

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**Vysoká škola ekonomie a managementu**

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Environmentální management sítě hotelů Four Seasons / Environmental Management in Four Seasons Hotels

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen, 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Skálová / DEMMA007

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2024 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce za metodické vedení a písemné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Její konstruktivní připomínky a cenné rady mi pomohly lépe porozumět problematice, ukázat směr, a zlepšit kvalitu mé práce. Také moc děkuji za trpělivost.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Zjistit, jak intenzivně, v jakých oblastech a jakými postupy se hotel Four Seasons v Praze angažuje v ekologických aktivitách.

### 2. Výzkumné metody:

- metoda polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci hotelu Four Seasons Prague
- komparativní metoda: porovnání dvou hotelů řetězce FS na rozdílných kontinentech v přístupu udržitelnosti
- metoda pozorování (sledování práce chodu hotelu přímo v provozu)
- analýza interních a veřejných zdrojů

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Hotel Four Seasons Prague dodržuje zákonem předepsané kroky k ochraně životního prostředí, vedení má o ekologické postupy zájem, zajišťuje nejnovější technologie, angažuje se ve snižování emisí, energií, vody a odpadů, recykluje, podílí se na ochraně zelených ploch a vzdělávání zaměstnanců i veřejnosti

### 4. Závěry a doporučení:

Ve všech plánovaných krocích, které vedou k ochraně prostředí, má hotel dobré výsledky, tabulky ukazují, že se ekologickou zátěží daří snižovat. Problémem je pouze oblast třídění odpadů - vinou neochoty pomocného personálu nejsou čísla tak dobrá, jak by si vedení představovalo. Východiskem by mohlo být častější školení, vysvětlování, finanční motivace a ustanovení pozice ekologického dozorce, který by se zaměstnanci lépe komunikoval a motivoval je bonusy.

## KLÍČOVÁ SLOVA

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Environmentální management, udržitelnost v hotelnictví a pohostinství, systémy environmentálního managementu, řízení environmentálního managementu, ESG, CSR

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

To find out how in which areas and by what methods the Four Seasons Hotel in Prague is involved in environmental activities.

### 2. Research methods:

- Method of semi-structured interview with employees of the Four Seasons Prague hotel
- Comparative method: comparison of two FS hotels on different continents with sustainability approaches
- Observation method (observing the work of the hotel directly in operation)
- Analysis of internal and public sources

### 3. Result of research:

Four Seasons Prague complies with the steps mandated by law to protect the environment. Furthermore, the management is invested in ecological practices and providing the latest technology supporting those practices. They also focus on reducing emissions, conserving energy and water, limit waste and recycle when possible. Four Seasons participates in the protection of green areas and constantly educates their employees as well as the public

### 4. Conclusions and recommendation:

The hotel has a good track record in all planned actions to protect the environment, and the tables show that the environmental burden is being reduced. The only problem is in the area of waste segregation - due to the reluctance of the support staff, the figures are not as good as management would like. A starting point could be more frequent training, explanations, financial incentives and the creation of an environmental supervisor who would communicate better with the staff and motivate them with bonuses.

## KEYWORDS

Environmental management, sustainability in the hotel and hospitality industry, environmental management systems, environmental management, ESG, CSR

## JEL CLASSIFICATION

Q56 - Environment and Development  
Q20 - Renewable Resources and Conservation  
Q30 - Nonrenewable Resources and Conservation

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Skálová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	DEMMA07
Téma DP:	Environmentální management sítě hotelů Four Seasons
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Environmentální management, systémy environmentálního managementu, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, aktuální stav environmentálního managementu v organizaci, návrhy na zlepšení systému managementu, doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BRAVI, L. et al. Environmental management system according to ISO 14001: 2015 as a driver to sustainable development. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>, 2020, vol. 27, p. 2599-2614.</li><li>• HAS, M. <i>Sustainable products: life cycle assessment, risk management, supply chains, eco-design</i>. Boston: De Gruyter, 2022. 233 p. ISBN 978-3-11-076729-2.</li><li>• KRAUSE, P. <i>Podniková environmentální strategie</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 248 s. ISBN 978-80-7598-560-6.</li><li>• VRABCOVÁ, P. <i>Udržitelné podnikání: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 1. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 12. 11. 2023

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA-  
10393535  
Datum: 2023.11.12 12:33:20  
+01'00'

# Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	1
<b>2. Teoreticko-metodologická část práce</b> .....	3
2.1. Environmentální management .....	3
2.1.1. Environmentální management a udržitelnost v hotelnictví .....	5
2.1.2. Environmentální výzvy v pohostinství a hotelnictví.....	7
2.1.3. Cíle udržitelného rozvoje SDG .....	13
2.1.4. Společenská odpovědnost firem CSR .....	18
2.1.5. Nástroj pro měření výkonnosti KPI .....	21
2.2. Systémy environmentálního managementu .....	22
2.2.1. Norma ISO 14001.....	24
2.2.2. Alternativní systémy environmentálního managementu (EMS) .....	28
2.2.3. Církulární ekonomika a její role v pohostinství .....	30
2.2.4. Metoda udržitelných obchodních strategií ESG .....	32
2.2.5. Metodika analytické části práce .....	35
<b>3. Analytická část práce</b> .....	36
3.1. Řetězec hotelů Four Seasons.....	37
3.1.1. Environmentální iniciativy řetězce Four Seasons .....	42
3.1.2. Systém ESG v hotelech Four Seasons.....	44
3.1.3. Program Four Seasons for Good .....	48
3.2. Four Seasons Prague .....	49
3.2.1. Environmentální management Four Seasons v Praze.....	53
3.2.2. Klíčové ukazatele (KPIs) v hotelech Four Seasons .....	55
3.3. Rozhovory .....	61
3.3.1. Pravidla a cíle sběru dat a analýzy.....	61
3.3.2. Rozhovor s respondentem č. 1.....	63
3.3.3. Rozhovor s respondentem č. 2.....	65
3.3.4. Rozhovor s respondentem č. 3.....	66
3.3.5. Rozhovor s respondentem č. 4.....	67
3.3.6. Rozhovor s respondentem č. 5.....	69
3.4. Komparace dvou poboček Four Seasons .....	71
3.4.1. Four Seasons Bali v Sayan .....	72
3.4.2. Udržitelnost ve Four Seasons Sayan na Bali .....	74
3.4.3. Programy pro práci s komunitou ve Four Seasons Bali .....	75
3.4.4. Porovnání hlavních cílů environmentálního managementu dvou poboček.....	77
3.4.5. Inspirace vycházející z rozdílů mezi pobočkami .....	82

3.5. Analýza výsledků a doporučení .....	83
3.5.1. Závěry a doporučení plynoucí z rozhovorů.....	83
3.5.2. Závěry a doporučení plynoucí z komparace.....	87
4. Závěr .....	88
Literatura .....	90
Přílohy .....	1
Příloha č.1 - Obrázky z materiálů Four Seasons .....	2

#### Seznam zkratk

FS	Four Seasons
ESG	Environmental Social Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
SDG	Sustainable Development Goals
KPI	Key Performance Indicator
EMS	Environmental Management Systems
SHA	Sustainable Hospitality Alliance
EEA	European Environmental Agency
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ASO	Asociace společenské odpovědnosti
UN	United Nations
OSN	Organizace spojených národů
ISO	International Organization for Standardization

#### Seznam tabulek

Tabulka č.1	Přehled cirkulárních iniciativ v hotelnictví v ČR
Tabulka č.2	Hlavní body ESG cílů
Tabulka č.3	Významné pobočky Four Seasons a jejich údaje
Tabulka č.4	Iniciativy hotelu z pohledu SDG
Tabulka č.5	Iniciativy ESG v jednotlivých úsecích Four Seasons
Tabulka č.6	Základní pilíře programu Four Seasons for Good
Tabulka č.7	Základní údaje Four Seasons v Praze
Tabulka č.8	Procentuální snižování užívání plastů v letech
Tabulka č.9	Environmentální opatření v rezidenčních nemovitostech FS
Tabulka č.10	Iniciativy a cíle v oddělení “lidé a kultura”
Tabulky č.11	Zjištění z rozhovoru č.1
Tabulky č.12	Zjištění z rozhovoru č.2
Tabulky č.13	Zjištění z rozhovoru č.3
Tabulky č.14	Zjištění z rozhovoru č.4
Tabulky č.15	Zjištění z rozhovoru č.4
Tabulky č.16	Zjištění z rozhovoru č.5
Tabulka č.17	Základní údaje pobočky Four Seasons Sayan



Tabulka č.18	Environmentální aktivity Four Seasons Sayan
Tabulka č.19	Porovnání dvou poboček a jejich udržitelných iniciativ
Tabulka č.20	Účast zaměstnanců na školení o environmentálních praktikách
Tabulka č.21	Typy motivací zaměstnanců FS v Praze

#### Seznam obrázků

Obrázek č.1	Cíle udržitelného rozvoje OSN
Obrázek č.2	Společenská odpovědnost firem
Obrázek č.3	Rámec normy ISO 14001
Obrázek č.4	Koloběh cirkulární ekonomiky
Obrázek č.5	První Hotel Four Seasons v Torontu 1961
Obrázek č.6	Nejmenší Four Seasons na Maledivách
Obrázek č.7	Jeden z nejnovějších Four Seasons, v Dubaji
Obrázek č.8	Hotel Four Seasons Prague
Obrázek č.9	Hotel Four Seasons Bali Sayan a jeho architektura

# 1. Úvod

Globální životní prostředí čelí v posledních desetiletích bezprecedentním výzvám, přičemž problémy, jako je změna klimatu, vyčerpávání zdrojů a znečištění, představují významné hrozby pro ekosystémy a lidské zdraví. V reakci na tyto výzvy se v různých odvětvích, včetně sektoru pohostinství a hotelnictví, klade stále větší důraz na udržitelnost životního prostředí a odpovědné postupy řízení. V České republice se obavy o problém udržitelnosti stávají stále důležitějšími, což přimělo vládu k uzákonění nařízení zaměřených na zmírnění dopadu lidských činností na životní prostředí, jako například třídění odpadu, omezení užívání jednorázových produktů a obalů, a omezení plýtvání potravinami. Odvětví pohostinství, včetně luxusních hotelů jako je Four Seasons Prague, není osvobozeno od těchto nařízení a očekává se, že bude dodržovat přísné ekologické normy.

Four Seasons jako významný luxusní hotel působí v tomto regulačním rámci a podléhá ekologickým předpisům stanoveným nejen Českou republikou, ale i řízením environmentálních cílů a regulací vycházející z iniciativ samotného řetězce. Aktivita hotelu, zejména v oblasti kuchyně a stravování, ale i ubytování a péče o pokoje, mají potenciál výrazně ovlivnit místní prostředí. Proto je nutné vyhodnotit dopad hotelu na okolí a zajistit soulad se stávajícími předpisy, a zároveň také usilovat o udržitelné postupy.

Primárním cílem této práce je vyhodnotit úroveň environmentálního managementu a navrhnout přístup zaměřený na efektivnější udržitelné postupy v hotelu Four Seasons. Tato snaha se snaží proniknout do sítě hotelových provozů, zejména se zaměřením na jeho ubytovací a restaurační zařízení, za účelem prozkoumání stávajících opatření udržitelnosti. Provedením analýzy těchto provozních aspektů si tato studie klade za cíl sručně osvětlit environmentální stopu hotelu a identifikovat oblasti, kde lze udržitelné postupy dále integrovat.

Praktická část této práce zahrnuje prozkoumání a rozbor oficiálních standardů environmentálních cílů řetězce, který musí každá pobočka hotelu splňovat. Probírají se specifické klíčové ukazatele výkonnosti, a jaké udržitelné cíle a mise danému útvaru přísluší. Poté následuje rozbor těchto cílů v Pražské pobočce, a jaká specifika přináší jak z oficiálního pohledu, tak z realistické a aktuální perspektivy. Analýza se zaměřuje na různé aspekty, včetně spotřeby energie a vody, postupů nakládání s odpady a celkového dopadu každodenních činností hotelu na životní prostředí. Za účelem získání porozumění stávajícím postupům a určení potenciálních oblastí pro zlepšení tato studie zahrnuje pohledy zaměstnanců a managementu hotelu získané prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Zapojením zaměstnanců pracujících v provozu hotelu lze získat cenné poznatky o účinnosti současných opatření udržitelnosti a příležitostech ke zlepšení. Jako další forma výzkumu je komparace, která porovná úroveň environmentálního managementu v hotelu Four Seasons v Praze, a jednou z jeho poboček v Indonésii. Poznatky ze srovnání těchto dvou hotelů pod záštitou stejného řetězce, leč s velmi odlišnými kulturami, životním prostředím a environmentálními výzvami mohou být zajímavým přínosem a možnou inspirací pro obě strany.

Prostřednictvím tohoto mnohostranného přístupu se tento výzkum snaží poskytnout souhrnné hodnocení environmentálních postupů Four Seasons v Praze, a jak si pobočka stojí v plnění udržitelných cílů daných vysokým vedením celého řetězce. Sloučením kvalitativní analýzy osobního a reálného hlediska ze strany zaměstnanců, s fakty zjištěnými komparací dvou poboček, si studie klade za cíl nabídnout holistický pohled na dopad hotelu na životní prostředí a jeho trvalé úsilí o udržitelnost. Závěry a doporučení odvozená z tohoto šetření mají za cíl přispět k povědomí o udržitelných postupech a jejich výzvách nejen v sektoru luxusního pohostinství.

Zařazení environmentálního managementu jako nedílné součásti holistického provozu se jeví jako nutná součást moderního světa - nové éry odpovědnosti za životní prostředí v ubytovacích zařízeních, přičemž Four Seasons Prague může sloužit jako maják udržitelného luxusu a inovací.

## 2. Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se ve svém úvodu stručně zabývá představením životního prostředí a důležitosti jeho ochrany. Poté tak navazuje na vysvětlení pojmu environmentálního managementu, výzvy se nimiž se potýká, a jeho důležitost v kontextu hotelnictví a pohostinských služeb. Dále představuje iniciativy, kterými jsou Cíle udržitelného rozvoje (SDG) a Společenská odpovědnost firem (CSR), ze nichž environmentální management vychází.

Následně seznamuje s vybranými systémy environmentálního managementu, které se využívají za účelem větší efektivity implementace udržitelných praktik a jejich trendů. V rámci těchto systémů popisuje původ, strukturu a účelnost těchto systémů a certifikací. V závěrečné podkapitole této části práce dochází k popisu metodologie vzniku této práce.

Teoretická část je zpracována na základě širokého spektra zdrojů, včetně tištěné a elektronické literatury, legislativních norem, odborných článků a rozhovorů. Důležitým zdrojem informací jsou také internetové stránky relevantních institucí, mezi které patří například Ministerstvo životního prostředí ČR, Program OSN pro životní prostředí (UNEP), Sustainable Hospitality Alliance (SHA) a Asociace společenské odpovědnosti (ASO).

### 2.1. Environmentální management

V současné době, kdy se celý svět potýká s narůstajícími environmentálními výzvami, jako jsou klimatické změny, znečištění a nadměrné využívání přírodních zdrojů, se stává environmentální management klíčovým pojmem nejen v průmyslových odvětvích, ale také v sektoru hotelnictví a cestovního ruchu. Krause uvádí, že proto je třeba vysvětlit si pojem environmentálního managementu, jeho historický vývoj, současnou důležitost a způsoby, jakými může být aplikován v praxi hotelnictví a pohostinských službách. (Krause, 2020)

Podle Vebera, environmentální management je klíčovým aspektem v rámci současného podnikání a hospodaření ve světě, zejména v oblasti průmyslu a služeb. Zahrnuje systematický přístup k identifikaci, monitorování a řízení environmentálních aspektů činnosti organizace s cílem minimalizovat negativní dopady na životní prostředí a zároveň maximalizovat udržitelnost. Jeho hlavním cílem je dosažení rovnováhy mezi ekonomickým rozvojem a ochranou životního prostředí. Veber uvádí, že environmentální management jako disciplína vznikl v reakci na rostoucí povědomí o potřebě ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje od druhé poloviny 20. století. Jeho hlavním cílem je integrace environmentálních hledisek do rozhodovacích procesů organizací a podniků, s důrazem na minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí při současném zachování ekonomické efektivity a sociální odpovědnosti. (Veber, 2002)

Environmentální management se zabývá širokým spektrem témat, včetně spotřeby energie, vody a surovin, odpadového hospodářství, ochrany biodiverzity, snižování emisí skleníkových plynů a celkové ekologické stopě organizace. Veber zmiňuje, že jeho hlavní principy zahrnují prevenci znečištění, dodržování příslušných environmentálních předpisů a standardů, neustálé zlepšování a zapojení zaměstnanců a zúčastněných stran do procesu. (Veber, 2002)

Veber také popisuje proces environmentálního managementu, který obvykle zahrnuje několik fází, jako je identifikace environmentálních rizik a příležitostí, stanovení cílů a cílů pro udržitelnost, implementace opatření a monitorování výsledků. Důležitou součástí je také komuni-

kace s veřejností a zapojení zúčastněných stran, včetně zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a komunit v okolí. Efektivní řízení environmentálního managementu přináší organizacím mnoho výhod, jako je snížení nákladů na energie a suroviny, zlepšení pověsti a obrazu značky, dodržování právních předpisů a regulací, a především ochrana životního prostředí pro budoucí generace. V dnešní době je environmentální management nezbytným prvkem pro udržitelný rozvoj a dlouhodobý úspěch organizací ve všech odvětvích. (Veber, Švecová, 2002)

V kontextu hotelnictví a cestovního ruchu získává environmentální management zásadní význam vzhledem k intenzivnímu využívání přírodních zdrojů a potenciálním negativním dopadům na místní ekosystémy a komunity. Závodná ve svém manuálu *Udržitelný cestovní ruch*, zmiňuje, že praktiky environmentálního managementu v tomto sektoru zahrnují širokou škálu opatření, a to od snížení spotřeby energie a vody přes recyklaci a kompostování odpadů až po podporu místních dodavatelů a udržitelného cestovního ruchu (Závodná, 2015)

Jak řekl Ray Anderson, zakladatel společnosti Interface Inc., ve svém TEDtalku:

*"V podstatě jsme všichni spoluúčastníci na experimentu, který se jmenuje Planeta Země."*

Tato citace připomíná, že každý z nás, včetně hotelů a cestovního ruchu, hraje roli v ochraně naší planety a má odpovědnost přijmout udržitelné postupy (Anderson, 2009).

Soukupová ve své knize *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace* vysvětluje, že environmentální management se neomezuje pouze na teoretické principy a strategie, ale zahrnuje také praktické aplikace a techniky, které mohou být efektivně implementovány v hotelnictví a cestovním ruchu. Jedním z příkladů je aplikace systémů environmentálního řízení (EMS), jako je ISO 14001, které poskytují rámec pro systematické sledování a zlepšování environmentálních výkonů zařízení. Také dodává, že Tyto systémy pomáhají hotelům identifikovat klíčové oblasti, kde mohou snížit spotřebu zdrojů a odpad, což vede ke snížení nákladů a zároveň k ochraně životního prostředí. Implementace EMS vyžaduje závazek managementu a aktivní účast zaměstnanců, což zdůrazňuje důležitost interní komunikace a školení v této oblasti. (Soukupová, 2023)

Dalším důležitým aspektem environmentálního managementu ve službách, je udržitelné zásobování a nákup. Podle Krause, hotely a jiné podniky mohou významně přispět k ochraně životního prostředí tím, že upřednostňují produkty a služby, které jsou ekologicky šetrné a pocházejí z udržitelných zdrojů. Toto zahrnuje vše od potravin a nápojů po čisticí prostředky a vybavení hotelů. Právě zde se propojuje environmentální management s konceptem společenské odpovědnosti firem (CSR), kdy hotely nejen že snižují svůj dopad na životní prostředí, ale také podporují lokální ekonomiku a fair trade. (Krause, 2020)

Baker ve své knize *Sustainable Hotel Siting, Design and Construction* uvádí, že je v neposlední řadě důležité zmínit roli technologie v environmentálním managementu v podnicích a pohostinství. Moderní technologie, jako jsou inteligentní systémy řízení budov (BMS), energeticky účinné osvětlení a vodní systémy, mohou výrazně přispět ke snížení spotřeby v hotelích. Investice do těchto technologií nejenže přináší dlouhodobé úspory, ale také zvyšuje atraktivitu hotelu pro ekologicky uvědomělé hosty. (Baker, 2005)

Důležitým aspektem environmentálního managementu v hotelnictví je také jeho přínos k dosažení cílů udržitelného rozvoje (SDGs) a implementaci principů společenské odpovědnosti firem (CSR). Tyto koncepty podporují hotely a turistické organizace v tom, aby nejen zohledňovaly ekonomické výsledky, ale také sociální a environmentální dopady své činnosti (United Nations, 2015)

Závěrem lze říci, že environmentální management v hotelnictví představuje komplexní přístup, který vyžaduje koordinované úsilí na všech úrovních organizace - od strategického plánování až po každodenní operace. Hotely musí neustále hledat nové způsoby, jak minimalizovat svůj dopad na životní prostředí a podporovat udržitelný rozvoj. Přechod k udržitelnějším postupům poskytuje nejen environmentální, ale také ekonomické a sociální přínosy. Environmentální management se tak stává nezbytnou součástí úspěšného a odpovědného podnikání v sektoru hotelnictví a cestovního ruchu.

Následující kapitoly se zabývají specifiky environmentálního managementu a udržitelnosti v hotelnictví a cestovním ruchu, včetně analýzy největších ekologických výzev. Po tomto utřídění bude více jasné, jak mohou hotely efektivně integrovat udržitelné strategie do svých operací a přispět tak k ochraně životního prostředí a podpoře udržitelného rozvoje.

### **2.1.1. Environmentální management a udržitelnost v hotelnictví**

Zavádění environmentálního managementu do pohostinských služeb, zahrnujícího jak stravování, tak ubytování, získalo v posledních letech celosvětově značný význam. Mnoho podniků si stále více uvědomuje důležitost integrace udržitelných postupů do svých provozů, aby se minimalizoval jejich dopad na životní prostředí.

Autoři Michael Chon a Lawrence Yu ve své knize *The International Hospitality Business: Management and Operations* zdůrazňují mnohostranné výzvy, kterým čelí poskytovatelé pohostinství po celém světě. Mezi ně patří eskalující dopad změny klimatu, nedostatek zdrojů a zvýšená očekávání spotřebitelů ohledně udržitelných postupů. Odvětví pohostinství se potýká s potřebou vyvážit ekonomickou životaschopnost s odpovědností k životnímu prostředí, a to vše při plnění vyvíjejících se požadavků ekologicky uvědomělých hostů. (1999)

Tváří v tvář změně klimatu jsou poskytovatelé pohostinství konfrontováni s nutností zmírnit svou ekologickou stopu. Rostoucí náklady na energii a vyčerpávání přírodních zdrojů představují významné provozní zátěže, které nutí hotely a cateringové služby k hledání inovativních řešení, jak snížit spotřebu energie a přijmout udržitelné řízení zdrojů. Kromě toho zvyšující se frekvence extrémních povětrnostních jevů a jejich dopad na cestovní vzorce a infrastrukturu dále umocňuje výzvy, s nimiž se poskytovatelé pohostinství musí vyrovnávat. Chon a Yu zdůrazňují, že je třeba, aby se průmysl přizpůsobil měnícímu se prostředí a integroval udržitelné postupy do svých provozů, aby zajistil dlouhodobou odolnost a životaschopnost. (Chon, Yu, 1999)

Odvětví pohostinství je navíc konfrontováno s rostoucím očekáváním uvědomělých spotřebitelů. Dnešní hosté stále více dbají na dopad svých cest a ubytování na životní prostředí, což vede ke zvýšené poptávce po udržitelných a ekologických pohostinských službách. Tento posun v preferencích klientely přiměl poskytovatele pohostinství přehodnotit

zažité postupy a nabídky. Chon a Yu zdůrazňují význam tohoto spotřebitelského posunu a nutnost aktivně řešit tato očekávání, aby poskytovatelé pohostinství zůstali konkurenceschopní na vyvíjejícím se trhu. (Chon, Yu, 1999)

V reakci na tento trend přijalo mnoho hotelů a stravovacích služeb různé udržitelné iniciativy. Některé podniky například zavedly energeticky účinná opatření, jako jsou solární panely, inteligentní termostaty, osvětlení LED a obnovitelné zdroje energie, aby snížily svou uhlíkovou stopu. Kromě toho se staly samozřejmostí programy na snižování odpadu a recyklace. Hotely a stravovací služby se snaží minimalizovat jednorázové plasty a plýtvání potravinami. Čím dál častěji také dochází k propagaci místních a biopotravinových zdrojů – jde o praxi, která je v souladu s širším hnutím směrem k udržitelné a etické spotřebě. (Chon, Yu, 1999)

### **Environmentální management v oblasti cestovního ruchu**

Podle Heskové je vývoj trendů cestovního ruchu složitě spojen s posuny v dynamice společnosti a životního stylu, které jsou ovlivněny ekonomickými a sociálními faktory. Zatímco historická poptávka po cestovním ruchu byla převážně utvářena nabídkou, v posledních letech došlo k obrácení tohoto vzorce, kdy se trh nasýtil a došlo k nárůstu samostatně výdělečně činných a nezávislých spotřebitelů. Při řešení této transformace je Evropská unie vyzývána, aby mimo sezónu poskytla podporu sociálně zranitelné populaci s cílem oživit jak poptávku, tak nabídku (Hesková, 2011).

Současná poptávka po cestovním ruchu je významně ovlivněna různými faktory, včetně zvýšeného povědomí o otázkách životního prostředí, rostoucího přijímání nových technologií a digitálních služeb, rostoucí preference personalizovaných turistických zážitků, lepší interakce s místními komunitami a jejich kulturou a zvýšený důraz na bezpečnostní a zdravotní opatření (Evropský účetní dvůr, 2021).

Anderson ve své knize *Good Enough for the Climate: The Surprisingly Simple Math of the Planet and Inspiring Stories of Action and Innovation* popisuje rostoucí význam ekologických ohledů vede ke stále se zvyšující poptávce po destinacích, kde hraje klíčovou roli příroda a místní obyvatelstvo. Destinace závislé na přírodních krásách nebo přímořská letoviska však mohou čelit problémům, jako je znečištění ovzduší a změna klimatu, přičemž ústřední roli hrají emise CO<sub>2</sub> a globální oteplování (Anderson, 2021).

Dopad změny klimatu na cestovní ruch se projevuje v různých regionech, přičemž rostoucí teploty představují nejistotu pro turistické lokality závislé na sněhu, což jsou lyžařská střediska. Anderson také zmiňuje, že pobřežní infrastruktura je ohrožena stoupající hladinou oceánů a teplejší vody mají nepříznivé účinky na mořské ekosystémy, jako např. korálové útesy. Navzdory těmto ohrožením zůstává cestovní ruch zásadním zdrojem příjmů pro některé země, jako jsou Maledivy a Mauricius, kde cestovní ruch tvoří podstatnou část všech emisí (Anderson, 2021).

Rozvoj cestovního ruchu ovlivňují také informační a komunikační technologie, které zefektivnily výměnu informací mezi poskytovateli cestovního ruchu a zákazníky, usnadnily proces plánování a rezervace a zvýšily bezpečnost cestování a plánování. Rezervační systémy

a mobilní aplikace se staly nedílnou součástí turistického zážitku, nabízejí pohodlí a zvyšují zapojení do turistických atrakcí (Czech Tourism, 2022). Digitalizace cestovního ruchu je navíc ústředním bodem iniciativ, jako jsou projekty eTurista a GDS v České republice, jejichž cílem je snížit administrativní zátěž pro podnikatele a poskytnout online platformu pro plánování a nákup turistických zážitků (Czech Central Tourism Office, 2022).

Kromě těchto technologických pokroků představuje zavedení technologie rozpoznávání obličejů na Letišti Václava Havla v Praze, významný krok ke zvýšení efektivity bezpečnostních operací v České republice (CzechTourism, 2022).

Tyto příklady ilustrují různé přístupy pohostinských služeb po celém světě k řešení environmentálního managementu. I když se rozsah začleňování nových postupů může v různých regionech a zařízeních lišit, zastřešující trend odráží kolektivní úsilí o přijetí udržitelnosti a odpovědnosti za životní prostředí.

### **2.1.2. Environmentální výzvy v pohostinství a hotelnictví**

S rostoucím počtem obyvatel a rozvojem průmyslu se lidstvo postupně začalo setkávat s nepříjemnými dopady své činnosti na životní prostředí. První povědomí o ekologických hrozbách a nutnosti ochrany přírody se objevilo již v průběhu 20. století, kdy se začala formovat první environmentální hnutí. V dnešní době je zřejmé, že sektor pohostinství a hotelnictví představuje jedno z odvětví, které může mít významný dopad na životní prostředí, a to jak přímo, tak nepřímo (Veber, 2002).

Fungování hotelu může poškodit životní prostředí na mnoha úrovních, od nadměrné spotřeby vody a energie přes produkci odpadu až po používání chemických čisticích prostředků, které mohou kontaminovat vodu a půdu. Kromě toho může intenzivní turistický ruch vést k erozi půdy, ztrátě biodiverzity a zvyšování emisí skleníkových plynů, což přispívá ke změně klimatu. (Krause, 2020)

Hesková podotýká, že v reakci na tato ohrožení se v posledních letech začíná v hotelnictví a pohostinství stále více klást důraz na principy udržitelného rozvoje a environmentálního managementu. Cílem je minimalizovat negativní dopady na přírodu a podporovat ekologicky šetrné postupy, které vedou ke snížení spotřeby zdrojů, efektivnímu nakládání s odpady a snížení emisí skleníkových plynů. Také dodává, že jednou z klíčových oblastí, kde může hotelnictví přispět k ochraně životního prostředí, je využívání obnovitelných zdrojů energie a zavádění technologií snižujících spotřebu vody. Dále je důležité podporovat lokální produkty a služby, což nejenže snižuje potřebu dlouhodobé dopravy, ale také podporuje místní ekonomiku a udržitelnou produkci. (Hesková, 2011)

Další část se podrobně věnuje pěti hlavním environmentálním výzvám, jimž čelí pohostinství, a to konkrétně znečištění, nadměrné využívání zdrojů, ztrátě biodiverzity, produkci odpadu a změně klimatu.



## Největší ekologické výzvy, kterým čelí pohostinství v roce 2024 podle SHA (Sustainable Hospitality Alliance)

- **Změna klimatu:** Průmysl se musí potýkat s dopady změny klimatu, včetně extrémních povětrnostních jevů, měnících se způsobů cestování a potřeby odolné infrastruktury.
- **Nedostatek zdrojů:** Vyčerpávání přírodních zdrojů, jako je voda a energie, představuje provozní problémy a vyžaduje udržitelné řízení zdrojů.
- **Odpadové hospodářství:** Efektivní programy snižování odpadu a recyklace jsou nezbytné pro minimalizaci dopadu pohostinských provozů na životní prostředí.
- **Očekávání spotřebitelů:** Rostoucí poptávka po udržitelných a ekologicky šetrných službách ze strany ekologicky uvědomělých hostů vyžaduje, aby se poskytovatelé pohostinství těmto očekáváním přizpůsobili.
- **Dodržování předpisů:** Dodržování vyvíjejících se ekologických předpisů a norem představuje pro pohostinská zařízení po celém světě významný apel.

### 1. Změna klimatu

Změna klimatu naší planety představuje pro odvětví pohostinství důležitý problém, přičemž nejnovější aktualizace naznačují zrychlení jejích dopadů po celém světě. Bravi ve své knize *Environmental management system according to ISO 14001: 2015 as a driver to sustainable development* popisuje, jak se od extrémních povětrnostních jevů po měnící se vzorce cestování průmysl potýká s mnohostrannými důsledky měnící se situace. V posledních letech došlo k nárůstu frekvence a intenzity extrémních povětrnostních jevů, včetně hurikánů, vln veder a lesních požárů, které narušily způsoby cestování a představovaly provozní problémy pro pohostinská zařízení. Stoupající hladina moří a pobřežní eroze navíc ohrožují nemovitosti nacházející se ve zranitelných oblastech, což vyžaduje adaptivní opatření k ochraně infrastruktury a zajištění bezpečnosti hostů a zaměstnanců. (Bravi, 2020)

Také Vrabcová popisuje reakci na tento stav, a jak různá zařízení a podniky stále častěji zavádějí opatření k minimalizaci jejich dopadu na změnu klimatu. Mnoho podniků investuje do energeticky účinných technologií, aby snížily svou uhlíkovou stopu a zmírnily svůj příspěvek k tomuto nebezpečí. (Vrabcová, 2021)

Daniš doplňuje, jak navíc začleňují principy udržitelného designu do své infrastruktury, využívají ekologicky šetrné materiály a zavádějí zelené budovy, aby zvýšily svou odolnost vůči extrémním povětrnostním vlivům a minimalizovaly jejich dopad na životní prostředí. Odvětví pohostinství navíc zaznamenává posun ve vzorcích cestování a chování spotřebitelů v reakci na změnu klimatu. Cestovatelé stále více hledají destinace a ubytování, které jsou v souladu s jejich environmentálními hodnotami, což vede k rostoucí poptávce po udržitelných a ekologických pohostinských službách. (Czech Tourism, 2022)

Tento trend přiměl poskytovatele přehodnotit své nabídky a provozní postupy, přičemž mnoho zařízení se snaží integrovat udržitelné iniciativy včetně propagace místních a organických zdrojů potravin, aby splnily vyvíjející se očekávání hostů. Aliance udržitelného hotelnictví, nebo SHA poukazuje, že přijetím inovativních technologií, udržitelných designových postupů a spotřebitelských iniciativ se pohostinská zařízení snaží minimalizovat svůj dopad a přizpůsobit se novým podmínkám. Pokračující spolupráce, investice do odolné infrastruktury

a dodržování udržitelných osvědčených postupů budou zásadní pro to, aby se průmysl vypořádal se složitostí změn a zajistil budoucnost pohostinských provozů po celém světě. (SHA, 2024)

## **2. Nedostatek zdrojů**

Podle Krause (2020) nedostatek zdrojů představuje významný problém pro pohostinský průmysl s důsledky pro spotřebu energie a vody. Nejen u nás, ale i v dalších zemích světa se zvýšilo napětí a obavy spojené se zemědělskou krizí, z nedostatku zdrojů a dopadu na provoz pohostinství. Tyto okolnosti mají dalekosáhlé důsledky pro sektor pohostinství, protože hotely a cateringové služby spoléhají na stálý přísun zdrojů, aby uspokojily potřeby svých hostů a zároveň minimalizovaly ekologickou stopu. (Krause, 2020)

V České republice, stejně jako v jiných zemích, zemědělská krize podtrhla křehkost potravinových dodavatelských řetězců a potřebu udržitelných postupů. Zejména tlak na vodní zdroje vyvolal obavy z nedostatku životadárné tekutiny a jeho důsledků pro zemědělskou výrobu. To vedlo k rostoucímu důrazu na opatření na ochranu vody a udržitelné zemědělské techniky, jak se uvádí v knize *Udržitelné zemědělství a potravinová bezpečnost v éře nedostatku ropy: Poučení z Kuby* od Julie Wright a Daniela W. O’Neilla. (2012)

V reakci na tyto výzvy zavádějí hotely a pohostinské služby řadu strategií. Mnoho podniků investuje do energeticky účinných technologií ke snížení spotřeby energie a spoléhá se na omezené zdroje. Wright a O’Neill také zmiňují, že opatření na ochranu vody, jako je instalace zařízení s nízkým průtokem a zavádění programů opětovného použití prádla, se v hotelech stávají standardní praxí, aby se minimalizovala spotřeba vody. Kromě toho upřednostňování místních zdrojů potravin v hotelových restauracích a stravovacích službách přispívá k úsilí o řešení krize v zemědělství podporou udržitelných zemědělských postupů a snižování dopadu získávání potravin na životní prostředí. (Wright, 2012)

Podle Kirka, poaktivní přístup odvětví pohostinství k řešení těchto problémů odráží rostoucí povědomí o potřebě odpovědné spotřeby. Přijetím energeticky účinných technologií a opatřeními, jež vedou k úsporám vody, se hotely a pohostinské služby snaží minimalizovat svůj dopad. Pokračující spolupráce se zúčastněnými stranami v celém dodavatelském řetězci budou zásadní pro to, aby se průmysl vypořádal se složitostí nedostatku zdrojů a zajistil udržitelnou budoucnost pro pohostinské provozy po celém světě. (Kirk, 1999)

## **Odpadové hospodářství - Waste Management**

Nakládání s odpady v pohostinství se v posledních letech stalo naléhavým problémem, protože společnost stále více zdůrazňuje význam udržitelnosti a odpovědnosti za životní prostředí. Závodná říká, že pohostinské služby po celém světě čelí rostoucímu tlaku na minimalizaci produkce odpadu, zavádění účinných recyklačních programů a přijímání inovativních strategií ke snížení jejich ekologické stopy. Tento posun je způsoben zvýšeným povědomím o škodlivých dopadech nadměrného plýtvání na ekosystémy, veřejné zdraví a přírodní zdroje. V důsledku toho se hotely, restaurace a další pohostinská zařízení snaží řešit problémy v oblasti zacházení s odpady a zároveň hledají příležitosti, jak demonstrovat vůdčí postavení v oblasti životního prostředí. (Závodná, 2015)

Has ve své knize *Sustainable products: life cycle assessment, risk management, supply chains, eco-design* zmiňuje, že jednou z hlavních výzev v odpadovém hospodářství pro pohostinské služby je snížit objem – od potravinového odpadu v restauracích až po obalové materiály v hotelech se průmysl potýká s širokou škálou toků odpadů, které vyžadují speciální metody manipulace a likvidace. Kromě toho tlak na minimalizaci odpadu při zachování vysokých standardů služeb zvyšuje složitost postupů třídění. Poskytovatelé pohostinství musí vyvážit omezování plýtvání s nutností poskytovat hostům komfortní zážitky, což představuje velmi náročný provozní problém. (Has, 2022)

Podle Hase, navzdory těmto problémům udělalo odvětví pohostinství významné pokroky v nakládání s odpady a dosáhlo pozoruhodných vítězství v úsilí o udržitelnost. Mnoho podniků zavedlo komplexní programy snižování odpadu a recyklace, které odklonily značné množství odpadu ze skládek. Kromě toho inovativní iniciativy, jako je kompostování organických zbytků, přepracování materiálů a spolupráce s místními recyklačními zařízeními, přispěly k podstatné minimalizaci odpadu, což představuje velmi pozitivní změny. Has dodává, že eliminace odpadů v pohostinských službách v ještě větší míře však nadále naráží na značné překážky, včetně potřeby lepší infrastruktury, technologie a vzdělávání spotřebitelů. Nedostatek standardizovaných postupů nakládání s odpady v různých regionech a absence univerzálních předpisů představují překážky pro poskytovatele pohostinství, kteří se snaží zlepšit své strategie nakládání s odpady. Kromě toho přechod na udržitelnější postupy vyžaduje investice do infrastruktury, školení zaměstnanců a průběžné monitorování a hodnocení, což pro mnoho podniků představuje finanční a provozní náklady navíc. (Has, 2022)

Závěrem lze říci, že nakládání s odpady tedy představuje kritické ohnisko pro pohostinský průmysl. Přestože tento druh podnikání již dosáhl značného pokroku v oblasti snižování odpadu a recyklace, stále přetrvávají další požadavky k ještě většímu úsilí. Řešením těchto úkolů a navazováním na minulá vítězství mohou pohostinské služby dále posunout své postupy nakládání s odpady a přispět k udržitelnější budoucnosti.

### **Očekávání spotřebitelů**

Očekávání spotřebitelů týkající se udržitelnosti v pohostinských službách prošla významnou transformací, přičemž se stále více klade důraz na postupy šetrné k životnímu prostředí.

