasu, kulturu nebo sexuální orientaci,
- kladné postavení vůči všem zaměstnancům, zahrnující férové odměňování, benefity převyšující minimální kritéria a spravedlivé příležitosti pro všechny,
- diverzifikace dodavatelského řetězce s cílem využívat rozmanité dodavatele různých ras, pohlaví nebo ekonomického postavení,
- transparentní zveřejňování operačních záležitostí pro investory bezprostředně a s respektem.

Do třetí kategorie spadá Filantropická odpovědnost, která kriticky hodnotí způsob, jak podnik přispívá k celkovému prospěchu společnosti. V základní podobě se

filantropická odpovědnost zaměřuje na styl, jakým společnost alokuje své zdroje s cílem přispět k pozitivním změnám ve světě. Kategorie zahrnuje:

- Rozdělení části zisku charitativním organizacím nebo projektům,
- uzavírání obchodů s partnery sdílejícími filantropické hodnoty s podnikem,
- podpora filantropických aktivit zaměstnanců prostřednictvím poskytování volna nebo odpovídajících finančních příspěvků,
- sponzorování akcí na získání finančních prostředků na charitativní činnost nebo aktivní účast podniku v příslušné komunitě.

Poslední kategorií je Finanční odpovědnost, která propojuje výše zmíněné kategorie. Plány společnosti na podporu ekologické, etické a filantropické činnosti jsou podporovány finančními investicemi do programů, darů a výzkumu produktů. Tato finanční angažovanost zahrnuje:

- Investice do výzkumu a vývoje nových produktů podporujících principy udržitelnosti,
- financování nábora talentů s cílem zajištění rozmanitosti pracovní síly,
- podpora iniciativ, které poskytují zaměstnancům potřebné školení v oblasti rovnosti, diverzity, začleňování a environmentálních otázek,
- investice do procesů, které přinášejí lepší výsledky v oblasti firemní sociální odpovědnosti,
- zajištění transparentního finančního účetnictví, včetně externích auditů.

S implementací CSR do podniku se pojí mnoho výhod. Společenská odpovědnost firem je klíčová jak pro společnost jako celek, tak pro samotný podnik. Vedle pozitivních dopadů na životní prostředí uvádíme několik dalších důvodů, proč se podniky angažují v oblasti společenské odpovědnosti firem.

Jedním z důvodů je zvýšení povědomí o značce. Podle studie zveřejněné v časopise *Journal of Consumer Psychology* se spotřebitelé s větší pravděpodobností přikloní k firmě, která poskytuje zvýšenou péči o své zákazníky, narozdíl od firmy, která se zaměřuje převážně na poskytování kvalitních výrobků a služeb. Spotřebitelé stále více vnímají vliv podniků na komunitu a zohledňují aspekt společenské odpovědnosti firem při nákupním chování. V případě, kdy se firma intenzivněji realizuje v této oblasti,

je pravděpodobnější, že si získá větší povědomí a uznání mezi zákazníky (Johnson a kol., 2019).

Dalším důvodem je zlepšení vztahů s investory. Studie společnosti Boston Consulting Group dokazuje, že podniky, které jsou považovány za lídry v oblasti ESG, dosahují v průměru o 11 % vyššího ocenění podniku. To dokazuje, že u firem, které chtějí získat konkurenční výhodu a předčit trh, je klíčová implementace CSR za účelem zlepšení vnímání podniku investory a jejich pohledu na hodnotu podniku (Walter a kol., 2020).

Dle výzkumu provedeného spolupracujícími odborníky z Texas A&M University, Temple University a University of Minnesota, důležitým nefinančním benefitem je lepší propojení podniku se zaměstnanci. Lepší propojení má za důsledek menší fluktuaci zaměstnanců, zvýšenou spokojenost v pracovním prostředí a snížené vynaložené náklady na nábor nových pracovníků (Cen a kol., 2022).

Posledním důvodem je předcházení vzniku rizik a s nimi spojených problémových situací prostřednictvím dodržování stanovených firemních postupů v rámci společenské odpovědnosti. To zahrnuje prevenci nežádoucích aktivit jako je diskriminace zaměstnanců, neodpovědné zacházení s přírodními zdroji a neetické využívání firemních prostředků. Zmíněné nežádoucí aktivity mohou vést ke vzniku soudních sporů nebo negativnímu vnímání společnosti veřejností, což může dlouhodobě poškodit finanční situaci a reputaci podniku (Fernando, 2023).

1.5 Cíle udržitelného rozvoje

Roku 2015 se 193 členských zemí OSN dohodlo na Agendě udržitelného rozvoje 2030, která zahrnuje 17 cílů udržitelného rozvoje (SDGs) se zaměřením na dosáhnouti patřičné úrovně důstojnosti, míru a prosperity do roku 2030. V návaznosti na předchozí rozvojové cíle tisíciletí (MDGs), které byly stanoveny pro rok 2000-2015, cíle udržitelného rozvoje zahrnují navíc témata, jakými jsou chudoba nebo hygiena, a mají za cíl podpořit místní ekonomiky společně s řešením sociálních potřeb. Na rozdíl od rozvojových cílů tisíciletí jsou cíle udržitelného rozvoje závislé nejen na financování ze strany vlád a neziskových organizací, ale vyžadují také příspěvky soukromého sektoru. Podniky působící napříč mnoha odvětvími přizpůsobují své podnikové cíle cílům udržitelného rozvoje a kladou důraz na využívání technologií, které korelují s naplňováním cílů udržitelnosti (ITB Sustainable Development Goals Network, n.d.).

Navzdory významného pokroku lidstva čelí dosahování cílů udržitelného rozvoje mnoha výzvám. Zatímco ve světě je zaznamenáno výrazné zlepšení v oblasti zdraví a medicíny, boj proti chudobě je neefektivní a hladovění v určitých částech světa má stále rostoucí tendenci. Co se týče pokroku v oblasti rovnosti mužů a žen, tak ten je stále nedostatečný, index rovnosti mužů a žen v rámci SDG vykazuje, že mnoho zemí v tomto ohledu výrazně zaostává (National Geographic, 2023).

Konkrétní cíle udržitelného (SDGs) rozvoje jsou (UN, 2023):

- Cíl 1: **Konec chudoby** – ukončit chudobu všude a ve všech jejích podobách.
- Cíl 2: **Konec hladu** – ukončit hladovění, dosáhnout potravinové bezpečnosti a kvalitní výživy pro všechny, podporovat a prosazovat udržitelné zemědělství.
- Cíl 3: **Zdraví a kvalitní život** – zajistit zdravý a kvalitní život a podporovat dobré životní podmínky pro všechny ve všech věkových kategoriích.
- Cíl 4: **Kvalitní vzdělání** – zajistit inkluzivní, spravedlivé a kvalitní vzdělání a podporovat možnosti celoživotního vzdělávání pro všechny.
- Cíl 5: **Rovnost mužů a žen** – dosáhnout rovnosti mužů a žen a posílit postavení všech žen a dívek.
- Cíl 6: **Pitná voda a kanalizace** – zajistit všem dostupnost vody, sanitačních zařízení a udržitelnou správu s nimi.
- Cíl 7: **Dostupné a čisté energie** – zabezpečit všem přístup k cenově dostupné, spolehlivé a udržitelné energii.
- Cíl 8: **Důstojná práce a ekonomický růst** – podporovat trvalý, inkluzivní a dlouhodobě udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny.
- Cíl 9: **Průmysl, inovace a infrastruktura** – vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci, podporovat inovace.
- Cíl 10: **Méně nerovností** – snižovat nerovnosti v rámci jednotlivých zemí a také mezi nimi.
- Cíl 11: **Udržitelná města a obce** – zabezpečit, aby města a obce byla inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná.
- Cíl 12: **Odpovědná výroba a spotřeba** – zajistit udržitelné formy spotřeby a výroby, omezit plýtvání.

- Cíl 13: **Klimatická opatření** – bezodkladně přijmout naléhavá opatření k boji proti změně klimatu a jejím dopadům, včetně vzdělávání a zvyšování povědomí o klimatické změně.
- Cíl 14: **Život ve vodě** – chránit a udržitelně využívat moře, oceány a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje.
- Cíl 15: **Život na souši** – chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit v lesích, bojovat proti rozšiřování pouští, zastavit a zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biologické rozmanitosti.
- Cíl 16: **Mír, spravedlnost a silné instituce** – podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a budovat účinné, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních.
- Cíl 17: **Partnerství ke splnění cílů** – oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit jednotlivé prostředky pro jeho uplatňování.

Po stanovení 17 cílů udržitelného rozvoje je nutné dané cíle v pravidelných frekvencích měřit a vyhodnocovat. Každý cíl je rozdělen do řady úkolů, s celkovým počtem 169 úkolů v rámci všech cílů udržitelného rozvoje. Podle těchto úkolů se stanovují patřičné ukazatele pro průběžné sledování a vyhodnocování pokroku u jednotlivých cílů udržitelného rozvoje za účelem zajištění vysoké transparentnosti a odpovědnosti v rámci Agendy pro udržitelný rozvoj 2030. Ukazatele byly vypracovány mezi agenturní expertní skupinou pro ukazatele cílů udržitelného rozvoje (IAEG-SDGs) složenou z členských států, včetně regionálních a mezinárodních agentur jako pozorovatelů. Konečných 247 ukazatelů bylo schváleno Hospodářskou a sociální komisí OSN a Valným shromážděním OSN (Woodbridge, M., n.d., The United Nations, n.d.).

1.6 Cirkulární ekonomika

Cirkulární ekonomika, známá také jako oběhové hospodářství, je strategie zaměřená na udržení hodnoty výrobků, materiálů a zdrojů co nejdéle v ekonomickém systému. Hlavním cílem je minimalizovat vytváření odpadu tím, že se výrobky navrhují, vyrábějí a spotřebovávají s ohledem na co nejefektivnější využití a případné znovupoužití. Tato filozofie projevuje snahu o prodloužení životnosti produktů a zabránění tomu, aby se staly odpadem. Na konci jejich životního cyklu se snaží produkty a použité materiály vrátit do výrobního procesu, čímž se podporuje udržitelnost a omezuje tlak na využívané

přírodní zdroje. Oběhové hospodářství získalo významnou pozici jako jeden z klíčových konceptů v politikách Evropské unie, která ho považuje za velmi důležitý nástroj pro dosažení ekologické udržitelnosti a kontinuální snižování negativních dopadů na životní prostředí (Carvill a kol., 2021).

Jedna z nejznámějších nevládních neziskových organizací Ellen MacArthur Foundation (n.d.), která se zabývá výzkumem přínosů oběhové ekonomiky, zakládá cirkulární ekonomiku na třech hlavních principech:

- **Eliminovat odpad a znečištění:** Úkolem oběhového hospodářství je identifikovat a odstraňovat nepříznivé účinky hospodářských činností, které poškozují lidské zdraví společně s životním prostředím. Do této oblasti spadá snížení emisí skleníkových plynů a škodlivých látek, prevence znečištění ovzduší, půdy a vody a také řešení významných strukturálních problémů, jako jsou například dopravní zácpy.
- **Zajistit oběh výrobků a materiálů:** Oběhové hospodářství podporuje opatření, která pomáhají šetřit energii, množství potřebné práce a spotřebovávaných materiálů. Tento princip zahrnuje vytváření výrobků s důrazem na trvanlivost, usnadnění opětovného použití, recyklaci a opětovnou výrobu, aby byl zajištěn nepřetržitý oběh výrobků a materiálů v rámci ekonomiky. V oběhových systémech dochází k podpoře rozmanitého a efektivního využití biologických materiálů, což zajišťuje jejich koloběh napříč hospodářstvím a přírodním ekosystémem.
- **Obnovovat přírodu:** Tento princip si zakládá na zdržování se využívání neobnovitelných zdrojů a usiluje o zachování nebo zlepšení využívání zdrojů obnovitelných. Do této oblasti může dále spadat například navrácení nezbytných živin zpět do půdy za účelem její obnovy nebo zvolení obnovitelných zdrojů energie namísto fosilních paliv.

Další významnou nevládní neziskovou organizací působící na území České republiky, která prosazuje přechod k cirkulární ekonomice, je Institut Cirkulární Ekonomiky (INCIEN, 2016), který již podrobněji definoval šest základních principů, na kterých stojí oběhové hospodářství:

- **Ekodesign:** Ekologický design začíná už od samotného vývoje konceptu produktu s cílem minimalizovat jeho ekologický dopad nebo dokonce přinášet

pozitivní přínosy životnímu prostředí, a to v průběhu celého jeho životního cyklu. Příkladem může být vývoj výrobků, které jsou 100% biologicky rozložitelné, avšak bez produkce mikropolutantů a bez jakéhokoli negativního vlivu na životní prostředí.

- **Průmyslová symbióza:** Zásada, kde odpad z jednoho procesu slouží jako surovina pro jiný proces, se stává základem pro snižování negativního vlivu průmyslu na životní prostředí. Průmyslová symbióza často spočívá v transformaci odpadů na nové zdroje, využívání energetického odpadu nebo recyklaci vody.
- **Sdílená ekonomika:** Pro značnou většinu lidí není potřeba produkt zakoupit, ale spíše prostřednictvím pronájmu využít službu, kterou produkt lidem přináší. V rámci ekonomiky založené na funkcionalitě sdílená ekonomika klade důraz na poskytování služeb, nikoli na vlastnictví konkrétních výrobků. Nejčastěji uváděným příkladem je sdílení automobilů, které přináší snížení potřeby primárních materiálů a zároveň snižuje uhlíkovou stopu, stejně je tomu například i u sdílení pracovních nástrojů.
- **3R principy (Reduce, Reuse, Recycle):** Tato tři opatření mají za úkol oživit předměty, které by jinak skončily odpadem. Principy 3R zahrnují rozsáhlou škálu příkladů, od vytvoření tzv. Re-use center, kde lidé mohou odevzdávat produkty, které již nepotřebují, až po proces zpětného odběru výrobcem, který následně tyto produkty recykluje a snižuje tak potřebu primárních zdrojů nezbytných pro výrobu nových výrobků.
- **Cradle to Cradle:** Jedná se o koncept navrhování produktů s možností nekonečné recyklace. Díky této myšlence, která se blíží principům fungujícím v přírodě, jsou produkty schopny mít neutrální nebo dokonce pozitivní vliv na životní prostředí.
- **Biomikry:** Jedná se o disciplínu zkoumající řešení, která jsou poskytována přírodou, a následně usiluje o jejich implementaci při vývoji nových produktů a služeb. Jedním z příkladů může být koncept staveb v poušti, kde je samotná konstrukce inspirována kaktusy a vertikální větve kaktusů jsou využívány jako stínidla, snižující potřebu využívání klimatizace.

Jak již bylo řečeno, cirkulární ekonomika zaujímá významnou roli v politikách Evropské unie. Formou akčního plánu a jednotlivých usnesení jsou aplikovány patřičná opatření, kterou vedou k naplnění cílů udržitelného světa a přechodu od lineární ekonomiky k cirkulární.

V prosinci 2015 schválila Evropská unie rozsáhlý soubor politik oběhového hospodářství, známý jako Evropský akční plán pro oběhové hospodářství (Circular Economy Action Plan). Tento balíček, obsahující kombinaci legislativních i nelegislativních opatření, vytvořil rámec pro přechod k oběhovému hospodářství na největším jednotném trhu na světě. CEAP byl nejen jedním z prvních významných právních předpisů a politik podporujících oběhové hospodářství, ale také představoval jeden z prvních plánů na implementaci daných politik v Evropě, a i za jejími hranicemi.

Akční plán zahrnoval 54 opatření a čtyři legislativní návrhy týkající se nakládání s odpady. Tyto návrhy obsahovaly konkrétně stanovené cíle pro skládkování, opětovné použití a recyklaci výrobků, které byly stanoveny do roku 2030 a 2035. Kromě toho zaváděly nové povinnosti, jako například oddělený sběr komunálního textilu a bioodpadu. Hlavním cílem akčního plánu bylo podporovat zaměstnanost, ekonomický růst a investice, a současně usilovat o přechod k uhlíkově neutrálnímu, efektivnímu využívání zdrojů a konkurenceschopnému hospodářství. Tato opatření byla navržena v reakci na rostoucí globální tlak na přírodní zdroje a zároveň zohledňovala závislost Evropy na dovozu surovin, což představuje jednu z možných hrozeb (Ellen MacArthur Foundation, 2020).

V březnu 2020 byl schválen Evropskou komisí nový akční plán pro oběhové hospodářství. Tento nový plán se stal klíčovou součástí Evropské zelené dohody, nového evropského programu směřujícímu k udržitelnému růstu a vývoji. Rovněž je nezbytným prvkem pro dosažení cílů týkajících se klimatické neutrality a zastavení úbytku biodiverzity do nově stanoveného roku 2050. Nový akční plán představuje řadu iniciativ, které se zaměřují na celý životní cyklus výrobku, nikoliv pouze na konec životního cyklu výrobku. Celkově se jedná o komplexní plán, jehož cílem je posílit udržitelnost a oběhový přístup v evropském hospodářství (European Commission, n.d.).

Napříč roky 2021 a 2022 bylo do akčního plánu přidáváno množství dodatečných opatření k dosažení uhlíkově neutrálního, udržitelného, netoxického a plně oběhového hospodářství, včetně přísnějších pravidel recyklace a závazných cílů pro využívání a spotřebu materiálu. V březnu 2022 byl zveřejněn první balíček opatření k urychlení přechodu na oběhové hospodářství. Návrhy zahrnují podporu vývoje šetrných produktů k životnímu prostředí, umožnění spotřebitelům zapojit se do přechodu k ekologickým variantám, přehodnocení předpisů pro stavební zákon a formulování strategií pro udržitelný textil. V listopadu 2022 Evropská komise navrhla nová celoevropská

pravidla pro obaly. Jejím cílem je snížit množství odpadu generovaného obaly a vylepšit samotný design obalů s jasným označením na podporu opětovného použití nebo recyklace. Součástí designu je také používání biologicky rozložitelných a kompostovatelných plastů (European Parliament, 2023).

Politika cirkulární ekonomiky nemá své postavení pouze na celoevropské úrovni, ale i na národní úrovni v rámci České republiky. V prosinci 2021 schválila vláda strategický rámec s názvem Cirkulární Česko 2040, který představuje první komplexní strategii pro implementaci cirkulární ekonomiky v České republice. Vypracování tohoto rámce odráží potřebu prosazení principů oběhového hospodářství a zdůrazňuje jeho význam jako klíčové priority pro Českou republiku. Hlavním cílem je formulovat předpoklady, cíle a opatření, aby se Česká republika pomocí cirkulární ekonomiky stala odolnější vůči budoucím environmentálním hrozbám, včetně změny klimatu, a aby rozvíjela celkově udržitelný společenský systém. Česká republika by měla být schopna účinně reagovat na klíčové výzvy v budoucnosti, včetně živelních pohrom a pandemií. Vize cirkulárního Česka spočívá v dosažení stavu, kdy přechod k cirkulární ekonomice přinese zemi významné environmentální, ekonomické a sociální přínosy (Ministerstvo životního prostředí, n.d.).

1.7 Ostatní pojmy

V podkapitole jsou autorem zmíněny moderní pojmy jako je Greenwashing a Greenhushing, které mají klíčový význam v současném kontextu udržitelnosti a environmentální odpovědnosti firem. Podkapitola se zaměřuje na porozumění obou fenoménů a jejich dopadů na společnost a oblast udržitelnosti.

1.7.1 Greenwashing

Stále častěji užívaným pojmem v moderním světě je tzv. Greenwashing, který lze volně přeložit do českého jazyka jako „lakování na zeleno“. Zmíněný pojem představuje strategii, při níž společnosti využívají aktuálních environmentálních trendů k propagaci svých výrobků či služeb jako ekologicky příznivých, ačkoliv realita nemusí odpovídat prezentovaným tvrzením. Hlavním záměrem je přesvědčit zákazníky o minimálním dopadu svých produktů či služeb na životní prostředí, nebo dokonce o jejich pozitivním vlivu na ekosystém. Greenwashing zkrátka představuje zavádějící praxi, jejíž cílem je lákat zákazníky k důvěře v odpovědnost společnosti vůči životnímu prostředí.

