

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Vendula Malechová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

3BL management v hotelu

Vedoucí diplomové práce

Autor

prof. JUDr. Ludmila Nováková, Ph.D.

Bc. Vendula Malechová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula MALECHOVÁ**
Osobní číslo: **E11871**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **3BL management v hotelu**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Na základě zhodnocení současného stavu 3BL managementu ve vybraných hotelech navrhnout vhodný model účinné aplikace.

Metodický postup:

1. Studium teoretických poznatků řešeného problému
2. Analyzovat úroveň 3BL managementu ve vybraných hotelech
3. Benchmarking
4. Primární výzkum formou standardizovaného rozhovoru
5. Příprava projektu modelu 3BL managementu

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Cíle a metody. 3. Literární rešerše. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

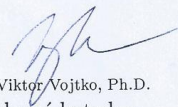
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Corporate Environmental Strategy. The International Journal of Corporate Sustainability v. 9, no. 1, (2002)
Elkington, J. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998
Hesková, M. a kol. *Cestovní ruch. Praha: Fortuna, 2006*
Hladká, J. *Technika cestovního ruchu. Praha: Grada Publishing, 1997*
Horner, S., Swarbrooke, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada Publishing, 2003*
Kučerová, I. *Ekonomika se zaměřením na cestovní ruch. Praha: Idea Servis, 1997*
Novacká, L. a kol. *Cestovní ruch, technika služeb, delegát a průvodce. Bratislava: Ekonom, 2010*
Novacká L. *Cestovní ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu. Ekonómia, Bratislava, 2013*
Palatková, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu. Praha: Grada Publishing, 2006*

Vedoucí diplomové práce: **prof. JUDr. Ludmila Novacká, CSc.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Konzultant diplomové práce: **Mgr. Vladimír Dvořák**
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2B)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*3BL management v hotelu*“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 30. srpna 2013

.....

Bc. Vendula Malechová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce prof. JUDr. Ludmile Novacké, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při zpracovávání tématu a také za její otevřený přístup, s jakým podpořila mé nadšení a usměřovala vývoj celé práce.

Za spolupráci bych chtěla poděkovat Ing. Karlu Doubkovi, generálnímu manažerovi Hotelu Adria Praha, Ing. Hynku Dvořáčkovi, řediteli OREA Wellness Hotelu Santon a všem ostatním, kteří ochotně věnovali svůj čas rozhovorům a přispěli tak k výsledku této práce.

„Dědeček vedl hotel tak, aby se díky němu měl dobře jak on a jeho blízcí, tak i zaměstnanci, lidé v okolí hotelu a hoteloví hosté. Ať budeš dělat cokoli, myslí na to, abys činil totéž.“

Současní majitelé Hotelu Adria Praha

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Cíle a metody.....	5
2.1	Cíle práce	5
2.2	Hypotézy	5
2.3	Metodika a postup řešení	5
2.4	Zdroje informací.....	7
3	Přehled řešené problematiky.....	8
3.1	Hotel.....	8
3.1.1	Klasifikace ubytovacích zařízení a definice kategorií	9
3.1.2	Kategorie hotelů.....	11
3.1.3	Druhy provozování hotelových zařízení.....	11
3.1.4	Řízení hotelů z pohledu hotelových skupin.....	13
3.1.5	Hotelová značka.....	14
3.2	Management.....	15
3.2.1	Etický management.....	15
3.2.2	Odpovědný management	16
3.2.3	Hotelový management	17
3.3	Společenská odpovědnost organizací.....	19
3.3.1	Definice společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility - CSR)	19
3.3.2	Teorie zabývající se společenskou odpovědností	20
3.3.3	Podpora veřejně prospěšných projektů (CCI).....	26
3.3.4	Názory na společenskou odpovědnost.....	27
3.4	Normy v oblasti společenské odpovědnosti.....	29
3.4.1	ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem.....	29
3.4.2	SA 8000 – Sociální odpovědnost.....	29

3.4.3	AA 1000 AccountAbility Principles Standard (APS).....	30
3.4.4	ISO 14001 – Systém environmentálního managementu.....	30
3.4.5	EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu	31
3.4.6	OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	31
3.5	Zavádění a měření společenské odpovědnosti	32
3.5.1	Jednotlivé kroky zavedení CSR do strategie firmy	33
3.5.2	Hodnocení společenské odpovědnosti firem	36
3.6	Příklady ocenění a certifikace společenské odpovědnosti	37
3.6.1	Top odpovědná firma.....	37
3.6.2	Green Hotel.....	38
3.6.3	Tourism for Tomorrow Awards.....	38
3.6.4	Ekoznačka EU – Květina.....	39
3.7	Benchmarking	41
4	Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání	44
4.1	Benchmarking hotelů podle volně dostupných informací	45
4.2	Benchmarking hotelů podle informací od oslovených respondentů	51
4.3	Vybrané výroky z rozhovorů	59
4.4	Shrnutí a interpretace výsledků.....	60
5	Vlastní návrhy a opatření.....	62
5.1	MATICE CSR.....	62
5.2	Protokoly příkladů dobré praxe.....	65
6	Závěr	69
7	Summary.....	71
8	Seznam použitých zdrojů.....	73
	Seznam použitých zkratk	82
	Seznam obrázků a tabulek	83
	Seznam příloh	84

1 Úvod

Společenská odpovědnost organizací je v dnešní době populárním tématem. Nejedná se ale o nový jev. Touto problematikou se na teoretické a odborné úrovni lidé zabývali již v druhé polovině minulého století. A v praxi se společenská odpovědnost vyskytuje mnohem déle. To, co v sobě tento pojem skrývá, je totiž mnohem prostší, než se na první pohled zdá. Společenská odpovědnost zahrnuje etiku, morálku, partnerství a spolupráci, kvalitu produktů, ale také kvalitu života a životního prostředí a mnoho dalších pojmů, které jakoby ani nesouvisely s podnikáním, vytvářením zisku apod.

Zatímco ve Spojených státech amerických a v západní Evropě je pojem společenská odpovědnost téměř fenoménem a mnoho organizací na prosazování jeho principů staví značnou část své komunikace se zákazníky, v České republice je stále málo známý a málo používaný. U nás bohužel nezaostává jen názvosloví, které rozhodně není podstatou společenské odpovědnosti. Mnoho českých firem teprve stojí před uvědoměním si vlastní společenské odpovědnosti. Odpovědnosti za své chování, za vztahy, které firma buduje se svými obchodními partnery, se zákazníky a zaměstnanci, s lidmi, kteří žijí v jejím okolí, s úřady a dalšími organizacemi. Neméně důležitý je i vztah k životnímu prostředí. Synergie těchto oblastí napomáhá dlouhodobé prosperitě, efektivnímu využívání zdrojů a generování zisků.

Významný je také psychologický dopad společenské odpovědnosti na každého jednotlivce či kolektiv. Dnešní společnost je sice označována za materialistickou a konzumní, kde se úspěch měří penězi a, co nelze směnít za výrobky a služby, jakoby nemělo žádnou hodnotu, ale lidé si stále více uvědomují, že pro vlastní spokojenost a štěstí potřebují obsáhnout i jiné hodnoty.

Pořeba lidí podílet se na něčem prospěšném, ať už přímo nebo nepřímo prostřednictvím výběru produktu, který nese znaky společenské odpovědnosti, vytváří podmínky pro rozvoj společenské odpovědnosti a její šíření do dalších oblastí a odvětví.

Vedle vlastního prospěchu, který firmám plyne z uvědomění si své společenské odpovědnosti a z jejího zahrnutí do každodenního fungování organizace, je v současné době zdůrazňován další benefit, který s sebou společenská odpovědnost přináší a který má v podmínkách České republiky obrovský význam. Společenská odpovědnost odlišuje

organizace od ostatních subjektů na trhu a zvyšuje jejich konkurenceschopnost. Vzhledem k nízkému povědomí o daném tématu, mají české firmy jedinečnou příležitost být jedněmi z prvních, kdo principy společenské odpovědnosti zahrnují do svých hodnot a chování, a odlišit se tak od své konkurence.

Důvodem zpracování tématu této diplomové práce je nízká úroveň povědomí českých organizací o společenské odpovědnosti. Tato práce se věnuje hotelovému prostředí, které je specifické tím, že jeho produktem je služba, jejíž kvalita a úroveň závisí na spolupráci velkého množství činitelů a detailů.

Hlavním cílem práce je příprava modelu nástrojů, které lze v prostředí hotelu využít pro vyvážení všech tří pilířů společenské odpovědnosti. Napomoci jeho dosažení mají dílčí cíle. Prvním je zmapování současné situace uplatňování společenské odpovědnosti ve vybraných hotelech v Českých Budějovicích a druhým je porovnání českobudějovických hotelů s hotely, které jsou příkladem dobré praxe. Možným přínosem této práce je komplexní náhled na současnou situaci uplatňování společenské odpovědnosti v praxi, konkrétně v hotelech, a návrh nástroje, který lze použít pro objasnění vztahů mezi jednotlivými složkami společenské odpovědnosti (CSR). Omezením práce je její rozsah. Společenská odpovědnost a každý ze tří pilířů CSR zasahuje celou škálu činností a obsahuje další oblasti, kterým se nelze v této práci detailně věnovat.

2 Cíle a metody

2.1 Cíle práce

Hlavní cíl práce:

- příprava modelu nástrojů, které lze v prostředí hotelu využít pro vyvážení všech tří pilířů společenské odpovědnosti.

Dílčí cíle:

- zmapování současné situace uplatňování společenské odpovědnosti ve vybraných hotelech v Českých Budějovicích
- porovnání českobudějovických hotelů s vybranými hotely, které jsou příkladem dobré praxe

2.2 Hypotézy

H1: Ekonomické výsledky maximálně determinují možnosti rozvoje společenské odpovědnosti organizací a 3BL managementu.

H2: Hotely rodinného typu aplikují společenskou odpovědnost i jinými než ekonomickými nástroji.

2.3 Metodika a postup řešení

Na základě studia odborné literatury a odborných elektronických zdrojů byl vytvořen teoretický základ pro pochopení základní problematiky spojené s hotelem, jeho řízením a především se společenskou odpovědností organizací (CSR). Společenské odpovědnosti je věnována převážná část. Nejprve byly vysvětleny základní pojmy a teorie, které se CSR zabývají, poté normy a s nimi související možnosti zavádění a hodnocení společenské odpovědnosti, včetně ocenění za CSR.

Následovalo naformulování hypotéz a výběr vhodné metody výzkumu. Byl vybrán kvalitativní výzkum vedený formou polostandardizovaného rozhovoru, jehož smyslem je získat informace na předem dané téma. Jedná se o okruhy, které tazatele zajímají, a k nim jsou podle průběhu rozhovoru získávány další informace, které vyplynou z dané situace. Tato metoda umožňuje situační reakci tazatele na případné nové skutečnosti, které se mohou objevit mimo předem stanovenou strukturu rozhovoru. Polostandardizovaný rozhovor byl vybrán i vzhledem k většímu množství respondentů, protože předem daná struktura je dobrým vodítkem pro to, aby bylo možné následně rozhovory vzájemně komparovat.

Selekce vybraných odborníků a zástupců hotelů probíhala na základě informací čerpaných z odborných článků s problematikou společenské odpovědnosti organizací, ocenění odpovědných firem apod. Nejednalo se tedy o náhodný výběr. Poté následovalo oslovení zástupců jednotlivých hotelů a dalších osob zabývajících se danou problematikou.

V rámci přípravy na rozhovor byla určena struktura rozhovoru se základními výzkumnými otázkami resp. okruhy, které nejsou příliš specifické, aby nezapříčinily předčasné uzavření daného tématu, a jsou pro všechny respondenty stejné, aby bylo možné provést jejich vzájemnou komparaci.

Základní výzkumné otázky pro strukturu rozhovoru:

- Co je obsahem společenské odpovědnosti ve Vašem hotelu z aspektu životního prostředí, z aspektu společenské a ekonomické etiky a morálky, z aspektu vztahu k místnímu obyvatelstvu a vztahu k zaměstnancům?
- Jak ovlivňují ekonomické výsledky organizace možnost rozvoje společenské odpovědnosti organizací? Je nutné vždy vynakládat pro její aplikaci vysoké finanční prostředky?
- Existuje nějaký/jaký rozdíl v aplikaci společenské odpovědnosti organizací v podmínkách nezávislého (rodinného) hotelu a hotelu, který je součástí hotelového řetězce?
- Jaký vliv měla na společenskou odpovědnost organizací ekonomická krize (rozdíl v přístupu před a po roce 2008)?

Zvolená metoda počítá dalším podrobnějším a konkrétnějším dotazováním vyplývajícím z daného rozhovoru, které slouží k prohloubení informací.

Pro dokumentaci rozhovoru byla zvolena metoda zaznamenání rozhovoru na nahrávací zařízení a zároveň vytváření vlastních poznámek. O nahrávání byl respondent vždy informován a v případě jeho nesouhlasu byly pouze vytvářeny vlastní poznámky.

Následně byla provedena tzv. doslovná transkripce, při čemž se nejednalo o fonetický přepis, ale o přepis obsahu a tématu rozhovoru doplněný o vlastní komentáře. Data získaná transkripcí byla poté redukována, tříděna a klasifikována do jednotlivých kategorií vykazujících společné znaky a jevy tak, aby bylo možné popsat získané poznatky. Jednotlivé kategorie vznikaly až v průběhu zpracování dat. Byly vytvořeny tabulky, do nichž byla relevantní data zorganizována. Vzájemná komparace rozhovorů byla snazší díky předem připravené struktuře.

Data byla nejprve vyhodnocována ve dvou skupinách, a to jako data získaná z volně dostupných zdrojů a jako data získaná rozhovory s vybranými respondenty. Poté následovalo vzájemné srovnání a propojení získaných informací. Pro srovnávání byla zvolena metoda konkurenčního benchmarkingu, a to jak pro lokální, tak pro národní úroveň. Metodika je podrobně popsána v kapitole Benchmarking.

Na základě syntézy získaných informací byl navržen model matice CSR, který si klade za cíl pomáhat pochopit principy a vzájemné souvislosti CSR při implementaci CSR do hotelového prostředí.

2.4 Zdroje informací

- odborná literatura tištěná
- odborná literatura v elektronické formě
- odborné webové stránky
- legislativní dokumenty a normy
- osobní rozhovory s odborníky a zástupci hotelů

3 Přehled řešené problematiky

3.1 Hotel

Podle Světové organizace cestovního ruchu UN WTO je hotel „ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací). Člení se do pěti tříd. Hotel garni má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) a člení se do čtyř tříd“. (www.mmr.cz [online], 4. 9. 2013)

Beránek uvádí, že „hotel je zařízení poskytující ubytování a doplňkové služby lidem mimo domov.“ (2003: 7)

Pásková a Zelenka vymezují hotel podobně, a to jako „ubytovací zařízení s nejméně deseti pokoji pro hosty a s recepcí, které zajišťuje mimo kompletní stravovací služby, i široký sortiment dalších služeb pro hosty.“ (2002: 108)

Počátek existence hotelů, jako samostatných ubytovacích zařízení pro veřejnost, lze dle Inrové datovat na přelom 18. a 19. století. Za hlavní důvod rozvoje hotelnictví považuje Inrová rozvoj obchodu a cestovního ruchu. (1996: 7)

Naproti tomu Křížek a Neufus datují rozvoj hotelů v dnešní podobě do poloviny 19. století a připisují ho rozvoji železniční dopravy a vzniku velikých železničních nádraží. Díky vyšší a rychlejší mobilitě totiž vznikla i vyšší potřeba zdržovat se mimo domov po dobu několika dní a to přispělo k rozvoji hotelů jako takových. (2011: 15) Prudký rozvoj hotelnictví ve druhé polovině dvacátého století přisuzuje Jakubíková činitelům, jakými jsou:

- rozvoj dopravy (zejména letecké),
 - pokles cen služeb,
 - internacionalizace mezinárodních styků,
 - rozvoj nových forem cestovního ruchu (kongresové a incentivní turistiky).
- (1995: 200)

Od druhé poloviny 20. století je také patrný vliv tzv. globalizace, která se v hotelnictví projevuje sdružováním do větších celků. Hotely jsou propojeny na různých úrovních spolupráce za účelem snadnějšího přežití. Jedná se o spojování samostatných hotelů v hotelové řetězce a dále i o „pohlčení“ jednoho řetězce jiným silnějším řetězcem. (Kosmák, 2005: 4)

3.1.1 Klasifikace ubytovacích zařízení a definice kategorií

Tato klasifikace sestavená profesním svazem Asociace hotelů a restaurací České republiky na základě usnesení vlády ze dne 17. 7. 1999 č. 17 a za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – CzechTourism má doporučující charakter a slouží pro snazší orientaci jak hostů, tak zprostředkovatelů, kterými jsou cestovní kanceláře a agentury. Ubytovací zařízení jsou do jednotlivých kategorií zařazována podle splnění minimálních požadavků. To znamená, že pokud je nabízená služba nebo vybavení na vyšší úrovni než je vyžadováno, je pro danou třídu vyhovující. Klasifikace není obecně závazným právním předpisem, záleží tedy na rozhodnutí provozovatele ubytovacího zařízení, zda se pro certifikaci rozhodne či ne. Klasifikace tak slouží pro zlepšení přehlednosti a usnadnění orientace zainteresovaných stran, pro zvýšení transparentnosti trhu ubytování a pro zkvalitnění služeb poskytovaných provozovateli ubytovacích zařízení.

Podle této klasifikace jsou ubytovací zařízení rozdělena do pěti kategorií, a to podle různého stupně poskytovaných služeb a stavebních odlišností:

Hotel - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací), člení se do pěti tříd.

Hotel garni - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně), člení se do čtyř tříd.

Motel - ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy, člení se do čtyř tříd, zařízení se nachází

v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování, recepce a restaurace může být mimo ubytovací část.

Pension - ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb (absence restaurace), člení se do čtyř tříd

Botel - ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi, člení se do čtyř tříd.

Specifická hotelová zařízení:

Lázeňský / Spa hotel

Resort / Golf resort hotel (HotelStars.cz [online], 3. 8. 2013)

Dle *Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky* vydané pro období let 2006 – 2009 byla ubytovací zařízení definována takto:

„*Hotel* je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovacích). Člení se do pěti tříd. Hotel garní má vybyvení pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) a člení se do čtyř tříd.

Motel je ubytovací zařízení s nejméně deseti pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy a člení se do čtyř tříd.

Pension je ubytovací zařízení s nejméně pěti pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb a člení se do čtyř tříd.

Ostatní ubytovací zařízení:

Kemp (tábořiště), Chatová osada, Turistická ubytovna, Botel

Depandance je vedlejší budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce, organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, které pro depandance zajišťuje plný rozsah služeb odpovídající příslušné kategorii a třídě a není vzdáleno více než 500 m.” (www.cestovni-ruch.cz, 3. 8. 2013)

3.1.2 Kategorie hotelů

„Kategorizace znamená proces, kdy dochází k dělení ubytovacích zařízení do jednotlivých kategorií - hotel, hotel garni, motel, penzion, hotel, ubytovna, kolej, svobodárna, internát, kemp a skupiny chat apod.“ Takto vysvětluje kategorizaci Oriška (2010: 121) i Křížek a Neufus (2011: 22).

Hotely rozdělují oba autoři v souladu s vyhláškou MMR do pěti tříd:

- * Tourist
- ** Economy
- *** Standard
- **** First Class
- ***** Luxury

„Ta ubytovací zařízení, která splňují v rámci jednotlivých tříd klasifikace více než jen povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií, mohou získat kromě označení *hvězdičkami* navíc ještě označení *Superior*.“ (Křížek a Neufus, 2010: 24)

3.1.3 Druhy provozování hotelových zařízení

Základním rozdělením provozování hotelových zařízení dle Kosmáka je rozdělení na *nezávislý hotel* a *hotel v síti*. Typickým jevem je provozování nezávislých hotelů, hotelů řízených hotelovými firmami a hotelů začleněných do některého z řetězců. (2005: 29)

„*Nezávislý hotel* je provozován nezávisle na jiném hotelovém subjektu. To má vliv zejména na know-how, marketing a rezervace, které nejsou zajišťovány žádným globálním distribučním systémem. Nevyužívá ani globální značku. Obvykle samotný podnikatel zprovozní ubytovací objekt a poskytuje v něm hotelové služby. K řízení provozu využívá svých zkušeností. Výzkum a tržní expanzi provádí sám nebo pomocí rovněž nezávislých agentur. V praxi se velmi často jedná o hotely poskytující něčím specifické služby. A. Morrison takové poskytovatele nazývá *výklenkáři*. Mezi výhody se řadí nezávislost způsobu provozování a volby šíře služeb, nezávislost na dodržování standardů - neexistence omezení pro jedinečnou službu a nulové poplatky řetězcům. Nevýhodou je užší rozsah tržních segmentů, vyšší volatilita výkonu a vyšší rizikovitost.

Rezervační systém slouží hotelu nebo hotelům, které za (zpravidla) roční členský poplatek využívají výhod celosvětového rezervačního systému. Kromě členského poplatku hradí určitou částku za každou rezervaci. Obvykle nemohou využívat žádné obchodní jméno, pouze mohou uvádět své jméno v propagačních materiálech. Výhodou jsou poměrně nízké náklady v poměru k realizovanému objemu obchodu a dostupnost systému přes globální distribuční systémy. Nevýhodou je nemožnost využití společného marketingu, nulová podpora provozu, požadavek vyššího počtu pokojů a poplatky za rezervační systém.

Rezervační a marketingový systém/sít' je tvořen hotely, kterým členství v určité skupině hotelů přináší kromě možnosti využívání známého obchodního jména a celosvětového rezervačního systému také další služby mateřské společnosti. Takovými službami se rozumí zejména marketingové aktivity (společné direktoráty atp.). Za členství se platí roční paušální poplatky, rezervační poplatky a příspěvky na konkrétní marketingové aktivity. Hlavní výhodou je velká šíře marketingových aktivit ve prospěch hotelu a využití značky (zejména trade name). Nevýhodou jsou vyšší náklady a omezení většinou pro hotely nižší kategorie.

Franšizový systém průběžně poskytuje hotelům směrem od mateřské společnosti řetězce komplexní služby a přitom mohou využívat ochrannou hotelovou známku globálního významu. Systém zahrnuje celosvětový rezervační systém, manuály řízení a školení standardu kvality (počáteční, průběžná a vzdělávací), marketing včetně reklamních kampaní, obchod s rezervačními centrály, centrální nákup (slevy u dodavatelů, obvykle nižší poplatky za akceptaci platební karty atp.), kontroling a samozřejmě poradenství (interní publikace, kontakty, regionální a celosvětové konference, pre-opening poradenství atp.). Za uvedené služby je hrazen: vstupní poplatek, marketingový poplatek, royalty poplatek (poplatek za známku) a rezervační poplatky. Výhodami franšizového systému je nižší riziko neúspěchu, rychlá penetrace trhu pomocí významné značky, zvýšení kredibility. Nevýhodami jsou problematičnost dodržování manuálů, vysoké poplatky a návratnost investic a délka smluvního vztahu.

Smlouva o řízení označuje situaci, kdy je hotel nebo hotely řízeny operátorem - manažerskou hotelovou společností, přičemž nemovitost je majetkem jiného subjektu. Vlastník předává operátorovi - manažerské firmě na základě smlouvy o řízení objekt k řízení a každoročně s ním sjednává rozpočet, podle kterého je operátor povinen hotel

provozovat. Manažerská firma s sebou přináší vlastní know-how a obvykle i obchodní známku a rezervační systém. Tato forma spolupráce nahrazuje nájemní smlouvu. Vlastník platí za tyto služby základní a motivační odměnu (podíl na zisku) operátorovi - manažerské společnosti. Ostatní poplatky jako např. rezervační bývají v takové situaci součástí běžných nákladů hotelu. Výhodou využití smlouvy o řízení je předání řízení do rukou profesionálů a snadná kontrola. Nevýhoda spočívá v odvodu části zisku provozovateli (operátorovi, manažerské společnosti) a potřeba vlastního živnostenského oprávnění. (Kosmák, 2005: 29-31)

3.1.4 Řízení hotelů z pohledu hotelových skupin

„Hotely vlastněné hotelovými skupinami - hotely, které vlastní některé hotelové řetězce, jsou jakousi základnou jejich rozšiřování a vzorem, jak jsou hotely v dané síti provozovány. Většinou se jedná o pilotní projekty dané společnosti pro případy jejího rozšiřování v různých formách strategie rozvoje. Hotely vlastněné hotelovými skupinami zároveň bývají stabilní finanční jistotou (zázemím) provozovatele sítě.

Hotely pronajaté hotelovými skupinami - pronájem hotelu je pravděpodobně nejobvyklejší způsob předání hotelového objektu do správy jiného subjektu, avšak svět od tohoto způsobu upouští. Ani v České republice se pronájmy hotelů a penzionů většinou neosvědčily. Nájemci nemají odpovídající vztah k zařízení, které mají najaté. Celosvětové řetězce mají navíc v pronajatých hotelech velmi komplikovanou pozici pro udržení kvality poskytovaných služeb na požadované úrovni.

Hotely franšizované hotelovými skupinami - hotely, které jsou v různých formách vlastnictví i řízení, avšak je v nich aplikováno know-how franšizingového systému. Výše uvedené „hotely ve vlastnictví skupiny“ jsou pro rozšiřování franšízy tzv. pilotními projekty franšízora (poskytovatele franšízy), které dokládají funkčnost systému a rentabilitu vloženého kapitálu potenciálního franšízanta (příjemce franšízy). Může se jednat o jeden hotel nebo skupiny hotelů, kterým je poskytnuta franšíza. Základem franšízy je uplatňování systému řízení a obchodu ve více hotelech (skupině globálního charakteru), a to za použití jednotných standardů a obvykle chráněné značky. (www.cestovni-ruch.cz [online], 4. 8. 2013)

3.1.5 Hotelová značka

Dle Kotlera může být značkou „název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků, která identifikuje výrobce nebo prodejce výrobku či služby. Spotřebitelé vnímají značku jako významnou součást produktu, použití značek tak může zvýšit jeho hodnotu“. (2007: 626)

V hotelnictví „dobrá, důvěryhodná značka představuje vlastní bohatý zdroj vytváření originálního zážitku pro hosta a podporuje jeho ochotu vrátit se opakovaně. Hotely by měly své značky využívat jako základ pro vytváření nových, neotřelých možností, jak kreativně a obobitě dát každému hostovi najevo, že je pro hotel jedinečný“. (www.siegelgale.com [online], 4. 8. 2013)

Podle Kosmáka je značka obecně „označením kvality produktu nebo destinace. Značky umožňují snazší komunikaci s klienty, neboť šetří čas strávený hledáním, orientací a vyhodnocováním kvality. Aktuálním konceptem procesu globálního rozvoje v hotelnictví (stejně tak jako v pohostinství a ostatních službách cestovního ruchu) je využívání značky a věrnosti značkám. Historicky je značka velmi dobře známa ve výrobním odvětví a její použití v hotelnictví doznává v posledních desetiletích nebývalý rozmach. Dosavadní průzkumy ukazují, že dominantními charakteristikami uvažování spotřebitele jsou: zkušenosti, preference a loajalita. Oslabuje se role zprostředkovatele, neboť značky dokáží v komunikačně propojeném světě eliminovat jejich význam a zprostředkovat samy přímý kontakt mezi hostem a hotelem.

Základními přínosy hotelové značky jsou:

- garance standardu kvality (globální důvěryhodnost)
 - růst image a povědomí o hotelu (globální zviditelnění)
 - rezervační systém, růst obsazenosti i dosažené prodejní ceny (globální spolehlivost a ochrana transakcí)
 - přímý vliv na hodnotu hotelu
 - vliv na kredibilitu projektů rekonstrukcí a výstavby hotelů financovaných bankami”
- (www.cestovni-ruch.cz [online], 4. 8. 013)

3.2 Management

Podle Weihricha je management „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“. (1998: 16) Sám autor ale uvádí potřebu dalšího rozšíření a upřesnění definice. Stejný nedostatek definic managementu řeší i Vavrečka a uvádí, že: „Definice managementu je možné rozdělit do třech základních skupin, jež zdůrazňují

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.“ (1999: 97)

Donnelly vymezuje management jako „proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“. (1997: 24) Drucker zdůrazňuje nutnost vnímat management velmi komplexně a zahrnovat širokou škálu činností a okolností. Podle něj „do oblasti působnosti a odpovědnosti managementu spadá všechno, co má vliv na výkonnosti instituce a na její výsledky - ať se to nachází v jejím interním nebo externím prostředí, ať je to pod kontrolou instituce nebo mimo ni.“ (2012: 86)

3.2.1 Etický management

Putnová a Seknička uvádějí, že „etické řízení je zaváděno jako součást systému řízení s důrazem na procesní charakter. Moderní etické řízení je chápáno jako osobní závazek managementu, jelikož je kladen důraz na systémové rozhodování, které zájem o etiku nerozmělní ve specifických zájmech jednotlivých členů vedení podniku. Nejnovější modely integrovaných systémů řízení zdůrazňují význam nejenom relativně měřitelných, tedy *tvrdých parametrů* konkurenceschopnosti podniku, ale také parametrů založených na subjektivním vnímání, tedy těch *měkkých*. U parametrů orientovaných například na podnikovou kulturu a její úroveň existuje značný problém se statistickým vyhodnocením a jeho interpretací, přesto proces integrace pokračuje a v rámci komplexních systémů jsou vytvářeny i speciální programy integrovaného etického řízení“. (2007: 103-104)

Podle koncepce kritických faktorů úspěšnosti, která je označována jako „7 S“, mezi tvrdé faktory patří strategy (strategie), structure (struktura organizace), system (systémy v organizaci, včetně systémů řízení). Složkami skupiny měkký faktorů jsou staff (personál), skills (dovednosti), shered values (sdílené hodnoty) a style (styl řízení). (www.competetowin.co.uk [online], 4. 9. 2013)

3.2.2 Odpovědný management

Drucker uvádí, že „smyslem managementu jsou výsledky dané instituce. Management musí vycházet ze zamýšlených výsledků a musí zdroje instituce organizovat tak, aby bylo těchto výsledků dosaženo. Management je orgánem, který musí instituci umožnit produkování výsledků v jejím vnějším prostředí“. (2012: 86) Právě Drucker ale také upozorňuje na nutnost postihnout nejen vnější a vnitřní prostředí organizace. Důležitým aspektem je i tzv. sociální prostředí a to z pohledu komunit, které existují vně organizace, nebo prostředí uvnitř zahrnující především vlastní zaměstnance.

Mezi úkoly a povinnosti manažera dle Druckera patří mimo jiné „převzetí opravdové odpovědnosti a přijetí konečných podnikových záměrů“, a to tak, aby „v celém managementu každého útvaru došlo k tzv. souznění myslí.“ (2012: 105-106)

Tímto se stejně jako mnoho dalších autorů dotýká otázky odpovědnosti, resp. odpovědného managementu či odpovědnosti organizací.

Dytrt na odpovědnost také upozorňuje a uvádí, že: „Naplnění dosud platné filosofie managementu na základě maximalizace zisku v co nejkratším období, je v současných společenských podmínkách nedostatečné. Zvláště, když metody hodnocení úspěšnosti organizací jsou orientovány na měřitelné – kvantitativní výsledky, které jsou zobrazovány podnikovými ukazateli.“ (2012: 10)

Kromě péče o vlastní zaměstnance a jejich zapojování do přejímání odpovědnosti a spoluutváření prostředí v organizaci vyvstává stále častěji i potřeba pevnějších vazeb na dodavatele. Této problematice se věnuje celá oblast managementu, která je nazývána managementem partnerství. Dle Nenadála „jde o tu část systému managementu odběratelské organizace, která vytváří a rozvíjí s dodavatelem vztahy spolupráce a důvěry a přináší hodnotu jak odběrateli, tak i dodavateli“. (2006: 39)

Je důležité zdůraznit přínos, čili zisk, který partnerství přináší. Dytrt vidí v partnerství způsob, jak zvyšovat konkurenceschopnost, a to především prostřednictvím „partnerského vztahu na každém stupni hodnotového řetězce, vstřícného vztahu k zákazníkům, dodavatelům a ostatním spolupracovníkům“. (2012: 24)

3.2.3 Hotelový management

Hotelový management chápáný jako spojení organizační, personální a finanční oblasti řízení je procesem „plánování, rozhodování, organizování, komunikování, motivování, kontroly a užití všech zdrojů hotelu ke stanovení a dosažení cílů“. (Indrová, 1996: 21)

Aspekty současné situace více zohledňuje vymezení hotelového managementu dle Beránka, který se kromě prostředí vnitřního věnuje i vnějšímu a uvádí, že „základní strategií hotelového managementu je vytvoření a udržování konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty, a proto je možné je kopírovat a napodobovat. Za další faktor ztěžující udržování konkurenční výhody lze, vzhledem k náročnosti tohoto odvětví na spíše lidský kapitál, považovat relativní finanční nenáročnost některých druhů služeb“. (2003: 9)

Jak Beránek dále uvádí: „hotelový management lze rozdělit na tři základní složky, a to zákazníky, personál a aktiva, přičemž k nim nelze přistupovat odděleně. Naopak je zapotřebí řešit je vždy najednou, neboť jsou velmi provázané a vzájemně se ovlivňují.

Klíčovou složkou jsou *zákazníci* a hlavním úkolem je uspokojit jejich potřeby. Mezi *zákazníky* se řadí hoteloví hosté, ale také hosté ve stravovacím úseku a partneři hotelu například v podobě touroperátorů.

Za *aktiva* se považuje hotel jako stavba spolu s vybavením, zařízením, příslušenstvím a zásobami. Aktiva svým pojetím a designem přispívají k poskytování ojedinělé služby. Možnými hrozbami pro aktiva jsou například krádeže, poničení, požáry, které následně snižují úroveň služeb.“ (2003: 17 - 19) Kromě stavby a vybavení se mezi aktiva dále řadí polohová renta a dokonce značka a její hodnota.

„Pracovníci neboli *zaměstnanci* jsou třetí a neméně důležitou složkou. Hlavním úkolem manažera ve vztahu k zaměstnancům je udržovat a zvyšovat jejich výkonnost,

znalosti a dovednosti. Už proto, že mzdy a ostatní osobní náklady mají vysoký podíl na nákladech hotelu. Interakcí zákazníků a personálu vzniká oblast služeb, vztah personálu a aktiv vyúsťuje v oblast produktivity a aktiva spolu se zákazníky tvoří oblast příjmů. Působením všech oblastí dohromady vzniká oblast kvality. (2003: 21)

Novacká uvádí problematiku kvality do souvislosti s ochranou spotřebitele na úrovni Evropské unie. Ochranu spotřebitele rozděluje do tří dimenzí:

- „dimenze - svoboda cestování
- dimenze - ochrana života, zdraví a majetku
- dimenze - ochrana před sníženou kvalitou výrobků a služeb v cestovním ruchu“.

V rámci třetí dimenze uvádí Novacká dva přístupy producentů služeb cestovního ruchu ke společenské odpovědnosti, a sice aktivní a pasivní přístup. Aktivní přístup zahrnuje formální nástroje v podobě právních norem, certifikace, ocenění, kontroly (mystery shopping) a zákonem stanovené pojištění. Pasivní přístup využívá neformální nástroje, kterými jsou finanční dárcovství, marketingové kampaně a opatření, která souvisejí s ochranou spotřebitele. (2013: 116 – 131)

3.3 Společenská odpovědnost organizací

Termín společenská odpovědnost (CSR) a především problematika, kterou označuje, provází sféru podnikání a teorie s ní spojené několik desítek let. Lze se s ním setkat již v mnoha pracích z druhé poloviny 20. století. Rovněž existuje veliké množství různých definic resp. vysvětlení tohoto pojmu.