Dle Kirka, zákazníci po celém světě kladou větší důraz na úsilí o udržitelnost hotelů, restaurací a dalších pohostinských zařízení. Roste poptávka po ekologicky šetrném ubytování, udržitelných možnostech stravování a integraci místní kultury a ochrany životního prostředí do zážitků z pohostinství. Tento posun je řízen zvýšeným povědomím o ekologických problémech a touhou po autentických, ekologicky odpovědných cestovních zážitcích. (Kirk, 1999)

Kirk také dodává, že tlak na pohostinské služby, aby byly co nejšetrnější k životnímu prostředí, zesílil s tím, jak si společnost stále více uvědomuje ekologický dopad spotřebitelských rozhodnutí. Zákazníci stále častěji vyhledávají zařízení, která prokazují závazek k udržitelnosti, od energeticky účinných operací po iniciativy na snižování odpadu a recyklaci. (Kirk, 1999)

Vzestup sociálních médií a online platform, podle Hense a jeho díla *Sustainable Tourism and Its Environmental and Human Ecological Effects*, pro hodnocení zesílil vliv očekávání spotřebitelů, protože hosté sdílejí a vyhledávají informace o environmentálních praktikách pohostinských služeb. To vytvořilo konkurenční prostředí, kde jsou podniky nuceny plnit a překračovat očekávání udržitelnosti, aby přilákaly ekologicky uvědomělou klientelu. (Hens, 2021)

Navzdory pokroku dosaženému při plnění očekávání spotřebitelů ohledně udržitelnosti čelí odvětví pohostinství při plnění těchto požadavků několika výzvám. Dle Hense, je z hlavních překážek potřeba vyvážit úsilí o udržitelnost s provozní efektivitou a úvahami o nákladech. Také dodává, že implementace ekologicky šetrných technologií často vyžaduje značné počáteční investice a může mít dopad na ziskové marže. Různorodá a vyvíjející se povaha očekávání udržitelnosti navíc představuje problém pro pohostinské služby, protože se musí neustále přizpůsobovat měnícím se preferencím spotřebitelů a průmyslovým standardům. (Hens, 2021)

Odvětví pohostinství výrazně pokročilo v naplňování očekávání spotřebitelů ohledně udržitelnosti, ale také čelí výzvě boje proti „greenwashingu“ a podobným jevům. „Greenwashing“ se vztahuje na klamavou praxi představování ekologicky odpovědného obrazu nebo iniciativ veřejnosti, zatímco se zapojují do praktik poškozujících životní prostředí. Tento jev podkopává důvěru uvědomělých spotřebitelů a oslabuje dopad skutečného úsilí o udržitelnost. V knize *Critical Debates in Tourism* od Tej Vir Singh, autor diskutuje o důležitosti transparentnosti a autenticity v iniciativách udržitelnosti v odvětví pohostinství. Zdůrazňuje také, že pohostinské služby musí jít nad rámec povrchního zeleného marketingu a skutečně integrovat nové postupy do svých operací, aby si u spotřebitelů vybudovaly důvěryhodnost. (Singh, 2012)

Kromě „greenwashingu“ se pohostinský průmysl také potýká s výzvou „tokenismu“, kdy podniky zavádějí minimální nebo symbolická opatření udržitelnosti, aniž by podstatně změnily svůj celkový dopad na životní prostředí. Tento jev může vést k vnímání neupřímnosti a nemusí splnit skutečná očekávání spotřebitelů. Philip Sloan a Willy Legrand ve své knize *The Routledge Handbook of Sustainable Food and Gastronomy* tyto praktiky popisují jako nucené ekologické opatření, které ne vždy odpovídá realitě. Pohostinství i jakékoliv jiné odvětví tedy trpí potřebou smysluplných a účinných iniciativ udržitelnosti, jež půjdou nad rámec symbolických gest a smyšleného marketingu. (Sloan, 2011)

Hens ale podotýká, že navzdory všem těmto problémům prokázal pohostinský průmysl značný úspěch při plnění očekávání spotřebitelů. Mnoho podniků zavedlo komplexní iniciativy v oblasti udržitelnosti, včetně energeticky účinných upgradů, programů snižování odpadu a postupů udržitelného získávání zdrojů. Spolupráce s místními komunitami a ekologickými organizacemi dále posílila úsilí o udržitelnost pohostinských služeb a podpořila pozitivní sociální a environmentální dopady. (Hens, 2021)

### **Dodržování předpisů**

Environmentální předpisy hrají klíčovou roli při utváření postupů udržitelnosti napříč pohostinskými službami po celém světě. Vlády a společnosti stále více uznávají potřebu

vytvářet a prosazovat předpisy, které chrání životní prostředí, což vede k rostoucímu důrazu na jejich dodržování v odvětví pohostinství. Tato nařízení zahrnují širokou škálu environmentálních aspektů, včetně nakládání s odpady, energetické účinnosti, ochrany vody a kontroly emisí. Tlak vlád a společnosti na vytvoření a vymáhání těchto předpisů vychází z kolektivního závazku chránit životní prostředí a zmírňovat dopad lidských činností na planetu. (Bravi, 2020)

Podle Bravi jsou pohostinské služby pod rostoucím tlakem. Dodává, že vlády a regulační orgány zavádějí přísnější ekologické normy a nutí tato zařízení, aby přijala udržitelné postupy, investovala do technologií šetrných k životnímu prostředí a podávala zprávy o své výkonnosti v této oblasti. Odvětví pohostinství má tedy za úkol procházet složitým regulačním prostředím a zároveň se snažit plnit své ekologické povinnosti. (Bravi, 2020)

Jak zmiňuje Has, jednou z největších výzev při dodržování ekologických předpisů v odvětví pohostinství je potřeba vyvážit soulad s provozní efektivitou a finanční životaschopností. Zavádění udržitelných technologií a postupů často vyžaduje značné investice a podniky se musí vypořádat s souvisejícími náklady a složitostí při zachování konkurenceschopnosti. (Has, 2022, s.48-54)

Daniš optimisticky podotýká, že navzdory všem potížím pohostinský průmysl dosáhl významných vítězství v souladu s environmentálními předpisy a podporou udržitelnosti. Mnoho podniků proaktivně přijalo dodržování ekologických zásad, zavedlo komplexní iniciativy a investovalo do infrastruktury šetrné k životnímu prostředí. Spolupráce s regulačními úřady, agenturami pro životní prostředí a místními komunitami usnadnila vývoj a začleňování účinných strategií environmentálního managementu. (Daniš, 2023)

Kromě toho pokrok v technologii a inovaci usnadnily schopnost průmyslu splnit a překročit environmentální předpisy. Od návrhů energeticky účinných budov až po využívání obnovitelných zdrojů energie, pohostinské služby využívají technologická řešení ke zlepšení jejich environmentální výkonnosti a zajištění souladu s předpisy. Integrace inteligentních systémů pro řízení a monitorování emisí umožnila podnikům zefektivnit jejich úsilí a prokázat dodržování ekologických předpisů. (Sloan, 2011)

Různorodá a vyvíjející se povaha těchto předpisů však představuje pro pohostinské služby určitou zátěž. Podle Sloana, vzhledem k tomu, že předpisy se neustále mění, protože reagují na vědecký pokrok, podniky se musí neustále přizpůsobovat, aby zajistily jejich průběžné dodržování. Toto dynamické regulační prostředí vyžaduje, aby pohostinská zařízení byla neustále informována o nejnovějších environmentálních standardech a postupech, a také aby investovala do vzdělávání svých zaměstnanců. Sloan také dodává, že globální povaha odvětví pohostinství navíc znamená, že podniky působící ve více regionech se musí orientovat ve složité síti místních, národních a mezinárodních ekologických předpisů, z nichž každá má své vlastní požadavky a očekávání shody. Tato složitost přidává další vrstvu náročnosti pro pohostinské podniky, které se snaží vše sladit. (Sloan, 2011)

Singh trvá, že zajištění konzistentního souladu v různých geografických oblastech a regulačních rámcích dále zvyšuje složitost dodržování ekologických předpisů. Pohostinské

podniky s celosvětovou působností se musí orientovat v nuancích rozličných nařízení v různých zemích, z nichž každá má svůj vlastní soubor právních požadavků a kulturních ohledů. To podle něj vyžaduje porozumění místním environmentálním politikám a také schopnost přizpůsobit iniciativy udržitelnosti tak, aby byly v souladu se specifickými potřebami a očekáváními každého regionu. Pohyb v tomto složitém regulačním prostředí je podmíněn vysokou úrovní koordinace, komunikace a strategického plánování, aby bylo zajištěno dodržování ekologických předpisů ve všech provozních oblastech. (Singh, 2012)

Singh také dodává, že pohostinský průmysl čelí složitému a vyvíjejícímu se množství předpisů a zvyšujícímu se tlaku na sladění se standardy udržitelnosti a prokazování souladu. I když problémy přetrvávají, toto odvětví učinilo významné pokroky v přijímání udržitelnosti, posilování odpovědnosti za životní prostředí a prosazování pozitivních změn v reakci na ekologická nařízení. (Singh, 2012)

V kontextu udržitelnosti v pohostinství hrají zásadní roli cíle OSN pro udržitelný rozvoj (SDGs). Tyto cíle poskytují komplexní rámec pro řešení globálních výzev, včetně těch, které se týkají udržitelnosti životního prostředí, a nabízejí podnikům plán, jak sladit své postupy s širšími společenskými a environmentálními cíli. (United Nations, 2022)

V sektoru pohostinství slouží SDGs cíle jako hlavní rámec pro integraci udržitelných postupů, prosazování odpovědné spotřeby a výroby a přispívání k úsilí o ochranu životního prostředí. Jak zmiňuje Sloan, sladěním se s SDGs mohou podniky v pohostinství prokázat svůj závazek řešit naléhavé problémy životního prostředí, jako je změna klimatu, zachování zdrojů a udržitelný rozvoj, a zároveň přispět k širší globální agendě pro udržitelnější a spravedlivější budoucnost. (Sloan, 2021)

O cílech udržitelného rozvoje pojednává další kapitola, kde se problematika rozebírá více do hloubky a v kontextu environmentálního managementu pohostinských zařízení.

### **2.1.3. Cíle udržitelného rozvoje SDG**

Cíle udržitelného rozvoje, neboli Sustainable Development Goals (SDGs), přijaté Organizací spojených národů v roce 2015, představují celosvětovou výzvu k akci s úkolem skoncovat s chudobou, chránit planetu a zajistit prosperitu pro všechny do roku 2030. SDGs se skládají ze 17 vzájemně propojených cílů a 169 podcílů. Komplexní rámec pro řešení nejnaléhavějších problémů světa, včetně chudoby, nerovnosti, změny klimatu, zhoršování životního prostředí a udržitelného hospodářského rozvoje. Podstata SDGs spočívá v jejich ambici vytvořit spravedlivější, udržitelnější a prosperující budoucnost pro všechny, přesahující geografické hranice a zahrnující různé aspekty lidského blaha a péče o životní prostředí. (United Nations, 2022)

Dle organizace spojených národů, genezi SDGs lze vysledovat zpět k Rozvojovým cílům tisíciletí (MDGs), které byly stanoveny v roce 2000 k řešení globálních rozvojových problémů, jako je chudoba, vzdělání a zdraví. Na základě úspěchů a nedostatků rozvojových cílů tisíciletí byly požadavky udržitelného rozvoje koncipovány tak, aby poskytovaly komplexnější a inkluzivnější plán. Cíle udržitelného rozvoje byly formulovány prostřednictvím rozsáhlého konzultačního procesu zahrnujícího vlády, občanskou společnost

a soukromý sektor a odrážely kolektivní závazek řešit nejnaléhavější světové apely celostním a integrovaným způsobem. (United Nations, 2019)

V kontextu obchodu a pohostinství se podle Sloana SDGs ukázaly jako hlavní rámec pro sladění podnikových strategií s globálními cíli udržitelnosti. Cíle zahrnují široké spektrum problémů relevantních pro podniky, včetně odpovědné spotřeby a výroby, opatření v oblasti klimatu, rovnosti pohlaví a udržitelných komunit. Sloan dodává, že pro odvětví pohostinství nabízejí SDGs plán pro integraci udržitelných postupů do provozu, podporu zapojení komunity a zmírnění dopadu na životní prostředí. Přijetí cílů SDGs umožňuje podnikům přispívat ke globálnímu úsilí o udržitelnost, zvyšovat svůj sociální a environmentální dopad a sladit své operace s vyvíjejícími se společenskými očekáváními. (Sloan, 2021)

V moderním světě nelze význam SDGs pro podniky a pohostinství přeceňovat. Vzhledem k tomu, že globální povědomí o environmentálních a sociálních výzvách neustále roste, zúčastněné strany stále více očekávají, že podniky prokáží jejich plnění. Cíle udržitelného rozvoje poskytují společný jazyk a rámec pro podniky, aby mohly komunikovat své snahy o udržitelnost, zapojovat se se zúčastněnými stranami a přispívat ke globálním prioritám rozvoje. (United Nations, 2022)

Dle ministerstva životního prostředí, je v roce 2024 je úspěch SDGs stále patrnější a podniky a vlády po celém světě dělají kroky k jejich dosažení. V České republice podniky aktivně integrují SDGs do svých firemních strategií, sladují své operace s globálními cíli udržitelnosti a informují o svých příspěvcích k SDGs. Tento proaktivní přístup nejen zvýšil sociální a environmentální dopady podniků, ale také posunul Českou republiku na přední místo v oblasti udržitelného rozvoje ve středoevropském regionu. (Ministerstvo životního prostředí, 2022)

Také Asociace Společenské Odpovědnosti podotýká, že cíle udržitelného rozvoje navíc urychlily spolupráci mezi podniky, vládami a občanskou společností a podpořily inovativní partnerství a iniciativy zaměřené na řešení složitých problémů udržitelnosti. Úspěch SDGs v roce 2024 podtrhuje jejich transformační potenciál v podpoře pozitivní změny a podpoře udržitelnější a spravedlivější budoucnosti pro všechny. (ASO, 2022)

## **Přehled cílů udržitelného rozvoje (Sustainable development Goals)**

### **17 cílů udržitelného rozvoje podle Organizace spojených národů (United Nations/ OSN):**

- 1. Konec chudoby:** Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě.
- 2. Konec hladu:** Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství.
- 3. Zdraví a kvalitní život:** Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku.
- 4. Kvalitní vzdělávání:** Zajistit inkluzivní a spravedlivé kvalitní vzdělávání a podporovat příležitosti celoživotního vzdělávání pro všechny.
- 5. Genderová rovnost:** Dosáhnout rovnosti pohlaví a posílit postavení všech žen a dívek.
- 6. Čistá voda a hygiena:** Zajistit dostupnost a udržitelné hospodaření s vodou a hygienou pro všechny.

- 7. Cenově dostupná a čistá energie:** Zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny.
- 8. Důstojná práce a hospodářský růst:** Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny.
- 9. Průmysl, inovace a infrastruktura:** Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a podporovat inovace.
- 10. Snížení nerovnosti:** Snížení nerovnosti v rámci zemí a mezi nimi.
- 11. Udržitelná města a obce:** Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce.
- 12. Odpovědná spotřeba a výroba:** Zajistit udržitelné vzorce spotřeby a výroby.
- 13. Opatření v oblasti klimatu:** Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů.
- 14. Život ve vodě:** Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje.
- 15. Život na souši:** Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity.
- 16. Mír, spravedlnost a silné instituce:** Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, poskytovat přístup ke spravedlnosti pro všechny a budovat efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních.
- 17. Partnerství ke splnění cílů:** Posílit prostředky pro provádění a oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj.

### **Jaký mají SDG význam?**

Význam SDGs přesahuje jejich individuální cíle, protože představují holistický přístup k řešení nejnaléhavějších výzev světa. SDGs zdůrazňují provázanost sociálních, ekonomických a environmentálních problémů, potřebu integrovaných a spolupracujících přístupů k udržitelnému rozvoji. (United Nations) Tato propojenost odráží skutečnost, že pokrok v jedné oblasti často závisí na pokroku v jiných oblastech. Například dosažení rovnosti žen a mužů (SDG 5) a zajištění inkluzivního a kvalitního vzdělávání pro všechny (SDG 4) jsou zásadní pro podporu hospodářského růstu a snižování chudoby (SDG 1 a 8). Podobně řešení změny klimatu (SDG 13) je zásadní pro ochranu života na souši a pod vodou (SDG 14 a 15) a pro zajištění blaha současných a budoucích generací. (United Nations, 2015)

Podle oficiálních zdrojů ministerstva životního prostředí ČR, SDGs navíc poskytují univerzální rámec, který překračuje geografické hranice a národní zájmy a zdůrazňuje sdílenou odpovědnost všech zemí a zúčastněných stran při prosazování udržitelného rozvoje. Tato globální agenda uznává, že výzvy, jimž lidstvo čelí, jsou vzájemně propojené a vyžadují kolektivní akci na místní, národní a mezinárodní úrovni. Ministerstvo také popisuje, jak cíle udržitelného rozvoje zdůrazňují potřebu partnerství, sdílení znalostí a mobilizace zdrojů pro řešení složitých problémů, jako je chudoba, nerovnost a zhoršování životního prostředí. Podporou spolupráce a vzájemné odpovědnosti podporují SDGs vlády, podniky, občanskou společnost a jednotlivce, aby spolupracovali na společných cílech, přičemž uznávají, že udržitelný rozvoj je kolektivním úsilím, které přesahuje individuální zájmy. (Ministerstvo životního prostředí, 2021)



Podle zástupců OSN (Organizace spojených národů) v České republice jsou kromě toho SDGs zásadní pro vedení tvorby politik, investičních rozhodnutí a obchodních strategií v rychle se měnícím světě. Vzhledem k tomu, že celosvětová populace roste a tlaky na životní prostředí sílí, je potřeba udržitelného a inkluzivního rozvoje stále naléhavější. SDGs poskytují plán pro sladění národních a podnikových strategií s globálními cíli udržitelnosti, podporou inovací a řízením pozitivních změn. Také asociace společenské odpovědnosti argumentuje, že přijetím SDGs mohou podniky, včetně podniků v pohostinství, přispět k dosažení těchto ambiciózních cílů a zároveň zvýšit jejich sociální a environmentální dopad. Cíle udržitelného rozvoje slouží jako kompas pro orientaci ve složitosti moderního světa, který vede úsilí o udržitelnější, spravedlivější a prosperující budoucnost. (OSN ČR, 2021; ASO, 2022)

Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) tedy představují transformační agendu, která řeší široké spektrum sociálních, ekonomických a environmentálních úkolů. Pochopení významu a vzájemného propojení cílů udržitelného rozvoje je zásadní pro podniky, včetně podniků v pohostinství a hotelů, které se snaží sladit své operace a strategie s globálními cíli udržitelnosti.

Následující obrázek znázorňuje oficiální znázornění Cílů udržitelného rozvoje podle OSN.



Obrázek č.1 - Cíle udržitelného rozvoje, Zdroj: OSN)

### **Integrace cílů udržitelného rozvoje do odvětví pohostinství:**

Jak zmiňuje Kirk, odvětví pohostinství, zahrnující hotely, letoviska, restaurace a cestovní služby, se neustále vyvíjí v reakci na měnící se preference spotřebitelů, technologický pokrok a zájmy v oblasti životního prostředí a hraje významnou roli při utváření globální ekonomiky a ovlivňování společenského blahobytu. (Kirk, 1999)

Sladěnost průmyslu s SDGs přináší důsledky pro udržitelný rozvoj. Dle slov Aliance Společenské Odpovědnosti, přijetím zmíněných cílů mohou pohostinské podniky řešit širokou škálu problémů, včetně odpovědné spotřeby a výroby, opatření v oblasti klimatu, rovnosti pohlaví a blahobytu komunity. Například udržitelné získávání místních produktů, energeticky účinné zásahy a iniciativy pro zapojení komunity jsou jen několika příklady toho, jak mohou pohostinská zařízení přispět k SDGs. (Sustainable Hospitality Alliance, 2021)

### **Výzvy a příležitosti:**

Jak popisuje Allen ve své knize *Globální cíle udržitelného rozvoje: 17 aktivit k 17 cílům*, Integrace cílů udržitelného rozvoje do odvětví pohostinství není bez problémů. Podniky mohou čelit překážkám, jako jsou omezení zdrojů, regulační složitost a potřeba kulturních a provozních změn. Tyto požadavky však představují příležitosti pro inovace, spolupráci a diferenciaci. Například investicemi do řešení obnovitelných zdrojů energie, zavedením programu na snižování odpadu a podporou partnerství s místními komunitami mohou pohostinské podniky nejen prosazovat cíle udržitelného rozvoje, ale také zlepšit pověst své značky a oslovit sociálně uvědomělé spotřebitele. (Allen, 2017)

### **Udržitelný provoz a zkušenost hostů:**

Podle Allena, integrace SDGs do iniciativ podniku, vyžaduje celostní přístup k udržitelným způsobům a zkušenostem hostů. Od úspor energie a vody až po nakládání s odpady a odpovědné zadávání veřejných zakázek musí pohostinské podniky zvážit environmentální a sociální dopad svých činností. Kromě toho může být samotný zážitek hosta přizpůsoben tak, aby podporoval povědomí o SDGs. Hotely mohou například poskytovat informace o místních iniciativách v oblasti udržitelnosti, nabízet ekologicky šetrné vybavení a zapojovat hosty do odpovědných turistických postupů, čímž podporují pocit sdílené odpovědnosti za udržitelný rozvoj. (Allen, 2017)

### **Spolupráce a partnerství:**

Užívání SDGs v organizacích také rozebírá Koudelková v knize *Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti*. Účinnost SDGs často vyžaduje spolupráci a partnerství s různými zainteresovanými stranami, včetně vládních agentur, nevládních organizací, dodavatelů a místních komunit. Navázáním spojení s podobně smýšlejícími organizacemi mohou podniky v pohostinství využít kolektivní odborné znalosti, zdroje a sítě k řešení složitých problémů udržitelnosti. Také doplňuje, že iniciativy založené na spolupráci, jako jsou projekty rozvoje komunity, programy na ochranu životního prostředí a úsilí o budování kapacit, mohou zesílit dopad turistického průmyslu na cíle udržitelného rozvoje a zároveň podporovat smysluplné vztahy se zúčastněnými stranami. (Koudelková, 2022)

### **Měření a vykazování dopadu:**

Efektivní integrace SDGs v odvětví pohostinství vyžaduje robustní mechanismy pro měření, monitorování a podávání zpráv. Od podniků se stále více očekává, že budou transparentně komunikovat své příspěvky k SDGs, a to jak interně, tak externě. To vyžaduje stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti, rámců pro podávání zpráv o udržitelnosti a procesů zapojení zúčastněných stran ke sledování pokroku a prokázání odpovědnosti. Navíc přijetí standardů a certifikací specifických pro průmysl, jako jsou ty, které se týkají udržitelného cestovního ruchu a odpovědného pohostinství, může dále potvrdit závazek podniku k cílům udržitelného rozvoje. V dnešním odvětví pohostinství představuje integrace těchto cílů příležitost pro podniky, aby se odlišily, podpořily inovace a přispěly ke globálnímu úsilí o udržitelnost. Řešením různých aspektů spojených s integrací SDGs se podniky v pohostinství mohou postavit jako vůdci v udržitelném rozvoji, zvýšit hodnotu své značky a vytvořit smysluplný a trvalý dopad na svět. (Koudelková, 2022)

#### **2.1.4. Společenská odpovědnost firem CSR**

Společenská odpovědnost firem, neboli Corporate Social Responsibility (CSR), se ukazuje jako klíčový prvek v oblasti obchodních operací napříč různými sektory, včetně sektoru hotelnictví a pohostinství. Jak popisuje Koudelková, definice a principy CSR jsou základem pro pochopení, jak společnosti integrují sociální a environmentální aspekty do svých každodenních činností a jaké jsou důsledky těchto praktik.

CSR se týká dobrovolného zapojení podniků do aktivit, které přesahují základní ekonomické zájmy a regulace, a zahrnují ekonomickou, sociální a environmentální udržitelnost, známou také jako koncept trojitého spodku (Evropská unie, Zelená kniha, 2001). CSR obsahuje myšlenku, že podniky mají závazky nejen vůči shareholderům, ale vůči společnosti jako celku, a musí tak jednat sociálně a ekologicky odpovědným způsobem. To je někdy označováno jako „Triple Bottom Line“, který vedle zisků měří a reaguje na sociální a environmentální dopady. (Koudelková, 2022)

Triple Bottom Line, neboli “Trojí zodpovědnost” se skládá ze 3P: Profit, People, Planet (zisk, lidé, planeta). Na její důležitost poukazuje Pavlík v knize *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Tím, že se podniky zaměřují na lidi, berou v úvahu všechny zainteresované strany, včetně zákazníků, zaměstnanců a komunity ovlivněné jejich provozem. Zaměřením na planetu se podniky zavazují snížit svůj dopad na životní prostředí (Pavlík, 2010).

Podle Koudelkové, trojnásobná odpovědnost představuje rámec pro CSR, kde ekonomická oblast zahrnuje etické obchodní praktiky a finanční transparentnost; sociální oblast podporuje filantropii, komunikaci se zainteresovanými stranami a dodržování pracovních norem, a environmentální oblast zdůrazňuje udržitelnost, ekologickou politiku a ochranu přírodních zdrojů (Koudelková, 2022).



Obrázek č.2 - Společenská odpovědnost firem, Zdroj: vlastní tvorba

Obrázek výše inspirovaný informacemi z knihy *Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti* od Koudelkové, znázorňuje hlavní pilíře společenské odpovědnosti firem. Patří mezi ně:

- **Ekonomická odpovědnost:** Zahrnuje zajištění ziskovosti a udržitelnosti podnikání, dodržování právních předpisů, etických standardů a transparentnosti ve financích.
- **Sociální odpovědnost:** Zahrnuje péči o zaměstnance, zlepšování pracovních podmínek, dodržování lidských práv a podpora diverzity a inkluzivity v pracovním prostředí.
- **Environmentální odpovědnost:** Zahrnuje snahy o ochranu životního prostředí, minimalizaci negativního dopadu podnikání na přírodu, snižování emisí, efektivní využívání energie a surovin, recyklaci a podporu udržitelných praktik.
- **Kulturní odpovědnost:** Zahrnuje respektování a podporu kulturního dědictví a lokálních komunit, investice do kultury, umění a vzdělávání.
- **Etická odpovědnost:** Zahrnuje dodržování etických standardů, morálních principů a integritu v jednání s různými zainteresovanými stranami, jako jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a veřejnost.

- **Právní a regulatorní odpovědnost:** Zahrnuje dodržování veškerých platných právních předpisů a regulací, a to jak na lokální, tak na mezinárodní úrovni. Tato odpovědnost se týká například placení daní, dodržování obchodních zákonů a regulací v oblasti ochrany spotřebitelů.

Také Pavlík uvádí, že zavádění CSR do praxe může přinést řadu výhod pro společnosti, včetně zlepšení pracovní morálky, zvýšení loajality zaměstnanců a získání udržitelné konkurenční výhody. Úspěch CSR iniciativ vyžaduje systematický přístup, který je v souladu s obchodní strategií, hodnotami a posláním firmy (Pavlík, 2010).

Dle Asociace společenské odpovědnosti, environmentální přístupy CSR zahrnují měření výkonnosti podniku nejen z hlediska zisku, ale také z hlediska toho, jak dobře řeší své sociální a environmentální dopady. I když pojem podnikání „dělat dobro“ není nový, Koudelková zmiňuje, že moderní pokus CSR se objevil v 50. letech 20. století a vyvíjel se během 60. let, ovlivněný sociálními hnutími za rasovou spravedlnost, pracovní práva a ochranu životního prostředí, a právě to se postupem času nejvíce dostalo do popředí zájmu. Mnoho podniků začleňuje „oběhové hospodářství“ neboli „cirkulární ekonomiku“, která je rozebírána v následujících kapitolách, alespoň do některých svých postupů. Koudelková také dodává, že cirkularita se snaží zabránit plýtvání tím, že uplatňuje starou mantru „redukovat, znovu používat, recyklovat“ spolu s činnostmi, jako je pronájem spíše než vlastnictví a oprava místo vyhazování poškozeného zboží. Tímto způsobem se výroba stává systémem s uzavřenou smyčkou, ve kterém se staré nebo nežádoucí produkty vyhýbají skončení na skládce (Koudelková, 2022; ASO, 2021).

Některé podniky se výslovně zaměřují na snižování emisí skleníkových plynů, které způsobují změnu klimatu, omezením spotřeby energie, výrobou čisté energie nebo kompenzací svých emisí uhlíkovými kredity. To může také znamenat zachycení uhlíku nebo metanu pro opětovné použití – další příklad cirkulace (Vrabcová, 2021).

Velký počet produktů či surovin obsahuje toxické chemikálie nebo je uvolňuje během výrobních procesů. Některé společnosti ale omezují nebezpečné znečišťující látky. Od oděvních společností, které přecházejí na netoxická barviva, až po restaurace nahrazující jednorázové plasty biologicky odbouratelnými, mnoho podniků praktikujících CSR usiluje o snížení nebo odstranění toxických látek ve vzduchu, půdě a vodě. Pavlík poukazuje na to, že ať už jde o získávání surovin a nebo o umístění výrobních zařízení a kancelářských budov, podniky vždy mají značnou ekologickou stopu. Financování projektů na obnovu nebo ochranu biologické rozmanitosti jsou způsoby, jak mohou společnosti tyto dopady zmírnit. Někdy jde o formu konzervace. Doplnuje, že by to mohlo by to také znamenat podporu postupů hospodaření s půdou, s níž pracují domorodí obyvatelé, kteří chrání biologickou rozmanitost. CSR může také zahrnovat např. vyčištění bývalého dolu a obnovu ekosystému. Jiné přístupy zkoumají koexistenci: například regenerační silvopastorální systémy, které kombinují plodiny, dobytek a stromy způsobem, jenž chrání biologickou rozmanitost a přírodní zdroje (Pavlík, 2010).

V České republice se pozornost věnuje podpoře CSR a rostoucímu trendu ESG (Environmental, Social, and Governance). Firmy jsou povzbuzovány k přijetí praktik CSR a

dostávají ocenění za své odpovědné chování, jako je Standard odpovědné společnosti a Enterprise Fair Play. Nefinanční reporting se stal povinností pro české společnosti, aby veřejnosti poskytovaly informace o dopadu jejich činností na životní prostředí a společnost (Rozhovor s Pavlem Frankem, Frank Bold).

Co se týče hotelnictví a cestovního ruchu, CSR a environmentální management se stávají nezbytnými pro zajištění udržitelného rozvoje a konkurenceschopnosti. Luxusní hotely, jako je Four Seasons, jsou průkopníky v implementaci udržitelných praktik a CSR iniciativ, které nejenže snižují jejich ekologickou stopu, ale také posilují jejich reputaci a značku v očích zákazníků, kteří si stále více cení udržitelnosti a sociální odpovědnosti. (Hens, 2021)

Tyto praktiky zahrnují nejen environmentální opatření, jako je snižování spotřeby energie a vody, zlepšení recyklace a snižování odpadu, ale také sociální aspekty, jako je podpora místních komunit a zajištění spravedlivých pracovních podmínek pro zaměstnance. (Koudelková, 2022)

Podpora CSR a environmentálního managementu v hotelnictví tak představuje klíčový prvek pro dosažení udržitelného rozvoje a zajištění dlouhodobého úspěchu v tomto konkurenčním odvětví. Přístup hotelu Four Seasons k CSR a udržitelnosti ukazuje na jeho závazek k ochraně životního prostředí a podpoře sociálního blahobytu, což je inspirací pro celý sektor hotelnictví a pohostinství.

### **2.1.5. Nástroj pro měření výkonnosti KPI**

V rámci environmentálního managementu jsou Key Performance Indicators (KPI) klíčovým nástrojem pro měření a hodnocení úspěšnosti a výkonnosti organizace v oblasti udržitelnosti. Kocmanová a kolektiv ve své knize *Měření podnikové výkonnosti* uvádí, že tyto indikátory umožňují organizacím sledovat pokrok ve splňování cílů v oblasti ochrany životního prostředí a hodnotit účinnost svých environmentálních iniciativ. (2013)

Kocmanová zdůrazňuje, že KPI jsou důležité, protože poskytují objektivní data a metriky, které umožňují organizacím identifikovat silné stránky a oblasti, kde je třeba zlepšení. To umožňuje efektivněji alokovat zdroje a řídit strategické rozhodování v souladu s environmentálními cíli a hodnotami organizace. Dodává, že implementace KPI v rámci udržitelnosti je klíčová pro monitorování a vyhodnocování environmentálních výsledků a dopadů organizace. Tímto způsobem organizace mohou sledovat svůj pokrok ve splňování cílů udržitelnosti definovaných v rámci SDG (Sustainable Development Goals) a integrovat principy CSR (Corporate Social Responsibility) do svého podnikání. (Kocmanová, 2013)

#### **Důležitost KPI v environmentálním managementu**

KPI umožňují organizacím:

- Měřit a sledovat pokrok ve splňování environmentálních cílů a ukazatelů udržitelnosti.
- Identifikovat oblasti, ve kterých je třeba zlepšit svůj environmentální výkon.
- Stanovit jasné a měřitelné cíle v oblasti udržitelnosti a sledovat jejich dosažení.
- Efektivně alokovat zdroje a prioritizovat environmentální iniciativy.

(Kocmanová, 2013; ISO, 2015)

## Implementace KPI v podnicích

Podniky a firmy včetně pohostinských zařízení, hotelů a restaurací, mohou implementovat KPI v rámci svých environmentálních programů několika způsoby:

- **Definice klíčových ukazatelů:** Identifikace konkrétních environmentálních ukazatelů a metrik, jako je spotřeba energie, voda, generovaný odpad nebo emise skleníkových plynů.
- **Sledování a měření:** Pravidelné sběr a analýza dat souvisejících s definovanými KPI, aby se sledoval pokrok a identifikovaly příležitosti k zlepšení.
- **Stanovení cílů a benchmarking:** Nastavení konkrétních cílů a benchmarků pro měření výkonnosti a porovnání s ostatními podobnými zařízeními nebo odvětvími.
- **Zprávy a komunikace výsledků:** Pravidelné zpravování výsledků a pokroku ve splňování KPI v rámci interní i externí komunikace, včetně zapojení zainteresovaných stran, jako jsou zaměstnanci, hosté a dodavatelé.
- **Kontinuální zlepšování:** Identifikace a implementace opatření na základě výsledků KPI s cílem neustále zlepšovat environmentální výkonnost organizace.

(Kocmanová, 2013; ISO, 2015)

Key Performance Indicators jsou klíčovým prvkem environmentálního managementu v organizacích, zejména v pohostinském odvětví. Jejich implementace umožňuje organizacím efektivně monitorovat a hodnotit svůj environmentální výkon a dosahovat stanovených cílů udržitelnosti. Pro dosažení úspěchu v oblasti udržitelnosti je důležité pravidelně aktualizovat KPI a reagovat na nové výzvy a příležitosti v souladu s principy SDG a CSR.

## 2.2. Systémy environmentálního managementu

Systémy environmentálního managementu (zkráceně EMS) v hotelnictví a cestovním ruchu představují klíčovou součást strategií udržitelného rozvoje. V oblasti pohostinství a hotelů odkazují na soubor procesů, které zařízení v pohostinském průmyslu přijímají za účelem řízení a zlepšování jejich environmentální výkonnosti. Hens říká, že tyto systémy jsou navrženy tak, aby pomohly hotelům identifikovat, monitorovat a kontrolovat dopady jejich provozu na životní prostředí s konečným cílem minimalizovat negativní vlivy. (2021)

Jedním z nejrozšířenějších systémů environmentálního managementu je ISO 14001, který poskytuje framework pro efektivní řízení všech aspektů environmentálního vlivu podniků. Podle Mezinárodní organizace pro normalizaci, která má na tvorbě systému zásluhu, zavedení ISO 14001 pomáhá organizacím systematicky se zavazovat k neustálému zlepšování výkonů v této oblasti a plnění právních a jiných požadavků (International Organization for Standardization, 2015). Dalším důležitým systémem je EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), evropský nástroj, který poskytuje ještě komplexnější rámec pro organizace ke zlepšení jejich

environmentálního výkonu a komunikaci o něm. Podle Evropské komise, EMAS podporuje organizace v zavádění systémů environmentálního managementu, provádění interních auditů a veřejné komunikaci o jejich výsledcích (European Commission, 2017).

Jak zmiňuje Bravi ve své knize *Environmental management system according to ISO 14001: 2015 as a driver to sustainable development*, environmentální management v hotelnictví neznamená pouze zavádění systémů a certifikací, ale také vytváření udržitelné kultury v rámci organizace. To znamená vzdělávání a zapojení zaměstnanců na všech úrovních, od úklidových služeb až po vedení hotelu. Zaměstnanci, kteří jsou dobře informováni o environmentálních cílech hotelu a vědí, jak svými každodenními činnostmi přispět k jejich dosažení, jsou klíčoví pro úspěch jakéhokoli programu environmentálního managementu. Bravi dodává, že iniciativy jako je recyklace, šetření vodou a energií a využívání ekologických čisticích prostředků, se stávají mnohem efektivnějšími, pokud jsou podporovány aktivní účastí zaměstnanců (Bravi, 2020).

Udržitelnost v hotelnictví současně zahrnuje spolupráci s dodavateli a partnery, kteří sdílejí stejné environmentální hodnoty. Podle Singha, toto zahrnuje výběr dodavatelů, kteří nabízejí ekologicky šetrné produkty, a spolupráci s místními podniky a komunitami. Vytváření silných partnerství může pomoci hotelům snížit jejich environmentální dopad a zároveň podpořit místní ekonomiku. Například preference lokálně produkovaných potravin nejenže snižuje emise z dopravy, ale také podporuje místní zemědělce a podnikatele (Singh, 2012).

Jak popisuje Singh, kromě tradičních opatření, jako je úspora energie a vody, se hotely čím dál více zaměřují na inovativní řešení, např. využívání obnovitelných zdrojů energie a zelené střechy. Zdůrazňuje, že tyto iniciativy nejenže přispívají k ochraně životního prostředí, ale také zlepšují estetiku hotelu a zvyšují pohodlí hostů. Solární panely na střechách hotelů mohou snižovat závislost na fosilních palivech, zatímco zelené střechy poskytují izolaci, snižují odtok dešťové vody a vytvářejí příjemné prostředí pro hosty i místní faunu (Singh, 2012).

Podle mezinárodní organizace pro normalizaci, role technologie v environmentálním managementu v hotelnictví roste, nové aplikace a systémy umožňují hotelům efektivněji sledovat a řídit svůj dopad na životní prostředí. Podotýká, že softwarové aplikace pro správu energie a vody, systémy pro inteligentní osvětlení a termostaty, které se automaticky přizpůsobují potřebám hostů, jsou příklady technologií, jež pomáhají hotelům stát se udržitelnějšími. Tyto technologie nejenže snižují spotřebu zdrojů, ale také zlepšují zážitek hostů tím, že nabízejí více pohodlí (International Organization for Standardization, 2015).

Podle amerického podcastu zaměřeného na životní prostředí a udržitelnost "*The Sustainable Futures Report*" hotelnictví a cestovní ruch mají jedinečnou příležitost stát se lídry v oblasti udržitelnosti. Podcast zdůrazňuje, že zařízení, která aktivně zavádějí a propagují udržitelné praktiky, nejenže přispívají k ochraně životního prostředí, ale také si vytvářejí silnou značku v očích zákazníků (The Sustainable Futures Report, 2020).

Stejný zdroj uvádí, že environmentální management v hotelnictví je komplexní oblast, která zahrnuje širokou škálu opatření od zavádění mezinárodně uznávaných systémů managementu přes vzdělávání zaměstnanců a spolupráci s dodavateli až po využívání inovativních tech-



nologií a udržitelných stavebních řešení. Také dodává, že by byly tyto iniciativy úspěšné, je nezbytné integrovat je do celkové strategie hotelu a podporovat na všech úrovních organizace. Jak zdůrazňuje podcast, hotely, které přijímají udržitelné praktiky, nejenže přispívají k ochraně životního prostředí, ale také si vytvářejí konkurenční výhodu v rychle se vyvíjejícím trhu cestovního ruchu (The Sustainable Futures Report, 2020).

Následující podkapitoly se podrobněji zaměřují na specifika udržitelnosti v hotelovém stravování a ubytování, kde rozebereme aktuální trendy a praktiky, které pomáhají zmírnit dopad těchto sektorů na životní prostředí. Bude se věnovat inovativním přístupům k recyklaci, úsporám energie a vody, a také podpoře lokálních a ekologicky šetrných dodavatelů.

### **2.2.1. Norma ISO 14001**

Norma ISO 14001 představuje mezinárodně uznávaný standard pro systémy environmentálního managementu (EMS), navržený mezinárodní organizací pro normalizaci, který hraje zásadní roli v hotelnictví a pohostinství. Tento standard poskytuje organizacím rámec, který jim umožňuje identifikovat, kontrolovat a systematicky zlepšovat svůj environmentální výkon. Ve světě, kde se spotřebitelé stále více zajímají o udržitelnost a ekologickou stopu podniků, se certifikace podle ISO 14001 stává nejen známkou závazku k ochraně životního prostředí, ale také konkurenční výhodou pro hotely a restaurace. Organizace také zmiňuje, že implementace EMS podle ISO 14001 umožňuje hotelům a jiným podnikům snížit jejich spotřebu energie a vody, efektivněji nakládat s odpady a minimalizovat používání škodlivých chemikálií, což vede ke snížení celkových provozních nákladů a zlepšení reputace zařízení v očích veřejnosti. (International Organization for Standardization, 2015)

Podle Bravi, přijetí ISO 14001 v hotelnictví a pohostinství také podporuje transparentnost a zodpovědnost vůči zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám tím, že vyžaduje od organizací, aby nejen sledovaly a zlepšovaly své environmentální výkony, ale také o nich veřejně komunikovaly. Bravi také dodává, že tato otevřenost může vytvořit silnější vztah důvěry mezi hotelem a jeho hosty, kteří si stále více cení transparentnosti a etického jednání firem. Zavedení a úspěšná certifikace EMS podle ISO 14001 tak může být pro hotely a restaurace silným nástrojem marketingové komunikace, který zvyšuje jejich atraktivitu pro ekologicky uvědomělé zákazníky (Bravi, 2020).

Organizace ISO podotýká, že v hotelnictví a pohostinství, kde je konkurence vysoká a zákazníci jsou stále náročnější, nabízí ISO 14001 cestu, jak se odlišit a zaujmout vedoucí postavení v oblasti udržitelnosti. Hotely, které udržují systémy environmentálního managementu, nejen že přispívají k ochraně životního prostředí, ale také zlepšují operativní efektivitu a posilují svou tržní pozici. Také podle Evropské komise, v dnešním světě, kde je udržitelnost stále více na předních stránkách médií a v mysli spotřebitelů, se stává environmentální management nezbytným prvkem úspěšného podnikání v hotelnictví a pohostinství (International Organization for Standardization, 2015; European Commission, 2018)

Také Veber zdůrazňuje, že odvětví pohostinství, známé svými operacemi náročnými na zdroje, se stále více obrací ke strukturovaným rámcům, jako je Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) 14001, aby podpořilo úsilí v oblasti environmentálního managementu. Norma, která byla původně publikována v roce 1996, se řídí cyklem Plan-Do-Check-Act (PDCA)

a klade důraz na systematický přístup k environmentálnímu managementu (ISO, 2015; Veber, 2023).

Základním krokem v ISO 14001 je podle Hense, identifikace environmentálních aspektů a dopadů. V pohostinství se jedná o komplexní posouzení činností od spotřeby energie a vody až po produkci odpadů a používání chemikálií. Také zdůrazňuje že u hotelů umožňuje pochopení toho, jak jejich provoz ovlivňuje životní prostředí, cílené úsilí o zmírnění. Proces identifikace tvoří základ pro stanovení cílů a cílů a poskytuje plán pro neustálé zlepšování environmentální výkonnosti. (Hens, 2021)

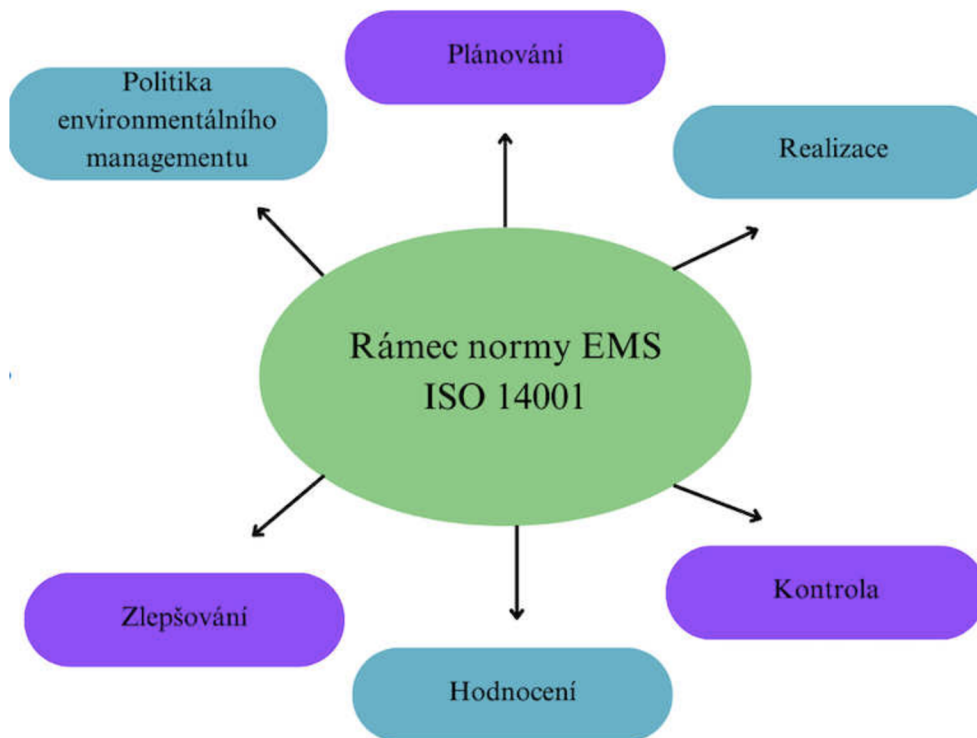
Jako jednu ze silných stránek normy ISO 14001 a její zaměření na stanovení měřitelných cílů, zmiňuje Bravi. V sektoru pohostinství mohou hotely stanovit cíle související s energetickou účinností, úsporou vody, snižováním odpadu a dalšími klíčovými ukazateli výkonnosti. Dodává, že tyto cíle jsou nejen v souladu s environmentální politikou hotelu, ale přispívají také k provozní efektivitě a úspoře nákladů. (Bravi, 2020)

Základ ISO 14001 spočívá ve formulaci environmentální politiky. Angažovanost vedení je zásadní – přístup shora dolů podporuje kulturu odpovědnosti zaměstnanců vůči životnímu prostředí a udává tón udržitelným postupům v celém hotelu. (ISO, 2015) Také Singh dodává úspěšné začlenění ISO 14001 vyžaduje však aktivní účast všech – hotelového personálu na všech úrovních. Školící programy jsou nezbytné pro budování povědomí o otázkách životního prostředí a pro navození smyslu pro odpovědnost mezi zaměstnanci. Veber doplňuje, že školení zaměstnanců v České republice lze například přizpůsobit tak, aby se zabývalo místními ekologickými problémy a podpořilo pocit spojení s jedinečnými ekologickými výzvami regionu. ISO 14001 klade značný důraz na monitorování a měření za účelem sledování environmentální výkonnosti. Singh podotýká, že hotely a podniky běžně měří klíčové ukazatele, jako je spotřeba energie a vody, produkce odpadu a emise. Dodává, že pravidelné monitorování nejen zajišťuje soulad se stanovenými cíli, ale umožňuje také včasnou identifikaci trendů a oblastí vyžadujících zlepšení. Tento přístup založený na datech umožňuje hotelům činit informovaná rozhodnutí a optimalizovat využití zdrojů. (Singh, 2012; Veber, 2002)

Dle Bravi, dokumentace je základním kamenem normy ISO 14001 a poskytuje transparentní záznam procesů environmentálního managementu. Zdroj dodává, že hotely a podniky uchovávají dokumentaci postupů, zásad a údajů o výkonu. Řádné vedení záznamů nejen usnadňuje interní audity, ale také prokazuje závazek hotelu k transparentnosti. Krause doplňuje, že v České republice, kde sektor cestovního ruchu roste, může taková transparentnost zlepšit pověst hotelů a přilákat ekologicky uvědomělé turisty, kteří požadují hotely zaměřené tímto směrem. (Bravi, 2020; Krause, 2020)

Bravi také zmiňuje, že certifikace ISO 14001 je významným úspěchem pro hotely, které se zavázaly k udržitelnosti životního prostředí. Certifikační proces zahrnuje externí audity akreditovanými certifikačními orgány, jež poskytují objektivní posouzení hotelového EMS. V kontextu České republiky, Soukupová dodává, že hotely a podniky, které dosáhnou certifikace ISO 14001, získávají konkurenční výhodu tím, že se odlišují jako ekologicky odpovědná zařízení. Certifikace slouží jako mocný marketingový nástroj, přispívající k celkovému úspěchu

hotelu. Zapojení hostů do ekologických iniciativ je klíčovým aspektem implementace ISO 14001. (Bravi, 2020; Soukupová, 2023)



Obrázek č. 3: Rámec normy ISO 14001, zdroj: Vlastní tvorba

**Obrázek výše zdůrazňuje hlavní body rámce pro úspěšnou aplikaci normy ISO 14001 dle mezinárodní organizace pro normalizaci ISO:**

- **Politika environmentálního managementu:** Organizace by měla vytvořit a zdokumentovat politiku environmentálního managementu, která zahrnuje závazek k ochraně životního prostředí, dodržování příslušných právních požadavků a kontinuální zlepšování výkonnosti v oblasti životního prostředí.
- **Plánování:** Organizace by měla identifikovat environmentální aspekty svých činností, produkty nebo služby a hodnotit jejich vliv na životní prostředí. Na základě této analýzy by měla stanovit environmentální cíle a plány pro jejich dosažení.
- **Realizace a provádění:** Tento krok zahrnuje vytvoření vhodných procesů, postupů a zodpovědností pro dosažení stanovených environmentálních cílů. Organizace by měla také zajistit vhodné školení zaměstnanců a informovat je o environmentální politice a postupech.