Ovšem tato manipulativní strategie nemusí vždy spočívat v přímém šíření nepravdivých informací, ale často zahrnuje i použití neúplných, přehnaných nebo vytržených informací z kontextu. Ačkoliv k rozšíření tohoto termínu došlo až s nástupem trendu udržitelnosti, termín se poprvé začal objevovat v 80. letech 20. století, kdy nabývala významu myšlenka udržitelného rozvoje a ochrany životního prostředí. Od té doby prošel Greenwashing vývojem a stal se komplexnější strategií. V každodenním životě bývají jednotlivci bombardováni environmentálními tvrzeními, jako jsou například označení "ekologické", "udržitelné" nebo "recyklovatelné", aniž by bylo poskytnuto podrobné vysvětlení, jak jsou tato tvrzení skutečně opodstatněna a podložena danou společností. Společnosti, které využívají tato zavádějící nebo nepravdivá prohlášení, nejenže poškozují svou pověst, ale také znevýhodňují ty, kteří jsou v rámci svých prohlášení upřímní. Základní myšlenka konceptu environmentální odpovědnosti spočívá v tom, že pro společnost by mělo být výhodné jednat odpovědně a udržitelně. Snaha o udržitelnost by měla být zdrojem konkurenční výhody. Nicméně společnosti praktikující strategii greenwashingu tento princip zcela ruší (Kaplan, 2009).

Evropská unie se snaží aktivně bojovat proti praktikám greenwashingu formou právních regulací. Na základě studie, provedené oddělením Evropské komise zabývajícím se politikou v oblasti spravedlnosti, práv spotřebitelů a rovnosti mužů a žen, došlo ke zjištění, že 76 % výrobků dostupných na evropském trhu je označeno implicitním nebo explicitním ekologickým tvrzením. Avšak více než polovina těchto tvrzení je vágní, zavádějící nebo nepodložená. Zároveň téměř polovina ekologických značek, z celkového počtu 230 dostupných v EU, byla charakterizována velmi slabými nebo žádnými ověřovacími postupy (Directorate-General for Justice and Consumers, 2014).

Důsledkem nekalých obchodních praktik bylo postupné schvalování hned několika právních předpisů v rámci Evropské unie o právech spotřebitelů a nekalých obchodních praktikách. Poslední schválenou směrnicí byla směrnice o posílení postavení spotřebitelů v rámci ekologického přechodu (ECGT – Empowering Consumers for the Green Transition). Schválením směrnice došlo k zákazu různých praktik greenwashingu, včetně klamavých tvrzení o klimatické neutralitě, jež se řadí mezi nejčastěji používaná zavádějící ekologická prohlášení. Dále označení výrobku jako "ekologický" či "zelený" je povoleno pouze v případě, že je celkově výrobek skutečně ekologičtější než ostatní volně dostupné alternativy a zároveň musí být certifikován důvěryhodným systémem, jakým je například Ekoznačka EU. Kromě toho je zakázáno propagovat výrobek či podnik jako zelený či

udržitelný, pokud je udržitelnost pouze marginálním aspektem samotného produktu nebo celého podniku. Přísnější dohled se rovněž vztáhl na udržitelné značky, u nichž je vyžadováno ověření třetí stranou za účelem zajištění její důvěryhodnosti a spolehlivosti (European Environmental Bureau, 2024).

1.7.2 Greenhushing

Důsledkem šíření výše definovaného pojmu Greenwashing byl vznik nového pojmu Greenhushing, kterým se rozumí strategie, kdy daný podnik záměrně neinformuje o svých udržitelných aktivitách. Ačkoliv dle definice se jedná o přesný opak od greenwashingu, obě tyto strategie mají společnou charakteristiku – představují formy neautentické prezentace společnosti v oblasti udržitelnosti. Zatímco Greenwashing usiluje o zveličení tvrzení společnosti o udržitelnosti, aby lidé byli uvedeni v omyl, Greenhushing záměrně nedostatečně informuje o udržitelných aktivitách společnosti. Lze tedy konstatovat, že tyto dva pojmy jsou ve své podstatě jakýmsi zrcadlovým obrazem (Dhanani, 2023).

Termín byl poprvé použit v roce 2008, kdy stratég Jerry Stifelman a spisovatel Sam Grover představili tento koncept v již nedostupném blogovém příspěvku na portálu Treehugger.com. Nicméně až díky práci konzultační společnosti South Pole se termín Greenhushing dostal do širšího povědomí. Jejich zpráva k závěru roku 2022, zaměřující se na 1200 organizací se speciálně vyhrazenými vedoucími pracovníky pro udržitelnost nebo CSR, odhalila, že 67 % z těchto subjektů stanovilo cíle čisté nuly (net-zero) a vědecky podložené emisní cíle. Nicméně 23 % těchto organizací učinilo rozhodnutí své vědecky podložené emisní cíle nezveřejnit (South Pole, 2022).

Nejčastějším důvodem pro výskyt tohoto jevu u společností jsou obavy z kritiky ohledně nesrovnalostí v prohlášeních o udržitelnosti, které mohou nenávratně poškodit celé jméno a pověst společnosti. Jednotlivé značky se snaží vyhnout tomu, aby byly označeny za tzv. "greenwashers" nebo pokrytce. Kromě tohoto důvodu hraje roli i snaha zmírnit pocit viny zákazníka, kdy se značky v zájmu zachování spokojenosti rozhodnou znevažovat složité otázky udržitelnosti. K neochotě zdůrazňovat snahy v rámci udržitelnosti přispívá i možné negativní vnímání udržitelných výrobků, které mohou být považovány za potenciálně méně kvalitní. Nedostatek důvěry v plnění stanovených cílů, finanční bariéry zejména u menších společností a nejistota ohledně toho, kdy a jak informovat o cílech v oblasti udržitelnosti, rovněž přispívají k danému fenoménu (Dhanani, 2023).

Nedostatek řádného podávání zpráv o udržitelnosti se zdá být relativně mírný ve srovnání s problematikou greenwashingu, která zahrnuje šíření nepravdivých informací. Avšak nedostatečné informování může být pro společnosti a pokrok v rámci udržitelnosti velmi škodlivé. Neposkytování důležitých údajů o udržitelnosti brání měření pokroku, což může vést ke stagnaci a nedostatečnému zlepšování. Greenhushing může ovlivnit celá odvětví a ekonomiky, zpomalujíc rychlost přechodu k udržitelným postupům. Řešením tohoto problému je upřímnost a transparentnost v podnikání a realizovaných investicích, což umožní hladší přechod k lepší budoucnosti pro všechny (Sahota, 2023).

2 Metodická část

Kapitola popisuje a rozvíjí metodiku, kterou autor použil pro naplnění stanoveného cíle v praktické části diplomové práce vedoucí k vytvoření návrhu strategie udržitelnosti ve vybrané společnosti.

2.1 Předpoklady pro provedení analýzy a komparace

Za účelem analyzování přístupů k udržitelnosti napříč vybranými subjekty považuje autor za nutné si nejprve stanovit rámec, který bude definovat nejdůležitější oblasti neboli kritéria v rámci managementu udržitelnosti odpovídající povaze internetových obchodů. Tyto kritéria budou rovněž vstupovat do zvolené výzkumné metody. Na základě stanoveného rámce bude provedena analýza jednotlivých subjektů.

Pro zvolení příbuzných subjektů budou stanovena kritéria, aby byla zachována relevance vůči vybranému podniku – společnosti LYSS, který je předmětem diplomové práce. Kritéria by měly pokrývat oblasti jako je forma prodeje, povaha nabízeného zboží, roční obrat, počet zaměstnanců a forma vlastnictví. Za účelem vytvoření návrhu strategie udržitelnosti je nezbytné, aby se každá ze společností aktivně věnovala tématu udržitelnosti.

Po provedení analýzy u jednotlivých subjektů se autor rozhodl zvolit Saatyho metodu párového porovnávání za účelem určení, která společnost v rámci jednotlivých kritérií uplatňuje nejudržitelnější přístup. Ke zvolení této metody vícekriteriálního rozhodování došlo z důvodu, že nejen stanovuje preferenci mezi kritérii, tedy jestli je jedna varianta lepší než druhá, ale také určuje o kolik je lepší. Jedná se tedy o pokročilou výzkumnou metodu oproti jiným metodám párového porovnávání jako je například Fullerova metoda nebo základní bodovací metoda. Díky této výzkumné metodě je autor schopen kvantifikovat poznatky z kvalitativní analýzy udržitelnosti v rámci jednotlivých kritérií a vyhodnotit je. Jak již bylo zmíněno, do výzkumné metody vstupují předem stanovená kritéria, na základě, kterých jsou jednotlivé společnosti srovnávány. Zvolená výzkumná metoda a její postup je blíže popsán v následující podkapitole.

2.2 Popis výzkumné metody – Saatyho metoda

Jak již bylo zmíněno, pro správnou exekuci Saatyho metody vícekriteriálního párového porovnávání byly stanoveny kritéria, na jejichž základě jsou jednotlivé společnosti

srovnávány. Daná metoda určuje nejen preference jednoho kritéria před druhým, ale také určuje o kolik je lepší. Z tohoto důvodu je rozhodovatel schopen podstatně přesněji vyjádřit, jaká kritéria preferuje a o kolik, a tím zpřesnit výsledek konečného rozhodnutí.

Při párovém srovnávání stanovených kritérií se používá Saatyho doporučená bodová stupnice, která je znázorněna v následující tabulce (Saaty, 2010):

Tab. 2: Bodová stupnice Saatyho metody s deskriptory

Počet bodů	Deskriptor
1	Prvky jsou stejně důležité.
2	Řádkový prvek je velmi slabě významnější než sloupcový.
3	Řádkový prvek je slabě významnější než sloupcový.
4	Řádkový prvek je docela o dost významnější než sloupcový.
5	Řádkový prvek je o dost významnější než sloupcový.
6	Řádkový prvek je téměř demonstrativně významnější než sloupcový.
7	Řádkový prvek je demonstrativně významnější než sloupcový.
8	Řádkový prvek je o hodně významnější než sloupcový.
9	Řádkový prvek je totálně významnější než sloupcový.

Zdroj: Saaty (2010), zpracováno autorem

Pro samotné porovnávání je nutné vytvořit Saatyho matici, kde se porovnává řádkový prvek (i) se sloupcovým (j). V případě, že kritérium v řádku je významnější než kritérium ve sloupci, tedy že i-té kritérium je významnější než j-té kritérium, zapíše se odpovídající významnost dle předchozí tabulky. Je-li naopak kritérium ve sloupci významnější před kritériem v řádku, tedy že j-té kritérium je významnější než i-té kritérium, zapíšeme převrácenou hodnotu významnosti. V případě, že si jsou jednotlivá kritéria rovna, zapisuje se hodnota 1.

Před samotným zápisem do Saatyho matice je vhodné, pro lepší představu při párovém hodnocení, použít pomocnou tabulku. Pro nastínění metodiky je znázorněna následující tabulka:

Tab. 3: Pomocná tabulka k Saatyho matici

	K_1	K_2	K_3	...	K_n
K_1	1	3	5	...	7
K_2	1/3	1	5	...	7
K_3	1/5	1/5	1	...	7
...	1	...
K_n	1/7	1/7	1/7	...	1

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Z pomocné tabulky hodnoty vstupují do Saatyho matice $S = (s_{ij})$, mající prvky s_{ij} a rozměr N , matice je vždy symetrická.

$$S = \begin{pmatrix} 1 & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ 1/s_{12} & 1 & \dots & s_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/s_{1n} & 1/s_{2n} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Pro následný výpočet s_{ij} prvků Saatyho matice platí následující vztah:

$$s_{ij} \approx \frac{K_i}{K_j} \quad (1)$$

kde: s_{ij} ...podíl jednotlivých vah kritérií K_i a K_j (Saaty, 2010).

Před vypočítáním vah jednotlivých kritérií je nutné určit vlastní číslo γ_{max} matice S a vypočítat index konzistence.

Vzorec pro výpočet vlastního čísla matice S , lze odvodit následovně:

$$S * v = \lambda_{max} * v \quad (2)$$

$$s_{11} * v_1 + s_{12} * v_2 + \dots + s_{n1} * v_n = \lambda_{max} * v_1$$

$$\lambda_{max} = (s_{11} * v_1 + s_{12} * v_2 + \dots + s_{n1} * v_n) / v_1$$

kde: S ...rozhodovací matice,

γ_{max} ...největší vlastní číslo matice S ,

v ...vlastní vektor matice S ,

s_{ij} ...prvky matice S .

Rovněž je možné použít následující vzorec:

$$\lambda_{max} = \frac{1}{N} \sum_i^N (S * \vec{w})_i / w_i \quad (3)$$

kde: N ...počet kritérií,

\vec{w} ...vlastní vektor matice S ,

$(S * \vec{w})$... i -tý prvek vektoru,

w_i ...normalizovaná váha kritéria.

Pro vlastní číslo γ_{max} je nutné, aby platilo, že $\gamma_{max} > 0$ (Fotr & Dědina, 1993).

Následuje vypočítání indexu konzistence, který ověřuje, zda při zadávání jednotlivých prvků do matice nedošlo k chybnému zadání hodnot, které by narušily konzistenci párového porovnávání.

Musí být splněna podmínka, že je-li kritérium K_i s_{ij} -krát významnější než kritérium K_j a kritérium K_j je s_{jk} -krát významnější než kritérium K_k , kde $i, j, k \in \{1, 2, 3, \dots, m\}$, pak by mělo být kritérium K_i s_{ik} -krát významnější než K_k , kde $s_{ik} = s_{ij}s_{jk}$.

Koeficient konzistence CR (*Consistency Ratio*) lze spočítat pomocí následujícího vztahu:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4)$$

kde: $CI = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1}$,

CI ...index konzistence,

RI ...náhodný koeficient nekonzistence,

γ_{max} ...maximální vlastní číslo matice,

n ...počet kritérií (Saaty, 2010).

Konkrétní hodnota RI se určí pomocí následující tabulky:

Tab. 4: Tabulka hodnot RI

Počet kritérií	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Hodnot a RI	0	0	0,5 2	0,8 9	1,1 1	1,2 5	1,3 5	1, 4	1,4 5	1,4 9	1,5 2	1,5 4	1,5 6

Zdroj: Saaty (2010), zpracováno autorem

Matice je dostatečně konzistentní, pokud je $CR \leq 0,1$ (Saaty, 2010).

Za účelem vypočtení vah u jednotlivých kritérií lze využít několik způsobů. Jedním z nejjednodušších je aritmetický průměr řádků Saatyho matice, nicméně nejčastěji využívanou metodou je metoda nejmenších logaritmických čtverců.

Prvním krokem je vypočítání geometrických průměrů b_i řádků Saatyho matice pomocí následujícího vzorce:

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}} \quad (5)$$

kde: s_{ij} ...prvky Saatyho matice,

n ...počet kritérií.

Patřičné váhy jednotlivých kritérií se vypočítají jako normalizace hodnot b_i pomocí následujícího vztahu (Saaty, 2010):

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i} \quad (6)$$

Dalším krokem je sestavení matic dílčího ohodnocení variant, kde se již přistupuje k samotnému hodnocení jednotlivých variant vždy ve vztahu k danému kritériu. Zkrátka kolik je stanovených kritérií, tolik je matic dílčího ohodnocení variant. Jako při sestavení matice preferencí, postup sestavení matic dílčího ohodnocení variant je rovněž analogický.

Posledním krokem je souhrnné hodnocení společností, které se počítá dle následujícího vzorce:

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot h_i^j \quad (7)$$

kde: H^j ...souhrnné hodnocení,
 v_i ...váha i-tého kritéria,
 h_i^j ...díličí ohodnocení j-té varianty ku i-tému kritériu,
 n ...počet kritérií (Fotr & Dědina, 1993).

2.3 Výstup výzkumu

Výstupem výzkumu je souhrnné hodnocení analyzovaných subjektů a doporučení, které jsou odvozeny na základě výsledků z metody párového porovnávání Saatyho metodou. Odvozená doporučení slouží pro návrh strategie udržitelnosti společnosti LYSS. Autor se zaměřuje výhradně na příbuzné subjekty uplatňující ze všech analyzovaných subjektů udržitelnější nebo nejudržitelnější alternativy v rámci definovaných kritérií.

2.4 Omezení výzkumu

Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní výzkum často bez možnosti podložení všech zjištěných informací na tvrdých datech, tak výzkumná metoda sebou nese určité limity.

Prvním limitem je subjektivita, která je způsobená interpretací dat autorem. Autor si uvědomuje, že různí výzkumníci mohou různým způsobem interpretovat data, což může vést ke zkresleným závěrům. Subjektivita rovněž figuruje ve stanovení vah jednotlivých kritérií a číselného hodnocení společností v rámci jednotlivých kritérií při aplikování Saatyho metody vícekritériálního párového porovnávání.

Dalším limitem je potenciální předpojatost výzkumníka, kde hrají roli osobní předsudky, přesvědčení a perspektivy autora, které mohou ovlivnit návrh, sběr dat, analýzu a interpretaci kvalitativního výzkumu.

Omezená statistická analýza u kvalitativního výzkumu hraje také důležitou roli. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, který k analýze dat a testování hypotéz často využívá statistické techniky, kvalitativní výzkum spoléhá především na narativní popisy a interpretace. To může omezit hloubku analýzy a schopnost kvantifikovat vztahy mezi proměnnými.

Posledním limitem může být obtížnost stanovení kauzality. Kvalitativní výzkum má spíše deskriptivní a průzkumný charakter, tudíž je obtížné stanovit kauzální vztahy

mezi proměnnými. Zatímco kvalitativní výzkum může odhalit vzorce, trendy a asociace, nemůže definitivně určit příčinnou souvislost.

Navzdory těmto omezením nabízí kvalitativní výzkum bohaté vhledy do složitých jevů a umožnil autorovi prozkoumat různé aspekty postoje společností k udržitelnému chování. Pro zachování validity a objektivnosti výzkumu se autor snažil co nejlépe potlačovat tyto omezení výzkumu.

3 Praktická část

Cílem praktické části diplomové práce je vytvořit návrh strategie udržitelnosti ve vybrané společnosti. Pro dosažení tohoto cíle je vypracována analýza současného stavu podniku společně s příbuznými subjekty, u nichž musí být zachována relevance s vybraným podnikem. Po provedení analýzy jsou pomocí zvolené metodiky kvantifikována data pro zhodnocení jednotlivých podniků v rámci jejich udržitelných aktivit u stanovených kritérií. Na základě výstupu z metody hodnocení je vypracován návrh strategie udržitelnosti pro vybranou společnost.

Praktická část je rozdělena do sedmi podkapitol. První podkapitola je věnována představení vybraného podniku – společnosti LYSS. Následně autor stanovuje kritéria pro hodnocení udržitelnosti napříč podniky. Jednotlivá kritéria jsou převzata z projektu s názvem „Udržitelný e-shop“ od nákupního portálu a srovnávače cen Heureka, který byl vytvořen Asociací společenské odpovědnosti, konkrétně pro internetové obchody. Poté autor již analyzuje současný stav vybraného podniku v rámci managementu udržitelnosti. Před analyzováním současného stavu u příbuzných subjektů je jedna podkapitola věnována stanovení kritérií pro výběr příbuzných subjektů, aby byla zachována relevance mezi analyzovanými subjekty. Předposlední podkapitola s názvem „Návrh strategie udržitelnosti“ představuje výsledky ze Saatyho metody vícekritériálního párového porovnávání a na základě toho je tvořen návrh strategie udržitelnosti s jednotlivými doporučeními pro společnost LYSS. Praktická část je zakončena zhodnocením navržené strategie, částečným ekonomickým vyčíslením a je vytvořen závěr.

3.1 Představení společnosti

Společnost LYSS, s.r.o. je mladá společnost sídlící v České republice, která se zaměřuje na internetový prodej dentálních potřeb a produktů určených pro domácnosti. Firemní slogan „Proměňte ústní hygienu v zážitek.“ určuje identitu značky a společnost se jím řídí při vývoji a uvádění nových produktů na trh. Společnost aktuálně působí na dvou trzích – v České republice a na Slovensku. V roce 2024 má společnost za cíl dále expandovat na maďarský, rumunský a polský trh.

Obr. 1: Logo společnosti LYSS, s.r.o.



Zdroj: LYSS, s.r.o. (2023)

Tab. 5: Údaje o společnosti LYSS, s.r.o.

Obchodní firma	LYSS, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	23. února 2023
Identifikační číslo	190 82 703
Sídlo společnosti	Skupova 2663/12, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – obory činnosti: velkoobchod a maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb.

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2024)

Společnost momentálně uplatňuje převážně obchodní model B2C (Business-to-Customer), kde vzniká obchodní vztah mezi prodejcem a koncovým zákazníkem, který je typický pro odvětví e-commerce. Zároveň společnost aktivně buduje B2B (Business-to-Business) obchodní vztahy s drogeriemi a internetovými obchody specializujícími se na retailový prodej zdravotnických potřeb. I když tato divize momentálně generuje pouze

nevýznamnou část tržeb, může pro samotnou společnost přinést další příležitosti k diverzifikaci příjmů a rozšíření podnikání.