3.3.1 Definice společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility - CSR)

Zelená kniha Evropské unie vysvětluje společenskou odpovědnost takto: „Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ (Česká společnost pro jakost [online], 12. 2. 2013)

Od roku 2010 byl zaveden standard ISO 26000, který společenskou odpovědnost organizací vidí jako: „Jednání etickým a transparentním způsobem, který přispívá ke zdraví a dobrým životním podmínkám společnosti.“ (www.iso.org [online], 12. 2. 2013)

Olson vnímá CSR jako synonymum pro firemní odpovědnost a udržitelnost a uvádí, že „udržitelné podnikání je to, které přináší hodnotu pro investory, zákazníky a zaměstnance, zlepšuje životní úroveň svých zaměstnanců a komunit, kterých se týká, rozumně využívá přírodní zdroje a s lidmi zachází spravedlivě“. (www.bsr.org [online], 12. 2. 2013)

Vymezení Zelené knihy EU ani další, která byla uvedena, neposkytují komplexní obraz o široké škále aktivit, které tento pojem skrývá. Organizace proto obvykle definují CSR dle svého zaměření. Například OSN zahrnuje i „rozměr základních lidských práv a sociální standardy, udržitelný rozvoj, boj proti korupci a další“. (Zadrazilová, 2010: 2)

Jedním z nejnovějších vysvětlení pojmu CSR je to, které publikovala Komise - instituce, která v rámci Evropské unie mimo jiné řeší problematiku společenské odpovědnosti. Ta pro období 2011 – 2014 navrhuje nově definovat sociální odpovědnost podniků jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“. Předpokladem pro naplnění této odpovědnosti je pak dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod sociálních partnerů. Aby podniky beze zbytku naplňovaly svoji sociální odpovědnost, měly by mít systém pro začleňování sociálních, environmentálních a etických otázek a hledisek týkajících se lidských práv a zájmů spotřebitelů do své

podnikatelské činnosti a hlavní strategie, a to v úzké spolupráci s příslušnými zúčastněnými stranami a s cílem:

- maximalizovat vytváření společné hodnoty pro své vlastníky/podílníky, další zúčastněné strany a společnost obecně,
- určit případný nepříznivý dopad své činnosti, předcházet mu a zmírňovat jej.
(www.europarl.europa.eu [online], 4. 8. 2013)

3.3.2 Teorie zabývající se společenskou odpovědností

Dle Černohorské (2011: 39) je možné rozdělit přístupy k CSR na čtyři teorie:

- *Stakeholders teorie*, neboli teorie participujících skupin je založena na předpokladu nezvýhodňování jedné skupiny (vlastníků) na úkor skupiny druhé (manažerů, zaměstnanců, zákazníků apod.)
- *Stockholders teorie* je jednou z nejstarších teorií a zakládá se na schopnosti dokonalé konkurence odstranit z trhu škodlivé formy jednání jednotlivých subjektů.
- *Agenturní teorie*, nazývaná také teorií majitel – agent, bývá nejčastěji spojená se situací, kdy vlastník není zapojený do kontroly podniku a dochází k negativním projevům působení asymetrických informací.
- *Stewardship teorie* vychází z agenturní teorie, ale předpokládá, že na místo agenta je dosazen tzv. správce, který upřednostňuje zájmy organizace před osobními.

Ismail uvádí, že: „vzhledem k velké různorodosti teorií a přístupů k CSR srovnává komplexní analýzu podle Secchi s analýzou podle Garriga a Melého. Secchi sestavil skupinu teorií založených na kritériu, jakou roli dané teorie přiznávají organizacím a společnosti. Tyto teorie jsou následující:

- utilitární teorie
- manažerské teorie
- relační teorie

Na druhé straně analýza od Garriga a Melého rozděluje CSR do čtyř druhů teorií, a to na:

- instrumentální teorie
- politické teorie
- integrační teorie
- etické teorie

Není pochyb o tom, že v obou konceptech existují určité podobnosti a jejich srovnání bude tedy záviset na přístupu a konkrétní situaci“. (2009: 2)

Také Pícha uvádí rozdělení podle Garrigy a Melého a uvádí, že: „*Instrumentální teorie* nahlíží na podnik jako na pouhý nástroj tvorby bohatství a hmotných statků, jehož sociálně orientované aktivity jsou pouze prostředkem k dosahování ekonomických cílů. *Politické teorie* zdůrazňují sociální sílu podnikatelských subjektů spočívající v jejich vztahu ke společnosti. S touto silou je rovněž spojena odpovědnost podniku na poli politiky. V rámci těchto teorií lze rozpoznat dva základní proudy – Firemní (korporátní) konstitucionalismus a Firemní občanství. *Integrativní teorie* vycházejí z předpokladu, že podniky by měly do své činnosti a cílů začleňovat sociální požadavky a společenskou poptávku. Hlavním argumentem obvykle je tvrzení, že ekonomický růst a rozvoj i samotná existence podniku závisí na společnosti. Podle *etických teorií* je vztah mezi podnikem a společností zřetelně postaven na etických hodnotách. Podniky by v souladu s tímto názorem měly akceptovat společenskou odpovědnost jako primárně etický závazek.“ (2012: 19-20)

3.3.2.1 Tripple-bottom Line (3BL)

Zohlednění nejen ekonomického růstu, ale i environmentálních a sociálních aspektů lze označit za jakousi „trojí zodpovědnost.“ (Business Leaders Forum [online], 12. 2. 2013) Jak uvádí Novacká: „Aplikace propojení atributů udržitelného rozvoje – ekonomického, společenského (sociálního) a environmentálního se promítá do managementu podniků, který si dané propojení vnesl i do názvu tzv. „Tripple bottom line management“ – tříliniový management.“ (2013: 19 – 20)

Hlavní myšlenkou je spolupráce tří sfér (Kuldová: 2010, 15). Často se také používá pojem pilíře. Princip 3 BL přiřazuje každému z nich jeden pojem, který jej vystihuje.

Tyto pilíře dohromady tvoří základní rámec uplatňování společenské odpovědnosti organizací. Pro společnost je zvolen pojem *people*, pro životní prostředí čili environmentální oblast *planet* a pro ekonomický pilíř *profit*. Z počátečních písmen těchto anglických pojmů je pro Tripple-bottom Line odvozena zkratka „3P“. Je možné se setkat s jejím použitím i pro společenskou odpovědnost resp. CSR.

Také Trnková uvádí, že společenská odpovědnost stojí na třech pilířích a 3 BL nazývá tzv. trojitou základnou podnikání. Protože oblast společenské odpovědnosti firem stále nemá žádné vymežující hranice a rozvíjí se poměrně spontánně, má mnoho z aktivit firem inovativní charakter. I přes obtížnou měřitelnost účinnosti dopadů společenské odpovědnosti je uplatňování CSR považováno za nástroj získání konkurenční výhody organizace. (2006: 4)

Stejně jako Trnková rozdělují Franz, Nezhyba a Heydenreich skupiny aktivit spojené se společenskou odpovědností do jednotlivých pilířů takto:

Ekonomická rovina CSR

- Kodex podnikatelského chování korporace, etický kodex
- Transparentnost
- Uplatňování principů dobrého řízení
- Odmítnutí korupce
- Vztahy s akcionáři
- Chování k zákazníkům / spotřebitelům
- Chování k dodavatelům
- Chování k investorům

Sociální rovina CSR

- Dialog se zainteresovanými skupinami (stakeholdery)
- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- Rozvoj lidského kapitálu
- Dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce

- Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců
- Rovné příležitosti pro muže a ženy a ostatní znevýhodněné skupiny obecně
- Rozmanitost na pracovišti – etnické minority, handicapovaní a starší lidé
- Zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění a jistota zaměstnání
- Korporátní filantropie, sponzorství a dobrovolnictví
- Angažmá v komunitě
- Lidská práva

Environmentální rovina CSR

- Ekologická výroba, produkty a služby (např. standardy environmentálního managementu a auditu EMAS či řady ISO 14000, ...)
- Ekologická politika podniku (např. recyklace, používání ekologických produktů, energetické úspory apod.)
- Snižování dopadů na životní prostředí, investice do nejlepších dostupných technologií
- Ochrana přírodních zdrojů (2006: 10)

Podle Novacké je tento „kvalitativní posun v managementu v cestovním ruchu z aspektu udržitelného rozvoje podmíněný

- a) výsledky hospodaření podniku, daňovým systémem, možnostmi rozšířené reprodukce a v konečném důsledku projevem společenské odpovědnosti ve vztahu k zaměstnancům a ve vztahu k „vnějšímu“ prostředí,
- b) ekonomickou situací ve společnosti v teritoriálním pojetí regionu nebo v pojetí podnikatelských subjektů mikropodniků, malých a středních podniků, mezinárodních společností i transnacionálních korporací, které působí na trhu cestovního ruchu.“ (2013: 19)

Kromě uvedených tří pilířů se společenská odpovědnost vyznačuje svou *dobrovolností*, protože firmy vymezují své aktivity nad rámec svých povinností určených legislativou státu své působnosti. Dalším znakem je *dlouhodobost*, proto by se měla společenská odpovědnost odrážet v dlouhodobých cílech organizací. A v neposlední řadě je třeba zmínit *otevřenost*, která vyplývá z neexistence přesně specifikovaných hranic CSR. (www.csr-solutions.cz [online], 12. 2. 2013)

3.3.2.2 Teorie stakeholderů

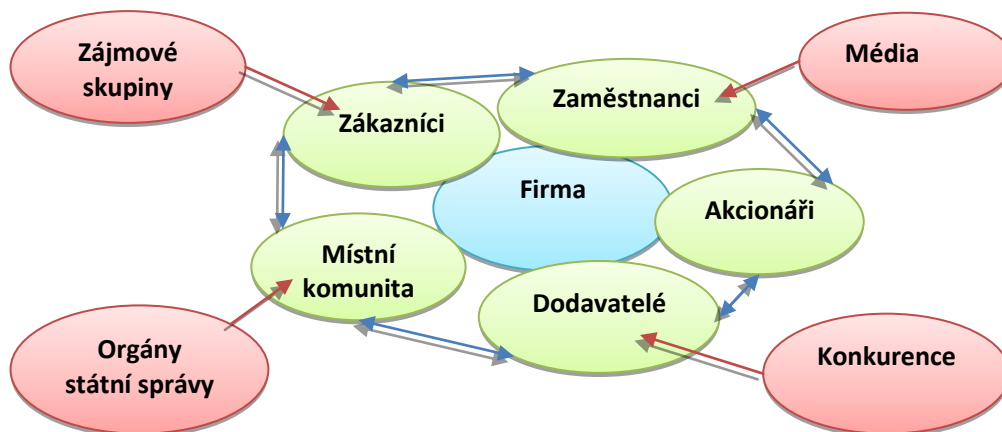
Stakeholderi neboli zainteresované skupiny je pojem používaný pro subjekty, které jsou více či méně ovlivněny existencí a fungováním určité organizace resp. firmy nebo ji samy ovlivňují. Jedná se o zákazníky, zaměstnance, akcionáře, obchodní partnery, místní komunity apod. Problematikou stakeholderů se zabývá i oblast marketingu v rámci Public Relations (PR) neboli vztahů s veřejností. Jedná se o nástroj marketingové komunikace a pro organizace je velice důležité na koho a jak svou komunikaci cílit. PR jsou v mysli většiny lidí zapsány jako komunikace především s médii, ale jejich záběr je mnohem širší a velmi úzce souvisí právě se zainteresovanými skupinami. Právě vytváření povědomí o firmě, informování o jejích aktivitách a budování dlouhodobých dobrých vztahů se stakeholdery významně ovlivňují i PR, proto mají své opodstatnění při uplatňování konceptu CSR resp. Tripple-bottom Line principu.

Ne každá zainteresovaná skupina ovlivňuje organizaci nebo je organizací ovlivňována se stejnou intenzitou a dopadem. Stakeholdery lze proto dle významnosti rozdělit na „primární a sekundární“. (Top partners, 2008)

Ferrell rovněž uvádí tyto dva rozdílné typy stakeholderů (viz Obrázek 1):

- *Primární stakeholderi*: vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (zejména dodavatelé), místní komunita, environmentální neziskové organizace,
- *Sekundární stakeholderi*: veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení. (Černohorská, 2011: 31)

Obrázek Stakeholders



Zdroj: Ferrel, 2005: 33

Zdražilová rozděluje stakeholdery dle 3 BL managementu do jednotlivých pilířů a zároveň k nim přiřazuje problémy, které mohou nastat, a nástroje, pomocí kterých lze předcházet problémům a snáze spolupracovat s danou skupinou stakeholderů.

Ekonomický pilíř zahrnuje trhy jako takové. Hlavními skupinami zainteresovaných subjektů jsou zákazníci neboli *spotřebitelé*, smluvní resp. *obchodní partneři*, investoři a veřejný sektor. Problémy, se kterými se nejčastěji potýkají, jsou například odpovědné řízení dodavatelských řetězců, kvalita, inovace, bezpečnost produktů, férové ceny, transparentnost a korupce. Konkrétními nástroji tohoto pilíře jsou standardy ISO 9000, ISO 8000, sociální značky, marketing, etický kodex, charta spotřebitele, systém řízení kvality apod.

Hlavními skupinami tvořící sociální pilíř jsou na jedné straně pracoviště, která zahrnují *zaměstnance, odbory, zaměstnavatele, místní komunity, podniky a státní orgány* a na straně druhé společenství tvořené *státními orgány a neziskovými organizacemi*. Hlavními problémy tohoto pilíře jsou různorodost na pracovišti, rovné příležitosti, rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem, zdraví a bezpečnost, školení a rozvoj pracovníků, sociální integrace, kvalita života (sport, kultura), ekonomická obnova a rozvoj, lidská práva a další. Nástroji tohoto pilíře jsou například povědomí zaměstnanců

o legislativě, vztahy s odbory, partnerství s vnějšími / zainteresovanými subjekty, peněžní a věcné dary, služby poskytované zdarma, půjčování podnikových zdrojů, zapojení zaměstnanců / dobrovolnictví a firemní filantropie.

Otázky týkající se životního prostředí zastupuje třetí environmentální pilíř. Tento pilíř tvoří *organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí*. Hlavními problémy jsou užívání zdrojů (nakládání s vodou, těžba nerostných surovin), nakládání s půdou, kontaminace půdy a podzemních vod, skládky, znečištění vzduchu (ozonová díra, kyselé deště, smog), vody a půdy, snížení biologické diverzity. Nástroje tohoto pilíře představují např. předjímání legislativy, formální a neformální systémy ekonomického řízení, ekologické značky, deklarace environmentálních produktů, čistší produkce atd. (2010: 2-3) Kompletní výčet problémů a nástrojů jednotlivých pilířů viz příloha č. 1.

Rozdíl mezi CSR a firemní filantropií spočívá v tom, že CSR je celistvý koncept začleněný do dlouhodobých cílů organizace a usilující o dlouhodobou udržitelnost. Firemní filantropie je pouze dílčí částí celého konceptu a „představuje aktivity, jimiž firma vědomě podporuje třetí osoby... Může se jednat o různé formy podpory – např. firemní nadace, partnerství s neziskovou organizací, sponzorství atd.“. (Bartošová, 2006: 43) Firemní filantropii lze za projev společenské odpovědnosti považovat pouze tehdy, jedná-li se pouze o jednu z mnoha aktivit, kterými organizace svou společenskou odpovědnost vyjadřují. Filantropie se nerovná CSR a „žádné byt' sebevětší množství darovaných peněz z korporace skutečně společensky odpovědnou nevytvoří“. (Franz, Nezhyba a Heydenreich, 2006: 25)

Dle Kuldové existuje vedle finanční podpory i forma firemní filantropie, kterou lze označit jako nepeněžní dárcovství. To znamená, že „firma poskytne neziskovým organizacím zázemí nebo prostory, zapůjčí techniku, uspořádá odborné školení, realizuje vzdělávací programy či odbornou pomoc.“ (2010: 29)

3.3.3 Podpora veřejně prospěšných projektů (CCI)

Jedná se o dobrovolnou podporu tzv. komunit například obce či regionu, ve kterém daná organizace působí. Podpora veřejně prospěšných projektů bývá dle Kuldové chápána jako „širší pojetí firemní filantropie a sponzoringu“: (2010: 36)

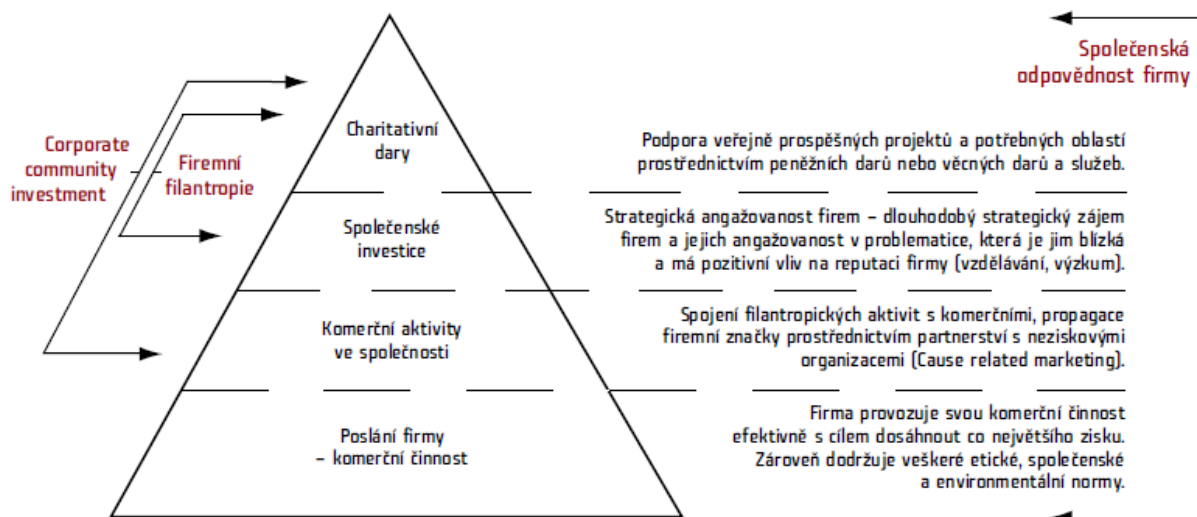
Šmajš, Binka a Rolný o podpoře veřejně prospěšných projektů uvádějí, že „se nejčastěji jedná o podporu vzdělanosti, kultury a sportu, rekreace a ekologických

projektů. Firma je ochotna věnovat svůj čas, odborníky a prostředky, a tím zpětně získává lepší vztahy s okolím a zakotvenost v prostředí“. (2012: 163)

K měření účinnosti CCI je od roku 2005 v České republice používána metodika organizace London Benchmarking Group, která se nazývá Standard odpovědná firma. Na Obrázku 2 je graficky znázorněna společenská odpovědnost (CSR) a podpora veřejně prospěšných projektů (CCI) ve fungování firmy. (Bartošová, 2006: 10)

Jak obrázek ukazuje, základem podpory veřejně prospěšných projektů je úspěšná komerční činnost firmy. Od ní se pak odvíjejí aktivity spojené s podporováním projektů, jejichž součástí je například i firemní filantropie zastoupená společenskými investicemi a charitativními dary. Vše dohromady, včetně komerční činnosti firmy, se podílí na společenské odpovědnosti organizace.

Obrázek Společenská odpovědnost firem a CCI ve fungování firmy



Zdroj: Bartošová, 2006

3.3.4 Názory na společenskou odpovědnost

Mnoho odpůrců CSR včetně uznávaného ekonomy Milтона Friedmana považuje CSR za zbytečnou aktivitu a neuznávají přínosy, které z ní vyplývají. Argumentují tím, že firma se má soustředit na zisk, na zvyšování výnosů a na svůj vlastní růst. Ostatní aktivity

jsou plýtváním zdrojů. Milton Friedman vyjádřil v roce 1970 svůj názor na CSR takto: „Jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku.“ (Kunz, 2012: 40)

Ani zastánci uplatňování CSR nepodceňují význam primárního poslání, kvůli kterému firma vůbec vznikla. Ze zákonné definice podnikání jednoznačně vyplývá, že podnikání je vykonáváno „za účelem dosažení zisku.“ (Zákon č. 513/1991 Sb. 1991).

Propojení ekonomiky podniku a jeho společenské odpovědnosti vystihuje výrok Petera F. Druckera: „Ekonomická výkonnost je základem, bez něhož podnik nemůže převzít žádnou další odpovědnost. Nemůže být dobrým zaměstnavatelem, dobrým občanem, dobrým sousedem. Ale ekonomická odpovědnost není jedinou odpovědností podniku, stejně jako vzdělávací činnost není jedinou odpovědností školy nebo zdravotní péče není jedinou odpovědností nemocnice.“ (Bartošová, 2006: 3)

Pro zahrnutí CSR do podnikových cílů hovoří i větší váha, která je v současné době společenské odpovědnosti častěji přikládána. Kalousová uvádí, že „firemní odpovědnost a udržitelnost se již běžně sleduje v rámci základních kritérií u některých klíčových globálních indexů finanční výkonnosti u společností obchodovaných na burze“. (www.publicon.cz [online], 13. 2. 2013)

I v českém prostředí získává problematika CSR stále větší podporu a pochopení. Podle Závitkovského „je společenská odpovědnost nástroj podnikání. Je správné, když zapadne do obchodní strategie firmy a neomezí se jen na charitativně zaměřené projekty“. (www.ekonom.ihned.cz [online], 13. 2. 2013)

Novacká upozorňuje na změnu v přístupu zákazníků, kteří na rozdíl od minulých období více ovlivňují producenty. „Momentálně není podstatné, zda klientovi přisoudíme přívlastek „udržitelný“, „zodpovědný“, „environmentální“, „ekologický“, „kulturní“. Každý tento přívlastek určitým způsobem vyjadřuje jádro produktu, který uspokojí potřeby účastníka cestovního ruchu. Můžeme hovořit o klientovi, který:

- a) vyžaduje produkt cestovního ruchu s atributy udržitelnosti,
- b) je ochotný za tento produkt i víc připlatit.“ (2013: 111)

3.4 Normy v oblasti společenské odpovědnosti

3.4.1 ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem

Tato norma představuje průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Shrnuje základní principy společenské odpovědnosti, hlavní myšlenky a záležitosti náležící do oblasti CSR a poskytuje návod pro implementaci společensky odpovědného chování do existující strategie, systémů, praxe a procesů organizace. Norma ISO 26000 zdůrazňuje význam výsledků a výkonnosti a zabývá se sedmi hlavními tématy společenské odpovědnosti:

- organizační řízení
- lidská práva
- pracovní podmínky
- životní prostředí
- spravedlivé podnikání
- otázky týkající se spotřebitele
- zapojení a rozvoj komunit (www.iso.org [online], 8. 8. 2013)

3.4.2 SA 8000 – Sociální odpovědnost

Tato norma je celosvětově uznávaná jako referenční rámec pro oblast společenské odpovědnosti. Záměrem SA 8000 je poskytovat standard založený na mezinárodní normě lidských práv a na národním zákoníku práce, který bude chránit a posilovat všechny pracovníky, kteří vyrábějí zboží či poskytují služby pro danou společnost, včetně pracovníků zaměstnaných společností samotnou, ale i jejich dodavatelů, subdodavatelů a vnitřních pracovníků. Požadavky na společenskou odpovědnost, které jsou součástí tohoto standardu, umožní společnosti:

- rozvíjet, udržovat a prosazovat politiky a postupy s cílem zvládnout problémy, které může řídit nebo ovlivňovat
- důvěryhodně prokázat zainteresovaným stranám, že stávající firemní politiky, postupy a praktiky splňují požadavky této normy (Nozarová, 2013: 22)

Certifikát o shodě s požadavky mezinárodní normy SA 8000 může vydat pouze nezávislý certifikační orgán akreditovaný u SAI. V České republice jich působí několik, a to Burelu Veritas Czech Republic, CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, DNV Czech Republic⁷ a TUV SUD. (www.csronline.cz [online], 8. 8. 2013)

3.4.3 AA 1000 AccountAbility Principles Standard (APS)

Jak dle AA1000APS uvádí Nozarová „standarty řady AA 1000 jsou obecně aplikovatelnými normami pro všechny typy organizací. První verze této normy měla vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, metody dialogu mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reportování společenské odpovědnosti a profesionální výcvik. Zásady uvedené v tomto standardu nahrazují všechny předchozí verze dosud vydané. Určeny jsou především organizacím rozvíjejícím odpovědnost a strategický přístup, který vede k trvale udržitelnému rozvoji.“ (2012: 23-24) Těmito zásadami jsou začleňování, významnost a schopnost reagovat. Jejich hodnota spočívá v komplexním pokrytí a flexibilitě použití. Požadují, aby organizace aktivně spolupracovaly se svými stakeholdery, rozuměly a plně se ztotožňovaly s otázkami udržitelnosti, které budou mít vliv na jejich výkon zahrnující ekonomickou, environmentální, sociální oblast a na dlouhodobé finanční výkony, a aby poté využily porozumění pro rozvoj odpovědné obchodní strategie a výkonnostních cílů. Principy AA 1000 APS jsou používány předními společnostmi od roku 2008 a jsou kompatibilní s ostatními soubory zásad na trhu jako například ISO 26000. V České republice není tento standard příliš rozšířen. (www.accountability.org [online], 9. 8. 2013)

3.4.4 ISO 14001 – Systém environmentálního managementu

„Norma má jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti emisí ze své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. Přínosem normy pro organizaci je, že má elegantní nástroj na řízení dopadu aktivit firmy na životní prostředí, vytváří pověst

prestižního podniku v oblasti ochrany životního prostředí, snižuje budoucí náklady vyplývající z plánování výrobní infrastruktury zejména s integrací se systémem řízení kvality, napomáhá včas rozpoznat problém a může zamezit vzniku případných havárií, efektivně řídí rizika, poskytuje vyšší záruky plnění právních a jiných požadavků, přispívá k úspoře energií a materiálových zdrojů.” (www.iso.cz [online], 9. 8. 2013)

3.4.5 EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu

„Tento program patří mezi systémy řízení zohledňující ochranu životního prostředí EMS z anglického Environmental Management System. EMAS neboli Eco-Management and Audit Scheme byl vytvořen na úrovni Evropské unie a upravuje jej nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001. Organizace na teneto program přistupují dobrovolně a s jeho pomocí snižují negativní dopad své činnosti na životní prostředí. Zavedení EMAS klade na organizaci nárok na splnění některých požadavků, které nejsou v normě ISO 14001 tak široce pojaty.

Implementace EMAS přináší firmám:

- zlepšení image
- zvýšení konkurenceschopnosti
- zvýšení důvěryhodnosti
- postupnou úsporu nákladů
- zlepšení komunikace
- vyšší povědomí zaměstnanců
- lepší havarijní připravenost
- přehled v provozní dokumentaci a zlepšení organizace a řízení
- kvalitu pracovního prostředí” (Klásterka, 2007: 2, 8)

3.4.6 OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

„Norma OHSAS 18001 navazuje svou strukturou na normy ČSN EN ISO 14001:2005 a odlišuje se zejména v oblastech týkajících se identifikace, řízení a omezování pracovních rizik. Certifikát OHSAS 18001 zaručuje, že system řízení bezpečnosti

a ochrany zdraví při práci, zavedený ve firmě, byl posouzen akreditovaným certifikačním orgánem a vyhovuje požadovaným standardům OHSAS 18001.

Mezi přínosy této certifikace patří například zlepšování systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci přijatého na všech úrovních organizace, systematické omezování rizik, omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů a minimalizace nákladů spojených s nehodami na pracovišti.” (www.itczlin.cz [online], 9. 8. 2013)

3.5 Zavádění a měření společenské odpovědnosti

Jak uvádí Kuldová dle České společnosti pro jakost, lidé rádi pracují pro ty, kteří sdílejí stejné hodnoty, proto je možné oslovit své stakeholdery, kteří principy organizace schvalují v rámci společenské odpovědnosti. Je však nutné s nimi pravidelně komunikovat, a to i osobně. „Tím, že vedení u svých zaměstnanců vzbudí upřímný zájem o organizaci a její definované hodnoty, od nich získá více nápadů, větší angažovanost a věrnost, a tím zvýší celkovou výkonnost organizace. K tomu však musí mít požadované kompetence.“ (2010: 59) „CSR strategie poháněná právě tzv. stakeholders teorií umožňuje firmě v dlouhodobém horizontu dosahovat efektivnějších výsledků. Stává se mocným nástrojem, který umožňuje globálně analyzovat podnikatelské prostředí a na základě toho formulovat správné a nezbytně nutné udržitelné strategie. CSR v konečném důsledku tedy nejen zvyšuje ekonomické výsledky, ale nabízí i konkurenční výhodu. Pokud bude společenská odpovědnost vnímána v současném podnikatelském prostředí takto, jako ucelená propracovaná strategie, nikoli jako pouhý nástroj marketingu, bude se společensky odpovědným organizacím dostávat v budoucnosti stále větší a právem zasloužené pozornosti.“ (Kuldová, 2010: 61)

Pícha, dle Pavlíka, Bělčíka a kol., upozorňuje na nízkou míru uplatňování společenské odpovědnosti firem v České republice, která je způsobena množstvím dílčích příčin a nepochopením celého konceptu, a uvádí tyto problematické faktory:

- nízké povědomí o rozsahu oblasti CSR (vnímání je často zúženo na etické chování firem a filantropii)

- nesystémový přístup firem ke konceptu CSR (různorodost a neprovázanost aktivit, chybí strategie, cíle a měřítka, není delegována odpovědnost, za CSR jsou pokládány příležitostné ad-hoc aktivity firem)
- politika CSR je ve firmách zaměřena spíše dovnitř (vzdělávání a sociální výhody pro zaměstnance)
- firmy deklarují především etické kodexy a aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a dárcovství
- záměna aktivit CSR za marketingové aktivity (prezentace firmy a jejích produktů i dokonce za činnost vyplývající z legislativy)
- nedostatečná podpora uplatňování CSR ze strany veřejného sektoru
- nízká mediální podpora problematiky CSR včetně malé osvěty přínosu organizací zabývajících se CSR (nedostatečná informovanost veřejnosti). (2012: 61)

3.5.1 Jednotlivé kroky zavedení CSR do strategie firmy

Kuldová uvádí šest kroků zavedení CSR do strategie firmy, a to:

„První krok – CSR vychází shora

K implementaci CSR do strategie firmy je třeba podpory nejvyššího vedení firmy. Vrcholový management používá CSR v interní i externí komunikaci a integruje koncepci CSR do stanov firmy. Samotné prosazování hodnot CSR však nelze pojmout direktivně. Je třeba, aby sami pracovníci na nejvyšších pozicích vnímali koncept CSR pozitivně, chovali se odpovědně a byli tak vzorem společensky odpovědných lidí.

Druhý krok – pověření odpovědné osoby

Vedení společnosti pověří osobu odpovědnou za implementaci strategie a jmenuje tzv. manažera CSR, který bude zodpovědný za zavedení CSR do současné strategie firmy. Některé firmy zřizují samostatné oddělení CSR, jiné zařazují CSR jako součást marketingové komunikace firem.

Manažer CSR komunikuje CSR napříč společností, je v úzkém kontaktu se všemi odděleními, vede efektivní dialog s jednotlivými stakeholdery. Jedna z nejdůležitějších schopností manažera CSR je jeho vynikající komunikační dovednost. Shromáždit veškeré informace potřebné k sestavení zprávy o CSR je zdlouhavý proces, na jeho začátku stojí především zapálení pro věc. Dalším z úkolů manažera CSR, kromě implementace CSR do strategie firmy, je také umění motivace ostatních pracovníků k prosazování myšlenek CSR a prezentace průběžných výsledků. Manažer CSR sestavuje každoročně zprávu o CSR, která odráží přístup firmy v oblasti sociální, ekonomické a environmentální. Úkolem manažera CSR je i vybalancovat tyto tři části CSR, a zajistit tak naprostou rovnováhu ve společensky odpovědných aktivitách firmy.

Třetí krok – identifikace klíčových stakeholderů, stanovení vize a cílů

Manažer CSR určí všechny interní a externí stakeholdery, tzv. zainteresované strany, určí klíčové stakeholdery a naváže s nimi dialog. Cílem je přesvědčit stakeholdery ke spolupráci a nezbytně nutné zpětné vazbě. Po identifikaci klíčových stakeholderů je potřeba určit jednotlivé cíle, kterých by mělo být v oblasti CSR dosaženo.

Čtvrtý krok – integrace CSR do stávajících procesů

Jednou z možných efektivních cest implementace požadavků CSR do organizace je jejich aplikace do procesů organizace. K tomu je potřeba definovat všechny procesy a znát základy procesního řízení, aby bylo možné formulovat či doplňovat parametry, které budou reflektovat i sociální a environmentální požadavky v ekonomickém kontextu. Manažer CSR tak musí najít cestu, jak majitele procesů dobrovolně přimět, aby svoje procesy viděli nejen z hlediska ekonomického, ale i z hlediska sociálního a environmentálního a neustále pracovali na jejich zlepšení ve všech třech dimenzích.

Vzhledem k tomu, že se jedná o implementaci procesního řízení, lze využít některý za stávajících procesních systémových modelů, jako jsou:

- procesní systémový model podle ČSN EN ISO 9001:2009
- procesní systémový model podle ČSN EN ISO 14001:2005
- aplikace cyklu P-D-C-A v každém procesu

- model EFQM
- integrace CSR do Balance Scorecard (BSC)

Pátý krok – Komunikace CSR, zpětná vazba

Firma komunikuje CSR v rámci webových stránek, tiskových prohlášení a především v rámci zprávy o CSR, jejíž sestavení by však mělo být v zásadě transparentní. Některé firmy se při sestavování zprávy CSR nedrží žádné metodiky a prezentují svou firmu pouze v „dobrém světle“. To nahrává odpůrcům konceptu CSR, kteří tyto firmy napadají. Nejtransparentnější a nejlepší formou je sestavení zprávy CSR dle metodiky Global Reporting Initiative či její české modifikace – metodiky KORP. V obou případech je důležité externí posouzení zprávy a zpětná vazba. Samotná zpráva CSR by měla zahrnovat krátké představení společnosti, misi, charakteristiku jednotlivých stakeholderů, současný stav CSR a stanovené krátkodobé a dlouhodobé cíle v jednotlivých oblastech.

Šestý krok – Udržení CSR v dlouhodobém horizontu

Je třeba, aby firma přistoupila ke konceptu CSR v dlouhodobém horizontu, což posílí její důvěryhodnost a dobré jméno. Veškeré aktivity je potřeba udržovat kontinuálně, nikoli nárazově.“ (2010: 61- 77)

Obrázek **Jednotlivé kroky zavedení CSR do strategie firmy**



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Hodnocení společenské odpovědnosti firem

Jak uvádí Kunz: „K tomu, aby mohla být CSR strategie naplňována, je zároveň velmi důležité, aby podnik také nastavil mechanismy (včetně výběru vhodně zvolených indikátorů), které mu pomohou průběžně monitorovat, měřit a vyhodnocovat stav v relevantních oblastech CSR.“ (2012: 119)

Pro měření a hodnocení společenské odpovědnosti firem je využíváno poměrně velké množství standardů, některé z nich již byly zmíněny v předchozích kapitolách. Jedná se například o SA 8000 Social Accountability, AA 1000 Account Ability, ISO 9001, ISO 14001 a Model EFQM, ISO 26000, OHSAS 18001, London Benchmarking Group (LBG) a EMAS.

Mezi další normy, dle kterých lze postupovat při hodnocení CSR, řadí Kuldová:

„*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, což je směrnice OECD pro nadnárodní společnosti, která obsahuje soubor pravidel a doporučení, která se týkají odpovědného chování nadnárodních společností... Komise mimo jiné navrhuje, aby korporace zveřejňovaly informace o následujících oblastech: o výsledcích hospodaření firmy; plánech a cílech firmy; vlastnických vztazích a hlasovacích právech; seznamech členů správní rady a výkonného managementu; předvídatelných rizikových faktorech; otázkách vztahu k zaměstnancům a ostatním stakeholderům a struktuře řízení a politiky firmy. Dodržování výše uvedených pravidel je však pouze dobrovolné.