- **Kontrola a korekce:** Organizace by měla pravidelně monitorovat a měřit svou výkonnost v oblasti životního prostředí, posuzovat soulad s relevantními právními požadavky a sledovat účinnost svých opatření. Pokud se objeví nějaké odchylky, měla by provést korektivní opatření a přijmout preventivní opatření pro zabránění opakování problémů.
- **Hodnocení a revize:** Organizace by měla pravidelně hodnotit účinnost svého environmentálního managementu a provádět interní audity. Na základě těchto hodnocení by měla provádět revize svého systému environmentálního managementu a přijímat potřebné úpravy a zlepšení.
- **Zlepšování:** Organizace by měla usilovat o neustálé zlepšování svého environmentálního výkonu prostřednictvím inovací, technologických vylepšení a systematického řízení rizik a příležitostí. Cílem je dosahovat stále lepších výsledků v oblasti životního prostředí a přispívat k udržitelnému rozvoji.

(International Organization for Standardization, 2015)

Dle Soukupové mohou hotely a jiné podniky v České republice vyjádřit svůj závazek k udržitelnosti prostřednictvím materiálů na pokojích, nápisů a interaktivních programů. Podpořit zapojení hostů do praktik šetrných k životnímu prostředí, jako je opětovné používání ručníků nebo volba elektronické komunikace, nejen přispívá k ochraně zdrojů, ale také podporuje pocit sdílené odpovědnosti za životní prostředí. ISO 14001 podporuje přijetí obnovitelných zdrojů energie a postupů šetrných budov. Závodná dodává, že hotely a jiné podniky v České republice mohou využít závazek země k obnovitelné energii začleněním solárních nebo větrných energetických systémů. Také zdůrazňuje, že implementace postupů šetrných budov, jako je energeticky účinné osvětlení a izolace, je nejen v souladu s normami ISO, ale také staví hotel jako lídra v oblasti udržitelného pohostinství v regionu. (Soukupová, 2023; Závodná, 2015)

Také Vrabcová věnuje pozornost této problematice a zdůrazňuje, že efektivní nakládání s odpady je kritickou součástí ISO 14001. Hotely a jiné podniky zavádějí strategie pro snížení, opětovné použití a recyklaci odpadu. Doplnuje, že v České republice, kde je nakládání s odpady stále větším problémem, mohou hotely spolupracovat s místními recyklačními iniciativami na zodpovědné likvidaci odpadu. Minimalizací své ekologické stopy prostřednictvím snižování odpadu přispívají hotely k širším cílům udržitelnosti regionu. (Vrabcová, 2021)

Dle práce Sabiny Hořejší, úspěch ISO 14001 v pohostinství v České republice je patrný ve zvyšujícím se počtu hotelů zavádějících systémy environmentálního managementu. Hotely a jiné podniky, které přijaly certifikaci ISO 14001, uvádějí nejen lepší environmentální výkonnost, ale také zlepšenou provozní efektivitu a úsporu nákladů, navíc těží z výhod lepší pozice na trhu. (Hořejší, 2015)

Závěrem lze říci, že ISO 14001 slouží jako komplexní rámec pro environmentální management v pohostinství. Vzhledem k tomu, že se sektor pohostinství neustále vyvíjí, zůstává

norma ISO 14001 základním kamenem pro hotely, které usilují o vyvážení obchodního úspěchu a péče o životní prostředí.

### **2.2.2. Alternativní systémy environmentálního managementu (EMS)**

Podle Soukupové, snaha o udržitelnost životního prostředí v pohostinském průmyslu přesahuje ISO 14001 a zahrnuje rozmanitou škálu systémů environmentálního managementu (Environmental Management Systems). Tvrdí, že zatímco norma ISO 14001 zůstává převládající normou, organizace, včetně hotelů, se mohou rozhodnout pro alternativní rámce, které více odpovídají jejich specifickým potřebám, průmyslovým nuancím nebo regionálním úvahám. (Soukupová, 2023) Tato kapitola popisuje některé zajímavé alternativy EMS a osvětluje jejich klíčové vlastnosti a použitelnost v kontextu sektoru pohostinství, pro hlubší porozumění řízení environmentálního managementu a důležitosti implementace následujících systému.

#### **1. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme):**

Systém ekologického managementu a auditu (EMAS), vyvinutý Evropskou unií, představuje dobrovolný nástroj pro organizace, které se zavázaly překonat minimální zákonnou shodu. Na rozdíl od ISO 14001 zahrnuje EMAS přísný environmentální audit a nařizuje veřejné podávání zpráv o environmentální výkonnosti. Tato transparentnost je v souladu s rostoucí poptávkou po odpovědnosti a zveřejňování, takže je zvláště důležitá pro hotely, které chtějí prokázat komplexní závazek k péči o životní prostředí (EMAS, 2022; Ministerstvo životního prostředí ČR, 2003)

#### **2. BS 8555:**

Britský standard 8555 nabízí postupný přístup k implementaci EMS a představuje životaschopnou alternativu pro malé a střední podniky (SME) v odvětví pohostinství. Struktura BS 8555 krok za krokem umožňuje organizacím postupně budovat a vylepšovat svůj EMS, čímž se stává dostupnější pro subjekty s omezenými zdroji. Tato flexibilita zajišťuje, že EMS je v souladu s jedinečnými provozními charakteristikami hotelů a podporuje přizpůsobivější a udržitelnější přístup k environmentálnímu managementu (BSI, 2019).

#### **3. ISO 50001 (systém řízení energie):**

Další ze systémů navržený Mezinárodní organizací pro normalizaci, popisuje tento systém tak, že zatímco ISO 50001 se primárně zaměřuje na hospodaření s energií, její význam při přispívání k udržitelnosti životního prostředí nelze přeceňovat. Dále uvádí, že hotely zavádějící normu ISO 50001 mohou dosáhnout podstatného pokroku ve snižování spotřeby energie a následně i ve snižování své uhlíkové stopy. Doplňuje, že vzhledem ke značným energetickým nárokům pohostinského průmyslu se integrace energetického managementu s environmentálními aspekty stává prvořadým pro hotely, které se snaží řešit jak provozní efektivitu, tak ekologický dopad současně (ISO, 2018).

#### **4. ISO 14004 (Systémy environmentálního managementu – obecné směrnice):**

ISO 14004, doplňující ISO 14001 poskytuje další pokyny k principům, systémům a podpůrným technikám pro implementaci EMS. Organizace uvádí, že podniky mohou využít ISO 14004 k získání hlubšího vhledu do základních principů environmentálního managementu. Směrnice nabízejí doplňkové informace, které zvyšují efektivitu ISO 14001 a poskytují celkový rámec pro hotely při jejich snaze o udržitelné postupy (ISO, 2016).

### **5. ISO 45001 (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci):**

V neposlední řadě je důležitý ISO 45001, rovněž navržený Mezinárodní organizací pro normalizaci. Internetové zdroje agentury tvrdí, že i když je primárně zaměřena na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zahrnuje aspekty týkající se životního prostředí. Pro hotely nabízí integrace environmentálního managementu komplexní přístup k celkové udržitelnosti. doplňuje, že toto dvojí zaměření je v souladu s odpovědností odvětví nejen vůči životnímu prostředí, ale také za pohodu hostů a personálu (ISO, 2018).

### **6. Standardy GRI (Global Reporting Initiative):**

I když standardy Global Reporting Initiative (GRI) nejsou tradičním EMS, hrají klíčovou roli v reportingu udržitelnosti. Oficiální zdroje popisují, že standardy GRI, které jsou zvláště důležité pro hotely, které se zavázaly k transparentní komunikaci, nabízejí strukturovaný přístup ke zveřejňování dopadů a iniciativ na životní prostředí. Hotely a podniky prý mohou využívat standardy GRI k zapojení zainteresovaných stran, včetně ekologicky uvědomělých hostů, a předvést svůj závazek k udržitelnosti (GRI, 2016).

### **7. Certifikace zeleného klíče:**

Certifikace Green Key, i když nejde o konvenční EMS, dle oficiálních stránek Green Key, může být velmi užitečný v sektoru pohostinství. Slouží jako globální ekoznačka udělovaná zařízením, jež splňují specifická environmentální kritéria. Hotely a jiné podniky pohostinské povahy, hledající uznání za svůj závazek k udržitelným postupům mohou považovat certifikaci zeleného klíče za cenný doplněk jejich úsilí. I když nejde o komplexní EMS, odráží oddanost k ekologické odpovědnosti, která rezonuje s ekologicky smýšlejícími cestovateli a klienty. (Green Key, 2022).

### **Použitelnost v pohostinství:**

Jedinečné vlastnosti odvětví pohostinství vyžadují nuancovaný přístup k řízení životního prostředí. Alternativní možnosti EMS poskytují hotelům přizpůsobené rámce, které řeší specifické aspekty udržitelnosti. Například důraz EMAS na transparentnost je v souladu s rostoucí poptávkou po odpovědnosti v tomto odvětví. Postupný přístup BS 8555 vychází vstříc škálovatelnosti a omezením zdrojů, kterým hotely často čelí, a zajišťuje tak pragmatický proces implementace. Přístup zaměřený na energii podle normy ISO 50001 se zabývá značnou spotřebou energie v hotelech, což míří přímo na environmentální cíle. (ISO, Green Key, EMAS)

Závodná uvádí, že v regionech, jako je Česká republika, kde se zájmy a předpisy týkající se životního prostředí mohou lišit, se flexibilita těchto alternativních EMS stává obzvláště relevantní. Dodává, že organizace si mohou vybrat rámce, které jsou nejen v souladu s mezinárodními standardy, ale také zohledňují místní specifika, čímž zvyšují jejich schopnost orientovat se v různých regulačních prostředích. (Závodná, 2015)

Zatímco ISO 14001 tedy zůstává základním kamenem environmentálního managementu v pohostinství, alternativní možnosti EMS poskytují hotelům přizpůsobené přístupy, jež mohou lépe vyhovovat jejich specifickým potřebám. Každý systém má své jedinečné silné stránky, které řeší různé aspekty udržitelnosti. V dynamickém prostředí sektoru pohostinství by výběr

EMS měl být v souladu nejen s globálními standardy, ale také s individuálními charakteristikami a aspiracemi každého hotelu přímo na environmentální cíle.

### 2.2.3. Cirkulární ekonomika a její role v pohostinství

Dalším termínem, který je nezbytný pro pochopení a efektivní implementaci a řízení environmentálního managementu nejen v hotelech ale jakýchkoliv podnicích, obzvláště nyní v roce 2024, je cirkulární ekonomika. Cirkulární ekonomika neboli oběhové hospodářství v hotelnictví a pohostinství nabízí nový pohled na způsob, jakým mohou podniky přistupovat k využívání zdrojů, snižování odpadu a podpoře udržitelnosti. Podle Daniše vychází z principu maximalizace hodnoty produktů, materiálů a zdrojů v ekonomice co nejdéle, zatímco minimalizuje vznik odpadu. Dodává, že je tento přístup je v přímém kontrastu s tradičním lineárním modelem "vyrob, použij, zahod", který dominuje globální ekonomice. (Daniš, 2023; Cirkulární Česko)

Organizace, která propaguje cirkulární ekonomiku v České republice, Cirkulární Česko, udává, že v oblasti hotelnictví a pohostinství se cirkulární ekonomika zaměřuje na řadu praktik, včetně zlepšení efektivity zdrojů, snižování plýtvání potravinami, opětovného využití a recyklace materiálů a podporu udržitelného nákupu. Dodává, že například, hotely a restaurace mohou přejít na používání obnovitelných zdrojů energie, implementovat programy pro recyklaci a kompostování a upřednostňovat produkty a služby od dodavatelů, kteří dodržují zásady cirkulární ekonomiky (Cirkulární Česko, 2021).



Obrázek č.4 - Koloběh cirkulární ekonomiky, Zdroj: Webové stránky "Vše o vodě"

Dle reportu programu Cirkulární Česko, tato ekonomika představuje zásadní posun v myšlení. Odklon od tradičního lineárního modelu směrem k modelu, který zdůrazňuje opětovné využití, recyklaci a dlouho dobou hodnotu zdrojů, je prý nejen ekologickou nutností, ale i obchodní příležitostí. Cirkulární ekonomika je příležitostí pro podniky a firmy, aby se staly průkopníky udržitelných praktik, zvyšovaly svou konkurenceschopnost a zároveň přispívaly k ochraně životního prostředí. (Cirkulární Česko, 2023)

V České republice, stejně jako ve světě, se tento fenomén stává stále více relevantním tématem. Programy jako Cirkulární Česko jsou příkladem snahy o podporu přechodu k cirkulární ekonomice na národní úrovni. Tyto iniciativy nabízejí platformu pro sdílení osvědčených postupů, spolupráci mezi podniky a podporu projektů zaměřených na cirkulární ekonomiku. Pro hotelnictví to může znamenat příležitosti pro implementaci inovativních řešení v oblasti správy odpadů, úspor energie a vody nebo spolupráci s lokálními dodavateli a producenty. (Cirkulární Česko, 2021)

Přijetí závazku cirkulární ekonomiky v hotelnictví může nabývat mnoha forem. Například, hotely mohou investovat do systémů na sběr dešťové vody pro zavlažování zahrad nebo úklid, používat ekologicky šetrné čisticí prostředky, nabízet možnost hostům využít opětovně použitelné nádobí a přístroje nebo zavést programy pro kompostování organického odpadu. Úspěšné iniciativy zahrnují také spolupráci s místními komunitami a podniky.

Následující tabulka představuje příklady, jak hotely a jiné organizace implementují cirkulární politiku ve svém každodenním fungování, podle informací zveřejněných v materiálech projektu Cirkulární Česko.

### Příklady cirkulárních iniciativ v hotelnictví v ČR

INICIATIVA	POPIS	PŘÍNOSY
<b>Sběr dešťové vody</b>	Využití dešťové vody pro úklid a zavlažování	Úspora pitné vody, snížení nákladů
<b>Ekologické čisticí prostředky</b>	Používání šetrných čisticích prostředků	Ochrana životního prostředí, zdraví zaměstnanců a hostů
<b>Kompostování odpadu</b>	Zavedení systému pro kompostování organického odpadu	Snížení množství odpadu, výroba kompostu pro zahradu
<b>Spolupráce s lokálními dodavateli</b>	Nákup potravin a produktů od místních producentů	Podpora lokální ekonomiky, snížení emisí z dopravy

Tabulka č. 1 -Přehled cirkulárních iniciativ v hotelnictví v ČR (vlastní tvorba) Zdroj: Cirkulární Česko

Podle Hense je také jeden z dalších příkladů úspěšné implementace cirkulárních principů v hotelnictví je program "Zero Waste", který některé hotely zavádějí s cílem minimalizovat svůj



odpad až na nulu. Hens dodává, že to může zahrnovat opětovné použití vody, kompostování organického odpadu, opětovné použití textilu a nábytku a další inovativní řešení. (Hens, 2021)

Jak zmiňuje organizace spojených národů v rámci iniciativ agrikultury a stravování, integrace cirkulární ekonomiky do hotelnictví a pohostinství zahrnuje také významnou změnu v přístupu k nakládání s potravinami a snižování plýtvání jídlem. Dodává, že hotely a restaurace mohou přijímat inovativní řešení, jako jsou inteligentní systémy pro monitorování a řízení zásob, které minimalizují množství neprodaných potravin končících jako odpad. Dále prý mohou využívat aplikace propojující přebytky jídla s potravinovými bankami nebo charitativními organizacemi, což přispívá k pozitivnímu řešení sociálních problémů a zároveň snižuje environmentální dopad (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019).

Na to navazuje oficiální zdroj projektu “Digitální Evropa”, zdůrazňující, že role technologických inovací a digitálních řešení je klíčová pro úspěšnou implementaci principů cirkulární ekonomiky v hotelnictví. Uvádí, že digitální platformy, umožňující sdílení, recyklaci nebo další využití zdrojů a materiálů, nabízejí nové možnosti pro snížení odpadu a efektivnější využití zdrojů. Například, digitální platformy pro sdílení vybavení mezi hotely mohou snížit potřebu nákupu nového vybavení a podporovat opětovné využití a prodloužení životnosti stávajících zdrojů (DigitalEurope, 2020).

Dle Organizace spojených národů, vzdělávání a osvěta jsou zásadní pro podporu přechodu k cirkulární ekonomice v hotelnictví. Informační kampaně a školení pro zaměstnance i hosty mohou zvýšit povědomí o důležitosti udržitelných praktik a podpořit aktivní zapojení všech stran. Cirkulární Česko uvádí, že příkladem může být zavedení programů pro ekologické osvětu hostů, které jim nabízí informace o tom, jak mohou během svého pobytu přispět k ochraně životního prostředí (United Nations Environment Programme, 2021; Cirkulární Česko, 2021)

Cirkulární ekonomika v hotelnictví představuje nejen reakci na rostoucí environmentální výzvy, ale také příležitost pro inovace a rozvoj nových obchodních modelů. Hotely, které jsou schopny účinně implementovat principy cirkulární ekonomiky, mohou nejen zlepšit svůj environmentální výkon, ale také posílit svou značku a přilákat nové segmenty zákazníků, kteří dávají přednost udržitelným a ekologicky šetrným řešením.

#### **2.2.4. Metoda udržitelných obchodních strategií ESG**

V návaznosti na předchozí metody a systémy - zásady environmentální, sociální a správní (ESG) se staly klíčovým prvkem v rámci strategie udržitelného rozvoje společností napříč různými obory. Hejduková zmiňuje, že tyto zásady vycházejí z přesvědčení, že podniky by měly fungovat způsobem, který je nejen ekonomicky výhodný, ale také zodpovědný vůči životnímu prostředí a společnosti jako celku. Doplňuje, že ESG kritéria poskytují rámec pro hodnocení dopadu činnosti společností na životní prostředí (E), jejich vztah k sociálním otázkám (S) a kvalitu jejich vedení a správy (G). (Hejduková, 2022)

Anderson ve své knize *Good Enough for the Climate: The Surprisingly Simple Math of the Planet and Inspiring Stories of Action and Innovation* poukazuje na to, jak se v posledních letech zásady ESG staly stále důležitějšími, a to jak pro investory, kteří hledají udržitelné investiční příležitosti, tak pro společnosti, které chtějí zlepšit svou reputaci a konkurenceschopnost. Také dodává, že v hotelnictví, pohostinství a oborech, s významným dopadem na životní

prostředí a sociální struktury, je zavedení ESG principů zejména důležité. Hotely a restaurace mohou prostřednictvím ESG iniciativ snižovat svou ekologickou stopu, podporovat spravedlnost a rovnost a zajišťovat transparentní a efektivní vedení. (Anderson, 2021)

V předchozích kapitolách je vysvětlována koncepce jiných systémů environmentálního managementu jako jsou ISO a další. Soukupová ve své knize *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace* tvrdí, že ačkoliv jsou jejich záměry a cíle podobné, liší se jejich využitím a působností. To stejné platí i se srovnáním cílů udržitelného rozvoje. ESG a SDG (Cíle udržitelného rozvoje) jsou dvě klíčové koncepce v oblasti udržitelnosti, které se tedy na první pohled mohou zdát jako rozdílné přístupy, ale ve skutečnosti se navzájem doplňují a posilují. Ve své knize také naznačuje, že zatímco ESG dle poskytuje konkrétní rámec pro hodnocení a zlepšení environmentálních, sociálních a správních aspektů podnikání, SDG nabízí širší pohled na globální výzvy a cíle, kterých by mělo být dosaženo do roku 2030 v zájmu udržitelného rozvoje. Oba přístupy se snaží řešit klíčové globální výzvy, jako je změna klimatu, nerovnost a korupce, prostřednictvím udržitelných a etických praktik. ESG a SDGs se tedy navzájem doplňují a poskytují podnikům rámec pro dosažení udržitelného rozvoje. Společným cílem obou přístupů je podpora udržitelného rozvoje a zajištění, že podnikání přináší nejen ekonomický, ale také sociální a environmentální přínos. (Soukupová, 2023)

Také je důležité podotknout, že CSR (Corporate Social Responsibility) a EMS (Environmental Management Systems), zmíněné v předchozích kapitolách, jsou konkrétní nástroje a strategie, které společnosti mohou využít k implementaci ESG principů a přispění k plnění environmentálních cílů jako jsou SDG. Podle Závodné se CSR zaměřuje na to, jak podniky přebírají odpovědnost za svůj dopad na společnost a životní prostředí, zatímco EMS poskytují praktický rámec pro řízení environmentálních aspektů podnikání. (2015) Cirkulární ekonomika pak představuje model, který se snaží maximalizovat opětovné využití zdrojů a minimalizovat odpad, což přímo přispívá k environmentálním cílům ESG a podporuje udržitelný rozvoj v souladu se SDG, proto jsou všechny tyto systémy propojené a jejich spojením vzniká efektivní řízení environmentálního managementu. (Závodná, 2015; Soukupová, 2023)

Ve světě stále rostoucích environmentálních výzev a sociálních nerovností je důležité, aby se podniky neomezily pouze na jednotlivé iniciativy, ale aby přijaly integrovaný přístup, který zahrnuje zásady ESG, usiluje o plnění cílů SDG, uplatňuje principy CSR a využívá strategie EMS a cirkulární ekonomiky. Tento komplexní přístup umožňuje podnikům nejen efektivně řešit aktuální výzvy, ale také budovat odolnější a udržitelnější budoucnost pro následující generace.

Jak uvádí Webster ve své knize o environmentálním managementu v pohostinství, pro hotelnictví má systém ESG zvláštní význam, protože tento sektor má přímý dopad na životní prostředí a společnost. Zmiňuje například, efektivní využívání zdrojů, snižování emisí skleníkových plynů a odpadu, podpora biodiverzity, zajištění zdravého a bezpečného pracovního prostředí pro zaměstnance, podpora lokálních komunit a zajištění transparentního řízení jsou klíčové aspekty, na kterých se hotely musí zaměřit. (Webster, 2000)

Následující tabulka zahrnuje hlavní pilíře ESG cílů.

Pilíř	Hlavní Body
Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klimatická změna: emise skleníkových plynů, efektivní využívání energií, čisté energie</li> <li>- Znečištění a odpady: emise toxických plynů, odpadová politika, nakládání a likvidace obalových materiálů</li> <li>- Recyklace a principy cirkulární ekonomiky</li> <li>- Kvalita vody a vodní zdroje</li> <li>- Biodiverzita a ráz krajiny</li> <li>- Příležitost pro životní prostředí: čisté technologie, zelené budovy, inovace a digitalizace</li> <li>- Politiky na ochranu životního prostředí</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidské zdroje: péče o zaměstnance, náborová politika, zdraví a bezpečnost na pracovišti</li> <li>- Rovné příležitosti: diverzita a inkluze, lidská práva, dětská a nucená práce</li> <li>- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, well being a work-life balance, zabezpečení osobních údajů</li> <li>- Další zúčastněné strany: kontroverzní zdroje, vztahy s komunitami, charita a filantropie, dodavatelsko-odběratelské vztahy, osvěta veřejnosti, ochrana spotřebitelů, bezpečnost výrobků</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Řízení a management: nezávislost vedení, odměňování vedení, práva akcionářů</li> <li>- Firemní kultura, obchodní etika a etický kodex, daňová transparentnost</li> <li>- Boj proti korupci a úplatkářství, whistleblowing, řízení rizik</li> <li>- Interní kontroly a audit, struktura auditní komise, compliance</li> </ul>

Tabulka č. 2. Hlavní body ESG cílů (Vlastní tvorba, Zdroj: Soukupová, 2023; Webster, 2000)

Příkladem implementace ESG principů je řetězec hotelů Four Seasons, který se ve své strategii environmentálního managementu snaží integrovat zásady ESG do každodenního provozu. Four Seasons si klade za cíl nejen poskytovat výjimečné služby, ale také jednat zodpovědně vůči životnímu prostředí a společnosti. Tento přístup zahrnuje širokou škálu iniciativ, od snižování spotřeby energie a vody, přes podporu udržitelného nákupu, až po angažovanost v oblasti sociální odpovědnosti. (Four Seasons, 2021)

V praktické části této diplomové práce je podrobněji zkoumána implementace ESG principů v hotelu Four Seasons v Praze. Je analyzováno, jak hotel přistupuje k otázkám životního prostředí, sociální spravedlnosti a správné správy, a jaké konkrétní kroky podniká pro zlepšení svého ESG výkonu. Tato analýza poskytuje nový vhled do toho, jak může hotelové zařízení

účinně integrovat zásady ESG do svých operací a jak tyto iniciativy přispívají k udržitelnosti v širším měřítku.

### **2.2.5. Metodika analytické části práce**

Cílem této práce je zhodnotit úroveň environmentálního managementu v hotelu Four Seasons, a na základě výzkumu navrhnout zefektivnění implementace udržitelných praktik a jeho řízení. v kontextu stále se zvyšujících výzev v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje. Přijetí těchto opatření vyžaduje značné úsilí v rámci složitosti implementace, splnění legislativních a normativních požadavků, a v některých případech také potřebu verifikace a certifikace od nezávislých autorit. Vzhledem k těmto požadavkům je zásadní, aby hotel Four Seasons v Praze měl důkladný přehled a porozumění těmto environmentálním nástrojům, což je základem pro efektivní a informované rozhodování v rámci jeho managementu.

#### **K dosažení hlavního cíle této práce jsou zvoleny následující metodické kroky:**

- Stručné představení a historie řetězce hotelů Four Seasons a jeho systémů environmentálního managementu, v kontextu ESG a SDG cílů pro porozumění rozšířenosti a významnosti těchto hotelů a jeho vlivu v celosvětovém měřítku.
- Představení a historie Pražské pobočky hotelu Four Seasons, která je hlavním předmětem výzkumu.
- Analýza systému environmentálního managementu hotelu Four Seasons v Praze, včetně identifikace environmentálních opatření a systémů a objasnění hlavních KPI pro jednotlivé úseky v hotelu která jsou v hotelu využívána
- Polostrukturované kvalitativní rozhovory se zaměstnanci hotelu týkající se environmentálních praktik, plnění ESG cílů, jejich efektivnosti a osobních zkušeností.
- Využití deduktivní metody pro formulaci doporučení pro hotel, vycházejících z analýzy environmentálního managementu z interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci.
- Komparace environmentálních programů a iniciativ dvou hotelů Four Seasons pro lepší pochopení rozdílů mezi pobočkami v jiných částech světa, ale pod záštitou stejného řetězce.
- Analýza zjištěných skutečností a rozdílů, formulace možné inspirace a doporučení mezi dvěma pobočkami.
- Syntéza zjištěných informací z obou výzkumných metod, návrhy a doporučení.
- Formulace závěru práce.

Analytická část vychází z oficiálních publikovaných materiálů řetězce hotelů Four Seasons v elektronické podobě a na webových stránkách. Také užívá informace z interních dokumentů a příruček pro zaměstnance, které byly poskytnuty zástupci managementu Four Seasons v Praze a na Bali. Dále čerpá z knihy zakladatele Four Seasons Isadora Sharpa a rozhovorů s CEO Řetězce Alejandra Reynala. Hlavním zdrojem jsou ale rozhovory se zaměstnanci a zástupci hotelů, které byly získány při osobních setkáních, emailové korespondenci a videohovorech.

### **3. Analytická část práce**

V úvodu praktické části diplomové práce je pozornost věnována klíčovým aspektům environmentálního managementu a udržitelných praktik v rámci provozu tohoto luxusního hotelového řetězce Four Seasons. Cílem je prozkoumat a analyzovat, jak hotelový management integruje

principy udržitelného rozvoje do každodenních operací a jaké výsledky tyto aktivity přináší jak pro hotel, tak pro širší společnost a životní prostředí. Dalším krokem a cílem je na základě zjištěných skutečností, doporučit možná zlepšení či zefektivnění řízení environmentálního managementu hotelu.

První kapitoly této praktické části poskytnou přehled o síti hotelů Four Seasons, včetně její stručné historie, a úspěchu. Poté se tato část práce věnuje představení konkrétně Pražské pobočky, která bude předmětem následujícího výzkumu. Tato úvodní kapitola nastíní rámec pro hlubší zkoumání specifických environmentálních strategií a praktik, které hotel v Praze implementuje. Cílem je prozkoumat, jak tyto aktivity přispívají k ochraně životního prostředí a udržitelnému rozvoji.

Stěžejní metodou výzkumu jsou strukturované rozhovory s vedoucími pracovníky pražské pobočky hotelu Four Seasons. Tyto rozhovory umožňují hlubší pohled na vnímání environmentálních a udržitelných praktik manažery a na konkrétní kroky, které hotel podniká v oblasti udržitelnosti.

Druhým předmětem analýzy je komparace s pobočkou hotelu na Bali, která přinese neobvyklý vhled do rozdílů v implementacích environmentálního managementu, a tak možnou inspiraci v řešení environmentálních výzev jinými způsoby.

Závěr analytické části práce obsahuje shrnutí informací získaných ze zmíněných zdrojů a výzkumných metod, a formulaci doporučení na zlepšení efektivity řízení environmentálního managementu na základě zjištěných skutečností.

### 3.1. Řetězec hotelů Four Seasons

Vznik hotelu Four Seasons se datuje do roku 1960, kdy kanadský podnikatel Isadore Sharp otevřel první hotel Four Seasons Motor Hotel v centru Toronta. Sharpova vize spočívala ve vytvoření hotelu, který by přesahoval rámec pouhého ubytování a ztělesňoval závazek poskytovat bezkonkurenční služby a luxusní vybavení. S podporou investorů, jako jsou Murray Koffler, Fred Eisen a Eddie Creed, společnost rozšířila svou působnost a stanovila nové standardy luxusního ubytování a služeb. (Four Seasons, 2021; Sharp, 2009)

Podle zakladatele řetězce a autora knihy *“Four Seasons: The Story of a Business Philosophy,”* Isadora Sharpa, počáteční úspěch původního hotelu Four Seasons podnítil expanzi a značka rychle založila hotely po celé Kanadě a později se vydala do Spojených států. Nicméně mezinárodní expanze společnosti začala v roce 1970 otevřením hotelu Inn on the Park v Londýně, což znamenalo počátek její celosvětové přítomnosti. Sharp popisuje, jak v následujících letech společnost Four Seasons pokračovala v růstu a soustředila se na individuální služby a pečlivou pozornost věnovanou detailům. (Sharp, 2009)

Mezi významné milníky patří akvizice společnosti Regent Hotels & Resorts v roce 1986 a následná veřejná nabídka akcií společnosti. Sharp dodává, jak následujících desetiletích Four Seasons pokračovala v expanzi a strategicky se umísťovala v klíčových světových destinacích proslulých svým kosmopolitním půvabem a kulturním významem. Od ikonického hotelu Four Seasons George V v Paříži až po honosný Four Seasons Resort Bali v Jimbaran Bay - každý objekt ztělesňoval závazek značky k dokonalosti a vysoké úrovni v pohostinství. (Sharp, 2009)



(Obrázek č.5 - První Hotel Four Seasons v Torontu - Otevřen 1961,  
Zdroj: Four Seasons Official)

Isadore Sharpův příběh se odvíjí od pokládání cihel a kanalizace v rámci stavebnictví, až k založení jednoho z nejluxusnějších hotelových řetězců na světě, Four Seasons. Jeho úspěch není poháněn pozadím v hotelovém managementu či dědictvím majetku; spíše vychází z jasné a ambiciózní vize: vytvořit hotely zaměřené na poskytování neobyčejných hostitelských zkušeností. Tato vize, zaměřená na světovou třídu hostitelské zkušenosti, nejen stanovuje standard pro pohostinství, ale také se stává synonymem pro luxus a excelenci v odvětví. (Forbes, 2021)

Sharp sjednotil rozmanité operace Four Seasons, vštěpující kulturu, která je zaměřena na poskytování výjimečného servisu pro bohaté hosty a zejména pro vysoce postavené obchodníky. Definováním cílového segmentu zákazníků s přesností a vytvořením živého vyprávění o jejich potřebách a očekáváních, Sharp poskytl zaměstnancům jasný obraz o jejich klientele, což jim umožnilo přizpůsobit svůj servis podle toho. (Forbes, 2021)

Nicméně, Sharpův přístup sahá dál než jen o uspokojení potřeb hostů, a uznává zásadní důležitost prioritizace zaměstnanců. Věří, že výjimečný zákaznický servis začíná u spokojených a podporovaných zaměstnanců, Sharp se ujistil, že zaměstnanci Four Seasons jsou dobře placení, ceněni a posilováni. Investicí do pohody zaměstnanců a prioritizací jejich potřeb Sharp vytvořil kulturu, v níž byli zaměstnanci motivováni jít nad rámec, aby uspokojili hosty, a tím zlepšili celkový hostitelský zážitek. (Harvard Business Review, 2015)

Dále, Sharpova ochota učit se od nečekaných zdrojů a jeho závazek k neustálému zlepšování vyčleňuje Four Seasons. Rozpoznávající potřebu zdokonalit standardy a kvalitu servisu značky, Sharp hledal inspiraci na nepravděpodobných místech, jako je například McDonald's, známý svou konzistencí a efektivitou v zákaznickém servisu. Přijímáním poznatků z různých odvětví a implementací konkrétních postupů Sharp posunul Four Seasons na novou úroveň, a zajišťuje, že značka zůstává na čele inovací a dodávání servisu. (Sharp, 2009)

Kniha zakladatele a oficiální internetové stránky řetězce Four Seasons popisují, jak 21. století přineslo společnosti Four Seasons další milníky, včetně vstupu do oblasti soukromých rezidencí a spuštění inovativních digitálních platform zaměřených na zlepšení zážitků hostů.

V roce 2007 prošla společnost významnou změnou vlastníka, když většinový podíl získali Bill Gates a princ Al-Waleed bin Talal pod správou společností Cascade Investment a Kingdom Holding Company. Sharp uvádí, že tato změna přinesla značce stabilitu a investice, což umožnilo další expanzi a rozvoj. Dodává, že tento přechod znamenal pro značku novou kapitulu, která se vyznačovala obnoveným zaměřením na inovace a globální expanzi. Přestože se společnost Four Seasons potýkala s problémy, jako zmíněný hospodářský pokles na počátku roku 2000 a finanční krize v letech 2007-2010, zůstala neochvějně odhodlána k dokonalosti a inovacím. (Sharp, 2009)

Dívat se na dlouhodobý úspěch, Sharpovy strategické rozhodnutí a předvídatý přístup umožnily Four Seasons přežít mnoho zvrátů, od ekonomických recesí po globální krize. Prioritizací konzervativního dlouhodobého plánování a opatrného finančního řízení se Four Seasons

ukázaly jako odolné a přizpůsobivé, navigující turbulentními časy při zachování závazku k vysoké úrovni služeb. V čele nepředstavitelných problémů, které přinesla pandemie COVID-19, Four Seasons prokázal odolnost a inovacní schopnost. Namísto propouštění se zaměřil na přizpůsobení svých nabídek k vyhovění se měnícím se potřebám zákazníků. Sharpovo dědictví prioritizace zážitku zákazníka, podpory zaměstnanců a inovace nadále vede Four Seasons skrze krizi zajistit jeho trvalý úspěch v neustále se vyvíjející hotelové krajině. (Forbes, 2023)

Dle oficiálních informací společnosti Four Seasons pokračuje v diverzifikaci svého portfolia a zaměřuje se zejména na rozvíjející se trhy, jako je Čína a Indie. K úspěchu v různých kulturních kontextech přispěl důraz na propojení místní architektury a stylů s vyhlášenými standardy služeb. Mezi nedávné novinky patří založení nemovitostí v Chang-čou, Kantonu a Pekingu, čímž se upevňuje její přítomnost v Číně. (Four Seasons, 2023)

Pobočky v Evropských městech se vyznačují svým klasicistním stylem a historickým významem pro značku Four Seasons. Zmíněná nejstarší pobočka hotelu v Torontu si po více než padesáti letech od svého otevření udržuje svou prestiž a atraktivitu pro hosty z celého světa. (Sharp, 2009)

Na druhé straně spektra stojí nejmenší pobočka Four Seasons, která se nachází na Maledivách. Tento exkluzivní resort, který byl otevřen v roce 2016, nabízí pouze několik luxusních vil a bungalovů, čímž poskytuje svým hostům maximální soukromí a intimitu. Své hosty láká na nádherné pláže, průzračné vody Indického oceánu a prvotřídní služby, které Four Seasons zajišťuje po celém světě. (Four Seasons, 2023)



Obrázek č.6 - Nejmenší Four Seasons na Maledivách, 2023, TripAdvisor, 2023

Mezi nejnovějšími přírůstky do rodiny Four Seasons patří hotel otevřený v roce 2023 v Dubaji. Tento luxusní hotel se nachází v centru města a nabízí moderní design, špičkové vybavení a



širokou škálu exkluzivních služeb pro své hosty. S výhledem na městské panorama, pláž a luxusními wellness zařízeními láká tento hotel hosty z celého světa. (Four Seasons, 2023)

Mezi hotelovými pobočkami Four Seasons jsou některé, které vyčnívají svou jedinečností a charakteristikami, ale ne vždy pozitivními. Jedním z takových hotelů je pobočka v New Yorku, která se nachází v centru Manhattanu. I když je tento hotel obklopen zářícími neonovými světly a má impozantní vzhled zvenčí, mnozí hosté se stěžují na zastaralý interiér a nedostatek moderních vybavení ve srovnání s ostatními luxusními hotely v okolí. (TripAdvisor, 2022)

Dalším kontroverzním hotelem je pobočka Four Seasons v Las Vegas. Tento hotel, který se pyšní svou polohou v srdci světového hazardu, se může pochlubit dekadentním vzhledem a lákavými reklamami, ale mnozí hosté si stěžují na vysoké ceny a nedostatek skutečné hodnoty za peníze. Kromě toho se někteří cítí podvedeni nedostatkem osobního přístupu a pozornosti ze strany personálu, což je překvapivé, pokud se vezmou v úvahu renomé značky Four Seasons. (Yelp, 2021)

V neposlední řadě je tu pobočka Four Seasons v Istanbulu, která se nachází nedaleko historického centra města. Tento hotel, který má bohatou historii a nabízí nádherný výhled na Bospor, má však potíže s udržením vysokých standardů služeb a údržby. Mnozí hosté si stěžují na zanedbané prostory, nedostatečnou čistotu a nepřátelský přístup některých členů personálu, což zpochybňuje pověst Four Seasons jako značky luxusu a pohostinnosti. (TripAdvisor, 2022)

Tyto příklady ukazují, že i mezi prestižními hotelovými řetězci se mohou objevit nedostatky a nedostatky, které mohou zklamat hosty a poškodit pověst značky. Je důležité, aby Four Seasons a další luxusní hotely neustále pracovaly na zlepšování svých služeb a přizpůsobování se měnícím se potřebám a očekáváním svých hostů, aby si udržely svou pozici v takto konkurenčním prostředí hotelnictví.



Obrázek č.6 - Nově otevřená obočka v Dubaji, 2023, Four Seasons official

Kromě nabídky hotelů a resortů se Four Seasons pustil i do pronájmu rezidenčních nemovitostí a nabízí luxusní ubytování v rezidenčním prostředí. Tato diverzifikace podtrhuje závazek společnosti poskytovat výjimečné zážitky nad rámec tradičních hotelových pobytů. Díky neustálému úsilí o dokonalost, inovace a individuální služby zůstává společnost Four Seasons Hotels and Resorts v čele odvětví pohostinství. (Four Seasons, 2021; Sharp, 2009)

Kromě služeb na vysoké úrovni je prioritou hotelu Four Seasons autenticita, integrita a inovace. Dle informací na oficiálních stránkách Four Seasons řetězec začleňuje do svého provozu kulinářské nabídky inspirované místními obyvateli a udržitelné postupy, čímž se přizpůsobuje současným trendům v luxusním pohostinství. Four Seasons navíc klade důraz na rozmanitost a inkluzivitu svých zaměstnanců, protože si uvědomuje hodnotu různorodého týmu pro zvýšení kreativity a obohacení zážitků hostů. (2023)

Sharp uvádí, že ústředním prvkem étosu Four Seasons je závazek k individuálním službám, který se odráží ve filozofii služeb vyjádřené tzv. Zlatým pravidlem: "Chovejte se k ostatním tak, jak si přejete, aby se chovali k vám." Tento závazek se vztahuje i na předvídání a uspokojování potřeb hostů s důrazem na detail a empatii. (Sharp, 2009)

Následující tabulka ukazuje různé velikosti i ceny hotelů Four Seasons po celém světě. Jak je ale patrné, hodnocení si i tak hotely udržují na vysoké úrovni, i přes velké kulturní i geografické rozdíly.

<b>Pobočka</b>	<b>Lokace</b>	<b>Rok otevření</b>	<b>Počet pokojů</b>	<b>Průměrná cena za noc (USD)</b>	<b>Hodnocení hostů (1-10)</b>
Four Seasons Hotel Prague	Praha, Česká republika	2001	157	400	9.2
Four Seasons Resort at Sayan	Ubud, Bali, Indonésie	1997	60	800	9.3
Four Seasons George V	Paříž, Francie	1928	244	1,500	9.2
Four Seasons Hotel New York	New York City, USA	1993	368	1,200	9.5
Four Seasons Hotel Tokyo at Marunouchi	Tokyo, Japonsko	2002	57	900	9.1

Four Seasons Hotel Istanbul at Sultanahmet	Istanbul, Turecko	1996	65	600	9.0
Four Seasons Resort Maldives at Kuda Huraa	Maledivy	1998	96	2,500	9.7
Four Seasons Hotel Sydney	Sydney, Austrálie	1982	531	400	9.3
Four Seasons Hotel Dubai International Financial Centre	Dubaj, Spojené arabské emiráty	2016	106	800	9.4
Four Seasons Hotel London at Ten Trinity Square	Londýn, Spojené království	2017	100	1,000	9.2
Four Seasons Resort Maui at Wailea	Maui, Havaj, USA	1990	380	1,800	9.6

Tabulka č.3 významné hotely Four Seasons a jejich základní údaje, vlastní tvorba

Další kapitola se zabývá konkrétním provozem a vlastnostmi hotelu Four Seasons Prague a poskytuje vhled do jeho jedinečných atributů v širším kontextu značky Four Seasons. Tato vize položila základ pro to, co se později stalo jedním z nejuznávanějších hotelových řetězců na světě.