Vzhledem k převážnému outsourcingu činností společnost nevyžaduje téměř žádné zaměstnance. Na chodu celé společnosti se podílí pouze dva jednatelé s jedním zaměstnancem, který má na starosti administrativu a zákaznickou péči. Jednatelé soustředí svoji pozornost na řízení společnosti, marketing a vývoj nových produktů ve spolupráci s externími výrobci. Výroba veškerého sortimentu probíhá u externích výrobců z České republiky, Thajska, Číny a Švýcarska. Výše zmiňované trhy jsou obsluhovány z centrálního skladu v České republice externí společnostmi, specializující se na komplexní logistické služby pro e-shopy, která má na starost veškerou logistiku od příjmu, skladování, balení zásilek až po jejich následnou expedici na domácí i zahraniční trh. Další činností, kterou společnost svěřuje do rukou externí společnosti, je vedení účetnictví a daňové evidence.

Jak již bylo zmíněno, portfolio produktů je zaměřeno na produkty určené pro dentální hygienu. Ve škále produktů je zahrnuto od zubních past a kartáčků až po produkty na bělení zubů jako jsou například bělicí pásky na zuby. Všechny produkty jsou vyráběny s ohledem na zdraví spotřebitelů. Z tohoto důvodu je dbáno na zajištění a splnění stanovených standardů a norem Evropské unie na ochranu zdraví lidí, životního prostředí a práv spotřebitelů pro umožnění importu a následného prodeje výrobků na území Evropské unie.

I přesto, že se jedná o mladou firmu spadající do kategorie mikropodniků (v roce 2024 je předpokládán vstup do kategorie malých a středních podniků), společnost se aktivně věnuje tématu udržitelnosti. Nejenže toto téma vnímá jako klíčové z důvodu konkurenční výhody, ale aktivně ho integruje do všech aspektů svého podnikání. Implementace postupů udržitelnosti může společnosti poskytnout hned několik konkurenčních výhod jako je například odlišení na trhu, snadnější přístup ke kapitálu, lepší pověst značky, atraktivita na trhu práce, věrnost zákazníků nebo úspora nákladů. Významná část úsilí je věnována vývoji nových produktů a jednotlivým aktivitám, které jsou realizovány s ohledem na životní prostředí. Společnost pečlivě sleduje trendy v oblasti udržitelnosti a snaží se přizpůsobovat svoji strategii a jednotlivé cíle takovým způsobem, aby efektivně reagovala na aktuální a budoucí potřeby trhu a společnosti. Tímto způsobem společnost usiluje o zajištění konkurenceschopnosti a přínos hodnoty nejen svým zákazníkům, ale také životnímu prostředí a společnosti jako celku.

3.2 Kritéria hodnocení udržitelnosti

Pro analýzu udržitelnosti internetových obchodů byla převzata metodika, včetně jednotlivých kritérií, kterou pro projekt s názvem „Udržitelný e-shop“ sestavila Asociace společenské odpovědnosti v souladu s ESG principy. Projekt vznikl za spolupráce společností Heureka, Visa, Komerční banka a již jmenované Asociace společenské odpovědnosti. Výstupem programu je oprávnění k užití licence a loga se stejnojmenným názvem. Licence je poskytnuta obchodníkovi při splnění definovaných kritérií udržitelnosti pro umožnění patřičným e-shopům prezentovat veřejnosti, že dosáhly označení Udržitelný e-shop. Zároveň e-shopy splňující stanovené podmínky udržitelnosti jsou zviditelněny na největším nákupním portálu a srovnávači cen na území České republiky – Heureka.cz. Tato metodika je rozdělena na tři oblasti, stejně jako tomu je u metodiky ESG, které vyjadřují vliv podniku na životní prostředí, společnost jako celek a způsob vedení (Heureka Group a.s., n.d.).

Pro lepší přehled se autor rozhodl uvést tabulku s jednotlivými oblastmi a jejich přidělenými kritérii.

Tab. 6: Přehled stanovených kritérií

Odpovědný přístup k životnímu prostředí	<ul style="list-style-type: none">• K1 – Balení• K2 – Doprava• K3 – Energie• K4 – Odpad• K5 – Udržitelnost (K5)• K6 – Lokálnost• K7 – Uhlíková stopa
Odpovědný přístup ke společnosti	<ul style="list-style-type: none">• K8 – Zaměstnanci• K9 – Výrobci a dodavatelé• K10 – Zákazníci
Zodpovědný přístup k řízení společnosti	<ul style="list-style-type: none">• K11 – Obchodní model• K12 – Etické podnikání• K13 – Zainteresované strany

Zdroj: vlastní zpracování autorem

První oblast se týká odpovědného přístupu k životnímu prostředí, který se soustředí na problematiku udržitelného balení. Tato problematika je považována pro provoz e-shopu za zásadní. Svoji roli hraje i výplň balíčku, kde existuje celá řada variant od méně udržitelných po více udržitelné, posléze použití rozdílných typů lepicích pásek. Dále je v první oblasti řešena doprava, která je nejčastěji spojována s negativním dopadem na životní prostředí, jelikož při přepravě dochází k přímému vzniku skleníkových plynů. V rámci tohoto aspektu je například zkoumána možnost využití 100 % uhlíkově neutrální dopravy pro dopravení zásilky ke koncovému zákazníkovi, kterou nabízí logistické společnosti jako je DPD nebo GLS v rámci služby ThinkGreenService. Mezi dalšími ekologickými variantami, které napomáhají ke snížení tvorby emisí skleníkových plynů, se může vyskytovat možnost doručení objednávky na pobočky obchodů nebo do nově zřizovaných pick-up samoobslužných pointů. Důležitou součástí odpovědnosti k přírodnímu prostředí je rovněž využívání obnovitelné energie. Mezi obnovitelné zdroje se nejčastěji řadí biopaliva, vodní, sluneční nebo větrná energie. Případně bonusových bodů lze dosáhnout využíváním systémů pro snížení či úsporu spotřeby energie jako je například nízkenergetické LED osvětlení. Velmi často zmiňovaným kritériem v rámci ochrany životního prostředí je recyklace a celkový přístup k odpadům v rámci provozu podniku. Oblast mimo jiné hodnotí samotnou udržitelnost výrobku, kde zohledňuje, zda je produkt eticky vyráběn, čímž se rozumí, že neohrožuje zdraví pracovníka výroby ani zákazníka a je zároveň šetrný ke zvířatům a životnímu prostředí. Samozřejmostí je také brání v potaz možnost recyklace či rozložitelnosti patřičného produktu. Mezi udržitelné produkty patří i ty, které představují alternativu k těm méně šetrným ze dvou odlišných hledisek. Z hlediska surovin použitých při výrobě a z hlediska spotřeby vody společně s dalšími energiemi, množství tvorby odpadu nebo uhlíkové stopy a znečištění. Neposledním kritériem je také lokálnost. Za lokální produkty lze považovat pouze ty, které vznikly v blízkosti místa prodeje, tudíž není nutné výrobky přepravovat přes velké vzdálenosti na nadnárodní úrovni. Posledním hodnoceným kritériem, které představuje finančně náročnou složku pro malé a střední podniky, tudíž ho jsou schopni dosáhnout převážně velké podniky, je měření uhlíkové stopy v rámci provozu podniku.

Druhá oblast je věnována odpovědnému přístupu ke společnosti jako celku. Do této oblasti spadá přístup k zaměstnancům. Hodnotí se, zda je k zaměstnancům přístupováno pouze v rámci legislativních povinností nebo nad jejich rámec. Dalším tématem je kontrola nad výrobcí, zda jsou v jednotlivých provozech zajištěny vhodné pracovní

podmínky, bezpečné pracovní prostředí a odpovídající mzda. Kontrola může probíhat prostřednictvím poskytnutí CSR reportů, certifikací nebo prostřednictvím sledováním médií. Mimo interního přístupu výrobců a dodavatelů ke svým zaměstnancům je také hodnoceno odpovědné jednání e-shopu k těmto subjektům. Tím se rozumí například budování dlouhodobých vztahů nebo hrazení smluvních závazků dle smluv a nevytváření potenciální druhotné platební neschopnosti. Posledním velmi důležitým aspektem jsou samotní zákazníci. V rámci přístupu k zákazníkům jsou hodnoceny stanovené všeobecné obchodní podmínky a reklamační procesy e-shopu. Další významnou součástí je ochrana osobních údajů a soukromí zákazníků či návštěvníků webu v rámci nebo nad rámec legislativních předpisů.

Třetí oblast zahrnuje zodpovědný přístup k řízení společnosti. Ve zmíněné oblasti je zkoumán obchodní model společnosti, zda e-shop obdržel různé certifikace v oblasti udržitelnosti nebo je členem některé z veřejných udržitelných iniciativ. Dále v rámci obchodního modelu je zkoumáno využití zisku nebo jeho procentuální části pro rozvoj a naplňování veřejně prospěšných cílů. Etičnost podnikání má také důležité zastoupení v oblasti řízení společnosti. Dochází ke zjištění, zda společnost má deklarovaný etický kodex nebo jakým jiným způsobem přistupuje k etice v podnikání. Může se například jednat o transparentní fungování internetového obchodu, poskytování pravdivých informací o termínech odesílání a skladových zásobách nebo o eliminaci praktik umělého navyšování cen. Do zmíněné oblasti může dále spadat deklarování antikorupčních opatření či jiné přijímané způsoby pro efektivní boj proti korupci. V poslední řadě je zkoumán aspekt zainteresovaných stran, pod které například spadá poskytnutí transparentního přístupu k informacím zúčastněným stranám neboli stakeholderům. Informace se mohou týkat dalšího směřování společnosti nebo výsledků podnikání, které jsou podávány například v rámci výroční zprávy podniku. V tomto aspektu jsou rovněž obsaženy aktivity jako je věnování se dobrovolným činnostem, která přispívají k řešení environmentálních nebo sociálních problémů ve společnosti. Může se jednat o vzdělávání zákazníků o surovinách, které jsou používány pro nabízený sortiment, o pomoc charitativním organizacím v okolí nebo o podporu řešení aktuálních společenských problémů jako mohou být živelní pohromy.

3.3 Udržitelnost ve společnosti LYSS

V následující podkapitole autor analyzuje současný stav podniku LYSS v oblasti managementu udržitelnosti. Hodnocení probíhá na základě definované metodiky v podkapitole 2.2.

3.3.1 Odpovědný přístup k životnímu prostředí

Balení objednávek zákazníkům představuje aktivitu, při které je tvořeno největší množství odpadu v podniku. Z tohoto důvodu je tomuto procesu věnována vysoká pozornost, aby docházelo k minimalizaci generovaného odpadu s co nejmenším vlivem na životní prostředí. Zásilky jsou odesílány ve 100 % recyklovatelných obalech z vlnité lepenky, které jsou dodávány ve 13 různých velikostech za účelem minimalizace nevyplněného prostoru v přepravním obalu. Přepravní obaly jsou klimaticky neutrální a splňují mezinárodní normu ISO 14001, na jejímž základě byl vydán certifikát udržitelnosti pro ochranu životního prostředí.

V rámci zpětné logistiky jsou obaly při příjmu rozdělovány do dvou kategorií – na ty, které se dají znovu použít a na ty, které byly při přepravě značně poškozeny a již není možné znovupoužití. U obalů spadajících do první kategorie probíhá opětovné naskladnění a následné znovupoužití pro zabalení nové objednávky. Obaly spadající do druhé kategorie jsou skartovány a použity jako výplň volného prostoru v krabicích. Prostřednictvím nastavení daného procesu je společnost schopna redukovat tvorbu odpadu z přepravních obalů na čistou nulu. V případě nedostatku materiálu ze skartovaných obalů, pro výplň volného prostoru, jsou používány vzduchové polštářky, které jsou vyráběny z polyethylenu s vysokou hustotou (HDPE) a obsahují 50 % recyklátu. Nicméně pro převážnou většinu zásilek je využíván výplňový materiál ve formě skartovaných krabic, které nelze znovu použít.

K zajištění přepravního obalu proti otevření je ve společnosti stále používána standardní polypropylenová lepicí páska namísto ekologičtějších variant, jakými mohou být například papírové lepicí pásy s lepidlem na bázi přírodního kaučuku bez rozpouštědel nebo navlhčovacích papírových lepicích pásek. Použití plastové lepicí pásy může představovat významné riziko pro znehodnocení krabice pro recyklaci v případě, že ji zákazník z balíku neodstraní.

Ke každé objednávce je přikládán propagační leták, který je vyroben z nenatíraného recyklovaného papíru s obsahem 100 % recyklovaných vláken bez použití optických zjasňovačů. Materiál má certifikaci Forest Stewardship Council (FSC) týkající se ekologicky šetrného, sociálně prospěšného a ekonomicky životaschopného obhospodařování lesů (FSC Česká republika, n.d.). Dále splňuje certifikaci nejstarší ekoznačky na světě Blue Angel, která je udělována výrobkům, které jsou ve všech směrech šetrné k životnímu prostředí a splňují zdravotní a bezpečnostní standardy (The Blue Angel, n.d.). Faktura k objednávce je zasílána v digitální podobě prostřednictvím e-mailové služby bez potřeby tisku na papír.

Co se týče zpětného odběru obalů, tak společnost aktuálně není dle zákona č. 477/2001 Sb. o obalech povinna zpětný odběr zajišťovat. Nicméně v roce 2024 je předpokládáno, že tato povinnost společnosti vznikne, tudíž bude nutné zajistit patřičnou registraci do 60 dnů od vzniku povinnosti a o zpětný odběr odpadu se postarat.

Doprava zásilek k samotným zákazníkům je momentálně zajišťována dvěma přepravními společnostmi. První logistickou společností, se kterou společnost LYSS navázala spolupráci byla Zásilkovna. Důvodem pro zvolení daného dopravce bylo získání titulu Nejoblíbenější přepravní služby pro rok 2022 v rámci průzkumu z projektu Česká logistika realizovaném od nezávislé technologické služby Balíkobot (Česká logistika, 2022). Zásilkovna se aktivně věnuje tématu udržitelnosti, což potvrzuje začlenění společnosti do Asociace pro bezemisní budoucnost, kde se dvacítká významných českých firem zavazuje snižovat emise a dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2050. Strategie je postavena na 5 pilířích – zelená mobilita, alternativní zdroje energie, nakládání s odpady, bezpečnost a trvalé zlepšování (Zásilkovna, 2023). Do zelené mobility se řadí využívání elektromobilů a případné doručování na elektrických kolech. Zároveň se Zásilkovna řadí mezi pionýry v oblasti využívání vodíku v logistice a provozu. Důkazem je stání se členem České vodíkové technologické platformy (HYTEP). Nicméně využívání vodíkového pohonu pro rozvážecí vozy je stále ve fázi testování, tudíž se s ní v praxi nelze setkat (Zásilkovna, 2021). Jako alternativní zdroj energie je využívána především solární energie, nejčastěji se lze setkat s danou technologií u samoobslužných výdejních míst Zásilkovny neboli Z-BOXů. Aktuálně v České republice je více než 3 800 těchto samoobslužných výdejních míst, které vyžadují minimum energie a jsou plně soběstačná díky solární panelům (Zásilkovna, n.d.). Zároveň tento typ doručování na výdejní místa je podstatně ekologičtější variantou oproti standardnímu doručení přímo na adresu

jednotlivým zákazníkům. Ve společnosti LYSS ze statistik vyplývá vysoká oblíbenost výdejních míst Zásilkovny pro doručení objednávek. 82,12 % lidí upřednostňuje doručení na výdejní místo oproti doručení na adresu. I přes snahy v rámci ekologie a udržitelnosti Zásilkovna nezveřejňuje výpočty své uhlíkové stopy a informuje o svých udržitelných aktivitách pouze pomocí svých článků z blogu. Z tohoto důvodu nelze hodnotit přesný dopad jednotlivých opatření na uhlíkovou stopu celé společnosti.

Druhou logistickou společností, která byla později uvedena do možností dopravy na webové stránky, je DPD. Ke zvolení dopravce došlo z důvodu jeho 100 % uhlíkově neutrálního doručování. Z průzkumu totiž vyplývá, že pro 55 % zákazníků hraje dopad na životní prostředí v rámci dopravy důležitou nebo velmi důležitou roli (Česká logistika, 2022). DPD je momentálně jediným dopravcem působícím na českém a slovenském trhu, který zaručuje uhlíkově neutrální doručení pro každou přepravenou zásilku. Využívání elektromobilů a alternativních dopravních prostředků, jako je například kolo nebo doručování pěšky, je dosahováno snížení emisí v poslední fázi doručovacího procesu, který tvoří 38 % z celkové uhlíkové stopy dané přepravní společností. Dalším způsobem, jak společnost usiluje o snížení své uhlíkové stopy, je využívání obnovitelných zdrojů energie. Obnovitelné zdroje energie se za rok 2023 podílely více než 56 % na celkové spotřebě energie v logistických centrech. Nicméně i přes snahy přímého snižování emisí společnost není schopna dosáhnout uhlíkové neutrality bez kompenzačních programů, které financuje prostřednictvím nákupu uhlíkových neboli offsetových kreditů. Společnost DPD financuje celkem 6 kompenzačních programů probíhajících napříč Evropou, Indií, Brazílií a Tureckem. Všechny programy jsou schváleny přísnou normou Verified Carbon Standard se zaměřením na obnovitelné zdroje energie, čisté energie a oběhové hospodářství (Geopost, 2022).

Energie, vzhledem k outsourcingu energeticky náročných činností jako je výroba nebo logistika, tvoří pouze malou položku ve společnosti. Kanceláře společnosti se nacházejí v bytovém komplexu Panorama Plzeň vystavěném roku 2020. Budova spadá do třídy A (mimořádně hospodárná) energetické náročnosti a získala první místo roku 2020 v nejprestižnější anketě, mezi stavebními firmami v ČR, Stavba roku.

Pro osvětlení prostorů jsou využívána nízkoenergetická LED světla. Na chodbách, ve společných prostorách a v podzemních garážích jsou tyto světla doplněna o senzory s detekcí pohybu, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání energií. Výměnu vzduchu v kancelářských prostorech zajišťuje systém rekuperace. Jedná se o řízené větrání

vzduchu se zpětným získáváním tepla. Pomocí tepla hromaděného ve vnitřních prostorech je ve výměníku ohříván čerstvý vzduch, jenž přichází z venku. Pomocí tohoto systému je zamezeno energetickým ztrátám tvořeným při standardním větrání okny. Parkovací stání jsou vybavena dvěma nabíjecími stanicemi pro vozy poháněné na elektrický pohon. Nicméně vozový park společnosti se skládá pouze ze dvou automobilů poháněných klasickým spalovacím motorem. Proto jsou nabíjecí stanice momentálně využívány pouze pro ojedinělé návštěvy.

I při volbě externí společnosti, na zajištění komplexních logistických služeb od příjmu, skladování až po vychystání zásilek, byl brán zřetel na udržitelnost. Společnost využívá robotizované fulfillment centrum, které aktivně využívá obnovitelné zdroje energie pro provoz. Konkrétně se jedná o solární panely, které tvoří malý, ale nezanedbatelný příspěvek k ochraně životního prostředí. Prostřednictvím využívání robotů, kteří působí v převážné části skladovacích prostorů, byla společnost schopna snížit spotřebu tepelné energie na vytápění a svícení na minimum. Díky tomu se společnost řadí mezi energeticky nejúspornější logistické provozy v České republice.

Odpad je v rámci provozu podniku standardně třízen. Kanceláře jsou vybaveny speciálně označenými odpadkovými koši na papír, plast, sklo a smíšený odpad, což usnadňuje správné třídění odpadu a zajišťuje efektivní recyklaci. Vzhledem k tomu, že veškerá dokumentace a komunikace probíhá v digitální podobě za účelem minimalizace použití papíru, tak lze kancelář považovat za „paperless“. Pro dodržování pitného režimu jsou používány znovupoužitelné láhve na vodu, které lze doplnit z automatu na vodu s vysokovýkonnou uhlíkovou filtrací umístěným na chodbě. Vybavení kancelářské kuchyně je standardně omyvatelné, což snižuje závislost na jednorázovém plastovém nádobí se značně větší uhlíkovou stopou. Za účelem ušetření vody jsou kancelářské prostory vybaveny myčkou na nádobí. Rovněž na všech vodovodních bateriích jsou nainstalovány úsporné ekologické perlátory. Toalety jsou vybaveny vzduchovým sušičem rukou, což nahrazuje potřebu papírových utěrek. Těmito způsoby je redukováno množství odpadu a přispíváno k ochraně životního prostředí v rámci každodenních činností podniku.