Global Reporting Initiative (GRI) je nezávislá mezinárodní organizace, která vytvořila jeden z nejrozsáhlejších standardů v oblasti společensky odpovědného reportingu: Sustainable Reporting Guidelines. Účelem této směrnice je ukázat organizacím určitý rámec při podávání zpráv s cílem sestavit co nejobjektivnější zprávu o jejich výkonnosti, srovnatelnou s klasickým podáváním finančních zpráv.

GoodCorporation pomáhá organizacím snižovat případná rizika a řídit vlastní reputaci a zpracovává etický systém každé společnosti doslova na míru. Zajišťuje pravidelné audity, které potvrzují funkčnost a dodržování celého systému.

Investors in People je standard, jehož úkolem je zvyšovat výkonnost podniků správným cílením investic do jejich zaměstnanců. Standard dále stanovuje zásady v oblasti

školení a rozvíjení zaměstnanců. Hodnocení je založeno na osobních pohovorech s lidmi z celé organizace, nevyžaduje tak zbytečnou administrativu.

Metodika KORP byla vytvořena sdružením Korektního podnikání ve spolupráci se Sdružením pro Cenu ČR za jakost a Radou kvality ČR. Vychází z českých podmínek a je vytvořena tak, aby ji mohly aplikovat i malé společnosti, aniž by bylo kráceno jejich skóre. Metodika využívá soustavy ukazatelů GRI, pozitivních zkušeností s modelem Excellence EFQM a metodikou sebehodnocení dle modelu CAF 2006.“ (2010: 83 – 89)

3.6 Příklady ocenění a certifikace společenské odpovědnosti

Vzrůstající zájem o CSR je již několik let také podporován oceňováním společensky odpovědných firem. Existuje mnoho různých ocenění, některá se jsou udělována za společenskou odpovědnost jako takovou, některá sledují dílčí části a jsou velmi specifická, nebo jsou ceny rozděleny do několika kategorií podle druhu subjektů, které se mohou o ocenění ucházet. Hotelové prostředí je charakteristice širohou škálou oblastí, do kterých zasahuje, proto je možné se setkat s cenami, které získávají nejen hotely samotné, ale například hotelové restaurace nebo jednotliví manažeři. Stejně jako v jiných oborech je zrovna tak různorodé i zaměření těchto cen. V současné době je v České republice za dobrou praxi CSR uděleno několik ocenění.

3.6.1 Top odpovědná firma

Tato soutěž oceňuje udržitelné a odpovědné podnikání a je udělována platformou Byznys pro společnost. Oceněny jsou firmy, které se dlouhodobě a strategicky věnují odpovědnému podnikání, rozvoji společnosti, snižování dopadu na životní prostředí a přinášejí inovativní řešení. „Cílem soutěže je vyzdvihnout význam udržitelného a odpovědného podnikání pro společnost, podpořit jeho rozvoj v České republice, ocenit firmy, které jsou leadery v dané oblasti a v širokém měřítku motivovat firmy k zavádění /rozvoji odpovědného a udržitelného byznysu v praxi.

Rozhodující je kvalita strategie, inovativnost projektů a systematický přístup, nikoliv velikost firmy nebo výše finanční podpory či investice. Soutěž je určena malým i velkým firmám, které se mohou hlásit do několika strategických a projektových kategorií. TOP Odpovědná firma 2013 se koná pod záštitou předsedy Senátu PČR Milana Štěcha, předsedkyně Poslanecké sněmovny PČR Miroslavy Němcové, Úřadu vlády ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.“ (www.topodpovednafirma.cz [online], 26. 8. 2013)

V roce 2012 byla v rámci speciálních cen udělena také nová cena Odpovědný hotel a restaurace jako ocenění zavádění udržitelných opatření v provozu a realizace společensky odpovědných programů. Od roku 2013 v oblasti zaměřené na hotely a restaurace spolupracuje platforma Byznys pro společnost při vyhlásování cen s Asociací hotelů a restaurací ČR.

3.6.2 Green Hotel

Ceny World Travel Awards jsou udíleny od roku 1993 za účelem podpory a rozvoje globálního cestovního ruchu prostřednictvím ocenění vynikajících a inspirativních praktik, které neustále zvyšují úroveň produktů a poskytovaných služeb. Udílené ceny mají tři úrovně, a to národní, regionální a světové. Hlasy jsou udíleny kvalifikovanými manažery působícími v cestovním ruchu a také samotnými klienty. Jedná se o velmi prestižní ocenění, které zdůrazňuje nové trendy a nejlepší přístupy, jaké současný stav celosvětového úrovně cestovního ruchu nabízí. Jedním z ocenění, které je v rámci této soutěže získat je World's Leading Green Hotel. (www.worldtravelawards.com [online], 26. 8. 2013)

3.6.3 Tourism for Tomorrow Awards

Toto ocenění je každoročně udělováno Světovou komisí pro cestovní ruch. „Jedná se o samostatný program, o který projevují zájem podniky i samostatné destinace z celého světa. Program je rozdělen do čtyř základních kategorií:

- *Destination Stewardship Award* – ocenění destinací, tedy konkrétních územních celků, regionů, států nebo měst, které vytvořily síť podniků a organizací

podporujících udržitelný cestovní ruch s přínosem pro ekonomiku, kulturu, životní prostředí a společnost.

- *Community Benefit Award* – ocenění přínosů pro místní obyvatelstvo prostřednictvím budování zařízení cestovního ruchu, přenosu zkušeností, podpory rozvoje a zdokonalování péče o kulturní dědictví v dané zemi.
- *Conservation Award* – ocenění ochrany přírody a krajiny pro subjekty, které svou činností přispívají k ochraně divokých zvířat, rozvoji a rekultivaci přírodních nalezišť a podpoře biodiverzity.
- *Global Tourism Business Award* – ocenění poskytovatelů služeb cestovního ruchu jakými jsou lodní přepravní společnosti, hotelové řetězce, cestovní kanceláře (tour-operátoři), kteří zaměstnávají minimálně 500 zaměstnanců a působí minimálně ve dvou zemích, hodnotí vysokou úroveň uplatnění udržitelného cestovního ruchu v dané společnosti.“ (Novacká, 2013: 162 – 165)

3.6.4 Ekoznačka EU – Květina

Ekoznačka EU označuje výrobky a služby, které splňují vysoké standardy kvality a jsou šetrné vůči životnímu prostředí. Ekoznačka EU (the Flower - Květina) má za úkol zvyšovat konkurenceschopnost na trhu „zeleného“ zboží a služeb. Pro zákazníky by tato značka měla být spolehlivým vodítkem při uvědomělých nákupních rozhodnutích. Označení vychází z toho, že spotřebitelé mají na životní prostředí podstatný vliv, jehož rozsah značně závisí na způsobu uspokojování potřeb jednotlivců. Uvědomělé nákupy šetrné vůči životnímu prostředí vyvíjejí tlak na výrobce, aby jejich výrobky spotřebovávaly méně energie a současně aby fungovaly stejně, nebo lépe, než jiné produkty, aby měly delší životnost díky lepšímu designu a zajištění náhradních dílů, aby byly snadněji recyklovatelné díky promyšlené konstrukci a výběru vhodných materiálů, aby spotřebovávaly méně přírodních zdrojů (jako například voda a suroviny).

„Turistická ubytovací zařízení oceněná ekoznačkou mají nižší spotřebu vody a energie. Odpad produkovaný takovými zařízeními je pečlivě tříděn a (tam, kde je to

možné) vhodným způsobem likvidován. Turistická ubytovací zařízení oceněná ekoznačkou používají především takové látky, které jsou v menší míře nebezpečné vůči životnímu prostředí. Hostům jsou poskytovány informace týkající se ochrany životního prostředí (včetně bezpečnosti a protipožárních ochrany). Ručníky a ložní prádlo jsou vyměňovány pouze jednou či dvakrát týdně (pokud není častější výměna nezbytná). Personál je vyškolen k co nejšetrnějšímu používání dezinfekčních látek. Vypínání osvětlení a topení je regulováno automatickými systémy. Hosté jsou v dostatečné míře informováni o tom, jak mohou sami napomáhat snahám hotelu či kempu týkajících se ochrany životního prostředí, například tříděním odpadu či úsporou energie. Personál je také školen, aby třídil a likvidoval nebezpečný odpad.“ (Ekoznačka EU: Turistická ubytovací zařízení [online], 26. 8. 2013)

Obrázek **Květiny EU**



Zdroj: www.mmr.cz [online], 25. 8. 2013

3.7 Benchmarking

V květnu roku 2013 vstoupila v platnost norma ČSN EN 15221 – 7 : Směrnice pro benchmarking výkonnosti, která poskytuje návod pro benchmarking výkonnosti, obsahuje jasné termíny, definice a metody na porovnávání produktů a služeb FM¹ i samotných organizací – poskytovatelů služeb FM a jejich fungování. Benchmarking je definovaný jako „proces porovnávání strategií, procesů, výkonnosti a jiných jednotek s praxí stejného druhu, za stejných okolností a s podobnými kritérii“. (www.casopiseurostav.sk [online], 23. 8. 2013)

Facility management institute, dle R. C. Campa, uvádí, že benchmarking je „proces hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“, a například dle L. Friedela, je benchmarking „proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích“. (www.fminstitute.cz [online], 23. 8. 2013)

Formy benchmarkingu podle Facility management institute lze členit:

Podle zaměření (vlastního obsahu):

Strategický benchmarking – měří organizační výkonnost ve srovnání s konkurenčními organizacemi. Je zaměřen na specifické strategie.

Procesní benchmarking - měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů.

Výkonový benchmarking - se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek (často mezi konkurenty). Hodnotí se převážně parametry související s kvalitou (včetně technických parametrů) a produktivitou (výrobní náklady, cena).

¹ FM – Facility management je oblast managementu, která se věnuje vztahům mezi pracovníky, pracovními činnostmi a pracovním prostředím. (www.fminstitute.cz [online], 23. 8. 2013)

Podle procesu:

Interní benchmarking - srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace.

Konkurenční benchmarking - je zaměřen na specifické produkty, procesy nebo metody používané přímými konkurenty organizace.

Mezioborový benchmarking - srovnává pracovní praktiky nebo procesy, které jsou nezávislé na odvětví.

Podle oblasti působnosti:

Lokální benchmarking – zaměřen na porovnání na místní či regionální úrovni

Národní benchmarking – zaměřen na porovnání na národní úrovni

Mezinárodní benchmarking – zaměřen na porovnání na mezinárodní úrovni

Podle frekvence:

Jednorázový benchmarking – zaměřený na určitý druh krize, ohrožení nebo změny.

Periodický benchmarking – běžný typ benchmarkingu.

Kontinuální benchmarking – zaměřený na informace k posouzení trendů, zlepšení oproti vlastnímu výkonu v organizaci. (www.fminstitute.cz [online], 23. 8. 2013)

Při sběru a analýze dat pro benchmarking je důležité především správné nastavení sběru dat a jejich interpretace. Vzorové formuláře zabývající se sběrem a analýzou dat by měly být v praktické části normy ČSN EN 15221 – 7.

Účelem benchmarkingu je porovnání a následná implementace zlepšení strategie, procesů, výkonů. Jde o neustále pokračující proces, který se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací, jehož smyslem je dosáhnout vyšší efektivity porovnávaných procesů v organizaci. Výsledek benchmarkingu je však velice úzce spjatý s množstvím, kvalitou, relevantností dostupných dat, a to jak současných, tak i historických.

Mezi základní přínosy benchmarkingu patří:

- napomáhá udržitelnému rozvoji společnosti,
- upozorňuje na zaostávání společnosti za konkurencí,
- odhaluje slabé a silné stránky společností,
- opakované srovnávání pomáhá neustálému dosahování lepších výsledků,
- upozorňuje na změny potřeb zákazníků,
- zjišťuje aktuální pozici na trhu,
- testuje podnikovou strategii,
- pomáhá eliminovat či vyřadit zbytečné činnosti.

Metodika benchmarkingu:

Existuje několik přístupů, jak benchmarking aplikovat. Obvykle představují cyklus činností, který se neustále opakuje, a tím dochází k dalšímu zlepšování a nalézání nových nedostatků. Pro metodiku benchmarkingu lze použít například PDCA, neboli čtyřfázový kontinuální proces zdokonalování. Ale existují i cykly, které mají více fází a subfází, například plánování, sběr dat, analýza, adaptování, zdokonalení.

Benchmarking je způsob, jak srovnávat výkonnost procesu, který chceme zlepšit, mezi více cílovými organizacemi. Umožňuje definovat nedostatky v dosažené úrovni a napomáhá tak hledat lepší praktiky a postupy, které vedou k lepším výsledkům. Díky benchmarkingu je možné stanovit konkrétní cíle a určit oblasti, na které je nutné se soustředit a zlepšovat je. (www.fminstitute.cz [online], 23. 8. 2013)

4 Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání

Na základě teoretické přípravy a informací z odborných článků byly vytipovány hotely, které jsou ukázkou dobré praxe, a dále hotely, které působí v Českých Budějovicích a představují různé druhy provozování ubytovacích zařízení. V první fázi byla shrnuta data o jednotlivých subjektech, která je možné získat z volně dostupných zdrojů. Využity byly převážně webové stránky jednotlivých subjektů, rezervační systémy, odborné příspěvky apod. Následovalo oslovení zástupců jednotlivých hotelů a rozhovory s nimi, pro které byla zvolena metoda polostandardizovaného rozhovoru.

Tato metoda předpokládá dílčí dotazování za účelem získání dalších nových informací. Aby bylo možné data získaná rozhovory následně komparovat, byla stanovena jednotná struktura. Rozhovory byly zaznamenávány na nahrávací zařízení v kombinaci s vytvářením vlastních poznámek. Pokud respondent s nahráváním nesouhlasil, byl vytvořen pouze písemný záznam. Transkripce rozhovorů není přímým přepisem, jedná se o zaznamenání obsahu rozhovoru, hlavních myšlenek a dalších poznatků tak, aby s informacemi bylo možné dále pracovat. Rozhovory probíhaly v březnu, dubnu a srpnu roku 2013.

Všechny získané informace a rozhovory jsou obsahem Příloh 2 – 12. Informace a poznatky z rozhovorů byly následně zpracovány pomocí benchmarkingu oslovených subjektů. Nejprve byly hotely porovnávány na základě volně dostupných informací. Druhou část analýzy tvoří porovnání hotelů na základě informací získaných rozhovory.

Obsahem syntézy je propojení obou skupin informací, třídění hotelů do skupin podle stejných znaků, hledání možných souvislostí, následné shrnutí a interpretace poznatků.

4.1 Benchmarking hotelů podle volně dostupných informací

Hodnoty jednotlivých ukazatelů byly určeny na základě volně dostupných informací o jednotlivých hotelech. Pro jejich získání byly využity především elektronické zdroje a webové stránky vybraných subjektů. Kritéria třídění a hodnocení byla stanovena tak, jak znázorňuje Tabulka 1. Pro další zpracování informací byla využita metoda konkurenčního benchmarkingu na lokální úrovni.

Tabulka **Kritéria pro benchmarking – volně dostupné zdroje informací**

popis kritérií:	
velikost	malý (do 50 pokojů)
	střední (50 - 150 pokojů)
	veliký (nad 150 pokojů)
třída (hvězdy)	3 = tříhvězdičkový
	4 = čtyřhvězdičkový
	5 = pětihvězdičkový
počet lůžek vč. přistýlek	malý (do 50 lůžek)
	střední (51 - 150 lůžek)
	veliký (nad 151 lůžek)
značka	neznačkový = rodinný
	značkový = součást řetězce
město	České Budějovice
	ostatní v rámci ČR
lokalita dle počtu obyvatel	do 50 tis. obyvatel
	do 100 tis. obyvatel
	nad 100 tis. obyvatel
web	vlastní = vlastní webové stránky
	řetězec = hotel má webové stránky zpracované v rámci řetězce
	rezervační systém = webové stránky formou rezervačního systému s vybranými informací o hotelu
webové stránky:	
počet pokojů	ano = informace jsou uvedené na webových stránkách ne = informace nejsou uvedeny na webových stránkách
ceník	
balíčky	
odkazy na stakeholdery	
úspěšné projekty	
subjektivní hodnocení	ano = přehledné, vizuálně příjemné zpracování webových stránek s přiměřeným množstvím informací ne = nepropracované, nepřehledné webové stránky nebo chybí některé informace

Zdroj: vlastní zpracování

Data, která byla získána z volně dostupných informací, jsou zobrazena v Tabulce 2.

Tabulka Data pro benchmarking – volně dostupné zdroje informací

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokality	web	informace uváděné na webových stránkách					
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem
Hotel Adria Praha	89	střední	4	neznačkový	Praha	nad 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Hotel Budweis	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Hotel Clarion	205	veliký	4	značkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ne	ne	ano
Chateau Mcely	23	malý	5	neznačkový	Mcely	do 50 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ano	ano
Hotel Pyramida	354	veliký	4	značkový	Praha	nad 100 tis.	řetězec	ano	ne	ano	ano	ne	ano
Hotel Santon	105	střední	3	značkový	Brno	nad 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Savoy	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ne	ne
Hotel u Solné brány	12	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zvon	63	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ne	ne	ne	ne	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Následující třídění dat sleduje jednotlivá kritéria a třídí podle nich hotely do skupin vykazujících podobné hodnoty a znaky. Prvním sledovaným kritériem je velikost hotelu. Jako velké jsou vymezeny hotely, které mají více než 150 pokojů, což splňují dva z vybraných subjektů. Hotely, které mají 50 – 150 pokojů, jsou označeny jako střední. Těch bylo osleveno celkem pět. Tři hotely byly označeny jako malé, protože mají méně než 50 pokojů. Procentuální zastoupení lze vyjádřit jako 20 % malých hotelů, 50 % středních a 30 % velkých hotelů. Jak ukazuje Tabulka 3, v každé z vymezených kategorií se nachází nejméně jeden z hotelů, které byly vybrány jako ukázka dobré praxe. Mezi malé patří Chateau Mcely, mezi střední Hotel Adria Praha a OREA Wellness Hotel Santon a mezi velké OREA Hotel Pyramida. Z volně dostupných informací bylo zjištěno, že všechny tyto čtyři hotely komunikují společenskou odpovědnost, a to převážně na svých webových stránkách.

Tabulka Vztah velikosti hotelu a uplatňování CSR

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokality	web	informace uváděné na webových stránkách					
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem
Chateau Mcery	23	malý	5	neznačkový	Mcery	do 50 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Adria Praha	89	střední	4	neznačkový	Praha	nad 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Hotel Santon	105	střední	3	značkový	Brno	nad 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Pyramida	354	veliký	4	značkový	Praha	nad 100 tis.	řetězec	ano	ne	ano	ano	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším sledovaným kritériem byla třída, do které hotel spadá, neboli počet hvězd. 30 % oslovených hotelů patří mezi tříhvězdičkové, 60 % mezi čtyřhvězdičkové a 10 % mezi pětihvězdičkové. Mezi zástupci z Českých Budějovic jsou dva hotely tříhvězdičkové a čtyři hotely čtyřhvězdičkové. Z Tabulky 4 vyplývá, že hotely, které jsou ukázkou dobré praxe při uplatňování společenské odpovědnosti, patří do různých tříd.

Tabulka Zastoupení hotelů v jednotlivých třídách

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokality	web	informace uváděné na webových stránkách					
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem
Hotel Santon	105	střední	3	značkový	Brno	nad 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Adria Praha	89	střední	4	neznačkový	Praha	nad 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Hotel Pyramida	354	veliký	4	značkový	Praha	nad 100 tis.	řetězec	ano	ne	ano	ano	ne	ano
Chateau Mcery	23	malý	5	neznačkový	Mcery	do 50 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Z hotelů, které byly pro šetření vybrány, je 30 % značkových a 70 % neznačkových. Mezi značkovými hotely jsou velké a střední hotely, mezi neznačkovými jsou střední a malé viz Tabulka 5. Mezi značkové patří dva hotely skupiny OREA Hotels a Clarion Congress Hotel České Budějovice, který je členem hotelové skupiny CPI Hotels. Ostatní oslovené českobudějovické hotely jsou neznačkové.

Tabulka Poměr značkových a nezačkových hotelů

město	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokalita	web	informace uváděné na webových stránkách					
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem
Hotel Clarion	205	veliký	4	značkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ne	ne	ano
Hotel Pyramida	354	veliký	4	značkový	Praha	nad 100 tis.	řetězec	ano	ne	ano	ano	ne	ano
Hotel Santon	105	střední	3	značkový	Brno	nad 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Adria Praha	89	střední	4	nezačkový	Praha	nad 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Hotel Budweis	60	střední	4	nezačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Chateau Mcery	23	malý	5	nezačkový	Mcery	do 50 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Savoy	60	střední	4	nezačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ne	ne
Hotel u Solné brány	12	malý	3	nezačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	nezačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zvon	63	střední	4	nezačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ne	ne	ne	ne	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Podle města, ve kterém hotely působí, byly subjekty rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří hotely mimo České Budějovice a jsou to právě ty hotely, které byly cíleně osloveny jako ukázky dobré praxe. Tyto hotely se nacházejí v lokalitách do 50 tisíc obyvatel a nad 100 tisíc obyvatel. Jedná se o Mcery, Prahu a Brno. Druhá skupina je tvořena hotely, které se nacházejí v Českých Budějovicích. Velikost dané lokality je do 100 tisíc obyvatel. Z Tabulky 6 vyplývá, že všechny hotely první skupiny na svých webových stránkách nabízejí produktové balíčky a prezentují úspěšné projekty společenské odpovědnosti. Ze šesti hotelů z Českých Budějovic, které tvoří druhou skupinu, nabízejí produktové balíčky pouze dva subjekty a ani jeden neprezentuje projekty spojené s CSR. Hotely v Českých Budějovicích zastupují různé velikosti a jsou nositeli tří a čtyř hvězdiček. Podmínky, ve kterých jsou tyto hotely provozovány, jsou obdobné z mnoha pohledů zahrnujících komunikaci s místní samosprávou, úroveň spolupráce hotelů mezi sebou či s dalšími subjekty, mentalitu obyvatel tvořících komunitu, zdroje pracovní síly apod.

Tabulka Rozdělení hotelů podle města a lokality

lokalita	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokalita	web	informace uváděné na webových stránkách					
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem
Hotel Adria Praha	89	střední	4	neznačkový	Praha	nad 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Chateau Mcery	23	malý	5	neznačkový	Mcery	do 50 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Pyramida	354	veliký	4	značkový	Praha	nad 100 tis.	řetězec	ano	ne	ano	ano	ne	ano
Hotel Santon	105	střední	3	značkový	Brno	nad 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Budweis	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Hotel Clarion	205	veliký	4	značkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ne	ne	ano
Hotel Savoy	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ne	ne
Hotel u Solné brány	12	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zvon	63	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ne	ne	ne	ne	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí Tabulka 7, informace o úspěšných projektech, týkajících se společenské odpovědnosti, lze z volných zdrojů zjistit o 40 % vybraných hotelů. Jedná se o čtyři hotely, které jsou zároveň ukázkou dobré praxe. Kromě hotelu Pyramida uvádějí tyto hotely na svých webových stránkách odkazy na některé z úspěšných projektů CSR. Hotel Pyramida má webové stránky jednotné pro celý řetězec. Na stránkách tohoto řetězce je pak možné informace o jednotlivých aktivitách dohledat, ale k jejich přímé prezentaci nedochází. Zbývající hotely, tedy 60 %, jsou z Českých Budějovic. Ani jeden z nich společenskou odpovědnost a aktivity s ní spojené přímo na svých webových stránkách neprezentuje. Z jiných volně dostupných zdrojů, je možné dohledat informace o některých jejich aktivitách, ale nejedná se o komunikaci společenské odpovědnosti.

Tabulka Úspěšné projekty CSR a jejich prezentace

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokality	web	informace uváděné na webových stránkách					
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem
Hotel Adria Praha	89	střední	4	neznačkový	Praha	nad 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Chateau Mcely	23	malý	5	neznačkový	Mcely	do 50 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Pyramida	354	veliký	4	značkový	Praha	nad 100 tis.	řetězec	ano	ne	ano	ano	ne	ano
Hotel Santon	105	střední	3	značkový	Brno	nad 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Hotel Budweis	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Hotel Clarion	205	veliký	4	značkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ne	ne	ano
Hotel Savoy	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ne	ne
Hotel u Solné brány	12	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano
Hotel Zvon	63	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ne	ne	ne	ne	ne	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Dle subjektivního dojmu nabízí 80 % hotelů přehledné, vizuálně příjemné zpracování webových stránek s přiměřeným množstvím informací. U dvou hotelů byly stránky označeny za nepropracované, nepřehledné nebo chyběly důležité informace. Viz Tabulka 8. Hotel Budweis a Hotel Savoy jsou čtyřhvězdičkové hotely, jejich webové stránky by měly této úrovni odpovídat a prezentovat hotel a odpovídající úrovni. Například Hotel Savoy jako reference uvádí seznam sportovních týmů, které od roku 2009 využily služeb hotelu, ale bez dalších informací, jejich zpětné vazby v podobě hodnocení apod.

Tabulka Webové stránky hotelů – subjektivní hodnocení

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokality	web	informace uváděné na webových stránkách					
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem
Hotel Budweis	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ne
Hotel Savoy	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Benchmarking hotelů podle informací od oslovených respondentů

Pro vyhodnocení informací získaných na základě uskutečněných rozhovorů se zástupci jednotlivých hotelů byl vybrán procesní benchmarking. Cílem tohoto srovnávání je nalézt shodné znaky, kterými se odlišují hotely vyhodnocené jako nejlepší. Aby bylo možné získaná kvalitativní data zpracovat a interpretovat, byly jednotlivé výpovědi vyjádřeny hodnotou odpovídající číslu na škále 1 – 5, jejíž podrobný popis pro každé kritérium uvádí Tabulka 9.

Tabulka 9 Kritéria pro benchmarking – informace od respondentů

vstřícnost vůči uskutečnění rozhovoru	1 - velmi vstřícný aktivní přístup ze strany respondenta
	5 - nezáměr rozhovor poskytnout
rychlost dojednání schůzky	1 - okamžitá reakce, rozhovor se uskutečnil v nejbližším vyhovujícím termínu
	5 - rozhovor se neuskutečnil
znalost CSR	1 - respondent problematiku zná velmi dobře i na odborné úrovni
	5 - respondent se s pojmem ještě nesetkal, neví, co si pod ním představit
živ. prostředí	1 - hotel aktivně pečuje o životní prostředí
	5 - hotel se o životní prostředí nezajímá
spol. a ek. etika a morálka	1 - hotel klade velký důraz na etické jednání a morálku
	5 - hotel se o etiku a morálku nezajímá
vztah k místnímu obyvatelstvu	1 - hotel aktivně podporuje místní obyvatelstvo
	5 - hotel se o místní obyvatelstvo nezajímá
vztah k zaměstnancům	1 - hotel aktivně pečuje o své zaměstnance
	5 - hotel se o své zaměstnance nezajímá
komplexnost CSR	1 - jedná se o ucelený koncept
	5 - existují jen dílčí aktivity, které nelze považovat za CSR
ekonomika hotelu	1 - má zásadní vliv na rozvoj CSR
	5 - s rozvojem CSR nesouvisí
nezávislý hotel vs. řetězec	1 - v malém (nezávislém) hotelu je uplatňování CSR jednodušší než ve velkém (řetězec)
	5 - ve velkém hotelu (řetězec) je uplatňování CSR jednodušší než v malém (nezávislém) hotelu
krize	1 - krize měla pozitivní dopad na uplatňování CSR
	5 - krize měla negativní dopad na uplatňování CSR

Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve byla sledována kritéria související s uskutečněním samotného rozhovoru. Byla zahrnuta vstřícnost resp. ochota rozhovor poskytnout a doba mezi prvním kontaktem a realizací rozhovoru. Dále byla zaznamenána znalost a povědomí daného respondenta o problematice společenské odpovědnosti. Tento aspekt byl hodnocen také proto, že poměrně často ovlivňoval ochotu respondentů rozhovor uskutečnit. Třetí sledovaná hodnota, která vyjadřuje celkovou úroveň společenské odpovědnosti daného hotelu, se skládá z hodnocení jednotlivých oblastí a z komplexnosti CSR v daném hotelu. Jednotlivé hodnoty byly ze stupnice 1 – 5 převedeny na vzdálenost od průměru sledovaného kritéria a následně seřazeny od nevyššího k nejnižšímu hodnocení. Nakonec bylo k výsledným hodnotám doplněno pořadí získané za danou oblast. V posledním sloupci Tabulky 10 je znázorněno celkové pořadí hotelů.

Tabulka Srovnání hotelů dle vstřícnosti poskytnout rozhovor, povědomí o CSR a uplatňování společenské odpovědnosti

název hotelu / kritérium	vstřícnost vůči rozhovoru	rychlost dojednání schůzky	součet (vstřícnost a rychlost)	pořadí (vstřícnost a rychlost)	znalost CSR	pořadí (znalost CSR)	CSR v daném hotelu				komplexnost CSR	součet (uplatňování CSR)	pořadí (uplatňování CSR)	celkové pořadí
							živ. prostředí	spol. a ek. etika a morálka	vztah k místnímu obyvatelstvu	vztah k zaměstnancům				
Hotel Adria Praha	1,8	1,3	3,1	1	1,9	1	1,3	1	1,5	1,1	2,5	7,4	1	1,0
Hotel Santon	1,8	1,3	3,1	1	1,9	1	1,3	1	1,5	1,1	2,5	7,4	1	1,0
Hotel Pyramida	1,8	1,3	3,1	1	1,9	1	0,3	1	0,5	1,1	1,5	4,4	2	1,3
Chateau Mcely	-0,2	-0,7	-0,9	3	0,9	2	1,3	0	0,5	0,1	1,5	3,4	3	2,7
Hotel Zvon	1,8	1,3	3,1	1	-0,1	3	-0,7	0	0,5	0,1	-0,5	-0,6	4	2,7
Hotel Clarion	-0,2	-0,7	-0,9	3	-1,1	4	-0,7	-1	-0,5	-0,9	-1,5	-4,6	6	4,3
Hotel Zátkův dům	-0,2	0,3	0,1	2	-1,1	4	-0,7	-1	-1,5	-0,9	-1,5	-5,6	7	4,3
Hotel u Solné brány	-2,2	-1,7	-3,9	5	-1,1	4	-0,7	0	-0,5	0,1	-1,5	-2,6	5	4,7
Hotel Budweis	-2,2	-1,7	-3,9	5	-1,1	4	-0,7	-1	-0,5	-0,9	-1,5	-4,6	6	5,0
Hotel Savoy	-2,2	-0,7	-2,9	4	-2,1	5	-0,7	0	-1,5	-0,9	-1,5	-4,6	6	5,0

Zdroj: vlastní zpracování

Na prvních pozicích se umístily Hotel Adria Praha, OREA Wellness Hotel Santon a OREA Hotel Pyramida, které jsou příklady dobré praxe. Chateau Mcely, který je též ukázkou dobré praxe, má stejný výsledek jako Hotel Zvon. Tento výsledek je způsobený tím, že rozhovor se zástupci Chateau Mcely se neuskutečnil a komunikace probíhala pouze prostřednictvím emailových zpráv. Naproti tomu zástupce Hotelu Zvon projevil velikou vstřícnost vůči rozhovoru a schůzka byla domluvena na nejbližší možný termín. Transparentní shrnutí dílčích výsledků hodnocení je uvedeno v Tabulce 11.

Tabulka **Dílčí výsledky srovnání hotelů dle vstřícnosti poskytnout rozhovor, povědomí o CSR a uplatňování CSR**

název hotelu / kritérium	pořadí (vstřícnost a rychlost)	pořadí (znalost CSR)	pořadí (uplatňování CSR)	celkové pořadí
Hotel Adria Praha	1	1	1	1,0
Hotel Santon	1	1	1	1,0
Hotel Pyramida	1	1	2	1,3
Chateau Mcely	3	2	3	2,7
Hotel Zvon	1	3	4	2,7
Hotel Clarion	3	4	6	4,3
Hotel Zátkův dům	2	4	7	4,3
Hotel u Solné brány	5	4	5	4,7
Hotel Budweis	5	4	6	5,0
Hotel Savoy	4	5	6	5,0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ostatních českobudějovických hotelů jsou o hodně vyšší a navzájem se od sebe příliš neliší. Respondenti byli málo nakloněni uskutečnění rozhovoru, což bylo z velké části způsobeno tím, že jejich povědomí o společenské odpovědnosti je nízké. Častým problémem je, že neví, co si pod pojmem CSR představit. Většina oslovených se s pojmem již setkala, ale problematiku společenské odpovědnosti nevnímá jako důležitou součást svého podnikání.

Žádný z hotelů v Českých Budějovicích nemá jakýkoli koncept společenské odpovědnosti. Jednotlivé subjekty přímo uskutečňují společensky odpovědné akce nebo na takových aktivitách participují, ale samy si neuvědomují jejich dosah a především význam. Jednotlivé akce jsou až na výjimky neprovázané a nahodilé. Hotely své aktivity nekomunikují směrem k veřejnosti, zaměstnanců, dodavatelům a klientům. V případě komunikace směrem k místní samosprávě chybí jakákoli spolupráce, ačkoli několik představitelů těchto hotelů uvedlo, že existuje mnoho nedostatků, které brání rozvoji cestovního ruchu v Českých Budějovicích, a kompetentní k provedení změn je právě místní samospráva.

Hotely vybrané jako vzor dobré praxe přikládají veliký význam dlouhodobému partnerství, dobrým a osobním vztahům se svým okolím zastoupeným klienty, dodavateli, komunitou, místní samosprávou a dalšími participujícími skupinami.

Jak ukazuje Tabulka 11, jejich zástupci jsou naklonění komunikaci, rozhovory byly domluveny ochotně a s minimální časovou prodlevou. Respondenti uváděli velké množství informací a mnoho konkrétních příkladů. Společenská odpovědnost těchto hotelů zasahuje do všech pilířů, úspěšné projekty jsou často cílené na místní obyvatele, mají pozitivní vliv na životní prostředí a nenavyšují náklady, resp. jsou ekonomicky přínosné.

Dílčí oblasti společenské odpovědnosti v jednotlivých hotelech

Úroveň společenské odpovědnosti oslovených hotelů v dílčích oblastech - životní prostředí, společenská a ekonomická etika a morálka, vztah k místnímu obyvatelstvu a vztah k zaměstnancům je vyjádřena v Tabulce 12. Třídícím kritériem byla komplexnost CSR. Tímto parametrem byla sledována celková vyváženost a provázanost jednotlivých oblastí. Hotely, které se společenskou odpovědností zabývají, věnují pozornost všem oblastem. U ostatních hotelů existují dílčí společensky odpovědné aktivity, které lze do jednotlivých oblastí zahrnout, ale jsou nevyvážené a jejich celkový dopad na participující skupiny je minimální.

Tabulka Úroveň dílčích oblastí CSR v oslovených hotelech

název hotelu / kritérium	vstřícnost vůči rozhovoru	rychlost dojednání schůzky	znalost CSR	CSR v daném hotelu				komplexnost CSR	ekonomika hotelu	nezávislý hotel vs. řetězec	krize
				živ. prostředí	spol. a ek. etika a morálka	vztah k místnímu obyvatelstvu	vztah k zaměstnancům				
Hotel Adria	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2
Hotel Santon	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	2
Hotel Pyramida	1	1	1	2	1	2	1	2	4	2	3
Mcery	3	3	2	1	2	2	2	2	x	x	x
Hotel Zvon	1	1	3	3	2	2	2	4	4	3	2
Hotel Budweis	5	4	4	3	3	3	3	5	4	5	2
Hotel Clarion	3	3	4	3	3	3	3	5	1	5	3
Hotel Savoy	5	3	5	3	2	4	3	5	2	3	3
Hotel U Solné	5	4	4	3	2	3	2	5	4	4	3
Hotel Zátkův	3	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3

Zdroj: vlastní zpracování

Za účelem hledání souvislostí mezi názory respondentů a ostatními údaji, které o nich byly zjištěny, byla pro další benchmarking zahrnuta i data získaná z volně dostupných zdrojů. Souhrn všech získaných informací je obsahem Přílohy 27. Mezi subjekty není zahrnut Hotel Chateau Mcely, protože otázky, které jsou předmětem další komparace dat, nebyly zodpovězeny.