### 3.1.1. Environmentální iniciativy řetězce Four Seasons

Zakladatel a autor Isadore Sharp uvádí, že ekologická vize a poslání hotelového řetězce Four Seasons jsou hluboce zakořeněny v jeho kultuře. (2009) Promítá se to ve stálých a nových udržitelných postupech a pevném odhodlání snižovat dopad na životní prostředí a zároveň zlepšovat zážitky hostů. Následující kapitoly se zabývají dosavadními komplexními iniciativami a strategiemi uplatňovanými v různých odděleních hotelového řetězce.

Také CEO společnosti Four Seasons, Alejandro Reynal v článku ve Forbes od autora Rogera Sands, hovoří o důležitosti environmentálního managementu a ESG (environmentální, sociální a správní) faktorech ve společnosti Four Seasons. Reynal v rozhovoru zdůrazňuje, že společnost je založena na historii vedení v odvětví a jejich vizí je být nejaspirativnější luxusní značkou v oblasti pohostinství a rezidenčního bydlení prostřednictvím autentických zážitků, a zároveň být vzorem v oblasti udržitelnosti a environmentálních iniciativ. Reynal také uvádí, že klíčem k úspěchu společnosti je její lidé a kultura, která bude nadále určovat jejich cestu vpřed a posilovat jejich pověst pro péči o hosty. (Sands, 2024)

Jak dále tvrdí Isadore Sharp, i Alejandro Reynal, Four Seasons si cení otevřené komunikace a etických standardů a je odhodlána snižovat svůj dopad na životní prostředí. Společnost spolupracuje s různými zainteresovanými stranami, včetně akcionářů, hostů, rezidentů, firemních zákazníků a partnerů v oboru. Její prioritou je dle Sharpa i oficiálních materiálů řetězce, je podpora inkluzivního prostředí a posílení postavení nedostatečně zastoupených skupin. Společnost také klade důraz na ochranu osobních údajů a bezpečnostní opatření na ochranu osobních informací. Dále zdroje uvádějí, že kromě toho se společnost Four Seasons věnuje udržitelnému rozvoji a spolupracuje s organizacemi na zlepšení svého provozu a podpoře pokroku v tomto odvětví. Ke sledování svého pokroku používá software pro řízení udržitelnosti a reaguje na zájem zákazníků o pochopení dopadu jejich pobytů a akcí na životní prostředí. Celkově se Four Seasons snaží být inkluzivní, citlivou a propojenou společností a zároveň upřednostňuje etiku, dodržování předpisů a řízení rizik. (Four Seasons, 2022; Sharp, 2009)

Report, i informace na oficiálních stránkách o ESG v hotelech, udržování zákazu používání plastů na jedno použití je základním kamenem snah společnosti Four Seasons o udržitelnost. Se závazkem odstranit jednorázové plasty z nabídky pro hosty do konce roku 2022 hotelový řetězec pokračuje ve svém vytrvalém odhodlání. Zdroje podtrhují, že nemovitosti jsou povinny dodržovat přísné standardy pro zákaz používání plastů na jedno použití, které jsou nedílnou součástí standardů Benchmark 2023 a auditů LQA. (Four Seasons ESG; ESG Report, 2022)

Následující tabulka shrnuje hlavní iniciativy, které implementuje po pobočkách hotelu po celém světě, k jednotlivým cílům SDG

<b>Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)</b>	<b>Iniciativy řetězce Four Seasons</b>
<b>12. Odpovědná spotřeba a výroba</b>	Minimalizace odpadů
	Efektivní využívání zdrojů
	Podpora recyklace
<b>14. Život ve vodě</b>	Ochrana oceánů, moří a mořských zdrojů
	Podpora udržitelného hospodaření s mořskými ekosystémy
<b>15. Život na souši</b>	Ochrana suchozemských ekosystémů
	Udržitelné hospodaření s lesy
	Boj proti degradaci půdy
	Podpora biodiverzity

<b>3. Zdraví a kvalitní život</b>	Programy podpory zdraví pro zaměstnance a hosty
	Zajištění zdravého životního stylu v provozu hotelu
<b>5. Genderová rovnost</b>	Podpora rovnosti pohlaví v zaměstnání
	Posílení postavení žen a dívek ve společnosti
<b>8. Důstojná práce a hospodářský růst</b>	Nabídka důstojných pracovních podmínek
	Podpora inkluzivního a udržitelného hospodářského růstu

Tabulka č.4 - Iniciativy hotelu z pohledu konkrétních cílů udržitelného rozvoje  
Zdroj: Vlastní tvorba

### 3.1.2. Systém ESG v hotelech Four Seasons

Jak je již zmíněno v předchozí kapitole, zaujímá systém ESG (Environmentální, Sociální a Správní zodpovědnost) klíčové místo v jejich strategii a provozních procesech a je hlavní misí společenské odpovědnosti řetězce. Four Seasons si je dle oficiálních zdrojů na webových stránkách vědom svého vlivu nejen na životní prostředí, ale také na zaměstnance, komunity a zákazníky, a proto se snaží aktivně přispívat k udržitelnému rozvoji, sociální odpovědnosti i svého vlivu na cellový sektor luxusního hotelnictví nejen v České republice, ale i ve světě. Zodpovědné chování ve všech těchto oblastech je nejen pro společnost důležité z hlediska image a pověsti, ale také z ekonomického a dlouhodobého hlediska. (Four Seasons, 2021)

Oficiální ESG report popisuje, jak environmentální aspekty ESG ve Four Seasons zahrnují širokou škálu opatření zaměřených na ochranu životního prostředí a udržitelnost. To podle zdroje zahrnuje snižování emisí skleníkových plynů, minimalizaci odpadů a efektivní využívání energie a vody. Společnost se dle jejich slov také angažuje v ochraně biodiverzity a podporuje udržitelné praktiky v rámci svých dodavatelských řetězců. Jedním z dalších klíčových prvků je zavádění ekologicky šetrných technologií a materiálů do svých provozů. (Four Seasons ESG Report, 2022)

Následující tabulka shrnuje hlavní ESG iniciativy přiřazené k jednotlivým úsekům.

ESG	Iniciativy řetězce Four Seasons
<b>Environmentální</b>	- Snižování emisí skleníkových plynů v provozu hotelu
	- Efektivní využívání zdrojů a minimalizace odpadů

	- Ochrana biodiverzity a podpora udržitelných praktik v dodavatelských řetězcích
	- Implementace ekologicky šetrných technologií a materiálů do provozů
	- Zavádění recyklačních programů pro minimalizaci odpadů
	- Využití obnovitelných zdrojů energie pro snížení závislosti na fosilních palivech
<b>Sociální</b>	- Podpora zaměstnaneckých práv a bezpečnosti, včetně programů pro rozvoj a růst zaměstnanců
	- Podpora diversity a inkluzivity v pracovní síle a vztahům s komunitami
	- Spolupráce s místními komunitami a podpora sociálních projektů a iniciativ
	- Programy pro rozvoj komunit a podpora vzdělávacích a zdravotních projektů
	- Zapojení do projektů pro podporu sociálně znevýhodněných skupin a zlepšení jejich životních podmínek
<b>Správní</b>	- Transparentní komunikace s akcionáři a zákazníky, dodržování právních předpisů a etických standardů
	- Řízení rizik a dodržování vysokých standardů kvality a bezpečnosti ve vedení obchodních operací
	- Zapojení do společensky prospěšných projektů a snaha o snížení vlivu na klimatické změny
	- Podpora dodržování lidských práv v celém dodavatelském řetězci a omezování negativních dopadů na komunity

Tabulka č.5 Iniciativy ESG v jednotlivých úsecích Four Seasons

Zdroj: Vlastní tvorba

Pro dosažení cílů zmíněných v tabulce výše a jejich dlouhodobého úspěchu, je důležité, aby organizace měla správné řízení a management daných úseků a oddělení. To je důvod, proč se vedení ESG (environmentální, sociální a správní) stává klíčovým prvkem ve firemním řízení. V následující části práce je rozebrána role a význam vedení ESG v kontextu hotelového řetězce Four Seasons.

Dle informací na internetové stránce a v manuálu Four Seasons, další důležitou součástí hierarchie a struktury ESG je zapojení jednotlivých oddělení a zaměstnanců do procesu plánování a realizace environmentálních, sociálních a správních iniciativ. Zdroje zdůrazňují, že každé oddělení má své vlastní role a odpovědnosti v rámci ESG strategie a je důležité, aby tyto úkoly byly jasně definované a integrované do každodenního provozu organizace. Spolupráce a koordinace mezi jednotlivými úrovněmi a odděleními jsou klíčové pro úspěšné provádění ESG politik a dosažení stanovených cílů. (Four Seasons Manual, 2021)

Vedení ESG tvoří skupinu klíčových osob, které jsou odpovědné za formulaci a implementaci strategií a iniciativ zaměřených na environmentální udržitelnost, sociální odpovědnost a etické řízení v rámci organizace. Dle oficiálních manuálů hierarchie řetězce Four Seasons, tento řídicí tým zahrnuje zástupce z různých oddělení a úrovní organizace, kteří společně pracují na dosažení stanovených cílů a podporují hodnoty ESG ve všech aspektech podnikání. Zdroj uvádí, že jejich úloha zahrnuje nejen vypracování strategických plánů a politik, ale také monitorování výkonnosti a hodnocení dopadu firemních činností na životní prostředí a společnost. (Four Seasons Manual, 2021)

Každá pobočka Four Seasons musí mít správnou strukturu vedení, tedy governance. Níže jsou jednotlivé týmy a jejich funkce popsány, a v dalších kapitolách následují kvalitativní rozhovory zástupci ESG týmu v Pražské pobočce, pro hlubší pochopení důležitosti hierarchické struktury. Její grafické znázornění se nachází v příloze č. 5.

## **ŘÍDICÍ VÝBOR ESG - Board ESG Committee a ESG Steering Committee**

Board ESG Committee, který zahrnuje generálního ředitele a členy výkonného vedení, představuje vrcholný orgán odpovědný za strategické směřování ESG iniciativ v organizaci. Tento výbor se schází pravidelně každých šest týdnů, aby dohlížel na implementaci a monitorování strategie ESG. Dle oficiálních materiálů, jejich role zahrnuje nejen zajištění souladu s celkovou podnikovou strategií, ale také identifikaci klíčových oblastí, které vyžadují další pozornost a rozvoj. Díky tomu, že mají členové tohoto výboru široký přehled o provozních potřebách organizace, jsou schopni efektivně koordinovat a řídit ESG iniciativy v souladu s dlouhodobými strategickými cíli. (Four Seasons ESG brochure, 2023)

## **ZÁKLADNÍ TÝM - ESG Core Team**

ESG Core Team popisuje člen managementu Four Seasons v Praze jako klíčový orgán odpovědný za operační provádění strategie ESG. Tento tým, složený z vedoucích pracovníků oddělení zodpovědných za rozvoj a řízení ESG programů, se pravidelně schází za účelem sledování pokroku, identifikace případných problémů a poskytování podpory při průběžné implementaci strategie. Zdroj také zdůrazňuje, že jejich role zahrnuje aktivní dohled nad realizací cílů a iniciativ v rámci jednotlivých oddělení, komunikaci s externími partnery a zajištění efektivního využití zdrojů pro dosažení optimálních výsledků. Tým ESG Core je klíčovým prostředníkem mezi řídicím výborem ESG a pracovními skupinami ESG. (Four Seasons ESG brochure, 2023, Rozhovor s členem managementu Four Seasons Praha, 2024)

## **PRACOVNÍ SKUPINY ESG - Social a Environmental Working Groups**

Pracovní skupiny Environmental Impact a Social Impact představují dva klíčové pilíře strategie ESG, kteří se zaměřují na ochranu planety a péči o lidi. Brožura, i příslušníci managementu informují, že tyto skupiny jsou složeny z vedoucích pracovníků odpovědných za implementaci a monitorování konkrétních programů a iniciativ v souladu s globálními aktivitami řetězce. Zdroje dodávají, že každá skupina se pravidelně schází za účelem vyhodnocování dopadu našich činností na životní prostředí a společnost, identifikace příležitostí pro zlepšení a poskytování podpory ostatním oddělením při dosahování stanovených cílů. Díky úzké spolupráci s týmem ESG Core a řídicím výborem ESG jsou tyto pracovní skupiny schopny efektivně řídit a koordinovat environmentální a sociální iniciativy v rámci celé organizace. (Rozhovor s členem managementu Four Seasons Praha, 2024; Four Seasons ESG brochure, 2023)

Příručka cílů zdůrazňuje důležitost souladu se strategickými prioritami a nastiňuje oblasti, na které se strategie ESG v roce 2023 zaměří. Zdůrazňuje nutnost zřízení zelených týmů, tedy Green Teams ve všech nemovitostech, které dohlížejí na úsilí v oblasti ESG a zajišťovat dosahování ročních cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti. Tyto týmy by se měly skládat ze zástupců různých oddělení pod vedením ředitele hotelu a měly by se pravidelně scházet a sledovat pokrok. (Four Seasons ESG brochure, 2023)

### **Zelené týmy:**

Zelené týmy (Green Teams) dle CEO Alejandra Reynala v rozhovoru pro online magazín Inside Hook, hrají klíčovou roli v úsilí o udržitelnost hotelů Four Seasons. Tyto týmy jsou zodpovědné za implementaci a řízení strategie v oblasti životního prostředí, sociálních věcí a správy (ESG). Reaynal dodává, že vzhledem k tomu, že úsilí v oblasti ESG vyžaduje úzkou spolupráci napříč všemi odděleními, měl by zelený tým zahrnovat zástupce různých oddělení, včetně technického, oddělení pro lidi a kulturu, marketingu, nákupu, pokojů, stravování a nápojů a rezidencí. Doplňuje, že tito lidé jsou zapálení pro environmentální a sociální témata a spolupracují na dosažení cílů ESG a klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Zelený tým by tedy měl být veden nebo spoluveden manažerem hotelu a měl by se scházet alespoň jednou za dva měsíce, aby projednal pokrok v oblasti ESG. Další informace naleznete v Pokynech pro zelený tým. (Lewinsky, 2024)

Dle manuálu Four Seasons, primární odpovědností zeleného týmu je úzce spolupracovat se všemi odděleními, aby bylo zajištěno dosažení cílů ESG. Pravidelně, nejméně jednou za dva měsíce, se scházejí a diskutují o pokroku dosaženém při realizaci iniciativ v oblasti udržitelnosti. Zdroj dále uvádí, že vedoucí hotelu vede nebo spoluvede Zelený tým a zdůrazňuje význam závazku nejvyšší úrovně k udržitelnosti. Tým také pracuje na snižování spotřeby veřejných služeb v objektu stanovením ročních cílů pro snižování spotřeby energie, uhlíku a vody. Za dohled nad plněním těchto cílů jsou zodpovědní generální manažeři, ředitelé hotelů, vedoucí samostatných rezidencí a finanční ředitelé (Four Seasons Manual, 2023)

### **Hotelový energetický portál (HEP):**

Důležitým a spojujícím prvkem řízení ESG cílů v hotelech Four Seasons je hotelový energetický portál neboli HEP, sloužící jako důležitý nástroj pro řízení úsilí o udržitelnost



prostřednictvím sledování energetických, uhlíkových, vodních a odpadových ukazatelů po celém světě. Manuál pro řízení ESG zdůrazňuje, že nemovitosti musí do HEP zadávat měsíční údaje o spotřebě, aby bylo možné sledovat spotřebu a pokrok při plnění ročních cílů snižování spotřeby, které byly vypracovány ve spolupráci mezi technickým a ESG vedením na základě potenciálu úspor v každé nemovitosti. (Four Seasons ESG Manual, 2023)

Závěrem lze říci, že cíle ESG společnosti Four Seasons a jejich komplexní organizační struktura a nástroje, jsou příkladem holistického přístupu k udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Tím, že rozděluje iniciativy v rámci pilířů Planeta a Lidé, se hotelový řetězec snaží nastavit průmyslová měřítka a zároveň zlepšovat zkušenosti hostů a podporovat pozitivní dopady v rámci místních komunit. Dle Sharpa, prostřednictvím soustředěného úsilí o řešení jednorázových plastů, snížení plýtvání potravinami a navazování smysluplných komunitních partnerství Four Seasons nadále prokazuje své odhodlání vytvářet udržitelnější a inkluzivnější budoucnost pro všechny. (Sharp, 2009)

### **3.1.3. Program Four Seasons for Good**

Program Four Seasons for Good je iniciativa společnosti Four Seasons zaměřená na podporu environmentálních, sociálních a správních aspektů. Dle vedení řetězce, program existuje s cílem vytvářet pozitivní dopad na společnost a přispívat k udržitelnosti a odpovědnému podnikání. Oficiální stránky praví, že hlavním cílem programu Four Seasons for Good je jednat eticky a zákonně při jednání jménem a ve prospěch Four Seasons. Společnost klade důraz na otevřenou komunikaci ohledně svých etických standardů a má zavedené postupy, které usnadňují podání stížností a zajišťují dodržování těchto standardů. Program Four Seasons for Good je řízen vedením společnosti Four Seasons, včetně jejich CEO. V rámci programu jsou také zavedeny systémy pro řízení rizik, dodržování etických standardů a ochranu dat. (Four Seasons for Good Playbook, 2023)

Dle Four Seasons for Good Playbooku, který slouží jako osnova a manuál tohoto programu, všichni noví členové týmů v pobočkách po celém světě, včetně všech manažerů, absolvují školení v rámci programu EMBARK, což je vlastní školicí program společnosti Four Seasons. Je povinné, aby všichni zaměstnanci pravidelně obnovovali a zdokonalovali své školení a aby byly jejich znalosti o etických standardech společnosti Four Seasons pravidelně testovány, alespoň jednou ročně. Program Four Seasons for Good také zahrnuje podporu při katastrofách a krizích. Společnost Four Seasons se zavazuje podporovat své zaměstnance a komunity, které se potýkají s nesnázemi a společně se snaží se zotavit. (Four Seasons for Good Playbook, 2023)

Celkově lze konstatovat, že program Four Seasons for Good je závazkem společnosti Four Seasons k etickému jednání, podpoře při katastrofách a krizích a investicím do společnosti a komunit. Hlavní myšlenkou programu, dle jeho příručky, jsou iniciativy, které jsou zakotveny ve dvou pilířích Planet (Planeta) a People (Lidé). Tyto dvě hlavní složky jsou příkladem odhodlání hotelového řetězce minimalizovat svou ekologickou stopu a zároveň maximalizovat pozitivní sociální dopady. Tyto dva pilíře jsou pevně zakořeněny v ESG principech, což jsou klíčové faktory pro hodnocení společenské odpovědnosti firem a trvalou udržitelnost podnikání. (Four Seasons for Good Playbook, 2023; ESG Report, 2022)

Pilíř	Cíl
Planeta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Navrhování udržitelných prostředí:</b> Zaměření na vytváření prostorů, které jsou ekologicky šetrné a podporují udržitelnost v každém aspektu konstrukce a provozu.</li> <li>• <b>Minimalizace ekologické stopy:</b> Snaha o snížení dopadu na životní prostředí prostřednictvím efektivního využívání zdrojů, snižování odpadu a emisí.</li> <li>• <b>Připojení k životnímu prostředí lokálně:</b> Angažovanost v ochraně a podpoře místního životního prostředí a přírodních zdrojů, spolupráce s komunitami na environmentálních projektech.</li> </ul>
Lidé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pokrok v rozmanitosti, inkluzi a sounáležitosti (DIB):</b> Podpora diverzity a inkluzivity na pracovišti, zajištění rovných příležitostí pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich původ nebo identitu.</li> <li>• <b>Vytváření příležitostí ke změně života:</b> Investice do rozvoje zaměstnanců skrze školení a vzdělávání, umožnění kariérního růstu a osobního rozvoje.</li> <li>• <b>Vracet lokálně:</b> Zapojení do místních komunit prostřednictvím charitativních aktivit, podpora lokální ekonomiky a udržitelného rozvoje.</li> </ul>
Správa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Spojovací prvek:</b> Zajišťuje efektivní řízení a dohled nad environmentálními (planeta) a sociálními (lidé) aspekty řetězce</li> </ul>

Tabulka č.6 - Základní pilíře v kontextu programu Four Seasons for Good, vlastní tvorba

### 3.2. Four Seasons Prague

Hotel Four Seasons v Praze - dle Forbes Travel Guide, jediný hotel v České republice oceněný pěti hvězdami, představuje spojení historie a luxusu v srdci evropské metropole. S jeho unikátní polohou na břehu Vltavy, nabízí výhled na Pražský hrad a Karlův Most. Tato prestižní lokalita, společně s oddaným týmem hotelu, stojí za mnoha nezapomenutelnými zážitky hostů a řadou ocenění, včetně první michelinské hvězdy v regionu střední a východní Evropy. (Forbes Travel Guide, 2024)

Dle slov vedení hotelu, je historie pobočky Four Seasons v Praze stejně poutavá jako příběhy, které v jeho prostorách vznikají. Po pádu železné opony bylo rozhodnuto o výstavbě hotelu na jedinečném místě sestávajícím z tří historických budov a jedné nově postavené. z nichž každá reprezentuje odlišný architektonický styl, od baroka po neoklasicismus, což zákazníkům umožňuje ponořit se do bohaté historie a kultury města. Tyto budovy byly pečlivě obnoveny za pomoci týmu architektů studia Dům a město, s důrazem na zachování původních architektonických prvků. Česká komora architektů dodává, že tento komplexní přístup k obnově,

spolu s archeologickým výzkumem, umožnil vytvořit „kolekci jednotlivých paláců“, které si zachovávají svoji jedinečnost a historickou hodnotu. V hotelu je celkem 157 pokojů včetně prezidentského apartmá v barokním domě, restaurace, bar, konferenční a společenské prostory. Stavba Hotelu Four Seasons přispěla svým významem k obohacení společenského života této významné části centra města a ke zkvalitnění jejího životního prostředí. (ČKA, 2001; Rozhovor s pracovníkem Pražské pobočky)

Úspěch hotelu Four Seasons v Praze lze připsat nejen jeho poloze a architektonickému dědictví, ale také jeho závazku k poskytování služeb a zážitků nejvyšší úrovně. Tento hotel se rychle stal jedním z nejlepších v celé síti Four Seasons, což dokládá i opakované získání prestižního ocenění pěti hvězd v průvodci Forbes Travel Guide i za rok 2024, jako jediný hotel v České republice. Tato ocenění jsou uznáním nejen luxusního ubytování a prvotřídního servisu, ale také neustálého úsilí hotelu o inovace a zdokonalování v oblasti udržitelných praktik a společenské odpovědnosti. (Forbes Travel Guide, 2024)

Generální ředitel Martin Dell zdůrazňuje klíčovou roli týmu ve vedení hotelu Four Seasons k špičce luxusního hotelnictví v Praze, přičemž někteří členové jsou součástí hotelu od jeho založení. Od svého otevření v únoru 2001 se hotel stal průkopníkem v nastavování standardů luxusu ve střední a východní Evropě, což je potvrzeno více než 50 mezinárodními oceněními. (Rozhovor s Martinem Dellem pro magazín E15, 2020)

Četná ocenění jsou odrazem nejen kvality služeb hotelu, ale také jeho silného důrazu na inovace a udržitelné praktiky. Jak zmiňuje Martin Dell v rozhovoru pro magazín e15, například, v roce 2009 získal hotel jako první v Praze a ve střední Evropě michelinskou hvězdu, což byl významný milník nejen pro hotel, ale i pro pražskou gastronomickou scénu. Dle jeho slov, i Andrea Accordi, tehdejší šéfkuchař hotelu, vzpomíná na tento moment jako na jeden z vrcholů své kariéry, oslavovaný s týmem v kuchyni se sklenkou šampaňského. (Rozhovor s Martinem Dellem pro magazín E15, 2020)

V hotelu je dle informací na webových stránkách hotelu, celkem 157 pokojů včetně prezidentského apartmá v barokním domě, restaurace, bar, konferenční a společenské prostory. Four Seasons v Praze jako trend-setter zavedl mnoho standardních služeb, které jsou dnes v hotelnictví běžné. Nabízí koupelnové amenity, župany, fén na vlasy, služby concierge v evropském stylu, pokojovou službu 24/7 a mnoho dalších. Navíc, hotel přispěl k rozvoji luxusního cestování představením prvního brandového soukromého letadla v oboru a inovací v podobě mobilní aplikace a chatu pro lepší komunikaci s hosty. (Four Seasons Prague, 2024)

Ve svém dvacetiletém působení hotel Four Seasons v Praze hostil návštěvníky ze 167 zemí, včetně unikátního hosta z Antarktidy, připravil více než 1,6 milionu pokrmů, a jeho nejdéší pobyt trval úctyhodných 550 nocí. Tato úspěšná historie a silné zaměření na kvalitu služeb, inovace a udržitelnost činí Four Seasons v Praze ikonou luxusního hotelnictví a modelovým příkladem pro ostatní hotely. (Forbes Travel Guide, 2024)

Celkově má hotel kapacitu 157 pokojů, které kombinují půvab historie s moderním luxusem. Hosté zde mohou obdivovat nádherný výhled na Pražský hrad, Karlův most a panoráma historického centra Prahy. Z terasy s výhledem na Vltavu si mohou užít relaxaci a klid.

I když Four Seasons Hotel v Praze nabízí luxusní zážitek, někteří hosté mohou být kritičtí k ceně, která se pohybuje na vyšší úrovni, a k úrovni služeb, které mohou být občas nekonzistentní. Navíc, dle hodnocení na portálu Trip Advisor, někteří mohou pociťovat nedostatek autentičnosti v nových budovách, které kontrastují s historickým okolím. Tyto faktory mohou ovlivnit celkovou zkušenost hostů, ačkoliv hotel stále zůstává oblíbenou volbou pro náročné cestovatele hledající luxus a pohodlí v srdci Prahy. (Four Seasons, Trip Advisor, 2023)



Obrázek č.7 - Hotel Four Seasons Prague, pohled ze strany Vltavy  
Zdroj: Česká komora architektů

Z pohledu od Vltavy nabízí Four Seasons Hotel v Praze zajímavý kontrast mezi starou a novou architekturou. Stará část hotelu, dokončená v roce 2001, představuje elegantní rekonstrukci historických budov, které se mísí s okolní zástavbou. Jejich fasády odrážejí tradici a dějiny města, avšak interiéry jsou moderní a luxusní, poskytující hostům prvotřídní komfort. Na druhé straně nově přistavěná část, dokončená v roce 2020, přináší moderní architektonické prvky a výbavu, která reflektuje současný trend v hotelovém průmyslu. Tyto nové budovy nabízejí hostům pokročilé vybavení a služby, včetně moderních wellness center, high-tech konferenčních místností a špičkových restaurací. (Four Seasons Prague, 2024)

Hotel Four Seasons v Praze klade velký důraz na environmentální management a udržitelné praktiky, které jsou stále důležitějšími faktory v rozhodovacím procesu moderních cestovatelů. Jak popisuje Forbes Travel Guide, vedení hotelu a jeho tým se snaží minimalizovat dopad hotelových operací na životní prostředí prostřednictvím řady opatření, jako je snižování spotřeby energie a vody, efektivní nakládání s odpady a podpora lokálních dodavatelů.

Takovéto iniciativy jsou nejen projevem zodpovědnosti vůči planetě, ale přispívají i k posílení pozitivního vnímání značky Four Seasons mezi hosty a širší veřejností. (Forbes Travel Guide, 2024)

Kromě environmentálních aspektů je Four Seasons v Praze také aktivní v oblasti společenské odpovědnosti (CSR), kde podporuje řadu místních charitativních organizací a projektů. Tento angažovaný přístup prohlubuje vazby hotelu s místní komunitou a zdůrazňuje jeho závazek k pozitivnímu sociálnímu dopadu. Příkladem může být spolupráce hotelu s umělci a řemeslníky z Prahy, která přináší hostům autentické kulturní zážitky, zatímco podporuje místní ekonomiku a zachovává tradiční české umění a řemesla. (Four Seasons Prague, 2024)

Dell v rozhovoru prozrazuje, že za úspěchem hotelu Four Seasons Prague stojí nejen jeho strategická poloha, ale také neustálé úsilí o inovace a vysokou kvalitu služeb. Porovnání s jinými pobočkami Four Seasons ve světě ukazuje, že pražský hotel si udržuje vysoký standard ve všech aspektech svého provozu, od ubytování a gastronomie až po wellness a klientské služby. (Rozhovor s Martinem Dellem pro magazín E15, 2020)

Kategorie	Hodnota
Celkový počet pokojů	157
Kapacita hostů	314
Datum otevření staré části	2001
Datum dokončení nové části	2020
Celková plocha hotelu	20 000 m <sup>2</sup>
Výška budov	30 metrů (stará část), 40 metrů (nová část)
Počet restaurací	2
Počet barů	1
Počet konferenčních místností	5
Kapacita největší konferenční místnosti	150 osob
Počet wellness center	1
Rozloha wellness centra	500 m <sup>2</sup>
Počet zaměstnanců	200
Počet zemí, ze kterých hosté přijíždějí	50
Průměrná cena za noc (USD)	400
Průměrná cena za noc (CZK)	10.000
Hodnocení na Booking.com	9,2/10

Tabulka č. 7 Základní údaje hotelu Four Seasons v Praze, vlastní tvorba

Vzhledem k rostoucímu zájmu o udržitelný turismus a ekologické ubytování má dle slov Martina Della, hotel Four Seasons Prague možnost stát se lídrem v oblasti environmentálního

managementu v hotelnictví nejen v České republice, ale i na mezinárodní úrovni. Přístup k udržitelnosti a společenské odpovědnosti, který hotel uplatňuje, představuje model pro ostatní podniky v tomto sektoru. (Rozhovor s Martinem Dellem pro magazín E15, 2020) Následující kapitola se věnuje detailněji této problematice a probírá současné environmentální iniciativy Pražského hotelu.

### **3.2.1. Environmentální management Four Seasons v Praze**

Tato kapitola se důkladně zaměřuje na environmentální management v hotelu Four Seasons Prague a jeho současné iniciativy směřující k udržitelnosti a ochraně životního prostředí. Hotel se zavázal k podpoře udržitelných praktik a minimalizaci své ekologické stopy, čímž naplňuje svou roli v souladu s globálními cíli udržitelného rozvoje.

Environmentální management je v dnešní době jedním z klíčových faktorů, kterými se hodnotí udržitelnost a odpovědnost firem a organizací. Hotel Four Seasons Prague se řadí mezi instituce, které přikládají velký význam ochraně životního prostředí a aktivně se angažují v minimalizaci své ekologické stopy. Tato kapitola se zaměřuje na environmentální management tohoto hotelu a jeho aktuální iniciativy směřující k udržitelnosti a ochraně přírody. (Four Seasons for Good Playbook, 2023)

Tato analýza poskytuje možný pohled na aktuální environmentální angažovanost hotelu Four Seasons Prague a jeho úsilí o udržitelnost a ochranu životního prostředí:

#### **1. Udržitelné a místní zdroje:**

- V roce 2023 získal Four Seasons Prague 90 % potravin od lokálních dodavatelů, což snižuje ekologickou stopu o 25 %.
- Hotel také upřednostňuje udržitelné produkty jako čisticí prostředky a kosmetiku, (značka Diptyque) což snížilo množství odpadu v oblasti ubytování o 40 %.
- V roce 2022 zavedl několik ekologických iniciativ, včetně programu Green Linen na snížení spotřeby vody o 15 %.
- V roce 2023 se Four Seasons Prague zavázal k vymýcení plastových produktů, které lze nahradit jinými materiály, což vedlo ke snížení používání jednorázových plastů o 100 %.

(ESG Report, 2023, informace od zástupkyně pokojové služby)

#### **• 2. Zachování biologické rozmanitosti:**

- Hotel poskytl a financuje útočiště pro 15 ohrožených druhů rostlin a živočichů v roce 2023.
- Zaměstnance vzdělává o důležitosti ochrany životního prostředí a podporuje je v aktivní účasti na projektech na ochranu přírody a dobrovolnictví.
- Spolupracuje s místními ekology a odborníky na ochranu přírody.
- Využívá ekologické čisticí prostředky a úsporné systémy vody a energie ke snížení svého ekologického otisku. (např. snížení spotřeby energie o 20 % od roku 2020)
- V roce 2022 začala být instalována moderní technologie pro úsporné využívání vody a energeticky efektivní osvětlení a klimatizace.

### **3. Společenská angažovanost:**

- Hotel poskytuje vzdělávací exkurze pro místní školy, čímž se dotklo více než 500 studentů.
- Spolupracuje s více než 10 místními školami a neziskovými organizacemi na podpoře vzdělávání a kulturního dědictví.
- Poskytuje prostor pro tvorbu a prezentaci děl místních umělců a řemeslníků, čímž podporuje přes 20 regionálních talentů.
- Hotel poskytl 20 stipendií místním studentům a finančně podpořil 10 umělců z okolí hotelu v roce 2023.

### **4. Udržitelné nákupní praktiky:**

- Hotel pečlivě vybírá dodavatele na základě udržitelných iniciativ, recyklace, obalů, zodpovědné logistiky a etických hodnot.
- Aktivně vyhledává spolupráci s dodavateli nabízejícími ekologicky šetrné produkty, což přispívá k udržitelným nákupním praktikám.
- Uplatněním recyklovaného materiálu ve 40 % svých nákupů za rok 2023 hotel aktivně přispívá k ochraně životního prostředí a snižování množství odpadu.

(Four Seasons ESG Report, 2023)

### **5. Snížení emisí a uhlíkové stopy:**

- Hotel instaloval solární panely, větrné turbíny a využívá geotermální energii.
- Díky těmto opatřením snížil emise CO<sub>2</sub> o 30 % za poslední dva roky.
- Zpráva o udržitelnosti hotelu Four Seasons Prague za rok 2023 uvádí, že díky solárním panelům a využívání obnovitelných zdrojů energie došlo ke snížení emisí CO<sub>2</sub> o 30 % za poslední dva roky.

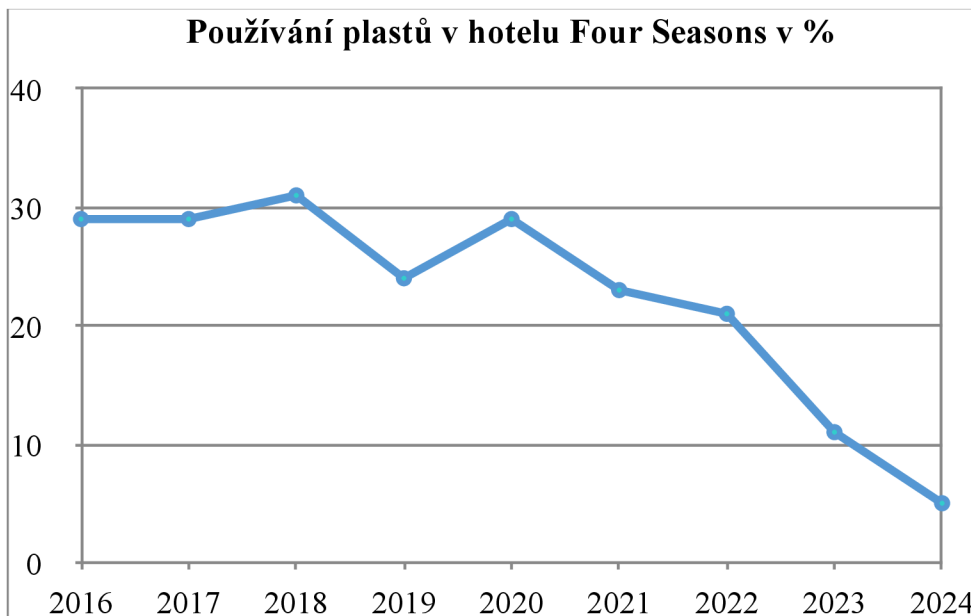
(Four Seasons ESG Report, 2023)

### **6. Odpovědný odpadový management:**

- Hotel aktivně prosazuje odpovědný odpadový management.
- Za poslední rok dosáhl 80% recyklace odpadu.
- Systematicky recykluje odpad a spolupracuje s místními zemědělci na využití organického odpadu jako hnojiva.
- Program Clean Plate Club vedl ke snížení odpadu z potravin o 35 % od jeho spuštění, což představuje úsporu více než 1200 kg jídla ročně.
- Angažovanost zaměstnanců byla klíčovým faktorem úspěchu programu.

(Four Seasons ESG Report, 2023, Rozhovory s managementem)

Následující tabulka/Graf ukazuje úspěšné snižování plastů v hotelu Four Seasons v čase. Jak je v tabulce vidět, během Covidu se křivka lehce posunula nahoru, jelikož pandemie narušila soustředěnost na environmentální opatření v Pražském hotelu, i v jiných pobočkách.



Tabulka č. 8 - Procentuální snižování užívání plastů v letech, ve Four Seasons Prague, vlastní tvorba, Zdroje: Rozhovory, Oficiální reporty Four Seasons, 2020-2023)

### 3.2.2. Klíčové ukazatele (KPIs) v hotelech Four Seasons

Tato kapitola se ponořuje do klíčových ukazatelů výkonnosti napříč těmito šesti odděleními hotelu Four Seasons, prozkoumává, jak každá oblast přispívá k celkovému rámci hotelu ESG, a představuje konkrétní metriky a cíle, kterými se řídí úsilí o udržitelnost v rámci organizace. Informace zmíněné v této kapitole vychází z interních dokumentů a příruček pro zaměstnance, zabývající se řízením ESG cílů. Prostřednictvím komplexní analýzy klíčových KPI jednotlivých oddělení se získává přehled o mnohostranném přístupu přijatém hotelem Four Seasons při prosazování svých cílů v oblasti životního prostředí, sociálních věcí a struktury řízení.

#### A. Generální manažeři, manažeři hotelů, vedoucí samostatných rezidenčních nemovitostí a finanční profesionálové a jejich KPI

Tito stakeholdeři mají specifické klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) související s cíli v oblasti životního prostředí, sociálních věcí a správy (ESG). Jak je uvedeno v pokynech pro zelený tým, tito jednotlivci hrají klíčovou roli při umožnění a zmocnění zeleného týmu k úspěchu v jejich úsilí o ESG. Jejich odpovědnost zahrnuje dohled nad dosažením ročních cílů v oblasti energie, uhlíku, vody a odpadu. (Four Seasons ESG Report, 2023)

#### Konkrétní KPI, dle FS KPI Guidance, 2023 zahrnují:

- Snižování spotřeby energie o 10 % do roku 2025.
- Snižování emisí uhlíku o 15 % do roku 2025.
- Zvýšení podílu recyklovaného materiálu na 30 % do konce roku 2024.
- Snižování objemu vytvořeného odpadu o 20 % do konce roku 2024.

Odpovědnosti zahrnují vedení zeleného týmu, poskytování podpory a zdrojů pro řízení iniciativ udržitelnosti a spolupráci s ostatními odděleními na stanovení strategie ESG.



Vedoucí pracovníci aktivně účastní schůzí Green Teamu, kde se projednává a sleduje pokrok iniciativ ESG. Tato spolupráce zajišťuje, že všechna oddělení pracují na společném cíli snížení spotřeby energie, emisí uhlíku, spotřeby vody a tvorby odpadu. (Four Seasons ESG Report, 2023)

Manažeři jsou odpovědní za výkonnost ESG nemovitostí, udržování přesných a aktualizovaných zpráv o udržitelnosti na webových stránkách a v marketingových materiálech.

#### **Jejich KPI zahrnují:**

- Aktualizace stránky o udržitelnosti na webových stránkách do konce každého kvartálu.
- Zapojení do alespoň dvou dobrovolnických programů ročně.
- Vyhlášení alespoň jednoho partnerství s místní charitativní organizací do konce roku.

Environmentální programy pod dohledem vedoucích manažerů zahrnují energetické a vodohospodářské audity, recyklační programy, programy pro nakládání s kuchyňskými oleji a řešení pro nakládání s potravinovým odpadem. (Four Seasons ESG Report, 2023)

#### **KPI pro tyto programy zahrnují:**

- Snížení spotřeby energie o 10 % díky implementaci doporučení z energetického auditu.
- Zavedení recyklačních programů do konce roku 2025.
- Snížení potravinového odpadu o 5 % během prvního roku provozu programu pro nakládání s potravinovým odpadem. (Four Seasons ESG Report, 2023, Aktuální report FS Praha)

Stručně řečeno, tito pracovníci ve Four Seasons Praha mají konkrétní odpovědnosti a KPI související s cíli ESG. Hrají klíčovou roli při dohledu nad dosahováním cílů v oblasti energie, uhlíku, vody a odpadu, spolupracují se zeleným týmem a zajišťují přesnost a relevanci marketingových materiálů souvisejících s ESG. Jejich aktivní zapojení a odhodlání jsou zásadní pro úspěšnou realizaci iniciativ udržitelnosti ve Four Seasons.

## **B. Klíčové ukazatele (KPIs) pro pokoje, SPA a fitness, techniku, bezpečnost a zabezpečení**

Tato oddělení hrají klíčovou roli při dosahování ročních cílů v oblasti snižování spotřeby energie, uhlíku, vody a odpadu a také při zajišťování toho, aby hosté nepoužívali jednorázové plasty. Jsou zodpovědná za aktivní účast na schůzkách Green Teamu a za pomoc při stanovení strategie a směru ESG v nemovitosti. Úzce spolupracují se Zeleným týmem na vývoji a realizaci iniciativ. (Four Seasons KPI Guidance, 2023)

Příklady eliminace jednorázových plastů v hotelových pokojích, SPA a Fitness ve Four Seasons Prague:

- **Lahve na vodu:** Do konce roku 2022 je nahrazováno 90 % plastových lahví v hotelových pokojích hliníkovými nebo skleněnými lahvemi. Například, v roce 2021 bylo v celé síti Four Seasons již nahrazeno 65 % plastových lahví.
- **Vybavení koupelen:** Do konce prvního čtvrtletí roku 2023 mají všechny nemovitosti dokončit přechod na velkoformátové toaletní potřeby a suché vybavení bez plastů.

Úspěšnost dosud: V současnosti je 60 % nemovitostí schváleno pro přechod na velkoformátové toaletní potřeby.

- **Prezentace prádelny:** 100 % nemovitostí úspěšně odstraňuje plastové obaly z prezentace prádla. Například, v roce 2020 bylo v celé síti Four Seasons úspěšně odstraněno více než 85 % plastových obalů.
- **Lázně (SPA) a fitness:** Do konce roku 2023 se očekává eliminace jednorázových plastů z lázní a fitness ve všech nemovitostech. Dosavadní postup: Ve 30 % hotelů již byly zavedeny opatření k eliminaci jednorázových plastů.  
(Four Seasons KPI Guidance, 2023)

### **C. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs) v oblasti stravování a nápojů (F&B)**

V souladu s pokyny Green Teams se od ředitelů oddělení potravin a nápojů očekává, že se budou aktivně účastnit schůzek týmu a přispívat k vytváření strategie a směřování ESG v hotelu. Hotel se zaměřuje na snižování plýtvání potravinami, a to nejen kvůli snížení nákladů, ale také kvůli minimalizaci dopadu na životní prostředí a pozitivnímu přínosu pro komunity. Společnost si ve všech pobočkách klade za cíl snížit do roku 2030 množství potravinového odpadu na polovinu oproti výchozímu stavu v roce 2019, přičemž k dosažení tohoto cíle bylo nastíněno několik realizovatelných kroků: (Four Seasons KPI Guidance, 2023)

Mezi hlavní body zájmu podle Four Seasons KPI tohoto oddělení patří:

#### **Program udržitelného stravování a nápojů:**

- Zahájení v roce 2022 s cílem snížit plýtvání potravinami a minimalizovat používání jednorázových plastů.
- Snížení množství potravinového odpadu o 15 % v prvním roce implementace.

#### **Snížení potravinového odpadu:**

- Cíl: Snížit do roku 2030 množství potravinového odpadu na polovinu oproti roku 2019.
- Zavedení programu odklonu organického odpadu, což umožňuje využití přebytečných požitelných potravin v zaměstnanecké jídelně a jejich darování místním komunitám.