Udržitelnost produktů společnosti LYSS je hodnocena na základě certifikátů poskytnutých jednotlivými výrobci a použitých materiálů na výrobu. Vzhledem k povaze produktů a oblasti použití bere společnost vysoký důraz na splnění všech norem a standardů pro zajištění bezpečnosti přípravků pro použití svými zákazníky. Za účelem

možnosti volného prodeje produktů na evropském trhu nabízené produkty splňují stanovené normy pro kosmetické výrobky na základě nařízení (ES) č. 1223/2009 Evropského parlamentu a Rady. Prostřednictvím těchto standardů je zajištěna vysoká úroveň ochrany zdraví a bezpečnosti občanů Evropské unie. Informační dokumentace ke všem výrobkům obsahuje CPSR (Cosmetic Product Safety) report, jehož součástí jsou informace o přesném složení, fyzikálních a chemických vlastnostech, informace o používaných obalech a nežádoucí účinky přípravku. Dále je v dokumentaci obsažen základní popis přípravku, popis výrobní metody, prohlášení o správné výrobní praxi a důkaz o udávaném účinku, v případě společnosti LYSS se nejčastěji jedná o efekt bělení zubů. Součástí dokumentace je rovněž prověření výrobce, že produkty nebyly testovány na zvířatech, neobsahují karcinogenní, mutagenní nebo toxické látky a neobsahují nanomateriály, které mohou způsobit bezpečnostní rizika pro zdraví člověka.

Sortiment výrobků dále splňuje mezinárodní normu ČSN EN ISO 22716 týkající se správné výrobní praxe v kosmetice s obsahem pokynů pro výrobu, kontrolu, skladování a přepravu kosmetických prostředků. Norma se vztahuje především na kvalitu produktu a stabilitu výrobního procesu, ale již nezahrnuje hlediska bezpečnosti pro pracovníky v pracovním prostředí, ani hlediska ochrany životního prostředí.

S vybranými produkty, ve kterých jsou obsaženy esence, je také poskytován certifikát IFRA týkající se kvality a zdravotní nezávadnosti těchto esencí. Jedná se o dobrovolnou certifikaci vydávanou mezinárodní asociací International Fragrance Association, která reguluje látky ohrožující zdraví člověka či životní prostředí. Seznam zakázaných látek společnosti IFRA je podstatně přísnější než seznam zakázaných látek v rámci Evropské unie. Zatímco EU reguluje celkem 30 vonných látek, certifikace IFRA reguluje trojnásobek, tedy 90 vonných látek.

Valná většina produktů je balena do obalů vyrobených z papírového materiálu. Nicméně pouze 4 z 9 produktů, které jsou baleny do obalů z papírového materiálu, jsou vyráběny externím výrobcem s certifikací FSC (Forest Stewardship Council). Pro získání certifikace je nutno projít procesem kontroly, zda v podniku dochází k těžbě dřeva v lesích obhospodařovaných v souladu s ekonomickými, ekologickými i sociální kritérii a požadavky definovanými standardy FSC. Standardy jsou vytvářeny podle 10 celosvětově platných principů a 56 kritérií pro lesní hospodaření. Ostatní využívání výrobci obalů nejsou vlastníky této certifikace.

Všechny poskytnuté certifikáty byly ověřeny pro jejich pravost společností Société Générale de Surveillance SA. (zkráceně SGS), která patří k vedoucím společnostem na světě v oblasti inspekce, verifikace, testování a certifikace.

Co se týče využívaných materiálů, vzhledem k povaze produktů jsou nejčastěji využívány různé druhy plastů, které jsou známé pro jejich velmi dobrou chemickou a mechanickou odolnost. Nejčastěji využívaným druhem je polypropylen (PP). Společně s polyethylenem je tento druh nejpoužívanějším plastem v široké škále odvětví. Recyklační proces je nenáročný, díky tomu, že se jedná o termoplast. Zároveň tento druh plastu je považován za jeden z nejméně škodlivých pro lidské zdraví (PCC Group, 2021). Dalším často využívaným plastem je akrylonitrilbutadienstyren (ABS). Tento druh plastu, z důvodu jeho složitého složení a možnému přítomnosti nečistot, patří mezi obtížněji recyklovatelné plasty (WasteTrade, n.d.a).

Dle zákona č. 477/2001 Sb. o obalech má výrobce povinnost balit kosmetické přípravky do ochranných fólií bez přístupu vzduchu a možnosti kontaminace. Vzhledem k této povinnosti jsou téměř všechny produkty baleny do polyethylenové (PE) plastové fólie, která zvyšuje celkovou uhlíkovou stopu produktů. Nicméně, jak již bylo zmíněno, jedná se o jeden z nejrozšířenějších recyklovaných plastů na světě s nejmenším vlivem na životní prostředí od výroby až po jeho následnou recyklaci (WasteTrade, n.d.b).

Všechny druhy využívaných plastů jsou recyklovatelné a není problém jednotlivé části od sebe vzájemně oddělit v případě, že pro jeden výrobek je využíváno více druhů plastu. Nicméně jedním z problémů, který může výrazně zkomplikovat proces recyklace, jsou barvené plasty, kterých je u nabízených produktů převážná většina.

Samotné papírové obaly produktů nejsou vyráběny z recyklovaného papíru. Pro výrobu obalů se používá standardní tvrdý papír s hmotností 350 g/m². Nejedná se tedy o žádnou ekologickou variantu, která by přispívala k ochraně životního prostředí. Zároveň jsou papírové obaly potištěny firemním designem, tím pádem jsou často znehodnoceny pro následnou recyklaci.

Lokálnost je autorem posuzována ve dvou kategoriích. První kategorie představuje produkty v rámci nabídky na webových stránkách e-shopu. Zde se jedná hromadně o výrobky, které jsou dováženy ze zemí mimo Evropskou unii. Aktuálně pro dopravu výrobků od externích výrobců na sklady nacházející se na území České republiky společnost využívá pouze leteckou dopravu, která je považována za nejméně

ekologickou. Z odhadů vyplývá, že letecká doprava produkuje přibližně mezi patnácti až dvaceti pěti násobkem emisí oxidu uhličitého na kilogram-kilometr přepravovaného zboží ve srovnání s lodní dopravou (SuFu, 2024).

Druhá kategorie se týká výrobků, které jsou dodávány k objednavce automaticky, čímž se v případě společnosti LYSS rozumí balicí materiál a případné dárky k objednavce. Balicí materiál zahrnuje pouze krabice s personalizovaným potiskem, ostatní materiál zprostředkovává využívané fulfillment centrum od vlastních dodavatelů. Pro výrobu krabic na zakázku je využívána společnost se závodem na území České republiky, konkrétně Nymburku. Využíváním lokálních výrobců tak společnost snižuje svoji uhlíkovou stopu vynaloženou na dopravu balicího materiálu. Materiál je dopravován silniční dopravou prostřednictvím nasmlouvaných dopravců společnosti. LYSS poskytuje zdarma k vytvořené objednavce dárky ve formě žvýkaček s firemním potiskem, které jsou vyráběny na území Švýcarska. I přes snahy společnosti se nepodařilo najít lokálního výrobce na území České republiky. Doprava žvýkaček na sklad probíhá standardní přepravní společností Zásilkovna.

Uhlíková stopa provozu společnosti LYSS není měřena. Jedním z hlavních důvodů je složitost měření. Jedná se o náročný proces, který vyžaduje detailní sledování a analýzu emisí skleníkových plynů pocházejících z různorodých činností podniku. Druhým důvodem je finanční náročnost, zejména pro menší podniky s omezenými zdroji jako je analyzovaná společnost. Náklady se pojí s implementací měřících systémů, zaměstnáváním specialistů na sledování a analýzu dat a s dalšími náklady spojenými s prováděním auditů.

3.3.2 Odpovědný přístup ke společnosti

Zaměstnanec společnosti má na starost administrativu a zákaznickou péči. I přesto, že společnost má pouze jednoho zaměstnance, snaží se věnovat danému zaměstnanci nad rámec legislativních povinností. S pracovní pozicí je nabízena řada benefitů, mezi které se například řadí flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova a také příspěvek na volnočasový zaměstnanecký benefit MultiSport, který umožňuje zaměstnanci každý den jeden volný či zvýhodněný vstup do partnerské sítě pohybových a relaxačních zařízení napříč celou českou a slovenskou republikou. Zaměstnanec je seznamován se směřováním společnosti a aktivně se podílí na jejím dalším vývoji. Angažováním zaměstnance v těchto procesech je posilována firemní kultura, kterou lze typově

považovat za klanovou. Tento typ kultury je pro menší firmy typický. Ve společnosti je kladen důraz na týmovou práci, spolupráci a možný budoucí rozvoj. Náborová politika není nikterak specifikována a je vykonávána oběma jednatelem společnosti.

Výrobci a dodavatelé nejsou kontrolováni společností LYSS, zda dodržují dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance, bezpečné pracovní prostředí a odpovídající mzdy, i přes to, že pracovní podmínky v zemích, kde dochází k výrobě, jsou často problémové. Poskytnuté certifikáty se vážou pouze na vyráběné produkty, ale již nezahrnují výše zmíněné faktory týkající se pracovního prostředí a zaměstnanců. U výrobců nejsou zveřejňovány CSR reporty a žádné další dokumenty pro prověření odpovědného přístupu ke společnosti. Všichni nasmlouvaní výrobci v Číně sídlí ve městě Shenzhen, kde dochází k častému výskytu nevyhovujících pracovních podmínek. S problémy se potýkají i obrovské společnosti jako je například Apple Inc. I přes snahu aplikace korektivních opatření ve spolupráci s iniciativou Fair Labor Association se nedaří naplnit všechny stanovené závazky. Mezi nejčastěji vyskytované problémy se řadí nedodržování pracovní doby dle čínských zákonů, nedůstojná mzda bez proplacených přesčasů a chybějící skutečná reprezentace pracujících v rámci nezávislých odborů (Business & Human Right Resource Center, 2019).

Samotná společnost LYSS se řídí dle nepsaných hodnot a jedná vůči nasmlouvaným výrobcům poctivě a zodpovědně. S jednotlivými výrobci jsou budovány dlouhodobé vztahy a všechny smluvní závazky jsou hrazeny včas dle smluv. Společnost nevytváří druhotnou platební neschopnost, ve které by se stala dlužníkem, který není schopen hradit své závazky z důvodu neuhrazených pohledávek od odběratelů.

Zákazníci mají možnost využít základních práv v rámci všeobecných obchodních podmínek vydaných dle paragrafu 1751 Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. Reklamační proces pokrývá standardních 14 dnů od zakoupení pro odstoupení od kupní smlouvy a možnosti vrácení zboží. Nicméně vzhledem k povaze produktů, které se nacházejí v uzavřeném obalu, je reklamační lhůta negována po vybalení produktu z patřičného obalu. Tato výjimka byla stanovena z hygienických důvodů a nemožnosti opětovného uvedení produktu do prodeje po vyňatí z obalu. Společnost LYSS v ojedinělých případech poskytuje výjimky v rámci vrácení nebo reklamace použitého zboží, nicméně tyto výjimky nejsou oficiálně součástí všeobecných obchodních podmínek společnosti. Ochrana soukromí zákazníků je upravena dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 týkající se ochrany fyzických

osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). Do tohoto nařízení spadají rovněž soubory cookies, ke kterým je vyžadován souhlas návštěvníka webových stránek e-shopu.

Procesy společnosti nejsou nastaveny za účelem poskytnutí vyšší míry ochrany a práv než minimum stanovené právními předpisy. Například by se jednalo o delší lhůtu pro odstoupení od smlouvy, plnou minimalizaci zpracování osobních údajů, minimální e-mailing, možnost vrácení i použitého zboží nebo stanovení etického kodexu pro péči o zákazníka.

3.3.3 Zodpovědný přístup k řízení společnosti

Obchodní model společnosti není přímo zaměřen na oblast udržitelnosti. Rovněž společnost není členem žádné udržitelné iniciativy a vlastníkem certifikací spojených s danou oblastí.

Nicméně menší část zisku společnosti je využívána pro rozvoj a naplňování veřejně prospěšných cílů. Firma LYSS pravidelně spolupracuje s nadačním fondem Patříme k sobě Oli. Fond se věnuje pomoci vážně nemocným a zdravotně postiženým dětem a dospělým a podílí se na budování zařízení sloužících vážně nemocným a zdravotně handicapovaným osobám. Spolupráce probíhá speciální formou, kdy společnost nadačnímu fondu zdarma poskytuje své produkty do pravidelně pořádaných veřejných aukcí. Následný výtěžek ze zakončených aukcí jde přímo na pomoc potřebným lidem.

Etické podnikání tvoří důležitý aspekt společnosti, nicméně společnost nemá deklarovany žádný etický kodex. K etice v podnikání je přistupováno několika odlišnými způsoby. Hlavním cílem společnosti je zajistit transparentní fungování e-shopu. Tento cíl spočívá v pravdivém podávání informací zákazníkům o předpokládaném datumu doručení a počtu skladových zásob. Společnost nepraktikuje umělé navyšování cen pro tvorbu uměle vytvořených slevových akcí a zároveň dbá na to, aby recenze byly ověřovány třetí stranou. Proces ověření probíhá přes speciálně vygenerovaný odkaz, který je zprostředkován poskytovatelem pluginu a následně automaticky zasílán zákazníkům prostřednictvím e-mailu po 7 pracovních dnech od vytvoření objednávky. Ověřené recenze jsou na webových stránkách označeny štítkem „Verified“, který potvrzuje jejich pravost. O celém procesu ověřování jsou zákazníci informováni na webových stránkách e-shopu v sekci určené pouze pro recenze.

Vzhledem k velikosti a předmětu podnikání je pochopitelné, že společnost nemá deklarována žádná antikorupční opatření. Společnosti, za dobu působení, nebyly nabízeny žádné úplatky. Zároveň rozdávány dary výrobcům a dodavatelům, spadající do kategorie reklamních a propagačních předmětů, nepřekračují 500 Kč bez daně z přidané hodnoty. Ke společnosti je přístupováno s péčí řádného hospodáře, která zajišťuje, že právní úkony jsou prováděny odpovědně a svědomitě. Stejným způsobem se rovněž pečuje o majetek společnosti.

Zainteresované strany představují jednotlivce, skupiny, organizace či instituce, které mají možnost ovlivnit fungování podniku. Autor se rozhodl rozdělit skupiny zainteresovaných stran neboli stakeholderů na dvě základní kategorie – interní a externí.

V případě společnosti LYSS se mezi interní stakeholdery řadí pouze zaměstnanci. Zaměstnanec je průběžně informován a spolupodílí se na směřování společnosti. Nicméně nejsou mu poskytovány přesné údaje ohledně výsledků podnikání. Ve společnosti nedochází k publikaci výročních zpráv, které by zahrnovaly informace o finanční situaci podniku, výsledcích hospodaření za uplynulé účetní období a o vyhlídkách budoucího vývoje podniku.

Mezi externí stakeholdery spadají zákazníci a dodavatelé. Zákazníci jsou informováni o směřování společnosti ve speciálně vyhrazené sekci na webových stránkách. Dále společnost projevovala snahy informovat zákazníky prostřednictvím svého blogu. Ale v posledních měsících je tento komunikační kanál společnosti zanedbáván a nedochází k publikaci nových článků. Jediným aktivním komunikačním kanálem, kde pravidelně dochází k částečnému sdílení aktualit společnosti, jsou sociální sítě Facebook a Instagram. S dodavateli a výrobcí probíhá úzká spolupráce, při které jsou seznamováni s dalším směřováním a vývojem společnosti za účelem zajištění výrobních kapacit.

Značné nedostatky jsou především pozorovány v edukaci zákazníků o udržitelnosti nabízených produktů a společnosti celkově. Na webových stránkách a sociálních sítích zákazník má možnost pouze ve velmi omezeném měřítku dohledat informace týkající se dané problematiky.

3.4 Kritéria pro výběr příbuzných subjektů

Kritéria pro výběr příbuzných subjektů byla definována autorem za účelem zachování relevance mezi zvolenými společnostmi a společností LYSS. Prvním kritériem je, že

společnost musí spadat do **kategorie malých podniků dle definice Evropské unie**. Do této kategorie spadají podniky, které nezaměstnávají více než 50 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřekračuje 10 milionů eur a zároveň splňují kritérium nezávislosti, čímž se rozumí, že 25 % a více základního kapitálu a hlasovacích práv společnosti nevlastní podniky nespádající do kategorie malých a středních podniků. Dalším kritériem je **online forma prodeje**. Tím se rozumí převažující prodej prostřednictvím internetu pomocí e-shopů neboli internetových obchodů, elektronických tržišť, webových aplikací a podobně. Třetí kritérium se týká nabízeného sortimentu zboží. Veškeré zboží musí být prodáváno **pod vlastní značkou** patřící společnosti a musí spadat do **kategorie kosmetických potřeb a drogerie s alespoň částečným zaměřením na dentální hygienu**. Poslední kritérium se týká udržitelnosti. Vybrané společnosti **musí veřejně jevit snahy v rámci oblasti udržitelnosti**. Ať už se jedná o používané materiály pro výrobu produktů či aktivní členství v organizacích věnujícím se udržitelným aktivitám.

3.4.1 Výběr subjektů

Výběr subjektů, prodávajících zboží pod vlastní značkou, byl proveden na základě průzkumu napříč veřejně známými společnostmi, které jsou obecně považovány za pionýry v rámci udržitelnosti v kosmetickém odvětví s alespoň částečným zaměřením na ústní hygienu. Výsledkem průzkumu byl výběr čtyř společností, které splňovali definovaná kritéria pro výběr příbuzných subjektů – Bite Toothpaste Bits, Cocofloss, Georganics a HAAN. Autor si dovolil sestavit tabulku pro lepší přehled společností společně s veřejně dostupnými údaji pro ověření stanovených kritérií.

Tab. 7: Příbuzné subjekty

Název společnosti	Obrat	Počet zaměstnanců	Vlastnictví
Bite Toothpaste Bits	~ 6.6 mil. USD	33	Soukromé
Cocofloss	~ 8.6 mil. USD	<25	Soukromé
Georganics	<5 mil. USD	<25	Soukromé
HAAN	<5 mil. USD	11-50	Soukromé

Zdroj: ZoomInfo Technologies LLC (n.d.a), ZoomInfo Technologies LLC (n.d.b), LinkedIn (n.d.), Growjo (n.d.), ECDB (n.d.)

3.5 Udržitelnost příbuzných subjektů

Podkapitola analyzuje a hodnotí současné snahy a stav vybraných subjektů v oblasti managementu udržitelnosti. Hodnocení probíhá na základě definované metodiky v podkapitole 2.2.

3.5.1 Odpovědný přístup k životnímu prostředí

Balení je řešeno napříč vybranými společnostmi odlišnými způsoby. Společnost Bite Toothpaste Bits (dále jen „Bite“) představuje z analyzovaných příbuzných subjektů nejekologičtější řešení. Zároveň jako jediní, ještě se společností Georganics, informují své zákazníky o udržitelnosti balicího materiálu na svých webových stránkách. Zásilky jsou baleny do obálek z recyklovaného papíru s výztuží z recyklovaných novin, díky tomu není potřeba žádného dalšího materiálu pro výplň volného místa v balíku. Za účelem minimalizace volného prostoru v přepravním obalu je používána široká škála obalů s různými velikostmi. Zásilky neobsahují propagační leták, ale zpravidla obsahují dodací list, který je vytisknut termotransferovými tiskárnami na samolepicí termo-etikety, které se používají k tisku adresních štítků. Zmíněné etikety nejsou recyklovatelné vzhledem ke kombinaci plastu a papíru znehodnoceného pro recyklaci lepidlem. Pro zajištění zásilek proti otevření je používána papírová lepicí páska. Z veřejně dostupných zdrojů nelze zjistit jaký typ lepidla se u lepicí pásky používá (Bite Toothpaste Bits, n.d.a).

Společnost Cocofloss k balení zásilek používá 100 % recyklovatelné papírové obálky bez výplně, které jsou rovněž přelepeny přepravním štítkem bez potřeby lepicí pásky. K zásilkám není přibalován žádný propagační leták. Z dostupných zdrojů nelze zjistit, jakými dodavateli je obalový materiál dodáván, ani zda jsou vlastníky jakýchkoliv certifikací.

Druhé nejekologičtější řešení nabízí společnost Georganics. Jak již bylo zmíněno, společnost rovněž informuje své zákazníky o původu a vlastnostech obalového materiálu na svých webových stránkách. Objednávky jsou baleny do standardních 100 % recyklovatelných obalů z vlnité lepenky s certifikací FSC jako je tomu v případě společnosti LYSS. Nicméně jako materiál pro výplň volného místa používají 100 % recyklovatelnou papírovou výplň. Do zásilky nejsou přikládány žádné propagační letáky. K zajištění obalu proti otevření není používána lepicí páska, ale je použita část

přepravního štítku, který musí být v případě všech společností umístěn na zásilku. Díky tomuto řešení společnost kompletně eliminovala odpad generovaný z lepicích pásek (Georganics, n.d.a).