Vliv ekonomických výsledků hotelu na rozvoj společenské odpovědnosti

Odpovědi respondentů byly ohodnoceny body na škále 1 až 5 (1 = ekonomické výsledky organizace mají zásadní vliv na rozvoj CSR; 5 = ekonomické výsledky organizace s rozvojem CSR nesouvisí). Z Tabulky 13 vyplývá, že dva hotely vnímají rozvoj společenské odpovědnosti jako finanční zátěž. Jedná se o Clarion Congress Hotel České Budějovice a Hotel Savoy, dva hotely v Českých Budějovicích, které spolu takřka sousedí. Další informace, které o nich byly zjištěny, ukazují, že oba respondenti mají o CSR jen malé povědomí a své společensky odpovědné aktivity neprezentují. Shodně považují za projev společenské odpovědnosti plnění povinností vyplývajících z legislativy a to, že své závazky vůči obchodním partnerům splácejí včas. 77 % respondentů společenské odpovědnosti nepřikládá negativní dopad na ekonomiku hotelu. Šest hotelů včetně dvou malých a dvou středně velikých hotelů z Českých Budějovic uvedlo, že ekonomická situace hotelu s rozvojem společenské odpovědnosti spíše nesouvisí. Zástupci společensky odpovědných hotelů ve svých odpovědích uváděli, že společenská odpovědnost není závislá na ekonomické situaci hotelu. Naopak přispívá k jejímu zlepšení, protože je konkurenční výhodou. Filantropie, za kterou je často společenská odpovědnost chybně zaměňována, je v současné době nahrazována aktivitami spojenými s investicí času a energie, důležitá je kreativita, upřednostňují se potřebné a účelné projekty, které zasahují více pilířů CSR najednou. U těchto hotelů lze sledovat, že své CSR projekty a aktivity zveřejňují a komunikují na svých webových stránkách. Výjimkou je OREA Hotel Pyramida, o jehož aktivitách se lze dozvědět z jiných volně dostupných zdrojů.

Tabulka Vliv ekonomických výsledků hotelu na rozvoj CSR

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	město	web			ekonomika hotelu	nezávislý hotel vs. řetězec	krize	pořadí (vstřícnost a rychlost)	pořadí (znalost CSR)	pořadí (uplatňování CSR)
					baličky	úspěšné projekty	odkazy na CSR						
Hotel Clarion	205	veliký	4	ČB	ano	ne	ne	1	5	3	3	4	6
Hotel Savoy	60	střední	4	ČB	ano	ne	ne	2	3	3	4	5	6
Hotel Adria Praha	89	střední	4	Praha	ano	ano	ano	4	1	2	1	1	1
Hotel Budweis	60	střední	4	ČB	ne	ne	ne	4	5	2	5	4	6
Hotel Pyramida	354	veliký	4	Praha	ano	ano	ano	4	2	3	1	1	2
Hotel u Solné brány	12	malý	3	ČB	ne	ne	ne	4	4	3	5	4	5
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	ČB	ne	ne	ne	4	5	3	2	4	7
Hotel Zvon	63	střední	4	ČB	ne	ne	ne	4	3	2	1	3	4
Hotel Santon	105	střední	3	Brno	ano	ano	ano	5	3	2	1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl uplatňování společenské odpovědnosti ve velkém a v malém hotelu

Hodnocení odpovědí mělo škálu 1 – 5 stanovenou takto: 1 = v malém (rodinném / nezávislém) hotelu je uplatňování CSR jednodušší než ve velkém, který je součástí řetězce; 5 = ve velkém hotelu je uplatňování CSR jednodušší než v malém. Respondenti z hotelů Adria Praha a OREA Hotelu Pyramida jsou představitelé dobré praxe a vysoké míry znalosti CSR. Přiklánějí se spíše k tvrzení, že společenská odpovědnost se snáze uplatňuje v malém hotelu. Opakovaným odůvodněním tohoto tvrzení je menší, ustálenější kolektiv zaměstnanců, se kterým se snáze komunikuje než s velkým kolektivem. V jejich odpovědích se ale objevily i konkrétní příklady, kdy je uplatňování CSR jednodušší ve velkém hotelu. Jak vyplývá z Tabulky 14, zástupci tří hotelů středně velkých hotelů se nepřiklánějí výrazně ani k jedné z variant. Čtyři hotely v Českých Budějovicích považují uplatňování CSR za jednodušší v podmínkách velkého hotelu. Zdůvodněním byla celková centralizace a organizovanost velkého hotelu, větší možnosti ve smyslu prostor pro pořádání akcí nebo existenční nezávislost dosazeného manažera velkého hotelu na případném neúspěchu nějakého počínu. Respondenti jsou zástupci malého, středního a velkého hotelu, proto nelze určit vztah mezi velikostí hotelu, který zastupují, a odpovědi na tuto otázku.

Tabulka Vliv velikosti hotelu na uplatňování CSR

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	město	web			ekonomika hotelu	nezávislý hotel vs. řetězec	krize	pořadí (vstřícnost a rychlost)	pořadí (znalost CSR)	pořadí (uplatňování CSR)
					balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR						
Hotel Adria Praha	89	střední	4	Praha	ano	ano	ano	4	1	2	1	1	1
Hotel Pyramida	354	veliký	4	Praha	ano	ano	ne	4	2	3	1	1	2
Hotel Santon	105	střední	3	Brno	ano	ano	ano	5	3	2	1	1	1
Hotel Savoy	60	střední	4	ČB	ano	ne	ne	2	3	3	4	5	6
Hotel Zvon	63	střední	4	ČB	ne	ne	ne	4	3	2	1	3	4
Hotel u Solné brány	12	malý	3	ČB	ne	ne	ne	4	4	3	5	4	5
Hotel Budweis	60	střední	4	ČB	ne	ne	ne	4	5	2	5	4	6
Hotel Clarion	205	veliký	4	ČB	ano	ne	ne	1	5	3	3	4	6
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	ČB	ne	ne	ne	4	5	3	2	4	7

Zdroj: vlastní zpracování

Vliv ekonomické krize na uplatňování společenské odpovědnosti

Při zpracování dat byla opět využita škála od 1 do 5. Pokud se respondent vyjádřil ve smyslu pozitivního dopadu krize na uplatňování CSR, byla jeho odpověď ohodnocena číslem 1. Pokud dopad krize na uplatňování CSR vnímá jako negativní, bylo odpovědi přiřazeno číslo 5. V Tabulce 15 je vidět, že názory jednotlivých představitelů hotelů se příliš neliší. Obecně lze jejich odpovědi shrnout tak, že pokud krize měla nějaký dopad na uplatňování CSR, tak pozitivní. Častým výrokem bylo, že se lidé naučili neplýtvat všemi zdroji, začali více přemýšlet, o tom, za co utrácejí peníze. Situace je stejná jak pro stranu hoteliérů, kteří hledají možné úspory, tak pro stranu klientů. Cestovní ruch je závislý na volném čase a volných finančních zdrojích zákazníků. I zákazníci se naučili šetřit, navíc mají zkušenosti a srovnání z jiných hotelů, a když se rozhodnou někde své peníze utratit, chtějí minimálně odpovídající protihodnotu, nejlépe ještě něco navíc. Hotely jsou nuceny vyvažovat potřebu snižovat náklady a požadavky klientů, kteří poptávají kvalitní služby a jedinečný zážitek. Společenská odpovědnost je v takovou chvíli tím, co v pozitivním smyslu odlišuje hotel od konkurence. Tyto závěry potvrzují i slova Ing. Václava Stárka, prezidenta Asociace hotelů a restaurací ČR. Viz Příloha 12.

Čtyři respondenti z devíti tj. 44 % hotelů zastoupených výhradně hotely střední velikosti považují dopad hospodářské krize na rozvoj společenské odpovědnosti spíše za pozitivní. Ostatních 56 % se výrazně nepřiklání ani k pozitivnímu, ani k negativnímu dopadu krize na rozvoj CSR v organizacích. V této skupině jsou hotely všech velikostí.

Tabulka Vliv ekonomické krize na CSR

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	město	web			ekonomika hotelu	nezávislý hotel vs. řetězec	krize	pořadí (vstřícnost a rychlost)	pořadí (znalost CSR)	pořadí (uplatňování CSR)
					baličky	úspěšné projekty	odkazy na CSR						
Hotel Adria Praha	89	střední	4	Praha	ano	ano	ano	4	1	2	1	1	1
Hotel Budweis	60	střední	4	ČB	ne	ne	ne	4	5	2	5	4	6
Hotel Santon	105	střední	3	Brno	ano	ano	ano	5	3	2	1	1	1
Hotel Zvon	63	střední	4	ČB	ne	ne	ne	4	3	2	1	3	4
Hotel Clarion	205	veliký	4	ČB	ano	ne	ne	1	5	3	3	4	6
Hotel Pyramida	354	veliký	4	Praha	ano	ano	ne	4	2	3	1	1	2
Hotel Savoy	60	střední	4	ČB	ano	ne	ne	2	3	3	4	5	6
Hotel u Solné brány	12	malý	3	ČB	ne	ne	ne	4	4	3	5	4	5
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	ČB	ne	ne	ne	4	5	3	2	4	7

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Vybrané výroky z rozhovorů

„Dědeček vedl hotel tak, aby se díky němu měl dobře jak on a jeho blízcí, tak i zaměstnanci, lidé v okolí hotelu a hoteloví hosté. Ať budeš dělat cokoliv, myslí na to, abys činil totéž“.

majitelé Hotelu Adria Praha

„Životní prostředí není ekologie, ale prostředí k životu, je to prostor, ve kterém žijeme“.

„Přáním většiny lidí je mít dobrého souseda. Náš soused si také přeje mít dobrého souseda“.

Karel Doubek

„Pokud má doopravdy fungovat nějaký společenský počin, tak v něm musí být kus lidí, kteří ho dělají, pak bude jedinečný a neopakovatelný“.

„Společensky odpovědná firma se nesnaží o maximalizaci zisku, ale o optimalizaci zisku.“

Hynek Dvořáček

„Vyměnit v hotelu půlku starých žárovek za úsporné ještě není společenská odpovědnost, kterou byste měli prezentovat. Je to laciné a host Vám stejně neuvěří“.

Filip Kühnel

„Všeobecně mnoho lidí dělá společensky odpovědné věci, ale vůbec si to neuvědomuje. Chtěli bychom lidem otevřít oči, říct jim, jaké mají možnosti“.

Václav Stárek

4.4 Shrnutí a interpretace výsledků

Analýza a syntéza získaných dat probíhala na základě subjektivního hodnocení a jeho objektivizace pomocí multikriteriálního vyhodnocování.

Hypotézu, že ekonomické výsledky maximálně determinují možnosti rozvoje společenské odpovědnosti organizací a 3BL managementu, nelze na základě výzkumu potvrdit. 77 % respondentů uplatňování společenské odpovědnosti nepřikládá negativní dopad na ekonomiku hotelu. Šest hotelů včetně dvou malých a dvou středně velikých hotelů z Českých Budějovic uvedlo, že ekonomická situace hotelu s rozvojem společenské odpovědnosti spíše nesouvisí. Zástupci tří společensky odpovědných hotelů ve svých odpovědích uváděli, že společenská odpovědnost není závislá na ekonomické situaci hotelu. Naopak přispívá k jejímu zlepšení, protože je konkurenční výhodou. Získaná data vypovídají o tom, že společenská odpovědnost není většinou hotelů vnímána jako taková finanční zátěž, aby pro její rozvoj bylo nutné vynakládat vysoké finanční prostředky.

Druhou hypotézu, která říká, že malé hotely rodinného typu aplikují společenskou odpovědnost i jinými než ekonomickými nástroji, nelze na základě získaných informací potvrdit. Nebyla nalezena souvislost mezi velikostí hotelu a způsobem uplatňování společenské odpovědnosti. Všechny hotely jsou nuceny snižovat náklady a společenská odpovědnost se v současné době obecně ubírá směrem hledání nových, kreativních a finančně nenáročných řešení. Dva respondenti se přiklánějí spíše k tvrzení, že společenská odpovědnost se snáze uplatňuje v malém nezávislém hotelu, je považována za flexibilnější a méně riskantní. Důležitým aspektem je počet zaměstnanců hotelu, protože je jednodušší pracovat s menším kolektivem. Zástupci tří středně velkých hotelů se nepřiklánějí výrazně ani k jedné z variant a čtyři hotely v Českých Budějovicích považují uplatňování CSR za jednodušší v podmínkách velkého hotelu. V hotelu, který je součástí řetězce, ale může být bariérou možností uplatňování společenské odpovědnosti nastavení systému. Ve velkém hotelu dosažení většího dopadu aktivit CSR vyžaduje obrovské úsilí ze strany všech lidí a větší vstupní náklady. V malém hotelu dochází k využívání stávajících zdrojů, ve velkém hotelu se jedná o projekt.

Z dalších informací, které byly zjištěny během výzkumu, vyplývá, že hotely nemají zpracovaný žádný koncept CSR. Podle dvou respondentů koncept společenské odpovědnosti nemá význam, pokud není podmínkou pro udělení ocenění nebo pro

certifikaci. Hotely, které jsou ukázkou dobré praxe také koncept CSR nemají. Jejich společenská odpovědnost spočívá v jednotlivých činech, ne v konceptu.

Absence pomůcky nebo nástroje, který by pomohl myšlenku, principy a oblasti společenské odpovědnosti pochopit, je však evidentní. S výjimkou hotelů vybraných jako ukázky dobré praxe je úroveň povědomí o tématu společenské odpovědnosti velice nízká. Oslovení zástupci hotelů z Českých Budějovic nevěděli, co dané téma zahrnuje. Pro získání odpovědí na jednotlivé okruhy problematiky CSR bylo nutné podání doplňujících informací a pokládání dílčích dotazů na konkrétní činnosti, které jsou obvykle přirozeným základem uplatňování společenské odpovědnosti. Praxe stále naráží na neporozumění tématu společenské odpovědnosti a na neschopnost vybrat a uskutečnit aktivity, které mají pozitivní sociální, environmentální a ekonomický dopad.

5 Vlastní návrhy a opatření

Východiska pro vlastní návrhy:

- Úroveň povědomí o tématu CSR je nízká.
- Pokud se lidé se společenskou odpovědností neseťkávají v praxi nebo se tomuto tématu cíleně nevěnují, nedokáží definovat a následně uskutečňovat aktivity, které mají pozitivní sociální, environmentální a ekonomický dopad.
- Chybí nástroj, který by pomohl myšlenku, principy a oblasti společenské odpovědnosti pochopit.

5.1 MATICE CSR

Matice CSR není návodem na to, jak být společensky odpovědnou organizací, jedná se o pomůcku, konkrétní nástroj 3 BL managementu, který se pomocí konkrétních příkladů dobré praxe snaží vizualizovat jednotlivé pilíře CSR, participující skupiny a souvislosti mezi nimi.

Pro realizaci byl využit tabulkový procesor MS Excel, jehož funkce jsou pro potřeby matice dostačující. Ve sloupcích Tabulky 16 jsou jednotlivé pilíře CSR a v řádcích nejčastější příklady participujících skupin.

Skupiny stakeholderů, které nejčastěji souvisí s určitým z pilířů CSR, jsou označeny stejnou barvou jako příslušný pilíř. Například nejčastějšími skupinami participujícími v rámci sociálního pilíře jsou zaměstnanci, komunity a neziskové organizace. Sociální pilíř je zvýrazněný červenou barvou, proto jsou řádky, které přísluší těmto skupinám, také zvýrazněné červenou barvou. Tam, kde dochází k průniku, je červená barva intenzivnější. Je tak zvýrazněná oblast aktivit, které jsou typické pro daný pilíř a příslušné participující skupiny. Prázdná MATICE CSR je předmětem Přílohy 15.

Do matice se postupně vyplňují jednotlivé projekty a aktivity organizace, které souvisejí se společenskou odpovědností. Do buněk zvýrazněných intenzivnějším odstínem příslušné barvy se vyplní aktivity s dopadem na stakeholdery typické pro daný pilíř.

Ve světlejších buňkách daného řádku je pak možné zachytit vyváženost dané aktivity z pohledu zasažení do více pilířů CSR najednou tím, že se aktivita v řádku opakuje pod různými pilíři. Pokud se tedy jedná o zcela vyváženou aktivitu, která je společensky odpovědná jak z pohledu ekonomického, tak z pohledu sociálního a environmentálního, objeví se v řádku celkem třikrát.

Pokud aktivita zasahuje pouze některý z pilířů, je možné volné buňky daného řádku využít pro záznam dalších aktivit, které také souvisejí například pouze s jedním pilířem. Názorné příklady jsou uvedeny v Tabulce 16 představující z velké části vyplněnou matici. Pro tuto matici byly použity konkrétní příklady dobré praxe, které vyplývají z předešlého výzkumu a některé další, se kterými se lze setkat v odborných publikacích s tematikou CSR.

Tabulka **Vyplněná MATICE CSR**

	ekonomický pilíř	sociální pilíř	environmentální pilíř
zákazníci	Instalace nádob pro tříděný odpad		Instalace nádob pro tříděný odpad
	omezení četnosti výměny povlečení		omezení četnosti výměny povlečení
	šetrné užívání přírodních zdrojů	šetrné užívání přírodních zdrojů	šetrné užívání přírodních zdrojů
obchodní partneři	výroba ptačích budek	výroba ptačích budek	výroba ptačích budek
		„Jak vy k nám, tak my k vám“	šetrné hygienické prostředky
		aukce pro Matěje	
veřejný sektor	pronajímání sportovišť	odklonění automobilové dopravy	odklonění automobilové dopravy
	tisk orientačních map	tisk orientačních map	tisk orientačních map
	odpadové hospodářství		odpadové hospodářství
zaměstnanci		benefity	Natírání laviček
	školení	Čištění studánky	Čištění studánky
	obnova bylinkové zahrady	obnova bylinkové zahrady	obnova bylinkové zahrady
komunity	Farmářské trhy	Farmářské trhy	Farmářské trhy
		Jahody na domácí marmeládu	Jahody na domácí marmeládu
	Festival zdraví a pohody	Festival zdraví a pohody	Festival zdraví a pohody
neziskové organizace		Mikulášská nadílka	
	chráněná dílna	chráněná dílna	
	informační centrum	informační centrum	
organizace zabývající se životním prostředím	nové technologie	nové technologie	nové technologie
	odpadové hospodářství		odpadové hospodářství
		školení	

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z Tabulky 16 vidět, například pořádání Farmářských trhů je aktivita nejvíce zasahující komunitu a patří pod sociální pilíř, ale dopad má i na pilíř ekonomický a environmentální. Proto se Farmářské trhy objevují v řádku ve všech pilířích CSR. Naproti

tomu Mikulášská nadílka uspořádaná pro dětský domov má význam pro neziskovou organizaci a patří pod sociální pilíř, ale do ostatních pilířů nezasahuje. Kdyby ale zaměstnanci hotelu uspořádali zábavné odpoledne ve Stromovce, jehož součástí by bylo například posbírání odpadků, zasahovala by tato aktivita i do environmentálního pilíře, protože ji lze označit jako péči o životní prostředí, a také do ekonomického pilíře, protože se ušetří peníze za najatou firmu. V matici by se pak objevila v daném řádku pod každým pilířem.

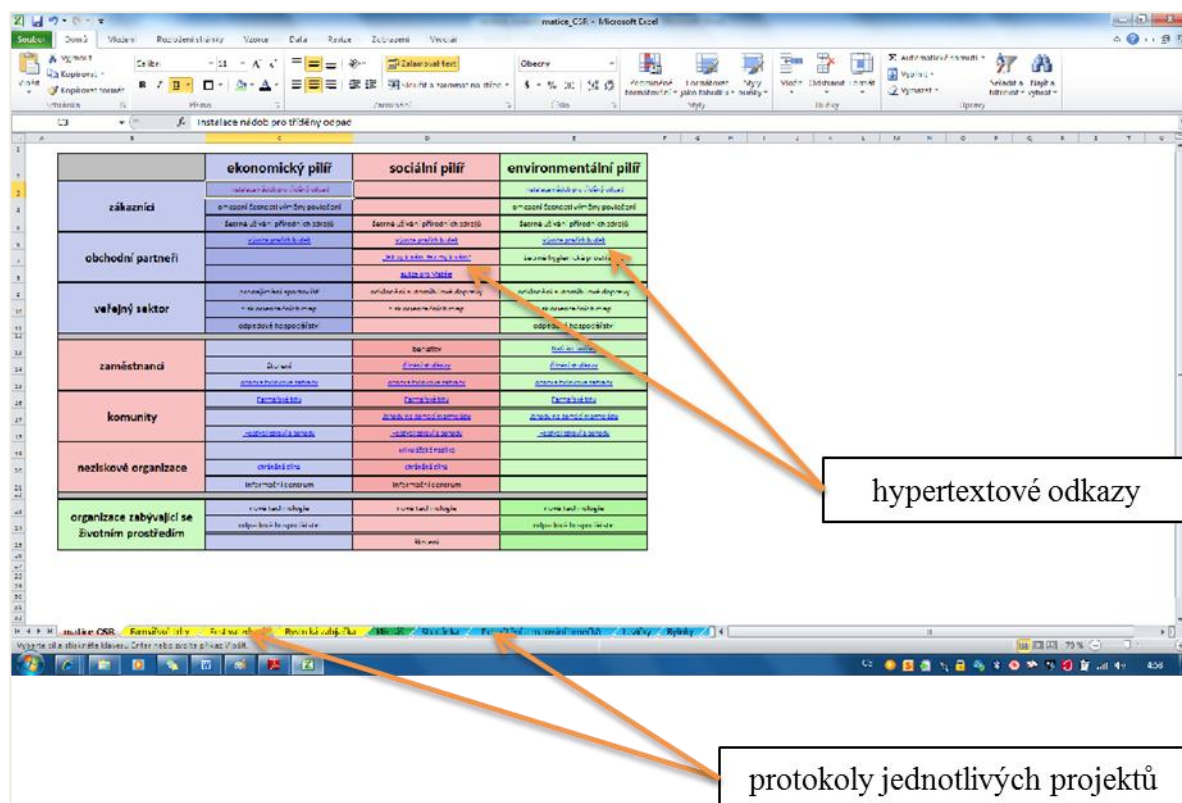
Protože matice sama o sobě neumožňuje rozepisovat podrobnější informace o jednotlivých projektech a aktivitách, o datu a místě jejich konání, o dalších stakeholderech, kteří jsou nějak zapojeni apod., využívá hypertextových odkazů. Viz Obrázek 5. Na dalších záložkách souboru jsou jednotlivé projekty zapsány do jednotně strukturovaných protokolů. Díky hypertextovému odkazu je tedy možné se prokliknout rovnou k detailům určité aktivity. Jak vypadá matice v prostředí MS Excel při prohlížení údajů, je vidět na Obrázku 5. Po kliknutí na hypertextový odkaz se zobrazí protokol vybrané aktivity. Jednotná struktura protokolu aktivity obsahuje: název, datum, místo a frekvenci konání, popis aktivity, zapojené stakeholdery, pilíře, které byly zasazeny a prostor pro poznámky.

Možné využití MATICE CSR

MATICE CSR umožňuje velmi rychle získat přehled o současném stavu společenské odpovědnosti dané organizace. Díky jednoduché vizualizaci je zřejmé, kterým aktivitám se společnost věnuje nejvíce a které doposud neobsáhla. Pokud se například většina aktivit nachází v zeleném environmentálním sloupci, ale modrý ekonomický je prázdný, měla by se organizace zaměřit na to, proč její aktivity nejsou zároveň ekonomicky přínosné a jak toho dosáhnout. Matice se může stát nástrojem pro stanovování a vyhodnocování krátkodobých a dlouhodobých cílů v oblasti společenské odpovědnosti, protože je transparentní a je možné do ní jednotlivé údaje průběžně doplňovat a následně komparovat výchozí stav s konečným. Jako součást výroční zprávy by matice mohla jednoduchým způsobem mapovat aktivity, kterým se organizace věnuje nad rámec svých povinností a cílů.

Jedním ze zásadních přínosů pro tuto práci je to, že matice v souladu s principy 3 BL managementu podporuje vyváženost všech tří pilířů společenské odpovědnosti. U každého projektu se důsledně sledují údaje nejen o participujících skupinách, ale rovněž zasažení jednotlivých pilířů CSR. Tím matice poskytuje přehled o tom, jak byly jednotlivé projekty úspěšné, resp. jak široký byl jejich celkový dopad.

Obrázek MATICE CSR a hypertextové odkazy



Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Protokoly příkladů dobré praxe

Následující Obrázky 6 – 8 jsou konkrétními příklady vyplněných protokolů. Další protokoly příkladů dobré praxe, které byly shromážděny v průběhu zpracovávání této práce, jsou předmětem Příloh 16 – 27. Ve většině případů se jedná o aktivity realizované jednotlivými hotely, které byly v práci označeny jako nositelé společenské odpovědnosti. Smyslem jejich zahrnutí do této práce je ukázat konkrétní činnosti, které naplňují podstatu společenské odpovědnosti.

Obrázek Festival zdraví a pohody

název aktivity:

Festival zdraví a pohody

datum: 29.9.2013

lokality: Wellness Hotel Santon

perioda: 1 x ročně

popis: Festival je primárně soukromou neziskovou iniciativou, nezávislou na veřejném sektoru, nicméně s ním především na municipální úrovni spolupracující; festival je zaměřen teritoriálně na oblast Brna a zde zejména na městskou část Brno Bystrc a její okolí. Záměrem (účelem, smyslem) Festivalu zdraví a pohody je osvěta a přiblížení v tom nejpozitivnějším smyslu alternativního pohledu na způsob života běžné populaci jako protíváha řadě zažitých stereotypů ve společnosti, které nejsou příznivé z hlediska zdraví a celkové pohody a štěstí člověka. Festival prezentuje zdravý způsob života v kontextu pohyb – strava – duše – mysl (vnitřní harmonizace). Společná práce na přípravě a realizace Festivalu mu dává komunitní ráz a podporuje navazování kontaktů, sdílení zkušeností a obecně setkávání lidí s lidmi.

zapojení stakeholderů: veřejný sektor
komunity
neziskové organizace
zaměstnanci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: ekonomický
sociální
environmentální

poznámky:

3. ročník, www.festivalzdraviapohody.cz

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek Trampolíny pro dětský domov

název aktivity:

Trampolíny pro dětský domov

datum:

lokality: OREA Hotel Pyramida Praha

perioda: nárazově

popis:

V rámci vybavování dětských koutků v OREA Hotelu Pyramida skákacími trampolínami, byly zakoupen dva kusy pro dětský domov v Klánovicích. Zaměstnanci trampolíny osobně dovezli a uvedli do provozu.

zapojení stakeholderů: komunity
zaměstnanci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: sociální
ekonomický

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek Natírání laviček

název aktivity:

Natírání laviček

datum:

lokality: Hotel Adria Praha

perioda: jednorázově

popis:

Zaměstnanci hotelu natírali lavičky ve Františkánské zahradě, která leží v těsné blízkosti hotelu. Akce by mohla být označena za teambuilding, nicméně hlavním posláním bylo zlepšení životního prostředí v okolí hotelu, nejen pro zaměstnance hotelu a hotelové hosty, ale též pro obyvatele Prahy a ostatní návštěvníky.

zapojení stakeholdeři: zaměstnanci
komunita
obchodní partneři

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: environmentální
ekonomický
sociální

poznámky:



Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Téma společenské odpovědnosti (CSR) není nové. Společenské odpovědnosti se již desítky let věnuje řada autorů i organizací. Má své zastánce i své odpůrce. V České republice je tento pojem stále málo známý a mnoho lidí neví, co si pod ním představit. Dalším tématem je aplikace společenské odpovědnosti v praxi. Do úvah nad uplatňováním společenské odpovědnosti je třeba zahrnout specifika daného odvětví. Každé odvětví může být, a mělo by být, společensky odpovědné, ale způsob, jak to udělat, nelze paušalizovat.

Tato práce poskytuje ucelený náhled na současnou situaci uplatňování CSR v podmínkách hotelů v Českých Budějovicích v kontrastu s uplatňováním CSR v hotelech, které jsou ukázkou dobré praxe. Matice CSR, která je výsledkem vlastní práce, ukazuje souvislosti mezi jednotlivými pilíři CSR, participujícími skupinami a konkrétními činnostmi, které jsou v souladu s principy uplatňování společenské odpovědnosti.

Hotelnictví je založeno na poskytování služeb. Zákazníky jsou hoteloví hosté, konkrétní osoby, které podvědomě vnímají i skutečnosti, které neumějí pojmenovat. Výsledný dojem, jakýsi pocit, se kterým hotel po pobytu opouští, rozhoduje, jestli se budou opětovně vracet, jestli hotel doporučí přátelům, kolegům a dalším. A na tom závisí dlouhodobá prosperita hotelu. Na hostův dojem působí mnoho skutečností, z nichž některé jsou zřejmé. Samozřejmostí je čistota, odpovídající vybavení, úroveň poskytovaných služeb, úslužnost personálu apod. Společenská odpovědnost není další z položek, které by se daly jmenovat v katalogu ubytovacích zařízení. Svým způsobem je to něco navíc. Něco navíc, co host vnímá mimo hlavní sledované parametry. Jsou to detaily, které ale hotel dokonale odlišují od všech ostatních. Jakkoli pojem společenská odpovědnost může znít imaginárně a neuchopitelně, tvoří jej konkrétní činnosti spojené s běžným provozem hotelu. Stále se počítají náklady, protože doba tlačí na snižování cen. Stále je zapotřebí dodržovat legislativu, která jako by nechtěla podnikatelům pomáhat, někdy spíš naopak. Stále je třeba zamýšlet se nad tím, jak se odlišit od konkurence, aby přibývali noví hosté. Neméně důležité jsou problémy se zaměstnanci, způsobené jejich vysokou fluktuací, neochotou pracovat efektivně a zaměstnavatele nepodvádět. Společenská odpovědnost není všelékem, ale všem vyjmenovaným problémům se věnuje a snaží se je eliminovat.

V podmínkách dnešní, stále velmi konzumní, společnosti jsou lidé ve většině případů orientováni na okamžitý hmotný, finanční nebo jinak spočitatelný zisk. Jejich myšlení je krátkodobé a často krátkozraké. Pojem společenská odpovědnost je proto spíš označením určitého posunu myslí. Vedle hodnot, které se dají vyjádřit penězi, jsou brány v potaz i ty hodnoty, které se těžko měří. Takové věci jako spokojenost, radost, kreativita, sdílení, partnerství, dlouhodobost nebo třeba důvěra se nedají spočítat. Tyto a mnohé další (pro někoho neméně imaginární) pojmy jsou běžnou součástí společenské odpovědnosti. Patří k nim také slušné vychování vznešeně nazývané podnikatelskou etikou, uvědomění si, že na světě nežijeme sami a že tím, že děláme něco navíc pro ostatní, ve skutečnosti obohacujeme sebe. Společenská odpovědnost se rozhodně nerovná bezmyšlenkovitému obdarovávání kohokoli penězi, věcmi nebo čímkoli jiným. Tam, kde byla doposud společenská odpovědnost oceněna, se lidé starají o to, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře, aby měli prostor pro vlastní realizaci. Starají se o prostředí, ve kterém hotel působí, a to jak o to podnikatelské, tak o to, které hotel obklopuje. Synergie toho všeho dohromady tvoří atmosféru hotelu, která na hosta působí, ať už chce či ne.

Vedlejším, ale neméně důležitým efektem společenské odpovědnosti, je konkurenční výhoda, kterou organizace získávají. Pokud je hotel své aktivity schopný správně komunikovat, odlišuje se od ostatních. Zákazníci v dnešní době stále více dbají na kvalitu služeb, za které platí, a správně komunikovaná společenská odpovědnost je značkou kvality. Princip tří pilířů CSR navíc dbá o to, aby snaha o společenskou a environmentální odpovědnost nepopírala hlavní účel podnikání, a sice generování zisku. Jde jen o to, jakým způsobem k tomu dochází. Společenská odpovědnost je tedy prostou součástí dlouhodobého a efektivního podnikání.

7 Summary

This theses provides a comprehensive insight into the current situation of the application of Corporate Social Responsibility (CSR) in terms of hotels in České Budějovice in contrast with the application of CSR in hotels which are an example of good practice. CSR matrix, which is the result of this theses shows the links between the different pillars of CSR, participating groups and specific actions that are consistent with the principles of the application of Corporate Social Responsibility.

The theme of Corporate Social Responsibility is not new. Despite it this concept is still little known in the Czech Republic and many people don't know what to imagine. Each sector can be and should be socially responsible but the way how to do it can not be generalized. Hospitality is based on the providing of services. Customers are our guests, concrete people who subconsciously perceive the facts that they can not even name. The resulting impression decides if they will come back again if they will recommend hotel to their friends, colleagues and others. And that is what the long-term hotel prosperity depends on. Social responsibility is something little more what guest perceives outside the monitored parameters. These are details that hotel perfectly distinct from all others.

Although the concept of social responsibility may sound imaginary and unreachable it consists of specific activities associated with the normal operations of the hotel. Still counting the cost because of the time to push down prices. It is still necessary to comply with legislation that did not seem to help entrepreneurs. You still need to think about how to stand out from the competition that will bring you new guests. Equally important are issues with employees, due to their high turnover, unwillingness to work effectively and employers cheat. Social responsibility is not a panacea but it deals and tries to eliminate all the listed problems.

In today's terms, still very consumerist society, people are in most cases oriented to immediate physical, financial or otherwise counted profit. Their thinking is often short-term and shortsighted. The concept of social responsibility is therefore rather marked as a shift in their thinking. Satisfaction, joy, creativity, sharing, partnership, or long-term confidence can not be counted. These terms are a normal part of social responsibility. It also includes manners grandly called business ethics, realizing that we do not live alone in the world and that by doing something in addition to others in fact enrich ourselves. Corporate Social

Responsibility is certainly not equal unthinking giving money, things, or anything else to anyone. In hotels which has won a social responsibility award people care about many things, about employees to feel lucky and valuable at work. They care about the environment which the hotel operates in as well as about business partnership. Synergy of it all together makes the special atmosphere which the guest perceives whether we want it or not.

Key words

Sustainable Development; Corporate Social Responsibility; Tripple bottom line management; Economic, Social and Environmental Pillar; Stakeholders; Hospitality; Hotel

8 Seznam použitých zdrojů

AA1000 AccountAbility Principles Standard. *AccountAbility: Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development* [online], 2008. c2012 [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/standards/aa1000aps.html>

About Us. *World Travel Awards* [online]. 1993 - 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.worldtravelawards.com/about>

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, 2006, 45 s. ISBN 80-902-9656-4.

BERÁNEK, Jaromír. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2003, 218 s. ISBN 80-867-2400-X.

Byznys pro společnost: *Fórum odpovědných firem*. [online]. 2010 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/o-platforme.html>

Certifikace systémů řízení: OHSAS 18001. ITC: *Institut pro testování a certifikaci a.s.* [online]. c2012, [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/cz/testovani-certifikace.php?kategorie=1052>

Cestovni-ruch.cz. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky kategorie hotel, hotel garni, pension a motel*. [online]. 2006 [cit. 2013-08-03]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/klasifikace2006.pdf>

Clarion Congress Hotel České Budějovice - Ubytování [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelceskebudejovice.com/>

CSR solutions. *CSR solutions* [online]. 2009 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.csr-solutions.cz/csr>

ČERNOHORSKÁ, L. *Metody měření společenské odpovědnosti firem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 190 s. Vedoucí disertační práce Doc. RNDr. Anna Putnová, Ph. D., MBA.