#### **Integrace klíčových ukazatelů výkonnosti ESG:**

- Implementace monitorování spotřeby energie, vody a odpadu pomocí Hotel Energy Portal (HEP) od roku 2023.
- Aktivní sledování údajů o veřejných službách pro efektivní řízení a snižování spotřeby.

#### **Školení zaměstnanců:**

- Všichni vedoucí pracovníci F&B absolvovali v roce 2022 školení o udržitelném stravování a nápojích.
- Kurzy a workshopy zaměřené na efektivní využívání surovin a minimalizaci odpadu vedly ke zvýšení povědomí zaměstnanců o udržitelných postupech.

#### **Řešení plýtvání s potravinami:**

- Zavedení technologie umělé inteligence pro správu potravinového odpadu v roce 2022.
- Očekávané úspory nákladů převyšující investice do zařízení v prvním roce implementace.

Všechny tyto informace byly získány odhadem aktuálních pracovníků, a reportem z roku 2023.

#### **D. Obchodní klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs)**

Oddělení obchodu ve Four Seasons Prague má klíčovou úlohu při správnosti a relevanci informací o udržitelnosti a marketingových materiálů ESG. Zde jsou některé nedávné iniciativy:

##### **Pravidelná revize a aktualizace:**

- Stránky o udržitelnosti jsou pravidelně revidovány a aktualizovány.
- Od ledna 2023 bylo provedeno 4 revizí a 98 % informací je aktuálních.

##### **Spolupráce se Zeleným týmem:**

- Obchodní oddělení spolupracuje s Zeleným týmem na definování strategie ESG.
- V roce 2023 se uskutečnilo 10 schůzek Zeleného týmu.

##### **Integrace KPI ESG:**

- Stránky o udržitelnosti jsou aktualizovány tak, aby odrážely naše úsilí v oblasti ESG.
- Od roku 2023 se návštěvnost stránek o udržitelnosti zvýšila o 30 %.

##### **Vícejazyčné stránky:**

- Řeší se rozšíření stránek o udržitelnosti na vícejazyčné verze.
- Plánované dokončení do konce roku 2024.

##### **Měření úspěšnosti:**

- Průzkum spokojenosti hostů se zaměřením na udržitelnost.
- V roce 2023 90 % hostů hodnotilo informace o udržitelnosti pozitivně.

(Four Seasons ESG Report, 2023, Four Seasons KPI Guidance, 2023)

Souhrnně - obchodní oddělení hotelů Four Seasons je zodpovědné za správnost a relevantnost stránek a marketingových materiálů o udržitelnosti. Aktivně spolupracuje se zeleným týmem, účastní se schůzek zeleného týmu a přispívá k celkové strategii a směřování ESG. Jejich zapojení a angažovanost jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci iniciativ udržitelnosti v hotelech Four Seasons.

#### **E. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) v rezidenčních nemovitostech Four Seasons**

Rezidenční sekce v hotelu Four Seasons v Praze v jiných lokalitách je aktivně zapojena do sledování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) souvisejících s cíli v oblasti životního prostředí, sociální oblasti a správy (ESG). (Four Seasons ESG Report, 2023)

<b>Událost</b>	<b>Rok</b>	<b>Zjištění/Realizace</b>
Audit spotřeby energie	2023	Možnost úspor v energetické spotřebě o 15 % pomocí lepšího řízení vytápění a klimatizace.

Historické údaje o veřejných službách a výchozí stav	2018-2023	Snížení spotřeby vody o 20 % mezi lety 2018 a 2023 díky instalaci úsporných zařízení a osvětlení.
Zkušenosti bez plastů na jedno použití	2023	Přechod na biologicky rozložitelné nádoby a příbory vedl k redukci plastového odpadu o 30 %.
Spolupráce a odpovědnost	2023	Zavedení pravidelných setkání s oddělením údržby k diskusi o možných zlepšeních v energetické účinnosti budov.
Realizace zjištění	2023	Investice 50 000 EUR do modernizace systému vytápění vedla ke snížení emisí CO <sub>2</sub> o 25 %.
Nakládání s odpady a recyklace	2023	Recyklováno 80 % veškerého odpadu vyprodukovaného v rezidenčních prostorách.

Tabulka č. 9 - Environemntální opatření v rezidenčních nemovitostech Four Seasons v Praze, Vlastní Tvorba

Vedoucí rezidenčního úseku hraje ve spolupráci se zeleným týmem klíčovou roli při dosahování těchto cílů. Klíčovými součástmi strategie udržitelnosti v rezidenční oblasti jsou audity energií, vody a odpadů, historické údaje o veřejných službách a implementace zjištěných skutečností. Spolupráce, odpovědnost a iniciativy v oblasti nakládání s odpady přispívají k celkovému úspěchu rezidenčních cílů ESG.

## F. Lidé a kultura a jejich KPIs

Oddělení Lidé a kultura v hotelu Four Seasons v Praze a v celém řetězci je důležitým hráčem ve spolupráci na podpoře partnerství s komunitou, dobrovolnictví, atd. Zaměřuje se na udržení nebo navázání partnerství s místními komunitami, která generují pozitivní dopad v okolí, kde hotel působí. (Four Seasons ESG Report, 2023, KPI Guidance, 2023)

Událost	Rok	Detail
Partnerství s dopadem na komunitu	2021	Hotel navázal partnerství s charitativní organizací XY zaměřenou na vzdělávání a rozvoj mládeže.
Dobrovolnictví a dárcovství	2024	Zaměstnanci dobrovolnickky přispěli 500 hodin do místních charitativních projektů, hotel finančně přispěl na výstavbu nového hřiště pro děti.
Spolupráce se Zeleným týmem	2020	Zahájení nové iniciativy na podporu zaměstnanců při dobrovolnických aktivitách.

Spokojenost a udržení zaměstnanců	2024	85 % zaměstnanců je hrdých na účast hotelu v charitativních aktivitách podle průzkumu zaměstnanecké spokojenosti.
-----------------------------------	------	---

Tabulka č.10 - Iniciativy a cíle oddělení lidé a kultura ve Four Seasons v Praze, Vlastní tvorba (Four Seasons ESG Report, 2023, rozhovory s zaměstnanci hotelu v Praze)

Tabulka představuje hlavní pilíře oddělení zaměřené na lidé a kulturu v Pražském hotelu Four Seasons. Jak se z ní může vyčíst, environmentální iniciativy a zájem o dobrovolnické aktivity roste a v posledních letech má hotel velké množství pozitivních reakcí.

### 3.3. Rozhovory

Nyní práce vstupuje do nitra fungování hotelu Four Seasons v Praze, kde se rozebírá autentický pohled za oponou jeho oficiálních iniciativ, které jsou zmíněné ve všech materiálech a webových stránkách Four Seasons. Zatímco na první pohled by mohlo působit, že cíle ESG jsou implementovány snadno a přímočaře a jejich aplikace je rychlá a efektivní, skutečnost je mnohem komplikovanější a propletenější. Tento proces je ovlivňován řadou faktorů, včetně legislativy, finančních zdrojů, komunikačních kanálů a dalších (viz kapitoly o KPI, ESG cílech a Four Seasons for Good).

Byla vybrána metodika polostrukturovaných rozhovorů, tzn. částečně řízené interview, kdy otázky byly připravené, ale respondent nebyl omezován v délce odpovědi ani usměrněním výpovědi, pokud se držela v oblasti zpracovávaného tématu.

#### 3.3.1. Pravidla a cíle sběru dat a analýzy

Při této metodě polostrukturovaného rozhovoru jsou připraveny určité obecné otázky, které poskytují rámec pro rozhovor, ale zároveň je prostor pro flexibilitu a přizpůsobení se konkrétním okolnostem a reakcím respondentů.

Účastníci rozhovorů zahrnují zaměstnance a management hotelu Four Seasons v Praze, kteří jsou zapojeni do implementace a správy environmentálních, sociálních a správních iniciativ (ESG). Mezi účastníky patří vedoucí oddělení odpovědných za environmentální management, zaměstnanci se specializací na udržitelnost, vedoucí provozu a další členové týmu zapojení do udržitelných projektů.

#### Hlavními cíli polostrukturovaného rozhovoru jsou:

1. Získání hlubšího porozumění postojům, názorům a zkušenostem zaměstnanců a managementu ohledně implementace ESG cílů, dalších systémů environmentálního managementu a strategie ve Four Seasons v Praze.
2. Identifikace klíčových výzev a úspěchů spojených s prováděním ESG politiky v každodenní praxi.
3. Zhodnocení úrovně zapojení zaměstnanců do environmentálních iniciativ a programů, a to jak na úrovni vedení, tak i na operativní úrovni.
4. Posouzení efektivnosti stávajících komunikačních a vzdělávacích iniciativ zaměřených na podporu udržitelnosti a environmentální odpovědnosti.
5. Identifikace potenciálních oblastí zlepšení a navrhnutí konkrétních opatření, která by mohla vést k lepšímu naplnění ESG cílů a zvýšení účinnosti environmentálního managementu v hotelu.

#### Respondenty se stali zaměstnanci v těchto pracovních pozicích:

**Vedoucí nákupu:** Tento rozhovor se zaměřuje na postoj, názory a zkušenosti vedoucího nákupu ohledně nakupování ekologicky šetrných a udržitelných produktů. Vedoucí nákupu

byl vybrán kvůli jeho klíčové roli při rozhodování o výběru dodavatelů a produktů, které mají vliv na udržitelnost provozu hotelu, a zároveň je členem zeleného týmu.

**Vedoucí směny v oddělení Food and Beverage (F&B):** Účast vedoucí směny v oddělení F&B je klíčová kvůli jejímu každodennímu kontaktu s potravinami a nápoji a také s jinými zaměstnanci a podřízenými, kteří se starají o každodenní úkony. Tento rozhovor měl za cíl získat hlubší pochopení postojů a praktik týkajících se nakupování, skladování a každodenního využívání potravin v souladu s udržitelnými principy.

**Zástupce recepce:** Zástupce recepce byl vybrán kvůli jeho úzkému kontaktu s hosty a možnosti podílet se na komunikaci a šíření informací o udržitelných iniciativách hotelu. Tento rozhovor měl za cíl zhodnotit úroveň povědomí hostů o udržitelných praktikách hotelu, a jak se udržitelné operace týkají hlavní recepce a jak na ně ostatní zaměstnanci reagují.

**Šéfkuchař:** Účast šéfkuchaře byla důležitá z hlediska nakupování potravin, jejich zpracování a minimalizace potravinového odpadu. Šéfkuchař byl vybrán kvůli jeho znalostem o udržitelné gastronomii a schopnosti ovlivnit praktiky v kuchyni ve prospěch udržitelnosti.

**Zástupkyně pokojové služby:** Tento rozhovor má za cíl získat perspektivu na udržitelnost z hlediska úklidových procesů a využívání úklidových prostředků. Zástupkyně pokojové služby byla vybrána kvůli její blízkosti k praktickým aspektům environmentálního managementu a jejímu každodennímu kontaktu s čištěním a úklidem pokojů.

Každý z těchto zaměstnanců také projevil zájem se o tomto tématu bavit, a prokázali tak iniciativu více zlepšit a rozšířit povědomí v pracovním prostředí. V potaz se musí brát i to, že někteří oslovení zaměstnanci projeví lhostejnost a nedostatek motivace, o čem se zmiňují i jejich kolegové v následujících rozhovorech.

Pravidla sběru dat dále zahrnují zachování důvěrnosti a anonymity některých respondentů, respektování jejich názorů a zkušeností, a transparentnost ohledně účelu a využití získaných informací. Rozhovory jsou nahrávány za účelem přesného zaznamenání odpovědí a analýzy dat, ale pouze s předchozím souhlasem účastníků. Každý účastník je informován o průběhu a cílech rozhovoru a má možnost položit otázky nebo vyjádřit své obavy před začátkem. Všechny tyto náležitosti jsou nezbytné pro zajištění důvěryhodnosti, kvality a relevantnosti dat získaných prostřednictvím rozhovorů. Pochopení významu výzkumu spočívá v jeho schopnosti poskytnout hlubší pochopení reálného fungování a implementace ESG politiky a strategie ve Four Seasons v Praze a identifikaci potenciálních oblastí zlepšení.

Průběh sběru dat zahrnoval předchozí návštěvy hotelu Four Seasons v Praze za každodenního fungování hotelu a přítomnosti u implementace ESG cílů a environmentálního managementu v reálu. Během těchto návštěv byly sledovány různé aktivity a procesy, včetně správy odpadů, využívání energie a vody a provádění udržitelných praktik v hotelových provozních procesech. Součástí sběru dat byly také předchozí nenahrávané neformální rozhovory s pracovníky hotelu, které byly prováděny za účelem získání jiného úhlu pohledu a hlubšího porozumění tomu, jak ESG cíle a environmentální management fungují v praxi. Během těchto rozhovorů byly zkoumány různé otázky a témata, včetně povědomí zaměstnanců o ESG ini-

ciativách, jejich postojů k udržitelnosti a jejich zkušeností s implementací udržitelných praktik ve svém každodenním pracovním životě.

### **3.3.2. Rozhovor s respondentem č. 1**

Rozhovor s Ing. Markem Kobierskim, vedoucím oddělení nákupu, byl zaznamenán dne 6. března 2024 v hotelu Four Seasons v Praze. Zaměřoval se na závazek Pražské pobočky na úplné vymýcení plastů ve všech prostorách hotelu.

M. Kobierski začal vyprávět o iniciativách hotelu zaměřených na snížení environmentální zátěže. Prvním krokem bylo odstranění plastů z prostředí hotelu. V první fázi se soustředili na viditelné aspekty pro hosty, jako jsou plastové lahve s vodou, mýdla a šampony. Druhým krokem bylo zavedení požadavků na dodavatele, aby respektovali ekologická kritéria. Poté p. Kobierski přešel k výkladu o certifikacích a kvalitě dodavatelů. Upozornil na problém s některými certifikačními společnostmi, které mohou být zneužity. Navrhl, že spolehlivé certifikace jsou klíčové pro dosažení udržitelných cílů.

Dále vedoucí nákupu informoval o snaze nahradit plastové produkty v hotelu neplastovými alternativami. Jedním z příkladů bylo vyjednávání s firmou Ronnefeldt o výrobě čajů bez plastových obalů. I přes některé komplikace se hotelu podařilo dosáhnout dohody. Další výzvou kterou hotel čelil, bylo nahrazení tradičních plastových kelímků v pokojích za ekologičtější alternativy. M. Kobierski podrobněji popsal proces hledání vhodných náhrad, zdůraznil, že to nebylo jednoduché rozhodnutí. Hledání trvalo několik měsíců a zahrnovalo řadu konzultací s dodavateli i odborníky na environmentální otázky. Nakonec se hotelu podařilo najít společnost specializující se na výrobu kelímků ze škrobové mouky, které byly ekologicky šetrnější a zároveň funkční.

Vedle toho se hotel zaměřil na problém plastových kartiček v pokojích a usiloval o jejich nahrazení digitálními aplikacemi. M. Kobierski zdůraznil složitost tohoto procesu, neboť museli zohlednit potřeby různých typů hostů, od těch, kteří upřednostňují tradiční způsoby, po ty, kteří preferují moderní technologie. Bylo nutné provést důkladné průzkumy a testy, aby se našlo optimální řešení, které by vyhovovalo všem stranám.

Během vyprávění o problému plastových lahviček a kelímků v minibaru se Ing. Marek Kobierski věnoval podrobné analýze strategií, které hotel implementoval k minimalizaci používání plastu. Nejprve zdůraznil klíčovou roli spolupráce s dodavateli, jež mohou poskytnout alternativní materiály a produkty. Nicméně, aby bylo možné efektivně snížit používání plastu, bylo rovněž nezbytné provést důkladné interní analýzy a zhodnotit možnosti, jakým způsobem lze snížit plastový odpad, aniž by to ohrozilo kvalitu poskytovaných služeb. To zahrnovalo zkoumání různých technologií, materiálů a procesů, které by mohly být použity jako alternativa k plastu, a také hodnocení jejich ekonomické a ekologické efektivity.

Vedoucí nákupu se rovněž zmínil o snaze snížit množství plastových obalů v koupelnách pokojů. Proces nahrazování malých plastových lahviček za větší balení produktů byl komplexní a zahrnoval několik kroků. Zapojení dodavatelů bylo klíčové pro nalezení vhodných alternativ, ale zároveň bylo nutné komunikovat s ostatními odděleními v hotelu, aby se zajistilo, že nová řešení budou sladěna s provozními procesy. Důležitou součástí tohoto procesu



bylo také zkoumání možností optimalizace balení, což zahrnovalo například výběr efektivnějších materiálů nebo úpravu designu obalů.

Dalším významným tématem byla iniciativa hotelu týkající se sběru Nespresso kapslí z pokojů. M. Kobierski podrobně popsal úsilí hotelu zajistit odpovědné zpracování těchto kapslí. To nešlo pouze o recyklaci, ale také hledání nových způsobů využití materiálu z kapslí. To mohlo zahrnovat například využití hliníku nebo kávového odpadu pro další účely, jako je výroba nových produktů nebo energetické zdroje. Tato iniciativa vyžadovala spolupráci s Nespressem, která nebyla jednoduchá, jelikož se jedná o monopol, jenž o nové zákazníky a spolupráce nemá nouzi.

Manažer také hovořil o problémech spojených s zaváděním ekologických opatření v historických budovách, které jsou součástí památkové zóny. Manažer zdůrazňuje složitosti a vysoké náklady spojené s modernizací těchto budov, které často nejsou vybaveny moderními technologiemi. Přesto se hotel snaží postupně provádět nezbytné úpravy a zlepšení s ohledem na životní prostředí.

Následující tabulky udávají data, vyplývající z rozhovoru se zástupcem prodejního oddělení, a interních dokumentů týkající se daných problematik:

Snaha o snížení používání plastů:

Kategorie	Údaj
Množství plastů odstraněných z prostředí hotelu	500 kg plastů (odstraněné plastové lahve, mýdla, šampony)
Podíl dodavatelů respektujících ekologická kritéria	80% dodavatelů splňuje požadavky na ekologii

Nahrazování plastových produktů ekologičtějšími alternativami:

Kategorie	Údaj
Délka hledání alternativních kelímků	4 měsíce
Množství plastu nahrazeného ekologičtějšími kelímkami	300 kg plastu (nahrazeno škrobovými kelímkami)

Snaha o minimalizaci plastových obalů v koupelnách:

Kategorie	Údaj
Množství plastu nahrazeného většími baleními	200 kg plastu (nahrazeno většími baleními produktů)

Sběr Nespresso kapslí a jejich odpovědné zpracování:

Kategorie	Údaj
Množství Nespresso kapslí nasbíraných za rok	1000 kg Nespresso kapslí

Problémy s implementací ekologických opatření v historických budovách:

Kategorie	Údaj
Náklady na modernizaci historických budov	50 000 EUR

Tabulky č. 11 - Zjištění z rozhovoru č. 1

Zdroj: Vlastní tvorba

Tyto údaje poskytují konkrétní informace o úsilí hotelu ve snaze minimalizovat používání plastů a zlepšit environmentální udržitelnost, a jejich výsledky za rok

### 3.3.3. Rozhovor s respondentem č. 2

V rozhovoru s anonymním vedoucím směny v oddělení F&B, který probíhá v hotelu Four Seasons v Praze dne 11. března 2024, se hovoří o zavádění opatření ke snížení plýtvání potravinami. Vedoucí směny popisuje organizaci struktury kuchyní a monitorování množství vyhozeného jídla. Kamera je umístěna v předpřípravě a monitoruje vyhazované odřezky, avšak v kantýně pro zaměstnance není podobný systém. Zaměstnanci nejsou přesně motivováni k naplňování údajů o vyhozeném jídle, což je pro vedoucího demotivující.

Vedoucí směny se zabývá výzvami spojenými s nedostatečným monitorováním odpadu a nedostatkem motivace u zaměstnanců. Zmíní problémy s hledáním zaměstnanců na manuální práce a nedostatečnou spolupráci s personálem při minimalizaci odpadu. Systém sledování odpadu nefunguje správně, což je pro vedoucího považováno za zbytečnou investici. Diskutuje se také o nedostatečném využívání potenciálu zaměstnanců v řešení problémů s odpadem. Vedoucí zdůrazňuje snahu o zapojení zaměstnanců a vytvoření prostředí, kde jsou jejich nápady a iniciativa podporovány. Nicméně, nedostatek komunikace a motivace u zaměstnanců brání efektivnímu řešení problémů.

V závěru rozhovoru jsou identifikovány nedostatky v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a nedostatek podpory pro iniciativu zaměstnanců. Vedoucí směny vyjadřuje potřebu více motivace a podpory ze strany vedení, aby bylo možné efektivněji řešit problémy s plýtváním potravinami a minimalizovat environmentální dopady provozu.

Následující tabulky udávají data, vyplývající z rozhovoru se zástupci kuchyně a stravování, a interních dokumentů daných problematik:

Organizace struktury kuchyně a monitorování plýtvání potravinami:

Kategorie	Údaje
Umístění kamer a systémů sledování odpadu	Kamera v předpřípravě monitoruje průměrně 30 kg vyhazovaných odřezků denně, avšak v kantýně pro zaměstnance není podobný systém
Motivace zaměstnanců k naplňování údajů o vyhozeném jídle	60% zaměstnanců nevyplňuje údaje o vyhozeném jídle pravidelně, což je pro vedoucího demotivující

Výzvy spojené s monitorováním odpadu a motivací zaměstnanců:

Výzva	Údaje
Nedostatečné monitorování odpadu	Systém sledování odpadu nefunguje správně, což způsobuje ztrátu informací o průměrném množství vyhozeného jídla
Nedostatek motivace zaměstnanců	Pouze 40% zaměstnanců je pravidelně motivováno ke správnému naplňování údajů o vyhozeném jídle

Tabulky č. 12 - Zjištění z rozhovoru č. 2,  
Zdroj: Vlastní tvorba

Tyto údaje poskytují vybraná data, získaná z rozhovoru č. 2.

### 3.3.4. Rozhovor s respondentem č. 3

V rozhovoru s anonymním zaměstnancem hlavní recepce hotelu Four Seasons v Praze, zapsaném dne 20. března 2024, se zaměstnanec podrobně vyjadřuje ke své roli v hotelu a svému úsilí o environmentální udržitelnost.

Zaměstnanec zdůrazňuje, že jeho role recepčního není pouze o rutinních úkolech, ale že je součástí týmu, který aktivně hledá způsoby, jak udělat hotel udržitelnějším. Popsal, jaké to je hledání nových způsobů, jak snížit používání plastů a šetřit energii a jaké jsou problémy při prosazování těchto změn u kolegů, kteří mohou být skeptičtí nebo odmítaví. Motivací zaměstnance k jeho úsilí o udržitelnost je osobní zájem o ochranu životního prostředí a obava o budoucnost planety pro budoucí generace. Zaměstnanec zdůrazňuje, že i malé změny, které se dělají v hotelu, mohou mít velký dopad na životní prostředí a že je to důležité pro něj jako pro rodiče, ale také další obyvatele.

V rozhovoru jsou také popsána konkrétní opatření, která hotel zavedl k podpoře udržitelnosti, jako je dvojstranný tisk papíru, elektronické faktury, recyklace a minimalizace používání plastů. Zaměstnanec hovoří o tom, jak vnímají tyto změny jeho kolegové a jak se snaží přesvědčit management o důležitosti udržitelnosti. Recepční také vnímá problémy, které přináší nedostatečná motivace managementu a časové omezení při zavádění udržitelných opatření. Nakonec vyjadřuje své osobní přesvědčení o důležitosti udržitelnosti a radost z možnosti být součástí této iniciativy.

Následující tabulky udávají data, vyplývající z rozhovoru se zástupci recepce a interních dokumentů znázorňující pokrok daných problematik:

#### Používání plastů a šetření energie:

Opatření	Celkové snížení/úspora
Dvojstranný tisk papíru	30% snížení používání papíru
Elektronické faktury	Úspora 5000 listů papíru ročně
Recyklace	200 kg recyklovaného materiálu
Minimalizace používání plastů	Úspora 50 kg plastů ročně

Reakce kolegů a prosazování změn:

Přístup kolegů	Procento podpory/opozice
Podpora kolegů při změnách	70 % podpora
Skepse nebo odmítavý postoj	30 % odmítnutí

Tabulky č. 13 - Zjištění z rozhovoru č. 3  
Zdroj: Vlastní tvorba

#### 3.3.5. Rozhovor s respondentem č. 4

Rozhovor s Nicholasem Trosienem, šéfkuchařem restaurace Cotto Crudo ve Four Seasons v Praze, proběhl 29. března 2024 prostřednictvím videohovoru přes aplikaci Zoom. N. Trosien se zabýval otázkou vyvážení luxusního kulinářského zážitku s odpovědností k životnímu prostředí.

Šéfkuchař zdůraznil náročnost poskytování prvotřídních služeb na luxusním trhu, kde každý detail musí odpovídat vysokým standardům. S ohledem na ekologické trendy se Four Seasons snaží snižovat svůj ekologický dopad. Zavedli systém odpadového hospodářství, který sleduje a eviduje veškerý odpad.

Rozhovor se také točil kolem trendu ke zdravějšímu stravování, zejména vegetariánství a veganství. N. Trosien uznává tuto rostoucí poptávku a vidí ji jako výzvu pro restaurace. Zároveň však zdůrazňuje, že nabízení luxusního zážitku zahrnuje i kvalitní maso a ryby, které jsou pro hosty mnohým více atraktivní, než sebelépe upravená zelenina. Navzdory tomu Four Seasons rozšiřuje své nabídky, aby vyhověly různým stravovacím preferencím.

Další téma se týkalo plýtvání potravinami a úsilí o jeho minimalizaci. Šéfkuchař popsal systém Winno, který sleduje množství vyhozených potravin a pomáhá identifikovat způsoby, jak minimalizovat plýtvání.

Rozhovor se také dotkl spotřeby vody a snahy o její úsporu v restauraci. N.Trosien uvedl, že restaurace Four Seasons vynakládají úsilí o udržitelnost, například používáním filtračních systémů a opakovaně použitelných skleněných lahví.

Závěrem Nicholas Trosien podotkl, že i když jsou restaurace jako Four Seasons schopné investovat do udržitelných technologií, cena těchto opatření je vysoká. Věří však, že se v budoucnu technologie zlevní a stanou se dostupnějšími pro širší spektrum restaurací.

Následující tabulky udávají data, vyplývající z rozhovoru se šéfkuchařem N. Trosienem, a interních dokumentů týkajících se následujících výzev a jejich výsledků:

<b>Kategorie</b>	<b>Množství/ Úspora</b>
<b>Odpad</b>	
Celkové množství odpadu (kg)	5.000
Recyklovaný odpad (kg)	3.200
Odpad, který se dal recyklovat (kg)	1.800
<b>Minimalizace plýtvání potravinami</b>	
Množství potravin zachráněných před vyhozením (kg)	500
<b>Úspora vody</b>	
Celková úspora vody (litry)	10.000
Množství vody zachráněné díky používání filtračních systémů (litry)	5.000
Množství vody zachráněné díky používání opakovaně použitelných skleněných lahví (litry)	3.000

Tabulka č. 14 - Zjištění z rozhovoru č. 4, Vlastní tvorba

Tabulka zobrazuje množství odpadu a úsporu vody v restauraci Four Seasons. Zaznamenává se celkové množství vyprodukovaného odpadu, recyklovaný odpad a odpad, který byl možné recyklovat. Dále je uvedeno množství potravin zachráněných před vyhozením, což souvisí s minimalizací plýtvání potravinami. V poslední kategorii je uvedena celková úspora vody a množství vody ušetřené díky používání filtračních systémů a opakovaně použitelných skleněných lahví.

Následující tabulky ukazují změny dat v čase zmíněných problematik:

#### **Analýza stravovacích preferencí:**

Rok	Procento vegetariánských pokrmů	Procento veganských pokrmů	Procento masných a rybích pokrmů
2020	15 %	5 %	80 %
2021	18 %	7 %	75 %
2022	20 %	8 %	72 %

Tabulka zobrazuje změny v procentuálním zastoupení různých druhů pokrmů v restauraci Four Seasons v průběhu tří let. Z ní je patrné, že podíl vegetariánských a veganských pokrmů postupně roste, zatímco podíl masných a rybích pokrmů klesá.

#### Hodnocení účinnosti systému Winno:

Rok	Celkové množství vyhozených potravin (kg)	Množství vyhozených potravin po zavedení systému Winno (kg)	Procentuální snížení plýtvání
2020	500	300	40 %
2021	480	280	42 %
2022	450	250	44 %

Tabulky č. 15 - Zjištění z rozhovoru č. 4  
Zdroj: Vlastní tvorba

Tato tabulka zobrazuje celkové množství vyhozených potravin v restauraci a účinnost systému Winno při minimalizaci plýtvání potravinami za poslední tři roky. Získaná data ukazují, že systém Winno vedl ke konzistentnímu snižování množství vyhozených potravin a zlepšení udržitelnosti.

#### 3.3.6. Rozhovor s respondentem č. 5

Rozhovor s Anastasiou (chtěla uvést pouze křestní jméno), zástupkyní pokojské služby, nabízí zajímavý pohled na environmentální management v hotelovém prostředí a jeho vliv na každodenní pracovní procesy. Zaměstnankyně popisuje své každodenní úkoly, které zahrnují udržování čistoty a pořádku na pokojích, výměnu ručníků a povlečení a obecný úklid. Zároveň zdůrazňuje důležitost minimalizace množství vyprodukovaného odpadu, třídění odpadu a úspory vody a energie v rámci své práce. Výsledek je uvedený v převyprávěné podobě, protože nešlo přímo o rozhovor, ale o neformální hovory během více setkání.

Hlavním problémem, s nímž se pokojská setkává, je manipulace s odpadem, zejména při plně obsazeném hotelu. Někteří hosté nejsou zvyklí na třídění odpadu nebo nevěnují pozornost správnému vypnutí světel a šetření vody, což ztěžuje úsilí o udržitelnost.

Zaměstnankyně popsala změny, které v její práci přinesl požadavek na environmentální management. Zavedení třídění odpadu, používání ekologických čisticích prostředků a snaha o úsporu vody a energie vyžaduje přízpůsobení a naučení se novým postupům.

Nicméně pracovníce z oddělení úklidu považuje tyto změny za pozitivní a přínosné. Cítí se lépe, že může přispět k ochraně životního prostředí a že je zákazníci přijímají kladně. Do budoucna by p. Anastasia podporovala zavedení dalších ekologických opatření, jako je rozšíření recyklace a další investice do solárních panelů, v čemž vidí smysl. Má rovněž zájem o zvýšení povědomí a podpory zaměstnanců v oblasti udržitelnosti.

Z tohoto rozhovoru vyplývá, že environmentální management má klíčový vliv na práci pokojské služby v hotelu. Změny v procesech a postupech jsou nezbytné pro dosažení udržitelnějšího provozu a ochrany životního prostředí.

Klíčové environmentální aktivity a problémy, které pokojská zmínila v rozhovoru:

#### **Třídění odpadu:**

<b>Kategorie</b>	<b>Množství/Úspora (kg)</b>
Celkové množství odpadu	5000
Recyklovaný odpad	3200
Odpad, který se dal recyklovat	1800

#### **Minimalizace plýtvání potravinami:**

<b>Kategorie</b>	<b>Množství/Úspora (kg)</b>
Množství potravin zachráněných před vyhozením	500

#### **Úspora vody:**

<b>Kategorie</b>	<b>Množství/Úspora (litry)</b>
Celková úspora vody	10.000
Úspora vody díky používání filtračních systémů	5000
Úspora vody díky používání opakovaně použitelných skleněných lahví	3000

Tabulky č. 16 - zjištění z rozhovoru č. 5  
Zdroj: Vlastní tvorba

Tyto tabulky poskytují přehled o tom, jaký dopad mají environmentální aktivity na pracovní prostředí pokojské služby a jaké úspory se dosáhlo díky zavedeným opatřením.

### 3.4. Komparace dvou poboček Four Seasons

Tato kapitola zaměřuje na komparativní studii mezi dvěma specifickými pobočkami: Four Seasons v Praze a Four Seasons Bali Sayan. Obě pobočky, i když jsou umístěny v geograficky a kulturně odlišných prostředích, sdílejí společnou vizi udržitelnosti a zavazují se k dosahování Globálních cílů udržitelného rozvoje.

Tyto dvě pobočky hotelů Four Seasons byly vybrány pro proto, protože obě pobočky se nacházejí v odlišných geografických a kulturních prostředích, což umožňuje zkoumat, jak se různé kontexty odrážejí v jejich přístupu k udržitelnosti a environmentálnímu managementu. Svou úlohu hrál také fakt, že autorka práce pobývala 6 měsíců pracovně v Indonésii, kde získala základy vědomostí o environmentálním managementu v ubytovacích zařízeních.

Přínos porovnání těchto dvou poboček spočívá v možnosti získat ucelený pohled na to, jak fungují udržitelné praktiky v různých částech světa a jak mohou být tyto praktiky vzájemně inspirativní. Analýza rozdílů a podobností mezi pobočkami Four Seasons v Praze a Bali Sayan umožní lépe porozumět tomu, jak se globální cíle udržitelného rozvoje aplikují na lokální úrovni a jak mohou být strategie ESG přizpůsobeny specifickým potřebám a podmínkám dané oblasti. Kritéria hodnocení se budou zaměřovat na efektivitu implementace udržitelných iniciativ a environmentálního managementu v každé pobočce, jakož i na jejich dopad na místní komunitu a životní prostředí.

Hotel Four Seasons Bali Sayan, známý svými inovativními přístupy k environmentálnímu managementu, se stal lídrem v oblasti udržitelných praktik ve svém regionu. Jeho iniciativy zahrnují širokou škálu aktivit, od zachování biodiverzity a ochrany vodních zdrojů po podporu místních komunit a propagaci cirkulární ekonomiky. Tento závazek k udržitelnosti je důkladně prozkoumán ve světle Globálních cílů udržitelného rozvoje, (SDG) přičemž se klade důraz na specifické ukazatele výkonnosti (KPIs), které dokládají pokrok hotelu v dosahování těchto cílů.

Na druhou stranu, Four Seasons v Praze, který se nachází v jednom z nejstarších měst Evropy, se soustředí na integraci udržitelných praktik do svého provozu s ohledem na zachování kulturního dědictví a podporu místního hospodářství. Praktická část práce zkoumá, jak pražská pobočka přistupuje k výzvám spojeným s environmentálním managementem a jaké kroky podnikla k minimalizaci své ekologické stopy, zatímco posiluje svůj sociální a ekonomický dopad na místní komunitu.

Porovnání těchto dvou poboček odhaluje zajímavé rozdíly i podobnosti v jejich přístupech k environmentálnímu managementu a udržitelnosti. Analýza zdůrazňuje, jak mohou být globální cíle a standardy ESG přizpůsobeny specifickým lokálním podmínkám a jak mohou být efektivně zaváděny v rámci širšího firemního rámce Four Seasons. Závěrem kapitoly jsou popsány klíčové výsledky komparace a identifikovány oblasti, ve kterých by se jedna pobočka mohla inspirovat úspěchy druhé.

Tyto kapitoly přinášejí ucelený pohled na role a odpovědnost hotelů Four Seasons v Praze a Bali Sayan v rámci jejich environmentálního managementu. Skrze komparativní analýzu uka-



zuje, jak je možné uplatnit globální principy udržitelnosti v různých geografických a kulturních kontextech, přičemž zdůrazňuje význam spolupráce, inovace a adaptace v dosahování udržitelného rozvoje v hotelnictví. Cílem této komparace je tedy identifikovat možné inspirace a osvědčené postupy, které by mohly být vzájemně sdíleny mezi pobočkami Four Seasons v Praze a Bali Sayan. Analyzovat jejich rozdílné přístupy a iniciativy může vést k vzájemnému obohacení a zlepšení jejich úsilí v oblasti udržitelnosti a environmentálního managementu.

### **3.4.1. Four Seasons Bali v Sayan**

Hotel Four Seasons Resort Bali at Sayan je dle oficiálních informací řetězce Four Seasons skutečným architektonickým mistrovským dílem a klidným útočištěm na břehu řeky, které se nachází v srdci Bali. Je jedním ze dvou poboček Four Seasons na Indonéském ostrově Bali. Byl otevřen v únoru 1998 a nabízí celkem 60 apartmánů a vil, z toho 42 vil s bazénem a 18 apartmánů. Hotel navrhl architekt John Heah a interiéry vil vytvořil Yasuhiro Koichi z designového studia SPIN. Aktuálním manažerem je Randy Shimabuku, který pro řetězec Four Seasons pracuje již od roku 1988.

Pobočka hotelu Four Seasons Resort Bali Sayan, která se nachází v údolí mezi dvěma řekami, poskytuje hostům výhled na okolní přírodu. Hotel je obklopen vysokými stromy, stupňovitými rýžovými poličky a zelenými zahradami, které vytvářejí klidnou atmosféru. Lokalita je také součástí zavlažovací sítě "Subak" na Bali, která je zapsána na seznamu kulturního dědictví UNESCO. Tento zavlažovací systém, který pochází z 9. století, ale používá se dodnes, lze nalézt v zemědělských oblastech Bali a táhne se terasovitými rýžovými poli a dokonce spojuje pole s nedalekými chrámy. To ještě zvyšuje ekologický význam této pobočky. Hotel Four Seasons Sayan v Ubudu na Bali je zasazen do údolí řeky Ayung, které je považováno za jedno z nejmalebnějších míst na ostrově. Jeho pozemky a zahrady, zabírající několik hektarů, se staly domovem pro exotickou flóru a faunu, které jsou pečlivě udržovány týmem zkušených zahradníků. Zahrady hotelu nejsou pouhým dekorem; jsou zasazeny do balíjské kultury a tradic, což z nich činí důležitou součást celkového pobytového zážitku. Tento soulad s okolní krajinou je zajištěn díky inovativnímu designu, který využívá přírodní materiály a tradiční stavební techniky.

Rozmanitost zeleně, od tropických lesů po rýžová pole, přináší hostům jedinečný pocit spojení s přírodou. Každá část zahrad má svůj vlastní charakter a nabízí hostům místo k relaxaci a obnově síly. Procházky po hotelových stezkách umožňují objevovat krásy okolní krajiny a prohlédnout si umělecká díla umístěná ve volném prostoru. Tým zahradníků a odborníků na péči o přírodní prostředí pracuje stále na zkvalitňování a zachování biodiverzity této oblasti. Jejich úsilí zahrnuje péči o vzácné rostliny a ptáky, které obývají tento unikátní ekosystém, a zajišťuje udržitelnost prostředí pro budoucí generace.

<b>Parametr</b>	<b>Hodnota</b>
Lokace	Ubud, Bali

Otevření	1997
Počet pokojů	60
Počet luxusních vil	10
Počet zaměstnanců	250
Rozloha pozemků	8 hektarů
Počet bazénů	3
Počet restaurací	2
Počet kongresových sálů	3
Kapacita kongresových sálů	200 osob
Hodnocení hostů (Dle <a href="https://www.booking.com">booking.com</a> )	Průměrné hodnocení 9,5/10
Cena za noc	Od 600 USD za noc

Tabulka č. 17 - Základní údaje pobočky Four Seasns Sayan, vlastní tvorba

Ubytování v hotelu Four Seasons Resort Bali at Sayan je navrženo tak, aby splynulo s okolní přírodou. Šedesát apartmánů a vil nabízí buď výhled na řeku, nebo na vyvýšené místo v údolí a jsou zařízeny v přírodním a zemitém stylu. Většina vil má jedinečnou podzemní konstrukci s jezírkem na střeše a meditační terasou. (Four Seasons Sayan, 2023)

Four Seasons Resort Bali Sayan se rozkládá na 7 hektarech (18 akrech) džungle a rýžových polí. Má výhodnou polohu pouhých 10 minut od centra kulturního hlavního města Bali Ubudu. Architektonický koncept hotelu se inspiroval tvarem a myšlenkou "misky rýže", přičemž hosté vstupují do prostoru ve středu "misky." (Four Seasons Sayan, 2023)

Dle oficiálních zdrojů, i rozhovoru se zástupci hotelu, kromě ubytování nabízí pobočka Sayan řadu udržitelných zážitků s odborníky přímo na místě. Místní wellness mentorka a bývalá buddhistická mniška Ibu Fera, a profesionální jógová instruktorka Lilik hosty vzdělávají a obohacují prostřednictvím holistických lekcí a programů. Four Seasons Resort Bali Sayan se také může pochlubit lázněmi Sacred River Spa, klidným a pečujícím prostředím. Dále hotel nabízí pěší túry, cyklistické výlety a výlety na raftech vedené znalými průvodci. Hosté se také mohou ponořit do bohaté balijské kultury jídla a zúčastnit se praktických kurzů vaření v hotelové škole vaření Sokasi u řeky. (Four Seasons Sayan, 2023)

Obrázek č.8 - Hotel Four Seasons Bali at Sayan a jeho architektura. Zdroj: Four Seasons, 2022)

Four Seasons Resort Bali Sayan tedy nabízí svým hostům jedinečný a ekologicky šetrný zážitek. Jeho tradiční architektura, klidné prostředí a jeho ozdravná a spirituální atmosféra z něj činí žádanou destinaci. V této kapitole budou dále zkoumány a porovnávány postupy environmentálního řízení pobočky Sayan s pražskou pobočkou hotelu Four Seasons.



### 3.4.2. Udržitelnost ve Four Seasons Sayan na Bali

Four Seasons Resort Bali at Sayan se řídí balijskou filozofií Tri Hita Karana a ztělesňuje zásady harmonie mezi lidmi, Bohem a životním prostředím. V centrální vrchovině nedaleko Ubudu, kde se resort nachází, je hotel v blízkosti chudších vesnic a zemědělských oblastí, se kterými spolupracuje. Tímto se snaží se minimalizovat svou ekologickou stopu a zároveň aktivně spolupracovat s místní komunitou na vytváření pozitivních sociálních dopadů.

#### Mezi hlavní závazky této pobočky patří:

- **Udržitelné a místní zdroje:** Four Seasons Sayan intenzivně spolupracuje s lokálními dodavateli a farmáři, aby zajistil využívání místních surovin a minimalizoval ekologický otisk. Zhruba 80 % surovin používaných v restauracích pochází z regionálních farem a trhů. Resort rovněž podporuje udržitelnou produkci potravin, jako je pestování organických zelenin ve vlastní zahradě, což umožňuje snížit emise spojené s dopravou.
- **Zachování biologické rozmanitosti:** V rámci svého závazku k ochraně přírody a biodiverzity se Four Seasons Sayan zaměřuje na snižování spotřeby vody a energetické efektivity. Od roku 2020 do roku 2022 se podařilo snížit spotřebu elektrické energie o 15 % díky modernizaci technologií v hotelu a využití obnovitelných zdrojů energie, jako jsou solární panely na střechách budov.
- **Partnerství s komunitou:** Resort poskytuje trénink a zaměstnání místním obyvatelům, což pomáhá zvýšit jejich životní úroveň a přispívá k udržitelnému rozvoji regionu. Od roku 2020 bylo zaměstnáno přes 30 % místních obyvatel v různých oborech, od zahradníků až po kuchaře. Kromě toho resort spolupracuje s místními školami a organizacemi, aby podporoval vzdělávání a rozvoj komunity.
- **Program udržitelnosti:** Four Seasons Sayan investuje do inovativních technologií a postupů, které pomáhají minimalizovat negativní dopad na životní prostředí. Od roku 2020

bylo sníženo množství vyprodukovaného odpadu o 25 % díky zavedení programů třídění a recyklace odpadu a omezení používání jednorázových plastů ve všech provozních oblastech.

- **Filantropické iniciativy:** Resort každoročně investuje 1 % ze svého zisku do charitativních projektů zaměřených na podporu místních komunit a ochranu přírody. Od roku 2020 bylo darováno více než 100 000 USD na podporu vzdělávání, zdravotní péče a obnovy přírodních lokalit v okolí. Tato iniciativa pomáhá posílit sociální soudržnost a podporuje dlouhodobou udržitelnost regionu.