Nejméně ekologické řešení nabízí společnost HAAN, která k balení používá 100% recyklovatelné krabice z vlnité lepenky, nicméně vnější strany krabice jsou potištěné silnou vrstvou barvy, která může krabice znehodnotit pro následnou recyklaci. V procesu balení není používán materiál pro výplň volného prostoru v krabici. K objednávkám rovněž není přikládán žádný propagační leták. Stejně jako je tomu u společnosti Cocofloss, HAAN nepodává žádné informace na svých webových stránkách týkající se udržitelných řešení pro balení zásilek, tudíž nelze zjistit, zda dodavatelé jsou vlastníky jakýchkoliv certifikací.

Žádná ze společností nezajišťuje zpětný odběr obalového materiálu vzhledem k tomu, že legislativa v zemích, kde společnosti působí, danou povinnost nevyžaduje.

Doprava, vzhledem k rozdílným oblastem působení jednotlivých společností, je řešena také odlišnými způsoby. Pozici vůdce opět získává společnost Bite, která se vzdala trendu dvoudenní přepravy s vyšším dopadem na životní prostředí. Místo toho jsou objednávky zasílány takzvaným „systémem veřejné dopravy“, který zajišťuje přepravní společnost United States Postal Service (USPS). Tento druh dopravy využívá existující poštovní trasy, které jsou využívány vždy až od patřičného objemu zásilek nastřádaného za určitou dobu, bez ohledu na rychlost doručení. V praxi to znamená, že se objednávka svezou společně s dalšími zásilkami s místem doručení na stejné trase, díky čemuž se výrazně snižuje uhlíková stopa procesu doručování. Kromě expresního doručování se společnost také vzdala globálního doručování zásilek z důvodu vysoké ekologické stopy tohoto typu doručování. (Bite Toothpaste Bits, n.d.b). Přepravní společnost USPS se aktivně věnuje tématu udržitelnosti prostřednictvím využívání elektrických vozů, obnovitelných zdrojů energie a udržitelného balicího materiálu. Nicméně i přes snahy v rámci udržitelnosti společnost neumožňuje 100 % uhlíkově neutrální doručení a rovněž se nezavazuje ke klimatické neutralitě, ale pouze k postupnému snižování emisí v následujících letech (United States Postal Service, 2024).

Společnost Cocofloss pro dopravu zásilek využívá také dopravce USPS a rovněž se vzdala globálního doručování, doručuje pouze na území Spojených států amerických. Nicméně v možnostech dopravy nabízí expresní doručení do 48 hodin prostřednictvím

přepravní společnosti FedEx s podstatně větší uhlíkovou stopou. Společnost FedEx momentálně nenabízí uhlíkově neutrální doručení, ale zavázala se stát klimaticky neutrální do roku 2040. Tohoto stavu chtějí dosáhnout prostřednictvím elektrifikace všech firemních vozidel, využívání technologií pro snížení spotřeby leteckého paliva, využívání obnovitelných zdrojů energie, používání recyklovatelných balicích materiálů a investování do kompenzačních programů. V roce 2025 je předpokládáno, že společnost dosáhne hranice 50 % firemních vozidel na elektrický pohon. Aktuálně obnovitelné zdroje energie představují přibližně 30 % z celkové spotřeby elektrické energie. Logistická společnost rovněž nemá síť pick-up pointů, která by snižovala environmentální dopad přepravní služby (FedEx, 2023).

Společnost Georganics využívá dopravce Royal Mail, Bpost a United Parcel Service (UPS). Přepravní společnosti Royal Mail a Bpost využívají „systém veřejné dopravy“, jako tomu bylo u společnosti USPS, díky němuž se daří společností redukovat uhlíkovou stopu při doručování zásilek koncovým zákazníkům. Nicméně další nabízenou možností dopravy je i expresní doručení s vyšší uhlíkovou stopou do dvou pracovních dnů prostřednictvím přepravní společnosti United Parcel Service (UPS). Přepravní společnost Royal Mail se zavázala stát klimaticky neutrální do roku 2040. Tento cíl je průběžně monitorován prostřednictvím výročních zpráv o udržitelnosti, které nasvědčují tomu, že společnost je na dobré cestě. Klimatické neutrality se společnost snaží dosáhnout prostřednictvím elektrifikace vozového parku, využívání obnovitelných zdrojů energie a redukcí odpadu. Obnovitelná energie, nakupovaná či generovaná, již teď pokrývá 99 % spotřeby energie v rámci celé společnosti a 50 % firemní vozů je plně elektrických s nulovými emisemi. Celkem 21 % doručovacích tras se společnosti podařilo klimaticky neutralizovat (Royal Mail, 2023). Bpost se zavázala ke klimatické neutralitě již do roku 2030. Dosáhnout jí má prostřednictvím elektrifikace vozového parku, využíváním obnovitelných zdrojů energie, recyklovatelného balicího materiálu, chytrého plánování tras a husté sítě pick-up pointů. Již teď je více než 40 % flotily společnosti elektrifikováno a negeneruje žádné emise. Uhlíkově neutrální doručení společnost zaručuje pouze ve vybraných městech s větším počtem obyvatel (Bpost, n.d.). Přepravní společnost United Parcel Service se zavázala být klimaticky neutrální do roku 2050. Neutrality se snaží dosáhnout opět pomocí elektrifikace vozů, využívání obnovitelných zdrojů energie a investicemi do kompenzačních programů na podporu životního prostředí. V roce 2025 by společnost měla dosáhnout cíle využívání 40 % vozidel na alternativní pohon a 25 %

podílu obnovitelných zdrojů energie na celkové spotřebě. Společnost nenabízí uhlíkově neutrální doručení a nemá síť pick-up pointů (Green Forum, 2023).

Společnost HAAN zajišťuje dopravu napříč celou Evropou prostřednictvím složité kombinace nasmlouvaných dopravců. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že společnost kompletně ztrácí kontrolu nad snahami jednotlivých dopravců v rámci udržitelnosti. Součástí volitelných možností dopravy je také expresní doručení do dvou pracovních dnů, které představuje výrazně vyšší zátěž pro životní prostředí oproti standardnímu doručení.

Žádný z internetových obchodů momentálně nenabízí možnost doručení na výdejní místa v rámci takzvaných pick-up pointů, i přesto, že většina přepravců danou formu doručování běžně praktikují a zřizují čím dál tím více míst pro hromadný výdej zásilek.

Energie a odpad – tyto dva aspekty není možné hodnotit z důvodu nedostupnosti informací z veřejně dostupných zdrojů. Žádná ze společností neudává informace o využívání obnovitelných zdrojů energie v rámci provozu podniku či informace o využívání systémů a technologií pro snížení spotřeby energie, odpadu a spotřeby vody.

Udržitelnost v analyzovaných společnostech je posuzována převážně z hlediska používaných materiálů na výrobu produktů. Získané certifikáty jsou poskytovány společnostmi pouze ve velmi omezeném množství. Nicméně autor předpokládá, že analyzované podniky splňují normy a standardy pro kosmetické výrobky na základě nařízení (ES) č. 1223/2009 Evropského parlamentu a Rady a normy ČSN EN ISO 22716, vzhledem k tomu, že dochází k volnému prodeji daných výrobků na evropském trhu. V případě amerického trhu se předpokládá, že je zajištěna certifikace od organizace Food and Drug Administration (FDA), která odpovídá za kontrolu a regulaci kosmetických přípravků vyrábějících se nebo dovážených na území Spojených států.

Vlastníkem dobrovolné certifikace IFRA (International Fragrance Association), potvrzující kvalitu a zdravotní nezávadnost použitých esencí, je pouze jedna z analyzovaných společností – Cocofloss.

Co se týče využívaných materiálů, tak společnost Bite si zakládá na nulovém používání plastů při výrobě. Nejčastěji využívaným materiálem u většiny produktů je neobarvené sklo, které je 100% recyklovatelné. Důležitou vlastností skla je, že může být na rozdíl od plastu recyklované do nekonečna a v případě neobarveného skla je proces recyklace výrazně jednodušší. Pro uzavření skleněných nádob jsou používána víčka vyrobená z hliníku, který je rovněž do nekonečna recyklovatelný s minimálním využitím energie.

Na výrobu zubních kartáčků je používáno bambusové dřevo. Po odlomení hlavičky je zubní kartáček plně kompostovatelný. Kompostovatelný je také sáček pro doplnění kostek zubní pasty v rámci předplatného. Obaly produktů jsou vyráběny ze 100 % recyklovatelného papíru bez FSC certifikace, který je potisknut rostlinným inkoustem.

Společnost Cocofloss na výrobu produktů využívá různé druhy plastů. Zpravidla každý výrobek má určitý poměr polypropylenu a recyklovaného plastu zprostředkovaný společností Oceanworks. Zubní kartáček je vyráběn z 98 % a zubní pasty ze 46 % z recyklovaného plastu. Nicméně zlomek produktů, které jsou vyráběny z polyesteru, který je získán z recyklovaných plastových lahví, není možné dále recyklovat. Hlavní produkt společnosti – dentální niť, také není možné recyklovat z důvodu navoskovaného povrchu. Papírové obaly produktů jsou vyrobeny z recyklovaných papírových vláken s FSC certifikací. Na výrobu obalů je použita pouze energie z obnovitelných zdrojů z větrné elektrárny z Monadnock Paper Mills. Na potisk krabic je používán speciální inkoust s názvem Algae-Ink, který je ekologickou variantou k tradičnímu inkoustu, který může obsahovat látky pocházející z fosilních paliv (Cocofloss, 2023).

Společnost Georganics, podobně jako společnost Bite, nepoužívá k výrobě produktů žádné druhy plastů. Mezi nejčastěji využívaný materiál spadá také neobarvené 100 % recyklovatelné sklo s víčkem vyrobeným z recyklovatelného hliníku. Na výrobu zubních kartáčků není používáno bambusové dřevo, ale bukové dřevo, které je získáváno z lokálních zdrojů a nemusí být dováženo z Číny. Po odlomení hlavičky je zubní kartáček 100 % kompostovatelný. Opět jako u společnosti Bite je kompostovatelný i sáček pro doplnění kostek zubní pasty v rámci předplatného. Papírový obal produktů je také vyroben ze 100 % kompostovatelného papíru, jehož dodavatel je certifikován od organizace Forest Stewardship Council (FSC).

Společnost HAAN na výrobu všech nabízených produktů používá polypropylen (PP). Jak již bylo zmíněno u společnosti LYSS, tento druh plastu je 100 % recyklovatelný. Proces recyklace není náročný vzhledem k jeho povaze termoplastu. Nicméně sama společnost přiznává, že na výrobu náhradních náplní je používán druh plastového materiálu, který není recyklovatelný. Informace ohledně používaných materiálů v případě papírových obalů produktů nelze dohledat. Nicméně na základě vzhledu lze konstatovat, že se nejedná o papír vyrobený z recyklovaných papírových vláken.

Jednotlivé části odlišných materiálů u nabízených produktů u všech společností lze jednoduchým způsobem od sebe oddělit pro zaručení možnosti bezproblémové recyklace.

Lokálnost je opět posuzována ve dvou kategoriích, jako tomu bylo u analýzy současného stavu udržitelnosti společnosti LYSS.

Společnost Bite se sídlem ve Spojených státech amerických, konkrétně Kalifornii, využívá lokálních výrobců pro výrobu většiny svých produktů. Vzhledem k danému faktu lze usuzovat, že pro přepravu produktů z výroby do skladů je využívána pozemní doprava. Pouze dva produkty z celkové nabídky jsou dodávány globálními výrobci z Číny. Důvodem pro využívání těchto vzdálených výrobců je nedostupnost lokálních výrobců, pro tyto typy produktů, na území Spojených států. Nicméně za účelem minimalizace uhlíkové stopy společnost využívá výhradně lodní dopravu pro mezikontinentální přepravu těchto produktů. Druhou kategorií, kterou se rozumí výrobky dodávané k objednavce automaticky (např. balicí materiál), nelze hodnotit vzhledem k nedostupnosti informací (Bite Toothpaste Bits, n.d.a).

Společnost Cofloss rovněž sídlí v Kalifornii na území Spojených států amerických. Převážná většina produktů je vyráběna lokálně a následně přepravována pozemní formou dopravy do lokálních skladů. Pouze jeden produkt z nabídky je vyráběn mimo kontinent působnosti – v Itálii. Z dostupných informací nelze určit, zda doprava produktů z Itálie je zajišťována lodní či leteckou dopravou. Informace o původu balicího materiálu společnost neposkytuje.

Společnost Georganics, sídlící v Anglii, ze všech analyzovaných společností nejpřesněji informuje na svých webových stránkách o původu využívaných materiálů pro výrobu produktů a jejich následnou dopravu. Společnost využívá kombinaci lokálních a globálních výrobců pro sortiment nabízených produktů. Globální výrobci pocházejí z Číny, Thajska a Itálie. Výrobky spadající do druhé kategorie jsou dodávány výhradně ze Švýcarska. Z dostupných informací nelze zjistit jaký typ přepravy společnost pro obě kategorie využívá, zda se jedná o lodní či leteckou dopravu (Georganics, n.d.a).

Společnost HAAN se sídlem na území Španělska využívá lokálních výrobců pro celý sortiment nabízených produktů, žádné produkty nejsou dodávány od výrobců z jiných zemí Evropské unie či ze zemí mimo Evropskou unii. Opět lze usuzovat, že pro přepravu v národním měřítku je využívána pozemní doprava. Jako je tomu u společnosti Bite,

HAAN veřejně neinformuje o dodavatelském řetězci v rámci druhé kategorie týkající se balicího materiálu.

Uhlíková stopa provozu jednotlivých společností, kromě společnosti Bite, není s největší pravděpodobností měřena. Nicméně ani společnost Bite veřejně nesdílí výpočty své uhlíkové stopy. Pouze ve své poslední zprávě o udržitelnosti pro rok 2022 uvádí, že se jí podařilo kompenzovat 100 % emisí vyprodukovaných sídlem společnosti a dopravou zásilek ke koncovým zákazníkům. Uhlíkovou stopu generovanou výrobními procesy produktů společnost do této kompenzace nezahrnuje. Z tohoto důvodu se autor domnívá, že společnost má alespoň částečný přehled o své uhlíkové stopě. Kompenzace uhlíkové stopy probíhá pomocí nákupu offsetových kreditů na podporu kompenzačních programů společnosti ClimeCo (Carbonfun.org, n.d.).

3.5.2 Odpovědný přístup ke společnosti

Zaměstnanci ve vybraných podnicích jsou aspektem, který, vzhledem k velmi omezenému množství dostupných informací, nelze vzájemně objektivně porovnávat.

Společnost Bite v rámci certifikace B Corporation veřejně informuje o přístupu ke svým zaměstnancům. Organizace je odhodlána zlepšovat životy svých zaměstnanců tím, že jim poskytuje nejen zaměstnání, ale také cestu k osobnímu a profesnímu naplnění. Společnost Bite se zavázala zajistit, aby 100 % jejích zaměstnanců dostávalo mzdu odpovídající životnímu minimu průměrné rodiny, což podtrhuje závazek společnosti Bite dodržovat spravedlivé platové podmínky pro všechny. Kromě toho se společnost snaží každý rok dosahovat hodnot nad 90 % z hodnocení spokojenosti formou anonymních dotazníků, což svědčí o jejím odhodlání podporovat příznivou a obohacující firemní kulturu. Díky působivé 91 % míře spokojenosti a 100 % využití příležitostí k profesnímu rozvoji se týmu daří v prostředí, které podporuje osobní růst a kariéerní postup (Bite Toothpaste Bits, 2023).

Informace o pracovním prostředí ve společnosti Cocofloss lze najít pouze na portálu Glassdoor – jedná se o jeden z největších webových portálů pro nábor zaměstnanců, kde mohou zaměstnanci sdílet své zkušenosti z pracovního prostředí u jednotlivých společností. Pro zajištění legitimacy jsou recenze ověřovány třetí stranou. Zaměstnanci společnosti prostřednictvím recenzí upozorňují především na příjemné pracovní prostředí, se schopným, odhodlaným a úzce spolupracujícím týmem, které upřednostňuje

rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Informace ohledně platových podmínek ve společnosti nejsou dostupné (Glassdoor, n.d.a).

Společnost Georganics prokázala svůj závazek odpovědného zaměstnavatele prostřednictvím akreditace od společnosti Living Wage Foundation působící na území Spojeného království. Jako společnost, která se řadí mezi zaměstnavatele s platem „Living Wage“, překračuje standardy stanovené minimální mzdy. Dobrovolným vyplácením zmíněné mzdy se společnost připojuje k síti 7 000 britských podniků, které se zavázaly poskytovat mzdy odpovídající každodenním potřebám zaměstnanců. Společnost považuje svůj tým za základní kámen svého ekologického hnutí a chápe, že investice do jejich blahobytu je nejen spravedlivá, ale i nezbytná (Georganics, n.d.b). Na portálu Glassdoor se zaměstnanci nejčastěji zmiňují o velmi dobré možnosti kariérního růstu a o vysokém počtu příležitostí. Kromě toho také kladně hodnotí kolektiv, který je dle uvedených informací velmi přátelský (Glassdoor, n.d.b).

O společnosti HAAN nejsou dohledatelné žádné informace ohledně zaměstnanců a pracovních podmínek ve společnosti.

Výrobci a dodavatelé vzhledem k citlivosti údajů nejsou vybranými společnostmi uveřejněny. Z tohoto důvodu není možné provést kontrolu, zda využívání výrobci a dodavatelé zajišťují vyhovující pracovní podmínky, bezpečné pracovní prostředí a odpovídající mzdy svým zaměstnancům.

Jednání vůči nasmlouvaným výrobcům a dodavatelům také nelze hodnotit. Nicméně žádná ze společností nebyla součástí žádného mediálního skandálu, který by se týkal neplnění smluvních závazků či platební neschopnosti společnosti. Z tohoto důvodu lze uvažovat, že vztahy s dodavateli jsou bezproblémové.

Zákazníci ve všech vybraných společnostech mohou využít svých základních práv v rámci všeobecných obchodních podmínek, které jsou v souladu s legislativními povinnostmi v zemích působení. V souladu s legislativními nařízeními všechny společnosti také zajišťují ochranu soukromí zákazníků, ať už při vstupu na webové stránky formou souborů cookies, tak při poskytování údajů pro vytvoření, zaplacení a následné doručení objednávky. Společnosti, které poskytují na svém internetovém obchodu model předplatného (Bite, Cocofloss, HAAN) poskytují zákazníkům možnost pozastavení, posunutí či úplného zrušení, kdykoliv bez jakýchkoliv omezení. Žádná ze společností nemá stanovených etický kodex pro péči o zákazníka nebo ho neuvádí

na svých webových stránkách. Odlišnosti se u vybraných subjektů objevují až u reklamačních procesů, které má nastavené každý subjekt jinak.

Společnost Bite nabízí zákazníkům standardních 30 dní na vrácení zboží (dle legislativy v USA), nicméně při vrácení peněz je zákazníkovi stržen předem neznámý poplatek za vyřízení objednávky. Proces vrácení zboží se nevztahuje na jiné než prvotní objednávky v případě předplatného a rovněž na objednávky převyšující hodnotu 75 dolarů. Důvod pro zavedení těchto výjimek společnost na svých webových stránkách neuvádí (Bite Toothpaste Bits, n.d.a).

Společnost Cocofloss poskytuje svým zákazníkům, z analyzovaných subjektů, nejlepší podmínky pro reklamaci a případné vrácení peněz. Zákazníci mají 45 dní na vyzkoušení produktu a v případě nespokojenosti jim jsou vráceny všechny peníze. Vzhledem k legislativním nařízením na území Spojených států amerických se jedná o velice nadstandardní přístup společnosti k reklamačnímu procesu (Cocofloss, n.d.a).

Procesy společností Georganics a HAAN v případě reklamace a vrácení zboží neposkytují zákazníkům práva nad rámec minima stanoveného právními předpisy. Společnost poskytuje standardních 14 dní na reklamaci a případné vrácení zboží v rámci legislativních předpisů pro Evropskou unii. V případě, že je produkt vyňat z ochranného obalu, tak jsou zákazníkovi práva negovány jako je tomu u společnosti LYSS (Georganics, n.d.a, HAAN Ready, n.d.a).

3.5.3 Zodpovědný přístup k řízení společnosti

Obchodní model všech analyzovaných společností je založen alespoň částečně na udržitelnosti. Z tohoto důvodu každá ze společností je členem udržitelné iniciativy nebo vlastníkem certifikací spojených s touto oblastí.