Česká společnost pro jakost. *CSR: Společenská odpovědnost organizací (firem) SOF / Corporate social responsibility - CSR*. [online]. 2007 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/csr-cz.html>

DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-03.

DYTRT, Zdenek. *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě: Cesta do inovační společnosti*. 1. vyd. Žilina: Georg, 2012. ISBN 978-80-89401-75-8.

Evropská společenství. In: *Ekoznačka EU: Turistická ubytovací zařízení* [online]. 2006 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/brochures/consumers/cs/holiday.pdf>

FERRELL, O. C., FRIEDRICH, J., FERRELL, J.: *Business Ethics*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005

Gastronomie. *Grand Hotel Zvon* [online]. 2012 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z: <http://www.hotel-zvon.cz/gastronomie/>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2

Historie. *Hotel Zátkův Dům* [online]. 2004 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z: <http://www.zatkuvdum.cz/historie.htm>

Hodnocení hostů. *Hotel Václavské náměstí v Praze. Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs/o-hotelu-adria/hodnoceni-hostu>

Home. *Hotel Zátkův Dům* [online]. 2004 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z: <http://www.zatkuvdum.cz/index.php>

Hotel České Budějovice: *Grand Hotel Zvon* [online]. 2012 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z: <http://www.hotel-zvon.cz/>

Hotel Santon: *Wellness a ubytování Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.brno-hotel-wellness.cz/cz/>

Hotel Savoy [online]. 2008-2012 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.hotel-savoy-cb.cz/cz/index.php>

Hotel U Solné brány hotel České Budějovice, ubytování v centru města. [online]. 2007 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.hotelusolnebrany.cz/>

Hotel Václavské náměstí v Praze. *Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs>

Hotel. *Hotel Zátkův Dům* [online]. 2004 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z: <http://www.zatkuvdum.cz/hotel.htm>

Hotel. *Chateau Mcely* [online]. 2010 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.chateaumcely.com/cs/hotel.php>

Hotelové aktivity. *Hotel Václavské náměstí v Praze. Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs/o-hotelu-adria/aktivity-hotelu>

How It Works. *World Travel Awards* [online]. 1993 - 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.worldtravelawards.com/how-it-works>

In: *GREEN MANAGEMENT.* [online]. [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/40090ab2-4f67-4a85-bce4-c1e78310772f/GetFile36.pdf>

In: www.mmr.cz. *Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj o technických požadavcích na stavby*, 2009, č. 268/2009.

INDROVÁ, Jarmila. *Hotelový management: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 138 s. ISBN 80-707-9775-4

ISMAIL, M. *Corporate Social Responsibility and It's Role in Community Development: An International Perspective*. The Journal of International Social Research, 2 / 9. [online]. 2009 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/ismail_maimunah.pdf

ISO 14001:2004. *ISO.CZ* [online]. c2012 [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40

ISO 26000 - Social responsibility. *International Organization for Standardization: International Standards for Business, Government and Society* [online]. c2011 [cit. 2013-08-08]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm#std-graph1

ISO 26000 - Social responsibility. *ISO - International Organization for Standardization* [online]. 2013 [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Jiří JEŽEK a Miroslav PAVLÁK. *Cestovní ruch*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1995, 281 s. ISBN 80-708-2185-X.

KALOUSOVÁ, Pavlína. *Od filantropie k odpovědnosti aneb TOP Filantrop 2011*. In: TOP Filantrop 2011 - Publicon Hlavní strana [online]. 2010 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/CSR-forum-6-2010/Od-filantropie-k-odpovednosti-aneb-TOP-Filantrop-2011.html>

KLÁŠTERKA, Ing. Jan, et al. *EMAS Systém environmentálního řízení a auditu: Příručka k Programu EMAS*. Planeta: odborný časopis pro životní prostředí. 2007, XV, 1/2007. ISSN 1801-6898. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/webpub2.nsf/\\$pid/MZPAPFIVNKW4/\\$FILE/planeta1_final.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/webpub2.nsf/$pid/MZPAPFIVNKW4/$FILE/planeta1_final.pdf)

Konferenční prostory. *Grand Hotel Zvon* [online]. 2012 [cit. 2013-08-19]. Dostupné z: <http://www.hotel-zvon.cz/konferencni-prostory/>

- KOSMÁK, Petr. *Aktuální stav hotelového podnikání*. [online]. 1999-2011 [cit. 2013-08-04]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hoteliery/kosmak/aktualni.php>
- KOSMÁK, Petr. *Hotelové podnikání a integrační procesy*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová, 2005. ISBN 80-86578-50-X
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0
- KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1 stana 15
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. [cit. 2013-02-13]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=o6SgPv4ZWGEC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- McKinsey 7S framework. *Strategic Planning London / Business Planning London / Marketing Strategy London* [online]. 2013 [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <http://www.competetowin.co.uk/know-how/strategic-planning/mckinsey-7s-framework/>
- Naše služby. *Hotel Budweis* [online]. 2009 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.hotelbudweis.cz/nase-sluzby>
- NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6.
- NOVACKÁ, L. *Cestovní ruch, technika služeb, delegát a průvodce*. Bratislava: Ekonom, 2010, 471 s. ISBN 978-80-225-2982-2
- NOVACKÁ, L. *Cestovný ruch, udržateľnosť a zodpovednosť na medzinárodnom trhu*. Bratislava: Ekonómia, 2013, 169 s. ISBN 978-80-225-3475-8

Novinky.cz. *Jak vypadá brutalismus? Vydejte se do „nejošklivějšího“ hotelu v Praze* [online]. 2003 - 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/komerční-clanky/295476-jak-vypada-brutalismus-vydejte-se-do-nejosklivejsiho-hotelu-v-praze.html>

NOZAROVÁ, Věra. *Společenská odpovědnost organizace*. České Budějovice, 2012. Dostupné z: http://theses.cz/id/r4784p/DP_-_Vra_Nozarov_2012.pdf. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Ing. Hana Doležalová, Ph.D.

O Adrii. *Hotel Václavské náměstí v Praze. Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs/o-hotelu-adria>

O nás. *Hotel Budweis* [online]. 2009 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.hotelbudweis.cz/o-nas>

Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014. In: KOM (2011) 681. 2011. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM%282011%290681_CS.pdf

Oficiální jednotná klasifikace. In: *Standardy kvality služeb v cestovním ruchu* [online]. 2010 [cit. 2013-09-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/d2e0a220-2540-4d5b-a0e0-798762e1a82c/Oficialni-jednotna-klasifikace-CR-2010-2012.pdf>

Oficiální klasifikace v ČR. *Hotelstars Union - HotelStars.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-08-03]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>

OLSON, Eric. *BSR and the State of CSR: What We Mean When We Say 'CSR'*. BSR: The Business of a Better World [online]. 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.bsr.org/en//our-insights/bsr-insight-article/bsr-and-the-state-of-csr-what-we-mean-when-we-say-csr>

OREA Wellness Hotel Santon. *OREA HOTELS* [online]. 2011-2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.orea.cz/cz/orea-wellness-hotel-santon>

PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2002, MMR, ČR, Praha, 448 str.

- PÍCHA, Kamil. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2012, 103 s. Ekonomie studium. ISBN 978-808-7197-554
- Pokoje. *Hotel Václavské náměstí v Praze. Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs/pokoje>
- PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- Restaurace. *Hotel Savoy* [online]. 2008-2012 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.hotel-savoy-cb.cz/cz/restaurant.php>
- Restaurace. *Hotel U Solné brány hotel České Budějovice, ubytování v centru města*. [online]. 2007 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.hotelusolnebrany.cz/hotel.php?cz/ubytovani-ceske-budejovice/restaurace/>
- SA 8000 - Sociální odpovědnost. *BUSINESS LEADERS FORUM* [online]. 2008 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.csronline.cz/Page.aspx?SA8000>
- Salónek. *Hotel U Solné brány hotel České Budějovice, ubytování v centru města*. [online]. 2007 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.hotelusolnebrany.cz/hotel.php?cz/ubytovani-ceske-budejovice/salonek/>
- Siegel, Gale: *Brand strategy, customer experience, design and naming consultants. Five Ideas for Using Brand to Drive Guest Loyalty*. [online]. 2012 [cit. 2013-08-04]. Dostupné z: http://www.siegelgale.com/white_paper/five-ideas-for-using-brand-to-drive-guest-loyalty/
- Slovník pojmů - Business Leaders Forum. *Business Leaders Forum* [online]. 2012 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>
- SOMOROVÁ, V. *Smernica pre benchmarking výkonnosti*. Časopis EUROSTAV [online]. 2010, roč. 2013, č. 6 [cit. 2013-08-23]. Dostupné z: <http://www.casopiseurostav.sk/casopis-eurostav/2013/6-2013/smernica-pre-benchmarking-vykonnosti>

Speciální nabídky. *Hotel Václavské náměstí v Praze. Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs/rezervace/luxusni-balicky>

Speciální nabídky. *Chateau Mcery* [online]. 2010 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.chateaumcery.com/cs/specialni-nabidky.php>

Společenská odpovědnost firem: *Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Top partners, s.r.o., 2008.

Společenskou odpovědností k vyšším ziskům. *EKONOM.IHNED.CZ - inspirace - řízení*. [online]. 2012 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-55980530-spolecenskou-odpovednosti-k-vyssim-ziskum>

ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 192 s. [cit. 2013-02-13]. ISBN 978-80-247-4293-9. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=_C7FAvDB4wkC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false

TOP Odpovědná firma: TOP 2012. *TOP Odpovědná firma* [online]. 2012 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://topodpovednafirma.cz/top-2012.html>

TRITON Restaurant. *Hotel Václavské náměstí v Praze. Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs/unikatni-restaurace>

TRNKOVÁ, J. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Business for Social Responsibility [online], 2006. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/>

Ubytování, dovolená, kongresy, lázně, wellness, hory. *OREA HOTELS* [online]. 2011 - 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.orea.cz/>

Ubytování. *Hotel Budweis* [online]. 2009 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.hotelbudweis.cz/ubytovani>

Ubytování. *Hotel Santon: Wellness a ubytování Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.brno-hotel-wellness.cz/cz/ubytovani/>

Ubytování. *Hotel Savoy* [online]. 2008-2012 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.hotel-savoy-cb.cz/cz/accomm.php>

Ubytování. *Hotel U Solné brány hotel České Budějovice, ubytování v centru města*. [online]. 2007 [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.hotelusolnebrany.cz/hotel.php?cz/ubytovani-ceske-budejovice/ubytovani/>

VAVREČKA, Mojmír a Václav LEDNICKÝ. *Pojmový slovník managementu: (česko-anglicko-německo-ruský)*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999, 202 s. ISBN 80-704-2555-5.

WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání* [online]. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 167 s. [cit. 2013-02-12]. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5. Dostupné z: books.google.cz/books?isbn=807400192X

Zajímavosti. *Hotel Santon: Wellness a ubytování Brno* [online]. 2013 [cit. 2013-08-17]. Dostupné z: <http://www.brno-hotel-wellness.cz/cz/zajimavosti/>

Zelený hotel. *Hotel Václavské náměstí v Praze. Hotel Adria Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-08-15]. Dostupné z: <http://www.adria.cz/cs/o-hotelu-adria/zeleny-hotel-v-praze>

Seznam použitých zkratk

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky
APS	AccountAbilityPrinciples Standard
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec)
CCI	Corporate community investment (Podpora veřejně prospěšných projektů)
CQS	Certified Quality Systems
CSR	Corporate Social Responsibility
DNV	Det Norske Veritas
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	Environmental Management Systém
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
LBG	London Benchmarking Group
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
GRI	Global Reporting Initiative
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OHSAS	Occupational Health and Safety Advisory Services
OSN	Organizace spojených národů
PČR	Parlament České republiky
PR	Public Relations
SAI	Social Accountability Marketing
UN WTO	Světová organizace cestovního ruchu
3BL	Triple – bottom Line

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1	Stakeholders	25
Obrázek 2	Společenská odpovědnost firem a CCI ve fungování firmy.....	27
Obrázek 3	Jednotlivé kroky zavedení CSR do strategie firmy	35
Obrázek 4	Květina EU.....	40
Obrázek 5	MATICE CSR a hypertextové odkazy.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1	Kritéria pro benchmarking – volně dostupné zdroje informací	45
Tabulka 2	Data pro benchmarking – volně dostupné zdroje informací	46
Tabulka 3	Vztah velikosti hotelu a uplatňování CSR	47
Tabulka 4	Zastoupení hotelů v jednotlivých třídách.....	47
Tabulka 5	Poměr značkových a neznačkových hotelů.....	48
Tabulka 6	Rozdělení hotelů podle města a lokality	49
Tabulka 7	Úspěšné projekty CSR a jejich prezentace.....	50
Tabulka 8	Webové stránky hotelů – subjektivní hodnocení	50
Tabulka 9	Kritéria pro benchmarking – informace od respondentů.....	51
Tabulka 10	Srovnání hotelů dle vstřícnosti poskytnout rozhovor, povědomí o CSR a uplatňování společenské odpovědnosti.....	52
Tabulka 11	Dílčí výsledky srovnání hotelů dle vstřícnosti poskytnout rozhovor, povědomí o CSR a uplatňování CSR.....	53
Tabulka 12	Úroveň dílčích oblastí CSR v oslovených hotelech	54
Tabulka 13	Vliv ekonomických výsledků hotelu na rozvoj CSR.....	56
Tabulka 14	Vliv velikosti hotelu na uplatňování CSR.....	57
Tabulka 15	Vliv ekonomické krize na CSR	58
Tabulka 16	Vyplněná MATICE CSR.....	63

Seznam příloh

- Příloha 1: Pilíře CSR
- Příloha 2: Hotel Adria Praha
- Příloha 3: Hotel Budweis České Budějovice
- Příloha 4: Clarion Congress Hotel České Budějovice
- Příloha 5: Chateau Mcely
- Příloha 6: OREA Hotel Pyramida
- Příloha 7: OREA Wellnes Hotel Santon
- Příloha 8: Hotel Savoy
- Příloha 9: Hotel U Solné brány
- Příloha 10: Hotel Zátkův dům
- Příloha 11: Grandhotel Zvon
- Příloha 12: Ing. Václav Stárek, prezident Asociace hotelů a restaurací ČR
- Příloha 13: Aktivity Hotelu Adria Praha (fotodokumentace)
- Příloha 14: Kalendář akcí 2013 OREA Wellness Hotelu Santon
- Příloha 15: Prázdná MATICE CSR
- Příloha 16: Farmářské trhy OREA Wellness Hotelu Santon
- Příloha 17: Zabijačka u OREA Wellness Hotelu Santon
- Příloha 18: Mikulášská nadílka Grandhotelu Zvon České Budějovice
- Příloha 19: Čištění studánky – Hotel Adria Praha
- Příloha 20: Akce pro obchodní partnery – Hotel Adria Praha
- Příloha 21: Bylinková zahrada – Hotel Adria Praha

- Příloha 22: Výroba ptačích budek – Hotel Adria Praha
- Příloha 23: Třídění odpadu – Hotel Adria Praha
- Příloha 24: Sběr jahod – Hotel Adria Praha
- Příloha 25: Aukce pro Matěje – OREA Hotel Pyramida Praha
- Příloha 26: Břevnovská zabijačka – OREA Hotel Pyramida Praha
- Příloha 27: Sbírka pro CZEPA – OREA Hotel Pyramida Praha
- Přílohy 28: Záznam informací získaných z volně dostupných zdrojů a z rozhovorů

Přílohy

Příloha 1: Pilíře CSR

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř		Environmentální pilíř
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů			
zákazníci/spotřebitelé	zaměstnanci	státní orgány	organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí
smluvní/obchodní partneři	odbory	neziskové organizace	
investoři	zaměstnavatelé		
veřejný sektor	místní komunity		
	podniky		
	státní orgány		
Problémy			
Odpovědné řízení dodavatelských řetězců	různorodost na pracovišti	sociální integrace (tolerance, sociální koheze)	<u>1. užívání zdrojů</u>
kvalita	rovné příležitosti	péče o zdraví	nakládání s vodou
inovace	rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem	vzdělávání	těžba nerostných surovin a jejich vyčerpání
bezpečnost produktů	zdraví a bezpečnost	kvalita života (sport, kultura)	energie-klimatická změna, kyselé deště
férové ceny	školení a rozvoj pracovníků	ekonomická obnova a rozvoj	<u>2. odpady</u>
uspokojení zákazníků a očekávání zákazníků	uspokojení z práce	místní infrastruktura	nakládání s půdou, kontaminace půdy a podzemních vod, skládky
etická reklama	platy a odměny a požitky	bezpečnost	<u>3. znečištění</u>
transparentnost	vytváření/ochrana pracovních míst	lidský kapitál	vzduch (ozonová díra, kyselé deště, smog, ...)
ochrana duševního vlastnictví	pracovní práva	lidská práva	voda
korupce	lidský kapitál		půda
			snížení biologické diverzity
Nástroje			
štítek (informace o produktech)	povědomí zaměstnanců o legislativě	peněžní dary	předjímání legislativy
charta spotřebitele	vztahy s odbory	věcné dary	životní cyklus
marketing	účast zaměstnanců v rozhodovacích procesech	služby poskytované zdarma	formální a neformální systémy ekonomického řízení
vnější komunikace	pružné pracovní vzorce	půjčování podnikových zdrojů	ekologické značky
standarty (ISO 9000, SA 8000, sociální značky)	druhotné programy	zapojení zaměstnanců/dobrovolnictví	deklarace environmentálních produktů
systém řízení kvality	partnerství s vnějšími systémy/zainteresovanými subjekty	firemní filantropie	čistší produkce
kodeks chování	standarty (SA 8000, sociální značka)		věda a výzkum
corporate governance			prostorové plánování
			dopravní plánování
			dobrovolné dohody

Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání (2010)

Příloha 2: Hotel Adria Praha

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Hotel Adria je čtyřhvězdičkový hotel superior nacházející se na Václavském náměstí v centru Prahy v sousedství Františkánské zahrady. Hotel je provozován od roku 1912 a poskytuje ubytovací, konferenční a restaurační služby, nabízí množství domácích produktů, několik salónek pro jednání a různé akce, lobby bar a další služby. Hotel Adria se aktivně stará o své okolí a pořádá mnoho akcí, kterými podporuje lepší životní prostor svých hostů, ale také obyvatel Prahy. Díky těmto aktivitám a celkovému přístupu obdržel již řadu ocenění.

Hotel se řadí díky svým aktivitám na ochranu přírody a svého okolí mezi zelené hotely. Hlavní myšlenkou je, že hotel poskytující ekologicky šetrné služby nemusí být nutně v přírodě, ale přátelsky se lze chovat i k životnímu prostředí ve svém okolí. Hosté se do jednotlivých aktivit mohou libovolně zapojovat. Mezi hlavní aktivity hotelu se řadí minimalizace odpadu, úspora elektrické energie, vody a tepla, rozšiřování zelených ploch v Praze a péče o nejbližší okolí.

Aktivity hotelu spojené s CSR:

- péče o studánku Petřínky
- natírání laviček ve Františkánské zahradě
- instalace ptačích budek
- jízda do práce na kole
- výroba vlastní marmelády

Získaná ocenění související s CSR:

- Ekoznačka EU „Květina“ v roce 2008
- Green Manager roku 2008 – ocenění udělené řediteli hotelu Karlu Doubkovi za dlouhodobou ochranu životního prostředí
- 2. místo v soutěži EU Ecolabel Communication Award za propagaci konceptu Ekoznačky
- Top odpovědná malá firma 2011

- Ocenění E.ON Energy Globe Award ČR 2012 v kategorii Vzduch (www.adria.cz [online], 15. 8. 2013)

Informace získané řízeným rozhovorem

Osloven byl Ing. Karel Doubek, generální manažer Hotelu Adria Praha, člen ekologické sekce AHR ČR, držitel několika ocenění souvisejících s CSR. Rozhovor probíhal 15. 3. 2013 v Hotelu Adria Praha, součástí byla prohlídka s vysvětlením konkrétních aktivit hotelu, které se společenskou odpovědností souvisejí.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

„Dřív než budu odpovídat na otázky, tak bych chtěl říct, proč to všechno děláme. Neděláme to vůbec kvůli společenské odpovědnosti, resp. to není ten hlavní cíl. My jsme přesvědčení, že společenská odpovědnost je spíš nástroj, kterým můžeme přispívat k prosperitě. Je zde ještě jeden důležitý prvek a to, že k tomu, aby byl hotel ekonomicky úspěšný, tak je podstatné, aby v něm byl host šťastný a spokojený. V tu chvíli tam víc utrácí a vrací se. K tomu, aby byl šťastný, můžou přispět technické vymoženosti, ale to je drahé, nebo to, že bude něco zadarmo, ale to je nereálné. Anebo může být šťastný, protože v hotelu pracují šťastní a spokojení lidé, a to je ta cesta, kterou jsme si vybrali my. Obvykle jsou lidé šťastnější doma než v práci, protože tam mají prostor pro to, aby se mohli realizovat, dělají věci, které jsou blíž jejich hodnotám. Moje cesta je taková, že se snažím najít co největší průnik mezi hodnotami zaměstnance, hodnotami firmy a celospolečenskými hodnotami. To je efektivní klíč k tomu, aby byly všechny tři strany spokojené, což má vliv i na hosta a výsledkem je ekonomický efekt. Společenské odpovědnosti se opravdu nevěnujeme s pocitem, že spasíme svět. Myšlenka spasitelů či misionářů je sice dobrá, ale není dlouhodobě udržitelná. I filantropie má smysl, ale nemá smysl zůstat pouze u filantropie. Filantropie pravděpodobně vznikla tak, že někdo měl dostatek a byl úspěšný v oblasti, která ho ale přestala naplňovat a nebyla dostatečná pro jeho osobní hodnoty, a proto měl potřebu uchopit ještě něco jiného. Komerční sféra má tu vlastnost, že z celého spektra hodnot dokáže naplňovat jenom některé. Hodnoty typu inspirace a sounáležitost tam chybí. Proto asi filantropie vznikla, protože podpořit někoho nebo nějaký projekt, je nejjednodušší způsob, jak tyto hodnoty naplnit. Taky máme takovou zkušenost, ale v současné době už žádnou filantropii neděláme, protože jsme byli

nespokojení, jak se prostředky používají, že o nich nemáme přehled, existují pochybnosti o tom, jestli se nejedná o podvod apod. Proto v dnešní době sami vstupujeme do projektů, sami se chováme společensky odpovědně a není to tak, že bychom jenom dávali peníze. Samotný posun od filantropie k jiným aktivitám je způsoben právě zkušeností. Pokud nám nepřinesla filantropie to uspokojení, které jsme chtěli, tak jsme to začali dělat jinak, víc a hlavně osobně.“

Vztah k životnímu prostředí:

„Z mého pohledu životní prostředí není ekologie, ale prostředí k životu, je to prostor, ve kterém žiju, a je podstatné, abych v něm mohl žít já, moje okolí apod. Dlouho mi trvalo, než jsem si to sám srovnal, protože zavedené veřejné schéma považuje životní prostředí za ekologii a to je velmi svazující. Náš hotel stojí na Václavském náměstí a jezdí sem především zahraniční klientela. My se můžeme uzavřít uvnitř hotelu a věnovat se pouze těmto hostům. Patrně budeme i velmi úspěšní a efektivní, ale jen krátkodobě. Nikdy nevíme, co přijde, tito hosté mohou přestat jezdit a my zůstaneme úplně sami, protože nebudeme mít žádné vztahy s okolím. My se snažíme, v souladu s myšlenkou majitelů, kooperovat s prostorem kolem nás, ostatními organizacemi, s firmami, se správou města, s magistrátem a hodně podporovat rozvoj této oblasti. Konkrétní aktivity, které děláme, jsou spojené s péčí o Václavské náměstí, a to například prostřednictvím Sdružení Nového Města pražského o.s., jehož jsem zakládající členem. V současné době je sdružení plnohodnotným partnerem orgánům, které se mají o toto prostředí starat, jako je magistrát města, primátor, městská část, odbor dopravy, odbor výstavby, policie, památkáři atd. Jako partneři předkládáme svou vizi, kterou máme zkonzultovanou, což oni nemají, takže ji rádi přejímají. A jsme tedy přizýváni k tomu, abychom měli možnost ovlivňovat tento prostor. V roce 2005 vznikla studie pro revitalizaci Václavského náměstí, kterou sdružení neustále připomíná a předkládá. Výsledkem našeho snažení je pro zatím to, že byla loni uzavřena spodní část Václavského náměstí a vznikla tam pěší zóna tak, aby centrum města bylo i místem setkávání lidí.

Samozřejmě chceme, aby nás host vnímal jako originální hotel. Tady jsou si jednotlivé hotely velmi podobné, ale my na rozdíl od jiných hotelů v centru Prahy máme ve vnitrobloku Františkánskou zahradu, kde byly tradičně pěstovány bylinky, a je to doslova

oáza klidu. Zahrada patří městské části Praha 1 a bylinky se léta vyhazovaly na kompost, takže jsme se nejdříve domluvili, jestli si tam ty bylinky můžeme chodit stříhat, čemuž bylo vyhověno. Abychom ze zahrady jen nebrali, natřeli jsme lavičky, které byly posprejované, a to jen jako zaměstnanci hotelu, protože jsme cítili, že to té zahradě chceme nějak vrátit. Při natírání laviček nás potkalo několik obchodních partnerů, byli z naší aktivity nadšení a nabízeli svou pomoc. Další rok jsme je na podobnou akci přizvali a tím jsme udělali nejen prospěšnou věc, ale byl to i obchodní nástroj, prostředek stmelování. A pak se to dál nabalovalo bez toho, že bychom vymýšleli nějaké projekty, všechno to přicházelo samo. Bylinky ze zahrady jsme dávali na snídaně a zjistili jsme, že vlastní produkty jsou pro lidi lékavé. Tak jsme přemýšleli, co bychom ještě mohli přidat, a vznikl nápad uvařit vlastní jahodovou marmeládu. Dojeli jsme se zaměstnanci na sběr jahod a ze 70 kilogramů jsme navařili vlastní marmeládu, což mělo u hostů obrovský úspěch, protože hosti ocení, že to udělali zaměstnanci hotelu sami a navíc je to chutné. A když došly jahody, udělali jsme hrušky. Je to jako teambuilding, máme vlastní regionální produkt, je to levné, je to přitažlivé pro hosty. Ze snídání v našem hotelu se stal časem komplexní projekt. Už když host vstoupí do jídelny, tak se snažíme, aby se cítil jedinečně a zároveň jako doma. Smyslem je, aby host snídal v klidu co možná nejbližší svým obvyklým rituálům, takže namísto čísla pokoje se ho ptáme na jméno, abychom mu mohli nabídnout hrneček s monogramem. Tím my máme kontrolu, kdo už snídal, a zároveň vše probíhá v přátelské klidné atmosféře. Hrnečky malovali naši zaměstnanci, obchodní partneři a jejich děti a klienti chráněných dílen. K hrnečku dostává host informace o nabídce snídaně, včetně prezentace vlastních a regionálních produktů (česká Melta, naše vlastní bylinkové čaje, med od pražského včelaře, lívance, které sami pečeme nebo oplatky podle receptu naší zaměstnankyně). Pokud se i zaměstnanec má cítit na snídaních dobře, tak je určitě dobré, když třeba upeče něco svého.

Životní prostředí se snažíme zpříjemnit našim hostům i tak, že pro ně máme připravený návrh trasy pro ranní běh, aby nemuseli běhat po Václavském náměstí. Trasa vede přes Vltavu až na Petřín. Aby hosté měli nějaký cíl a věděli, že doběhli, kam měli, a abychom to zase Petřínu nějak vrátili, vzali jsme si pod patronaci místní studánku a pečujeme o ni. Každoročně ji se zaměstnanci jezdíme na kolech čistit.

Další akcí, která se uskutečnila, bylo vyrábění ptačích budek s obchodními partnery a jejich dětmi. Impulzem pro to bylo, že jsem za oknem své kanceláře uviděl datla. Následně jsem zjistil, že v centru Prahy je mnoho druhů ptáků, tak jsme začali vyrábět budky. Ty nyní visí v zahradě, všichni se tam na ně mohou chodit dívat. V zimě jsme pak dělali krmítka. Tyto aktivity jsou dobré nejen pro životní prostředí, ale také proto, že obchodní partneři získají pevnou vazbu k našemu hotelu.

Z dalších aktivit je třeba Hodina Země, ke které se tradičně připojujeme, a na našich stránkách jsou dostupné další informace.

Je těžké zkrátce vysvětlit celou myšlenku toho, co děláme. Pro zjednodušení komunikace je zapotřebí mít symbol nebo značku. Před čtyřmi roky jsme tedy celkem bez komplikací získali ekoznačku EU (Květinu). Jednou z podmínek bylo mít dávkovače na kosmetiku na pokojích, nemít jednoporcové balení. Rozhodli jsme se, že to, co bude uvnitř dávkovačů, by mělo být vůči životnímu prostředí šetrné. V té době v České republice nebyla žádná kosmetika, která by tato ekologická kritéria splňovala. Požádali jsme tedy našeho dodavatele, aby tyto produkty sehnal, což se mu podařilo v Itálii.

Jedním ze symbolů našeho celkového přístupu je i to, že jsme na klíčové místo v hotelu, a to na recepci, umístili hned k výtahu nádoby na tříděný odpad. Ještě než jsme stačili vyvěsit cedulku, která by vyzývala k zapojení při péči o životní prostředí, hosté okamžitě, přirozeně začali třídít. Musím bohužel říct, že návyk třídít je v rámci republiky obvyklý hlavně v Praze. V Praze je situace taková, že tříděný odpad je v podstatě významně levnější než komunální. Má to i své limity, pokud popelnici nenaplníte, tak se to samozřejmě nevyplácí. Další výhodná věc v centru města jsou vysokoobjemové shozové nádoby. Ty jsou v podzemí a jednou za nějaké období jsou vyváženy. Tyto nádoby jsou původně určeny pouze pro fyzické osoby bydlící v daném místě. Takových osob je ale na Václavském náměstí opravdu málo, takže to využívají hlavně firmy, což ale není tak úplně v souladu s vyhláškou, protože správně by firmy měly tento odpad odvézt nebo nechat odvézt na vlastní náklady. Z mého pohledu je tato situace spíše administrativní bariérou, kterou někdo vymyslel s dobrým úmyslem, ale tato bariéra je překonaná a lidé odvezou na své náklady jen tolik tříděného odpadu, aby dostali razítko, které potřebují, a zbytek hodí do těchto nádob. I to je přeci dobré, protože třídí odpad. Podnikatelé by měli být motivováni ne svým vlastním entusiasmem, ale konkrétním ekonomickým prospěchem,

který jim třídění přinese. V ostatních regionech narážím na to, že pokud se bavíme o společenské odpovědnosti a péči o životní prostředí, tak slyším: „Jo, to my známe, to je to třídění odpadů“.

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„Já etiku a morálku vidím převážně v našem rozhodnutí neuzavřít se okolnímu světu a hodně spolupracovat, čímž jsme se stali zajímavými pro naše partnery. Konkrétně já jsem přestal být nepřítelem starosty, protože jsem s ním komunikoval a snažil jsem se mu pomoci v jeho problémech. Tím, že mu například přinesu koncepci projektu, mu usnadním práci, a on mě pak také podpoří. Starosta nastupuje na určité funkční období a mnoho lokálních problémů a projektů nemůže znát, proto je i pro něj dobré spolupracovat s lidmi, kteří v daném místě dlouhodobě žijí a pracují a především mají zájem na tom, aby se zde věci zlepšovali. Tento hotel je starý 100 let a já, když jsem před 20 lety nastupoval, setkal jsem se s jeho majiteli, kteří hotel dostali v restituci po svém dědečkovi. V té době jim bylo zhruba 55 – 60 let, jeden stále žije, druhý je rok po smrti. Čekal jsem, že mi budou vyprávět, co mám za nastavené cíle, co mám udělat do roka, co do dvou let, co musí být hotové do měsíce, ale oni nic takového neřekli. Řekli mi: „Dědeček vedl hotel tak, aby se díky němu měl dobře jak on a jeho blízcí, tak i zaměstnanci, lidé v okolí hotelu a hoteloví hosté. Ať budeš dělat cokoli, mysli na to, abys činil totéž.“ To byla jedna z prvních vět, kterou jsem od nich uslyšel. Já jsem si to léta nedokázal spojit, ale je to vlastně prvorepubliková definice společenské odpovědnosti. Bohužel se přerušily tradice a hodnoty v hotelnictví, které tu za první republiky byly. Myšlenkám, které se pojí se společenskou odpovědností, není zapotřebí dávat vědecký charakter. Pokud někomu povídám o společenské odpovědnosti, tak mi nerozumí, ale pokud mu řeknu tuto větu, tak je to pro něj srozumitelné a líbí se mu to. To je to podstatné, to co lidi láká, vyjadřuje to to, co lidé cítí a co by chtěli.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„Společenská užitečnost souvisí s mírou prestiže, která je určitému povolání přikládána. Jedná se vlastně o to, do jaké míry je lidmi daná profese považována za potřebnou k životu. Podle mého vlastního výzkumu si povolání jako čišník či servírka

nestojí příliš dobře. Zaostávají nejen za advokátem a lékařem, ale i za automechanikem a prodavačkou v hypermarketu. S tím se ale dá pracovat, protože pokud zjistíte, že nemůžete být užiteční tak, že vás někdo potřebuje nutně k životu, a čišníka asi skutečně nikdo k životu nepotřebuje, existuje ještě druhý rozměr, a sice že komunita ho potřebuje kvůli jeho společenské odpovědnosti. Dříve se hoteliéři starali o rozkvět svého okolí, pečovali o chod veřejného života, tudíž byli pro společnost ve své bezprostřední blízkosti užiteční.

V restauraci nabízíme jídla, kde jedna polovina talíře je vařená z konvenčních potravin, které jsou k dostání v obvyklých řetězcích, a druhá polovina uvařená z totožných surovin, které jsou ale regionální a z tradiční výroby od farmářů. Pro přípravu obou pokrmů je použita stejná technologická úprava a servírovány jsou na „dvojtalíři“. Mnoho lidí je z toho nadšených, ale mnoho jich ani nepozná rozdíl, protože jsou navyklí na konvenční suroviny. Hlavním smyslem je nabídnout něco nového.

Další akce, do kterých jsme jako hotel hodně zapojení, je Cyklojízda a Den bez aut. Jelikož usilujeme o to, aby na Václavském náměstí a celkově v centru města nedominovala automobilová doprava, tak se snažíme oživovat jiné, alternativní způsoby dopravy. Loni jsme dosáhli toho, že se akce Pražská cyklojízda, které se účastní několik tisíc lidí, po pěti letech přesunula z Prahy 2 do centra města a její start byl na Staroměstském náměstí za podpory primátora města a starosty Prahy 1. Když už se k této akci oficiálně přihlásili a zavázali, tak je možné řešit takové věci jako je dostatek kolostavů v centru města apod. Cyklistiku podporujeme i tím, že já i další zaměstnanci jezdíme často do práce na kole. Aby nám vydržela motivace, vyhlašujeme mezi sebou různé soutěže například soutěž o nejzajímavější fotografii pořízenou po cestě apod. Před několika lety jsme podpořili alternativní dopravu po Praze tím, že jsme půjčovali elektrokola, aby i lidé se zdravotním omezením mohli jezdit na kole. Na elektrokolech jsme objížděli různá místa po Praze a zakončili jsme to opět u studánky Petřínky. Já jezdím na elektrokole v rámci Prahy na obchodní schůzky, musím říct, že je to skvělé komunikační téma a mám hned dveře otevřené.