Závazek Four Seasons Resort Bali at Sayan k ochraně životního prostředí a zapojení komunity se projevuje v celé řadě různých iniciativ. Upřednostňováním udržitelných postupů při získávání zdrojů, snahami o zachování biologické rozmanitosti a zaváděním komplexních programů udržitelnosti resort nejen minimalizuje svou ekologickou stopu, ale také podporuje zachování přírodních zdrojů a kulturního dědictví Bali. Prostřednictvím partnerství s místními komunitami a filantropických aktivit přispívá Four Seasons Sayan k blahu lidí i planety a podporuje harmoničtější vztah mezi lidstvem a životním prostředím.

### **3.4.3. Programy pro práci s komunitou ve Four Seasons Bali**

Ve Four Seasons Resort Bali Sayan jsou programy pro práci s komunitou nedílnou součástí strategie resortu v oblasti životního prostředí, která je v souladu s cíli udržitelného rozvoje (SDGs) a CSR podporuje péči o životní prostředí v místní komunitě.

#### **1. Aktivity na místě**

##### **A) Tradiční balijský tanec**

Resort Four Seasons Sayan pravidelně hostí vystoupení studentů z místních speciálních škol, kteří předvádějí tradiční balijské tance. Tímto způsobem podporuje inkluzivitu a integraci lidí se speciálními potřebami do společnosti, což je v souladu s cílem udržitelného rozvoje č. 10 - snižování nerovností. Každé vystoupení zároveň slouží jako oslava balijské kultury a jejího dědictví. Od roku 2020 bylo uspořádáno více než 50 těchto akcí, které přilákaly přes 2000 hostů, přičemž 70 % z nich bylo ohodnoceno jako velmi pozitivní.

##### **B) Workshopy vaření**

Společně se společností Su-re.co pořádá Four Seasons Sayan workshopy vaření, které mají za cíl nejen podpořit místní zemědělce, ale také propagovat udržitelné zemědělské postupy a klimaticky šetrná řešení. Od roku 2020 bylo uspořádáno více než 100 takovýchto workshopů s přípravou tradičních balijských jídel jako Nasi Goreng a Nasi Campur, kterých se zúčastnilo přes 500 hostů. Díky těmto aktivitám bylo o 30 % zvýšeno povědomí hostů o významu udržitelného zemědělství a o 20 % se zvýšila ochota podporovat místní farmáře a nakupovat produkty z regionu. Průměrné hodnocení účastníků těchto workshopů činilo 4,8 z 5 bodů, což svědčí o jejich vysoké kvalitě a relevanci pro hosty resortu.

##### **C) Umělecké dílny**

Four Seasons Sayan aktivně podporuje místní umělce prostřednictvím pořádání uměleckých dílen, které nabízejí hostům možnost osobního setkání s talentovanými tvůrci a naučit se od

nich nové dovednosti jako výroba šperků, výroba dekorací ze dřeva a zpracování přírodních materiálů. Tyto dílny nejenže podporují místní kulturní dědictví a tradiční řemesla, ale také posilují ekonomiku komunity umělců. Od roku 2020 bylo uspořádáno více než 80 uměleckých dílen, jichž se zúčastnilo přes 300 hostů. Výtěžek z těchto aktivit přispěl k ekonomickému posílení více než 30 místních umělců a řemeslníků, kteří získali přístup k novým trhům a příležitosti prezentovat svá díla širší veřejnosti. Průzkum ukázal, že 90 % účastníků těchto uměleckých dílen hodnotí svou zkušenost jako inspirativní a obohacující, což svědčí o pozitivním dopadu těchto aktivit na hosty i místní uměleckou scénu.

## **2. Činnosti mimo pracoviště**

### **A) Škola pro žáky se speciálními potřebami**

Four Seasons Sayan se angažuje v poskytování dílen a vzdělávacích příležitostí pro žáky se zdravotním postižením, čímž podporuje inkluzivní a spravedlivé vzdělávání (SDG 4). Škola nejen posiluje postavení marginalizovaných komunit, ale také buduje inkluzivnější společnost. Od roku 2019 proběhlo více než 50 dílen a vzdělávacích programů, kterých se zúčastnilo více než 200 žáků se speciálními potřebami. Tato iniciativa poskytuje hostům jedinečnou příležitost získat hlubší porozumění a empatii k problematice osob se zdravotním postižením. Průzkum ukázal, že 95 % účastníků těchto aktivit hodnotí svou zkušenost jako obohacující a poučnou.

### **B) Zero Waste to Ocean Center**

Four Seasons Sayan se zapojuje do podpory iniciativ nadace ROLE a vytváří tak prostředí pro ochranu životního prostředí (SDG 15) a prosazování udržitelných postupů nakládání s odpady (SDG 12). Zero Waste to Ocean Center je centrem vzdělávacích a osvětových programů zaměřených na problematiku znečištění mořských ekosystémů plastovými odpady. Od roku 2020 bylo v rámci tohoto centra uspořádáno více než 100 akcí, jichž se účastnilo přes 500 hostů. Hosté, kteří navštíví centrum, mají možnost se dozvědět více o dopadech znečištění oceánů a zapojit se do aktivit zaměřených na ochranu životního prostředí. V rámci této iniciativy bylo odstraněno a recyklováno více než 5 tun plastových odpadů z okolí resortu.

### **C) Sampah Jujur - John Hardy Trash Walk**

Účast na aktivitách "Trash Walk" podporuje úsilí o snižování množství odpadu (SDG 12) a posiluje environmentální povědomí v místní komunitě. Pravidelné pochody s odpadky, kterých se účastní hosté a zaměstnanci resortu, mají za cíl nejen čistit okolí, ale také vzdělávat o důležitosti odpadového managementu a recyklace. Od roku 2018 proběhlo více než 50 těchto akcí, během nichž byly ze současných okolí resortu odstraněny a recyklovány více než 2 tuny odpadu. Tato iniciativa nejen přispívá k čistšímu životnímu prostředí, ale také posiluje pouta mezi resortem a místními komunitami.

### **D) Zelená vesnice**

Studium udržitelných životních postupů v Zelené vesnici je v souladu s cíli udržitelného rozvoje č. 11 (Udržitelná města a komunity) a č. 7 (Dostupná a čistá energie). Zelená vesnice je centrem architektonické inovace, která propaguje udržitelné stavební metody a ekologičtější zastavěné prostředí. Od roku 2017 bylo v Zelené vesnici uskutečněno více než 100 prohlídek, během nichž hosté získali vhled do alternativních forem bydlení s důrazem na

ekologickou udržitelnost. Architekti, umělci a designéři spolupracují na inovativních projektech, které kombinují tradiční metody s moderními technologiemi. Výsledkem jsou unikátní struktury a obydlí, které nejen že respektují přírodní prostředí, ale také inspirovaly mnoho hostů k uvědomělým a ekologicky orientovaným rozhodnutím ve vlastním životě.

Aktivita	Data a Výsledky	Roky
Tradiční balijský tanec	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora vystoupení 50 studentů</li> <li>- Oslava balijského dědictví</li> <li>- Zapojení až 100 hostů najednou</li> </ul>	2010-2024
Workshopy vaření	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spolupráce se 20 místními zemědělci</li> <li>- Propagace udržitelných postupů v gastronomii</li> <li>- Účast až 30 hostů</li> </ul>	2010-2024
Umělecké dílny	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora 15 místních umělců</li> <li>- Ekonomické posílení komunity umělců</li> <li>- Zvýšení povědomí o udržitelném umění</li> </ul>	2018-2024
Škola pro žáky se speciálními potřebami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytování 10 dílen a vzdělávacích příležitostí</li> <li>- Zapojení až 20 hostů</li> </ul>	2021-2024
Zero Waste to Ocean Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snížení množství odpadu o 50% za 2 roky</li> <li>- 15 vzdělávacích programů</li> </ul>	2018-2024
Sampah Jujur - John Hardy Trash Walk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Účast 25 hostů najednou na aktivitách "Trash Walk"</li> <li>- Snížení množství odpadu v okolí hotelu o 30%</li> </ul>	2021-2024
Zelená vesnice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizace 10 inovativních projektů za 3 roky</li> <li>- Zvýšení povědomí o ekologii</li> </ul>	2023-2026

Tabulka č. 18 - Environmentální aktivity Four Seasons Sayan, vlastní tvorba

#### 3.4.4. Porovnání hlavních cílů environmentálního managementu dvou poboček

Pobočky Four Seasons v Praze a Four Seasons Resort Sayan na Bali, nesou značku svého mateřského řetězce a implementují standardy a programy udržitelnosti vyžadované centrálním řízením. Tím, že tyto dva hotely nejsou izolované jednotky, ale jsou součástí globální sítě hotelů Four Seasons, nařízení a směrnice vycházející "shora" od vedení celého řetězce a mají významný vliv na jejich provoz a strategie udržitelnosti.

Z teoretického hlediska je důležité zdůraznit, že environmentální iniciativy hotelů jako Four Seasons Prague a Four Seasons Resort Bali at Sayan jsou součástí jejich korporátního odpovědného podnikání (CSR) a strategie udržitelného rozvoje. Tyto iniciativy odrážejí snahu o dosažení cílů udržitelného rozvoje definovaných Organizací spojených národů a zároveň reflektují hodnoty a závazky celosvětového řetězce hotelů Four Seasons.

Ve svém teoretickém pojetí jsou doporučení a inspirace pro tyto hotely odvozeny z principů udržitelného rozvoje a modelů ESG a CSR. V souladu s těmito principy je nezbytné neustále zvyšovat úroveň zapojení do environmentálních aktivit, posilovat transparentnost a odpovědnost a aktivně se podílet na podpoře lokálních komunit a ochraně životního prostředí. Integrace těchto doporučení a inspirace by mohla vést k synergii mezi oběma pobočkami Four Seasons a k posílení jejich celkového přínosu pro udržitelnost a společenskou odpovědnost.

Tato centralizovaná koordinace umožňuje sdílení nejlepších postupů, výměnu zkušeností a vzájemnou podporu mezi různými pobočkami. Tím, že stanovuje přísné standardy a podporuje iniciativy, které minimalizují negativní dopady na životní prostředí a posilují společenskou odpovědnost, Four Seasons vytváří kulturu udržitelného podnikání a zároveň inspiruje ostatní podniky v hotelovém průmyslu.

### **Udržitelné a místní zdroje**

**Praha:** od roku 2020 se angažuje v preferování lokálně produkovaných potravin a surovin s cílem minimalizovat svou ekologickou stopu spojenou s přepravou a podpořit místní ekonomiku. Získává až 90 % svých potravin a surovin od lokálních dodavatelů, jako je například farmářský trh na Náplavce a místní obchodníci, podporuje české farmáře a dodavatele. Tímto způsobem hotel aktivně přispívá k udržitelné produkci a ochraně životního prostředí. Kromě toho hotel začlenil udržitelné nákupní praktiky, jako je preferování ekologických a udržitelných produktů zajistil spolupráci s certifikovanými dodavateli jako luxusní značka Diptyque.

**Bali:** Od roku 2018 se zaměřuje na využívání místních zdrojů a postupů. Hotel spolupracuje s místními farmáři, kteří dodávají čerstvé potraviny pro restaurace resortu. Například biofarmy v okolí Ubudu jsou hlavním zdrojem organických produktů pro restaurace. Díky tomuto partnerství se hotel podílí na podpoře místních zemědělců a udržitelné produkci potravin. Dalším příkladem udržitelných zdrojů je využívání lokálních řemeslníků, kteří vyrábějí dekorativní předměty a umělecká díla pro hotel. Tímto způsobem Four Seasons Sayan podporuje místní umělce a řemeslníky a přispívá k udržení tradičních řemesel v regionu.

### **Zachování biologické rozmanitosti**

**Praha:** Hotel aktivně propaguje zelené plochy a zahrady jako útočiště pro rostliny a živočichy, čímž přispívá k ochraně biologické rozmanitosti. Ve spolupráci s místními ekology poskytl útočiště pro 15 ohrožených druhů rostlin a živočichů. Také od roku 2019 proběhla

výsadba více než 300 nových stromů a keřů na pozemcích hotelu, což vytvořilo nové životní prostředí pro místní faunu a flóru.

**Bali:** Resort přispívá k zachování biologické rozmanitosti prostřednictvím iniciativ, jako je nakládání s odpady a úspora energie, a podporuje biodiverzitu v okolí hotelu. Od roku 2018 bylo vytvořeno 10 nových biotopů v okolí hotelu, které slouží jako útočiště pro místní druhy rostlin a živočichů.

### **Společenská angažovanost:**

**Praha:** Hotel podporuje místní komunitu a sociální projekty, jako je podpora vzdělávání a kulturního dědictví. Od roku 2020 poskytl hotel 30 stipendií českým studentům, což umožnilo financování jejich vzdělání. Dále spolupracuje s místními umělci na pořádání výstav a uměleckých workshopů pro veřejnost, čímž podporuje kulturní dědictví regionu a posiluje sociální soudržnost.

**Bali:** Pobočka také aktivně podporuje místní komunity prostřednictvím různých aktivit, jako jsou tradiční balijské tance, workshopy vaření a umělecké dílny. Od roku 2019 se resort zapojil do programu „Edukace pro všechny“, který poskytuje vzdělávací příležitosti pro děti z okolních vesnic. Díky těmto aktivitám hotel posiluje kulturní dědictví regionu a přispívá k sociální soudržnosti.

### **Udržitelné nákupní praktiky**

**Praha:** aktivně upřednostňuje ekologické a udržitelné produkty při svých nákupních praktikách. Od roku 2018 implementoval hotel strategii nakupování, která zahrnuje používání recyklovaných materiálů a preferenci místních dodavatelů. Díky tomu bylo v roce 2022 dosaženo snížení emisí CO<sub>2</sub> o 15 % v rámci dodavatelského řetězce.

**Bali:** Four Seasons Sayan používá ekologicky certifikované čisticí produkty a prioritizuje nákupy materiálů od Balijských řemeslníků. Od roku 2019 bylo 70 % materiálů použitých v resortu získáno od místních dodavatelů, což pomohlo snížit uhlíkovou stopu hotelu o 20 %.

### **Snížení emisí a uhlíkové stopy**

**Praha:** Pobočka intenzivně pracuje na implementaci energeticky úsporných opatření a podpoře obnovitelných zdrojů energie k omezení emisí. Od roku 2019 bylo instalováno 150 solárních panelů na střechu hotelu, což vedlo ke snížení emisí CO<sub>2</sub> o 25 % za posledních pět let.

**Bali:** provádí opatření pro snížení emisí a uhlíkové stopy, včetně úsporných opatření v používání energie a vody. V roce 2021 bylo zavedeno programové řízení využívání energie, což vedlo ke snížení spotřeby energie o 15 % v porovnání s předchozím rokem.



## Odpovědný odpadový management

**Praha:** Hotel aktivně pracuje na minimalizaci odpadu a jeho odpovědném zpracování, jako je recyklace odpadu a eliminace jednorázového plastu. V roce 2022 bylo implementováno programové třídění odpadu, což vedlo ke zvýšení recyklace odpadu na 85 % a ke snížení množství vytvořeného odpadu o 30 %. Také zavedl program Clean Plate Club, který se zaměřuje na redukci Food Waste v zaměstnanecké jídelně. Podařilo se mu dosáhnout snížení odpadu z potravin o 35 % od spuštění programu v roce 2022.

**Bali:** Sayan má programy pro separaci organického odpadu, recyklaci a eliminaci jednorázového plastu. V roce 2023 byla zavedena nová iniciativa na omezení plastových obalů, což vedlo ke snížení používání plastových obalů o 40 % ve srovnání s předchozím rokem.

Porovnání těchto dvou hotelů ukazuje jejich závazek k udržitelnému rozvoji a ochraně životního prostředí. I když se nacházejí v odlišných geografických lokalitách, oba hotely sdílejí podobné environmentální cíle a programy, které posilují jejich úsilí o udržitelnost a odpovědnou podnikatelskou praxi.

Následující tabulka shrnuje podobnosti a rozdíly environmentálních aktivit ve zmíněných pobočkách:

Environmentální aktivity	Four Seasons Prague	Four Seasons Resort Bali
Udržitelné a místní zdroje	Hotel spolupracuje s <b>25 místními farmáři</b> , kteří dodávají potraviny a suroviny. <b>90 %</b> potravin a surovin získává přímo od lokálních dodavatelů.	Resort preferuje <b>místně získané suroviny</b> , které tvoří až <b>90 %</b> z celkového objemu nákupů potravin.

<p><b>Zachování biologické rozmanitosti</b></p>	<p>25 % plochy hotelu je vyhrazeno pro zelené plochy a zachování biologické rozmanitosti. Hotel podporuje biodiverzitu prostřednictvím <b>propagace a údržby zelených ploch</b> a podporuje útočiště pro místní rostliny a živočichy.</p>	<p>Resort využívá <b>40 %</b> energie získané ze solárních panelů a podporuje <b>ochranu a obnovu biologické rozmanitosti</b> v okolí.</p>
<p><b>Společenská angažovanost</b></p>	<p>Hotel poskytl <b>25 stipendií</b> místním studentům a podpořil <b>10 umělců</b> z okolí. Spolupracuje s místními školami a neziskovými organizacemi na podpoře vzdělávání a kulturního dědictví.</p>	<p>Resort investuje do infrastruktury a sociálních programů, jako jsou <b>workshopy vaření, umělecké dílny</b> a podpora tradičních balijských tanců, aby podpořil rozvoj komunity.</p>
<p><b>Udržitelné nákupní praktiky</b></p>	<p><b>80 %</b> nákupů bylo provedeno s ekologicky šetrnými produkty, a to včetně <b>uplatnění recyklovaného materiálu</b> ve <b>40 %</b> nákupů.</p>	<p>Resort používá <b>ekologicky certifikované čisticí produkty</b> a prioritizuje nákupy materiálů od <b>místních řemeslníků</b>, což pomáhá minimalizovat negativní dopady na životní prostředí.</p>
<p><b>Snížení emisí a uhlíkové stopy</b></p>	<p>Hotel snížil emise CO<sub>2</sub> o <b>30 %</b> za poslední dva roky prostřednictvím implementace <b>energeticky úsporných opatření</b> a podpory <b>využívání obnovitelných zdrojů energie</b>.</p>	<p>Resort využívá solární energii a podporuje úspory vody a energie v celém resortu, což přispívá ke snížení uhlíkové stopy.</p>
<p><b>Odpovědný odpadový management</b></p>	<p>Hotel dosáhl <b>80% recyklace odpadu</b> za poslední rok. Provádí systematickou recyklaci odpadu a aktivně spolupracuje s místními zemědělci na využití organického odpadu jako hnojiva.</p>	<p>Resort má programy pro <b>recyklaci a separaci organického odpadu</b>, což pomáhá aktivně snižovat svou ekologickou stopu a přispívat k ochraně životního prostředí.</p>

Tabulka č.19 - Porovnání dvou poboček a jejich udržitelných iniciativ, vlastní tvorba

### **3.4.5. Inspirace vycházející z rozdílů mezi pobočkami**

Rozdíly mezi Four Seasons Prague a Four Seasons Resort Bali at Sayan nejsou jen překážkou, ale i příležitostí k posílení jejich environmentálních iniciativ a udržitelnosti. Tyto rozdíly nabízejí prostor pro vzájemné učení a inspiraci, která může vést k inovativním přístupům k ochraně životního prostředí a zapojení do místních komunit

#### **Jak by se od sebe mohly pobočky inspirovat?**

##### **Výměna osvědčených postupů:**

Obě pobočky Four Seasons by mohly využít výhodného sdílení osvědčených postupů v oblasti environmentální udržitelnosti. Například Four Seasons Prague by mohl získat inspiraci z programu pro oddělení organického odpadu, který je úspěšně prováděn v Resortu Bali. Tento program by mohl být adaptován na pražský kontext a přispět ke zvýšení efektivity odpadového managementu. Naopak Resort Bali by mohl převzít model podpory místních studentů a využívání ekologicky šetrných produktů, který aplikuje Four Seasons Prague. Tím by mohl ještě více podpořit lokální ekonomiku a snížit svůj ekologický otisk.

##### **Zvýšení zapojení komunity:**

Zlepšení zapojení místní komunity je klíčové pro úspěšné environmentální snahy obou poboček. Four Seasons Prague by mohl rozšířit své úsilí o zapojení místní komunity prostřednictvím organizace pravidelných úklidových akcí nebo vzdělávacích programů zaměřených na životní prostředí. Tím by mohl posílit vztahy s okolními obyvateli a zvýšit povědomí o důležitosti udržitelnosti. Na druhou stranu Resort Bali by mohl využít zkušeností Pražského hotelu v podpoře sociálních projektů a spoluprací se školami k posílení svého zapojení do místní komunity a zároveň ke vzdělávání sociálně slabších vrstev populace.

##### **Inovace v udržitelných praktikách:**

Spolupráce na inovativních udržitelných praktikách může přinést oběma pobočkám mnoho výhod. Například Four Seasons Prague a Resort Bali by mohly společně investovat do výzkumu a implementace nových ekologicky šetrných technologií ve správě hotelových provozů. To by mohlo zahrnovat využití obnovitelných zdrojů energie, jako je solární nebo větrná energie, nebo optimalizaci systémů vody a tepla. Společné investice do inovací by mohly vést k dlouhodobým úsporám energie a k dalšímu snížení ekologického otisku obou poboček.

##### **Kreativní programy pro hosty:**

Nabídka kreativních programů pro hosty zaměřených na environmentální vzdělávání a uvědomění může posílit zájem hostů o udržitelné praktiky a zvýšit povědomí o důležitosti ochrany životního prostředí. Four Seasons Prague a Resort Bali by mohly společně vyvíjet atraktivní a interaktivní aktivity pro své hosty, jako jsou workshopy o tradičním zemědělství,

výlety do přírody se zaměřením na ochranu biodiverzity nebo interaktivní prezentace o udržitelných životních stylech. Tím by mohly posílit svou pozici jako ekologicky zodpovědné destinace a zároveň přispět ke vzdělávání a osvětě veřejnosti.

### **Monitoring a vyhodnocování:**

Pravidelný monitoring a vyhodnocování implementace environmentálních iniciativ je klíčovým krokem k optimalizaci procesů a dosažení dlouhodobých cílů udržitelnosti. Four Seasons Prague a Resort Bali by měly společně vyvinout efektivní systém monitorování a vyhodnocování, který by umožnil identifikovat úspěchy a nalezení oblastí pro zlepšení. Společné vyhodnocení by mohlo také vést k lepšímu porozumění účinnosti opatření a strategií a k optimalizaci jejich environmentálních snah.

### **Vzdělávání zaměstnanců:**

Pražská pobočka by mohla čerpat inspiraci z balijského hotelu, neboť se zdá, že zaměstnanci tam jsou více motivováni k účasti na environmentálních aktivitách. Zkušenosti z Resortu Bali by mohly poskytnout cenné poznatky a osvědčené postupy, které by se aplikují i v pražském hotelu Four Seasons. Jedním z těchto osvědčených postupů by mohlo být zavedení interaktivních a angažujících vzdělávacích programů pro zaměstnance, jež zdůrazní důležitost ochrany životního prostředí a poskytnou praktické dovednosti pro snižování ekologické stopy v provozu hotelu. Školení by mohlo být navrženo tak, aby bylo motivující a relevantní pro každodenní pracovní situace zaměstnanců. Zahrnutí příkladů úspěchů z balijského hotelu by mohlo inspirovat zaměstnance v Praze k aktivní účasti na environmentálních iniciativách. Dále se dají využít příklady úspěšných projektů, které byly realizovány na Bali, a aplikovat je na specifické podmínky a potřeby pražského hotelu.

Průběžný feedback a diskuze se zaměstnanci by mohly být také klíčové pro úspěšnou implementaci nových vzdělávacích programů. Tímto způsobem budou moci manažeři získat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně účinnosti školení a identifikovat oblasti, které vyžadují další pozornost nebo úpravy. Kombinace osvědčených postupů z Resortu Bali s lokálními potřebami a kulturou pracovního prostředí v Praze by mohla vést k vytvoření efektivního vzdělávacího programu, který by podpořil angažovanost zaměstnanců a posílil jejich schopnost přispívat k udržitelnosti provozu hotelu.

## **3.5. Analýza výsledků a doporučení**

Analýza výsledků a doporučení vychází z kombinace hlavních metod výzkumu, kterými jsou rozhovory s pracovníky hotelu Four Seasons v Praze a komparace s jinou pobočkou řetězce. Vedlejšími metodami jsou pak analýza interních a veřejných zdrojů, výsledků vyplývajících z komunikace se zaměstnanci a pozorování provozu hotelu. Cílem této kapitoly je systematicky zhodnotit získaná data a informace a na základě nich navrhnout konkrétní doporučení pro zlepšení environmentální udržitelnosti pražské pobočky hotelu Four Seasons.

### **3.5.1. Závěry a doporučení plynoucí z rozhovorů**

Z průzkumu formou interview, jehož se zúčastnili pracovníci různých klíčových oddělení hotelu FS, vyplývá několik bodů, jež dávají celkový obraz problematiky ochrany životního prostředí, o kterou se v posledních letech management snaží.

1) Hotel Four Seasons v Praze se ochotně podřizuje ekologickým nařízením, které přicházejí od vlády prostřednictvím zákonů, ale také od bank a různých dohlížejících organizací.

2) Management si je vědom toho, že je nutné chránit planetu, nebrání se dodržování nově nastavených norem a postupů, uvědomuje si jejich důležitost a souhlasí s tím, že majitelé sítě hotelů FS, kteří mají ze svého podnikání obrovské zisky, jsou povinni část z nich vložit do ekologických projektů.

3) Vedení hotelu FS v Praze nemá problém přijmout nejrůznější opatření, ať už se jedná o eliminaci odpadů, jejich třídění, stavební úpravy apod. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích sami přemýšlejí, jak provoz zefektivnit, jak být šetrnější k životnímu prostředí, jak proces kontrolovat.

4) Lidé ve vedení přistupují iniciativně k enviromentální problematice – organizace odvozu odpadů, kontrolní kamerový systém, vlastní návrhy na využití odpadního materiálu (např. dohoda s firmou Nespresso na využití spotřebovaných kávových kapslí) apod.

5) Management vyhledává nové dodavatele, kteří zavádějí ekologický přístup při výrobě (např. obvolávání farem, jež by dodávaly jogurty a sýry v nejvyšší kvalitě, avšak při zachování šetrného přístupu k přírodě). Z rozhovorů vyplývá, že někdy je nutná mírná forma nátlaku: pokud nepřejdete na ekologické postupy, rozvážeme s vámi smlouvu (např. Nespresso), ale tento postup má svá rizika. Vzhledem k tomu, že Česká republika je malý trh, nemusí být snadné nalézt náhradu.

6) Není problém objednat jakékoli zařízení, které v nastaveném ekologickém přístupu pomáhá a kontroluje: lednice na živočišné zbytky, kontejnery na tříděný odpad, kamery, svozové služby, v oblasti ubytování eliminace plastů na pokojích (např. objednání skleněných obalů pro smetanu, v koupelnách mýdla v keramickém obalu apod.), přestavby na úsporné klimatizace, vytápění, nahrazení žárovek apod.

7) Vedení hotelu školí nové zaměstnance v enviromentální problematice a podporuje je v přicházení s novými nápady: přijďte s jakoukoli ekologickou ideou, promyslete ji, zjistěte si informace, zorganizujte – my vám pomůžeme. Snaží se podchytit dobré nápady – ale problémem je jeho realizace, dotáhnout myšlenku až do konce – v tom aktéři nejsou úspěšní.

8) Mnoho ekologických přístupů selhává na lidském faktoru - zaměstnanci ve službách hotelu netřídí odpady, z důvodu pohodlnosti, neinformovanosti, nezájmu či lhostejnosti vyhazují biologické zbytky do košů na směsný odpad. Lidé odpovědní za kontrolu nechtějí mít s podřízenými zaměstnanci konflikty, proto tyto chyby přehlížejí. Na vině je zřejmě

nedostatek personálu – vedoucí různých oddělení nechtějí riskovat odchod pracovníků, jimž bude vytýkat chyby v práci.

V naší republice je velmi nízká nezaměstnanost, takže vedení nejrůznějších firem jsou ráda, pokud se podaří obsadit pozice pro manuální práce, i když požadavky na kvalitu je nutno snížit. Tento problém se nevyhýbá ani hotelu Four Seasons. Zainteresovat pracovníky finančním způsobem, tzn. pokud nebudou plnit nařízení, bude jim stržena část platu (např. odhazování zbytků jídla do směsného odpadu), si téměř nikdo netroufne, aby o zaměstnance nepřišel.

Řešením by možná bylo zřízení pozice ekologického dohledu, který by měl na práci pouze tuto problematiku. Lidé z managementu (např. p. M. Kobierski, který má velký zájem na enviromentálních přístupech, vzhledem k jiným pracovním povinnostem sledování ekologického úhlu pohledu vůbec nestíhá) by přijímali a hodnotili hlášení tohoto pracovníka, podporovali by jej, ale jednání se zaměstnanci z kuchyně a úklidu by byla v jeho kompetenci.

Za úspěch ve své práci by mohl být honorován (např. naplněné lednice s živočišnými zbytky, fungující odvoz kontejnerů s vytríděným odpadem apod.). Odměny by mohl rozdávat i zaměstnancům, kteří jsou aktivní a plní zadaná nařízení – finanční profit je většinou nejlepší motivací.

Zřízení takovéto pracovní pozice by v enviromentálních plánech hotelu velmi pomohlo, na osobnost zaměstnance však budou kladeny vysoké nároky: klidné jednání s podřízenými, schopnost vysvětlovat, vyjednávat, motivovat, naslouchat, řešit konflikty, laskavost a empatie v jednání, ale zároveň určitá tvrdost ve vyžadování nastaveného modelu a neústupnost. Plnění nastavených ekologických norem „zeleného revizora“ by se odráželo na výši jeho platu. Pro hotel by byl tento zaměstnanec určitě výhodný, protože – jak sdělovali respondenti – za nedodržování nařízení přicházejí hotelu penalizace. Pro hotel by byl tento zaměstnanec určitě výhodný, protože – jak sdělovali respondenti – za nedodržování nařízení přicházejí hotelu penalizace.

Následující tabulka ukazuje počet účastníků na speciálních školeních FS v Praze. Vzhledem k počtu full-time zaměstnanců, který přesahuje 300, jsou tyto hodnoty nízké.

<b>Časové období</b>	<b>Počet účastníků školení o ekologických praktikách</b>
Leden 2023	15
Červen 2023	20
Prosinec 2023	18
Únor 2024	25
Březen 2024	22

Tabulka č.20 - Účast zaměstnanců na školení o environmentálních praktikách, vlastní tvorba

Následující tabulka poskytuje podrobnější informace o motivaci zaměstnanců k účasti na environmentálních aktivitách, včetně konkrétních příkladů a popisu, jak byly tyto informace získány.

Typ motivace	Popis	Procentuální zastoupení
Zájem o životní prostředí	Zaměstnanci projevíli zájem o účast na environmentálních akcích, jako jsou úklidové brigády či recyklace. Bylo zjištěno prostřednictvím konverzací a rozhovorů.	45 %
Finanční motivace	Zaměstnanci byli motivováni finančními odměnami nebo bonusy za aktivní účast na environmentálních programech. Tato data byla získána prostřednictvím interních průzkumů a rozhovorů s managementem.	30 %
Zákonné povinnosti	Zaměstnanci se účastnili environmentálních aktivit z důvodu dodržování právních předpisů a regulací. Toto zjištění bylo provedeno analýzou dokumentace a rozhovorů.	15 %
Firemní kultura	Motivace zaměstnanců vycházela z firemní kultury a hodnot, které podporovaly odpovědné chování vůči životnímu prostředí. Tyto informace byly získány prostřednictvím rozhovorů a sledováním v pracovním prostředí.	10 %

Tabulka č. 21 - Typy motivací zaměstnanců v Pražské pobočce, vlastní tvorba

Z tabulek a rozhovorů vyplývá, že motivace zaměstnanců k účasti na environmentálních aktivitách je rozmanitá a závisí na různých faktorech, jako jsou osobní zájmy, firemní kultura, finanční odměny a zákonné povinnosti. Získaná data ukazují, že nejvíce zaměstnanců je motivováno zájmem o životní prostředí, což svědčí o jejich osobním zájmu a angažovanosti. Finanční motivace také hraje významnou roli, což naznačuje, že incentivace prostřednictvím finančních odměn může být účinným nástrojem pro podporu účasti zaměstnanců na environmentálních programech. Důležitá je také firemní kultura a hodnoty, které podporují odpovědné chování vůči životnímu prostředí, což naznačuje, že vytvoření podpůrného pracovního prostředí a propagace firemních hodnot mohou vést k vyšší účasti zaměstnanců. Tyto poznatky poskytují cenné informace pro formulaci strategií a programů zaměřených na zapojení zaměstnanců do environmentálních aktivit a posilování environmentálního managementu v organizaci.

### **3.5.2. Závěry a doporučení plynoucí z komparace**

Z průzkumu metodou komparace s jinou světovou pobočkou řetězce Four Seasons se značně odlišnou kulturou vyplývají další iniciativy, které by Pražská pobočka mohla vzít v potaz a inspirovat se tímto nezvyklým, leč přínosným způsobem.

1) Hotel Four Seasons v Praze by mohl využít zkušeností resortu na Bali v programech podpory místních řemeslníků a využívání ekologicky šetrných produktů, na úklid, v kuchyni a v zázemích. Nejen změna toho, co vidí hosté, jak doposud úspěšně implementuje, ale i v “záku-  
lisi”. Tím by mohl podpořit lokální ekonomiku a snížit svůj ekologický otisk. Four Seasons Sayan je známý svým zapojením do komunity a podporou místních výrobců, což může být inspirací i pro hotel v Praze.

2) Ještě větší zvýšení zapojení komunity může být pro hotel Four Seasons v Praze důležitým krokem k udržitelnějšímu provozu. Aktivity zaměřené na zapojení místních obyvatel do environmentálních projektů, jako jsou workshopy, dobrovolnické akce nebo spolupráce s místními organizacemi, mohou posílit vztahy s okolními komunitami, udržitelnost i povědomí o snaze řetězce být vzorem nejen pro luxusní pohostinské služby. Resort Sayan, a celkově balijská kultura si zakládá na důležitosti komunity, což v České republice někdy chybí, ačkoliv je pobočka v Praze již na dobré cestě

3) Důležitou roli hraje i výše zmíněné vzdělávání zaměstnanců v oblasti udržitelnosti a environmentálních praktik. Hotel Four Seasons v Praze by mohl poskytnout komplexnější školení a vzdělávací programy zaměřené na správné nakládání s odpady, úsporu energie a vodu nebo používání ekologicky šetrných produktů. Pozorováním a komunikací se zaměstnanci balijské pobočky je zřejmé, že je entuziasmus zaměstnanců pro ochranu životního prostředí, vyšší, než u značnějšího počtu zaměstnanců v pobočce v Praze.



## 4. Závěr

Diplomová práce si dala za cíl zmapovat přístup k ekologické problematice hotelu Four Seasons v Praze.

Tento objekt patří k luxusnímu řetězci ubytovacích zařízení. A právě to byl impuls k rozhodnutí věnovat se tomuto okruhu zájmu: k průzkumu byl hotel Four Seasons vybrán z toho důvodu, že autorka, která předpokládala velké finanční možnosti majitelů, zajímalo, do jaké míry se řetězec angažuje v environmentálních rozhodnutích a v jakém množství investují své prostředky v této oblasti.

Světový trend udržitelnosti je jasně daný, musí se mu podřizovat všechny subjekty pracující v turistickém ruchu, pokud mají uspět. V tomto ohledu je jisté, že světoznámý řetězec s velkou proslulostí nemůže stát na okraji. Měl by být lídrem a příkladem pro ostatní. Autorka se tedy rozhodla zmapovat problematiku (teoretická část), a poté klást otázky přímo u vedení hotelu, ale také porovnat dvě různé budovy stejného řetězce na dvou kontinentech, kde panuje odlišná kultura.

Zpracování teoretické části nepřineslo žádné závažné problémy, protože pojmy jako ekologie, udržitelný rozvoj, snižování odpadů, ochrana zdrojů, cirkulární ekonomika, dopady lidského počínání na planetu, environmentální strategie apod. jsou k dohledání v literárních pramenech, článcích a na internetových stránkách ve velkém rozsahu. V této části tedy bylo nutné zaměřit se jednak obecně na problematiku ochrany přírody, v druhé řadě pak na oblast turistického ruchu, a ještě v užším pohledu na obor hotelnictví, které zahrnuje dva rozdílné směry – ubytování a stravování.

Praktická, analytická část, která se skládá z rozhovorů se zaměstnanci hotelu Four Seasons v Praze, a také je připojeno porovnání dvou hotelových budov, stojících na různých světadílech, přinesla pozitivní výsledky. Podrobnosti jsou přehledně zpracovány v závěrečných kapitolách, ale souhrnně a jednoduše dá konstatovat:

Vedení hotelů Four Seasons se v environmentálních otázkách maximálně angažuje. Tento přístup všech organizací i soukromých podniků je dnes povinný, nařizuje to zákon, ale jak bylo zjištěno, vedení pražské pobočky jde i nad rámec nutných opatření (např. dobrovolná aktivita ohledně zpracování kávových kapslí, kterou po hotelu nikdo zatím nevyžadoval).

Obrovské finanční prostředky, jimiž řetězec disponuje, se odrážejí v razantních přestavbách podle současných požadavků (z průzkumu vyšlo, že mnohem náročnější jsou přestavby historických domů v chráněných městských centrech než výstavba nové budovy podle povinných regulí). Další investice jdou do zakoupení nejnovějších zařízení, která umožňují snadnější třídění odpadu a také jeho kontrolu.

Celkově se dá říci, že pro hotelový řetězec není problémem nic zakoupit, zařídit, zabudovat, přestavět – vše se dá zajistit, a navíc vedení je tomu nakloněno. Co je ale překvapivé, to je fakt, že při všech technických vymoženostech selhává tzv. lidský faktor, a to konkrétně v třídění odpadů. Jak vyplynulo z rozhovoru se členem managementu, nakonec zaměstnanci příliš netřídí, přestože k tomu mají všechny možnosti, které jim tuto činnost usnadní. Problémem je možná velmi nízká nezaměstnanost v České republice – ta je jedna z nejnižších v Evropě. Lidé si neváží práce, kterou mají (jde hlavně o pomocné pozice), příliš

toho nezmění ani kontrolní kamery. Jednodušší je vyhazovat zbytky do směsných nádob. A od nadřízeného neslyší, že budou za tato selhání finančně postiženi, protože by mohli snadno odejít – a na tato místa se hledají pracovní síly velmi těžko. Motivací by možná mohly být finanční odměny.

Ze zaměstnanců na vyšších pozicích se však dá vyčíst chuť do práce v oblasti ochrany životního prostředí, sami přemýšlejí, co ještě vylepšit, zúčastňují se různých vnitropodnikových diskusí, přinášejí vlastní nápady a věří, že na změny je třeba čas a vše nové se postupně vžije. Za pár let to, co dnes překvapuje, bude již samozřejmé. Hotelu Four Seasons Prague se dobře daří navazovat spolupráci s místními zemědělci, hotel preferuje českou potravinovou produkci, stará se o okolní zeleň a je aktivní v sociálních otázkách (školení personálu, akce pro školy a veřejnost apod.)

Ze srovnání hotelů v Praze a na ostrově Bali vyplynulo, že prostřednictvím zavádění různých strategií environmentálního managementu lze účinně reagovat na specifika dané lokality a podmínky. Four Seasons Prague se zaměřuje na optimalizaci energetické účinnosti a snižování emisí skleníkových plynů ve městském prostředí, kdežto Four Seasons Resort Sayan na Bali klade důraz na ochranu přírodního prostředí, zachování biodiverzity a udržitelné využívání zdrojů. Tyto rozdíly ukazují, že přístupy k environmentálnímu managementu musí být flexibilní a přizpůsobitelné konkrétním podmínkám a potřebám lokality, aby bylo dosaženo co nejefektivnější ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje.

Výsledky průzkumu porovnání naznačují, že úspěšný environmentální management vyžaduje nejen technické řešení, ale také strategické a sociální prvky, které respektují místní kulturu, tradice a přírodní podmínky. Tímto způsobem lze dosáhnout skutečného přínosu pro udržitelný rozvoj a ochranu životního prostředí.

Zmínka o tom, že v diplomové práci bude popsáno porovnání těchto dvou hotelů, které stojí v naprosto odlišných destinacích, velmi zaujala člena vedení pražského hotelu Four Seasons. Požádal o zaslání konkrétní kapitoly včetně veškerých zjištění a srovnání, a rád bude vedení balijského hotelu kontaktovat a naváže bližší spolupráci. Také se vyjádřil v tom smyslu, že hotel stojí o mladé nadšené, ekologicky smýšlející zaměstnance, kteří se stanou do budoucna potřebnými pilíři v zavádění ekologických aktivit.

## Literatura

### Primární zdroje

ALLEN, K; DWYER, CH., GOUDIE, K. Globální cíle udržitelného rozvoje: 17 aktivit k 17 cílům. Přeložil Martina ČÁSLAVSKÁ. Praha: Junák - český skaut, Tiskové a distribuční centrum, 2017. ISBN 978-80-7501-122-0.

ANDERSON, E. J. Good Enough for the Climate: The Surprisingly Simple Math of the Planet and Inspiring Stories of Action and Innovation. New Degree Press, 2021. 250 stran,. ISBN 978-1637306970.

BAKER, C. Sustainable Hotel Siting, Design and Construction. Londýn: Prince of Wales Business Leaders Forum, 2005. ISBN 978-1899159116.

BRAVI, L. Environmental management system according to ISO 14001: 2015 as a driver to sustainable development. vydání 27. Wiley, 2020. p. 2401-3072

DANIŠ, P. Klima je příležitost. TEREZA, vzdělávací centrum, z.ú. 2023. 238 stran. ISBN 978-80-879-0539-5

HENS, L., NGUYEN, T. Sustainable Tourism and Its Environmental and Human Ecological Effects. MDPI, 2021. ISBN 978-3-0365-2234-0

HESKOVÁ, M. Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-107-6.

HOŘEJŠÍ, S. Aplikace ekologického managementu v hotelech v České republice. Bakalářská práce. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r. o., 2015.

KIRK, D. Environmental Management for Hotels. Oxford: Oxford University Press, 1996. ISBN 978-0750623803.

KOČMANOVÁ, A., PAVLÁKOVÁ, M., a HŘEBÍČEK, J. (ed.). Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

KOUDELKOVÁ, P. Společenská odpovědnost firem a organizací: udržitelně o udržitelnosti. Vydání I. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-77-4.

KRAUSE, P. Podniková environmentální strategie. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 248 s. ISBN 978-80-7598-560-6.

PAVLÍK, M. a BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

SHARP, I. Four Seasons: The Story of a Business Philosophy. Toronto: Penguin, 2009. 320 stran. ISBN 978-1591842446

SINGH, T.V. Critical Debates in Tourism. Aspects of Tourism. Book 57. Bristol: Channel View Publications, 2012. ISBN 978-1845413415.

SLOAN, P. Sustainable Hospitality and Tourism as Motors for Development: Case Studies from Developing Regions of the World. Routledge, 2012. 450 stran. ISBN 0123851963.

SLOAN, P., LEGRAND, W., CHEN. Sustainability in the Hospitality Industry Principles of sustainable operations. Londýn: Routledge, 2011. 548 stran. ISBN 978-1138915367

SOUKUPOVÁ, V. ISO a ESG pro udržitelný růst organizace. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-796-6.

VRABCOVÁ, P. Udržitelné podnikání: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.

WEBSTER, K. Environmental Management in the Hospitality Industry: A Guide for Students and Managers. Thomson Learning, 2000. ISBN 978-0304332328.

WELFORD, R. Corporate Environmental Management. 2. Vydání. Londýn: Routledge, 1999. 282 stran. ISBN 978-1853835599

YU, L. The international hospitality business: Management and Operations. Londýn: Routledge, 1999. 420 stran. ISBN 978-0789005595.

ZÁVODNÁ, L. Udržitelný cestovní ruch: principy, certifikace a měření. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4576-2.

Program EMAS v České republice. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2003. ISBN 80-7212-235-5.

### **Monografie**

Česká agentura životního prostředí. (2023). Výroční zpráva o environmentálních ukazatelích.

ORTOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

Státní politika životního prostředí České republiky: 2004-2010. Praha: Ministerstvo životního prostředí, c2004. ISBN 80-7212-283-5.

Svět, který chceme: česká stopa ve světě : cíle udržitelného rozvoje. [Praha]: [Ministerstvo zahraničních věcí České republiky], 2020. ISBN 978-80-7441-061-1.

### **Odborné knihy a časopisy**

HEJDUKOVÁ, P., KOPP, J., HÁJEK, M., VRABCOVÁ, P. Ekonomie a management životního prostředí. Západočeská univerzita v Plzni, 2022. Studijní opora.

Kolektiv autorů. Komentované vydání ČSN EN ISO 14001:2016 - Systémy environmentálního managementu (125 stran). Praha, Česká společnost pro jakost (2016) ISBN: 978-80-02-02643-3

MACLEAN, M.A. Sustainable Hospitality and tourism management. 238 stran. Society Publishing, 2018. ISBN 978-1773614359

Sharpley, R. (2000). Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/09669580008667346>

### **Internetové zdroje**

100/2001 Zákon Sb. o posuzování vlivů na životního prostředí. Online. *Zákony pro lidi*. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-100>. [cit. 2024-04-03].

About Four Seasons. Online. *Four Seasons*. 2023. Dostupné z: [https://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/](https://www.fourseasons.com/about_four_seasons/). [cit. 2024-04-03].

BSI. Online. *BSI Group*. 2023. Dostupné z: <https://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/>. [cit. 2024-04-17].

Cirkulární ekonomika: Obrázek. Online. In: *Vše o vodě*. 2021. Dostupné z: <http://www.vseovode.cz/clanek/jak-funguje-cirkularni-ekonomika>. [cit. 2024-04-03].

Česká agentura životního prostředí. (2023). *Výroční zpráva o environmentálních ukazatelích*.

Digitální Evropa. Online. *Digital Europe*. 2023. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/cs/activities/digital-programme>. [cit. 2024-04-17].

EMAS. Online. *Ministerstvo životního prostředí ČR*. 2021. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/cz/emas>. [cit. 2024-04-17].

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Online. *European Commission*. 2022. Dostupné z: [https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas_en). [cit. 2024-04-03].

Energetika, změna klimatu, životní prostředí. Online. *Evropská komise*. 2019. Dostupné z: [https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment\\_cs](https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment_cs). [cit. 2024-04-03].

ESG - Our commitment. Online. <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/our-commitment/>. 2023. Dostupné z: <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/our-commitment/>. [cit. 2024-04-03].

FAO. The Food and Agriculture Organization. Online. FAO by UN. 2022. Dostupné z: <https://www.fao.org/about/about-fao/en/>. [cit. 2024-04-17].

Four Seasons ESG - Governance. Online. Four Seasons. 2023. Dostupné z: <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/governance/>. [cit. 2024-04-03].

Four Seasons ESG - People. Online. Four Seasons. 2023. Dostupné z: <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/people/>. [cit. 2024-04-03].

Four Seasons ESG - Planet. Online. Four Seasons. 2023. Dostupné z: <https://www.fourseasons.com/landing-pages/corporate/esg/planet/>. [cit. 2024-04-03].

Four Seasons for Good - 2022 ESG REPORT. Online. 2022, roč. 2022, č. 2. Four Seasons Limited, 2022. Dostupné z: <https://www.fourseasons.com/content/dam/fourseasons/images/web/PDFs/2022-ESG-Report.pdf>. [cit. 2024-04-03].

Four Seasons Hotel Prague. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.forbestravelguide.com/hotels/prague-czech-republic/four-seasons-hotel-prague>. [cit. 2024-04-06].

Four Seasons Prague. Online. 2024, roč. 1, č. 1, s. 1. Dostupné z: [https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g274707-d275507-Reviews-Four\\_Seasons\\_Hotel\\_Prague-Prague\\_Bohemia.html](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g274707-d275507-Reviews-Four_Seasons_Hotel_Prague-Prague_Bohemia.html). [cit. 2024-04-30].

Frank Bold o evropských ESG standardech pro New York Times. Online. Frank Bold. 2022, roč. 1., č. 24. Dostupné z: <https://frankbold.org/zpravodaj/kategorie/z-medii/expertka-frankbold-o-evropskych-esg-standardech-pro-new-york-times>. [cit. 2024-04-25].

Green Key. Online. Green Key. 2023. Dostupné z: <https://www.greenkey.global/our-programme>. [cit. 2024-04-17].

ISO. Online. International Organization for Standardization. 2021. Dostupné z: <https://www.iso.org/about-us.html>. [cit. 2024-04-03].

ISO 14001. International Organization for Standardization [online]. 2015 [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/60857.html>

Klimatický plán hlavního města Prahy do roku 2030. Online. Praha na cestě k uhlíkové neutralitě. 2021, roč. 2021, č. 1, s. 145. Dostupné z: [https://klima.praha.eu/data/Dokumenty/Dokumenty%202023/klimaplan\\_cz\\_2301\\_09\\_online.pdf](https://klima.praha.eu/data/Dokumenty/Dokumenty%202023/klimaplan_cz_2301_09_online.pdf). [cit. 2024-04-03].

LEWINSKY, J. A Chat With the Four Seasons CEO on the State of Luxury Travel. Inside Hook [online]. 2024, 1.(1), 2 [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.insidehook.com/travel/four-seasons-ceo-alejandro-reynal-interview>

MARTINČEKOVÁ, G. Hongkong je rájem hoteliérů, říká šéf pražského hotelu Four Seasons Martin Dell. Online. E15. 2020, roč. 1, č. 1, s. 1. Dostupné z: <https://www.e15.cz/archiv/hongkong-je-rajem-hotelieru-rika-sef-prazskeho-hotelu-four-seasons-martin-dell-1370507>. [cit. 2024-03-25].

Ministerstvo životního prostředí a SDG. Online. Asociace Společenské Odpovědnosti. 2022. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/clen/ministerstvo-zivotniho-prostredi/>. [cit. 2024-04-03].

OSN. Cíle udržitelného rozvoje (SDG). Online. United Nations. 2023. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>. [cit. 2024-04-03].

Pathway to Net Positive Hospitality. Online. Sustainable Hospitality Alliance. 2021. Dostupné z: <https://sustainablehospitalityalliance.org/our-work/pathway/>. [cit. 2024-04-03].

ROTHBAUEROVÁ, V. Hotel Four Seasons Praha. Online. In: Česká Komora Architektů. 2019. Dostupné z: <https://www.cka.cz/svet-architektury/architekti-a-projekty/seznam-architektu/ing-arch-rothbauerova-vitezslava/hotel-four-seasons-praha>. [cit. 2024-04-03].

SANDS, R. Alejandro Reynal, President And CEO Of Four Seasons, Talks Luxury Travel. Online. In: Forbes. 2024. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/rogersands/2024/02/01/alejandro-reynal-president-ceo-of-four-seasons-talks-luxury-travel/?sh=4fcafd5339a3#:~:text=“Grounded%20in%20Four%20Seasons%20history,Chief%20Executive%20Officer%2C%20Four%20Seasons..> [cit. 2024-04-11].

Svět, který chceme: česká stopa ve světě : cíle udržitelného rozvoje. [Praha]: [Ministerstvo zahraničních věcí České republiky], 2020. ISBN 978-80-7441-061-1.

Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Online. In: United Nations - SDG. 2015. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. [cit. 2024-04-03].

TED TALK. Pathway to Net Positive Hospitality. Online, video. R, ANDERSON. Sustainable Hospitality Alliance. 2009. Dostupné z: [https://www.ted.com/talks/ray\\_anderson\\_on\\_the\\_business\\_logic\\_of\\_sustainability](https://www.ted.com/talks/ray_anderson_on_the_business_logic_of_sustainability). [cit. 2024-04-03].

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. Online. Zákony pro lidi. 2017. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17#f1401850>. [cit. 2024-04-03].

## **Přílohy**

- Příloha č.1   Obrázky z materiálů Four Seasons
- Příloha č.2   Obrázky z materiálů Four Seasons 2
- Příloha č.3   Ukázka z příručky The Clean Plate Club
- Příloha č.4   Rozhovor č.1
- Příloha č.5   Rozhovor č.2
- Příloha č.6   Rozhovor č.3
- Příloha č.7   Rozhovor č.4
- Příloha č.8   Rozhovor č.5
- Příloha č.9   Environmentální iniciativy hotelu FS Prague
- Příloha č.10  Podíl neúspěšnějších environmentálních iniciativ v Pražské pobočce



## Příloha č.1 - Obrázky z materiálů Four Seasons

### OUR ESG APPROACH

At Four Seasons, we've always been guided by the Golden Rule – to treat others how we want to be treated. Showing our planet and the communities around us the same level of love and kindness is part of this commitment. Our desire to create a positive impact through every action, every day is driven by our genuine heart – because we don't just want to be the best in the world, we *need* to be the best for the world. It's in our nature to do good in exceptional ways.

This is *Four Seasons for Good*.



**PLANET**

IN THIS SECTION

- /// Designing sustainable environments
- /// Minimizing our footprint
- /// Connecting to the environment locally



**PEOPLE**

IN THIS SECTION

- /// Advancing Diversity, Inclusion and Belonging (DIB)
- /// Creating life-changing opportunities
- /// Giving back locally

*GOVERNANCE*

Our Planet and People pillars are underpinned by our Governance efforts, including our commitment to lawful and ethical operations, and robust oversight of our ESG programs.

Ukázka z příručky Four Seasons for Good Playbook, 2023



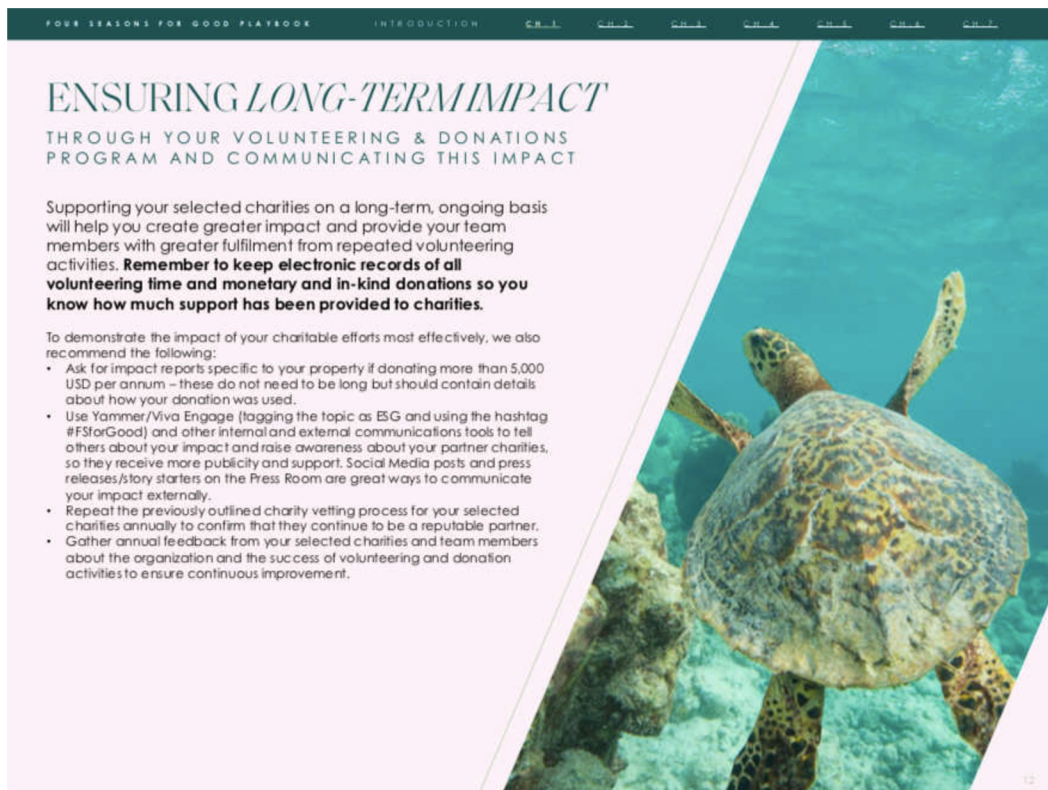
Struktura vedení ESG, Zdroj: Four Seasons Official

## Přílohy č. 2. - Obrázky z materiálů Four Seasons

### Oddělení pracovníků hotelu a jejich KPI

LEAD WITH PURPOSE: PROGRESS ESG: ENVIRONMENTAL (PLANET) AND SOCIAL (PEOPLE) PILLARS	
FUNCTION	KPIs
<p>General Managers, Hotel Managers, Standalone Residential Leaders, Finance</p> <p>Rooms, Spa &amp; Fitness, Engineering, Safety &amp; Security</p> <p>Residential</p>	Achieve annual energy, carbon, water, and waste reduction targets, including single use plastic-free guest and resident experience.
Food and Beverage	Implement Sustainable F&B Program.
Commercial	Ensure property's fs.com sustainability page and any other ESG-related marketing materials are accurate and continually updated, as relevant.
People & Culture	Maintain or establish community impact partnerships and volunteer/donation strategies aligned with our Social (People) objectives.
ALL	Increase DIB-specific employee sentiment questions score by EOY.

### Ukázka z příručky Four Seasons for Good, 2023



## ABOUT THE *CLEAN PLATE CLUB*

- **Format:** In-person activations in staff dining areas.
- **Timing:** You can start this activity today! We recommend implementing this program for the first time before the end of Q2.
- **Frequency:**
  - **Clean Plate Club** can be activated as many times as you'd like during the year. We recommend at least twice per year.
  - **No Bin Day** should ideally become a permanent program, taking place at least one day a week throughout the year.
- **Who leads this activity?** We encourage the members of the *Four Seasons for Good Team* to lead by example, showing their support for this initiative and assigning a champion to successfully collaborate with all department leaders to spearhead the implementation.
  - If you outsource the operations of your staff dining areas, work with your vendor partners to collaborate on the best approach. At the next contract update, review opportunities to include food waste reduction goals in your services agreement.
- **Purpose of the activity:** This activity will raise awareness on the issue of food waste and empower employees to fight food waste with their personal actions, both at work and at home. It will also support your overall efforts to reduce overall food cost.
- **Who is this activity for:** All employees utilizing staff dining areas.



Four Seasons Hotel Bahrain Bay

Příloha č. 4 - Rozhovor č. 1

**Rozhovor č.1 - Ing. Marek Kobierski, vedoucí oddělení nákupu**

zaznamenáno 10.3. 2024, hotel Four Seasons, Veleslavínova 1098/2a, 110 00 Josefov, Praha 1

*Ráda bych se bavila o snahách vašeho hotelu Four Seasons snižovat enviromentální zátěž. Jaká opatření konkrétně zavádíte?*

Samozřejmě že toto je jedna z priorit, ale naše snahy se potýkají s mnoha potížemi. K tomu ještě dojdeme. Začnu projektem zbavování plastů. Fázi jsme měli rozdělenou na 2 etapy. První věc je to, co vidí host. Aby neměl v pokoji plastovou lahev s vodou, mýdlo a šampon nebylo v plastu, aby na baru nebyla plastová brčka. Pro nás je důležité, aby se kvůli nám nevyrobělo něco, co tu nemá být a je těžké to zrecyklovat. To byla tedy první fáze. Druhou fází je zaměřit se na dodavatele, aby dodržovali naše podmínky. Pokud s námi chtějí dělat obchod, chceme vidět, že se snaží pro to dělat maximum.

*Chcete po nich vidět certifikace? Nebo jak zjišťujete kvalitu?*

Jistě, chceme vidět razítko. Jenže je tu problém. Certifikačních společností je na trhu spousta, a ví se, že je možné si je koupit a ony zavrou oči.

*To se opravdu děje?*

Ano. Vydadí certifikát, ale po přečtení zjistíte, že nemá žádnou informační hodnotu. Odborník se podívá a vidí, je to koupené. Společnosti, které to dělají opravdu poctivě, v Evropě nejsou. Teď ve Francii vznikla nová, která má mezinárodní atestaci. Když od nich dostanete razítko, tak to znamená, že opravdu šetříte planetu. Má neskutečně přísné podmínky. To by se povedlo možná nějakému malému rodinnému hotelu, ale u nás, kde máme skoro 160 pokojů a restauraci, to je ještě velmi dlouhá cesta a dost často se jeví neekonomicky, protože náš český trh je malý a ta cesta k tomu je těžká. Klient si radši připlatí.

*Takže jak jste postupovali, když jste si dali za cíl snížení plastů?*

Oslovili jsme hráče na českém trhu. Snažili jsme se oslovit i velké mezinárodní firmy a mysleli jsme, že mají připraveny plány na tuto komplexní změnu z plastů na neplasty. Dám příklad: Ronnefeldt vyrábí čaje. My tu nemůžeme mít běžné čaje, které koupíte kdekoli. Potřebujeme tuto prestižní značku, která je nejvíce v Německu, Rakousku, Švýcarsku, ale někde i u nás. Ale tato firma neměla žádnou iniciativu zbavit se plastů. Měla plastový obal na každý ze sáčků, aby zachovala chuť, a napsala, že je to recyklovaný plast vylovený z oceánu. A teď je problém: věříte tomu? Je to významná firma, která to garantuje, ale host přijde, sáhne na to a vidí, že je to plast. Nečte dole malým písmem, že je to vylovené. Nečte. Sáhne a vidí – je to plast. Takže jsme s nimi začali vyjednávat, jestli by mohli dělat pytlíčky ze škrobové mouky, které se rozpustí.

*Mělo to nějaký výsledek? Přizpůsobili se vašim požadavkům?*

Ani si neumíte představit, jak velký problém to pro ně je. Nemohou zaručit, že když bude čaj déle ležet ve skladu, že se to nerozpustí. Postupně se nám to podařilo, ale české výrobky jsme museli bohužel z plánů vyčlenit, protože nebyly schopny zaručit bezplastovou produkci. Což nás na jedné straně mrzelo, protože Four Seasons chce podporovat lokální výrobu. Je to škoda, protože místní výrobky podporují tu duši, ale pětihvězda má své přísné

požadavky. Host by měl vědět: jsem v Praze. Jsem v Ženevě. Jsem v Madridu. Ale kvůli tomu nepřizpůsobení se požadavkům jsme museli vzít velké firmy. Jako třeba zmíněný čaj. Nakonec jsme se dohodli. Pro nás by to Ronnerfeldt nevyrobil, ale šli jsme na to přes Německo. Oslovili jsme Le Patio, sídlící v Karlíně, a ta firma má s nimi kontakt, vozí sem ty čaje pro všechny společnosti, které to používají. Takže přes ně jsme byli schopni sem importovat jejich čaj.

*Německo se dá také považovat za lokální. Vždyť je to blízko. Pořád lepší Evropa než Čína...*

Přesně tak. Ta středoevropská kultura je stejná. Ronnenfeldt nemusel přestavět fabriku jen pro nás, my tu spotřebu nemáme zase tak obrovskou. Nastavení nových procesů by nedávalo smysl. Ale všechno nakonec klaplo. Poté jsme začali přemýšlet o víčkách na nápoje a o kelímcích. Když se rozhlédnete po různých hotelech, všude mají alespoň kousek plastu. Kelímky, které si berou lidé z hotelu ven s kávou, měli zevnitř tenký nástřik plastu – i když zvenku je recyklovaný papír, vnitřek je plastový.

*A tak jste začali hledat bezplastové kelímky. Bylo to těžké? Zabývají se tím nějaké firmy?*

Vůbec to není jednoduché! Začali jsme dělat výběrová řízení a sledovali jsme, který produkt můžeme mít. Oslovíte společnosti a ony nabízejí své produkty. Často zkreslují výsledky nebo se vám snaží prodat recyklovaný plast. My jsme ale nechtěli žádný plast, ani recyklovaný, přestože už to je určitý posun. Přicházela v úvahu cukrová třtina a vysušený bioodpad, ze kterého se dá cokoli lisovat. Vypadá to jako tvrdý kartonový papír. Vypadá to hezky, ale těch firem, co to nabízejí, je zatím málo. Ale je důležité, že chtějí co nejméně zatížit přírodu a už mají tomu i přizpůsobenou výrobu. Tak to se nám líbilo.

*Někde dostáváme papírové kelímky, ale nahoře jsou plastová víčka. To jste také řešili?*

Samozřejmě. Plastová jsme nechtěli – ale bohužel víčka netěsnila. Takže se zkouší, přicházejí i zklamání. Ale postupně se dopracujete k nějakému výsledku. Na to se pak udělá výběrové řízení. My jako korporát musíme mít vždycky tři nabídky na všechno, aby se dalo porovnat, jestli je to opravdu nejlevnější. Já nyní reprezentuji obchodní oddělení a korporát nám říká, že kromě designu a funkčnosti musíme zkontrolovat tři nabídky obdobného produktu, kdy všichni splnili zadání. Pak vše prezentujeme vedení a to řekne, jestli výrobek splňuje požadavek jak marketingově, tak ten ekologicky. Pak je tam ale další překážka, že korporát chce, aby to vypadalo luxusně. Takže vy splníte podmínku šetrnosti k životnímu prostředí, ale nikdo to nakonec nepřijme, protože to nevypadá hezky.

*Takže vaším prvním krokem k omezení plastů a v ohledu na životní prostředí jste začali s kelímky, jichž se v hotelu spotřebuje velké množství. Co byl další krok?*

Jako druhý požadavek přišly pokoje. Od příjezdu host stále narážel na spoustu kartiček. Odvezou mu kufr, dostane kartičku. Kartička k autu. V pokoji kartička – informace, jak stáhnout závěsy, kde dostat noviny, prostě spousta kartiček. Původně byly papírové, ale ty se ničily, tak se potáhly fólií. Ale ne – je to plast, musí to zmizet.

*Tak co zkusit nějakou aplikaci?*

Ano, to je skvělý nápad mladého člověka – mluvíte jako zástupce vaší generace. To je v pořádku. Hodně by se toho vyřešilo. Jenomže k nám jezdí hodně konzervativních hostů staršího věku, kteří si takovýto hotel mohou dovolit. A těm toto vadí..

*Chápu. Ani mé generaci se nechce v některých restauracích, které to zavádějí, číst si jídelní lístek přes QR kód. Ráda si listuji papírovou nabídkou...*

Jistě. To úplně chápu. Ale přesto jsme o tom uvažovali. Nekoupíme třeba tablety přes které by se to elektronicky vyplňovalo? Bylo by to praktické, ale společnost šetří. Na tablety by zase muselo proběhnout výběrové řízení, marketing, webové stránky, design. Ale najednou si všimnete toho, že nikdo z nového úkolu radost nemá. Všichni zaměstnanci jsou tu dobře placení, ale není to rodinná firma. Takže dost často narazím na to, že PR není úplně flexibilní. Jsou placeni den za dnem, ne za to, jaký kdo dělá projekt. Oni do toho nechtějí dát to srdce. Oni si všímají jen projektů, které jsou hodně vidět, kdy kde tu byly jaké herečky a co si kdo koupil, ale do této práce se jim moc nechce. Jsou to jen zaměstnanci.

*To je trochu smutné zjištění. Ale chápu, že v rodinné firmě je úplně jiná atmosféra a úplně jiná motivace. Všichni jsou jeden tým. Hotel je náš, ne cizí, dělám na svém – to je odlišný přístup...*

Ano. Korporát to hrozně brzdí. I když máte nápady a vedení vás podporuje: jasně, to je skvělé! Házej nápady, vymýšlej, jen víc a víc... no a pak to někdo utne. Občas je to zklamání, ale naučí vás to tak brát. Práci jste si udělal, oni to ocení, ale že to nevyšlo, fajn, teď ne, ale třeba za půl roku to vyjde.

No ale abychom se vrátili k plastům. Takže jsme se zaměřili na pokoje. Odstraňovat plastové kartičky. Potom minibar. Ten je dost velký. Měli jsme tam lahve s plastovými víčky. A pak malá mlíčka do kávy, to je také plast. Žádná firma ale nedělá mlíčka ve skle, aby to bylo malé – opravdu žádná! A práškové tam dát nemůžete – jsme luxusní hotel. Ani smetana v tetrapaku není přípustná. Jsme Four Seasons. Takže jsme volali do Maďarska. Tam je jedna mlékárna, co dělá malé lahvičky. My vám je uděláme, ale musíte vzít celý kamion. Ale nám stačí paleta na rok! Takže zase vyjednávání jak a co. Povedlo se spojit s jednou společností, něco jako naše Makro. Dělá velkoobchod, zavází hotely, a s tou jsme se domluvili, ať si to koupí oni, my jim slíbíme, že si to od nich budeme odebírat, ale ať to oni mají na skladě. Přidají si za to k tomu nějakou kačku, dvě navíc – a povedlo se. Takováto maličkost do minibaru, ale tolik času, co to pohltilo vyjednávání!

*Co se dále změnilo v pokojích kromě kartiček a minibaru?*

Nutné objednat malé pytlíčky do koše. A v koupelně nahradit malý šampon, mýdlo, kondicionér a krém po koupeli. Byly to malé plastové lahvičky. Nařízení: musíme se toho zbavit. Ty načaté se pak využívají už jen v zaměstnaneckém zázemí, hosté už to dostat nesmí.

*Tak stačí doplňovat do větších balení tyto produkty – to je vidět v některých hotelech. Je to přišroubované u umyvadla a ve sprše, takové ty dávkovače...*

Jenomže my to tady nemůžeme doplňovat. To nesplňuje představu u luxusu. To si mohou dovolovat tří a čtyřhvězdičkové hotely, my ne. Dělalí nám na zakázku mramorové koupelny – musí se to tam hodit. Do mramoru nelze vrtat nové úchytky. Ale vyřešili jsme to, i když tomu plastu se vyhnout úplně nedá. Speciální vůně nám míchá francouzská parfumérská firma. Vůně je zde cítit i v chodbách. Nesmí to být výrazné, jen jemně příjemné. Tyto látky se nemohou jinak přepravovat než v plastu. Sklo je nebezpečné, takže aspoň na přepravu plast. První testovací hotel byl v Ženevě. Výrobci posílají větší plastové nádoby, mají 400 ml. Nakoupily se na to krásné keramické nádoby a do nich se vkládá tato plastová. Výhodou je,

že host nevidí ten plast. I pumpička je dělaná z kovu. Pokojské pak ty prázdné posbírají a z velkých nádob při nočních službách dolévají.

*Je to spousta věcí, na které je nutné přejít a je s tím spojeno hodně práce, kterou není vidět...*

Je to tak. Ta nařízení přišla nejdřív od vedení ze zahraničí, ale nyní dost přitvrďuje i naše vláda. Vše je dnes přísnější. Platí se za odvoz odpadu a hotely musí vyplňovat hlášení, kolik odvezly, a za to se opět platí. A pořád slyšíme: jen kvůli vám se musela tatranka zabalit do plastu a jen kvůli vám se musela přivést do Prahy. Takže zaplatíme popeláře, zaplatíme ekology a ještě posíláme report a peníze nějaké vládní organizaci. Toto navrhlo ekonomické fórum. Ve všem mají prsty hedge fundy. Ty řekly, že firmy, pokud nebudou dodržovat tato nařízení, všechny standardy a nebudou šetřit planetu, tak jim stopnou úvěry, zvýší jim úrokové sazby apod. Takže všichni najednou museli tyto velké hráče poslouchat, protože ovládají banky. A je to asi dobře.

*Určitě je to dobře. Luxusní hotely mají přece obrovské zisky a měly by z nich něco odvádět na záchranu planety...*

To máte úplnou pravdu. Třeba majitel našeho hotelu, ne řetězce, jen jednoho hotelu, má 15 milionů euro čistý zisk za rok. A nešetří planetu. A vy si řeknete: co kdyby dostal jen deset? Tento typ nemovitostí vytváří neskutečné zisky, tak proč to trochu nevrátit té přírodě. Ale vlastně ti, co o tom rozhodují a vydávají tyto plány, jejich kapes se to netýká. Takže bohatí lidé kontrolují další bohaté lidi, aby je nepřerostli. Ale to už je taková konspirační teorie. Je třeba, aby ti velmi bohatí zatlačili na ještě bohatší, jak se to v tomto případě děje. Jsou to ekonomické zisky, které již jdou mimo naše chápání, a určitě souhlasíme všichni s tím, že odčerpat z těchto peněz nějakou částku k bohubilým účelům je v pořádku. Takže tyto velké investiční společnosti na nás zatlačily, aby se peníze vracely. Samozřejmě že nezkrachujeme. Zisky se poníží, ale není to tak, že by majitel zkrachoval. Je to novinka, bude to rok, dva, tři, a lidé si postupně zvyknou, že si nebudou kupovat šunku v plastu. Jde o zvyk. Lidem to trvá nějakou dobu, ale postupně to přijmou. Krůček po krůčku, malými změnami.

*Lidé mají, myslím, pochopení. V naší zemi se pilně třídí odpad. A uvědomují si zbytečné množství plastu. Proč je každá okurka obalená? Deset deka šunky je v plastovém obalu...*

Přesně tak. Špatné je, že se to začalo měnit zeleným nátlakem, tzv. green washing. Je to trochu urputné a ne všichni lidé se na to dívají pozitivně. Ale většinou to dává smysl. Když jsme byli malí, v obchodě naši rodiče dostávali uzeniny do papíru. Pak jsme si zvykli na plastové obaly. Také mě štve, že sním kousek šunky a sýra a zbyde po mě tolik plastového odpadu. Albert, kde nakupuji, se již vydal údajně na šetrnou cestu, ale teď jsem tam viděl nakrájené kousky různých salátů v igelitovém pytlíku. Říkám si, proboha, kam to kráčíme? Vždyť to je úplně zbytečné!

*Cítím to úplně stejně, o tom by se dalo povídat hodně dlouho. Pojďme se prosím ještě vrátit k hotelu. Daří se vše tedy prosazovat – i když s problémy a trvá to dlouho – ale daří se to?*

Nebylo to jednoduché, ale daří se nám to prosazovat. Naše snahy rozšiřujeme i na naše dodavatele, snažíme se najít alternativy pro víc a víc věcí, chemie a tak. Prvotní myšlenka však byla, aby se kvůli nám nevyrobilo nic z plastu. To byl první krok. Druhý byly ty odpady, které máme a nedají se eliminovat. Na co jsme pyšní, to je sbírání Nespresso kapslí. V

pokojích máme kávovary a dřív se ty kapsle házely do koše. Je v nich hliník a logr. Tak co s tím?

*Logr se může dávat na zahrádky, je to výživné, a také se dá použít jako peeling do kosmetiky. Sama si to takto vyrábím...*

To máme pravdu, ale v malém je to jednoduché. Prostříhnete kapsli a máte logr. Ale jak ve velkém? Ptali jsme se: jsou na trhu nějaké firmy, které to sbírají? A zjistili jsme, že takové firmy nejsou. Buď si kapsle vezme zahrádkář, který si je rozstříhá. Volali jsme zástupci Nespresso ČR, a oni řekli, že to sbírají: dáme vám na to speciální tašku, pošleme auto které si to odveze. Napadlo mě ale - jak oni to recyklují? Nemají tu ani jednu továrnu. Kam to vozí, nevíme. Prý se jich na to nikdo ještě neptal. Takže my jsme první, kdo vás do toho tlačí? Řekli jsme: pokud nám nevysvětlíte, že s tím nějak šetrně nakládáte, tak s vámi ukončíme spolupráci. Jakou jinou firmou je ale nahradíme? Nescafé, Dolce gusto – to není nic moc, nemůžeme zase příliš tlačit. Ale nakonec začali spolupracovat. Říkali nám, že už mají program: zaměstnáme hendikepované lidi, kteří kapsle rozstříhávají, logr poputuje do zahrádkářství a hliník se roztaví na výrobu dárkových předmětů. Pokud by se vám to líbilo, můžeme to rozjet. To je přesně ukázka toho, že Nespresso je tak silná firma, že na ně nikdo netlačí. A když se jim řekne, že ukončíme spolupráci, tak odvěti: fajn, my se bez toho obejdeme. Ale tady to naštěstí dopadlo jinak.

*Je to monopol. Jsou velmi silní. Ale že je to samotné nenapadne, že by to mohli dělat jinak...*

Máte pravdu. Také se tomu divím. A přitom je to trendy firma, to je zajímavé, že o tom nepřemýšlejí sami, že je někdo musí k tomu donutit. A ani média po nich nejdou. Nikde nevidím takové články. Jen že zneužívají pracovní síly v Africe, ale nikdo po nich nejde ohledně ekologie. A oni bohatnou. Když se nás někdo zeptá, co děláme s kapslemi, tak my to měříme, všechnen odpad, jsme pyšní, že jsme nasbírali 60 kg hliníku za půl roku, a to jsou přesně ta data, která se měří, a pak začnete přemýšlet, co s tím dělají, jak to pomůže.

*Jaké další oblasti v enviromnetální problematice, kromě zmíněných plastů, nyní řešíte?*

Další věc, na kterou jsme se zaměřili v našem hotelu, je kompletně šetřit s energiemi. Všechny hotely našeho řetězce jsou u nás staré budovy.

*Ne všechny. Děláám metodu komparace Four Seasons, a na Bali, kde jsem nějakou dobu pobývala, stojí moderní hotel...*

Jistě, máte pravdu. Ano. To mě velmi zajímá a někdy se rád dozvím, jak to tam chodí, pokud si uděláte čas. Jde totiž o úplně jiný region, druhá strana světa, jiná kultura, celková atmosféra. Je to jiný systém. Když jsou izolovaní v přírodních lokalitách, tak se snaží být odpadově na nule – něco dovezu a ani po mě nic nezbyde. Ale v Evropě stojí provoz starých domů neskutečné peníze. Každý dům je jiný. Některé jsme postavili my, některé máme v pronájmu od majitelů, máme smlouvy třeba na 20 let a platíme jim. Tady v Praze byl problém, že přední část je nová, jedna část patří soukromníkovi, jedna část patří Praze, a ta to pronajímá. Prostřední část dovolila Praha přistavět – ale přišel velký nátlak. Desítky milionů do protipovodňových zátarasů a další. Vše musí schvalovat památkáři, velké komplikace. Jak zateplit, izolovat, klimatizace, veškerá povolení, šetrnost – vše problém.



*Změny ve starém domě jsou určitě mnohem složitější, a navíc vy stojíte v památkové zóně. Když se staví nový hotel, všechny nové technologie už se tam rovnou namontují...*

No právě. Je to přišerné! Musíme zachovat Four Seasons standard, vzhled. Takže první jsme začali menšími projekty. Chlazení jsme spustili nedávno. Světlo – vše vyměnit za ledky. Byly to dva a půl milionu. Ale my na to nemáme ani elektrickou síť. Trafa, kabely, to vše je 20 let staré. Velký lustr v recepci – dodělávaly se zásuvky, tahaly se kabely. Najednou začaly vyhořívát. Při povodni se utopily technické nákresy, tak elektrikáři nevěděli, kde kopat. Bylo třeba zajistit firmu schválenou vládou, která má na to razítko. Platíme jí půl milionu měsíčně – všechny opravy dělá podle zákona. Po kouskách jsme se začali přizpůsobovat zeleným nařízením, ale stojí to obrovské peníze. Během dvou let se vše vyměnilo za ledky, začali jsme roku 2022.

*Takže v době covidu. To byla hodně těžká doba pro turistický průmysl. Ale zase když nebyli hosté, dalo se vylepšovat a přestavovat...*

To je fakt. Covid s tím hodně zahýbal. Nikdo nevěděl, jak to potom bude, jestli se začne zase cestovat, jestli se hosté vrátí. Shodli jsme se na kompromisu: pojďme dělat, co se dá, ale zase se nesmíme zruinovat. Začali jsme měnit i okna a potahovat je fólií, která odráží světlo a propouští teplo. A zase problémy: aby to bylo schválené, aby nebyla vidět, aby to tam dobře sedělo, nezakrývala výhled. Poslední velká změna přišla loni, kdy přijela společnost, která zařídí kompletní měření chlazení a výhřev budovy. Neskutečně drahá věc! Každý host přijede, zmáčkne knoflík a chce mít 18 stupňů v pokoji. Vše se propočítalo. Stálo to asi 30 milionů. Udělal se zábor ulice, přijel jeřáb, nasypaly se tam panely, vykopávaly se kabely ve zdech ve všech pokojích, na chodbách, v restauraci, v celém hotelu.

*Takže ještě před sezónou to budete mít hotové? Hosté budou spokojeni?*

Zaskočilo nás teplo, které přišlo velmi brzy a my to ještě nemáme zapnuté. Teď v dubnu přišla vedra, tak jsme objednali mobilní klimatizační jednotku. Měsíční pronájem jeřábu 2,5 mil. Kč. Ale muselo se to udělat. Pumpy musí pořád jet, aby kolovala studená voda: stará budova, nová, 7 pater – udržovat ten tlak, aby to kolovalo, bude brát spoustu proudu. Začaly se kupovat lepší trubky, dalo se to i na střechu, vše koluje rychleji a bude to mnohem úspornější.

*Tento systém ale vydrží celá desetiletí...*

Tak. Do tohoto baráku se 15 let neinvestovalo, ale protože z covidu jsme se zotavili velmi rychle, dala se zelená těmto investicím. Byl jsem auditor na financích, teď jsem v nákupu, takže sleduji ty smlouvy, kontroluji, vidím, že tu bylo 20 let čerpadlo, které honilo s velkými náklady vodu, ta firma už nefunguje. Nechávalo se to až do úplného konce a teď to stojí šílené peníze – ale muselo se to udělat. Ještě co bych zmínil, to je recyklace na pokojích, na to jsem zapomněl. Měli jsme tam 2 designové koše, nic se netřídilo. Takže nyní jsme vybírali malé koše, které jsou již oddělené, a hosté začali třídít. Ale úklidové čety to vše nasypou do společných černých pytlů. Pak se nám to z třídírny vrací, že máme málo plastů, už zase máme problém. Někdy je to začarovaný kruh.

*A proč to lidé z úklidu sesypou do jednoho, když je to od hostů roztříděné? To je přece úplně nesmyslné...*

Je. Dáte do toho myšlenku, energii, i ty hosty přesvědčíte, že to dává smysl, a pak to personál někdy kazí. Nad tím rozum zůstává stát. Je otázka, do jakého limitu můžete vše kontrolovat. Jsme hrozně malý trh, ta naše republika. Není možnost donekonečna vybírat firmy a lidi. Občas se musí přimhouřit oči. My kontrolujeme odpadní firmu. Nám sem jezdí 4 auta, každý v jiný den, a opravdu jezdí jedno auto na sklo, na plasty, papír a smíšený odpad. Jednou týdně přijede auto na biologický odpad, na jídlo. Někdy odmítnou, že je tam papír – a my už můžeme tlačit na zaměstnance: hodili jsme tam papír, stálo nás to 8 000 korun. Je to ale nekonečný boj.

## **Příloha č. 5 - Rozhovor č. 2**

### **Rozhovor č. 2 - Anonymní vedoucí směny v oddělení F&B**

zaznamenáno 11.3. 2024, hotel Four Seasons, Veleslavínova 1098/2a, 110 00 Josefov, Praha 1

*Děkuji za váš souhlas k rozhovoru, ráda bych se zeptala jak vám jde zavádění snížení food waste, neboli plýtvání potravinami. Jak to celé organizujete?*

Děkuji za váš zájem. Bohužel u nás byla tato věc hodně zanedbaná. Mysleli jsme, že je pod kontrolou, ale nebyla. Máme 3 kuchyně: předpřípravna v minus 2. patře, tady je kuchyň, co finalizuje a nosí hostům, a další food waste je u nás v kantýně pro zaměstnance. V minus dvojce mají speciální šachtu, kam házejí odřezky. To se dá dobře monitorovat. Koupila se kamera, která je přesně na toto snímání připravená. Je dole, napojená na váhu a podává výsledky, kdy a co se vyhodilo. Naše kantýna nemá možnost takového sledování. Zajímalo nás, kolik jídla se vyhazuje z talířů zaměstnanců. Takže se nastavilo, že když odnášíte talíř, jsou oddělené koše – na jídlo a ubrousky zvlášť. Pak se vyplňuje, kolik jídla se vyhodilo. Vše se nakoupilo, připravilo, a ti, co to mají na starosti, údaje často nedoplní. Tak se zeptám: ty to neměříš? Nebo si to píšeš někam na papír? Já nevím, to dělá úklidová služba.

*To je ale hrozné! Máte systém na to, aby se to nedělo, a zaměstnanci na to kašlou? To je strašně demotivující!*

Ano, ta chyba je tady, u nás. Ale sehnat lidi na manuální práce je těžké. Nemohu honit všechny, nemám to v popisu práce, ale občas se jdu podívat, kolik odpadu se odváží z hnědých popelnic. Pokaždé jsou prázdné. Nikdo to tam nehází. Prý se dávají menší porce. Ale i z toho jsou zbytky – ty však jdou do směsného odpadu. Takže úplně zbytečná investice. Na živočišný odpad musí být lednice, aby se to nekazilo, jezdí za 1 až 2 dny. Pořád jsou prázdné. Přijede auto, koukne do lednice, ta je prázdná, odjede. Někdo si toho všimne, nahlásí to, a přijdou výmluvy: ono se to tam nevešlo, výjimečně jsem zapomněl, byly tam nějaké papíry... pořád výmluvy. Vždy se najdou miliony výmluv: narážíme na chyby ve vlastních řadách.

*Tak co s tím? Řešíte to nějak?*

Chce to je pořádně namotivovat. Ten supervizor se nechce hádat, nikoho nechce prý pronásledovat, nechce prý udávat... odkroučí si svou pracovní dobu a je mu jedno. Ale když vidím, že za půl roku máme nula živočišný odpad, chci vysvětlení a potřebuji pomoc shora. On je také problém, co s tím odpadem. Blízko Barrandova byla farma, kam se to vozilo a krmilo. Ale bylo toho příliš mnoho a pak před pár lety přišla změna: buď mi to přivezte zadarmo a nechte to tady, nebo to nechci. Jednodušší je pro ně granulované krmivo. Přísná krmivová komise ho sleduje a farmář neví, co se v popelnicích na zbytky smíchalo, aby neměl problém. Takže neví se, kam s tím. Nemáme kapacitu na tuto problematiku se blíže podívat. Zabýváme se procesními věcmi a není čas.

*Vy neškolíte zaměstnance v enviromentálních otázkách? Měli by být přece poučeni a za chyby nést odpovědnost...*

Ale jistě že školíme. Když přijdou noví zaměstnanci, mají školení a my se snažíme s nimi mluvit: zajímá vás problematika odpadů? Chcete se tomu věnovat? Chceme zapojit víc a víc lidí – i číšníky, kuchaře – jakákoli idea od nich, jakýkoli názor je dobrý, rádi je vyslechneme, podpoříme je, i když chce svým autem to někam odvézt. Můžou udělat průzkum, najít farmu, na to my opravdu nemáme čas.

*Mně není jasné, že nemáte živočišný odpad, že jsou ty lednice prázdné. Takže to vypadá, že se buď vše zužitkuje, ale přitom říkáte, že na to zaměstnanci kašlou. Tak to hážou do směsného koše?*

Ano, u nás jdou odřezky do koše. Takto by uvažoval rodinný podnik, že chce vše zužítkovat, třeba že uděláme z odřezků vývar. U nás na to není personál, není kapacita. Proto se snažíme nakupovat už předpřipravená masa, tzn., že přivezou již odkrájené steaky. Tady je nastavené menu, nejde si říct – udělám z kostí a odřezků polévku. A zase je to na těch lidech. Kdyby kuchaři, co jsou v kantýně, spolupracovali s prémiovými italskými kuchaři – nevyhazuj to, dej mi to, já to zpracuji – jenže ti lidé nechtějí. Nejsou za to placení. Je to pro ně jednodušší. Radši si na polévku objedná kosti a odřezky v Makru.

*To je zajímavé... Četla jsem o green týmech, máte tady něco takového? Že by se o to starali...*

My máme green komisi, kterou jsem také součástí. Scházíme se jednou za měsíc, máme nastavený akční plán, jednotlivé body – recyklace, food waste apod. A tam se přesně prodiskutuje to, s čím jsme se setkali. Třeba živočišný odpad že se nedělá, jak by měl, a naplánuje se, co s tím dělat. Je tam vždy zástupce z kuchyně, zástupce z oddělení, někdo z nákupu a financí, z pokojů. Dohodne se, co a jak, že si za měsíc řekneme: odstranilo se to? Neodstranilo? Je nás 9 v této komisi, často se setkáme s tím, že nás neberou vážně, že na to nejsou připravení. Chybějí zaměstnanci a je toho moc. Mělo by se na to tlačit, ale někdy to nejde.

*Nechci radit, ale nechybí tedy nějaká spojka, která by komunikovala s vedením a zaměstnanci? Aby to nemuseli dělat manažeři. Takový enviromentální poslíček...*

V to jsme doufali. A proto hledáme mezi mladými lidmi, kteří nemají tak náročnou práci, snažíme se je motivovat. A oni přijdou s nápady. Nápad je skvělý, zkus to. Oni se nadchnou. My se ptáme: Jak, kdy, kolik to bude stát? A mluvili jste již s lidmi, kterých se to týká? No to ne... a nápad ustrne v první fázi. Do realizace se již nehrnou. Mladí se dnes stydí volat telefonem a něco zařídit, zeptat se. Třeba jsme zadali úkol obvolat farmy mléčných výrobků. Teď tu je nová dívka – a ona řekla, že to neudělala, že se bála, že nevěděla, co říct. Musíme dát tedy návod: představ se, jakou společnost zastupuješ, připrav si otázky, cíl, co hledáme, napiš si to, ať se v tom neztratíš. A po pár telefonátech se odblokovala. Ale musíme u nich stát a postupně si je vychovat. Chtěli bychom opět dostat Michelina, ale musíme do toho dát hrozně moc. Nikdy se to nevrátí, ale je to prestiž.

## **Příloha č. 6 - Rozhovor č. 3**

### **Rozhovor č. 3 - Anonymní zaměstnanec hlavní recepce Four Seasons v Praze.**

zaznamenáno 20.3. 2024, hotel Four Seasons, Veleslavínova 1098/2a, 110 00 Josefov, Praha 1

*Mohl byste nám říct něco o vaší roli jako recepčního v hotelu Four Seasons a jak se snažíte přispět k environmentální udržitelnosti a implementaci ESG cílů?*

No jasně, rád to proberu, ochrana životního prostředí je jednou z mých zájmů. Jsem tu recepčním už nějaký ten pátek a musím říct, že to není jenom o vydávání klíčů a úsměvu na tváři. Jsem součástí týmu, který se snaží najít způsoby, jak udělat náš hotel udržitelnějším. Ale není to vždycky jednoduché, víte.

*Jak to myslíte?*

No, třeba když chcete najít nový způsob, jak snížit používání plastů nebo šetřit energii, je to jako hledání jehly v kupce sena. Někdy to chce spoustu zkoušení a omylů, a občas narazíte na lidi, kteří si myslí, že staré způsoby fungují dobře a nechtějí je měnit.

*To zní náročně. Jak se s tím vyrovnáváte ve své práci s kolegy?*

No, snažím se být trpělivý a vysvětlit jim, proč je důležité hledat nové, udržitelné způsoby. Ale občas to není snadné. Někteří lidé mají zvyklosti a nechtějí je měnit, a pak je třeba najít způsob, jak je přesvědčit, že je to pro dobro všech.

*Chápu. A co vás osobně motivovalo k tomu, abyste se stal součástí této snahy o udržitelnost?*

No, když vidíte, jak naše planeta trpí kvůli plastům a nadměrné spotřebě energie, cítíte se povinný něco udělat. A když vidím, že i malé změny, které děláme tady v hotelu, můžou mít velký dopad, tak to stojí za to. Chci, aby moje děti a vnoučata měly stejně krásnou planetu, jako jsem měl já.

*Jak se projevují tyto snahy o udržitelnost přímo ve vaší práci na recepci a v kancelářích?*

No, máme tady několik praktických opatření, která pomáhají snižovat náš ekologický otisk. Například jsme přešli na tisk na obě strany papíru, abychom snížili spotřebu papíru o polovinu. Máme také systém elektronických faktur a rezervací, abychom minimalizovali používání papíru. A co se týče energie, ve všech kancelářích máme automatické vypínače světel a nastavení teploty, aby se šetřila energie, když jsou místnosti prázdné.

*To zní skvěle. Existují ještě další opatření, která jste zavedli?*

Ano, máme také program recyklace na recepci i v kancelářích. Oddělujeme papír, plast a sklo a potom ho odevzdáváme k recyklaci. A abychom minimalizovali spotřebu plastů, máme v kuchyni a jídelně nádoby a příbory, které lze umýt a znovu použít.

*To zní jako skvělé iniciativy. Jak vnímají vaši kolegové tyto změny?*

No, někteří z nich byli ze začátku trochu skeptičtí, ale když vidí, jak snadno se dají tyto malé změny provést a jaký mají pozitivní dopad na životní prostředí, tak jsou většinou nadšení. Jsme tady tým a snažíme se společně pracovat na tom, aby náš hotel byl co nejvíce udržitelný.

*Jaké další praktické aplikace udržitelných praktik vidíte ve vaší práci na recepci a v kancelářích?*

V poslední době jsme začali používat digitální informační panely místo tištěných letáků a plakátů, což snižuje naši spotřebu papíru. Také jsme zavedli politiku "odmítnutí jednorázových produktů", což znamená, že se snažíme v našem zázemí úplně minimalizovat používání plastových kelímků, brček a jiných jednorázových příborů.

*Jak se vyrovnáváte s tím, že management neumí dostatečně motivovat zaměstnance ohledně implementace těchto udržitelných opatření?*

No, musím říct, že to není vždy snadné. Někdy se zdá, že management má jiné priority než udržitelnost. Musíme trvat na tom, abychom tuto otázku neustále připomínali a snažili se je přesvědčit o důležitosti ekologických iniciativ.

*Jak se vypořádáváte s časovými omezeními a nedostatkem času na implementaci těchto udržitelných opatření?*

To je skutečně výzva. Snažíme se najít způsoby, jak začlenit tyto praktiky do naší každodenní práce, aniž bychom ztratili efektivitu. Je to ale někdy složité, zejména když máme rušnou sezónu a spoustu hostů, kteří očekávají rychlou obsluhu.

*Jaké další výzvy vidíte v luxusních hotelech, pokud jde o implementaci udržitelných praktik?*

Myslím si, že jednou z velkých výzev je změna myšlení nejen u zaměstnanců, ale také u hostů. Některé z nich se mohou cítit nepohodlně, když vidí, že některé služby jsou omezeny kvůli udržitelnosti. Musíme najít způsoby, jak osvětlit a zdůraznit důležitost těchto opatření.

*Jaký je váš osobní pohled na tyto výzvy a snahu o udržitelnost?*

Jsem přesvědčený, že je to důležité a že každý z nás může udělat malé změny, které mají velký dopad. Mám radost, že mohu být součástí této iniciativy a přispět k ochraně našeho životního prostředí.

## **Příloha č. 7 - Rozhovor č. 4**

### **Rozhovor č. 4 - Nicholas Trosien, Šéfkuchař restaurace Cotto Crudo ve Four Seasons v Praze**

zaznamenáno 29.3. 2024, videohovor přes aplikaci Zoom

*Jak vyvažujete luxusní kulinářský zážitek, který vaši hosté dostávají, se zodpovědností k životnímu prostředí? Je to náročné, a nebo v dnešní době snadné?*

Je to náročné. Určitě je to velmi náročné. Protože se pohybujeme na luxusním trhu, jídlo musí být nejlepší kvality, musí být chuťově vynikající, a také musí krásně vypadat. Pro všechny naše hosty v hotelu děláme každý den maximum. Jde o vymoženosti, které jen tak někde nezažijí. Například v pokojích je čerstvé ovoce. Asi se vám zdá, že položit na mísu kusy ovoce je jednoduchá věc. Ale naši klienti platí velmi vysokou částku za pokoje. Utrácejí zde spoustu peněz a nechtějí banán, který má na sobě hnědou skvrnu. Není možné hostu předložit nějakou nedokonalost. Něco, co neodpovídá našemu standardu. Takže tato hotelová společnost vede neustálý boj po celém světě, ve všech svých pobočkách: musíme předkládat prvotřídní služby.

Myslím si, že luxusní trhy jsou obecně velmi náročné - splnit všechna očekávání té nejvyšší kvality není vůbec snadné. Ale luxusní stravování je ještě mnohem náročnější než třeba oblast luxusního odívání nebo bydlení. Čelíme výzvám každý den. Four Seasons si to určitě uvědomuje, takže pokud se bavíme o snaze o ochranu životního prostředí, hodně se to zlepšilo. Ve firmě jsem 12 let, a mohu tedy srovnávat. Svou prací jsme se dostali mnohem více do povědomí a společnost nás hodně podporuje ve snaze najít řešení. Naším nejdůležitějším úkolem bylo nakládání s odpady v každém jednotlivém hotelu. Rozjeli jsme systém odpadového hospodářství, který vše eviduje. Asi není čas toto rozebírat. Nechci se dostat do příliš velkých podrobností, říkáte jste, že chcete shrnutí problematiky na pár minut a toto by bylo na hodiny. Takže stručně: je to pro nás výzva a není to lehké.

*Pojďme se vrátit k tomu banánu: hosté stále požadují bezchybný vzhled, anebo slevují ze svých požadavků, protože chápou, že banán s fličkem se vyhodí a je to škoda?*

Toto prý řekla nedávno nějaká paní, že nestojí o starý banán, nevím, jako to bylo, slyšel jsem to. Jsou i takoví lidé. Ale většina si čím dál více uvědomuje, že pokud jsou věci ekologické, nebudou úplně bezchybné. Hnědé skvrny nejsou známkou špatnosti ovoce, ale zralosti. Nebo u jablek to znamená, že nejsou chemicky ošetřované. Vizuálně dokonalé ovoce je většinou upravené, aby vypadalo opravdu krásně, není to organické.

*Takže máte pocit, že si to hosté pomalu uvědomují nebo jsou vzdělanější v udržitelnosti? Určitá část hostů asi bude pořád toužit po absolutní dokonalosti, ale myslím si, obecně, že široká veřejnost je již více uvědomělá a chce tento trend podporovat...*

Já v to také doufám. Lidé obecně častěji chtějí znát příběh, tzn. kde bylo ovoce vypěstováno, kdo a jak ho sklízeli, jak bylo skladováno, jak se sem dopravilo. To dřív nikoho moc nezajímalo, nyní už ano. A také se více ptají, jak pomáhat životnímu prostředí. Ale my přesto stále čelíme požadavkům luxusního stravování a ubytování, i když hosté se v této oblasti změnili. Přestože říkají, jak jim na ochraně planety záleží, rádi přijímají veškerý luxus, který jim poskytujeme. A křivá hruška s fličky je zarazí, že není krásná. Navoskované ovoce vypadá mnohem lépe. Takže si myslím, že v podvědomí lidí je důraz na podporu životního

prostředí, ale někteří se prostě dívají na svět svým zažitým způsobem a klidně si nechají věci doručit tak, jak vždy byli zvyklí, třeba i přes půlku planety. Toto je stále zvykem u naší současné demografické skupiny, jako jsou naši hosté. Snaží se pochopit trend, že je třeba sledovat z našich požadavků, ale ne každému to jde. Ale určitě se to zlepšuje. Lidé jsou více uvědomění. Ale jak jsem řekl - raději bych dal na mísu čerstvé jablko ze stromu, i když není dokonalé, ale má charakter, nese otisk místa, kde vyrostlo, než poskytnout jablko od dodavatele, které prošlo zpracováním a má na sobě vosk. Vypadá leskle a krásně, ale není přirozené.

*Co to nějak skloubit? Nedávat vyloženě nehezká, malá, pokřivená jablka, ale také nebrat ta vypěstovaná ve speciálních sklenicích, naleštěná a navoskovaná, určená pro luxusní restaurace?*

To je přesně ono. Snažíme se najít správnou rovnováhu mezi těmito dvěma krajnostmi. Můžeme dodávat luxusní produkt, co vypadá dobře, ale má také skvělý příběh a je šetrný k životnímu prostředí. Takže to samozřejmě ale něco stojí, protože tento produkt není levný. Ale naši hosté si to nyní uvědomují rozhodně více než dříve.

*Každá novinka se rozjíždí pomalu. Důležitá je ochota přejít k novému postupu, který vyžaduje více práce i financí...*

Dobře řečeno, přesně tak. Myslím, že správné věci vždy vyžadují čas. Revoluční novinky si v každé době těžko hledaly cestu. A zvláště v této skupině lidí, našich hostů, kteří vyhledávají top kvalitu a je jim jedno, kolik utratí, kteří žijí ve své bublině a nejsou příliš v kontaktu s reálným světem. Takže ano, jde to pomalu, ale správným směrem.

*Snažíte se převychovat hosty, že nemusí být vždy po jejich, protože to škodí přírodě...*

Díky za tuto formulaci. Ano, je to tak. Naše klientela jsou úplně jiní lidé, než běžně ve svém osobním životě potkávám. Nejsem to já, nejste to ani vy. Víte, tohle není můj životní styl a určitě ani váš. Rozhodně mají jiný standard než většina veřejnosti, ale všimám si u našich hostů, že někteří jsou uvědomělejší, chtějí porozumět tomu, co jí. Chtějí mít pocit, že podporují něco pozitivního pro životní prostředí. Takže si myslím, že toto je první krok, ale určitě to bude nějakou dobu trvat.

*Chtěla bych se ještě zeptat na ten systém zamezení plýtvání potravinami.*

Jak to funguje v realitě? Procento jídla, které bychom vyplýtvali, je stále menší a menší. Máme na to systém. Jmenuje se Winno. Můžete si to i někde dohledat. Je to vlastně neuvěřitelný systém. V podstatě popelnice, která sedí na váze. Váha má kameru, a ta pořídí snímek pokaždé, když se popelnice dotknete. Takže kdykoli váha kolísá, fotí se. V podstatě tento systém momentálně používám jen pro snídaňový bufet a snídaňový provoz. Pomáhá to mnoha způsoby. Dostanu denně možná 30 obrázků věcí, které jdou do koše. Vidím, jestli jsou to vhodné věci k vyhození nebo jestli někdo vyhazuje něco, co by se vyhodit nemělo, což je skvělé. Je to počítačový systém, mám vše naprogramované s cenou každé jednotlivé položky. Vidím tedy, za kolik tyto položky kupujeme a čím plýtváme. Takže mi to posílá zprávy, v podstatě do 10 sekund, což je v pohodě. Abych byl konkrétní: tento týden možná plýtváme příliš velkým množstvím snídaňových klobás v bufetu. Tím, že sleduji systém, pomáhá mi to komunikovat s kuchaři. Mohu jim říct: hele, sniž počet snídaňových párků. Někdy vyhazujeme některé potraviny z bufetu, a přitom oni mohou snížit produkci, protože máme změřeno, že se to tolik nejí. Takže je to určitě dobrý systém. Je to pro mě velmi užitečné a pomáhá nám



to hodně snížit množství odpadu. V podstatě díky tomuto systému si uvědomujeme, co děláme.

*Zaměstnanci v kuchyni vědí, že jsou sledováni, to určitě hraje roli v jejich chování...*

No samozřejmě. Systém přiměje kuchaře k tomu, aby si byli trochu více vědomi toho, co vyhazují, protože ví, že šéf všechno uvidí. Každá popelnice je zaznamenána a šéfkuchař uvidí obrázek. Myslím, že to také dává směr správnému myšlení v týmu. Je to neustálá připomínka: hej, nemůžeme něčím plýtvat! Musíme se snažit využít všechno! Problémem těchto systémů je pouze to, že jsou neuvěřitelně drahé. Mít jednu z těchto jednotek v kuchyni je opravdový luxus. Nejen že je tam měsíční poplatek, protože používáme jejich software a jejich počítačové informace, ale je tu také docela velký počáteční poplatek za vybavení. Jen to technické nastavení a vyladění kolik stálo! Obrovská společnost, jako je Four Seasons, která má spoustu peněz, si to může dovolit, ale běžná průměrná restaurace ne, i když by to byl velký pokrok. Moc jich to asi mít nebude, ale nám to hodně pomáhá.

*Časem by se takováto zařízení mohla zlevňovat - začnou to vyrábět i jiné firmy, cena půjde dolů. Technický vývoj jde hodně rychle dopředu. Pak si tím vybaví kuchyně i další restaurace...*

V to doufám! Jednoho dne bude toto dostupnější, protože cílem je zachránit planetu. Rád bych dal do provozu další dva nebo tři tyto stroje, ale vzhledem k nákladům, dokonce i ve Four Seasons, je to pro nás hodně náročné. Když si vzpomenu na mou oblíbenou hospodu u nás v ulici, tam to ještě dlouho nebude. Kdybych byl majitelem vlastní restaurace s penězi, které mám a které bych vydělával, nemohl bych si takový systém dovolit. Jsem rád, že vidím ve Four Seasons iniciativu, která zajistí, že to bude v každém jednotlivém hotelu řetězce. Od všech šéfkuchařů v celém mém regionu slyším, že je to pro ně užitečné. A nejsem jediný, kdo má tento dojem. Uvědomuji si, že to není tak dostupné, ale jednoho dne pravděpodobně bude.

*Domnívala jsem se, že zaměstnanci v kuchyni jsou školeni v problematice omezení odpadu a mohou i sami, bez nějakého technického dozoru, uvažovat ekologicky...*

Tak to bohužel moc nefunguje. Myslíte si, že je možné, že zaměstnanec placený za pomocnou práci v kuchyni, dobře zvážil, co lze znovu použít a co ne? Myslíte, že to bude levnější varianta? Lidé v kuchyni by se měli umět kontrolovat mezi sebou bez pomoci přístrojů, ale není to moc reálné. Víím, že to zní divně. Takže možná levnější varianta to je, ale nemyslím si, že by byla tak účinná. Účinnost, to je to klíčové slovo. A upřímně řečeno, pokud zaměstnanec hlásí jen na kus papíru, co se vyhodilo nebo co se vyplývalo, to se nedá brát moc vážně, když to nikdo nekontroluje. Každodenní provoz v kuchyni je tak hektický, že šéfové, i když by chtěli, nemají čas generovat zprávy a přidávat je do tabulky. U nás díky systému dostáváme potřebné informace velmi rychle. Takže si myslím, že tato technologie je pravděpodobně cennější než skutečný zaměstnanec, který by to dělal. Protože ta technologie je opravdu skvělá. Mohu si třeba po týdnu vyhledat zpětně informace, to je úžasné.

*Vidíte ve výsledcích, které vám systém dodá, jaké jídlo preferují různí hosté, různé národnosti? Třeba že jste měli půlku pokojů obsazenou Asiaty a ti si vybírali to a to a nejedli toto...*

Ano, tak to je, mohu říct, co se děje v hotelu a jak se různé skupiny chovaly. Mnoho informací si můžeme vzít z těchto zpráv. Takže pokud mám v hotelu hodně Američanů, možná jedí více určité položky a méně jiné položky, a příště se můžeme podle toho zařídit. Myslím si, to co jste už vlastně říkala, že technologie se bude stále více rozvíjet a používat a

cena těchto typů zařízení bude muset klesnout. Předpokládám, že se to dříve nebo později stane standardem.

*Další moje otázka se týká spotřeby vody. Snažíte se to nějak zvládnout, abyste neměli zbytečnou odpadní vodu?*

Ano, spotřeba vody je vždycky problém. Lidé si neuvědomují, kolik vody spotřebuje nebo vyplývá kuchyně, jen aby udělala průměrnou práci. Myslím, že Four Seasons obecně dělají hodně ve snaze být udržitelný. Mnoho zařízení má filtrační systémy a používáme opakovaně sklo. V oblasti ochrany životního prostředí náš hotel odvádí skvělé výsledky. Toto je moje šesté místo působení ve Four Seasons a jsem přesvědčen, že společnost jako celek, to znamená po celém světě, dělá opravdu, opravdu dobrou práci. Ale v kuchyni obecně, v závislosti na vašich hygienických pravidlech a zemi, ve které se nacházíte, je to další výzva.

*Kde jsou ještě rezervy? Co by se dalo zlepšit v oblasti nakládání s vodou?*

Pořád je co zlepšovat. Když jsem říkal, že odvádíme výbornou práci, nemyslím tím, že je všechno vyřešeno a už se nemusíme snažit ještě více snižovat náklady. Dám příklad: když chceme něco rozmrazit, musíme to pomalu nechat rozmrazit v lednici. Pokud ale potřebujeme něco rychle rozmrazit, nejrychlejší řešení je v tekoucí vodě. Nemůže to být stojatá voda, ta by potravinu zavodnila. Takže narychlo rozmrazujeme v tekoucí vodě. Může to trvat i 45 minut nebo celou hodinu pod tekoucí vodou, a všechna ta voda prostě vyteče do kanálu. Takže si myslím, že kuchyně obecně musí dobře plánovat a připravit se na vše trochu lépe, pokud opravdu chceme omezit plýtvání. A to se v každodenním provozu děje hodně, takže to je velký problém. Lidé si u pitné vody již uvědomují, že nemají plýtvat. Máme skleněné láhve s vodou pro naše hosty, ale rozmísťujeme barely s vodou i po celém hotelu, aby pro jedno napití nemuseli lahev otevírat. Náš hotel se snaží být eco friendly a neplýtvat.

Musím přiznat, malé plastové lahve, které se prodávají a po vypití se válejí kolem košů, mě vyloženě dráždí. Koupit si velkou 1,5 l je mnohem lepší. Ale je již hodně lidí, kteří si nosí svoje hezké moderní kovové nebo plastové lahvičky s obrázky - nosím si ji s sebou také. To je správný trend...

*Naprosto souhlasím, ano, malé plastové láhve, to velký náklad a něco, co si lidé prostě neuvědomují, ale někteří již ano, jak říkáte. Také vidím lidi na ulicích - hlavně jsou to mladé dívky - s lahvemi s pěkným designem. To je něco, co musí pokračovat. Ale všichni se na vodu nebo celkově pití nedívají stejným způsobem.*

*Mám na vás další otázku: rostlinné menu. Je čím dál více vegetariánů, veganů a lidí, kteří preferují ještě další stravovací trendy. Co si myslíte o těchto dietách a jak se s tím vyrovnáváte? Vaše specialita jsou velmi kvalitní jídelničky, v nichž asi většinou figuruje maso, a nyní hosté někdy žádají pouze rostlinnou stravu. Museli jste se přizpůsobit těmto trendům?*

Máte pravdu, to je teď hodně trendy. Některé z nejlepších restaurací na světě přešly na vegetariánská a veganská menu. Jako šéfkuchař toto nemohu přehlížet a musíme se všichni přizpůsobit. Většina z nás se potřebovala trochu přizpůsobit. Ale myslím, že pro dobrého kuchaře je to docela zábavná výzva. Pro každého, koho hotelové stravování skutečně zajímá a je dobrý, tak je to fajn výzva. A podle mě je to určitě dobrý trend. Nejsem vůbec proti masu

nebo rybám na jídelním lístku, ale myslím si, že mnohem častěji nabízet zeleninu nebo ovoce a využívat více půdy je teď populární a potřebné. Vůbec nepovažuji za problém udělat dobré bezmasé jídlo. Existuje mnoho způsobů, jak s produktem manipulovat a nechat ho zazářit. Vy jste vegetariánka?

*Nejsem, maso mám ráda, ale nemusí být každý den. A vůbec ne 3x denně, jako to někteří dělají: ráno paštiku nebo šunku, v poledne maso, večer maso. Mně stačí masné jídlo 2 x týdně a preferuji hodně zeleniny...*

To je fajn. Já také nemusím jíst maso denně. Tento trend se mi vlastně moc líbí. Ale to jsme zase u toho, že my dva jsme v uvozovkách normální lidé. Ale řekl bych, že když zákazník utratí tisíc eur za noc ve Four Seasons, a pak přijde do naší restaurace a je připravený utratit opět spoustu peněz, je třeba předložit mu maso a ryby nejvyšší kvality, protože to v sobě nese vyšší hodnotu. Kdybyste dnes večer přišla za 2000 korun na večeři v naší restauraci a všechno, co vám nabídnu, bude ovoce a zelenina - i když to bude neuvěřitelně skvěle připravené a dáme tomu hodně lásky - budete asi nejistá, jako že to je všechno? Žádný exkluzivní steak nebo vynikající ryba za tyto peníze?

*Já určitě ano, protože si na masu pochutnám, ale zapřísáhlý vegan by zajásal...*

Ale samozřejmě že i vegan si u nás vybere. Kdyby ale v nabídce toho bylo moc, tak vjem hostů bude, že to nemá tu zaplacenou hodnotu. Odešli by a mysleli si, že na talíři neměli nic cenného. A navíc to je paradox: ve skutečnosti za ovoce a zeleninu utratím víc peněz než za cokoli jiného v celé kuchyni. Takže kuchyni bude stát víc, když hostu předložíme co nejlepší ovoce a zeleninu - je to dražší než než maso nebo ryby. A host si pomyslí, že když nemám na talíři steak, když nemám tenhle kousek proteinu, že nedostal tu správnou hodnotu. Takže jde o to, abychom zajistili, že hostům dáváme vysokou hodnotu, aby měli dobrý pocit, že odcházejí se skvělým zážitkem. Ale všude se na tom pracuje, protože musíme být připraveni. Musíme se přizpůsobit tomu, co je populární. Klidně hned teď napíšu zcela vegetariánské degustační menu, které bude výborné, ale moc lidí si to spíš neobjedná. Do vegetarství se zamilovala mládež na univerzitách. Ale to je jiná klientela. Naši hosté, které vidím u nás v restauraci, by měli pocit, že nedostali hodnotu, kterou požadují. Jsem si jistý, že opravdu dobře udělaný houbový steak by pro ně neměl takovou přitažlivost jako filet mignon nebo něco podobného.

*To úplně chápu. Ta mládež, jak říkáte, chodí do svých restaurací, kde je neustále plno. V poledne si tam ani nesednete, musíte si vyčekat frontu a najíte se za rozumné peníze. Ráda tam také někdy zajdu. Ale my máme úplně jiné finanční možnosti, to je přirozené. To se s luxusním hotelem nedá srovnávat...*

Jistě, to je prima trend ty bezmasé hospůdky, kde si každý může nabírat rýži, sojové kousky v omáčce a teplou zeleninu a pak mu to u kasy zvaží. Ale naši klienti jsou spíše starší generace a těm současným stravovacím trendům moc nerozumí. Že luxusní rostliny stojí víc než ten filet, vůbec nevědí, nerozumí tomu a ani je to nezajímá. Pravděpodobně moje generace a výše s tím stále mají potíže. Mladší generace je rozhodně mnohem vnímavější, hodně přemýšlí o jídle, a až tato generace zestárne, a ti, kdo budou úspěšní a ubytují se v nejdražším hotelu, tak jídelniček už bude vypadat úplně jinak. Myslím, že to jde správným směrem, na nabídku pro všechny stravovací skupiny se dává velký důraz i v nejlepších restauracích po celém světě. Mladí k nám nejezdí zejména kvůli finanční situaci. Většinou nemají prostředky,

aby si to mohli dovolit, ale jednou také zestárnou. Bude tedy zajímavé vidět pomalé přepínání za 10 až 15 let.

*Co když se někteří kuchaři, kteří jsou zaměřeni na tradiční kuchyni, nebudou chtít přizpůsobit?*

To si nemyslím. Ti by pak museli z oboru odejít. Věřím, že pokud pracujete v tomto odvětví a neposouváte se tímto směrem, z dlouhodobého hlediska to nebude fungovat. To je ale v každém oboru - doba se hodně rychle mění a my musíme jít dál. Musíme se přizpůsobit. Začínáme přemýšlet o tom, jestli je normální neustále nabízet nějaký produkt bez ohledu na to, jaké je roční období. Jestli není lepší zpracovávat to, co zrovna v tom konkrétním místě a čase roste. Myslím si, že většina kuchařů se tomu přizpůsobuje opravdu snadno a baví se tím. Nevidím v kulinářském světě velký odpor, jako třeba že by se někdo rozčiloval: já jsem profesionál a toto dělat nebudu. Vlastně vidím víc kuchařů a kuchařek, které to velmi zajímá, než že by to bylo naopak.

*Děkuji mnohokrát Nicholasi za vaše cenné postřehy. Prostředí luxusního hotelu není můj svět, a o to víc bylo pro mě zajímavé nahlédnout - jak se u nás česky říká - pod pokličku. Přečíst si mohu na webových stránkách a v dalších oficiálních materiálech cokoli, ale takto přímo mluvit s velmi zkušeným šéfkuchařem, to je úplně ta nejlepší cesta...*

## **Příloha č. 8 - Rozhovor č. 5**

### **Rozhovor č. 5 - Zástupkyně pokojské služby A.V. ve Four Seasons v Praze.**

zaznamenáno 20.3. 2024, hotel Four Seasons, Veleslavínova 1098/2a, 110 00 Josefov, Praha 1

*Jaké úkoly máte každý den a jak se ve vaší práci odráží ochrana životního prostředí?*

No, každý den máme spoustu úkolů. Hlavně se snažíme udržovat čistotu a pořádek na pokojích, vyměňovat ručníky, povlečení a uklízet. Co se týče životního prostředí, tak se snažíme minimalizovat množství odpadu, který vytváříme. Třídíme odpad, používáme ekologické čisticí prostředky a snažíme se šetřit vodou a energií.

*To zní jako dost náročná práce. Jaké konkrétní problémy při tom řešíte?*

No, hlavní problém je asi s tím odpadem. Když máme plný hotel, tak je to fakt náročné udržet všechno pod kontrolou. Někteří hosté nejsou zvyklí na třídění odpadu nebo si nevšimnou, že třeba něco mohou recyklovat. Pak taky máme problém s plýtváním vodou a energií. Někteří hosté zapomínají vypínat světla nebo nejsou opatrní s vodou.

*Jak se vaše práce změnila od doby, kdy jste začala pracovat tady v hotelu?*

No, rozhodně se toho hodně změnilo. Dřív jsme třeba neřešili tolik třídění odpadu nebo šetření vody a energie. Teď je to ale velký důraz a snažíme se, aby náš hotel byl co nejvíce ekologický. Museli jsme se hodně přizpůsobit a naučit se novým věcem, ale myslím si, že je to dobrá změna.

*Jak se cítíte ohledně těchto změn v práci? Máte pocit, že je to pro vás osobně náročnější, nebo spíše přínosné?*

No, na začátku to bylo trochu náročné, musela jsem se naučit nové postupy a zvyknout si na to, že se teď musíme víc starat o životní prostředí. Ale teď už to беру spíš jako přínosné. Cítím se líp, že můžeme přispět k ochraně planety tím, že máme menší dopad na životní prostředí. A když vidím, že naši hosté jsou s našimi ekologickými iniciativami spokojeni, tak je to pro mě velká satisfakce.

*To zní skvěle. A jaké jsou vaše plány do budoucna? Máte nějaké další nápady, jak můžete ještě více přispět k udržitelnosti?*

Určitě bych chtěla zavést ještě více recyklace a možná i nějaké další energetické úspory. Například jsem si myslela, že bychom mohli zavést systém recyklace organického odpadu na zahradě hotelu a používat ho pak jako hnojivo pro rostliny. Také bych ráda přesvědčila management, aby investoval do solárních panelů na střechu hotelu. Myslím, že by to bylo skvělé pro životní prostředí a mohlo by nám to ušetřit spoustu energie.

*Jaký vliv má podle vás environmentální management na vaší práci v pokojské službě?*

No, musím říct, že některé změny, které jsme zavedli v rámci environmentálního managementu, měly docela velký vliv. Například když jsme začali používat méně jednorázových plastů nebo když jsme přešli na biologicky rozložitelné čisticí prostředky, to všechno mělo vliv na to, jak pracujeme. Museli jsme se trochu přeorganizovat a naučit se nové postupy, ale myslím, že to byla dobrá změna.

A existuje něco, co byste chtěla ve vaší práci změnit, co se týče udržitelnosti?

Určitě bych ráda viděla více edukace a podpory pro zaměstnance ohledně udržitelnosti. Myslím si, že čím víc lidí ví o tom, proč je důležité chránit životní prostředí a jak mohou přispět k udržitelnosti, tím lépe. Možná bychom mohli mít pravidelné školení nebo workshopy na toto téma, abychom všichni mohli společně pracovat na tom, jak udělat naši práci ještě udržitelnější.

*To zní jako skvělý nápad. A máte nějakou osobní zkušenost, která vás motivovala k větší péči o životní prostředí?*

Ano, mám. Když jsem byla malá, chodila jsem často na procházky s mou babičkou do přírody. Pamatuji si, jak jsme obdivovaly krásu lesů, řek a jezer. Ale v posledních letech jsem viděla, jak se některé z těchto míst začínají měnit kvůli lidské činnosti. To mě opravdu zasáhlo a motivovalo mě k tomu, abych se snažila o udržitelnější životní styl, jak doma, tak i v práci.

*Je skvělé slyšet, jak máte na srdci udržitelnost a jak se snažíte přispět k ochraně životního prostředí ve své práci i v osobním životě, děkuji mnohokrát!*

Příloha č.9 - Environmentální iniciativy hotelu FS Prague

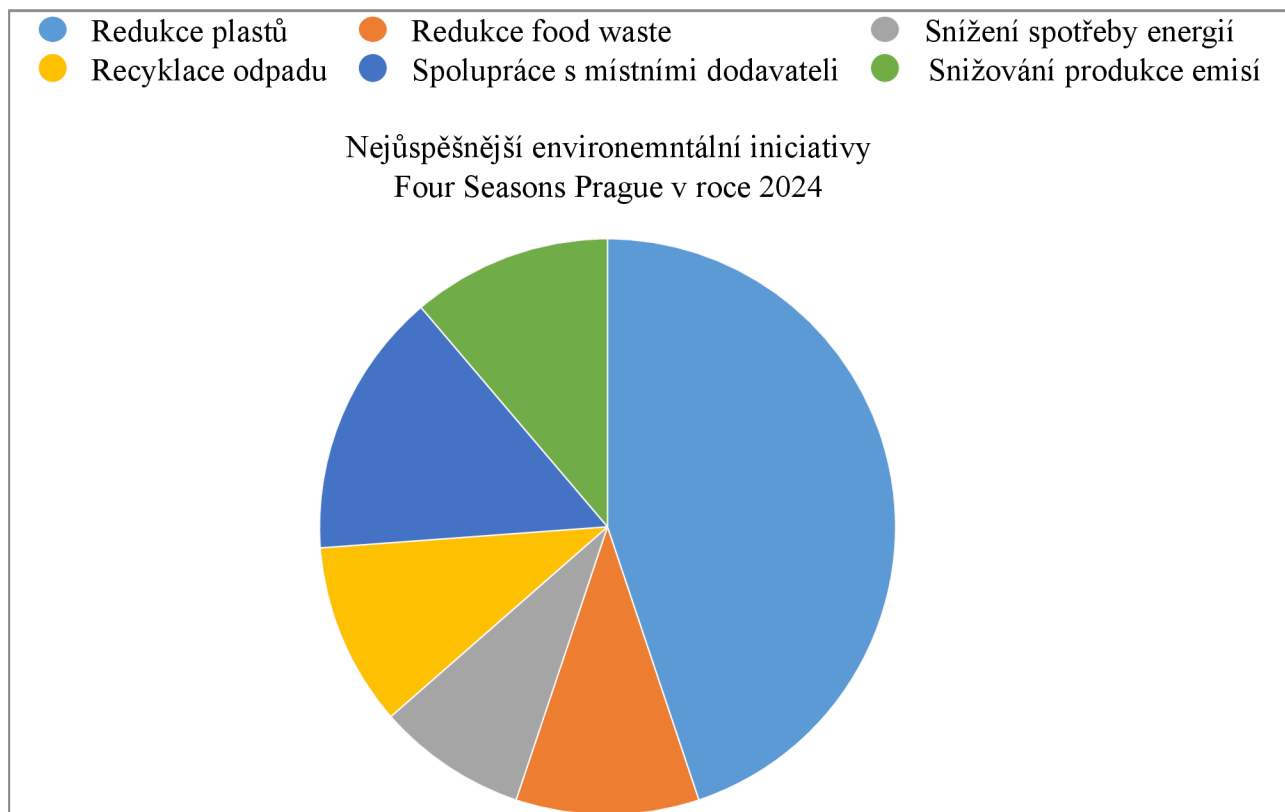
Funkce	Iniciativy	Data a příklady
Udržitelné a místní zdroje	Preferování lokálně produkovaných potravin a surovin	Hotel preferuje lokálně produkované potraviny a suroviny, získávané přímo od místních farmářů a dodavatelů. Například 70% potravin je získáváno od místních dodavatelů. 80% surovin je přímo odebíráno od místních farmářů.
	Podpora místní ekonomiky	Hotel podporuje místní ekonomiku tím, že nakupuje produkty od lokálních dodavatelů, což přispívá k udržení prosperujícího obchodního prostředí v regionu. Například 50% produktů je zakoupeno od místních dodavatelů. 60% z celkového ročního nákupu hotelu představují produkty z místní ekonomiky.
	Udržitelně vyráběné produkty	Hotel upřednostňuje používání udržitelně vyráběných produktů, jako jsou ekologicky šetrné čisticí prostředky a kosmetika. Například 100% čisticích prostředků je ekologicky šetrných. 75% kosmetických produktů v hotelových koupelnách je vyrobeno z přírodních surovin.
Zachování biologické rozmanitosti	Úsporné systémy vody a energie	Hotel aktivně investuje do úsporných systémů vody a energie, což pomáhá snižovat spotřebu a minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Například 30% úspora spotřeby vody za poslední rok. 25% úspora spotřeby energie za stejné období.
	Podpora biodiverzity v okolí hotelu	Four Seasons Prague spolupracuje s místními ekology na ochraně a zachování biologické rozmanitosti v okolí hotelu. Například vytvoření 5 nových zelených ploch v okolí hotelu. Aktivní účast hotelu na 3 projektech obnovy místního lesního porostu.

Společenská angažovanost	Podpora místní komunity a sociálních projektů	Hotel aktivně podporuje místní komunitu prostřednictvím různých sociálních projektů a charitativních akcí. Například finanční dar ve výši 10 000 USD na místní charitu. Organizace a sponzorování 5 dobrovolnických akcí pro místní komunitu během roku.
	Spolupráce se školami a neziskovými organizacemi	Four Seasons Prague spolupracuje s místními školami a neziskovými organizacemi na podpoře vzdělávání a rozvoje komunity. Například organizace pravidelných workshopů pro místní studenty. Každoroční stipendia pro 5 nadaných studentů z místních škol.
Udržitelné nákupní praktiky	Preferování ekologických a udržitelných produktů	Hotel upřednostňuje nákup ekologicky šetrných a udržitelných produktů od dodavatelů, kteří projevují zájem o udržitelnost. Například 90% produktů je zakoupeno od dodavatelů s certifikátem udržitelnosti. 70% těchto produktů má bio certifikaci.
	Spolupráce s certifikovanými dodavateli	Four Seasons Prague spolupracuje s certifikovanými dodavateli, kteří dodržují přísné standardy udržitelnosti a etického obchodování. Například 100% dodavatelů má certifikát udržitelnosti. 80% z nich disponuje i fair trade certifikací.
Snížení emisí a uhlíkové stopy	Implementace energeticky úsporných opatření	Hotel aktivně implementuje energeticky úsporná opatření, jako jsou moderní technologie pro úsporné využívání vody a osvětlení. Například dosáhl 20% úspory spotřeby energie za poslední dva roky. Instalace solárních panelů vedla k 15% snížení emisí za stejné období.
	Využívání obnovitelných zdrojů energie	Four Seasons Prague investuje do obnovitelných zdrojů energie, jako jsou solární panely a větrné turbíny, což pomáhá snižovat emise skleníkových plynů. Například 50% energie je získáno z obnovitelných zdrojů. Rozšíření solárních panelů zvýšilo podíl na využívání obnovitelných zdrojů energie o dalších 10%.



Odpovědný odpadový management	Eliminace jednorázového plastového obalu	Hotel se zavázal k eliminaci jednorázového plastového obalu ve veřejných prostorech, což pomáhá snižovat množství plastového odpadu. Například dosáhl 30% snížení plastového odpadu za poslední rok. Zavedení recyklace plastů vedlo k dalšímu 10% snížení objemu odpadu.
	Recyklace odpadu	Hotel systematicky recykluje odpad. Například dosáhl 80% recyklace odpadu za poslední rok. Zlepšení recyklačního procesu zvýšilo míru recyklace o dalších 5%.
	Využívání organického odpadu jako hnojiva	Four Seasons Prague spolupracuje s místními zemědělci na využití organického odpadu jako hnojiva, což přispívá k podpoře udržitelného zemědělství. Například využití organického odpadu na 10% zemědělských polí v okolí hotelu. Další využití organického odpadu jako hnojiva vedlo k zlepšení úrovně půdního substrátu a zvýšení úrody o 15%.

Příloha č. 10 - Podíl nejúspěšnějších environmentálních iniciativ v Pražské pobočce



Zdroj: Report FS Prague, 2023, Vlastní tvorba

Diplomová práce



**Environmentální management  
hotelu Four Seasons**

Petra Skálová, DEMMA07

## Řešená problematika

### úvod

Význam environmentálního managementu, jeho výzvy, systémy, a implementace v pohostinství a hotelu Four Seasons.

### problém

Zhodnotit úroveň environmentálního managementu v hotelu Four Seasons, a na základě výzkumu navrhnout zefektivnění implementace udržitelných praktik a jeho řízení.

### přístup

Kvalitativní výzkum, který byl realizován prostřednictvím kombinace polostrukturovaných rozhovorů, komparace dvou poboček hotelu, výročních zpráv a příruček organizace a pozorováním.

# Postup řešení

## zdroj

- Odborná literatura
- Odborné články
- Internetové zdroje
- Podcasty a prezentace
- Interní zdroje společnosti
- Rozhovory s odpovědnými zaměstnanci

## získávání

- Knihovna
- Internet
- Intranet organizace
- Komunikace a rozhovory se zaměstnanci
- Rozbor informací a poznatků
- Třídění a pozorování

## zpracování

- Objasnění pojmů souvisejících environmentálním managementem a jeho systémy
- Rozbor environmentálních strategií hotelu Four Seasons
- Analýza získaných poznatků
- Návrhy na doporučení změn

## Výsledky práce

### Z výsledků práce vyplynulo, že

- Řetězec má mnoho environmentálních iniciativ a programů
- Každá pobočka hotelu se potýká s jinými výzvami a má jiná udržitelná zaměření
- Pražský Four Seasons si osvojuje nové programy, ale ne všechny jsou úspěšné kvůli selhání lidského faktoru a náročného monitorování výsledků
- Management a členové tzv. Zeleného týmu vynakládají nejvíce snahy na implementaci těchto programů a iniciativ
- Problémy vznikají u nižších zaměstnanců z důvodu nedostatečné motivace a informovanosti

## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Hlubší vzdělávání všech zaměstnanců ohledně problematiky a důležitosti ochrany životního prostředí**

---



**2. Motivace zaměstnanců zkrze možnost finančních benefitů za aktivitu**

---






**3. Zřízení nové pozice na kontrolu plnění přístupů a zefektivnění komunikace mezi odděleními**

---

# Závěr

---

-  **Práce přinesla zjištění, že ačkoliv má celá organizace, i vedení Pražské pobočky mnoho environmentálních iniciativ a programů, je někdy těžké je dotáhnout do konce**
-  Novým řešením jsou nové vzdělávací a odměňovací postupy a pracovní pozice
-  Problematika byla posunuta díky lepšímu začlenění zaměstnanců do problematiky a následná komunikace a motivace



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**