Společnost Bite se stala roku 2022 vlastníkem certifikace B Corporation, která potvrzuje, že společnost plní stanovené standardy sociální udržitelnosti, environmentální výkonnosti a odpovědnosti a je pro veřejnost transparentní. Z poslední výroční zprávy o udržitelnosti vydané roku 2022 lze zjistit, že společnost poskytla 0,5 % svého ročního obrátu na charitativní účely a každý ze zaměstnanců věnoval za celý rok dobrovolnictví v průměru 4 hodiny svého volného času (Bite Toothpaste Bits, 2023). Společnost je rovněž certifikována organizací PETA (The People for the Ethical Treatment of Animals), která potvrzuje, že produkty nejsou testovány na zvířatech a je partnerem

společnosti ClimeCo prostřednictvím níž kompenzuje část své uhlíkové stopy nákupem offsetových kreditů.

Společnost Cocofloss spolupracuje prostřednictvím poskytování finanční podpory s neziskovou organizací Wildlife Conservation Network (WCN), která napomáhá komunitám ve 37 zemích při ochraně 87 různých druhů volně žijících živočichů. Nicméně přesná hodnota poskytovaného procenta zisku či obrátu na tyto účely není podnikem zveřejňována. Společnost se také stala partnerem organizace Oceanworks, která z pobřežních oblastí v Jihovýchodní Asii odstraňuje plasty vázané v oceánech. Jak již bylo zmíněno, tyto sesbírané plasty jsou následně recyklovány a využity společností Cocofloss na výrobu rukojetí zubních kartáčků a pouzder pro dentální nitě. Prostřednictvím partnerství s organizací Oceanworks jsou garantovány mezinárodní standardy sociální a environmentální odpovědnosti, autentické zdroje používaných materiálů a transparentní dodavatelský řetězec. Společnost se zavázala v rámci partnerství za každý zakoupený zubní kartáček odstranit ze zmíněných pobřeží deseti násobek plasty použitého pro výrobu daného zubního kartáčku. Díky tomu se jí již podařilo odstranit z oceánu více než 25 tun plasty (Cocofloss, n.d.b).

Georganics má z analyzovaných firem nejvyšší počet certifikací. Společnost získala certifikaci od organizace Soil Association, která spadá do celosvětově uznávaných certifikací a je zároveň považována za jednu z nejpřísnějších certifikací v oblasti udržitelného chování. Další celosvětově uznávanou certifikací, kterou společnost získala je Vegan Society, která potvrzuje, že produkty neobsahují živočišné složky a nejsou testovány na zvířatech. V návaznosti na ochranu zvířat má společnost rovněž mezinárodně uznávanou certifikaci Leaping Bunny se zaměřením přímo na kosmetické produkty a jejich testování na zvířatech. Poslední certifikací, kterou společnost získala, je již zmiňovaný certifikát Living Wage Employer týkající se vyplácení spravedlivých mezd a snižování chudoby (Green Hive, n.d.). I přes všechny získané certifikáty společnost s největší pravděpodobností nevěnuje žádnou část zisku či obrátu na podporu charitativních činností.

Společnost HAAN není vlastníkem žádné certifikace, ale věnuje 20% část zisku na projekty, které poskytují nezávadnou vodu potřebným v rozvojových zemích. Těmto aktivitám věnuje pozornost již od prvního roku svého provozu. Díky přímé pomoci a finanční podpoře, se společnosti podařilo za dobu působení vybudovat 17 studní,

ze kterých má přístup k nezávadné vodě 3 726 místních obyvatel a dalších 5 studní je momentálně ve stavební fázi (HAAN Ready, n.d.b).

Etické podnikání není ukotveno etickým kodexem v žádné z analyzovaných společností. Transparentnost fungování e-shopů je zajištěna prostřednictvím pravdivého informování zákazníků o dostupnosti zboží na skladě a termínu doručení. Nicméně rozmezí termínu doručení je u společností Cocofloss a Geroganics poměrně široké a pohybuje se v průměru mezi 10 pracovními dny. Žádná ze společností nebyla součástí mediálního skandálu týkajícího se umělého navyšování cen za účelem tvorby uměle vytvořených slev pro přilákání zákazníků. Každá ze společností ověřuje recenze třetí stranou, nicméně o celém procesu ověřování své zákaznicky neinformuje. Z dostupných zdrojů nelze zjistit, zda nějaká ze společností má zavedená antikorupční opatření.

Zainteresované strany se rozhodl autor opět rozdělit do dvou kategorií na interní a externí. Jak již bylo zmíněno interní zainteresované strany jsou představovány zaměstnanci. Zákazníci a dodavatelé spadají do externí zainteresované strany. Žádná ze zmíněných společností nemá investory.

U zaměstnanců, vzhledem k omezeným zdrojům, nelze konkrétně hodnotit snahy společností o zapojení zaměstnanců do vývoje a dalšího směřování. Nicméně na základě sdílených zkušeností z portálu Glassdoor je předpokládáno, že zaměstnanci jsou seznámeni se stanovenými cíli a úzce se spolupodílí na vývoji a směřování společnosti.

Externí stakeholdeři, konkrétně zákazníci, společnosti Bite jsou informováni o směřování společnosti a její historii ve speciálně vyhrazené sekci na webových stránkách. Součástí sekce je i odkaz na výroční zprávu o udržitelnosti v rámci certifikace B Corporation. Vzhledem k tomu, že udržitelnost je pro společnost velmi blízkým tématem, tak dochází i k edukaci zákazníků o rozložitelnosti a recyklaci zakoupených výrobků s užitečnými tipy a návody, které se nacházejí v sekci často kladených otázek. K edukaci zákazníků a sdílení aktualit společnost také využívá sociální sítě jako je Facebook, Instagram, X a Tiktok. Komunikační kanál formou blogu využíván není.

Společnost Cocofloss rovněž své zákaznicky informuje o směřování společnosti společně s historií ve vyhrazené sekci na svých webových stránkách. Tipy pro recyklaci produktů po uplynutí jejich životního cyklu jsou uvedeny v často kladených otázkách. Využívanými komunikačními kanály kromě webových stránek jsou sociální sítě jako je Facebook, Instagram, Tiktok a Pinterest. Společnost nevyužívá komunikační kanál

formou blogu, ale poskytuje návštěvníkům webu možnost vyplnění dotazníku, kde po jeho vyplnění potenciální zákazník dostane doporučení, jaké produkty jsou pro něj vhodné v závislosti na subjektivních cílech v oblasti dentální hygieny a udržitelnosti.

Společnost Georganics má, stejně jako předchozí vyjmenované společnosti, vyhrazenou část na webových stránkách pro seznámení se se směřováním společnosti. Kromě toho společnost v dané sekci informuje o svém týmu, získaných certifikacích a užitečných radách týkajících se procesu recyklace použitých produktů. Z analyzovaných společností, podnik nejtransparentněji informuje své zákazníky o udržitelnosti nabízených produktů v sekci často kladených otázek. Na rozdíl od předchozích jmenovaných subjektů, má zřízený blog pro sdílení aktualit. Nicméně poslední publikované příspěvky sahají do roku 2021. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že blog není společností aktivně využíván pro edukaci a informování zákazníků. Využívanými komunikačními kanály jsou tedy Facebook, Instagram, Tiktok a LinkedIn.

Ani společnost HAAN není výjimkou a také informuje ve speciálně vyhrazené sekci na webových stránkách o směřování společnosti a udržitelných aktivitách týkajících se budování studentů v rozvíjejících se zemích. Edukace zákazníků o možnosti recyklace produktů a používaných materiálech probíhá v sekci často kladených otázek. Aktivně využívanými sociálními sítěmi je Facebook a Instagram, ale tyto komunikační kanály jsou využívány pouze za účelem prodeje produktů, nikoliv ke vzdělávání zákazníků či návštěvníků platform. Ačkoliv má společnost zřízený blog, již zde nedochází ke sdílení aktualit.

Autorem je předpokládáno, že vzhledem k povaze společností jsou dodavatelé a výrobci informováni o směřování společnosti a probíhá mezi nimi úzká spolupráce za účelem dosažení stanovených cílů v rámci udržitelnosti.

3.6 Návrh strategie udržitelnosti

Návrh strategie udržitelnosti poskytuje jednotlivá doporučení společnosti LYSS za účelem větší kontroly nad řízením svého dopadu na životní prostředí. Doporučení probíhá na základě analyzovaných příbuzných subjektů hodnocených na základě Saatyho metody, které si v rámci stanovených kritérií vedou lépe než zvolený podnik, a tím slouží pro návrh strategie udržitelnosti. Autor začíná kritérii, které mají dle jeho subjektivního hodnocení nejvyšší váhu (viz. příloha B). To znamená, že implementace doporučení u

těchto kritérií by měla největší vliv na pozitivní směřování k udržitelnější povaze podniku.

Balení byla přiřazena, společně s následujícími dvěma kritérii, nejvyšší váha (viz. příloha B). Autor tak učinil z důvodu, že balení představuje položku, kde je tvořeno největší množství odpadu ve společnosti.

Tab. 8: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k balení

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K1 (balení)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,758	2,862	0,758	1,864	0,326	6,568
Dílčí ohodnocení	0,115	0,436	0,115	0,284	0,050	1,000
Pořadí	3	1	3	2	5	-
Výsledné skóre	0,023	0,085	0,023	0,055	0,010	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Na základě hodnocení se společnost LYSS dělí o 3. místo se společností Cocofloss. Ačkoliv jsou patrné snahy společnosti o minimalizaci odpadu a udržitelný přístup, tak se stále v rámci balení nachází prostor pro případné zlepšení. Největší problém je identifikován v používání standardní polypropylenové lepicí pásky, která může představovat riziko pro znemožnění recyklace obalu. Místo toho by měla společnost apelovat na využívané fulfillment centrum, aby byly polypropylenové lepicí pásky nahrazeny papírovými jako je tomu u společnosti Bite, nejlépe s lepidlem na bázi přírodního kaučuku bez rozpouštědel. Dalším řešením, nejekologičtějším, by bylo zvážit použití přepravních štítků na zajištění obalu proti otevření, jako to praktikuje společnost Georganics. Tím by společnost kompletně redukovala tvořený odpad z lepicích pásek.

Za další nedostatek je považováno používání plastových vzduchových polštářků pro výplň volného prostoru v případě nedostatku výplňového materiálu ze skartovaných krabic. Autor si uvědomuje, že kompletní redukce výplňového materiálu v případě nedostatku skartovaných krabic by mohla vést k poškození přepravovaného zboží, a proto danou možnost nebere v úvahu. Z tohoto důvodu by bylo doporučeno společnosti namísto plastových vzduchových polštářků využívat 100 % recyklovatelný papír pro výplň volného prostoru v krabicích, jako tomu je u společnosti Georganics, vzhledem k tomu, že proces recyklace papíru je výrazně méně energeticky náročný než proces recyklace plastů.

Společnosti je doporučeno také zvážit přikládání propagačních letáků k objednávkám zákazníků. I přes využívání recyklovaných vláken pro výrobu letáků se stále jedná o generovaný odpad navíc, který nemusí nutně představovat přidanou hodnotu pro zákazníka. Společnost Bite a Georganics propagační letáky do objednávek nepřikládá. Rovněž by měla společnost začít informovat o udržitelnosti balicího materiálu na svých webových stránkách.

Udržitelnosti, jak již bylo zmíněno, také byla přiřazena nejvyšší váha z analyzovaných kritérií (viz. příloha B) vzhledem tomu, že se opět jedná o položku, při které je tvořeno velké množství odpadu a zároveň u společnosti LYSS je pozorován velký prostor pro případné zlepšení vůči analyzovaným konkurentům.

Tab. 9: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k udržitelnosti

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K5 (udržitelnost)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,412	2,290	1,108	3,390	0,282	7,482
Dílčí ohodnocení	0,055	0,306	0,148	0,453	0,038	1,000
Pořadí	4	2	3	1	5	-
Výsledné skóre	0,011	0,060	0,029	0,088	0,007	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Zde skončila společnost LYSS až na 4. příčce převážně z důvodu silného zastoupení různých druhů plastů u nabízených výrobků. Společnost by se měla inspirovat od společnosti Bite a Georganics, které se podařilo snížit využívání plastů na čistou nulu. Z důvodu legislativy, která nakazuje výrobky balit do hygienické fólie, to není momentálně zcela možné, ale společnost se tomuto stavu může alespoň částečně přiblížit. Prvními kroky by bylo redukovat využití plastu u zubních kartáčků a přejít na dřevěné varianty ve formě bambusu nebo jiného druhu dřeva, nejlépe z lokálních zdrojů. Dalším krokem by bylo využití skla a hliníku na výrobky v tekuté formě, nicméně zde by se mohl vyskytovat problém v přepravě, kdy na přepravu skla by bylo vyžadováno větší množství výplňového materiálu, což znamená vyšší uhlíkovou stopu. Rovněž je v možnostech společnosti poměrně snadno přesunout 100 % výroby papírových obalů k výrobcí s FSC certifikací a zajistit materiál pro výrobu obalů ze 100 % recyklovatelného papíru s minimálním potiskem či potiskem z inkoustu na rostlinné bázi.

Lokálnost rovněž představuje kritérium s nejvyšším váhou (viz. příloha B). Důvodem pro stanovení váhy je významný prostor pro zlepšení vůči analyzovaným konkurentům.

Sama společnost si uvědomuje důležitost využívání lokálních výrobců pro minimalizaci uhlíkové stopy výrobků.

Tab. 10: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k lokálnosti

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K6 (lokálnost)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,221	1,084	1,695	0,699	3,519	7,219
Dílčí ohodnocení	0,031	0,150	0,235	0,097	0,488	1,000
Pořadí	5	3	2	4	1	-
Výsledné skóre	0,006	0,029	0,046	0,019	0,095	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Zde si společnost LYSS vede nejhůře ze všech analyzovaných společností. Největší problém je identifikován v první kategorii, která představuje produkty v rámci nabídky na webových stránkách e-shopu. Celý sortiment nabízeného zboží pochází ze zemí mimo Evropskou unii a je dopravován letecky. Prvním krokem ke zlepšení by bylo využití lodní dopravy na přepravu zboží od externích výrobců, která je dle průzkumu několikanásobně šetrnější k životnímu prostředí v rámci produkce emisí oxidu uhličitého na kilogram-kilometr přepravovaného zboží, jak již bylo zmíněno u analýzy společnosti LYSS (SuFu, 2024). Dalším krokem, již složitějším na realizaci, je nalezení externích výrobců na území Evropské unie, případně přímo na území České republiky. Nicméně to může představovat výrazný zásah do ziskovosti celé společnosti. Ukázkovým příkladem z analyzovaných společností je společnost HAAN, která využívá pro celý sortiment produktů výhradně lokální výrobce a dodavatele.

Doprava se řadí na druhé místo v rámci stanovení vah jednotlivých kritérií (viz. příloha B). Bylo tak učiněno z důvodu, že způsob dopravy se výrazně podepisuje na celkové uhlíkové stopě internetových obchodů, nicméně toto kritérium je pro menší e-shopy téměř nemožné ovlivnit. Jediným způsobem může být přechod k jinému dopravci, nicméně to lze učinit pouze v případě existence udržitelnějších variant.

Tab. 11: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k dopravě

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K2 (doprava)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	3,438	1,644	0,668	1,046	0,253	7,049
Dílčí ohodnocení	0,488	0,233	0,095	0,148	0,036	1,000
Pořadí	1	2	4	3	5	-
Výsledné skóre	0,052	0,025	0,010	0,016	0,004	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Společnost LYSS se v tomto ohledu řadí na 1. místo ze všech analyzovaných společností. To je způsobeno nabízením možnosti 100 % uhlíkově neutrálního doručení a možnosti doručení na výdejní místa Zásilkovny. Tyto dva udržitelné aspekty neposkytuje žádná z ostatních analyzovaných společností. Malý prostor pro zlepšení lze pozorovat u chybějící varianty doručení na výdejní místa logistické společnosti DPD. Dalším plusem je, že společnost nepodporuje možnost expresního doručení na svých webových stránkách s výrazně vyšší ekologickou zátěží.

Výrobce a dodavatele, i přes jejich velkou váhu (viz. příloha B), není možné vzájemně napříč analyzovanými společnostmi porovnávat z důvodu nedostupnosti informací. Nicméně při analýze společnosti LYSS byly identifikovány potenciální problémy související s kontrolou odpovědného přístupu výrobců ke svým zaměstnancům. Bohužel společnost není v dominantním postavení, kdy by mohla vyvíjet tlak na externí výrobce pro zajištění kontroly vyhovujících pracovních podmínek, bezpečnosti na pracovním prostředí a odpovídajících mezd. Jedinou možností by byl přechod k jiným výrobcům, u kterých dochází ke zveřejňování CSR reportů či certifikování k odpovědnému přístupu ke společnosti jako celku. Dalším řešením by byl přechod k externím výrobcům působícím na území Evropské unie, kde je větší pravděpodobnost dodržování zákonů práce a vyhovujících pracovních podmínek.

Zákazníci zauímají 4. místo z hlediska stanovených vah (viz. příloha B). Autor vnímá toto kritérium jako důležité, nicméně ve srovnání s ostatními analyzovanými společnostmi si společnost LYSS vede velmi dobře, z tohoto důvodu zde není tolik prostoru pro provedení zásadních změn s velkým dopadem na udržitelnost podniku.

Tab. 12: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k zákazníkům

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K10 (zákazníci)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,871	0,341	4,441	0,871	0,871	7,394
Dílčí ohodnocení	0,118	0,046	0,601	0,118	0,118	1,000
Pořadí	2	5	1	2	2	-
Výsledné skóre	0,006	0,002	0,032	0,006	0,006	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

V rámci hodnocení se společnost LYSS umístila na 2. místě za společností Cocofloss. Největší rozdíl je identifikován v reklamačním procesu, kdy Cocofloss svým zákazníkům nabízí reklamační lhůtu nad rámec legislativních povinností, konkrétně 45 dnů. Bylo by doporučeno podniku zvážit zavedení delší reklamační lhůty a lhůty pro vrácení peněz, než je určeno legislativou. Nicméně pro zavedení tohoto prvku by bylo nutné, aby společnost nenegovala reklamační lhůtu a lhůtu pro vrácení peněz po rozbalení produktu z ochranné fólie. Díky tomuto prvku by měli zákazníci možnost produkt vyzkoušet a v případě nespokojenosti měli stále nárok na vrácení peněz za objednávku. Autor si uvědomuje, že toto opatření by mohlo mít zásadní vliv na finanční situaci podniku, vzhledem k tomu, že použité výrobky nelze zařadit zpět do prodeje.

Dalším doporučením by bylo zavedení etického kodexu pro péči o zákazníka. Jak bylo zmíněno v analýze, internetový obchod LYSS v ojedinělých případech poskytuje výjimky v rámci vrácení nebo reklamace použitého zboží. Tyto výjimky by bylo vhodné přesněji definovat a ukotvit do etického kodexu pro péči o zákazníka nebo do všeobecných obchodních podmínek společnosti.

Obchodní model se také řadí na 4. místo z hlediska stanovených vah (viz. příloha B). Autor tak učinil z důvodu, že obchodní model vybraného podniku není primárně založený na udržitelnosti. Pouze se udržitelnost snaží integrovat do jednotlivých aktivit v podniku za účelem zvýšení konkurenční výhody.

Tab. 13: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k obchodnímu modelu

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K11 (obchodní model)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,218	2,702	1,000	1,695	1,000	6,615
Dílčí ohodnocení	0,033	0,408	0,151	0,256	0,151	1,000
Pořadí	5	1	3	2	3	-
Výsledné skóre	0,002	0,022	0,008	0,014	0,008	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

U daného kritéria si společnost LYSS vede nejhůře z analyzovaných společností. Hlavním důvodem je, že společnost jako jediná není členem žádné udržitelné iniciativy. Bylo by doporučeno společnosti se spojit s certifikovanou organizací v rámci udržitelnosti a věnovat předem stanovenou část zisku na ochranu životního prostředí. Jedním z příkladů může být například mezinárodní organizace One Percent for the Planet, jejíž členové přispívají alespoň jedním procentem svých ročních příjmů na ekologické účely. V rámci partnerství dochází k získání mezinárodně uznávaného certifikátu.

Na základě analýzy lze konstatovat, že podnik aktuálně není v pozici, kdy by mohl být certifikován v oblasti udržitelného chování. V případě růstu podniku by bylo vhodné se certifikovat dle norem ISO, které jsou uznávané napříč Evropou. Vhodnou normou by byla například norma ISO 14001, která vyzývá organizace k aktivnímu řízení svého dopadu na environmentální prostředí prostřednictvím závazku k prevenci znečišťování, neustálému zlepšování a shodě s platnou legislativou. Tato certifikace by podniku pomohla prokázat svůj závazek ke zvyšování environmentální výkonnosti (A Leading Global Assurance Provider, n.d.)