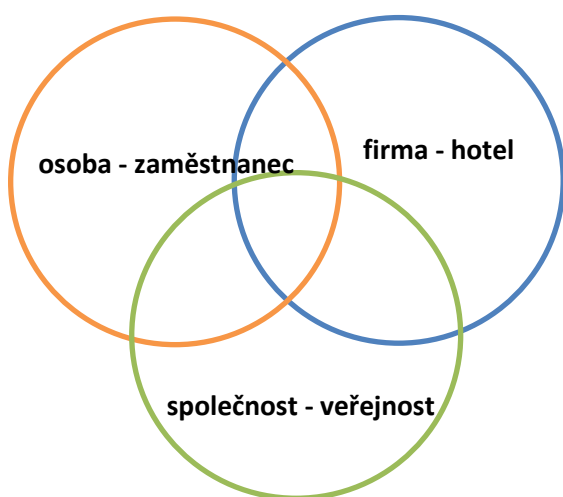
Spolupracujeme také s chráněnými dílnami a ústavy sociální péče, kde opět filantropii nepodporujeme, ale podporujeme je tak, že hledáme, co potřebujeme jako hotel a co z toho nám jsou schopní zajistit. Například se snídaňovými hrnkami, které jsme už nebyli

schopní namalovat vlastními silami, jsme se obrátili na jednu chráněnou dílnu, která dělá art terapie a dokonce nám je malují za mnohem nižší cenu, než kdybychom si je někde kupovali. Na recepci máme vitrínu jiné dílny, která vyrábí vitráže, šperky a různé krabičky, a prodáváme jejich výrobky za cenu, kterou oni sami určí bez jakékoli marže. Ve Františkánské zahradě roste levandule, kterou trháme a dáváme hostům na pokoje. Navíc zaměstnanci přes léto sbírají a suší malé svazky květin a bylinek, které pak na pokoje dáváme s cedulkou, kde je popis se jménem konkrétního člověka z hotelu, který je natrhal. Jde opět o osobní přístup.“

Vztah k zaměstnancům:

„Když jsme se zabývali tím, co člověk potřebuje, aby se cítil dobře a byl spokojený, nebo co by si naopak nepřál, nejen v práci, ale i doma, dospěli jsme k tomu, že lidé obecně potřebují sdílet stejné hodnoty. Je tedy třeba hledat společné hodnoty daného jedince a firmy a společnosti resp. jejich průsečík. Naši zaměstnanci jsou zapojení do většiny aktivit a jsme nakloněni jejich osobní realizaci v hotelu, tak aby se cítili jako jeho součást.“

Společné hodnoty



Zdroj: materiál poskytnutý Ing. Karlem Doubkem

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Na jednu stranu ekonomická situace ovlivňuje rozvoj CSR zcela zásadně, ale na druhou stranu to skoro nic nestojí. Je to nepřekonatelný předsudek, který se nedá odstranit jinak než vlastní zkušeností. Být společensky odpovědný neznamená něco investovat, naopak je to velmi přirozené. Znamená to dívat se na každodenní procesy tak, abych je dělal dobře. Nemůžu říct, že bychom vynakládali nějaké prostředky proto, abychom byli společensky odpovědní. Ale pokud se nám bude opravdu hodně nedařit, tak budu muset být hodně agresivní, budu dělat kroky, které nebudou primárně řešit průsečík mezi uspokojením zaměstnanců, hotelu a společnosti.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„Úskalí velikých firem spočívá v tom, že ten, kdo vnímá nějaký problém, si uvědomuje, v čem tkví, ale jde o to, jakou metodu zvolit pro jeho vyřešení. Metoda příkazů a nařízení byla v minulosti velmi využívána, ale je dlouhodobě neudržitelná. Variantou je tzv. měkký přístup, ale hrozí, že než se informace dostane ke koncovému příjemci, tak zanikne, někde se ztratí. Výhoda malé firmy je v tom, že jakýkoli proces je podstatně kratší. I tak je to dost obtížné.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„Myslím si, že krize není bariérou. Naopak si lidé uvědomují, jak je například výhodná spolupráce. My jako hotel děláme všechno zhruba 20 let stejně, ale teď jsme se naučili to o sobě říkat. Zdůrazňujeme tak svou jedinečnost, protože to moc hotelů nedělá, takže je to i dobrý obchodní nástroj.“

Další získané informace:

„Je třeba se na CSR dívat ze dvou pohledů, ten teoreticky správný znamená například propojovat odborníky z různých sfér za účelem pomoci někomu dalšímu například pomoc, kterou poskytne právník z jedné a ekonom z druhé firmy nějaké neziskové organizaci. Na druhé straně existují aktivity, které nemají ve výsledku takový dopad, ale jsou mnohem atraktivnější a napomáhají tomu, že je firma lépe vnímána okolím. Mezi takové aktivity spadá výsadba několika málo stromů generálním ředitelem. Dopad na

životní prostředí je minimální a platit ředitele na práci s lopatou je neekonomické, ale poslouží to lepšímu image.“

Ing. Karel Doubek je až nakažlivě společensky odpovědný. Velmi rychle reagoval na žádost o rozhovor a ochotně odpovídal na všechny dotazy. Patrně na základě svého pozitivního vnímání světa kombinovaného se strohým ekonomickým pohledem řídí velmi úspěšně krok za krokem celistvý koncept společensky odpovědného hotelu. Nesnaží se o direktivní implementaci shora. Je nakloněn nápadům svých zaměstnanců a podporuje jejich iniciativu. Vidí potenciál ve zdánlivě obyčejných nebo zbytečných aktivitách resp. detailech a dokáže je realizovat. Je velmi vnímavý ke svému okolí nejen v podobě zaměstnanců, ale i hostů, obchodních partnerů, místní samosprávy apod.

Příloha 3: Hotel Budweis České Budějovice

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Provoz čtyřhvězdičkového hotelu Budweis byl zahájen v roce 2009 po rozsáhlé rekonstrukci budovy historického mlýna. Hotel se nachází v centru Českých Budějovic u slepého ramene řeky Malše. V jeho těsné blízkosti se rozkládá původní středověký klášter a ostatní památky jsou v docházkové vzdálenosti. Hotel disponuje 60 bezbariérovými pokoji, z nichž tři jsou uzpůsobeny pro handicapované. Z poskytovaných služeb lze uvést například lobby bar, restauraci, konferenční prostory, půjčovnu a úschovnu jízdních kol, sportovní areál apod. Hotel nabízí několik druhů fakultativních výletů do jihočeských měst, včetně plavby lodí do Hluboké nad Vltavou.

Hotel se nijak zvlášť nevymezuje a nezaměřuje. Kromě jiného nabízí hotelová restaurace i klasické české speciality, ale jestli suroviny pocházejí z lokálních zdrojů, není nikde prezentováno.

Pozorováním bylo zjištěno, že hotel sezónně provozuje stánek s letní nabídkou osvěžujících nápojů a zmrzliny a se zimní v podobě punče. Stánek je umístěn před hotelem a je tedy k dispozici nejen hostům, ale i ostatním návštěvníkům města a místnímu obyvatelstvu. Více aktivit směrem k místním komunitám hotel neprezentuje.

Ocenění, která byla hotelu v minulých letech udělena, nesouvisí se společenskou odpovědností. (www.hotelbudweis.cz [online], 15. 8. 2013)

Informace získané řízeným rozhovorem

Rozhovor s Evou Sebroňovou, ředitelkou Hotelu Budweis, se uskutečnil 16. 8. 2013 v prostorách hotelu. Nebylo svoleno ke zvukovému záznamu.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

Z hlediska životního prostředí jsou dodržována všechna legislativní nařízení, takže se třídí odpad, zachytávají tuky apod. Mycí prostředky jsou používány obyčejné. Hotel se stará o své okolí. Například na vlastní náklady nechávají posekat trávníky v okolí, starají se o koryto stoky, která kolem hotelu protéká, pokud to nedělá město.

Společenská a ekonomická etika a morálka:

Z hlediska etiky si hotel zakládá na tom, že je dobrým obchodním partnerem, udržuje přátelské vztahy a včas platí své závazky. Pro své dodavatele pořádají na podzim v hotelu raut u příležitosti sv. Martina, kde jsou servírovány různé speciality včetně svatomartinské husy.

Pro jazykové kurzy pořádané pod záštitou Jihočeské hospodářské komory byly hotelem zdarma poskytnuty prostory, kde výuka probíhala. Kurzů se účastnili zaměstnanci hotelu Budweis i zaměstnanci ostatních subjektů.

Projekt týkající se splavnosti Vltavy je považován za zbytečnou investici, která nic nepřinesla. Je to drahé a není to pro hosty zajímavé.

V prostorách recepce se nachází výstavní vitrína se šperky, kabelkami a obrázky, která patří nedaleké galerii. Výrobky jsou od českých výrobců. Prostory jsou k dispozici za malou provizi.

Hotel dvakrát podpořil Nadaci Terezy Maxové, a to tak, že byly poskytnuty prostory a připraveno pohoštění pro děti ze tří dětských domovů. Spolupráce se uskutečnila výměnou za reklamu pro hotel při průběhu akce, kterou nadace pořádala.

Ze strany magistrátu jsou problémy například v případě získávání materiálů pro turisty, jako jsou mapky města a brožury. Spolupráce není na dobré úrovni. Město cestovní ruch příliš nepodporuje. Aby autobusy s turisty nezajížděly do města, bylo pro ně vyhrazeno parkoviště, ze kterého do centra chodí návštěvníci kolem Hotelu Budweis. Bohužel na parkovišti nebyly vybudovány veřejné toalety a tento nedostatek v současné době neplánovaně kompenzují toalety hotelu, čímž zbytečně hotelu rostou náklady.

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

Do hotelu jsou přijímáni na praxi studenti z místních škol. Úroveň jejich znalostí a schopností je bohužel žalostně nízká. Studenti nemají žádný smysl pro odpovědnost za své chování. Je celkem obvyklé, že na praxi nechodí. Rodiče i škola jim to omlouvají a tolerují. Obecně ve městě není vysoký standard obsluhy, patrně z toho důvodu, že tu není dlouhodobá tradice.

Místnímu obyvatelstvu se hotel snaží nabízet své produkty za přijatelné ceny. V letních měsících je v provozu zahrádka před hotelem, kde je nabídka opět cenově přístupná i místním. Filosofie je taková, že by hotel měl být místem setkávání lidí ze stejné sociální skupiny například místních podnikatelů a ředitelů zdejších firem. Tito lidé pak hotelu přivádějí novou klientelu.

Při nákupu potravin jsou preferovány lokální a české produkty. Velká část klientely jsou zahraniční hosté a je dobré jim představit a nabídnout místní výrobky. Například bylinky jsou nakupovány na místním trhu na nedalekém Piaristickém náměstí.

Vztah k zaměstnancům:

Zaměstnanci vykazují poměrně vysokou fluktuaci. Zhruba 50 % zaměstnanců v hotelu pracuje od jeho otevření. Je těžké budovat pevné a dlouhodobé vztahy s nestálým kolektivem a upevňovat vzájemné vazby. Benefity poskytované zaměstnancům souvisejí s partnerstvím hotelu s jinými organizacemi. Zaměstnanci mají například k dispozici vstupenky na fotbalová utkání. Dále mají zvýhodněné ceny jídla a pití a kuchařům je proplácená pracovní obuv.

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

Společenská odpovědnost je vnímána jako určitá nadstavba spojená s výchovou pracovníků, aby byli seriózní a dodržovali stanovená pravidla, pak může být hotel dobrým partnerem. Nejúčinnější cesta vede skrze soustavné vychovávání, což je ale časově velmi náročné. CSR není vnímáno jako finanční zátěž.

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

Řetězce mají větší možnosti například ve vzdělávání pracovníků, protože si mohou dovolit uvolnit více zaměstnanců najednou. To v malém nezávislém hotelu nelze, protože je nemá kdo nahradit. Stále existují disproporce v legislativě. Například výše poplatku za povinné revize je stejně vysoká pro všechny hotely a vůbec nezohledňuje počet pokojů, na jejichž cenu se pak tyto náklady přenáší.

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

Rozdíl je spatřován v tom, že před 5 – 6 lety se o CSR ještě ani nemluvalo. Posledních pár let je možné informace spojené s problematikou společenské odpovědnosti čerpat z odborných časopisů a elektronických zdrojů. Stav znalosti a vnímání společenské odpovědnosti je ve všech regionech kromě Prahy pravděpodobně stejný.

Další získané informace:

Paní Sebroňová nejprve rozhovor několikrát odmítla s odůvodněním, že není schopná poskytnout přínosné odpovědi na zasláné otázky. Po půl roce svůj postoj přehodnotila a rozhovor se uskutečnil. Důvodem jejího odmítání byl patrně nedostatek informací o problematice CSR. Hotel nemá žádnou koepci CSR. Paní Sebroňová není zvyklá prezentovat jednotlivé aktivity, které se svou podstatou společenské odpovědnosti dotýkají.

Příloha 4: Clarion Congress Hotel České Budějovice

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Clarion Congress Hotel České Budějovice je členem hotelové skupiny CPI Hotels, a.s., která v České republice a na Slovensku zastupuje mezinárodní hotelovou síť Choice Hotels International.

Moderní čtyřhvězdičkový business hotel svou nabídkou vybaveného konferenčního zázemí a širokou škálou služeb oslovuje primárně zákazníky, kteří chtějí pořádat velké i malé konference, meetingy a společenské akce v jižních Čechách. Hotel nabízí 205 pokojů, a to včetně pokojů pro handicapované, vlastní rozsáhlé parkoviště a několik restaurací. V prostorách hotelu je umístěna restaurace In Loco, která vznikla na základě myšlenky přiblížení návštěvníkům lokální mentalitu, historii a gastronomii. Koncept je založen na pivu Budweiser Budvar a interiér seznamuje hosty s místními osobnostmi, výrobky a objevy, které jsou známé ve světě. Většinu nabídky tvoří klasická česká jídla v moderní úpravě.

Hotel společenskou odpovědnost nijak neprezentuje. Dílčí aktivity hotelu by se daly hodnotit jako společensky odpovědné, ale jsou realizovány bez souvislostí a dlouhodobé kontinuity. Náznakem vztahu ke komunitě místních obyvatel je patriotské pojmenování konferenčních prostor podle jihočeských rybníků, nicméně žádné další souvislosti a provázanost například na používání ryb pro hotelovou restauraci z regionálních sádek nejsou publikovány.

Ačkoli je hotel součástí veliké zahraniční hotelové skupiny, které většinou mají svůj vlastní koncept CSR, neprezentuje hotel společenskou odpovědnost jako takovou, svůj vztah k hostům, zaměstnancům, dodavatelům, ani ke komunitám. Nejsou zveřejněny žádné zmínky o jakýchkoli aktivitách tohoto směru. S tím souvisí i absence ocenění, které je možné za společenskou odpovědnost získat.

(www.clarioncongresshotelceskebudejovice.com [online], 15. 8. 2013)

Informace získané řízeným rozhovorem

Rozhovor s Martinem Štolkou, ředitelem hotelu, se uskutečnil 22. srpna 2013 v lobby baru hotelu.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

„Se společenskou odpovědností jsem se setkal například v rámci interní výzvy, abychom podpořili některé hotely z našeho řetězce v soutěži vyhlášené AHR ČR. V rámci řetězce se o to zajímáme především kvůli hodnocení, která dostáváme od hostů na různých webových stránkách. Některé klienty to hodně zajímá. Bavíme se tedy o ekologii, především o nakládání s odpady a používání šetrných čisticích prostředků. Na druhou stranu budme realisti. V dnešní době je veliký tlak na cenu, ale se zachováním stejné kvality služeb. Otázkou je, jestli kvalita koresponduje s odpovědností například vůči životnímu prostředí.

Každopádně koncept společenské odpovědnosti náš hotel nemá. Nemá ho ani řetězec, do kterého patříme“.

Vztah k životnímu prostředí:

„Dodržujeme striktně legislativní požadavky v oblasti třídění odpadů a zadržování olejů. Nic, co není povinné, neděláme. V souvislosti s rekonstrukcí hotelu jsme instalovali lepší technologii tepelného hospodářství, která přinesla velikou úsporu. Na druhou stranu jsme instalovali klimatizaci prakticky ve všech prostorách, což zase zvyšuje náklady na elektrickou energii. Díky nové vodoinstalaci a rozvodům máme nižší spotřebu vody. Sám za sebe mám přírodu rád a do přírody chodím odpočívat, ale žádné aktivity například se zaměstnanci neděláme.“

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„Ekonomická etika je auditovaná v rámci akciové společnosti u všech našich hotelů. A my splňujeme všechny požadavky. Opět nic navíc. Dokud nebude legislativní nebo společenská poptávka po tom, abychom zpracovali nějaký koncept společenské odpovědnosti, tak to patrně nikdo dělat nebude.

Dodavatele máme většinou centrálně dojednané např. pro čisticí prostředky, ale máme i lokální např. místní prádelna, místní úklidová služba, kterou najímáme. Každopádně se snažíme dodržovat své závazky v rámci možností řetězce, kde administrativa spojená s fakturami zabere více času, ale rozhodně plníme v dohodnutém termínu.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„Koncept hotelu byl takový, aby hotel byl otevřený i místním obyvatelům, aby se zde pořádaly oslavy všeho druhu, aby byl tradičním místem setkávání lidí. I proto jsme přidali množství vchodů do hotelu, kde vlastně jen u jednoho z nich procházejí lidé přímo přes hotelovou recepci. Chtěli jsme, aby se necítili nepříjemně, že jdou „jen“ do restaurace.

Z akcí, které souvisejí s místním obyvatelstvem, mohu jmenovat podporu nedaleké mateřské školky pro zrakově postižené. Školce jsme dali zdarma k dispozici společenský sál ArtIGY a technika. V hotelu a jeho nejbližším okolí jsme pořádali Dětský den pro rodiny s dětmi. To bylo ve spolupráci s dětským centrem, které je v ArtIGY v podnájmu.

V našem hotelu zaměstnáváme celkem 50 učňů z nedaleké školy. S vysokou školou nespolupracujeme. Podle mého názoru, kdo práci chce, ten si ji najde. A náš hotel je toho důkazem. Dnes tady pracuje mnoho lidí, kteří začínali na nižších pozicích a postupně přešli až do managementu.

Hotelové parkoviště je k dispozici i místním obyvatelům, a to tak, že první dvě hodiny parkování jsou zdarma. Prvotně je to hlavně pro hosty některé z našich restaurací, ale slouží i ostatním.

V jednání je vybudování ledové plochy na našem pozemku. Plocha by měla být využitelná i v létě a pro její výtavbu má být použit nějaký švýcarský systém, který je energeticky nenáročný.“

Vztah k zaměstnancům:

„Každý zaměstnanec po odpracování určité doby, u nás je to půl roku, má nárok na pobyt v některém z hotelů, které patří do našeho řetězce. Tam se může zdarma ubytovat třeba na dva dni. Máme systém cafeterie, kde za odpracované roky získávají body, které následně mohou čerpat na důchodové nebo životní pojištění, nebo si je vyberou formou pobytu. Dále pořádáme pro zaměstnance jazykové kurzy. Ty nejsou zdarma, protože toho si nikdo neváží, je nastavená částka, kterou zaměstnanci platí, a my doplácíme zbytek, který odpovídá zhruba 80 %. Pracovní oděvy / uniformy poskytujeme téměř všem zaměstnancům. V rámci dalšího vzdělávání poskytujeme kurzy a odborná školení od Evropské unie.

Nejsem příznivcem hesel typu „Sjednotíme kolektiv“ a dělejme věci podle přesně daného postupu. Myslím, že to v Čechách moc nefunguje, protože to nepočítá s mentalitou zdejších lidí, kteří vždycky najdou způsob, jak něco obejít. Samozřejmě, že musíte mít nějaké standardy, na druhou stranu zaměstnancům ve službách nedokážete úplně přesně popsat jednotlivé kroky tak jako ve výrobním závodě, protože velká část jejich práce spočívá intuici a v rychlé adekvátní reakci na vyvstalou situaci.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Myslím si, že rozvoj CSR zvyšuje náklady. Už tak mnoho věcí, které vyžaduje legislativa, je velmi náročných administrativně a jsou nákladné, ale plnit je musíme. To, že plníme veškerá nařízení, že odvádíme všechny daně, které odvádět máme, to je přeci společensky odpovědné, ale přitom nás to znevýhodňuje vůči velkému množství subjektů na trhu, které tyto povinnosti neplní. Další problémovou oblastí jsou zaměstnanci. My každého zaměstnáváme tak, že mu prokážeme každou odpracovanou hodinu, že mu poskytneme dovolenou v té výši, kterou si vydělá, že mu platíme nemocenskou, platíme mu ochranné pracovní pomůcky a další náklady. A opět ve chvíli, kdy toto nedodrží některé subjekty na trhu, tak jsme v nevýhodě. Dobrá morálka přeci je platit daně.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„Myslím si, že aplikace CSR je jednodušší ve velkém hotelu, protože pokud je hotel centralizovaný a chcete celou společnost řídit dobře, tak musíte mít jasně nastavené parametry. Pokud se bavíme o tom, že CSR je něco nad rámec, něco navíc, tak já ty věci neznám.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„V době krize se museli všichni mnohem víc zaměřit na snižování nákladů, a to za jakoukoli cenu, ale tak, abychom zachovali kvalitu. Takže kdybychom například nemuseli mít systém HACCP, tak ho nemáme. Snižování stavu zaměstnanců u nás probíhalo už před krizí, takže to byla kontinuita a ne bezprostřední reakce na krizi. Lze například zefektivnit kuchyni tým, že namísto 120 jídel budu nabízet 20 jídel. Zrušili jsme parkovací budku

s hlídačem, nainstalovali jsme závoru. Tato konkrétní investice se nám vrátila během jednoho roku.“

Další získané informace:

Pan Štolka velmi otevřeně prezentoval své názory i pochybnosti. CSR je pro něj těžko uchopitelné až imaginární téma.

Příloha 5: Chateau Mcely

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Pětihvězdičkový ekologický hotel Chateau Mcely leží ve středních Čechách. Jedná se zrekonstruovaný zámek v neoklasicistním romantickém stylu, který se nachází v sousedství přírodního parku Jabkenice. Zámek nabízí širokou škálu využití, jako jsou lázeňské pobyty, romantické víkendy, rodinné oslavy a výročí, svatby, konference, či samotné obědy, večere, letní pikniky a čajové dýchánky dle staré aristokratické tradice. Nachází se zde i vinný sklep Alchymista ze 17. století, léčivé a relaxační lázně Mcely Spa, knihovna ve věži zámku, střešní observatoř a udržovaný anglický park s přírodním koupacím jezírkem s písčnou pláží, multifunkčním sportovním hřištěm, dětským hřištěm a bylinkovou zahrádkou. V parku je připravena fitness stezka na zlepšení či udržení kondice, která kromě originálních přírodních posilovacích strojů, citlivě zasazených do okolní scenérie, využívá parkové cestičky.

Získaná ocenění související s CSR:

- World Travel Awards 2012 v kategorii zelených hotelů a podruhé se stal nejlepším evropským zeleným resortem
- Green Manager roku 2009 – ocenění bylo uděleno výkonnému řediteli Ing. Vlastimilu Plchovi
- První místo v Europe's Leading Green Resort 2008 v kategorii zelených hotelů (www.chateaumcely.com [online], 15. 8. 2013)

Informace získané emailovou komunikací

Komunikace probíhala s Petrou Štychovou, office manažerkou Chateau Mcely, v průběhu března 2013. Většina informací pochází z projektu, který byl zpracován pro přihlášku do soutěže o ocenění Top odpovědný hotel a restaurace 2012. Tři otázky nebyly zodpovězeny.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

Od otevření objektu se používá moderní vytápěcí systém na bázi spalování dřevěných štěpků. Zámecká okna bezpečně zamezují únikům tepla. Používáme vlastní čističku odpadní vody. Dešťová voda slouží k zalévání parku. Všude v objektu proudí takzvaná zelená elektřina, tedy energie z obnovitelných zdrojů. Svítí se úspornými žárovkami. Třídíme papír, plasty, sklo, tetra pack obaly, podobně jako baterie, náplně z tiskáren a další nebezpečný odpad. Přednostně využíváme místních jedinečných zdrojů potravin a tím podporuje produkci v regionu. Hledáme-li nové dodavatele, hledáme nejprve v „zelených“ řadách. Pěstujeme vlastní zeleninu, ovoce a bylinky přímo v zámeckém parku. Všichni zaměstnanci jsou odborně proškoleni tak, aby každý dle možností fungoval na „zelených principech“ a choval se šetrně k životnímu prostředí v lokalitě. Biotopické koupací jezírko s vodou z místní studánky se čistí pouze přírodním způsobem – mechanickou filtrací za pomoci kamínků, štěrků a vodních rostlin. Nejnovějším „zeleným“ krokem je instalace solárních panelů na výrobu energie.

Kosmetika Mcely Bouquet je čistě přírodní kosmetická řada Mcely Bouquet v kvalitě bio byla vyvinuta majitelkou Chateau Mcely Inéz Cusumano s úmyslem podělit se o alchymistické a bylinkářské dědictví tohoto historického aristokratického sídla a o jeho léčivou energii. Balzámy, oleje, séra, koupele i masky se míchají přímo v zámecké laboratoři v malých sériích pouze z nejčerstvějších a nejčistších, chemicky neupravených ingrediencí. Důležitou léčivou podstatou elixírů jsou vzácné esenciální oleje v bohatém aromaterapeutickém množství a bylinné extrakty, připravované přímo na zámku z místních bylin tradičními alchymistickými postupy. Elixíry působí na všech třech úrovních –

omlazují a léčí tělo, uklidňují mysl a povznášejí ducha. V současné době je v prodeji celá řada produktů.

Společenská a ekonomická etika a morálka:

Projekt Chateau Mcely nebyl založen prvotně s myšlenkou hotelového provozu, ale opravdu s myšlenkou změny světa k lepšímu, kde víme, že jsme jeden střípek z mozaiky, ale myslíme si, že ty jsou hlavně potřeba. Snažíme se všechny kroky činit s touto myšlenkou a tento směr se nám doposud velmi osvědčil a plně ho preferujeme. Vážíme si nadstandardních vztahů v rámci naší komunity /zaměstnanci, hosté, obec, dobročinné projekty, sousedé, dodavatelé/, protože to vidíme jako klíčové pro dosažení našich vizí a snů. Na celý provoz se také díváme očima hostů. Co bychom chtěli zažít jako hosté kdekoliv jinde na světě. Poté se snažíme tento servis poskytovat našim hostům, a proto se domníváme, že je tento náš přístup určitě odlišný a můžeme stále přinášet nové myšlenky a neustále překvapovat naše hosty, což je jedna z našich firemních hodnot.

Charitativní projekty – každoročně pořádáme za účasti slavných osobností dětskou akci „Slet princezen“, jejíž výtěžek vždy darujeme tam, kde jsou finanční příspěvky potřeba. Dárkovými certifikáty podporujeme dobročinné aukce, například aukci Nadace Via a řadu dalších. Nadace AHR ČR - účelem nadace je podpora mládeže z dětských domovů při studiu, praxi při studiu a následném zařazení do pracovního procesu v oboru cestovního ruchu, resp. hotelnictví a gastronomii a finanční podpora vybraných aktivit dětských domovů směřovaných ke zlepšení prostředí a podmínek pobytu mládeže (úpravy a rekonstrukce prostor apod.). Náš hotel nabídne klientovi automaticky příspěvek částkou 25 Kč za dospělou osobu na pokoji na tento projekt, což se setkalo s pozitivním ohlasem od našich hostů a rádi tento projekt podporují.

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

Podporujeme rozvoj nejen našeho hotelu, ale i obce Mcely, velice úzce spolupracujeme s paní starostkou a obecním zastupitelstvem. Pomohli jsme založit mikroregion „Svatojiřský les“, který sdružuje obce v okolí a podporuje je v jejich rozvoji. Podporujeme místní drobné podnikatele (farmáři, zemědělci) nákupem jejich produktů. Také nabízíme pracovní uplatnění obyvatel ze Mcel a blízkého okolí a zvyšujeme tak

zaměstnanost v regionu (z našich zaměstnanců je 98 % z regionu). Největší důraz je kladen na ekologické myšlení a citění. Podporujeme projekty pro rozvoj obce a přispíváme na kulturní život v obci – ať se jedná o zážitkový dar do tomboly Plesu obce anebo o finanční podporu vydání publikace k 760. výročí založení obce (František Dudek – Příběh obce a zámku Mcely). Úzce spolupracujeme s místní mateřskou školou, pro kterou pořádáme každoroční mikulášskou nadílku na zámku, občané obce mohou zavítat na adventní koncerty na zámku. Volné pracovní pozice v hotelu primárně nabízíme místním občanům – pozice na HPP i brigádně. Přispěli jsme také na rekonstrukci soch a památníků v obci.

Vztah k zaměstnancům:

V srpnu 2012 pořádáme teambuilding pro zaměstnance Chateau Mcely ve spolupráci s občanským sdružením Centrum pro všechny, které poskytuje sociální služby v nedalekých Jizbicích a pomáhá s integrací mentálně a tělesně postižených dětí do společnosti. S tímto sdružením plánujeme i rozvinutí dlouhodobé spolupráce.

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR, CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci, Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„Dívala jsem se na otázky, které potřebujete zodpovědět, ale bohužel Vám pomoci nemohu, jelikož na ně odpovědět za sebe neumím (nemám zkušenost z jiného – velkého hotelu a v roce 2008 jsem zde ještě nepracovala) a nerada bych poskytovala nějaké zavádějící či nepřesné informace“.

Další získané informace:

Přístup Chateau Mcely byl při prvním kontaktu v březnu 2013 vstřícný. Bohužel na Ing. Plcha, manažera hotelu, nebylo doporučeno se obracet z důvodu jeho pracovní vytíženosti. Petrou Štychovou byl poskytnut výše uvedený dokument a nabídnuta další spolupráce na dálku, pokud by bylo zapotřebí informace doplnit. V srpnu 2013 byl Chateau Mcely kontaktován za účelem doplnění některých informací, ale nepodařilo se je získat. Kromě Petry Štychové, která se necítila být kompetentní k zodpovězení daných otázek, nebyl k dispozici nikdo, kdo by poskytnul žádané informace.

Příloha 6: OREA Hotel Pyramida

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Tento čtyřhvězdičkový hotel je součástí českého hotelového řetězce společnosti OREA HOTELS s.r.o., který v současné době zahrnuje celkem 18 hotelů po celé České republice a disponuje celkovou kapacitou více než 5 000 lůžek. Používány jsou dvě značky Orea Hotels, a to OREA HOTELS EXCLUSIVE a OREA HOTELS CLASSIC. Společnost byla založena v roce 1992 s cílem rozšíření ubytovacích kapacit na trhu hotelů střední a vyšší kategorie. Jednotlivé hotely jsou členy Asociace hotelů a restaurací, mají společný marketing a systém prodeje. Vizí řetězce je vytvoření středoevropského hotelového řetězce se zaměřením na domácí i zahraniční klientelu, poskytující ubytovací, stravovací a další související služby, které odpovídají mezinárodním standardům ve střední cenové kategorii. (www.orea.cz [online], 17. 8.2013)

OREA Hotel Pyramida leží v blízkosti Strahovského kláštera a v docházkové vzdálenosti od Lorety, Pražského hradu a katedrály sv. Víta. V hotelu je 354 pokojů, dvě restaurace, lobby bar, krytý bazén, fitness centrum, sauna a zázemí pro relaxaci, dále konferenční zázemí s devíti sály pro 1 100 osob, vlastní kinosál pro 400 lidí a je bezbariérový. V době svého vzniku měl být hotel kulturním a společenským centrem a na tuto tradici se snaží navazovat i dnes. K hotelu patří restaurace, jejíž nabídka je z velké části postavena na původní staročeské kuchyni a zahrnuje i takzvané „Czech specials“, neboli národní a regionální speciality připravené z kvalitních surovin a poctivě. (www.novinky.cz [online], 17. 8. 2013)

Hotel neprezentuje ucelený koncept společenské odpovědnosti ani samostatně, ani v rámci řetězce. Jsou publikovány zprávy a zmínky o jednotlivých aktivitách, jako jsou setkání s obchodními partnery v podobě dodavatelů a zákazníků a akce pořádané na podporu znevýhodněných osob. Postoj hotelu k problematice životního prostředí není komunikován.

Aktivity hotelu spojené s CSR:

- galavečer pro obchodní partnery spojený se zahájením aukce, jejíž výtěžek byl věnován na konto nemocného chlapce

- sbírka mezi zaměstnanci na podporu České asociace Paraplegiků

Informace získané řízeným rozhovorem

Rozhovor proběhl 15. března 2013 v kavárně OREA Hotelu Pyramida. Respondentem byl Ing. Filip Kühnel, generální ředitel Orea Hotels.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

„Větší zkušenosti s aspektem životního prostředí mám z Hotelu Adalbert, kde jsem působil. Vybudovali jsme z něj první ekologický hotel certifikovaný Květinou EU. Jednalo se o malý hotel rodinného typu, takže bylo jednodušší dynamičtěji vše aplikovat. Celý koncept byl už od vzniku postavený na vztahu k životnímu prostředí. Bylo díky tomu možné udělat dobré PR. Všechny činnosti CSR jsou striktně navázány na ekonomiku. Ekologie a zodpovědný přístup nemohou být samoúčelné, musí mít význam pro ekonomiku, musí být únosná a nezávislá na dotacích. Technologické úpravy, procesní úpravy by i pro hotel měly mít svůj význam, ať už jsme je schopní alespoň částečně vyčíslit tak, že získáme nové trhy a přinese nám to klienty, nebo nám to ušetří peníze a bude se nám dařit v nějakém horizontu návratnosti. My nyní řešíme nové instalace vytápění, měření a regulace vztahující se k energetické náročnosti budov a to musí mít nějakou návratnost, což je pro PR a pro klienty v podstatě nevýznamné, ale je to dobré pro náš vnitřní pocit a pro ekonomiku. Z toho, co je možné použít pro komunikaci směrem ke klientovi, je to, že třídíme ručníky, máme recyklovaný papír, biostravu,... to jsou ty věci, které se dají propagovat “ven”, ale nesmí to být soubor vytržený jako jeden (např. polovina žárovek je vyměněná za úsporné). Pokud tohle budete prezentovat klientovi, tak si o vás řekne, že jste laciní. Klient během svého pobytu potřebuje spíš potkat třeba čtyři věci, které jasně dávají najevo, že to je součástí konceptu a ne jedna věc, která se nám zrovna hodí, tak to dává smysl. Pokud jste tady více jak jednu noc a pokud nechcete uklidit pokoj, neuklidíme vám ho, ale dostanete k obědu kávu zdarma. My tak ušetříme peníze, vodu, uhlíková stopa po uvaření kávy je podstatně menší, než po uklizení celého pokoje. Ale nesmí to být jenom tohle. My například poskytujeme klientům lístky na hromadnou dopravu zdarma, protože nechceme, aby používali auto. Používáme ekologické čisticí prostředky. Musí to být

soubor, aby ten klient nemusel nic vyhledávat, musí jednotlivé prvky potkat. Měl by potkat recyklační koše a další drobnosti, které si klient spojí dohromady. Všechno musí být udržitelné, nemá cenu do něčeho investovat jenom pro koncept samotný. Bohužel segment klientů orientovaný na ekologii není silný, není to mainstream, kterým by bylo možné naplnit 20 pokojový objekt, natož 350 pokojový. Takže v tomto ohledu nemůže být ekologická otázka hlavní věc, hotel musí být především čistý, uklizený, poskytovat dobrý servis, musí fungovat základ toho businessu a až na tomto základu se dá postavit nějaký niche², který může být ekologický, designový a další, můžou se propojovat. Ale pokud nefunguje samotná báze, tak niche samotný nic nezachrání. V současné době je složité najít příležitosti ekologizace, která bude udržitelná. Vždycky to musí být ucelená vize, ucelený produkt, který se někomu představí a je nad rámec poskytovaných služeb. Vždycky je třeba brát ohled na klientelu, která do hotelu přijíždí. Například v případě pětihvězdičkových hotelů existuje klientela, která je iniciativní v otázkách ekologie a společenské odpovědnosti, protože na to má čas a peníze a potřebuje naplňovat nějaké své vyšší ideály, vize a potřeby. Ale není pravidlem, že právě tyto lidé jsou společensky odpovědní. Vždy záleží na osobním postoji každého jednotlivého člověka. I mezi klientelou čtyřhvězdičkových hotelů se najdou lidé, kteří se rádi zapojí, mají-li možnost. Nižší třída hotelů poskytuje především základ, protože její klientela obvykle víc nevyžaduje.”

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„To je v našem oboru veliký problém, protože pohostinství obecně nepatří mezi nejvzornější obory. Řekl bych, že jde o odpovědnost každého jedince. Já osobně jsem velký nepřítel klientelismu, spíš věřím na partnerství mezi jednotlivými subjekty, pokud se bavíme o podnikatelské etice. Upřednostňuju výběrová řízení. Pokud už si někoho vyberu, tak s ním chci navázat dlouhodobé partnerství. My jako hotel jsme také schopní poskytnout dobré plnění, partneři u nás mohou pořádat semináře, školení, mohou u nás ubytovávat své zaměstnance, kterým poskytujeme benefity apod. Těmto vazbám přikládám velikou důležitost. Absolutně nejsou tolerované jakékoli úplatky za zakázky, což jsou bohužel v pohostinství naprosto běžné praktiky. My se to snažíme odbourat centrálními dodávkami od vybraných partnerů, kteří obsáhnou co největší část našeho portfolia. Snažíme se

² Niche [nič] je anglický výraz pro výklenek, přen. něco navíc.

odhalovat neetické praktiky zaměstnanců také proto, že neetika znamená v podnikání neefektivitu. Kdo je neetický, ten preferuje něco, z čeho má osobní přínos, ale není to dobré pro konkrétní společnost. Takže ekonomika je nástrojem efektivity a dlouhodobé udržitelnosti, resp. samoudržitelnosti.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„Pokud se budeme bavit o sociální pomoci na lokální bázi, tak to na rovinu v podmínkách České republiky nefunguje. Naše hotely jsou Baby friendly³, čímž podporujeme cestování s dětmi, takže jsme navázali spolupráci s Linkou bezpečí, protože to spolu nějak souvisí. Když jsme kupovali pro naše hotely trampolíny, tak jsme dvě dali do dětského domova v Klánovicích. Zase jde o souvislost děti – děti. Nyní připravujeme pomoc pro cyklisty a k tomu bychom mohli přidružit například podporu nějakého handicapovaného cyklisty. Vždy musí být jasná souvislost, musí to dávat smysl. Jsme velká společnost, takže dopisů se žádostí o pomoc dostáváme desítky, podpory se nezříkáme, ale je třeba vidět souvislost, proč zrovna náš hotel dotyčnou věc podporuje. Podpora nějaké nadace je velmi často spjatá s dalšími náklady na provoz. Větší význam má z mého pohledu to, že koupíme trampolíny a osobně je dojedeme do „našeho“ dětského domova smontovat, strávíme tam nějaký čas, vidíme, jak se z toho děti radují. V době, kdy peněz není nazbyt, je právě aspekt času, který někomu věnujeme, velmi důležitý. Nejsem velkým zastáncem modelu charity day⁴ a více věřím organizovaným skupinovým akcím, spíš ve smyslu teambuildingu zaměřenému na charitu, protože v České republice to nemá tradici. U nás není ani moc příležitostí, kde se zapojit, takže nejsou ani lidé, kteří by šli pro někoho něco udělat, protože nevědí, kam jít a co dělat, a na druhou stranu ani ty instituce na ně nejsou vůbec připravené. Co by mohlo fungovat v praxi je, že by si naše hotely v jednotlivých regionech domluvily spolupráci s nějakým subjektem, ale my jako společnost bychom zaštiťovali, že ti zaměstnanci skutečně přijdou, a druhá strana ať specifikuje, jaké potřeby mají. Já osobně jsem velkým zastáncem podpory lokálních vazeb. Patnerství může vzniknout například mezi hotelem a místním květinářství. Když květinář

³ Baby friendly je označení certifikace hotelů, které své služby přizpůsobují požadavkům rodin s dětmi.

⁴ Charity day je zaměstnavatelem proplacený den za rok věnovaný pomoci např. v nemocnici, domově důchodců, dětském domově apod. Lze se s ním často setkat v anglo – americké kultuře.

dvakrát týdně přinese krásné čerstvé květiny, dostane pravidelně zaplacenou kávu k tomu, je to pro něj ekonomický přínos a hotel má zajištěnou kvalitu a spolehlivé dodávky.“

Vztah k zaměstnancům:

„Místní obyvatelstvo většinou zahrnuje i naše zaměstnance. Zhruba 95 - 98 % našich zaměstnanců pochází z České republiky. Mezi benefity, které našim zaměstnancům poskytujeme, patří sociální pojištění, odměny při výročí a životních jubilejích. Právě teď se snažíme vypracovat portfolio benefitů vyplývajících z našeho partnerství s ostatními subjekty. Momentálně vyjednáujeme s naším dodavatelem elektrické energie zvýhodněnou smlouvu i pro zaměstnance, v plánu je spolupráce s mobilním operátorem, pojišťovnou a s naším největším dodavatelem surovin. Hlavní myšlenkou je to, že my poskytujeme benefity zaměstnancům našich partnerů a chceme, aby i naši partneři poskytovali benefity našim zaměstnancům. Chceme, aby se i naši zaměstnanci sžili s klíčovými dodavateli a udržovali s nimi dobré vztahy.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Jak už jsem říkal, nejprve hotel musí zajistit bázi, na které je založen. Společenská odpovědnost je něco navíc. Na druhou stranu mnoho principů společenské odpovědnosti je pro hotel ekonomicky výhodných. A stejně tak ne všechny činnosti související s CSR vyžadují vysoké náklady.

Například v hotelu Adalbert (což je stará klášterní budova se silnými kamenými zdmi, dvojitými okny a kvůli památkářům na ně nesmíte sáhnout) jsme prováděli ekologizaci, takže jsme stáhli přívod vody, protože to klient absolutně nepozná, čili ho to neomezuje, ani není třeba utrácet za perlátor. Systémově bylo nastaveno vytápění pokojů podle obsazenosti a začalo se v této oblasti více spolupracovat s pokojskými. Nakoupili jsme hezké koše na tříděný odpad. Po dvou letech se nám investice vrátily.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„V malém hotelu je menší dopad CSR v absolutních číslech a absolutním efektu pro danou společnost, ale může to být zastoupeno daleko větším procentuálním zásahem do celého provozu. Jednoduše řečeno, jakákoli opatření (např. ekologická) v malém hotelu

můžou přinést úsporu v řádu maximálně několika desítek tisíc, ale tím, že je ten provoz postižen celý, tak se jedná o úsporu 20 % energie, což kdyby se povedlo ve velkém hotelu, mluvíme o úspoře několika milionů. Ve velkém hotelu by dosažení takového dopadu vyžadovalo obrovské úsilí ze strany všech lidí a je tu větší riziko, větší vstupní náklady, patrně by bylo třeba přijmout osobu zodpovědnou za tuto oblast. Vstup by byl tedy náročnější, zase ten efekt by asi mohl být větší, ale dopředu to nikdo nedokáže spočítat. V malém provozu jsou tedy nižší rizika, protože se využívají stávající zdroje, a buď se dosáhne úspěchu, nebo ne. Ve velkém hotelu se jedná o projekt. Zavádění nového procesu, nové vize znamená i to, že se s tou myšlenkou musí ztotožnit více lidí. Tohle není věc, ze které by lidé / zaměstnanci měli prospěch okamžitě, a je tedy pro ně složitější vnímat celkový přínos. Takže ve velkém hotelu musíte i do té myšlenky zainteresovat více lidí, nelze jim to nařídít. V malém hotelu je více stmelěný kolektiv, celá myšlenka se jim lépe vysvětlí, je snazší lidi pro danou věc získat. Ve velkém hotelu hrozí, že s vámi nikdo takové myšlení nebude sdílet. I na úrovni základních služeb je často problém přesvědčit své zaměstnance o nutnosti určitých úkonů, jako je například úsměv obsluhy. Pokud se bavíme o tom, že společenská odpovědnost je něco nad rámec základu, musíme nejprve přesvědčit lidi o tom základu. Nadchnout více než sto lidí najednou je vždycky těžší, než pracovat s týmem, který má třicet členů.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„Filantropie ustupuje, protože si ji dneska nemůže nikdo dovolit. I velké bohaté firmy, které mají CSR jako součást konceptu, sledují benefit, který jim tyto aktivity přinesou. Společenská odpovědnost se tak úplně nenosila ani před rokem 2008 a krize tomu moc nepomohla. Klienti hlavně sledují bázi, takže si všimají, jestli je čisto, uklizeno apod. Většina věcí spojených s CSR se dělá proto, že je to vnitřně nastavené, protože nejsou využitelné ani pro PR. Hotelnictví patří do segmentu, který je zbytný, takže firmy v době krize rychle zjistily, že nemusejí dělat takové množství meetingů, seminářů, školení a teambuildingů. I pokud se firmám podařilo nějak s krizí vyrovnat, tak tyto aktivity už znovu nezačaly poptávat. Všichni se naučili šetřit. Teď už není krize, je nová doba.“

Další získané informace a osobní poznámky:

Respondent okamžitě pozitivně reagoval na žádost o rozhovor. Při rozhovoru podával obsáhlé výpovědi týkající se konkrétních aktivit související s CSR včetně vlastních názorů a zkušeností. Velký důraz klade na ekonomickou stránku, neuznává samoučelné zavádění dlouhodobě neudržitelných praktik a je velkým odpůrcem dotací, které kazí trh. Velmi pozitivní vztah má k lokálním drobným podnikatelům, jejichž podporování považuje za důležité, a zakládá si na dlouhodobých partnerských vztazích s dodavateli, klienty a ostatními subjekty z okolí hotelu. Jeho názory jsou podloženy zkušenostmi z ekologického Hotelu Adalbert a z působení v hotelovém řetězci OREA Hotels, kde v současné době zastává post generálního ředitele.

Příloha 7: OREA Wellness Hotel Santon

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Hotel se nachází v rekreačním prostředí na okraji města u Brněnské přehrady. Hostům je k dispozici 105 komfortně zařízených dvoulůžkových pokojů. Ve své třídě nabízí OREA Wellness Hotel Santon velmi dobrou kvalitu ubytování. Součástí všech pokojů jsou lodžie s výhledem do krásného přírodního prostředí Brněnské přehrady a jejího lesnatého okolí. Hotel nabízí všestranné zázemí pro konference, školení, semináře, sympózia, svatby apod. spojené s gastronomickými zážitky, večerními rauty a grilováním na rozlehlé terase s výhledem na jezero. V nabídce je i projížďka parníkem včetně kompletního cateringu.

Hotel intenzivně prezentuje svůj kladný vztah k regionu. Nakupuje místní produkty od farmářů a producentů z okolí a využívá je pro vlastní kuchyni. Konkrétními příklady jsou kozí sýr od „hotelového“ farmáře pan Sedláka ze Šošůvky, domácí chléb od pana Balabána, zelenina ze zahrady a pole od pana Kříže nebo zeleninový špíz obalovaný v hrašce či škála vín z vinic jižní Moravy. (www.brno-hotel-wellness.cz [online], 17. 8. 2013)

Aktivity hotelu spojené s CSR:

- Sladké mámení, neboli vlastní cukrářská výroba
- Festival zdraví a pohody
- Farmářské trhy
- Bystrcká zabíjačka u hotelu Santon

Získaná ocenění související s CSR:

- Odpovědný hotel a restaurace 2012 - 1. cena společnosti Plzeňský Prazdroj v soutěži Top odpovědná firma (www.orea.cz [online], 17. 8. 2013)

Informace získané řízeným rozhovorem

Na základě emailové a telefonické komunikace se rozhovor uskutečnil 29. března 2013. Ředitel hotelu Ing. Hynek Dvořáček nesouhlasil se zvukovým záznamem rozhovoru, ale věnoval mu několik hodin času a součástí bylo i promítání videozáznamů z akcí, které hotel pořádá.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

V létě roku 2010 vznikl nápad začít dělat farmářské trhy. Na podzim téhož roku se uskutečnily první tři trhy. Nikdo si nebyl jistý úspěšností a mírou možné návštěvnosti. Otázkou bylo, jestli vůbec přijdou nějací lidé. Zájem veřejnosti byl nakonec obrovský, výsledkem byla návštěvnost odhadovaná na zhruba deset tisíc lidí. Vznikl dopravní kolaps, o kterém informovala i rádia. To byl první úspěšný počín. Od té doby se každoročně trhy pořádají a rozrostly se natolik, že jsou rozděleny na tři části, a to na klasický farmářský trh, na trh zaměřený na bezmasé produkty a na bylinkový trh. Pro rok 2013 je naplánováno 15 farmářských trhů. První termín byl na první jarní den, další termíny se přizpůsobily návštěvnosti, takže se trhy konají zhruba jednou za měsíc. Před prázdninami a na podzim se konají cca jednou za 14 dní. Farmářské trhy mají i ekologický podtext. Tím, že se zvyšuje poptávka po místní produkci, napomáhají trhy k obhospodařování místní půdy, pěstování

plodin, chovu zvířat apod. Trhy nabízejí prodej sazenic, bylin, přírodních olejů a ovocných šťáv, domácí pekárnu, sýry, bio produkty, hezký kulturní program a další.

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„Společensky odpovědná firma se nesnaží o maximalizaci zisku, ale o optimalizaci zisku.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

Pro farmářské trhy jsou vybíráni lokální producenti a na Festivalu zdraví a pohody se také prezentují převážně místní. Navíc tyto akce jsou pořádány primárně pro obyvatele nejbližšího okolí, kterým je část města zvaná Bystrc. Díky úspěchu farmářských trhů a Festivalu zdraví a pohody se podařilo navázat spolupráci s představenstvem Městské části Brno Bystrc. A v roce 2012 byl se Festival Zdraví a pohody stal stěžejní akcí Brněnských dnů pro zdraví, které podporuje kancelář statutárního města Brna. Návštěvníkům festivalu, kteří se plaví parníkem po přehradě, je umožněn vstup do hradu Veverčí zdarma, mohou vyzkoušet různé sporty a relaxační techniky, probíhá několik přednášek věnujících se tématu zdravého způsobu života. Společnými silami vytvářejí návštěvníci z různých semen a obilovin veliké mandaly, které jsou v současné době k vidění v hotelu.

Z farmářských trhů čerpá i kuchyně hotelu. Nejenže v rámci festivalu představuje různé pokrmy, které lze z daných plodin uvařit, ale celá nabídka restaurace je tímto počinem ovlivněna. Velikou specialitou je tatarák z dýně Hokaido. Z mnoha prodejců se tedy časem stali dodavatelé hotelu. Jde o konkrétní osoby, dodávající konkrétní lokální produkty. Díky těmto zdrojům, které se naučili kuchaři zpracovávat, v současné době nabízí hotel například pořádání vegetariánských svatebních hostin.

V prostorách hotelové recepce je instalována prezentace lokálních producentů a je možné si jejich produkty zakoupit. Hotel je také partnerem organizace Nadace Veronica, se kterou se podílel na záchraně luk v Bílých Karpatech.

Vztah k zaměstnancům:

Zaměstnanci jsou součástí veškerého dění a aktivně se na něm podílejí. Jejich nápady a iniciativa jsou vítány.

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

Ekonomická situace hotelu neovlivňuje rozvoj společenské odpovědnosti. CSR nezávisí na penězích. Pokud má fungovat nějaký společenský počin, tak v něm musí být kus lidí, kteří ho dělají. Pak hovoříme o jedinečnosti a neopakovatelnosti. Jde o synergii všech zainteresovaných stran. Tím vzniká konkurenční výhoda, která ve spojení s publicitou přináší ekonomické výsledky.

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

Malý nezávislý hotel je flexibilnější, takže si může dovolit bláznivější nápady. Velmi důležitá je podpora vedení, protože zaměstnanci musí cítit, že můžou přijít s novým nápadem, že je žádoucí, aby se zapojovali a realizovali v rámci aktivit hotelu.

Velký hotel v řetězci je vázaný systémem. Rozhodující je, jak je nastavené řízení. Samotné vedení v hotelu nemá většinou dostatek pravomocí.

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

Lidé díky krizi získali pokoru. Ale celkově se spíš mění se doba, nelze to jednoznačně vztahovat ke krizi.

Další získané informace:

Ing. Hynek Dvořáček ochotně vyhověl žádosti o rozhovor. Projekty, kterým se hotel věnuje, vznikaly spontánně a přirozeně, v průběhu času se rozvíjejí a s nimi se rozvíjí i spolupráce s dalšími skupinami vč. zástupců správy města. Hotel je živým místem, kde se setkávají lidé za účelem zábavy a získávání nových poznatků.

Příloha 8: Hotel Savoy

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Čtyřhvězdičkový Hotel Savoy se nachází nedaleko historického jádra Českých Budějovic, v blízkosti kulturních, sportovních i nákupních center. Hotel je vyhledávaný především pro své klidné a tiché prostředí. Jeho umístění je výhodné pro turisty

i obchodníky s vyššími nároky na kvalitu poskytovaných služeb. Hotel byl postaven v souladu s nejnovějšími evropskými kritérii a požadavky na kvalitu. Menu hotelové restaurace nabízí výběr z české i světové kuchyně a pivo Budvar z místního pivovaru. K dispozici je salonek s kapacitou 20 míst, který je ideální pro menší oslavy, večírky, svatby, prezentace a malé firemní akce, a hotelový bar. (www.hotel-savoy-cb.cz [online], 17. 8. 2013) O postoji ke společenské odpovědnosti nebyly nalezeny žádné informace.

Informace získané řízeným rozhovorem

Rozhovor proběhl 20. března 2013 v salóncu hotelu Savoy, byl spojen s prohlídkou pokojů, restaurace, kuchyně i technického zázemí. Odpovídal majitel hotelu pan Robert Mařík.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

„Všechno, co přináší úsporu energií, vody, plynu apod., jsme nějakým způsobem zavedli. Všechna tato opatření ale máme proto, abychom šetřili. Mluvím například o úsporných žárovkách, o LED osvětlení v kuchyni. Jsme povinni třídít obaly, tak třídíme, sbíráme tuky a oleje. Pokud něco renovuji, vždycky sleduju úsporu, jestli je to šetrné. Paradoxní situace vzniká ve chvíli, kdy jsem v rámci úspor a většího bezpečí hostů nechal do všech 60 pokojů nainstalovat elektronické zámky a elektrické obvody na kartu. Nejenže hosté už dávno zjistili, že pro fungování elektřiny stačí do snímače strčit něco podobného jako je ta karta a tím pádem ke kýženému efektu úspory nedochází, ale pravda je taková, že v každém zámku jsou čtyři tužkové baterie, které co půl roku musím vyměnit. Vzhledem k počtu pokojů mluvíme zhruba o pěti kilogramech baterií. Nejenže to není úsporné, ale ve vztahu k životnímu prostředí je asi méně škodlivé, když zůstane svítit jedna úsporná žárovka, než když musíte likvidovat několik kilogramů baterií.“

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„Je smutné, že ze strany města není žádná celistvá podpora cestovního ruchu. Například projekt splavnosti Vltavy je velmi neúspěšný. Lodě, které jsou k dispozici, jsou staré a spíš pro ostudu. Pokud to srovnám se zahraniční nabídkou, kde jsou moderní lodě

s doprovodným programem, je to, co máme tady, drahé a neodpovídá to požadavkům cestovních kanceláří, které radši vozí své klienty do Rakouska. Nenabízí se zde žádné atrakce, které by podporovaly vícedenní pobyty. Například není možné domluvit s městem pronájem plaveckých drah, volejbalových a tenisových hřišť, ledové plochy pro hokej. Infocentrum je sice dotované, ale neposkytuje ty služby, které by poskytovat mělo. Jeho provozní doba neodpovídá potřebám, aktivně nenabízí místní atraktivitu, ale realita je taková, že recepce hotelů často práci infocenter supluje. Ve městě neexistuje plán podpory cestovního ruchu tak, aby se zde budovaly atraktivitu pro cestovní ruch. Spolupráce mezi hoteliéry v našem městě například za účelem komunikace s magistrátem příliš neexistuje. Jednou za čas se uskuteční nějaké setkání s tím, že už se konečně něco bude řešit, ale zatím bez úspěchu. Podívejte se na naše náměstí, tam by měla být místo parkoviště venkovní posezení a zahrádka, měly by se tam konat trhy s nabídkou regionálních produktů. Často od turistů slyším, že máme krásné náměstí, ale je to parkoviště.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„S místními i s našimi sousedy se snažíme vycházet v dobrém. V poledne se snažíme nabízet cenově dostupná menu, aby místní ztratili ostych do hotelu přijít. Pak se stává, že nás doporučují, když potřebují někoho ubytovat.

Moje stará zkušenost je, že když jsme obměňovali ložní prádlo, nabídli jsme to Červenému kříži, ale bylo nám řečeno, že ho mají dost. Nakonec nás vyzvali, abychom jim to prádlo přivezli. Na dveřích měli lístek, že potřebují lůžkoviny pro nějaké konkrétní příjemce, ale záhy jsem zjistil, že je čile prodávají. To je pro mě demotivující. Pak jsme zdarma nabízeli 25 televizí do nemocnice, protože vím, že je zdaleka nemají na všech pokojích, ale nebyl o ně zájem.

Na recepci prodáváme produkty z nedaleké malé sklárny a kosmetiku z místní maloprodukce.“

Vztah k zaměstnancům:

„Poskytujeme zaměstnancům oděvy a mohou využít hotelovou prádelnu. Je třeba zahrnout i aspekt stáří hotelu. Pokud je hotel nový, je většinou zatížen nějakým úvěrem a zaměstnanci mají stejně nejradši benefity ve formě peněz. Takže když se třeba povede

sezóna, zaměstnancům dáváme odměny, ale pak si jdeme někam sednout. Nevím ani, jak bych své zaměstnance motivoval k tomu dělat něco navíc ve svém volnu. Mimo pracovní dobu mohou zaměstnanci využívat kartičky s volnými vstupy do nedalekého fitness centra, které jsou sice původně určeny pro hosty, ale pokud jsou volné, tak s tím není problém. A pokud potřebují ubytovat nějakou svou návštěvu, tak se s nimi domlouváme na výhodnější ceně.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Všechno to spolu souvisí. Pokud zainvestuju do úsporného, šetrného osvětlení, tak další roky šetřím.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„My jsme nezávislý rodinný hotel, abychom si udrželi svou svobodu, a nechceme nikomu platit další poplatky. Myslím si, že podmínky malého a velkého hotelu se až tak neliší. Malý hotel má ekonomickou nevýhodu v tom, že například mzdová zátěž připadající na jeden pokoj je větší. Stejně tak, pokud budeme investovat do aktivit spojených se společenskou odpovědností a budeme-li sledovat ekonomickou stránku, je malý hotel v nevýhodě.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„Samozřejmě, že čím víc peněz lidé mají, tím ochotnější jsou i utrácet. Tento hotel jsme otevírali v roce 2008 na základě poptávky po více lůžkách. Od té doby tady bylo vybudováno několik dalších ubytovacích zařízení, takže výkonnost jednotlivých hotelů je menší. Na druhou stranu úroveň těch hotelů roste, protože se všichni snaží uspět ve větší konkurenci. Tato situace postupně vytlačuje malé hotely, protože velké hotely ještě mohou jít s cenou dolů, ale malé ne.“

Další získané informace:

Respondent se s pojmem CSR nikdy nesešel, nevěděl, co si pod ním představil. Bylo zapotřebí mu poskytnout značné množství doplňujících a vysvětlujících informací.

Svůj podnik vede podle svého nejlepšího svědomí tak, aby nikomu a ničemu neškodil. Pokud je v situaci, kdy může bez zvyšování svých nákladů někomu pomoci, udělá to.

Příloha 9: Hotel U Solné brány

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Hotel U Solné brány je rodinný hotel situovaný v klidné lokalitě cca 50 m od náměstí Přemysla Otakara II. v Českých Budějovicích. Většina z 12 pokojů má terasy nebo balkóny směrem ke staré Biskupské zahradě.

Hotelová restaurace nabízí příjemné posezení, moravská vína a bohatý výběr zvěřiny, ryb a drůbeže a také možnost pořádání slavnostních hostin, rautů a oslav. Společenským a obchodním účelům slouží dva salonky s celkovou kapacitou 80 osob. Hotel je specializovaný na pořádání firemních akcí, rautů, banketů, svatebních hostin a večírků a nabízí kompletní cateringové služby včetně květinové výzdoby a dekorace. (www.hotelusolnebrany.cz [online], 18. 8. 2013)

Nebyly zjištěny žádné informace o společenské odpovědnosti ani jakákoli prezentace dílčích souvisejících aktivit.

Informace získané řízeným rozhovorem

Rozhovor se uskutečnil s manažerem hotelu Ing. Petrem Pelíškem, a to 10. dubna 2013 v hotelové restauraci.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

„Třídíme odpady, stahujeme olej, necháváme likvidovat zbytky potravin. Všude máme LED osvětlení, které je dokonce lepší než úsporné žárovky, protože má po celou dobu životnosti stejné zabarvení. A vyplatí se po ekonomické stránce““

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„My jsme před dvěma lety pořádali večery pro děti z dětského domova, ale to už neděláme. Ale pokud někdo předloží rozumný nápad, jsme nakloněni tomu, abychom mu pomohli. S našimi dodavateli, odběrateli i zákazníky máme až přátelské vztahy. Tím, že koncept našeho hotelu není založen na masovém turistickém ruchu, vznikají mezi všemi zúčastněnými dlouhodobé vazby. Známe se osobně. Naši zaměstnanci se k hostům chovají co nejméně škrobeně, spíš jako kdyby byli hosté na návštěvě u dobrého přítele.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„Snažíme se odebírat lokální produkty, například zvěřinu nebo ryby. Tyto potraviny bývají většinou drahé, takže chápu, že kdo dělá levné meny, nakupuje v řetězci. Naše restaurace je poměrně dražší, takže si to můžeme dovolit. I hosté, kteří k nám chodí, jsou nároční, zajímají se o původ surovin, které používáme. S ostatními hoteli ve městě spolupracujeme při naplňování kapacit. Komunikace s magistrátem je pro nás snadná, protože někteří z představitelů města patří mezi naše klienty. Hlavně se ale snažíme sami a nespolehnáme na něčí pomoc. Každopádně pokud jsem od města či kraje něco potřeboval, nebyl problém“.

Vztah k zaměstnancům:

„Zaměstnanci mají k dispozici přenosné karty do fitness centra. Pokud máme volné pokoje, mohou je zaměstnanci využít zdarma. Samozřejmě pokud potřebují ubytovat několik členů rodiny na týden, spíš se domluvíme na zvýhodněné ceně. A pokud je hotel plný, upřednostníme klienty. Zaměstnanci jsou u nás často nejprve jako učni a pak tu zůstanou. Vzhledem k osobnímu přístupu ke klientům je i dobré, pokud nemáme vysokou fluktuaci. Kdybych měl vyměnit nějakého zaměstnance, skoro, abych to konzultoval s každým klientem. Zaměstnance tedy vybírám na dlouho dobu a radši jim občas něco odpustím, než abych je vyměnil.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Náš hotel je v centru, jsme lidem na očích, člověk se tedy vždycky snaží dělat něco navíc. Ale finančně to až tak náročné není.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„Myslím si, že malý hotel to má těžší a musí se víc snažit. Respektive pokud něco dělám v našem hotelu v centru města, ve své nemovitosti, dělám to dobrovolně lepší. Je to jiná situace než ve velkém hotelu, kde je nějaký pověřený ředitel, kde každý kouká, jak by co udělal jinak nebo nedodržel. Oni mají samozřejmě nějaká psaná pravidla, já nemám pro zaměstnance nic takového sepsaného na papíře. Je to na bázi toho, jak to oni cítí. Řekl bych, že rozdíl mezi malým a velkým hotelem ve vztahu k CSR spočívá v tom, že v malém hotelu je společenská odpovědnost dobrovolnější, není to tak pevně dané, nemá to psaná pravidla, ale může to lépe fungovat.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„Krise je určitě znát. I když k nám nepřestali klienti chodit, utrácí méně. Svým způsobem krize vyčistila trh. Je to tak, že člověk se musí hodně snažit, pracuje víc na marketingu. Lidé méně utrácí, takže jsme museli upravit i kalkulace a nabídku. Musíme se víc snažit přilákat zákazníky. Možná i díky tomu jsme se více profilovali na tu náročnější klientelu, protože levných věcí je mnoho, ale my preferujeme vysokou kvalitu.“

Další získané informace:

Na rozhovor přistoupil ing. Pelíšek poměrně nerad. Téma ho nijak zvlášť nezajímá, což ovlivnilo i jeho ochotu a schopnost zodpovědět jednotlivé otázky. Byl velmi stručný, a co nejrychleji se snažil přejít k dalšímu tématu. Má zájem o své okolí a o etické podnikání založené na dobrém a zajímavém konceptu.

Příloha 10: Hotel Zátkův dům

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Tento hotel, který se nachází v historickém centru Českých Budějovic, nabízí ubytování v 10 pokojích se snídaní formou bufetu. Dále je k dispozici restaurace, salonky s kapacitou 20 osob a hlídané parkoviště. Provozovatelem je TopHost s.r.o.

Hotel tvoří dva původně gotické domy, které stály u hradeb města Českých Budějovic a tvořily spolu s Pražskou bránou důležitou součást obranné hradby. Při rekonstrukci domu byla objevena pozdně gotická freska znázorňující pravděpodobně křest Krista sv. Janem Křtitelem. Je to jedna z nejzachovalejších nástěnných maleb počátku 16. století v Českých Budějovicích. V roce 1847 se zde narodil JUDr. August Zátka, poslanec zemského sněmu, podnikatel a politik, který se zasloužil o rozkvět podnikání v Českých Budějovicích. Jeho busta dnes zdobí vchod do hotelu. Majitelé hotelu doufají, že svojí prací přispějí i oni k jeho odkazu. (www.zatkuvdum.cz [online], 19. 8. 2013)

Informace získané řízeným rozhovorem

Na základě telefonické domluvy proběhl rozhovor s jednatelkou hotelu Janou Vlčkovou 22. března 2013 v prostorách hotelu.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

„Dodržujeme legislativu, třídíme odpad – kupujeme si pytle na tříděný odpad (papír, sklo, plasty), máme lapače tuků, baterie nosíme zpět do elektra. Před půl rokem jsem byla na školení s problematikou ekologických hotelů a tam se řešilo, jak s hosty řešit třídění odpadů, ale zatím to nijak neřešíme. Dost hostů je disciplinovaných. Papír, sklo a plasty postaví vedle odpadkového koše nebo i přijdou s bateriemi na recepci. Myslím si, že lidé už sami o sobě třídí. Postupně obměňujeme žárovky za úsporné, ale opravdu postupně.“

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„Nemám úplně představu, jak to myslíte. My se snažíme nikomu neškodit. Nám škodí třeba hluk z ulice. Měli jsme problémy s průjezdem vozidel přes pěší zónu, ale to nyní zajišťujeme kartičkami s potvrzením o parkování uvnitř města ve dvoře. Spolupracujeme s hotely na naší úrovni tím, že si posíláme klienty, pokud máme plné kapacity. Vztahy jsou mezi námi vstřícné. Pokud máme nějaké požadavky směrem na magistrát města, řešíme je každý sám. Spolupráce s infocentrem je problematická, rezervační systém, který je městem poskytován, je sice už zdarma, ale ani jedna poptávka

vůči našemu hotelu nebyla úspěšná, protože přenos informací trval tak dlouho, že si klienti vybrali mezitím asi někoho jiného. V současné době pouze umístíme do infocentra naše letáky. Dříve jsme byli členem Hospodářské komory, ale nakonec jsme z toho neměli žádnou protihodnotu. Ze začátku nám nabízeli nějaká školení zdarma, ale pak už byla zpoplatněná. Nelze říct, že by to nějak našemu podnikání pomohlo. Od letoška jsme členství zrušili. Tady nikdo nespolupracuje. A z magistrátu se nikdo moc nezajímá. Já osobně se ráda účastním všech možných přednášek a seminářů, abych si rozšiřovala obzory a neustrnula na jednom místě.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„My sami se nijak neangažujeme. Nyní jsme se zapojili do kulturní aktivity spojené se Dnem památek, protože je to tematicky zaměřené na 19. století, s tím se pojí rodina Zátků, která tento dům vlastnila. Náš hotel bude proto otevřen spolu s dalšími památkami veřejnosti a lidé si budou moci prohlédnout i historickou fresku, která byla v hotelu odhalena. Spolupracujeme se středními školami tak, že bereme jejich studenty na praxi. Někteří studenti jsou aktivní, ale často se setkávám s nezájmem a nejasnou představou, proč vůbec cestovní ruch studují. Myslím si, že jejich praxe není moc účelná. Pokud studenti neznají nic ze školy, je těžké je zapojit do chodu hotelu. Vzhledem ke zmiňovaným úsporám není jednoduché vyčlenit ze zaměstnanců člověka, který se praktikantům bude věnovat a všechno je učit.“

Vztah k zaměstnancům:

„My máme jen dva stálé zaměstnance a pak studenty na brigádu, což je pro nás jediná ekonomicky zvladatelná varianta, abychom zajistili i noční služby. Zaměstnanecké benefity žádné nemáme.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Nemyslím si, že by se jednalo přímo o vysoké finanční prostředky, které je třeba na rozvoj CSR vynakládat, ale určitě to něco stojí. Jsme malý hotel a v provozu nejsme dlouho, proto jsem se nad problematikou CSR ještě nezamýšlela. Pokud by šlo například o

to dát k dispozici dvůr pro nějakou akci, neměla bych s tím asi problém, i když by mi to nepřineslo žádný finanční výnos. Prostě jen pro dobrý pocit.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„Rozdíly jsou veliké, protože velký hotel má větší potenciál. U nás na to ani nejsou prostory, není kde cokoli pořádat. Velký hotel má více zaměstnanců a určitě je i schopný jim poskytnout více benefitů.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„My jsme začínali v roce 2004, rok 2008 byl ještě dobrý, ale pak se začala situace zhoršovat a stále se to výrazně nelepší. Museli jsme i s cenami dolů, i přestože se zvyšovalo DPH. Magistrát také zdražil poplatky a zvedly se ceny energií. Rozhodně si myslím, že hotely v současné době řeší spíš jak přežít a ne jak se věnovat CSR. My jsme museli snížit počet zaměstnanců na polovinu, zefektivnili jsme procesy. Je pravda, že všechny krize pročistily obchodní prostředí. Před krizí rostly mzdy naprosto neúměrně a teď se zjistilo, že ani není potřeba tolik zaměstnanců. Hosté dneska prvotně hledí na cenu, i Češi už se naučili dohadovat o ceně. Takže nám nezbývá, než dokola hledat, kde se dá uspořit, hlavně skrze výhodnější nabídky dodavatelů.“

Další získané informace:

Paní Vlčková byla nejprve velmi zdrženlivá a nejistá. Jak z rozhovoru vyplynulo, zúčastnila se exkurze v Hotelu Adria a o CSR tedy určitě slyšela, ale působila, jako že nemá jasnou představu, co konkrétního společenská odpovědnost znamená. Bylo zapotřebí mnoho doplňujících dotazů.