Zainteresované strany mají z pohledu autora menší váhu (viz. příloha B) z důvodu nedostupnosti veškerých informací pro zaručení objektivního hodnocení mezi analyzovanými společnostmi a následné tvorbě doporučení.

Tab. 14: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k zainteresovaným stranám

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K13 (zainteresované strany)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,218	2,091	1,361	3,178	0,506	7,355
Dílčí ohodnocení	0,030	0,284	0,185	0,432	0,069	1,000
Pořadí	5	2	3	1	4	-
Výsledné skóre	0,001	0,011	0,007	0,016	0,003	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Výrazné nedostatky jsou identifikovány v kategorii zákazníků, kde nedochází k edukaci zákazníků o udržitelných snahách společnosti, kvůli tomu společnost skončila na posledním místě při evaluaci autorem. Společnost by měla lépe a aktivněji informovat návštěvníky webových stránek o udržitelnosti produktů, jejich recyklovatelnosti a použitých materiálech. Téma udržitelnosti by mělo být zahrnuto do často kladených otázek, aby byl zajištěn snadný přístup k těmto informacím. Dalšími vhodnými komunikačními kanály, dle autora, jsou sociální sítě jako je Facebook nebo Instagram, kde společnost zaznamenává podstatně vyšší návštěvnost než na svém blogu, který z poskytnutých interních dat společnosti není tolik navštěvovaný.

Dalším doporučením může být sdílení certifikací u jednotlivých produktů, které například potvrzují, že produkty nebyly testovány na zvířatech, nebo že neobsahují zdravotně závadné esence v rámci certifikace IFRA.

Zaměstnance, konkrétně přístup analyzovaných firem k nim, je složité objektivně hodnotit z důvodu velmi omezených zdrojů. Vzhledem k tomuto důvodu a poměrně malého prostoru pro zlepšení vůči analyzovaným společnostem, se autor rozhodl této kategorii nepřisuzovat vysokou váhu (viz. příloha B).

Tab. 15: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k zaměstnancům

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K8 (zaměstnanci)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,871	1,974	0,549	2,993	0,354	6,741
Dílčí ohodnocení	0,129	0,293	0,081	0,444	0,053	1,000
Pořadí	3	2	4	1	5	-
Výsledné skóre	0,003	0,008	0,002	0,012	0,001	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

I přes to, že se jedná o malou společnost pouze s jedním zaměstnancem, tak se společnost LYSS snaží nabízet řadu benefitů a věnuje se svému zaměstnanci nad rámec legislativních povinností. V případě růstu společnosti a s ním souvisejícího nábory nových zaměstnanců by bylo vhodné, aby se společnost v tomto odvětví certifikovala pro zajištění lepší konkurenceschopnosti na trhu práce a přilákání talentů. Momentálně, při nízkém počtu zaměstnanců, by certifikace nedávala pro společnost LYSS smysl.

Etické podnikání zaujímá druhé místo s nejnižší stanovenou váhou z důvodu žádného aktuálního prostoru pro zlepšení. Prostor pro zlepšení se může vyskytnout až v případě značného růstu společnosti.

Tab. 16: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k etickému podnikání

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K12 (etické podnikání)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	2,048	1,149	0,608	0,608	1,149	5,562
Dílčí ohodnocení	0,368	0,207	0,109	0,109	0,207	1,000
Pořadí	1	2	4	4	2	-
Výsledné skóre	0,007	0,004	0,002	0,002	0,004	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

V této kategorii se společnost umístila na prvním místě vzhledem k tomu, že poskytuje nejtransparentnější fungování svého internetového obchodu ze všech analyzovaných společností. Transparentnost se týká především přesné odhadované doby pro doručení zásilek a informovanosti o procesu ověření recenzí třetí stranou. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců je srozumitelné, že nemá stanovený etický kodex a nedával by pro společnost momentálně smysl.

Energie a odpad se řadí mezi kritéria s nejnižší stanovenou vahou. Bylo tak stanoveno z důvodu, že tyto dvě položky představují velmi malý a nevýznamný podíl na celkové uhlíkové stopě generované internetových obchodem. Zároveň situace vybraného podniku je na poměrně dobré úrovni, hodnocené na základě analyzovaných přístupů v rámci udržitelnosti. Z tohoto důvodu nejsou autorem navržena žádná doporučení, či zlepšení pro návrh strategie udržitelnosti.

Uhlíková stopa, stejně jako energie a odpad, má nejnižší stanovenou váhu vůči ostatním kritériím. Autor tak učinil z důvodu, že momentálně není standardem u takto malých společností počítat uhlíkovou stopu a zároveň pro provedení tohoto procesu se vyskytuje velké množství bariér, které již byly zmíněny u analýzy kritérií.

Tab. 17: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k uhlíkové stopě

Dílčí ohodnocení společností ve vztahu ke kritériu K7 (uhlíková stopa)						
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Geometrický průměr	0,725	3,624	0,725	0,725	0,725	6,523
Dílčí ohodnocení	0,111	0,556	0,111	0,111	0,111	1,000
Pořadí	2	1	2	2	2	-
Výsledné skóre	0,001	0,007	0,001	0,001	0,001	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Jedinou společností, která s největší pravděpodobností počítá svoji uhlíkovou stopu je Bite. Nicméně i Bite svoji uhlíkovou stopu počítá pouze v rámci generované uhlíkové

stopy sídla společnosti a v rámci dopravy zásilek ke konečným zákazníkům, proces výroby a dopravy zboží na centrální sklady do výpočtu uhlíkové stopy nezahrnuje. V tomto případě by bylo možné i u společnosti LYSS provést výpočet uhlíkové stopy v rámci provozu podniku, dopravy zásilek ke koncovým zákazníkům a rovněž uhlíkové stopy generované leteckým dovozem zboží z mimoevropských zemí. Autor předpokládá, že není v možnostech podniku spočítat uhlíkovou stopu výroby produktů u externích výrobců. Částečný výpočet uhlíkové stopy by následně společnost mohla využít pro kompenzaci generovaných emisí prostřednictvím kompenzačních programů.

3.7 Zhodnocení navržené strategie

Výsledkem Saatyho metody je souhrnné hodnocení všech analyzovaných společností, které je získáno na základě hodnocení jednotlivých kritérií. Z tabulky si lze povšimnout, že společnost LYSS se umístila na posledním místě, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že analýza příbuzných subjektů proběhla u společností, které slouží pro vytvoření návrhu strategie udržitelnosti, zkrátka jejich přístup k udržitelnosti by měl být inspirací pro internetový obchod LYSS.

Tab. 18: Souhrnné hodnocení analyzovaných společností

Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN	Celkem
Souhrnné hodnocení	0,133	0,274	0,181	0,251	0,161	1,000
Pořadí	5	1	3	2	4	-

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Aby se společnosti podařilo dosáhnout nebo přiblížit úroveň udržitelnosti společnosti Bite, která vychází z výzkumu jako nejudržitelnější, tak by měla implementovat do své strategie jednotlivá doporučení z předchozí podkapitoly. Autor se rozhodl zpracovat finální návrh strategie udržitelnosti do jednotlivých bodů pro lepší přehled a seřadit je dle náročnosti na proveditelnost:

1. Edukovat návštěvníky webových stránek o udržitelnosti formou často kladených otázek, příspěvků na sociálních sítích a formou blogu. Veřejně sdílet získané certifikace pro nabízené zboží.
2. Nevyužívat pro dopravu zboží od externích výrobců leteckou dopravu.
3. Doplnit možnost výběru výdejního místa na internetovém obchodu pro přepravní společnost DPD.

4. Poskytnout zákazníkům delší reklamační lhůtu a lhůtu pro vrácení peněz, rovněž umožnit možnost vrácení peněz i po rozbalení produktu z ochranné fólie. Zavést etický kodex pro péči o zákazníka.
5. Kompletně redukovat použití lepicích pásek a zajistit zásilky proti otevření adresním štítkem. Vyměnit vzduchové polštářky pro výplň volného prostoru za 100 % recyklovatelný papír. Kompletně redukovat přikládání propagačních letáků do zásilek.
6. Stát se oficiálním partnerem udržitelné iniciativy a zavázat se k pravidelnému věnování části zisku či obratu. Certifikovat se v rámci udržitelnosti například mezinárodně uznávanou normou ISO.
7. Vyměnit plastový materiál na výrobu nabízených produktů za lépe recyklovatelné nebo kompostovatelné materiály jako je dřevo, sklo a hliník. Pro výrobu papírových obalů využívat externího výrobce s FSC certifikací, využívat inkoust na přírodní bázi pro potisk krabic.
8. V případě růstu, kdy bude vyžadován nábor nových zaměstnanců, se certifikovat v daném odvětví pro lepší konkurenceschopnost na trhu práce a přilákání talentů.
9. Pravidelně provádět výpočty uhlíkové stopy podniku, minimálně v rámci provozu podniku a dopravy zásilek ke koncovým zákazníkům pro zajištění uhlíkové neutrality těchto procesů prostřednictvím kompenzačních programů.
10. Přesunout výrobu na lokální výrobce či výrobce sídlící v blízkosti sídla společnosti na území Evropské unie. Využívat výrobce, které zveřejňují CSR reporty či jsou certifikovaní k odpovědnému přístupu ke společnosti jako celku.

Bod 1.-5. je možné zavést do procesů společnosti LYSS ihned bez jakýchkoliv nákladů navíc. Naopak společnost může výrazně ušetřit díky využití lodní dopravy na přepravu zboží od externích výrobců, která je u objemnějších nákladů v průměru 5 - 6x levnější oproti letadlové dopravě (Pallet2Ship, n.d.). Nicméně přesné vyčíslení ušetřených nákladů se může lišit v závislosti na sezónnosti, charakteru zboží, využívaného dopravce a podobně. Vzhledem k těmto proměnným nákladům na kilogram přepravovaného zboží nemají lineární vývoj a u každé přepravované zásilky se mohou lišit. Další prostor pro ušetření nákladů se může objevit u kompletní redukce lepicích pásek a výměny vzduchových polštářků, pro výplň volného prostoru v přepravních obalech, za 100%

recyklovatelný papír, který je obecně levnější variantou. Potenciální problém se může vyskytnout u poskytování delší reklamační lhůty a možnosti vrácení i po rozbalení produktu. Toto doporučení může představovat ztrátu do budoucna, nicméně není možné ji objektivně vyčíslit.

Bod 6. lze realizovat ihned a představuje lehce vyčíslitelnou ztrátu zisku společnosti v rámci předem určených procent v případě zavázání se k oficiálnímu partnerství s udržitelnou iniciativou. Co se týče certifikace ISO, tak se náklady pohybují nejčastěji okolo 20 000 - 40 000 Kč, s tím, že certifikace musí být každý rok obnovována s poplatkem pohybujícím se okolo 10 000 Kč (ISO Accelerator, n.d.).

Bod 7.-8. je také poměrně lehce realizovatelný. Nicméně nelze s přesností určit náklady, které by byly spojené s přechodem na lépe recyklovatelné a kompostovatelné produkty jako je sklo, hliník nebo dřevo. Co se týče certifikace v rámci osvědčení zaměstnavatele, tak se ceny certifikace pohybují v závislosti na počtu zaměstnanců, požadované úrovni prověření a rozsahu (Shiftbase, 2024).

Bod 9.-10. je pro společnost LYSS nejhůře realizovatelný a vzhledem k velkému množství proměnných nelze objektivně vyčíslit zásah, spojený s implementací těchto doporučení, do ziskovosti společnosti.

V případě úspěšné implementace všech doporučení do strategie udržitelnosti podniku by společnost LYSS dosáhla nejvyššího stupně hodnocení z analyzovaných společností a mohla by se stát jedním z lídrů na trhu udržitelné ústní hygieny.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh strategie udržitelnosti ve vybrané společnosti LYSS, s.r.o. na základě provedené analýzy a hodnocení příbuzných subjektů.

V teoretické části diplomové práce byly nejprve diskutovány jednotlivé definice managementu udržitelnosti a udržitelného rozvoje. Autorem bylo uvedeno několik odlišných definic od výzkumných společností, významných autorů, uznávaných organizací a ze zákona České republiky o životním prostředí.

Následně autor vymezil tři základní pilíře udržitelnosti, které vychází z celosvětově uznávaného přístupu Tripple Bottom Line – ekonomický, sociální a environmentální. Jedná se o teorii, která akcentuje neupřednostňování zisku před ostatními oblastmi, neboť na každou oblast by měl být ideálně brán stejný zřetel. V rámci podkapitoly byly diskutovány jednotlivé aspekty, jež jsou zahrnuty u vyjmenovaných pilířů.

V návaznosti na tři základní pilíře udržitelnosti autor dedikoval následující podkapitolu metodice ESG. Původně investorský nástroj, který byl později adoptován jako nástroj byznysový. V podkapitole jsou vyjmenovány výhody implementace ESG do firemních procesů, jako nástroje pro vedení a hodnocení, a jsou zmíněna jednotlivá kritéria skrývající se pod jednotlivými písmeny zkratky. Podkapitola je zakončena uvedením nejpoužívanějších rámců a standardů pro měření ESG skóre u podniků.

Další podkapitola je věnována společenské odpovědnosti firem neboli konceptu CSR (Corporate Social Responsibility). Autor koncept rozděluje do čtyř hlavních kategorií, každá kategorie je stručně popsána včetně kritérií hodnocení, které jsou v rámci kategorií zahrnuty. Autor na konci podkapitoly uvádí výhody implementace zmiňovaného konceptu do podniku. Jednotlivé výhody a tvrzení jsou podloženy realizovanými výzkumy a studiiemi.

Tématem další podkapitoly jsou cíle udržitelného rozvoje, které byly stanoveny v rámci Agendy udržitelného rozvoje 2030. Autor nejprve popisuje vznik těchto 17 cílů, následně jsou stručně popsány a na konci podkapitoly je věnována pozornost způsobu měření a vyhodnocování kontinuálního pokroku v rámci jednotlivých cílů.

V předposlední podkapitole je definována strategie zaměřená na udržení hodnoty výrobků, materiálů a zdrojů co nejdéle v ekonomickém systému – cirkulární ekonomika. Autor popisuje hlavní cíle této strategie společně s odlišnými definicemi základních

principů, na kterých cirkulární ekonomika stojí, od významných neziskových organizací. Závěr podkapitoly je věnován politikám Evropské unie, která usiluje o přechod od lineární ekonomiky k cirkulární prostřednictvím stanoveného akčního plánu.

Poslední podkapitola v teoretické části je zaměřena na moderní, negativně vnímané, pojmy jako je Greenwashing a Greenhushing. Pojmy jsou autorem blíže vysvětlovány včetně jejich původu a způsobů, jak se proti nim legálně bojuje skrze legislativu.

Metodická část diplomové práce blíže popisuje zvolenou výzkumnou metodu, která byla použita pro naplnění definovaného cíle. Nejprve autor uvádí předpoklady pro úspěšné provedení výzkumu a poté detailně popisuje postup zvolené metody vícekritériálního párového porovnávání, konkrétně Saatyho metody. Autor v poslední podkapitole rovněž zmiňuje jednotlivá omezení, které se s výzkumnou metodou pojí.

V praktické části byla představena vybraná společnost pro návrh strategie udržitelnosti – LYSS, s.r.o. Následně byly autorem stanoveny jednotlivá kritéria pro analyzování udržitelnosti v této společnosti a v rámci příbuzných subjektů. Metodika s jednotlivými kritérii byla autorem převzata z projektu „Udržitelný e-shop“, která byla sestavena Asociací společenské odpovědnosti a je určena pro internetové obchody.

Další podkapitolou praktické části je analýza současného stavu udržitelnosti vybraného podniku. V rámci kritérií jsou analyzovány tři oblasti týkající se:

- odpovědného přístupu k životnímu prostředí,
- odpovědného přístupu ke společnosti,
- zodpovědného přístupu k řízení podniku.

U každé oblasti v rámci jednotlivých kritérií jsou detailně analyzovány aktivity udržitelnosti a nedostatky spojené s procesy podniku.

Po analýze současného stavu vybraného podniku autor nastavil kritéria pro výběr příbuzných subjektů za účelem zachování relevance a maximální možné homogenity mezi všemi vybranými subjekty. Byl kladen důraz na to, aby v kritériích byly zahrnuty všechny důležité oblasti definující charakter podniku. Jednotlivé oblasti zahrnovaly jak oblast ekonomickou (roční obrat či bilanční suma rozvahy), tak i oblast podnikovou (počet zaměstnanců či vlastnická struktura), produktovou (forma prodeje či sortiment nabízeného zboží) a oblast udržitelnosti.

Po výběru subjektů, který byl proveden na základě průzkumu napříč veřejně známými společnostmi považovanými za lídry v oblasti udržitelnosti se zaměřením na obor dentální hygieny, byl autorem analyzován současný stav udržitelnosti prostřednictvím zvolené metodiky. Analýza současného stavu probíhala na základě veřejně dostupných materiálů a zdrojů.

V předposlední podkapitole autor přechází k samotnému návrhu strategie udržitelnosti pro vybraný podnik s jednotlivými doporučeními, které byly formulovány na základě výsledků Saatyho metody vícekriteriálního párového porovnávání napříč analyzovanými subjekty. Pomocí této metody se podařilo autorovi kvantifikovat získané poznatky kvalitativního charakteru, jež jsou výsledkem provedené analýzy. Následně na základě hodnocení byly zjištěny neudržitelnější přístupy analyzovaných subjektů v rámci jednotlivých kritérií. A z těchto neudržitelnějších přístupů byly vytvořeny doporučení pro vypracování návrhu strategie udržitelnosti vybrané společnosti.

Poslední podkapitola je věnována zhodnocení realizovatelnosti a částečnému finančnímu vyčíslení jednotlivých navrhovaných doporučení v rámci návrhu strategie.

Seznam použitých zkratk

ABS	druh plastu, <i>Akrylonitrilbutadienstyren</i>
B2B	obchodní model, z anglického <i>Business-to-Business</i>
B2C	obchodní model, z anglického <i>Business-to-Customer</i>
CEAP	Evropský akční plán cirkulární ekonomiky, <i>Circular Economy Action Plan</i>
CSR	společenská odpovědnost firem, anglicky <i>Corporate Social Responsibility</i>
CSRD	nefinanční reporting, anglicky <i>Corporate Sustainable Reporting Directive</i>
ECGT	<i>Empowering Consumers for the Green Transition</i>
ESG	<i>Environmental, Social, Governance</i>
FSC	certifikace lesního hospodářství, z anglického <i>Forest Stewardship Council</i>
IFRA	certifikace esencí, z anglického <i>International Fragrance Association</i>
MDGs	rozvojové cíle tisíciletí, z anglického <i>Millennium Development Goals</i>
OSN	Organizace spojených národů
PP	druh plastu, <i>Polypropylen</i>
SDGs	cíle udržitelného rozvoje, z anglického <i>Sustainable Development Goals</i>

Seznam použitých zdrojů

- A Leading Global Assurance Provider. (n.d.). ISO 14001 – Certifikace Environmentálního Managementu (EMS). Dostupné 1.4.2024 z https://www.lrq.com/cs-cz/iso-14001/?creative=502500898264&keyword=iso%2014001&matchtype=e&network=g&device=c&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw2a6wBhCVARIsABPeH1sGk_-EiJr8uBV271oNrRuGjDwqSMrpA7VGQUUnRP8aTRqcZJY6B0REaAuSTeALw_wcB
- Bite Toothpaste Bits. (2023). *Impact Summary 2022*. https://drive.google.com/file/d/1UKWFzV_4_7mbpJIZ6lRvivy9gRxEhGIFk/view
- Bite Toothpaste Bits. (n.d.a). *Frequently Asked Questions*. Dostupné 28.3.2024 z <https://bitetoothpastebits.com/pages/frequently-asked-questions>
- Bite Toothpaste Bits. (n.d.b). Dostupné 28.3.2024 z <https://bitetoothpastebits.com/blogs/blog/de-mystifying-the-sustainability-of-shipping>
- Bpost. (n.d.). *Together towards greener parcels*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.bpost.be/en/sustainability/planet>
- Business & Human Right Resource Center. (2019). *China: Apple accused of violating labour laws as employees at iPhone factory found working 100 hours of overtime & being „punished“ for not meeting targets; Incl. co. comments*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/china-apple-accused-of-violating-labour-laws-as-employees-at-iphone-factory-found-working-100-hours-of-overtime-being-punished-for-not-meeting-targets-incl-co-comments/>
- Carbonfund.org. (n.d.). *Bite Toothpaste Bits*. Dostupné 28.3.2024 z <https://carbonfund.org/partners/bite-toothpaste-bits/>
- Carvill, M., Butler, G., Evans, G. (2021). *Sustainable Marketing: How to Drive Profits with Purpose*. Bloomsbury Publishing.
- Cen, X., Qui, Y., Wang, T. Y. (2022). *Corporate Social Responsibility and Employee Retention*. Dostupné 7.1.2024 z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4144689
- Cocofloss. (2023). *What are your Cocofloss boxes made out of?* Dostupné 28.3.2024 z <https://help.cocofloss.com/hc/en-us/articles/11207135107739-What-are-your-Cocofloss-boxes-made-out-of>
- Cocofloss. (n.d.a). *Order questions*. Dostupné 28.3.2024 z <https://help.cocofloss.com/hc/en-us/categories/204704948-Order-Questions>
- Cocofloss. (n.d.b). *Sparkling smiles, sparkling planet*. Dostupné 28.3.2024 z <https://cocofloss.com/pages/sustainability>
- CSRD. (2022). *Co je ESG a proč je důležité?* Dostupné 26.11.2023 z <https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/>
- Česká logistika. (2022). *Jaká data máme k dispozici?* Dostupné 12.3.2024 z <https://www.ceskalogistika.cz/>
- Dhanani, R. (2023). *What is greenhushing & why are brands doing it?* Akepa. <https://thesustainableagency.com/blog/what-is-greenhushing/>

- Directorate-General for Justice and Consumers. (2014). *Environmental claims for non-food products*. Dostupné 14.1.2024 z: https://commission.europa.eu/publications/environmental-claims-non-food-products_en
- ECDB. (n.d.). *Cocofloss.com*. Dostupné 28.3.2024 z <https://ecommercedb.com/store/cocofloss.com>
- Ellen MacArthur Foundation. (2020). *The EU's Circular Economy Action Plan*. Dostupné 14.1.2024 z: <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/eu-case-study-june2020-en.pdf>
- Ellen MacArthur Foundation. (n.d.). *The circular economy in detail*. Dostupné 14.1.2024 z: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/the-circular-economy-in-detail-deep-dive>
- Emas, R. (2015). *The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles*. Florida International University. https://sdgs.un.org/sites/default/files/documents/5839GSDR%25202015_SD_concept_definition_rev.pdf
- European Commission. (n.d.). *Circular economy action plan*. Dostupné 14.1.2024 z: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
- European Environmental Bureau. (2024). *New EU law empowers consumers against corporate greenwashing*. Dostupné 14.1.2024 z: <https://eeb.org/new-eu-law-empowers-consumers-against-corporate-greenwashing/>
- European Parliament. (2023). *Circular economy: definition, importance and benefits*. Dostupné 14.1.2024 z: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
- FedEx. (2023). *2023 ESG Report*. https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/sustainability/gcrs/FedEx_2023_ESG_Report.pdf
- Fernando, J. (2023). *Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples*. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
- Fotr, J., Dědina, J. (1993). *Manažerské rozhodování*. Ekopress.
- FSC Česká republika. (n.d.). *Certifikace krok za krokem*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.czechfsc.cz/cz-cs/certifikace-krok-za-krokem>
- Gartner (n.d.). *Sustainability Management*. Dostupné 1.11.2023 z <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/sustainability-management>
- Geopost. (2022). *Sustainability report 2022*. https://www.dpd.com/wp-content/uploads/sites/228/2023/07/Geopost_Sustainability_Report_Final-1.pdf
- Georganics. (n.d.a). *FAQs*. Dostupné 28.3.2024 z <https://georganics.com/pages/faqs>
- Georganics. (n.d.b). *Our certifications*. Dostupné 28.3.2024 z <https://georganics.com/pages/accreditations>
- Glassdoor. (n.d.a). *Cocofloss*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.glassdoor.com/Reviews/Cocofloss-Reviews-E7662203.htm>

- Glassdoor. (n.d.b). *Georganics*. Dostupné 28.3.2024 z https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Georganics-EI_IE5870507.11,21.htm
- Green Forum. (2023). *UPS wants to become carbon neutral by 2050*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.green-forum.eu/industry/20231213/ups-wants-to-become-carbon-neutral-by-2050-769>
- Green Hive. (n.d.). *Georganics*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.greenhive.io/brand/georganics>
- Growjo. (n.d.). *Bite Toothpaste Bits Revenue and Competitors*. Dostupné 28.3.2024 z https://growjo.com/company/Bite_Toothpaste_Bits#competitors
- HAAN Ready. (n.d.a). *Refund policy*. Dostupné 28.3.2024 z <https://haanready.com/policies/refund-policy>
- HAAN Ready. (n.d.b). *Purpose*. Dostupné 28.3.2024 z <https://haanready.com/pages/purpose>
- Heureka Group a.s. (n.d.). *O projektu*. Dostupné 22.3.2024 z <https://www.udrzitelnyeshop.cz/>
- INCIEN. (2016). *Základní principy cirkulární ekonomiky*. Dostupné 14.1.2024 z: <https://incien.org/zakladni-principy-cirkularni-ekonomiky/>
- ISO Accelerator. (n.d.). *How Much Does ISO 9001 Certification Cost?* Dostupné 28.3.2024 z <https://www.iso-accelerator.co.uk/learn-more/how-much-does-it-cost>
- ITB Sustainable Development Goals Network. (n.d.). *What is Sustainable Development Goals (SDGs)?* Dostupné 7.1.2024 z: <https://sdgsc.itb.ac.id/what-is-sdgs/>
- Johnson, Z. S., Mao, H., Lefebvre, S., Ganesh, J. (2019). Good Guys Can Finish First: How Brand Reputation Affects Extension Evaluations. *Journal Of Consumer Psychology*, 29 (4), <https://doi.org/10.1002/jcpy.1109>
- Kaplan, J. (2009). *Greening your small business: how to improve your bottom line, grow your brand, satisfy your customers - and save the planet*. Prentice Hall Press.
- Keiner, M. (2005). History, definition(s) and models of sustainable development. *ETH Zürich*. <https://doi.org/10.3929/ethz-a-004995678>
- Kenton, W. (2023). *Triple Bottom Line*. Dostupné 7.1.2024 z: <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>
- Koudelková, P. (2022). *Společenská odpovědnost firem a organizací*. Ekopress, s.r.o.
- LinkedIn. (n.d.). *Cocofloss*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.linkedin.com/company/cocofloss/>
- Ministerstvo životního prostředí. (n.d.). *Cirkulární Česko*. Dostupné 14.1.2024 z: https://www.mzp.cz/cz/cirkularni_cesko
- National Geographic. (2023). *Sustainable Development Goals*. Dostupné 7.1.2024 z <https://education.nationalgeographic.org/resource/sustainable-development-goals/>
- Pallet2Ship. (n.d.). *Sea Freight vs Air Freight – What you need to know*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.pallet2ship.co.uk/sea-freight-vs-air-freight/>

PCC Group. (2021). *Které plasty jsou recyklovatelné? Seznamte se se symboly a značením plasty*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.products.pcc.eu/cs/blog/ktere-plasty-jsou-recyklovatelne-seznamte-se-se-symboly-a-znacenim-plasty/>

Royal Mail. (2023). *2022-23 ESG Report*. https://www.royalmail.com/sites/royalmail.com/files/2023-06/RoyalMail_ESG_Report_2223.pdf

Saaty, T. L. (2010). *Principia mathematica decernendi: Mathematical principles of decision making: generalization of the analytic network process to neural firing and synthesis*. RWS Publications.

Sahota, P. (2023). *Greenhushing – the new trend?* Head of UK, ESG & Sustainability <https://www.linkedin.com/pulse/greenhushing-new-trend-paul-sahota/>

Salaz-Zapata, W. A., Oriz-Muñoz S. M. (2018). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable development, ERP Environment*, 153-161. <https://doi.org/10.1002/sd.1885>

Seborský, J. (2022). *Co je to ESG a co pro Vás znamená?* Dostupné 26.11.2023 z <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-je-to-esg-a-co-pro-vas-znamená-114345.html>

Seknička, P., Putnová, A. (2021). *Vykazování nefinančních informací ve světle corporate governance*. Západočeská univerzita.

Shiftbase. (2024). *The Great Place to Work Certification: The Employers Guide*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.shiftbase.com/blog/benefits-of-great-place-to-work-certification>

Schaltegger, S. (2013). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer.

South Pole (2022). *Net Zero and Beyond: South Pole's 2022 net zero report*. <https://www.southpole.com/publications/net-zero-and-beyond>

Stobierski, T. (2021). *What Is Corporate Social Responsibility? 4 types*. Dostupné 7.1.2024 z: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>

SuFu. (2024). *Sea Vs Air: Comparing the Environmental Impacts of Slow and Fast Freight Transportation*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.sufu.co/blog/sea-vs-air-freight-transportation>

The Blue Angel. (n.d.). *The German Ecolabel*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.blauer-engel.de/en>

The United Nations. (n.d.). *Inter-agency and Expert Group on SDG Indicators*. Dostupné 7.1.2024 z <https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/>

UN. (2023). *The 17 goals*. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>

United States Parcel Service. (2024). *Sustainability brochure 2024*. <https://about.usps.com/what/corporate-social-responsibility/sustainability/pdf/usps-sustainability-brochure-2024.pdf>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. (2024). *Výpis z obchodního rejstříku LYSS, s.r.o.* Dostupné 5. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1196150&typ=PLATNY>

- Walter, G., Knizek, C., Koeller, E., O'Brien, Ch., Hardin, E. M., Young, D., Orimo, M., Corders, F. (2020). Your Supply Chain Needs a Sustainable Strategy. Dostupné 7.1.2024 z: <https://www.bcg.com/publications/2020/supply-chain-needs-sustainability-strategy>
- WasteTrade. (n.d.a). *Akrylonitrilbutadienstyren (ABS)*. Dostupné 15.3.2024 z <https://www.wastetrade.com/cs/resources/plastics/introduction-to-plastics/types-of-plastics/acrylonitrile-butadiene-styrene-abs/>
- WasteTrade. (n.d.b). *Polyethylen (PE)*. Dostupné 13.3.2024 z <https://www.wastetrade.com/cs/resources/plastics/introduction-to-plastics/types-of-plastics/polyethylene-pe/>
- WBCSD, (n.d.). *Business strategies for sustainable development*. Dostupné 1.11.2023 z https://www.iisd.org/system/files/publications/business_strategy.pdf
- Woodbridge, M. (n.d.). *Measuring, Monitoring and Evaluating the SDGs*. ICLEI, 06. <https://www.local2030.org/library/236/ICLEI-SDGs-Briefing-Sheets-06-Measuring-Monitoring-and-Evaluating-the-SDGs.pdf>
- World Comission On Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Zásilkovna. (2021). *Stali jsme se členem České vodíkové technologické platformy (HYTEP)*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.zasilkovna.cz/blog/stali-jsme-se-clenem-ceske-vodikove-technologicke-platformy-hytep>
- Zásilkovna. (2023). *Zásilkovna se stala členem Aliance pro bezemisní budoucnost*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.zasilkovna.cz/blog/zasilkovna-se-stala-clenem-aliance-pro-bezemisni-budoucnost>
- Zásilkovna. (n.d.). *Posílejte přes Z-BOX kamkoliv do ČR*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.zasilkovna.cz/zbox-podani>
- ZoomInfo Technologies LLC. (n.d.a). *HAAN Ready*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.zoominfo.com/c/haan-ready/547310896>
- ZoomInfo Technologies LLC. (n.d.b). *Georganics*. Dostupné 28.3.2024 z <https://www.zoominfo.com/c/georganics-ltd/449714008>

Seznam tabulek

Tab. 1: Definice pojmů.....	12
Tab. 2: Bodová stupnice Saatyho metody s deskriptory	35
Tab. 3: Pomocná tabulka k Saatyho matici	36
Tab. 4: Tabulka hodnot RI.....	38
Tab. 5: Údaje o společnosti LYSS, s.r.o.....	42
Tab. 6: Přehled stanovených kritérií	44
Tab. 7: Příbuzné subjekty	57
Tab. 8: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k balení	70
Tab. 9: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k udržitelnosti.....	71
Tab. 10: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k lokálnosti	72
Tab. 11: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k dopravě.....	73
Tab. 12: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k zákazníkům.....	74
Tab. 13: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k obchodnímu modelu	75
Tab. 14: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k zainteresovaným stranám	75
Tab. 15: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k zaměstnancům	76
Tab. 16: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k etickému podnikání.....	77
Tab. 17: Dílčí ohodnocení společností ve vztahu k uhlíkové stopě.....	77
Tab. 18: Souhrnné hodnocení analyzovaných společností	78

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti LYSS, s.r.o.....	42
---	----

Seznam příloh

Příloha A: Vzájemné ohodnocení jednotlivých kritérií

Příloha B: Výpočet vah jednotlivých kritérií

Příloha C: Sestavení matic pro určení dílčího hodnocení společností

Příloha A: Vzájemné ohodnocení jednotlivých kritérií

	Sazbyho matice – Vzájemné ohodnocení jednotlivých kritérií													
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	
K1	1	3	9	9	1	1	9	7	4	5	5	5	8	6
K2	1/3	1	7	7	1/3	1/3	7	5	2	3	3	3	6	4
K3	1/9	1/7	1	1	1/9	1/9	1	1/3	1/6	1/5	1/5	1/5	1/2	1/4
K4	1/9	1/7	1	1	1/9	1/9	1	1/3	1/6	1/5	1/5	1/2	1/2	1/4
K5	1	3	9	9	1	1	9	7	4	5	5	5	8	6
K6	1	3	9	9	1	1	9	7	4	5	5	5	8	6
K7	1/9	1/7	1	1	1/9	1/9	1	1/3	1/6	1/5	1/5	1/2	1/2	1/4
K8	1/7	1/5	3	3	1/7	1/7	3	1	1/4	1/3	1/3	1/3	2	1/2
K9	1/4	1/2	6	6	1/4	1/4	6	4	1	2	2	2	5	3
K10	1/5	1/3	5	5	1/5	1/5	5	3	1/2	1	1	1	4	2
K11	1/5	1/3	5	5	1/5	1/5	5	3	1/2	1	1	1	4	2
K12	1/8	1/6	2	2	1/8	1/8	2	1/2	1/5	1/4	1/4	1	1	1/3
K13	1/6	1/4	4	4	1/6	1/6	4	2	1/3	1/2	1/2	1/2	3	1

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha B: Výpočet vah jednotlivých kritérií

Výpočet vah jednotlivých kritérií														
Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	Celkem
Geometrický průměr	4,0280	2,1949	0,2762	0,2762	4,0280	4,0280	0,2762	0,5516	1,5870	1,1125	1,1125	0,3935	0,7761	20,6407
Váha kritéria	0,1951	0,1063	0,0134	0,0134	0,1951	0,1951	0,0134	0,0267	0,0769	0,0539	0,0539	0,0191	0,0376	1,0000
Poradí	1	4	11	11	1	1	11	9	5	6	6	10	8	-

Zdroj: zpracováno autorem

Příloha C: Sestavení matic pro určení dílčího hodnocení společností

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K1 (balení)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1/4	1	1/3	3
Bite	4	1	4	2	6
Cocofloss	1	1/4	1	1/3	3
Georganics	3	1/2	3	1	5
HAAN	1/3	1/6	1/3	1/5	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K2 (doprava)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	3	5	4	8
Bite	1/3	1	3	2	6
Cocofloss	1/5	1/3	1	1/2	4
Georganics	1/4	1/2	2	1	5
HAAN	1/8	1/6	1/4	1/5	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K3 a K4 (energie a odpad)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1	1	1	1
Bite	1	1	1	1	1
Cocofloss	1	1	1	1	1
Georganics	1	1	1	1	1
HAAN	1	1	1	1	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K5 (udržitelnost)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1/6	1/4	1/7	2
Bite	6	1	3	1/2	7
Cocofloss	4	1/3	1	1/4	5
Georganics	7	2	4	1	8
HAAN	1/2	1/7	1/5	1/8	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K6 (lokálnost)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1/6	1/7	1/5	1/9
Bite	6	1	1/2	2	1/4
Cocofloss	7	2	1	3	1/3
Georganics	5	1/2	1/3	1	1/5
HAAN	9	4	3	5	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K7 (uhlíková stopa)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1/5	1	1	1
Bite	5	1	5	5	5
Cocofloss	1	1/5	1	1	1
Georganics	1	1/5	1	1	1
HAAN	1	1/5	1	1	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K8 (zaměstnanci)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1/3	2	1/4	3
Bite	3	1	4	1/2	5
Cocofloss	1/2	1/4	1	1/5	2
Georganics	4	2	5	1	6
HAAN	1/3	1/5	1/2	1/6	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K9 (výrobci a dodavatelé)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1	1	1	1
Bite	1	1	1	1	1
Cocofloss	1	1	1	1	1
Georganics	1	1	1	1	1
HAAN	1	1	1	1	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K10 (zákazníci)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	3	1/6	1	1
Bite	1/3	1	1/8	1/3	1/3
Cocofloss	6	8	1	6	6
Georganics	1	3	1/6	1	1
HAAN	1	3	1/6	1	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K11 (obchodní model)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1/8	1/6	1/7	1/6
Bite	8	1	3	2	3
Cocofloss	6	1/3	1	1/2	1
Georganics	7	1/2	2	1	2
HAAN	6	1/3	1	1/2	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K12 (etické podnikání)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	2	3	3	2
Bite	1/2	1	2	2	1
Cocofloss	1/3	1/2	1	1	1/2
Georganics	1/3	1/2	1	1	1/2
HAAN	1/2	1	2	2	1

Zdroj: zpracováno autorem

Saatyho matice pro určení dílčího hodnocení společností ve vztahu ke kritériu K13 (zainteresované strany)					
Společnost	LYSS	Bite	Cocofloss	Georganics	HAAN
LYSS	1	1/8	1/7	1/9	1/4
Bite	8	1	2	1/2	5
Cocofloss	7	1/2	1	1/3	4
Georganics	9	2	3	1	6
HAAN	4	1/5	1/4	1/6	1

Zdroj: zpracováno autorem

Abstrakt

Lanči, J. (2024). *Management udržitelnosti ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: udržitelnost, strategie, management udržitelnosti, udržitelný rozvoj

Diplomová práce s názvem *Management udržitelnosti ve vybraném podniku* má za úkol vytvořit návrh strategie udržitelnosti pro vybraný podnik na základě analýzy současného stavu udržitelnosti vybraného podniku a příbuzných subjektů a následné komparace.

Teoretická část se zabývá literární rešerší rozsáhlé oblasti problematiky managementu udržitelnosti. Autor se zabývá definicemi pojmů souvisejících s udržitelností. Následně zmiňuje tři základní pilíře udržitelnosti a s nimi úzce spojenou metodiku ESG. Dále je charakterizován koncept společenské odpovědnosti firem v souvislosti s podnikatelským prostředím, společně s cíli udržitelného rozvoje a oběhovým hospodářstvím. Teoretická část je zakončena souvisejícími pojmy, které jsou blíže autorem specifikovány.

Po teoretické části následuje část metodická, která popisuje metodiku zvolenou pro realizaci výzkumu v rámci praktické části. Autor uvádí předpoklady pro provedení komparace s příbuznými subjekty a detailně popisuje postup zvolené výzkumné metody včetně jejích omezení.

Praktická část diplomové práce analyzuje současný stav v rámci udržitelnosti u vybrané společnosti a příbuzných subjektů, které jsou považovány za lídry v této oblasti s alespoň částečným zaměřením na dentální hygienu. Přístupy společností k udržitelnosti jsou vzájemně komparovány pomocí metody vícekriteriálního párového porovnávání a na základě výsledků z hodnocení je vytvořen návrh strategie udržitelnosti pro vybraný podnik.

Abstract

Lanči, J. (2024). *Sustainability management in the selected company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: sustainability, strategy, sustainability management, sustainable development

The master thesis entitled *Sustainability management in the selected company* has the task to form a proposal of a sustainability strategy for a selected company based on the analysis of the current state of sustainability of the selected company and related entities and subsequent comparison.

The theoretical part deals with a literature search of the vast field of sustainability management. The author discusses the definitions of sustainability related terms. He then mentions the three basic pillars of sustainability and the closely related ESG methodology. The concept of corporate social responsibility in the context of the business environment is then characterised, together with the Sustainable Development Goals and the circular economy. The theoretical part is concluded with related terms, which are specified in more detail by the author.

The theoretical part is followed by the methodological part, which describes the methodology chosen for the implementation of the research in the practical part. The author presents the assumptions for making comparisons with related subjects and describes in detail the procedure of the chosen research method including its limitations.

The practical part of the thesis analyses the current state of sustainability in the selected company and related entities that are considered leaders in this field with at least a partial focus on dental hygiene. The companies' approaches to sustainability are compared to each other using a multi-criteria pairwise comparison method and a proposal for a sustainability strategy for the selected company is formed based on the results from the evaluation.