Příloha 11: Grandhotel Zvon

Informace získané z volně dostupných zdrojů

Tento butikový hotel se nachází na historickém náměstí v Českých Budějovicích a jeho tradice sahá až do roku 1533. Pokoje Deluxe a Junior suites mají výhled na náměstí,

všechny pokoje jsou prostorné, klimatizované a vybavené luxusním autorským nábytkem a špičkovými textiliemi. K dispozici jsou reprezentativní konferenční a společenské prostory pro různé akce, jednání, semináře, konference a uvítací večírky.

V hotelu se nachází dvě různé restaurace. Pokrmy tradiční české kuchyně jsou připravovány výhradně z kvalitních a čerstvých surovin. Hotel využívá hovězí, telecí a jehněčí maso z vlastní bio farmy a další přísady dodané drobnými místními pěstiteli.

Hotelem je prezentováno, že je držitelem ocenění Certificate of Excellence 2013⁵, ale bez dalšího popisu, který by poskytoval dílčí informace o této ceně. Nejsou uváděny žádné zmínky o společenské odpovědnosti. (www.hotel-zvon.cz [online], 19. 8. 2013)

Informace získané řízeným rozhovorem

Respondentem byl generální manažer Hotelu Zvon Ing. Petr Šalda. Rozhovor se uskutečnil 22. března 2013 v prostorách hotelu.

Společenská odpovědnost v daném hotelu:

Vztah k životnímu prostředí:

„Naplnujeme všechny legislativní požadavky, to znamená, že třídíme odpad, máme v pořádku veškerou dokumentaci, která se k tomu pojí. Máme zavedený HACCP v kuchyni, dodržujeme přísná hygienická pravidla.“

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„Myslím, že jsme jeden z mála hotelů v našem okolí, který platí své zaměstnance tak, jak má, platí všechny odvody sociálního a zdravotního pojištění, přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění a mzdy udržujeme na úrovni zhruba o 30 – 40 % vyšší, než je v této lokalitě obvyklé. Společenská odpovědnost je hezká věc, ale mělo by se přihlížet na to, kde se uplatňuje. Například v jakém státě. U nás je stále zapotřebí řešit nakládání s odpady, což lidé nemají zažité, lidé stále svítí obyčejnými žárovkami a zbytečně plýtvají vodou. My pořád nemáme dostatečně vybudovaný vztah k životnímu prostředí.“

⁵ Toto ocenění uděluje cestovatelský portál TripAdvisor.com na základě hodnocení hostů.

Ke vztahu s ostatními hotely z Českých Budějovic nemám ani co říct, žádná spolupráce tu moc neexistuje. Tady se bohužel stále hotely mezi sebou poškozují, ještě nepřišly na to, že budou tak silní, jak silná bude jejich konkurence.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„Máme celý projekt Farmářské kuchyně, který jsme spustili 1. 2. 2012, a zhruba na třetině lístku byly pokrmy s garancí, že hlavní suroviny jsou z jihočeské farmářské maloprodukce. Přímo na lístku byli uvedeni jednotliví dodavatelé těchto potravin. V současné chvíli jsme tento přístup rozšířili a to tak, že na snídaních 50 – 60 % nabídky tvoří regionální produkce a na stálém jídelním lístku je to zhruba 70 – 80 %, v projektu Farmářské kuchyně a ve víkendových a speciálních nabídkách je to téměř 100 %. Pro zákazníky je to lákavější a pravdou je, že je to i ekonomické, protože suroviny z řetězců kolikrát nejsou levnější. Naší specialitou je vlastní hovězí šunka. Když jsme ji nabídli, lidé přestali jíst vepřovou a byli dokonce ochotni připlatit. Tak tohle je z mého pohledu odpovědnost vůči regionu.

Podporujeme dětský domov. Pro děti pořádáme v hotelu Mikulášskou besídku spojenou s prohlídkou a pohoštěním, máme vyhrazené peníze na vánoční dárky a na Den dětí s nimi děláme nějaké outdoorové aktivity například ve Stromovce. Akcí se účastní zaměstnanci i já. Nedáváme jim přímo peníze, spíš se snažíme zprostředkovat jim každý rok nějaký nový zážitek.“

Vztah k zaměstnancům:

„Zaměstnancům se intenzivně věnujeme. Máme pro ně systém školení a standardů, kde jsou přesně popsány jednotlivé pozice a povinnosti a úkony, které se k nim vážou, a zaměstnanci je musí dodržovat. Na druhou stranu je platíme opravdu dobře a chováme se jako normální zaměstnavatel, ne jako bývá zvykem v hotelnictví a pohostinství, že se zaměstnancům ani nedává dovolená a vyplácení jsou tzv. bokem. Pro odměňování zvláště dobrých zaměstnanců používáme například pobytové poukazy, které si vyměňujeme s partnerskými hotely z Prahy a Karlových Varů, i když jsou tyto poukazy primárně určeny obchodním partnerům.

Našimi nejdůležitějšími obchodními partnery jsou velké místní firmy, které představují zhruba 65 % portfolia ubytovaných hostů. Vztahy s nimi jsou velmi vřelé, přeci jen jsou to lidé, kteří nás živí. Dvakrát do roka pro ně pořádáme večírky a jsme s nimi neustále v kontaktu. Pokud se budeme bavit o dodavatelích, tak s nimi máme reinvestiční dohody odvíjející se od obratu, které se nám vrací v podobě zboží nebo objednávek našich služeb.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„V podstatě ekonomická situace rozvoj CSR neovlivňuje, resp. v podstatě čím jsou horší výsledky, tím je to pro rozvoj CSR lepší, ale samozřejmě jen do určité míry. Existuje více způsobů, jak na tuto otázku nahlížet. Můžete se zachovat tak, že to vezmete jako příležitost, poučíte se ze svých chyb, změníte něco ve svém přístupu, musíte být kreativnější, šetrnější, efektivnější, a tím vším pak společenská odpovědnost spíš roste. Pokud se se špatnou ekonomickou situací vyrovnává hotel tak, že snižuje náklady na úkor hostů a zaměstnanců, přestane třídít odpad, protože na to nejsou lidi, nebude sanitovat kuchyni, celková péče o hotel se sníží, tak rozhodně nemůžeme mluvit o rozvoji společenské odpovědnosti.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„Kde je větší objem, tam dává větší smysl systém. U velkého hotelu dává smysl řešit ekologické praní, výměny ručníků apod. Důležitá je také kategorie daného zařízení. U nás měníme všechno každý den, protože si myslím, že pokud poskytujeme vysoký standard služeb a host za to platí, tak chce, aby všechno bylo opravdu čisté a bílé atd. Spíš bych se přikláněl k tomu, že v těchto podmínkách přejímá právě hotel odpovědnost za to, jaké použije mycí prostředky, popř. jakou prádelnu si vybere za partnera, jaké bude používat hygienické prostředky,...

Z mého pohledu záleží, kde se hotel nachází, v jakých podmínkách funguje, jaký má celý koncept. Je propastný rozdíl mezi biofarmou a městským hotelem zaměřeným na business klientelu.

Pokud si host pro svůj pobyt vybere malý hotel, lze očekávat, že je připraven komunikovat a bude vyžadovat osobnější přístup, pak je možné nabízet mu nějakou formu

participace na společenské odpovědnosti, protože to patrně ocení. Pokud si ale zvolí veliký hotel, nelze očekávat, že bude mít zájem o osobní přístup a chuť zaobírat se detaily ve smyslu, jestli je mýdlo v koupelně šetrné vůči životnímu prostředí, ve velkém hotelu tato odpovědnost přechází právě na hotel.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„Já jsem do našeho hotelu nastupoval na recepci a v roce 2008 jsem pak začínal jako jeho ředitel. A to v hotelu pracovalo 68 zaměstnanců, dneska jich je 35. Snížení počtu zaměstnanců znamená sice větší nápor na každého jednotlivého člena týmu, ale na druhou stranu se do našeho podnikání vrátilo spojení a spjetí těch lidí s podnikem. Touto redukcí počtu zaměstnanců jsme ušetřili velikou část mzdových nákladů, ale promítli jsme to do nárůstu mezd stávajících zaměstnanců. Zůstali tady lidé, kteří do práce chodí rádi, pracují efektivně. Je to velmi vidět v hotelové kuchyni, kde namísto 12 kuchařů pracuje dneska kuchařů šest. Pracují ale celou pracovní dobu, vaří farmářskou kuchyni, nakupují z lokálních zdrojů od maloproducentů, máme vlastní farmu, bouráme vlastní maso, a to všechno se zhodnocuje prací kuchařů. Vyrábíme vlastní uzeniny, pečeme vlastní pečivo. Zanedlouho budeme na náměstí otevírat vlastní bagetárnu s vlastními produkty.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Díky krizi se začalo tlačit na jednotlivá střediska, aby byla zisková. Dále na to, aby byla patrná identifikace zaměstnanců s jejich prací. Já jsem začal velmi tlačit na to, aby zákazník byl vždycky spokojený, zaměstnanci se podle toho museli naučit k zákazníkům se chovat, protože si nikdo nemůže dovolit o zákazníka přijít. Například do restaurace jsme nainstalovali kamery, zaměstnanci to vědí, a už nemáme problémy s krádežemi, s nespokojenými zákazníky. Problém, který jsme tu museli překonat, byl, že lidé nebyli zvyklí odvádět práci adekvátní svému ohodnocení. Lidé se zkrátka museli naučit, že když si chtějí vydělat peníze, tak za to musí odvést kus práce. Když jsem nastoupil do hotelu, jsem sledoval, jak vedle sebe pracují lidé s obrovským potenciálem a naopak naprostí povaleči, brali stejnou mzdu a kromě těch aktivních to odnášel i zákazník.“

Další získané informace:

Respondent se společenské odpovědnosti systematicky nevěnuje, přesto je možné identifikovat množství fragmentů CSR, které jsou pevnou součástí konceptu hotelu. Jeho přístup byl velmi vstřícný a otevřený.

Příloha 12: Ing. Václav Stárek, prezident AHR ČR

Rozhovor se uskutečnil 21. března 2013 při setkání na konferenci cestovního ruchu TourConf v Českých Budějovicích.

Společenská odpovědnost v hotelu:

„Společenská odpovědnost je momentálně jedním z hlavních témat, kterými se v asociaci zabýváme. Od devadesátých let jsme se věnovali green managementu a ekologickému přístupu a nyní cítíme, že nejde jen o ekologii, ale věnovat bychom se měli i našemu okolí ve smyslu sociální skupiny, ve které se pohybujeme, ve smyslu etiky podnikání včetně toho, aby lidé dělali něco pro druhé. A i my jako asociace se tímto směrem chceme jít. Máme nadaci, která se zabývá podporou dětí z dětských domovů v rámci projektu Start do života. Tímto posunem od ekologie jsme se dostali k problematice CSR. V letošním roce chceme vyhlášovat soutěž Odpovědný hotel, Odpovědná restaurace. Chceme se spojit s platformou Byznys pro společnost, která podobnou cenu již udílí.

Všeobecně mnoho lidí dělá společensky odpovědné věci, ale vůbec si to neuvědomuje. Systém přináší to, že se nad tím zamyslíme a řekneme si, jestli je opravdu nutné některé věci dělat, když to může škodit životnímu prostředí, společenství okolo nás apod. A na druhou stranu jak věci dělat, abychom byli prospěšní. Většina opravdu dobrých aktivit jsou jednoduché nápady postavené na nějaké myšlence, ale zároveň geniální po marketingové stránce. To je přesně ten směr, kterým bychom se chtěli vydat. Chtěli bychom lidem otevřít oči, říct jim jaké mají možnosti, co dneska dělají, předložit ukázky dobré praxe z toho, co jsme už okolo nás viděli, spojit je dohromady, vytvořit z toho systém, který bude příjemný i pro ně, protože budou mít dobrý pocit, že dělají něco

užitečné. A zároveň mají zajímavý marketingový nástroj, kterým se lze odlišit od konkurence. Rádi bychom vytvořili jednoduchý metodický materiál, který nebude říkat, co přesně mají hotely dělat, ale bude uvádět oblasti, kterým je možné se věnovat, způsob, jak své aktivity komunikovat, finance, které lze ušetřit.“

Vztah k životnímu prostředí:

„Ekologie jako taková má své meze. Mně osobně vadí systémy, které jsou sice ekologické, ale nejsou, řekněme, upřímné. Ekologický systém v koupelnách, který už několik let prosazujeme a který je součástí podmínek pro mezinárodní klasifikaci, zahrnuje upozornění hosta na to, že pokud chce vyměnit ručník, ať ho hodí na zem. Ale je to trochu farizejské, protože hlavním motivem hotelu je skutečnost, že ušetří za prádelnu. Hlavní důvod toho, proč se dnes nekouří v letadlech, není zdraví pasažérů, protože odtahy v kuřácké zóně byly dostatečně silné a účinné. Důvodem byly především vysoké náklady na častou obměnu vzduchu. Lidé by se nad vším měli vždycky zamyslet selským rozumem a snažit se domyslet důsledky určitých rozhodnutí. Někdy se věci dohánějí až k absurdu. Ani činnosti spojené se společenskou odpovědností by se neměly dotknout komfortu hosta. Nikdo se nechce sprchovat studenou vodou s malým tlakem. Pokud si někdo platí pětihvězdičkový hotel, tak mu nemůžeme vyčítat, že má zájem o zvlášť balenou kosmetiku. Ano, nemusí být balená v plastových obalech, můžou to být přírodní produkty, ale tento hotel je zavázán tím, jaký nabízí standard. Ve službách musíme vždy myslet především na hosty.

Uvedu konkrétní příklady z mých zkušeností. Ten první ukazuje, jak se to může někdy až přehánět, je to průhledné a má to pak přesně opačný účinek. Byl jsem ubytovaný v novém designovém Hotelu Bella Sky v Kopenhagenu v Dánsku, ze kterého jsou všichni unešení. Hotel si hraje na těžkou ekologii, všechny prostory jsou nekuřácké, když si chcete zapálit na pokoji svíčku a jdete na recepci pro zápalky, tak vás pošlou do supermarketu s odůvodněním, že jsou přeci nekuřácký hotel. Mluvit chci ale o něčem jiném. V posledním patře tohoto hotelu je bar a nad ním jsou střechy. Na těch střechách jsou včelí úly, což je samo o sobě dobrý nápad. Každý host dostane na pokoj skleničku s medem a řeknou mu, že to je jejich ekologický med, který si sami produkují v hotelu v Kopenhagenu na střeše, a váže se k tomu celý krásný příběh o místních včelách. To člověka potěší, je to dobrý

nápad a hezký dárek. Ale pak se nad tím zamyslete. Ten hotel má cca 700 pokojů, to znamená 200 – 300 příjezdů denně, takže se logicky nabízí otázka, kolik je jedna včela schopná vyprodukovat denně medu. V tu chvíli vás napadne, že ten med je nejspíš z Číny, což není pravděpodobné, a realita je nejspíš taková, že ho odebírají od lokálních včelařů. Každopádně by si neměli vymýšlet. Host to snadno prohlédne.

Druhý příklad se týká momentálně velmi moderní věci, jakou je Ladies Floor, neboli patro pouze pro ženy. Primárně je to z důvodu větší bezpečnosti. Hotel prezentuje, že mají patro určené pouze pro ženy a že je celé to patro přizpůsobené ženám na míru. Tak jsem se bavil s několika ženami ubytovanými na tomto patře a srovnávali jsme vybavení našich pokojů. Přišli jsme na to, že je totožné s vybavením mého „obyčejného“ pokoje, až na to, že v dámských pokojích na stole stojí květináč s kytkou a v koupelně je o jedno mýdlo navíc. Pak nemá smysl prezentovat myšlenku toho, že je patro opravdu přizpůsobené ženám ve smyslu jiného designu a dalších věcí (což by se určitě dobře prodávalo), protože v tu chvíli si hotel na něco hraje a působí to falešně.

To, co se dělá, by mělo mít smysl, měla by to být pravda. Nemělo by se lidem lhát. Pak je to geniální a lidé se rádi zúčastní nějaké hry. Příkladem je čím dál oblíbenější Hodina Země, kdy se v celém hotelu zhasne, vše probíhá při svíčkách. Celá akce má environmentální pozadí, ale zároveň nabízí jedinečnou atmosféru a zážitek. V tento den by lidé určitě radši šli ven do restaurace, aby to viděli, než že si doma zapálí svíčku. Zase to stačí jenom dobře uchopit a máte skvělý marketing.“

Společenská a ekonomická etika a morálka:

„Lidé se problematikou CSR moc nezabývají, mají své starosti, svůj svět a nevidí dál. Kdyby se rozhlédli, přijdou na to, že když udělají něco navíc, ve výsledku to dělají zase pro sebe. A to myslím i ekonomicky. Pokud to budou umět prodat, je to výhoda pro ně. V dnešní době se produkty komunikují tak, že na obalu často naleznete podrobné informace o konkrétním producentovi, který stojí za jejich vznikem, ať už se jedná o informace o konkrétním umístění výroby, počtu zaměstnanců dané firmy. A čím dál víc lidí na to slyší a vnímají to jako pozitivní zprávu. Například pro naši nadaci získáváme peníze i tak, že v hotelu připočítají každému hostovi na účet jedno euro s vysvětlením, za jakým účelem se tak děje a s tím, že pokud nechtějí na tuto nadaci přispět, tak ať to pouze

oznámí na recepci a to euro jim bude z účtu smazáno. Jde tedy o opačný přístup než sbírky do kasičky. V Grand Hotelu Pupp v Karlových Varech to tak funguje už víc jak půl roku a lidi, kteří nechtěli přispět, je možné spočítat na prstech jedné ruky. Lidé musejí mít důvěru v daný systém a musejí mít dostatek informací o tom, co se s vybranými penězi dělá. Hotel se tak dostane v očích hostů do úplně jiného světla, protože dělá něco navíc. Snaží se být prospěšný pro ostatní a lidé se rádi na takových akcích podílejí.“

Vztah k místnímu obyvatelstvu:

„Každý by si měl uvědomit, že když někde podniká, podniká sice sám za sebe, ale zároveň žije v nějaké komunitě a ta komunita by měla držet pohromadě. Ještě dřív než se začal používat výraz CSR, tak ve 20. letech minulého století byli hoteliéři velmi významní lidé. Proč byli významní? Protože kromě toho, že se potkávali se spoustou vlivných lidí, byli na úrovni, uměli jednat, znali většinou několik cizích jazyků a měli přehled. Mimo to byli angažovaní v místě, kde hotel stál. Hotel byl většinou přímo jejich, nebyli pro jeho vedení dosazení na tři roky. Oni tak žili v nějakém společenství. Tak jako tam byli farář a učitel, i hoteliér působil v různých radách, kde se zasedalo. Když se někde něco konalo, snažil se nějakým způsobem přispět, aby ta společná akce mohla proběhnout. A to je to, čemu dneska říkáme odpovědný přístup k našemu okolí.“

Souvislost mezi ekonomickou situací hotelu a rozvojem CSR:

„Spíš bych řekl, že rozvoj CSR ovlivňuje ekonomickou situaci hotelu zásadně a finanční prostředky, které je k tomu zapotřebí vynaložit, jsou minimální. A klasické příklady jako jsou energie a voda jsou jen to základní, co se dá pod tím představit. Existuje mnoho dalších věcí. Například pracovní sílu můžete ušetřit díky některým aktivitám, které vycházejí z toho, že jsou lidé hraví. Třeba zjistíte, že nepotřebujete snídaňového kuchaře, protože lidé si rádi udělají něco sami. Čili CSR nestojí veliké peníze a dá se pomocí toho hodně ušetřit.“

CSR v nezávislém hotelu vs. v řetězci:

„Nemyslím si, že by existoval nějaký zásadní rozdíl. Je to všude stejné. Rozdíl je jenom v hlavách a v myšlení lidí. Vždycky záleží na dobrém, zajímavém nápadu. Když

chce člověk někde pomoci, podívá se, co je třeba, a vymyslí jak to udělat. A to nezáleží na velikosti hotelu. Dalo by se předpokládat, že je jednodušší nadchnout a řídit menší kolektiv. Naproti tomu větší zařízení má větší finanční možnosti i větší množství lidských zdrojů.“

Dopad krize na CSR, srovnání situace před a po roce 2008:

„Podle mého měla krize velký a především pozitivní dopad a dokonce si myslím, že ještě do budoucna bude mít velmi pozitivní dopad. V dnešní době, kdy nám kdekdo tvrdil, že každý si může koupit velký dům na hypotéku a za svůj život ho zaplatí, že pokud se nám nelíbí naše auto, máme se ho zbavit a koupit si nové, je společnost opravdu hodně konzumní. Ale v poslední době jsou vidět přesuny. A je to vidět i v marketingu, že lidi nezajímá tolik značka výrobku, ale víc sledují jeho parametry, dopad na životní prostředí atd. Například lidé v Německu jsou extrémně spořiví a přemýšlí nad útratou každého eura. Dokonce víc než lidé v Čechách. A tím, že takto uvažují a snižují nějakým způsobem svou konzumaci, přispívají ke společenské odpovědnosti. Lidé mění své hodnoty a budou nás nutit, abychom je měnili taky. Prvotním dopadem je možná snížení kvality, protože poskytovatelé ve snaze snížit cenu provedou nějaké škrty bez rozmyšlení jejich důsledků, ale nakonec budou také nuceni začít dělat něco navíc, protože to zákazníci vyžadují.“

Příloha 13: Aktivity Hotelu Adria Praha (fotodokumentace)

Zaměstnanci a ředitel hotelu Adria Praha při čištění studánky Petřínky



Zdroj: <http://www.adria.cz/cs/o-hotelu-adria/aktivity-hotelu> (15. 8. 2013)

Obchodní oddělení hotelu Adria Praha hostilo obchodní partnery s rodinami, jehož součástí programu bylo malování hrnečků.



Zdroj: <http://www.adria.cz/cs/o-hotelu-adria/aktivity-hotelu> (15. 8. 2013)

Zaměstnanci a ředitel hotelu Adria Praha při sběru jahod pro výrobu vlastní marmelády.



Zdroj: <http://www.adria.cz/cs/o-hotelu-adria/aktivity-hotelu> (15. 8. 2013)

Příloha 14: Kalendář akcí 2013 OREA Wellness Hotelu Santon

KALENDÁŘ AKCÍ 2013

OREA Wellness Hotelu Santon

pátek 11. 1. 2013

PRVNÍ VEGETARIÁNSKÝ PLES

Přijďte ochutnat vegetariánský ples



pondělí 14. 1. 2013

NOVOROČNÍ PLES S EVOU A VAŠKEM

Krásné chvíle s Evou a Vaškem...



sobota 16. 2. 2013

BYSTRČKÁ DOMÁCÍ ZABIJAČKA

Čerstvé zabijačkové výrobky, ochutnávka jídla a starých obyčejů i zvyků



24. 3. – 8. 12. 2013

BYSTRČKÉ FARMÁŘSKÉ TRHY

24.3. | 7. a 21. 4. | 5. a 19. 5. | 16. a 30. 6. | 28. 7. | 1., 15. a 29. 9. | 13. a 27. 10. | 17. 11. | 8. 12.



neděle 21. 4. 2013

JARNÍ SLAVNOSTI JÍDLA A ZDRAVÍ

Kvalitní jídlo lze připravit jen z kvalitních surovin



28. 6. – 30. 8. 2013

LETNÍ TANEČNÍ TERASA každý pátek

Romantická letní atmosféra s živou hudbou na vyhlídkové terase



pondělí 15. 7. 2013

LETNÍ BÁL S EVOU A VAŠKEM

Krásné chvíle s Evou a Vaškem na vyhlídkové terase



neděle 29. 9. 2013

FESTIVAL ZDRAVÍ A POHODY

Den plný inspirace, setkání lidí s lidmi napříč komunitami



8.–10. 11. 2013

KOSMOBRANÍ

Velký trh zážitků mezi nebem a zemí.
...astrologie, numerologie, feng shui, láčení východu, psychotronika, rodinné a systémické konstatace, specializovaná kinezologie, jóga, taichí, mohan-džodžo, bylinky, bachovy esence, makrobiotika, EFT, technika RUC, SRT, detoxikační metody, výklady karet, tance, masážní techniky...



www.santon.cz

OREA Wellness Hotel Santon***
Přístavní 38, 635 00 Brno
tel: +420 546 124 444
fax: +420 546 210 004
e-mail: santon@santon.cz



Zdroj: <http://www.orea.cz/cz/orea-wellness-hotel-santon> (14. 8. 2013)

Příloha 15: Prázdná MATICE CSR (vlastní zpracování)

	ekonomický pilíř	sociální pilíř	environmentální pilíř
zákazníci			
obchodní partneři			
veřejný sektor			
zaměstnanci			
komunity			
neziskové organizace			
organizace zabývající se životním prostředím			

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16: Farmářské trhy OREA Wellness Hotelu Santon

název aktivity:

Farmářské trhy

datum: duben - říjen

lokality: prostranství u Hotelu Santon

perioda: 15 x za rok

popis:

Farmářský trh má tři části - farmářský trh jako takový, zelený trh - zaměřený na vegetariánskou produkci a bylinkový trh. Pro trhy jsou cíleně vybíráni lokální producenti, kteří nabízejí kvalitní výrobky, plodiny, či chovají vlastní zvířata. I hotel využívá tyto zdroje pro vlastní restauraci a staví na nich svá menu (př. Vegetariánská svatební hostina), čímž odlišuje svou nabídku a zvyšuje tak svou konkurenceschopnost.

zapojení stakeholderů: místní komunita
zaměstnanci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: ekonomický
sociální
environmentální

poznámky:

Farmářské trhy souvisí i s Festivalem zdraví a pohody

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17: Zabijačka u OREA Wellness Hotelu Santon

název aktivity:

Bystrcká zabíjačka u hotelu Santon

datum: 20.2.2011

lokalita: OREA Wellness Hotel Santon

perioda: 1 x ročně

popis:

Akce se zúčastnilo cca 5 000 lidí. Akcí obnovuje lidové zvyky a představuje regionální gastronomii. Zájem návštěvníků svědčí o dobře zachyceném trendu přibližování starých a osvědčených tradic lidem. Na stáncích bylo možno koupit dobroty, které připravilo rosické řeznictví Hadač a Zapletal. Nechyběly škvarky a škvarkové pomazánky, maso, tlačěnka, slanina, klobásy, salámy a uzené. Na zapití pivo, svařák a slivovička. Pro návštěvníky byl připraven doprovodný program. Děti soutěžily v přetahování s medvědem, dospělým pak hrála k poslechu lidová muzika. Kdo přišel v masopustní masce, toho neminula odměna v podobě salámu.

zapojení stakeholderů: komunita
veřejný sektor
dodavatelé

píleř(e) CSR, pod který aktivita spadá: ekonomický
sociální
environmentální

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18: Mikulášská nadílka Grandhotelu Zvon České Budějovice

název aktivity:

Mikulášská nadílka

datum: 5.12.2012

lokality: Hotel Zvon České Budějovice

perioda: 1 x ročně

popis:

Pro děti z dětského domova v Boršově n. Vltavou připravuje vedení hotelu ve spolupráci se zaměstnanci zábavní odpoledne s Mikulášskou tematikou a nadílkou.

zapojení stakeholderů: neziskové organizace
zaměstnanci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: sociální

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19: Čištění studánky – Hotel Adria Praha

název aktivity:

Čištění studánky Petřínky

datum:

lokality: Praha - Petřín

perioda: 1 x ročně

popis:

Hotel Adria je patronem studánky Petřínky, kterou každoročně otevírá. Zaměstnanci společně s dalšími zájemci studánku vyčistí a zkrášlí pro nadcházející sezónu. Každý rok se ke studánce dopravujeme vlastním pohonem – pěšky, na kole, koloběžce, zkrátka na jakémkoliv dopravním prostředku, který nepoškozuje naše ovzduší. Děláme tak něco pro studánku, pro její návštěvníky i pro sebe

zapojení stakeholderů: zaměstnanci
místní komunita

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: environmentální
sociální

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20: Akce pro obchodní partnery – Hotel Adria Praha

název aktivity:

„Jak vy k nám, tak my k vám“

datum:

lokality:

Hotel Adria Praha

perioda:

jednorázově

popis:

Při pořádání této akce pro naše obchodní partnery jsme se inspirovali lidovou moudrostí – chovej se ke svému okolí tak, jak by sám chtěl, aby se chovalo k tobě. Tentokrát tedy připravoval dobroty pro hosty kromě kuchařů také celý obchodní tým. Každý si připravil svou specialitu, aby se mohl utkat v soutěži o nejlepší jídlo. Dobroty ale nosili také naši hosté, kteří se rozhodně nenechali zahanbit

zapojení stakeholderů:

obchodní partneři

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá:

sociální
ekonomický

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21: Bylinková zahrada – Hotel Adria Praha

název aktivity:

Obnovení bylinkové zahrady

datum:

lokality: Hotel Adria Praha

perioda: kontinuálně

popis:

Obnovení bylinkových záhonů ve Františkánské zahradě přispělo k regeneraci okolí hotelu a zároveň je úroda bylinek využívána v hotelové restauraci při přípravě jídel. Obzvláště unikátní je nabízet mátový čaj z vlastní vypěstované čerstvé máty. Jedná se tedy i o úsporu nákladů za suroviny.

zapojení stakeholderů: zaměstnanci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: ekonomický
sociální
environmentální

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 22: Výroba ptačích budek – Hotel Adria Praha

název aktivity:

Výroba ptačích budek

datum:

lokality: Hotel Adria Praha

perioda: jednorázově

popis:

Malování a instalaci ptačích budek se uskutečnilo na základě zjištění, že i v centru Prahy žije velké množství ptáků. K této aktivitě byli přizváni i obchodní partneři s rodinami, čímž dochází k vytváření a upevňování osobních vazeb. Budky byly rozvěšeny do Františkánské zahrady, čímž došlo k její další rekultivaci, a to za minimálních nákladů.

zapojení stakeholderů: obchodní partneři

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: ekonomický
sociální
environmentální

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 23: Třídění odpadu – Hotel Adria Praha

název aktivity:

Instalace nádob pro tříděný odpad

datum:

lokality: Hotel Adria Praha

perioda: kontinuálně

popis:

Instalace odpadkových košů na tříděný odpad na dobře přístupné místo, tak aby návštěvník / zákazník mohl naprosto podvědomě třídit odpad. V tomto konkrétním případě se jednalo o umístění nádob do prostoru u výtahu.

zapojení stakeholderů: zákazníci
zaměstnanci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: environmentální
ekonomický

poznámky:

Hosté začali nádoby využívat okamžitě bez jakékoli výzvy.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 24: Sběr jahod – Hotel Adria Praha

název aktivity:

Jahody na domácí marmeládu

datum:

lokality: v okolí Prahy

perioda: jednorázově

popis:

Nejllepší marmeláda je z čerstvě nasbíraných jahod a bez zbytečných přísad. Abychom takovou mohli našim hostům nabídnout, vyrábíme si ji sami. Počínaje sběrem voňavých jahod a konče zavařováním v naší hotelové kuchyni. Že se povedla i letos, se mohou naši hosté přesvědčit každé ráno. Namazaná na domácí lívance a s vynikající kávou nemá chybu.

zapojení stakeholderů: zaměstnanci
zákazníci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: sociální
environmentální
ekonomický

poznámky:

Výroba domácí marmelády měla veliký ohlas u hostů. Navazujícím počinem byla výroba hruškové marmelády.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 25: Aukce pro Matěje – OREA Hotel Pyramida Praha

název aktivity:

Aukce pro Matěje

datum: 4.11.2010

lokality: OREA Hotel Pyramida

perioda: jednorázově

popis:

Předmětem aukce byl džbán, karafa a čtyři sady historicky cenných kolekcí nápojového křišťálu značky Moser. Aukce běžela 10 dnů na serveru www.aukro.cz a dražilo se od 1 Kč. Aukce byla slavnostně zahájena 4. listopadu galavečerním v OREA Hotelu Pyramida. Celý výtěžek z aukce byl odeslán přímo na konto veřejné sbírky pro malého Matěje. V průběhu galavečera a celé aukce bylo také možno zasílat příspěvky na Matějovo konto formou DMS. tuto akci nezaštiťovala žádná známá tvář, smyslem bylo prostřednictvím sbírky pořádané Nadací rozvoje občanské společnosti podpořit přímo malého Matěje.

zapojení stakeholderů: obchodní partneři
nezisková organizace

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá: sociální

poznámky:

Hotel je "babyfriendly", proto podporuje akce spojené s dětmi.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 26: Břevnovská zabijačka – OREA Hotel Pyramida Praha

název aktivity:

Břevnovské zabijačkové hody

datum:

2.2.2013

lokality:

OREA Hotel Pyramida Praha

perioda:

1 x ročně

popis:

Akce se konala v sobotu od 9:00 do 14:00 hod. na prostranství před hotelem. Bylo připraveno venkovní posezení, nabídka různých nápojů a tradičních specialit jako jitrnice, kroupová jelita, prdelačka, škvarky, světlá a tmavá šunková tlačěnka, pravý zabijačkový guláš, domácí škvarkový chleba apod.

zapojení stakeholderů:

komunity
zaměstnanci

pilíř(e) CSR, pod který aktivita spadá:

sociální
ekonomický

poznámky:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 27: Sběrka pro CZEPA – OREA Hotel Pyramida Praha

název aktivity:

Sběrka pro CZEPA

datum:

1.12.2012

lokality:

OREA Hotel Pyramida

perioda:

jednorázově

popis:

Zaměstnanci OREA Hotelu Pyramida uspořádali sbírku na podporu České asociace paraplegiků. Celkem se vybralo 11 280,-. Šek na tuto částku byl předán ředitelem hotelu Zdeňkem Hlinským ředitelce asociace, paní Aleně Jančíkové a panu Davidovi Lukešovi v hotelové restauraci Koppernik. Posláním asociace CZEPA je hájení práv a zájmů vozíčkářů po poškození míchy, usiluje o dosažení jejich plnohodnotného života, ovlivňuje systém zdravotní a sociální péče v ČR.

zapojení stakeholderů:

zaměstnanci
nezisková organizace

přílůž(e) CSR, pod který aktivita spadá:

sociální

poznámky:

www.czepa.cz

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 28: Záznam informací získaných z volně dostupných zdrojů a z rozhovorů

název hotelu	počet pokojů	velikost	třída (hvězdy)	značka	město	lokality	web	informace uváděné na webových stránkách						vstřícnost vůči rozhovoru	rychlost dojezdů a schůzky	znalost CSR	CSR v daném hotelu					ekonomika hotelu	nezávislý hotel vs. řetězec	krize
								počet pokojů	ceník	balíčky	úspěšné projekty	odkazy na CSR	subjektivní dojem				živ. prostředí	spol. a ek. etika a vztah k místnímu zaměstitelům	komplexnost CSR					
Hotel Adria Praha	89	střední	4	neznačkový	Praha	nad 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ano	ano	ano	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2
Hotel Budweis	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ne	5	4	4	3	3	3	3	5	4	5	2
Hotel Clarion	205	veliký	4	značkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ne	ano	ne	ne	ano	3	3	4	3	3	3	3	5	1	5	3
Hotel Pyramida	354	veliký	4	značkový	Praha	nad 100 tis.	řetězec	ano	ne	ano	ano	ne	ano	1	1	1	2	1	2	1	2	4	2	3
Hotel Santon	105	střední	3	značkový	Brno	nad 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ano	ano	ano	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	2
Hotel Savoy	60	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ne	ne	5	3	5	3	2	4	3	5	2	3	3
Hotel u Solné brány	12	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano	5	4	4	3	2	3	2	5	4	4	3
Hotel Zátkův dům	10	malý	3	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ano	ano	ne	ne	ne	ano	3	2	4	3	3	4	3	5	4	5	3
Hotel Zvon	63	střední	4	neznačkový	ČB	do 100 tis.	vlastní	ne	ne	ne	ne	ne	ano	1	1	3	3	2	2	2	4	4	3	2
Chateau Mcery	23	malý	5	neznačkový	Mcery	do 50 tis.	vlastní	ano	ano	ano	ne	ano	ano	3	3	2	1	2	2	2	2	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování