

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Hodnocení společensky odpovědných aktivit vybrané
firmy**

Bc. Zuzana Trtíková

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Trtíková

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení společensky odpovědných aktivit vybrané firmy

Název anglicky

Evaluation of Corporate Social Responsibility of selected company

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit společensky odpovědné aktivity ve zvolené firmě a navrhnout vhodné změny a doporučení v dané oblasti.

Metodika

Teoretická část je vypracována na základě studia a komparace názorů jednotlivých autorů odborné literatury z oblasti společensky odpovědných aktivit firem. Na základě veřejně dostupných zdrojů a interních zdrojů je v praktické části vypracována podrobná analýza společensky odpovědných aktivit dané společnosti. Pomocí technik sběru primárních dat je ověřen vliv společenských aktivit firmy na vybrané stakeholdery. Na základě syntézy všech získaných informací je sestaven návrh vhodných doporučení v dané oblasti.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

CSR, sociální, ekonomický, environmentální, stakeholders, kodex, strategický plán

Doporučené zdroje informací

- BLOWFIELD, Michael, MURRAY, Alan. Corporate responsibility: a critical introduction. 1. vyd. New York: Oxford University Press, 2008. 452 stran. ISBN 978-0-19-920909-5.
- DAVID, Fred. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. Strategic management. 4. vyd. 931 stran. ISBN 0-02-327841-2.
- DYTRT, Zdenek. Odpovědný management. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. 128 stran. ISBN 978-80-7261-348-9.
- JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Management Press, s.r.o., 2014. 191 stran. ISBN 978-80-7261-269-7.
- KAŠPAROVÁ, Klára, KUNZ, Vilém. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 159 stran. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Vydání 14. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 816 stran. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KULDOVÁ, Lucie. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. 176 stran. ISBN 978-80-7211-408-5.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Konzultant

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení společensky odpovědných aktivit vybrané firmy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Janu Humlovi za cenné rady a připomínky, za jehož pomoci vznikla tato diplomová práce. Dále bych ráda poděkovala svým přátelům a rodině a především svému bratrovi za podporu.

Hodnocení společensky odpovědných aktivit vybrané firmy

Abstrakt

Cílem práce je zhodnotit aktuální společensky odpovědné aktivity ve společnosti Dudes&Barbies s.r.o., která působí v oblasti gastronomie. Práce se zaměřuje na posouzení vztahu zaměstnanců ke společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti i mimo ni. Jedním z dílčích cílů je zjistit, zda jsou zaměstnanci této firmy dostatečně informováni o společensky odpovědných aktivitách a zda je firma v těchto aktivitách podporuje a motivuje. Práce se dále zabývá zkoumáním důležitosti pracovního prostředí pro zaměstnance ve firmě, pro kterou pracují. Teoretická část projektu vychází z literární rešerše o společenské odpovědnosti firem a jejich základních oblastech. V praktické části jsou CSR aktivity Dudes&Barbies s.r.o. zjišťovány pomocí dostupných dat a hloubkového rozhovoru se zaměřením na ekonomické, sociální a environmentální aspekty. Výzkumná část dále využívá techniku sběru dat dotazníkovým šetřením zaměřeným na cílovou skupinu. Výzkum nabízí praktické poznatky pro Dudes&Barbies s.r.o. a podobné podniky, které se snaží efektivně zavádět CSR, přičemž poskytuje konkrétní doporučení, která vedou k posílení společenské odpovědnosti společnosti.

Klíčová slova: CSR, sociální, ekonomický, environmentální, stakeholders, kodex, strategický plán, gastronomie, zero waste, MSP

Evaluation of Corporate Social Responsibility of selected company

Abstract

The aim of the project is to evaluate the current socially responsible activities within the company Dudes&Barbies s.r.o., operating in the gastronomy sector. It focuses on assessing the employees' relationship with corporate social responsibility both within and beyond the company. One of the sub-objectives is to determine whether the employees are sufficiently informed about socially responsible activities and whether the company supports and motivates them in these activities. Furthermore, the thesis examines the importance of the working environment for the employees in the company they work for. The theoretical part of the project is based on a literature review of corporate social responsibility and its fundamental areas of CSR. In the practical part, the CSR activities of Dudes&Barbies s.r.o. are analyzed using available data and in-depth interview focusing on economic, social, and environmental aspects. The research section further utilizes data collection techniques through questionnaire surveys targeting the intended audience. The overall research offers practical insights for Dudes&Barbies s.r.o. and similar enterprises striving to effectively implement CSR, offering specific recommendations that lead to strengthening the company's social responsibility.

Keywords: CSR, social, economic, environmental, stakeholders, code, strategic plan, gastronomy, zero waste, SMEs

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Společenská odpovědnost firem.....	14
3.2 Oblasti společenské odpovědnosti firem.....	17
3.2.1 Ekonomická oblast.....	20
3.2.2 Sociální oblast.....	21
3.2.3 Environmentální oblast	23
3.3 Stakeholdeři.....	25
3.3.1 Vymezení klíčových stakeholderů	29
3.3.2 Matice stakeholderů	32
3.4 Malé a střední podniky	33
3.5 Zavedení CSR v organizaci.....	34
3.5.1 Tvorba vize CSR v organizaci	36
3.5.2 Zhodnocení současného stavu CSR v organizaci	37
3.5.3 Tvorba CSR v organizaci.....	38
3.5.4 Implementace CSR do organizace	39
3.6 Přínosy CSR	40
3.7 Top trendy v CSR.....	41
4 Vlastní práce	48
4.1 Charakteristika společnosti.....	48
4.2 Analýza současného stavu CSR	51
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	62
4.3.1 Analýza jednotlivých výstupů.....	63
4.3.2 Analýza vybraných vztahů.....	78
5 Zhodnocení a doporučení	86
6 Závěr.....	91
7 Seznam použitých zdrojů.....	93
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	99
8.1 Seznam obrázků	99

8.2	Seznam grafů.....	99
8.3	Seznam použitých zkratk.....	100
	Přílohy.....	101

1 Úvod

Udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost firem patří obecně mezi velmi důležité pojmy dnešní doby. Celá společnost si začíná uvědomovat dopady naší činnosti, které se postupně a nenávratně, propisují do budoucnosti nás všech a především naší planety. Tento problém je nutné řešit nejen na celosvětové úrovni v rámci států, ale též na úrovni jednotlivých firem a v neposlední řadě, každý jednotlivec by měl vnímat dopady svého působení na této planetě.

Nejen mezinárodní organizace, ale i jednotlivé firmy si uvědomují svůj nezanedbatelný podíl na naší budoucnosti. Mnoho firem cítí, že vytváření zisku nemůže být jejich jedinou prioritou, a proto do svého konceptu strategicky implementují nejen odpovědnosti vůči životnímu prostředí, ale také vůči společnosti, která firmu obklopuje. Mezi základní principy společenské odpovědnosti firem patří ekonomická, sociální a environmentální odpovědnost. Neodmyslitelnou součástí fungování firem jsou zájmové skupiny, mezi které patří například její zaměstnanci, zákazníci, management, vlastníci, dodavatelé, věřitelé, partneři a veřejný sektor.

Je velmi důležité, aby každý podnik uměl rozpoznat své klíčové zájmové skupiny. Tedy ty, kdo daný podnik nejvíce ovlivňují a to ať už pozitivně, ale i negativně. Díky správné identifikaci zájmových skupin, bude podnik umět nadefinovat svou CSR politiku a tím dosáhnout konkrétních výsledků. Pokud firma se svými stakeholdery spolupracuje, zapojuje je do určitého procesu a především pokud jim umí naslouchat, tak tento vztah může proměnit v řadu výhod. Společenská odpovědnost je dobrovolná koncepce, kterou společnosti realizují nad rámec legislativních povinností.

Výběr tématu je ovlivněn pracovní zkušeností v oblasti společenské odpovědnosti firem a to především v environmentálním sektoru a zájmem v oblasti gastronomie. CSR je v posledních letech postupně doceňovaná oblast především ve velkých korporátech a o to méně v malých a středních podnicích. Prvky CSR, jsou často vidět v malých a středních podnicích, ale většinou chybí jasně daný koncept, který naopak vyvažuje velký zájem o problematiku. Díky časté fluktuaci kvalitní pracovní síly a velké konkurenci v oblasti gastronomii, musí většina majitelů hledat nové cesty. Velkým trendem v oblasti gastronomie je zájem odpovědné chování ke svému okolí a udržitelnost. Restaurace se více zajímají nejen o své hosty, ale i o své zaměstnance a možnosti šetření energií a surovin. Většina úspěšných restaurací v České republice splňuje principy odpovědného chování.

Podniky Dudes&Barbies patří mezi ty úspěšně rostoucí a jsou v Praze dobře známy. Dudes&Barbies jsou často průkopníci nových trendů nejen v oblasti pohostinství. Být průkopníkem neznamená, že všechny jejich projekty mají vždy okamžitý přínos, ale z dlouhodobého pohledu jsou součástí jejich identity. Dudes&Barbies v období 2 let postupně rozjíždí čtyři nové velké projekty a díky tomu je nevyhnutelné navýšit stávající

počet zaměstnanců o novou kvalitní pracovní sílu. U této společnosti jsou prvky společenské odpovědnosti viditelné, ale postrádají koncept.

Obsahem této práce je zhodnocení současného stavu CSR ve vybrané společnosti a analýza vztahu zaměstnanců ke společenské odpovědnosti a posouzení, zdali a jak je tato odpovědnost ovlivňuje. Tento výzkumný projekt má potenciál poskytnout cenné poznatky, které nejenom přispějí k rozvoji společenské odpovědnosti ve zkoumané společnosti, ale také budou sloužit jako inspirace pro další podniky, které se zajímají o udržitelné a odpovědné podnikání nejen v oblasti gastronomie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit aktuální společensky odpovědné aktivity ve zvolené firmě a navrhnout vhodné změny a doporučení v dané oblasti. Dále je cílem práce posoudit vztah zaměstnanců ke společenské odpovědnosti ve vybrané společnosti i mimo ní. Dílčím cílem je zhodnotit, zdali jsou zaměstnanci vybrané společnosti dostatečně informováni o společensky odpovědných aktivitách a zdali je tato společnost v těchto aktivitách podporuje a motivuje. Dílčím cílem je rovněž zvážit, jak důležité je pro zaměstnance pracovní prostředí ve společnosti, ve které pracují.

2.2 Metodika

Teoretická část práce popisuje základy společenské odpovědnosti firem (CSR) a její oblasti. Práce vychází z rešerše dostupné literatury a odborných článků a vědeckých prací z elektronických odborných databází. Dalším využitým elektronickým zdrojem odborné literatury je Bookport. V této části práce jsou dále popsány jednotlivé zájmové skupiny a na základě komparace názorů jednotlivých autorů jsou blíže popsány kroky zavedení společenské odpovědnosti v organizaci a přínosy tohoto zavedení. Teoretická část podrobně popisuje aktuální trendy v oblasti CSR. Na základě rešerše, která je provedena v teoretické části, dochází k větší konkretizaci výzkumu a definuje směr praktické části.

První výzkumná část je zaměřena na jednotlivé CSR aktivity společnosti Dudes&Barbies. Informace jsou získány kvalitativní analýzou dostupných informací, primárně z webových stránek a sociálních sítí společnosti a jejích partnerů a dodavatelů. Nejvýznamnější část informací je získána na základě hloubkového rozhovoru s vedením společnosti. Hloubkový rozhovor se zaměřuje na aktuální společensky odpovědné aktivity, spolupráce a vize a cíle společnosti. Tímto kombinovaným přístupem je pravděpodobné, že výzkum poskytne komplexní a hlubší porozumění současnému stavu CSR podniku, což je klíčové pro následnou analýzu a formulování doporučení pro další rozvoj CSR strategií a aktivit.

Ve druhé výzkumné části je použita technika sběru dat dotazníkovým šetřením se zaměřením na zaměstnance vybraného podniku. Dotazník pro zaměstnance je sestaven na základě provedené analýzy současného stavu podniku. Otázky jsou koncipované tak, aby podpořily dosažení jednotlivých cílů práce. První část dotazníku identifikuje respondenta, druhá část zkoumá jeho obecné znalosti o konceptu CSR a třetí část se zaměřuje na CSR ve zkoumané společnosti. Dotazníkové šetření je anonymní a umožní získat efektivně data od cílové skupiny respondentů ve strukturované formě a relativně krátkém čase. Vybraná data z dotazníkového šetření jsou dále využity k bližší statistické analýze pomocí kontingenčních tabulek, což umožní odhalit vzory a trendy v odpovědích respondentů.

V závěru práce dochází k syntéze všech získaných informací z obou výzkumných částí. Tato syntéza slouží k identifikaci klíčových zjištění a trendů, na jejichž základě jsou navržena doporučení pro další rozvoj CSR strategie a aktivit společnosti Dudes&Barbies. Syntéza dat přináší komplexní pohled na současný stav CSR společnosti a umožňuje formulovat konkrétní opatření směřující k posílení její společenské odpovědnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost je dobrovolná činnost firem a v současné době neexistuje jedna ustálená celosvětová definice. Například Evropská unie vymezuje společenskou odpovědnost firem jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (EU Zelená kniha). Tím, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, tak dává prostor pro diskuzi a různé chápání a výklady tohoto tématu (Pavlík, 2010, s. 20). Kašparová (2013, s. 12) uvádí, že společenská odpovědnost, neboli CSR může být chápána jako ekonomika s novými rysy, kdy nejen vláda, ale i podniky jsou odpovědné za společenský blahobyt a ochranu životního prostředí.

Podle Kunze (2012, s. 14-15) celosvětová jednotná definice společenské odpovědnosti firem je v současné době v nedohlednu a to z důvodů šíře konceptu, který souvisí s celou řadou disciplín a tím, že je založena na dobrovolnosti. Dobrovolnost konceptu sebou přináší to, že nemá jasně vymezenou hranici a tím dává prostor k širokému chápání a interpretaci tohoto konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. Kunz se odkazuje na Dahlsruda, který vymezil pět základních oblastí: environmentální oblast, sociální oblast, ekonomická oblast, stakeholder a dobrovolnost. Dahlsrud ve své studii (*How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions, 2008*) zjistil, že se čtyři z těchto pěti oblastí vyskytují minimálně v 80% definic sociální odpovědnosti a tři z pěti dokonce v 97% definic.

Za „otce CSR“ je považován americký ekonom Howard Bowen, který propojuje odpovědnost korporací se společností a hájí obchodní etiku a schopnost reagovat na zainteresované strany. Podle Bowena (1953, s. 3-5) rozhodnutí a jednání podnikatelů neovlivňuje pouze samotné podnikatele či jejich společníky, zaměstnance a zákazníky, ale ovlivňuje životy a budoucnost nás všech. Podnikatelé často vidí pouze malou část toho, co ve skutečnosti mohou ovlivnit. Sečtením rozhodnutí malých i velkých podniků do značné míry ovlivňuje národní zájmy, jako je výše zaměstnanosti a prosperita, míra hospodářského pokroku, rozdělení příjmů mezi různé skupiny a organizace průmyslu a obchodu. Tato rozhodnutí mají významný vliv na morálku pracovní síly, uspokojení z práce, charakter spotřeb, osobní bezpečnost, míru využívání přírodních zdrojů a dokonce i na mezinárodní vztahy.

Už Carroll udával směr v konceptu společenské odpovědnosti, který vymezuje čtyři základní oblasti a to ekonomickou odpovědnost, zákonnou odpovědnost, etickou odpovědnost a odpovědnost dobrovolnou, kterou později označuje jako filantropickou odpovědnost. Tzv. Carrollova pyramida společenské odpovědnosti firem má jednoduchý rámeček, který vysvětluje, jak a proč by měly podniky soustředit principy CSR do středu svého

podnikání. Sociální odpovědnost se může stát realitou, pouze pokud se stane více manažerů morálních namísto amorálních nebo nemorálních (Carroll, 1991, s. 39-42).

Podle Blowfielda (2008, s. 7) se zpočátku společnost začala soustředit na role samotného vedení, tedy na to jak řídí své firmy a jak to vrací místní komunitě. Postupně hlavní zaměření společnosti se přesunulo z jednotlivců na chování firem jako na celek. Koncem devadesátých let se začal stále častěji objevovat pojem udržitelnost. Dosud aktuálním a velkým tématem je odpovědnost firem k životnímu prostředí a to nejen ve svém okolí. Leze říci, že společensky odpovědnou firmu můžeme definovat jako firmu, která je společensky odpovědná ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místní komunitě a životnímu prostředí.

Definice Zdražilové (2008, s. 5) je, že se jedná o široké pojetí a jde o dobrovolný závazek společností k vysokým etickým standardům v podnikání, minimalizaci negativních dopadů činnosti na životní prostředí, pěstování dobrých vztahů se zaměstnanci a podporu regionu, ve kterém firma podniká. Podobně jako udržitelný rozvoj se společenská odpovědnost opírá o tři základní pilíře a to ekonomický, ekologický a sociální. Některé zdroje základní tři pilíře doplňují o filantropickou a etickou odpovědnost. Tyto tři základní pilíře korespondují s třemi charakteristikami, třemi „Pé“, tzv. triple-bottom-line: profit (zisk)- ekonomická oblast, people (lidé)- sociální oblast, planet (planeta)- environmentální oblast.

Pavlík (2010, s. 20) se odkazuje na veřejně známé studie a průzkumy, ze kterých podle něj vyplývá, že společnost očekává od firem odpovědné chování. Také z výzkumů lze vyčíst, že odpovědné a etické chování ovlivňuje postavení firem na trhu, konkurenční boj a má vliv na zisk. Stakeholdery, tedy například potenciální zákazníci, zaměstnanci, obchodní partnery a představitelé veřejného prostoru, zajímá, jak se firma chová ke svému okolí. Firma by proto měla zohledňovat zájmy svých zájmových skupin. Jinými slovy podle Klause Schwaba *„Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“*

Společenská odpovědnost firem bezpochybně přináší řadu výhod. Jednou ze základních výhod může být úspora nákladů, kdy aktivity CSR vedou často k inovacím, které z dlouhodobého hlediska snižují náklady. Neméně důležité jsou implicitní náklady, tj. náklady obětované příležitosti, například budoucí náklady na odstranění znečištěných ploch, náklady související se snížením fluktuace zaměstnanců, náklady na budoucí spory, atd. Z dlouhodobého hlediska je důležitou výhodou zvyšování zisku, tato výhoda je ale podle některých autorů diskutabilní. V neposlední řadě mezi další výhody, které CSR přináší, jsou loajální a spokojení zákazníci a zaměstnanci, získávání konkurenčních výhod, získávání nových obchodních příležitostí, přilákání investorů, zvyšování výkonnosti dodavatelsko-obdobratelských vztahů a řízení rizik. Protože firma, která naslouchá svému okolí a bere v úvahu jeho zájmy, dovede předvídat možná rizika a okamžitě na ně reagovat (Pavlík, 2010, s. 32).

Kašparová (2013, s. 32-33) uvádí, že z jedním velkých milníků v Čechách v rozšiřování principů společensky odpovědného podnikání, je rok 1992, kdy bylo založeno BLF (Business Leaders Forum) z iniciativy několika významných českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum. BLF je sdružením českých a mezinárodních společností a firem, včetně malých a středních podniků, které prosazuje etické podnikání a principy společensky odpovědného podnikání. BLF podporuje spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem a stejně tak se snaží spojovat CSR manažery, vedení společností, akademiky a experty v CSR. Jedním z prvních úkolů BLF bylo zvýšit povědomí v Čechách o společenské odpovědnosti a jejich principech a to i za pomoci webových stránek csr-online.cz. Každoročně vyhlašují Cenu Futurum za inovativní projekty v environmentální oblasti a ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

Firemní identita a společenská odpovědnost firem

Podle Davida (1993, s. 11) je obzvláště důležité, aby se manažeři a vedoucí pracovníci v jakékoli organizaci shodli na tom, co je vizí podniku, které chtějí dlouhodobě dosahovat. Vize podniku by měla umět odpovědět na základní otázku: „Čím se chceme stát?“. Jasná vize dává základ pro vypracování komplexního prohlášení o poslání podniku. Jako první by mělo být stanoveno prohlášení o vizi firmy a z toho posléze prohlášení o poslání. Prohlášení o vizi by mělo být krátké, ideálně jedna věta a všichni manažeři by se měli podílet na vytváření tohoto prohlášení. Od vize společnosti se odvíjí její identita.

Firemní identita je nevyhnutelně spojena se společenskou odpovědností firem. Firemní identita je vnímaná jako komplexní obraz, který je tvořen prostřednictvím jednotlivých prvků. Nejčastěji je firemní identita chybně vnímána jako vizuální styl, ale to je pouze nejvíce viditelná část celkové identity. Mezi základní prvky patří například firemní design, komunikace, kultura a produkt či služba. Identita stejně jako každá osoba má specifické vlastnosti a charakteristiky. Součástí takové identity je filozofie a vize firmy, firemní historie, etické hodnoty všech lidí, kteří jsou její součástí. Nedílnou součástí identity je samotný rozvoj a růst firmy, který ovlivňuje finanční ukazatele firmy a její produktivitu a chování k zaměstnancům. S globalizací přichází i jisté problémy se ztrátou identity jedince i společnosti (Vysekalová, 2020, s. 10, 13, 42).

Mezi nejčastěji uváděné očekávané aktivity velkých firem, patří korektní chování ke svým zaměstnancům, ochrana životního prostředí a především pro mladé lidi jsou to pak aktivity, které se týkají vzdělání. Současně by firma měla posílit svou image, logo, aby podpořila a urychlila přehlednější identifikaci. Vytváření celkové image firmy by mělo být založeno na filozofii firmy (Vysekalová, 2020, s. 12).

Podle výzkumné organizace Ipsos je podstatné, aby se firmy zaměřily primárně na oblasti CSR, které souvisí s jejich byznysem, aby tak mohly dosáhnout hmatatelných výsledků. Například výrobní společnosti by se měly soustředit na nové udržitelné technologie a udržitelné nakládání s přírodními zdroji. Na druhou stranu firmy, které působí ve službách, by se měly realizovat například ve vzdělávacích programech a díky novým

technologíím zlepšovat kvalitu života a pomáhat znevýhodněným skupinám obyvatelstva. Dle výzkumu CSR & Reputation Research společností Ipsos z roku 2021 se poprvé na předním místě v Čechách umístil požadavek férovosti k vlastním zaměstnancům, což by mělo být základní pravidlo pro všechny společnosti. Z výzkumu dále vyplývá, že jako přidanou hodnotu jejich produktů či služeb vnímá odpovědnost a udržitelnost firem 72 % spotřebitelů a 44 % ji považuje za důležitý aspekt při nákupu. Za udržitelný nebo společensky odpovědný výrobek by připlatilo až 6 z 10 zákazníků, většinou ale maximálně 10 % navíc (Ipsos, 2022).

3.2 Oblasti společenské odpovědnosti firem

Alternativou k nejčastěji uváděnému rozdělení na sociální, ekonomickou a environmentální oblast lze použít rozdělení podle Steinerové. Autorka CSR dělí do čtyř skupin a to trh, pracovní prostředí, životní prostředí a místní komunitu. Z toho ekonomická oblast odpovídá trhu, sociální oblast odpovídá spojení pracovního prostředí a místní komunity a environmentální oblast odpovídá životnímu prostředí. Druhé rozdělení může být vhodnější a srozumitelnější při implementaci těchto aktivit do podniku (Steinerová, 2008, s. 5).

Podle Trnkové (2004, s. 7) ekonomická odpovědnost spočívá v zajištění užitečných výrobků a služeb pro společnost v požadovaném množství, kvalitě a za adekvátní cenu při realizaci přiměřeného zisku pro vlastníky. V této oblasti je nutné dodržovat podnikatelský kodex, transparentnost, odmítání korupce a udržovat dobré vztahy se stakeholdery. Sociální odpovědnost respektuje potřeby a zájmy lidských zdrojů. Do této oblasti spadá firemní filantropie, vztahy se stakeholdery, zdraví a bezpečí zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, rovné příležitosti pro muže i ženy a znevýhodněné, jistota zaměstnání a lidská práva. Environmentální zodpovědnost spočívá v zabránění vzniku nežádoucích externalit a v realizaci proaktivních environmentálních opatření. Jedním z hlavních úkolů firem je snižování spotřeby energií a s tím související produkci CO₂, snižování spotřeby vody a produkce odpadů a recyklace.

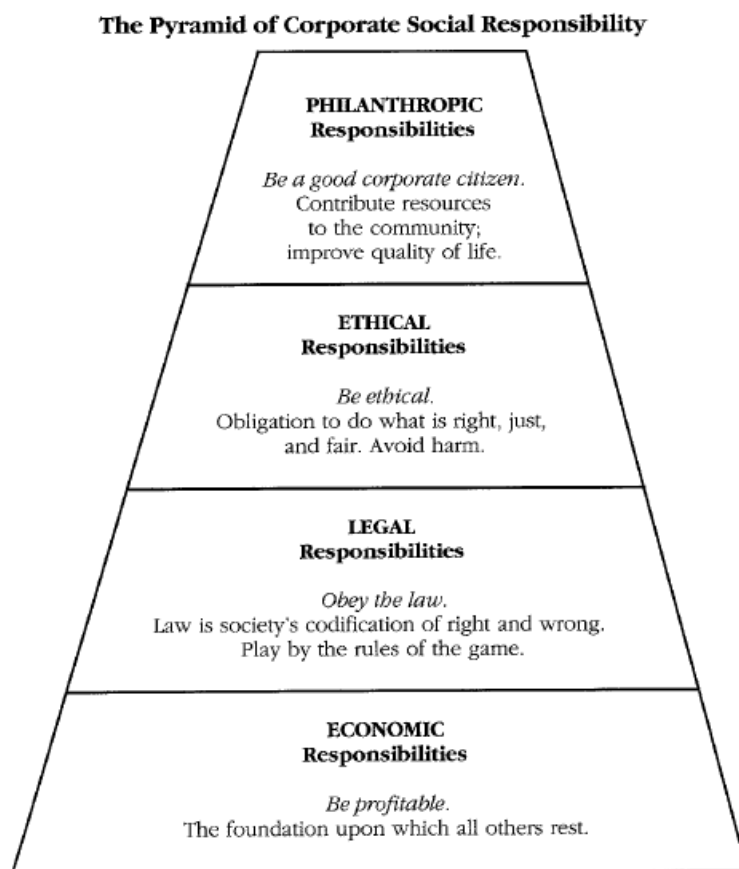
Podle Kuldové (2012, s. 14) společnosti, které přijmou zásady udržitelnosti, tím dobrovolně přijímají vysoké etické standardy, pečují o své zaměstnance, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, drží dobré vztahy se stakeholdery a přispívají na podporu regionu, v němž podnikají. Přijetím zásad udržitelnosti společnosti odlišuje od konkurence a dává možnost se stát atraktivním zaměstnavatelem a pro ostatní firmy žádaným partnerem.

Carrollova pyramida společenské odpovědnosti organizací je považována za počátek konceptu CSR a z této teorie čerpá velké množství autorů, kteří se zabývají společenskou odpovědností. Podle Carrolla (1991, s. 40) má-li být CSR přijata odpovědným obchodníkem, měla by být koncipována tak, aby zahrnovala celou škálu společensky odpovědných aktivit. Pyramida, tak zahrnuje čtyři základní oblasti společenské odpovědnosti a tvoří tak celkovou

konceptu CSR: ekonomickou, legální, etickou a filantropickou. Tyto čtyři kategorie nebo složky CSR lze vizualizovat jako pyramidu, kdy od vrchu dolů je filantropická, etická, legální a ekonomická odpovědnost. Všechny tyto druhy odpovědnosti do určité míry vždy existovaly, ale teprve v posledních letech zaujímají významné místo etické a filantropické funkce. Podle Carrolla si každá z těchto čtyř kategorií zaslouží bližší zaměření.

Zdroj: (Carroll, 1991)

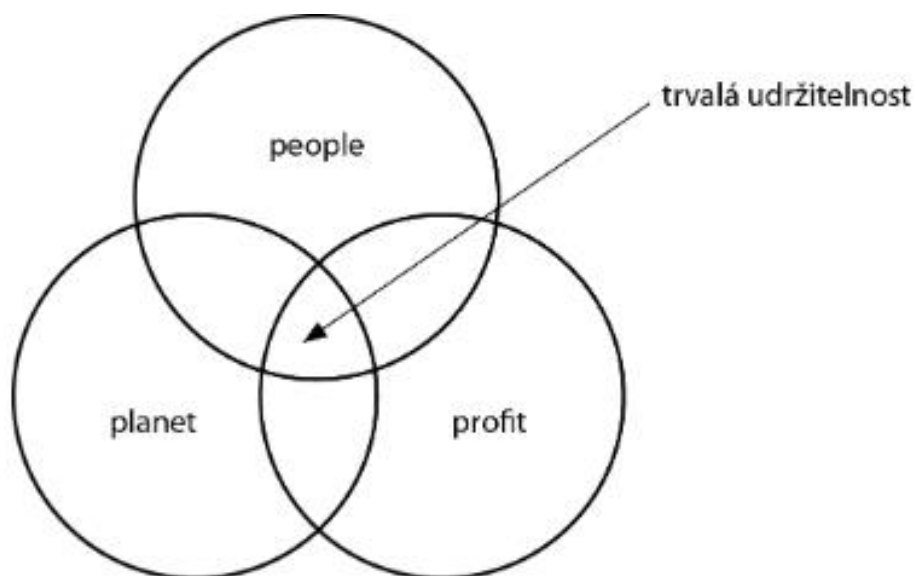
Obrázek 1 Carrollova pyramida společenské odpovědnosti organizací



John Elkington v polovině 90. let zahrnul nový koncept TBL (triple bottom line) do měření udržitelnosti nad rámec tradičních měření zisků, zahrnuje environmentální a sociální dimenze. TBL se zaměřuje na investiční výsledky s ohledem na výkon v rámci vzájemně propojených dimenzí zisků, lidí a planety. Firma, která se zaváže ke konceptu společenské odpovědnosti, tak respektuje současně všechny 3P- people-lidé, planet -planeta, profit-zisk. Tento koncept změnil způsob jak společnosti, neziskové organizace a stát mohou měřit udržitelnost, výkonnost projektů a opatření. Kromě měření udržitelnosti koncept umožňuje organizacím vhodné a flexibilní uplatnění a to podle specifikací jejich potřeb. Zavedení tohoto konceptu do praxe sebou nese výzvy jako je například rozhodnutí o způsobu měření všech tří kategorií nebo nalezení vhodných dat k výpočtu státních nebo projektových

příspěvků na udržitelnost. Přínosem, který TBL přináší, je vyhodnocení důsledků jejich rozhodnutí dlouhodobě dopředu (Indiana Business Research Center, 2011, s. 1-8).

Obrázek 2 „Triple-bottom-line“



Zdroj: (Kunz, 2012)

Někteří autoři, jako Tetřevová (2017, s. 93-94), dělí sociální odpovědnost podle Carrollova pyramidu, kdy vedle sociální, ekonomické a environmentální oblasti uvádí etickou a filantropickou oblast. Etická oblast zahrnuje aktivity, které jsou zainteresovanými stranami očekávané, oproti tomu filantropická oblast zahrnuje aktivity, které jsou považovány za žádoucí na rozdíl od ekologické a právní oblasti, kde jsou aktivity požadované. Etická odpovědnost obsahuje aktivity, jejichž cíle jsou nad rámec zákonné povinnosti. Aby mohly společnosti komunikovat své etické standardy směrem k zainteresovaným stranám, je klíčové vytvořit a zároveň implementovat tzv. etický kodex podniku. V etickém kodexu podniku jsou například aktivity jako vyhýbání se korupci a diskriminaci, spravedlivý přístup, respektování autonomie, odmítání dětské práce, dodržování pravidel o ochraně důvěrných a interních informací. „Etická odpovědnost ztělesňuje ty standardy, normy nebo očekávání, které odrážejí zájem o to, co spotřebitelé, zaměstnanci, zainteresované strany a komunita považují za spravedlivé nebo v souladu s respektem nebo ochranou morálních práv zúčastněných stran“ (Carroll, 1991, s. 41).

Filantropií se rozumí souhrn chování a činností, které vedou k vědomé podpoře potřebných lidí. Firemní filantropie je pak tedy dobrovolné zapojení firem do veřejně prospěšných aktivit. Všechny tyto aktivity mají za cíl pomoci druhým, zejména pak neziskovým organizacím a tím tak podpořit zlepšení kvality života jednotlivcům či celé společnosti. Mezi filantropické aktivity patří firemní dobrovolnictví, firemní dárcovství anebo vlastnění uměleckých sbírek (Tetřevová, 2017, s. 110). „Filantropie zahrnuje takové

podnikové akce, které jsou reakcí na očekávání společnosti, že podniky budou dobrými korporátními občany. Tyto akce zahrnuje aktivní zapojení do činů nebo programů na podporu lidského blaha nebo dobré vůle“ (Carroll, 1991, s. 42).

3.2.1 Ekonomická oblast

Ekonomická oblast je pro většinu podniků tou zásadní. Díky konceptu CSR byly tyto cíle rozšířeny z původních pouze ekonomických. Friedman (1970) byl toho názoru, že by se podniky měly soustředit primárně na ekonomické cíle a až podle ekonomického výsledku využít zisky na realizaci ostatních společensky odpovědných aktivit. Zasadil názor, že jedinou společenskou odpovědností je maximalizace zisku. S tímto argumentem však řada odborníků nesouhlasí. Většina odborníků je toho názoru, že podniky, které jsou společensky odpovědné, tak neřeší problémy s kvalifikovanou pracovní silou, přitahují zákazníky a zlepšují svojí pozici na trhu při vyjednávání s investory a vládou a tím zlepšují svou ekonomickou výkonnost (Tetřevová, 2017, s. 47).

Podle Tetřevové (2017, s. 48-49) primární aktivitou ekonomické odpovědnosti firem je dlouhodobé dosahování zisku, z čehož lze dotovat ostatní společenské aktivity, aniž by byla ohrožena existence podniku. Krom běžných aktivit lze v rámci společenské odpovědnosti ještě uplatnit specifické aktivity, mezi které například patří: uplatnění principů dobrého řízení, poskytování kvalitních a bezpečných výrobků, posilování vztahů se zákazníky, posilování vztahů s investory a akcionáři a posilování dodavatelsko-odběratelského vztahu. Specifické aktivity v sobě mají neekonomický přesah.

Kunz (2012, s. 21) do této oblasti zařazuje firemní etický kodex, kde se firma vymezuje vůči korupci a podle pravidel v kodexu se chová eticky. Společnosti také čím dál častěji uplatňují principy dobrého řízení a správy. Společensky odpovědné podniky zastávají transparentnost organizace a její důvěryhodnost vůči svým stakeholderům. Transparentnost a informovanost se očekává i vůči akcionářům a vlastníkům. Díky kvalitním službám a výrobkům za přijatelnou cenu se snaží společnosti udržovat dlouhodobé zákazníky. Dlouhodobý vztah s dodavateli si mohou podniky zajistit svou dobrou platební morálkou. V neposlední řadě mezi principy odpovědného chování patří respektování ochrany duševního vlastnictví a inovace a udržitelnost.

Za výchozí strategické prvky etického řízení společnosti považuje Rolný (2014, s. 86-90) také zavedení etického kodexu společnosti a stanovení klíčových hodnot společnosti. Etický kodex se po oznámení stává veřejným morálním závazkem organizace a ztvrdzuje veřejný závazek organizace ke společenské odpovědnosti. Dále kodex také napomáhá objasnit morálně problematické otázky, jako je získávání darů od jiných subjektů na trhu a jak čelit neetickým požadavkům uvnitř společnosti i z vnějšího protřídí. Jedná se o tzv. *“systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které definují a upravují vztahy mezi členy určité komunity.“*

Podle Torugsa (2012, s. 485) proaktivní CSR, které podporuje ekonomický růst a prosperitu by mělo předcházet problémům s ekonomickou odpovědností, které mohou nastat při interakci se zákazníky, dodavateli a akcionáři na trhu. Taková aktivita pak převyšuje problematiku krátkodobé maximalizace zisku a klade důraz na dlouhodobou výkonnost související s efektivní tvorbou a distribucí zboží a služeb, které zvyšují životní úroveň na místní i globální úrovni. CSR se věnuje aktivitám jako je dlouhodobá ziskovost firem, firemní růst díky podpoře inovací, efektivnost a tvorba bohatství.

Steinerová (2008, s. 6) ekonomický pilíř definuje jako oblast trhu a uvádí, že v rámci tržního prostředí se o od odpovědné firmy očekává férové a transparentní podnikání a udržování dobrých vztahů s investory, zákazníky, obchodními partnery a dodavateli. Podobně jako většina autorů i Steinerová uvádí, že odpovědné chování firmě přináší dlouhodobě spokojené a loajální zákazníky, odlišení se od konkurence, budování dobrých vztahů s dodavateli a partnery, zvýšení výkonnosti dodavatelského řetězce. Aktivity spojené s tržním prostředím jsou například marketingová a reklamní etika, spolupráce na CSR projektech s jinými podniky, včasné placení faktur, poskytování přesných informací o výrobcích a službách, evidence řešení stížností, firemní politika, která zajišťuje etické jednání.

3.2.2 Sociální oblast

Podle Kunze (2012, s. 23) v rámci odpovědnosti firem je sociální oblast spojována se zaměstnanci a jejich pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Je důležité, aby si firmy uvědomovaly, že spokojený a motivovaný zaměstnanec přináší pro firmu mnoho benefitů a je klíčem k úspěšnému fungování firmy. Velké množství výzkumů tento fakt potvrzuje, například dopomáhá k dobré pověsti zaměstnavatele a udržuje se tak na přední pozici na trhu práce, podporuje vyšší loajalitu zaměstnanců, nižší fluktuaci a vyšší výkonnost (Pavlík, 2010, s. 51). Aktivity v sociální oblasti společenské odpovědnosti napomáhají k podpoře motivace a kreativity, což má pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců. V dnešní době je hlavním úkolem manažerů motivovat své zaměstnance, protože správně motivovaný zaměstnanec s jasně definovanými cíli směřuje k dosažení těchto cílů efektivněji a úspěšněji. Cílem je mít spokojené zaměstnance a to může zahrnovat vztah zaměstnanců například ke své profesi, vykonávané práci, pracovnímu zařazení, pracovnímu prostředí, pracovišti a pracovnímu kolektivu (Tetřevová, 2017, s. 63).

Torugsa (2012, s. 495-497) uvádí, že součástí sociální oblasti je například zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, investice do školení a rozvoje zaměstnanců, rovnost pracovních příležitostí na pracovišti ať už mezi muži a ženami nebo zdravotně znevýhodněných, zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. Do sociální oblasti dále spadá vytvoření vhodných podmínek pro skloubení pracovního a soukromého života zaměstnanců, sponzorování aktivit místní komunity, zapojení se do filantropických a

charitativních aktivit, zvážení zájmů zainteresovaných stran při investičním rozhodování prostřednictvím formálního sociálního dialogu.

Do společenské oblasti lze zařadit například vytváření podmínek k tomu, aby zaměstnanci byli schopni sladit svůj pracovní a osobní život. K nástrojům, které tomu mohou napomoci, patří například pružná pracovní doba, práce z domova, udržování kontaktu se zaměstnanci na rodičovské dovolené a informovanost těchto zaměstnanců, firemní školky, právní pomoc či obecně pomoc v těžké životní situaci. Velkým dlouhodobým přínosem je zpravidla podpora rozvoje lidského kapitálu, tedy podpora vzdělávání, rozšiřování znalostí a dovedností a zvyšování kvalifikací. Zaměstnanecská politika zahrnuje přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnanecských výhod nad rámec legislativy, například: možnost společenského vyžití, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, program zdraví, příspěvek na dovolenou, odměny k významným životním jubileím, využití cafeterie systému (zaměstnanci si mohou sami vybrat výhody, které jsou jim nabízeny). Respektování principu rovných pracovních příležitostí pro všechny a to nejen mezi muži a ženami, ale ve vztahu bez ohledu na etnický původ, sexuální orientaci, věk, národnost, víru, zdravotní postižení, atp. K této problematice přistupuje ještě širěji a cíleně, a snaží se prosazovat pravidla různorodosti tzv. Management diversity. Ve firmách, kde se uplatňuje tento management, dochází často k vzájemnému obohacování, růstu empatie a vzájemné toleranci mezi členy těchto různorodých týmů. Firmy, které se chovají společensky odpovědně, se hlásí k boji proti mobbingu, proti sexuálnímu harašení a obtěžování, k zákazu dětské práce, k humanizaci práce a různorodosti, k ochraně práce a péče o zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců. Na pracovišti jsou respektována a dodržována lidská práva. V rámci zdravé podnikové kultury, mají zaměstnanci prostor vyjádřit své obavy a názor (Kunz, 2012, s. 23-24).

Přínosy z nadstandardní péče pro zaměstnance, které uvádí Tetřevová (2017, s. 63-73), vedou ke zvýšení jejich sebevědomí, motivaci, pocitu jistoty a bezpečí a celkové spokojenosti z práce. Výkonnost zaměstnanců pozitivně ovlivňuje i možnost jejich zapojení do řízení firmy. Spokojení zaměstnanci jsou vůči firmě loajální, nepodléhají často stresu a lépe zvládají změny. Pro zaměstnavatele to mohou být přínosy, které vedou k úsporám nákladů na přijímání, adaptaci a zaškolování nových zaměstnanců a to například díky kvalitní péči o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, čímž mohou předcházet různým úrazům, které vedou k omezení či ztrátě pracovní síly.

Evropská komise vydala 20 zásad evropského pilíře sociálních práv, které si kladou tři ambiciózní cíle: 78% zaměstnanost ve věku od 20 do 64 let, 60% účast na odborné přípravě a snížení počtu osob ohrožených chudobou o 15 milionů. Tyto cíle mají být splněny do roku 2030 a směřují k tomu vytvořit silnou sociální Evropu, která bude spravedlivá, inkluzivní a plná příležitostí. Na základě toho byl sestaven akční plán, který se opírá o tři pilíře: rovné příležitosti a přístup na trhu práce, sociální ochrana a začleňování a spravedlivé pracovní podmínky. *„Klíčem konkurenceschopného hospodářství je kvalifikovaná*

inovativní pracovní síla schopná přizpůsobovat se zelené a digitální transformaci a utvářet ji“ (Evropská komise, 2021, s. 1-20).

Psychosociální rizika a související důsledky pro duševní a fyzické zdraví podle EU-OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) spadají mezi ty nejvýznamnější problémy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Nejen že psychosociální rizika mají přímo dopad na zdraví jednotlivce, ale z širšího pohledu mohou mít i negativní vliv na efektivnost společnosti a národní ekonomiku. Psychosociální rizika jsou způsobena nesprávnou organizací a uspořádáním práce a nesprávným řízením. Mezi nesprávné pracovní podmínky podle OSHA patří nadměrná pracovní zátěž, nedostatečné zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, jež je ovlivňují, nejasné a protichůdné požadavky, nedostatečný vliv na způsob výkonu práce, špatně řízená organizační změna, nejistota pracovního místa, neúčinná komunikace, chybějící podpora ze strany managementu nebo kolegů, psychické a sexuální obtěžování, apod. (EU-OSHA, 2018, s. 11-14).

3.2.3 Environmentální oblast

Některé zdroje se shodují stejně tak jako Torugsa (2012, s. 495-497), že oblast životního prostředí jde nad rámec dodržování předpisů. Tato oblast se zaměřuje na inovace, ekologickou účinnost, prevenci znečištění a vedení v oblasti životního prostředí s cílem minimalizovat ekologický dopad firmy během celého životního cyklu produktu. Dále do environmentální oblasti řadí aktivity jako je provádění pravidelných environmentálních auditů, nákupní kritéria zahrnující ekologické požadavky, environmentální školení zaměstnanců, filtry a kontroly emisí a vypouštění, program pro recyklaci vody, program recyklace/znovupoužití odpadů, zvýšení energetické účinnosti snížení nebo náhrada nebezpečných chemikálií či materiálů, systematické třídění nebezpečného odpadu, využívání environmentálních certifikací, využívání produktů a výrobních procesů pro minimalizaci ekologické stopy během celého životního cyklu produktu.

Podle Tetřevové (2017, s. 77) je součástí environmentální oblasti odpovědnost vůči přírodě a životnímu prostředí, kdy této oblasti je věnována pozornost zejména v posledním desetiletí. Tato oblast patří k neodmyslitelnému základu a je nezbytnou podmínkou pro plnění celého konceptu. Na rozdíl od předchozích dvou oblastí u této nelze úplně přesně definovat své stakeholdery, lze jí tedy vnímat spíše abstraktně. Environmentální odpovědnost působí na atmosféru, půdu, vodní zdroje, faunu a floru a další složky prostředí. Odpovědnost vůči životnímu prostředí, začala nabývat významu ve chvíli, kdy lidská činnost začala narušovat přirozenou rovnováhu a za největší viníky jsou označovány právě podniky. Podniky, které způsobují nadměrnou výrobu a tím podporují nadměrnou spotřebu a vznik odpadu.

Kunz (2012, s. 25) uvádí, že v posledních letech aktivity v této oblasti výrazně vzrostly a to převážně díky reakcím na vládní nařízení a regulace. Vedení firmy by si mělo být vědomo toho, že odpovědnost firmy v environmentální oblasti je potřeba uplatňovat

nejen uvnitř firmy, ale zejména vůči svému okolí, které firma svým fungováním ovlivňuje. Společnost by se měla soustředit na aspekty, které svým podnikáním nepříznivě ovlivňuje a snažit se je proaktivní politikou eliminovat. Činnosti, které uvádí Kunz (2012, s. 25) v této oblasti, jsou například: omezování negativních dopadů na životní prostředí, ekologická politika firmy, environmentální management v souladu s mezinárodními a národními standardy, investice do ekologických technologií, monitorování a vyhodnocování vlivu firmy na životní prostředí, ochrana přírodních zdrojů, odpadové hospodářství, dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovým odpadem, minimalizace dopravní zátěže a též zohlednění těchto principů při výběru dodavatele.

Tetřevová (2017, s. 77-78) motiv odpovědného environmentálního chování rozděluje do ekonomické oblasti, kde je hlavní záměr zisk a do sociálně politické oblasti. Ekonomický motiv v environmentálním chování mohou mít výrobky, které napomáhají pozitivní image a zvyšují konkurenceschopnost podniku. Sociálním motivem je dostat na svou stranu místní komunitu a nestátní neziskové organizace tím, že jim vychází vstříc a snaží se vyhovět jejich požadavkům v oblasti ochrany životního prostředí. Podniky v rámci hledání řešení prostřednictvím výzkumu a vývoje přichází s řadou inovací v této oblasti. Jako politické motivy lze označit vztahy s vládou v rámci dodržování environmentálních právních norem a regulačních nástrojů. Pro případ, že budou potřebovat podpořit v budoucnu své aktivity, tak se snaží zohledňovat požadavky místních politických uskupení.

Podle Prskavcové (2008, s. 18) je dodržování principů trvale udržitelného rozvoje nezbytnou součástí každého subjektu, který tím může zajistit lepší život pro přítomné i budoucí generace. Tyto principy by měli dodržovat jednotlivci, ale i podniky, které mohou díky zavedení principů na ochranu životního prostředí přispět nejen k výraznému zlepšení životního prostředí ve svém okolí, ale také z toho mohou získávat benefity jako je například snižování nákladů nebo získání dobrého jména. Autorka se ztotožňuje s výrokem, že „*Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím.*“ WCED (Western Cape Education Department). V této oblasti se společnosti zaměřují primárně na snižování negativních dopadů své činnosti na životní prostředí. Prostřednictvím environmentálních manažerských systémů firmy aktivně sledují a řídí dopady své činnosti na životní prostředí například omezováním emisí, ochranou přírodních zdrojů, ochranou zdraví pracovníků.

Mezi nástroje environmentální politiky patří environmentální strategie, environmentální audit, kritéria při výběru dodavatelů a spolupráce, zapojení stakeholderů, environmentální školení, opatření pro snižování uhlíkové stopy, informace o environmentální politice a využití norem ISO (ISO 14001, EMAS). Další oblastí je energie a voda, kde jsou aktivity zaměřené na úsporu energie, obnovitelné zdroje, úsporu vody a užitkovou vodu. Další aktivity, které spadají do tohoto pilíře, je třídění odpadu, minimalizace odpadu, optimalizace logistiky, podpora ekologicky šetrné cesty do zaměstnání, minimalizace obalových materiálů, nákup od místních dodavatelů, atp. (Prskavcová, 2008, s. 19).

Stejně jako Torugsa (2012, s. 495-497), uvádí Tetřevová (2017, s. 79-80), že kromě toho, že by se společnosti měly chovat v souladu s právními povinnostmi v oblasti environmentální legislativy, tak se očekává, že environmentálně odpovědné společnosti jednají nad rámec legislativních povinností. Odpovědné firmy prosazují v rámci kultury podniku například úsporu energií a ostatních zdrojů, minimalizaci odpadů a recyklaci, bezpečné zacházení s rizikovými látkami, podporu investic do čistých technologií. Mezi vnější opatření lze zařadit například podporu zachování zdrojů a přírodní diverzity, prevenci a nápravu negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu. Dále by se měly starat o zajištění souladu s principy udržitelného rozvoje, udržitelné výroby a spotřeby a dalšími dobrovolnými standardy. Zásadním přínosem pro veřejnost a celou planetu, které environmentální chování přináší, je zdravé a rozmanité životní prostředí, zabezpečující trvalé podmínky k životu.

Environmentální odpovědnost se netýká pouze podniků zaměřených na výrobu, ale i podniků nevýrobních, které se mohou zapojit například snižováním spotřeby vody, energií a tříděním odpadu. Odpovědné firmy jdou i příkladem svým zaměstnancům, kteří odpovědné chování přenáší i do svých domácností. Dále je důležitá odpovědnost vůči vládě a místní komunitě, což například zahrnuje aktivity firemní filantropie, rozvoj dobrých vztahů mezi firmou a vládou na národní či regionální úrovni, harmonizace podnikových a komunitních potřeb, zohlednění komunitních potřeb ve firemní strategii CSR a rozeznání a definování široké škály zájmových skupin (Kunz, 2012, s. 26).

3.3 Stakeholderi

Klíčovou rolí ve společenské odpovědnosti firem hrají zájmové skupiny, které mohou být ovlivněny jejich aktivitami tzv. stakeholderi. Za stakeholdery se dají považovat současné i potenciální subjekty, které jsou nějakým způsobem zainteresovány a ovlivněny jednáním firem. Dá se říct, že stakeholder je subjekt, který představuje pro firmu určitou příležitost nebo ohrožení. Tyto skupiny nebo subjekty, ať už přímo nebo nepřímo ovlivňují chod firem a současně jsou ovlivňovány jejich fungováním a působením. Každá firma má jiný okruh zájmových skupin a je důležité, aby tyto skupiny uměla identifikovat (Tetřevová, 2017, s. 21).

První, kdo formuloval teorii stakeholderů v 80. letech, byl americký filozof R. Edward Freeman (1984) ve své knize *Strategic Management A Stakeholder Approach*. Hlavním impulsem pro vybudování struktury stakeholderů byla nutnost reagovat na obavy manažerů, kteří museli čelit rychle přicházejícím změnám na trhu, ve společnosti a environmentálním změnám. Tradiční strategické rámce neuměly manažerům pomoci rozvíjet nové strategické směry, ani jim nepomáhaly pochopit, jak vytvářet nové příležitosti uprostřed tolika změn. Reakcí na tuto výzvu byl přístup zainteresovaných stran. Tento přístup se snažil rozšířit koncept strategického řízení tím, že definoval stakeholdery jako „jakékoli skupiny nebo jednotlivce, kteří jsou ovlivněni nebo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace“ (Freeman, 1984, s. 5).

Myšlenka stakeholderského přístupu ve strategickému managementu poukazuje na to, že manažeři musí formulovat a implementovat procesy, které uspokojí všechny a pouze skupiny, které mají v podnikání podíl. Základním úkolem v tomto procesu k dosažení dlouhodobého úspěchu firmy je řídit a integrovat vztahy a zájmy akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, komunit a dalších skupin. Přístup stakeholderů klade důraz na aktivní řízení podnikatelského prostředí, vztahů a prosazování společných zájmů (Freeman, 1984, s. 12).

Podle Roubala (2006, s. 25) za stakeholdera bývá označována zájmová skupina, zainteresovaný jedinec, participující skupina nebo třetí osoba v podnikání. Obecně lze zařadit do této zájmové skupiny zaměstnance, akcionáře, zákazníky, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, media, odbory a mezinárodní organizace. Celá teorie se neustále rozšiřuje, a proto bývají i mezi odborníky rozdílné názory, co lze ještě mezi stakeholdery zařadit. Tato teorie sleduje zájmy a souvislosti subjektů, které působí v určitém prostoru daného podniku a snaží se současně popsat roli všech relevantních a aktivních faktorů. Teorie má za úkol identifikovat systémovou odpovědnost všech zúčastněných stakeholderů. Každý stakeholder primárně sleduje své zájmy, které mohou být částečně komplementární, konkurenční až antagonistické.

Částek (2010, s. 26) se odkazuje na model tří atributů podle Mitchella (1997), který umožňuje nejen rozlišit, kdo je a kdo není stakeholder pro danou organizaci, ale umožňuje je dále členit na potenciální, skutečné, latentní, apod. Tento model sestavil Mitchell, aby odpověděl na dvě základní otázky: „Kdo to je stakeholder?“ a „Komu by měl management věnovat svou pozornost?“ Jeho model se skládá ze tří atributů, které jsou moc, legitimita a naléhavost. Podle tohoto základu se stakeholderi dělí na „ovlivňovatele“, tedy ti, co mají moc ovlivnit a „žadatele“, ti, co mají legitimní nárok za organizací. Třetím kritériem je urgency, tedy naléhavost.

Níže z obrázku, Mitchella (1997, s. 867-874) modelu tří atributů je dobře čitelné, jak se dále dělí skupiny stakeholderů. Číslo 1,2 a 3 označuje tzv. latentní stakeholdery. Do této třídy se řadí skupiny s nižší pozorností manažerů, kteří prioritně uspokojí stakeholdery z jiné skupiny, protože se dotýkají pouze jednoho ze tří atributů. Podle autora terminologie sem spadají skrytí stakeholderi, kteří vládnou pouze mocí, podmíněni, jejichž vztah je pouze legitimní a nárokový, kteří mají sice urgentní požadavky, ale nevládnou mocí a nemají ani legitimní základ. Další skupina s číslem 4,5 a 6 jsou stakeholderi očekávající pozornost, kteří se dotýkají dvou ze tří atributů. Tato skupina má podstatně vyšší prioritu, než ta první a očekává se bližší vztah mezi nimi a manažery. Dominantní stakeholderi vládnou mocí a jejich požadavek je legitimní, závislí stakeholderi, kteří naopak moc nemají, ale jejich požadavky jsou legitimní a naléhavé a třetí jsou nebezpeční stakeholderi, kteří mají naléhavé požadavky a mají moc, ale nejsou legitimní. Posledním typem jsou definitivní stakeholderi, označení číslem 7. Tato skupina jako jediná zasahuje do všech tří atributů. Požadavky definitivních stakeholderů mají u manažerů nejvyšší prioritu a očekávají pozornost.

Obrázek 3 Typologie stakeholderů podle Mitchella



Zdroj: (Mitchell, 1997)

Primární a sekundární

Přestože okruh stakeholderů bývá pro většinu podniků stejný, tak ale jejich struktura, váha, vliv a přínos je často odlišný. Běžně se lze setkat s velkým množstvím různého členění, ale v zásadě základní bývá podle významu vlivu na podnik. Podle Kunze do primárního sektoru spadají významní stakeholderi, například zaměstnanci, akcionáři, zákazníci a dodavatelé. Například vláda, nátlakové a zájmové skupiny, občanská sdružení a obchodní sdružení spadají do sekundární skupiny. Ačkoliv sekundární stakeholderi nemají v podniku určitý vklad jako primární, tak mívají značný vliv (Kunz, 2012, s. 30).

Clarkson (1995) označuje primární stakeholdery ty, bez jejich spolupráce by podnik nemohl dlouhodobě přežít, tedy vlastníky, věřitele, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, stát a komunitu. Mezi primárními stakeholdery a podnikem je velká vzájemná závislost. Pokud je některá skupina primárních stakeholderů, jako jsou například zákazníci nebo dodavatelé, nespokojen a odstavena z podnikového systému, může to způsobit velké a nevratné škody pro podnik. Jako sekundární označuje subjekty, které jsou ovlivněny nebo ovlivňují podnik, ale zároveň mezi nimi a podnikem neexistují žádné transakce a nejsou pro podnik životně důležité. Jako příklad uvádí media a speciální zájmové skupiny. Korporace není pro své přežití závislá na sekundárních skupinách zainteresovaných stran, ale taková skupina může způsobit společnosti značné škody. Sekundární stakeholderi mohou aktivně vystupovat proti politice nebo programům, které korporace přijala, aby splnila své povinnosti nebo uspokojila potřeby a očekávání svých primárních stakeholderů.

Skuteční a potenciální

Už Mitchell (1997)C si pokládal otázku, zda určitý subjekt může být považován za stakeholdera podniku, když mezi nimi neexistuje konkrétní vztah v daném okamžiku. „*Skutečný stakeholder je takový subjekt, který v daném časovém okamžiku splňuje podmínky na stakeholdera kladené. Potenciální je pak subjekt, který je může splnit v budoucnu, obvykle když nastane spouštěcí moment*“. Podmínky kladené na stakeholdery jsou chápány jako atributy podle Mitchellova modelu tří atributů. Ten, kdo splňuje pouze jeden nebo dva atributy, je pak chápán jako potenciální stakeholder. Otázkou je, zdali je vhodné potenciální stakeholdery považovat za stakeholdery, v tomto se názory autorů různí. Je ale podstatné si uvědomit, že není úplně správné v dnešní zrychlené době opomíjení potenciální stakeholdery, protože se mohou velmi rychle stát stakeholdery skutečnými (Částek, 2010, s. 30-31).

Dobrovolní a nedobrovolní

Clarkson (1995) se také zabýval dobrovolností, podle něj nemusí být každý stakeholder ve vztahu k podniku dobrovolně. Stakeholder se většinou uvádí, jako někdo kdo od podniku přijímá, ale zároveň mu i něco přináší. Nedobrovolný stakeholder je většinou s podnikem v pasivním vztahu a často jedině, co podniku dává ke svému prospěchu je tolerance jeho existence. Částek jako příklad uvádí obyvatele centra města Ústí nad Labem, v jejichž blízkosti je postavena chemička, ale jejich vztah k podniku není dobrovolný (Částek, 2010, s. 30).

Interní, interface a externí

Dále lze stakeholdery rozdělit na externí a interní a Mayers (2005) ještě uvádí třetí skupinu a to intraface, neboli stakeholderi na rozhraní. Mayers to vysvětluje na příkladu nemocnice, kdy interní stakeholderi jsou taková skupina, která působí zcela v rámci hranic organizace, např. správci, administrativní pracovníci, zdravotní sestry, personál ve stravování, úklidový personál atd. Zúčastněné strany na rozhraní jsou ty, které fungují jak interně, tak externě ve vztahu k organizaci. Mezi hlavní kategorie zúčastněných stran rozhraní patří správní rada a zdravotnický personál. Externí zainteresované strany spadají ve svém vztahu k organizaci do tří kategorií. Ti, kteří organizaci poskytují vstupy – členové nebo pacienti, třetí strany, plátcí a prodejci vybavení a materiálu. Ti, kteří soutěží s organizací o členy, pacienty a zdroje. Osoby se zvláštním zájmem o fungování organizace – Hospodářská komora nebo organizace ekonomického rozvoje. Je třeba mít na paměti, že rozsah zúčastněných stran a role, které hrají, nejsou statické a mohou se v průběhu času měnit.

Srpová (2010, s. 29) uvádí rozlišení stakeholderů do dvou skupin, interní a externí. Interní jsou zainteresované skupiny se specifickými požadavky. Mezi interní patří vlastníci, management, zaměstnanci a jejich rodiny a odbory. Externími subjekty jsou zákazníci, dodavatelé, místní společenství, konkurence, instituce státní správy, media a orgány samosprávy.

3.3.1 Vymezení klíčových stakeholderů

Každý podnik by si měl umět odpovědět na základní otázky a to: Kdo jsou naši stakeholderi? Jaká je jejich důležitost-kdo patří mezi klíčové? Jaká jsou jejich očekávání a zájmy? Jaký je jejich vliv na naše podnikání? Jak s nimi nejlépe komunikovat (Kunz, 2012, s. 29)?

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak stakeholdery lze členit hned několika různými způsoby a je nutné zohlednit jejich negativní a pozitivní vliv na společnost. Pro podnik je stěžejní identifikovat své primární tzv. klíčové stakeholdery, ty kteří daný podnik nejvíce ovlivňují a měl by se snažit cílit na uspokojení jejich potřeb. Současně by měl znát i sekundární stakeholdery. Tento proces umožní podniku nadefinovat jejich CSR politiku a může díky tomu přinést konkrétní výsledky. Pokud firma svým stakeholderům naslouchá, rozvíjí s nimi spolupráci a snaží se je systematicky zapojit, může jim to přinést řadu výhod. Například díky tomu může předcházet řadě rizik v podobě řízení, zajistit tak větší transparentnost a odpovědnost, získávat cenné informace a vzájemné inspirace, důvěru a měla by budovat dlouhodobá partnerství mezi sebou (Kunz, 2012, s. 28-29).

Podle Částka (2010, s. 40) každý podnik v závislosti na svém oboru podnikání je ve vztahu s jinou zájmovou skupinou. Vztah mezi podnikem a zájmovou skupinou má mít pro obě strany směnou hodnotu, bez této hodnoty by vztah neměl ani pro jednu stranu význam. Tyto hodnoty neboli vklady mají různé podoby, například to mohou být peníze, informace, zboží, moc, statut, prestiž, práce, znalosti, majetek, důvěra a v neposlední řadě životní prostředí.

„Stakeholderské pojetí vnímá podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů- tzv. stakeholderů, kteří do vztahu podniku dávají určitý vklad.“ Na základě očekávání stakeholderi navazují s podnikem vzájemný vztah a tím do něj dávají určitý „vklad“ a při vyjednávání mohou uplatňovat určitou moc. Jednotlivé skupiny stakeholderů se liší svým očekáváním a mocí vůči podnikům (Blažek, 2005, s. 4).

Trnková (2004, s. 9) uvádí tzv. dialog se stakeholdery díky němu by firma měla projevit zájem o názory a postoje svých zájmových skupin nejen uvnitř, ale i mimo firmu. Samotný dialog není jednoduchý proces, ale může posílit důvěru a vzájemné pochopení a nalézt společnou řeč. V ideálním případě můžou vzniknout dlouhodobá partnerství mezi soukromým, veřejným a občanským sektorem tzv. cross-sector partnership. Firmy se i navzájem mohou motivovat a inspirovat, například v dodavatelsko-odběratelském vztahu, kdy firma společensky odpovědná může vyžadovat jako podmínku spolupráce společenskou odpovědnost i svého dodavatele.

Vlastníci

Jako první skupina stakeholderů jsou vlastníci neboli akcionáři podniku. Jedna z teorií vlastníku je, že jsou poslední na řadě při rozdělování hodnot vytvořených podnikem, ale současně nesou nejvyšší riziko. Hodnota pro vlastníky je zisk, který poměřují s mírou

rizika a velikostí vkladu. To, co vlastníci od podniku očekávají, je růst hodnoty podniku, transparentnost a v neposlední řadě právě zisk. Snahou vlastníků je co nejmenší riziko, informovanost a co největší vliv na vývoj podniku (Blažek, 2005, s. 7). Podstupované riziko je pro každého stakeholdera subjektivní a právě díky informovanosti a transparentnosti jsou schopni toto riziko do jisté míry ovlivnit. Pro některé vlastníky může být i cíl ke spokojenosti seberealizace, nikoli pouze zisk (Steinerová, 2008, s. 10).

Podstatnou roli mají vlastníci v konceptu hodnotového managementu, který se zaměřuje na dlouhodobost, dosažení trvale udržitelného rozvoje a o dosahování výsledků. Tento koncept má dvě formy *stakeholder value*, tj. tvorby hodnoty pro vlastníky a pro všechny zainteresované skupiny podílející se na podnikání. Z pohledu tvorby hodnoty pro vlastníky koncept upozorňuje na respektování práva vlastníků na výnos s ohledem na míru podstoupeného rizika. Tento koncept je primárně rozšířen v anglosaských zemích, kdy se podniky orientují na získávání finančních zdrojů z kapitálového trhu, investováním do akcií a investičních fondů (Režňáková, 2010, s. 14).

Za základní vklady vlastníků se většinou pořizuje hmotný a nehmotný majetek, krátkodobý a dlouhodobý majetek, kapitálové zázemí, ale častou, mohou do podniku přinášet i svá know-how (Kučera, 2005, s. 255).

Zaměstnanci

Podle Částka (2010, s. 175) často prvotní a současně i snadno měřitelnou hodnotu, kterou přináší podnik zaměstnanci, je plat, tj. ohodnocení jejich práce. Kromě platu je pro zaměstnance důležité ocenění jejich práce nefinančními benefity, podmínky práce, samotná náplň práce, profesní růst, sladění osobního a profesního života. Každý zaměstnanec má jinou kombinaci motivačních faktorů, a proto je důležité pro vedení, aby tyto faktory dovedly identifikovat u jednotlivých zaměstnanců.

Steinerová (2008, s. 7) uvádí možnost členění zaměstnanců podle různých kategorií, například podle postavení v organizaci, útvaru v organizaci, kreativity práce, délky zaměstnání, kvalifikace, výše platu, rodinného zázemí, osobnostního typu a v neposlední řadě podle faktorů, které je motivují. Kromě výše zmíněného může být pro zaměstnance významným faktorem typ vykonávané práce, atraktivita, která je měřitelná společenským uznáním a seberealizace jakožto stále častěji jeden ze zásadních faktorů. Styl řízení zaznamenal výrazný posun a to od autoritativního přístupu k participační účasti všech zaměstnanců.

V porovnání s ostatními skupinami stakeholderů mají zaměstnanci s podnikem zpravidla nejužší a nejstabilnější vztah. Často bývá těsnější, než vztah vlastnický a to zpravidla v korporacích s širokým portfoliem akcionářů. Moc zaměstnanců se odvíjí od jejich schopnosti pracovat a možnosti tu práci odmítnout, jejich síla úměrně roste s jejich kvalifikovaností. Jednotliví zaměstnanci svojí sílu mohou zvýšit prostřednictvím odborových svazů, které zaměstnance zastupují. Tržní princip se v podniku projevuje tak, že

spokojení zaměstnanci jsou vůči podniku loajální a v podniku zůstávají a naopak nespokojení odcházejí. K zamezení fluktuace zaměstnanců, která je nežádoucí, se snaží management podniku vytvářet dobré platové a pracovní podmínky (Blažek, 2005, s. 7-8).

Zákazníci

Zákazníci představují skupinu, která přijímá výrobky a služby, které podnik poskytuje a produkuje, například se jedná od koncové spotřebitele, obchodníky, dodávky pro další spotřebu, dodávky investičních celků, atp. Zákazníci primárně požadují kvalitní produkt a dále přiměřenou cenu a odborný prodejní servis. Každý zákazník může mít pro nákup určitého produktu nebo služby jiný subjektivní důvod a zájem. Proto není lehké umět identifikovat, co přesně jednotlivým zákazníkům přináší hodnotu ve vztahu k podniku. Odpověď na to, co přináší zákazníkům určitou hodnotu, hledají podniky pomocí marketingových aktivit (Částek, 2010, s. 176). Podle Doležala (2012, s. 52) zákazníci primárně očekávají od podniku kvalitní produkty a služby a jejich přiměřenou cenu produktu a následný poprodejní servis.

Dodavatelé

Oproti předchozím skupinám se ve značné míře dodavatelé řadí na nižší hodnotu pro podnik a to z důvodu jejich nahraditelnosti. Čím spíše je dodavatel nahraditelný, tím menší hodnotu pro podnik přináší, protože v této sféře většinou nabídka převyšuje poptávku. Naopak u dodavatelů s heterogenní nabídkou, či v případě zdrojově závislých podniků může hodnota dodavatele růst. Dále může hodnota vzrůst u opakovaných dodavatelů a to v případě pokud nabízí spolehlivost, včasnost, kvalitu plnění, atp. Podle Waltera hodnoty tvoří přímé funkce vztahu (zisková, objemová, ochranná) a nepřímé funkce vztahu (tržní, průzkumná, přístupová). Dále mohou pro dodavatele vznikat náklady na řízení vztahu, tzn. nákladová funkce vztahu (Částek, 2010, s. 179). Obchodní partneři očekávají kvalitní smlouvy a jednání a včasné plnění závazků (Doležal, 2012, s. 52).

Věřitelé

Hodnota, kterou podnik pro věřitele přináší, je ve formě úroku zaplacené za půjčené peníze. Tím, že se jedná o relativně jednoduše spočítatelnou hodnotu, která se odvíjí od úrokové míry, není moc prostor na další přidanou hodnotu. Přesto podnik může zvýšit svou relativní hodnotu tím, že bude snižovat riziko vnímané věřitelem například transparentním chováním a zodpovědným informováním o dění v podniku (Částek, 2010, s. 181).

Očekávání věřitelů podle Blažka (2005, s. 8) od společnosti je především v maximalizaci zúročených úvěrů a v jistotě návratnosti jejich investic. Situace na finančním trhu určuje postavení věřitelů. Atraktivnější pro věřitele bude bonitní společnost, transparentní chování, a pokud bude poskytovat svým věřitelům včas a relevantní informace. Taková společnost bude mít oproti menším rizikovým společnostem převis nabídky.

3.3.2 Matice stakeholderů

Podle tzv. matice stakeholderů lze stakeholdery rozdělit podle velikost vlivu na danou organizaci a velikosti jejich očekávání nebo zájmu k organizaci. Výsledkem matice jsou čtyři různá doporučení, jak ke každé skupině přistupovat. V této matici je důležité umět odhadnout zájem a vliv jednotlivých zainteresovaných stran a ty pak vhodně kategorizovat (Steinerová, 2008 s. 14). Cílem matice je nalézt klíčové hráče, kteří mají nejvyšší vliv na projekt a zároveň i vysoká očekávání. Důležití jsou též tvůrci, kteří mohou ovlivnit podobu výsledného řešení a jeho prosazení a akceptaci. Po analýze a rozčlenění zainteresovaných stran je potřeba zvážit, jak konkrétně a do jaké míry zainteresované strany zapojit. Dále je potřeba určit do jaké míry je vyžadovaná spoluúčast na projektových procesech vzhledem k jejich vlivu a očekávání. Pro každou skupinu je doporučena určitá strategie, viz obrázek 4 (Doležal, 2012 s. 53).

Skupiny s nejvyšším vlivem a zájmem jsou tzv. klíčoví hráči, jedná se o nejsilnější skupinu a na tuto skupinu by se měla organizace nejvíce zaměřit. K úspěchu strategie je podstatné, aby tato skupina byla úzce zapojena, informována a spokojena. Další skupina s vysokým zájmem, ale malým vlivem jsou tzv. silní hráči. S touto skupinou se doporučuje pravidelně komunikovat a informovat jí. Do tohoto kvadrantu by měli patřit například zaměstnanci, kteří nejsou v klíčových pozicích. Přestože tyto strany nemají velký vliv, může někdy nastat situace, kdy tomu může být jinak. V kvadrantu, ve kterém jsou zainteresovaní s velkým vlivem, ale malým zájmem, je tak vhodné udržovat jejich spokojenost, aby například neuplatnili svoji sankční moc. Důležité je mít na vědomí, že některé skupiny mohou mít zpočátku malý vliv nebo zájem, ale to se díky přístupu organizace může změnit (Steinerová, 2008 s. 14).

Obrázek 4 Matice stakeholderů- strategie

Zájem	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	Nizký	Odpovídat na otázky	Zjišťovat spokojenost
		Malý	Velký
		Vliv	

Zdroj: (Steinerová, 2008)

Kromě matice zainteresovaných stran existuje nespočet různých analýz, které se často využívají. Například rychlá analýza zainteresovaných stran, kde je potřeba formulovat řešený problém, identifikovat zainteresované strany, klasifikovat primární a sekundární stakeholdery, vyhodnotit hledisko vlivu, postoje a zájmu (Doležal, 2012 s. 53).

3.4 Malé a střední podniky

Podle doporučení Evropské komise se člení podniky na mikropodniky, malé podniky a střední podniky. „*Kategorie mikropodniků a malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, a/nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR*“ (2003/361/ES). Mikropodniky jsou podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR. Malé podniky zaměstnávají méně než 50 osob a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. Střední podniky zaměstnávají méně než 250 osob a roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. Členění podniků podle Evropské komise je důležité při žádání podpory v podnikání pro malé a střední podniky (Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků, 2020, s. 11). Česká správa sociálního zabezpečení člení podniky do dvou skupin, do 25 zaměstnanců jsou malé organizace a organizace nad a včetně 25. Toto rozlišení je z důvodu administrativního zatížení v oblasti sociálního zabezpečení (Srpová, 2010, s. 37).

Právě malé a střední podniky jsou důležitým faktorem ve svých regionech. Častým nástrojem k rychlému ekonomickému oživení regionu je podpora rozvoje malých a středních podniků v daném regionu. Malé a střední podniky mají často nejbližší k danému regionu. Podnikatelé v regionu často žijí a poskytují místním pracovní příležitosti a stávají se sponzory různých charitativních či sportovních akcí (Srpová, 2010, s. 39).

Torugsa (2012, s. 3) empirická studie se zaměřuje na vliv proaktivní CSR na konkurenční výhodu u malých a středních podniků. Studie blíže zkoumá vztahy mezi proaktivním CSR, finanční výkonností a souvislostí mezi vizí podniku, řízením stakeholderů a aktivní strategií malých a středních podniků. Pomocí kvantitativních dat ze 171 malých a středních australských podniků zaměřených na zpracovatelský průmysl, bylo potvrzeno pozitivní spojení mezi zkoumanými faktory a celkový přínos v oblasti CSR. Vize podniku, řízení stakeholderů a aktivní strategie mají pozitivní vliv na CSR podniku a to má vliv na zlepšení finančního sektoru.

Primárně jsou odpovědné za rozmach a uvedení hlavních myšlenek konceptu odpovědného podnikání do praxe velké a nadnárodní firmy. Aby mohl být potenciál odpovědného podnikání zcela naplněn, je důležité, aby tato činnost nezůstala pouze u velkých firem, ale stala se součástí každodenní praxe celého podnikatelského sektoru. V České republice u malých a středních firem je přístup k odpovědnému chování spíše formální a vychází primárně z intuice oproti velkým společnostem. Malé a střední podniky často daleko blíže a lépe znají potřeby svých zaměstnanců, zákazníků a místní komunity. V některých vyspělých ekonomikách je běžné, že jsou firmy společensky odpovědné a naopak společnosti, které nejsou, jsou z dlouhodobého hlediska v nevýhodě a mohou očekávat, že si toho jejich stakeholdeři všimnou (Srpová, 2012, s. 54).

Podle výzkumu z roku 2019, který provedl Flagship impact, mezi aktivity CSR u malých a středních firem patří ekologická výroba, zodpovědný nákup, podpora místní komunity a zapojení se do činností, které zlepšují životní prostředí a život místní komunity, společnosti, zaměstnanců a samotné firmy. Výzkumu se účastnilo 50 malých a středních českých firem, kdy 92% z nich uplatňuje principy CSR. Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují rozhodnutí o implementaci, patří zájem zákazníků, konkurenční výhoda a zlepšení jména a reputace (Flagship impact, 2020).

3.5 Zavedení CSR v organizaci

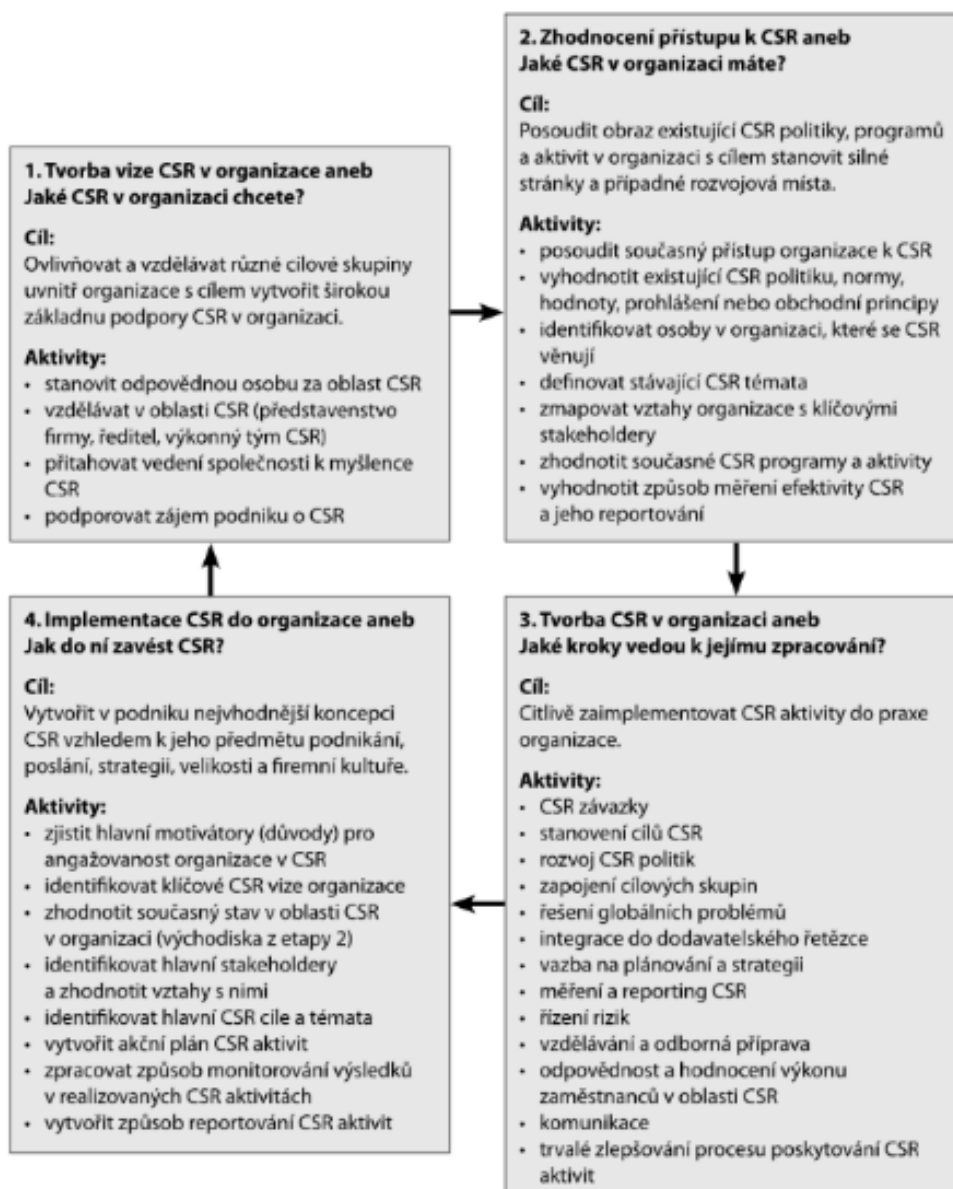
Hlavním důvodem proč firmy CSR zavádí do svého každodenního režimu je, že z dlouhodobého hlediska věří, že jim to přináší především výhody než nevýhody. Hlavním úskalím k úspěšnému zavádění CSR do podniku je to, že se jedná o komplexní, dlouhodobý a složitý úkon. Primárním cílem zavedení odpovědného přístupu do podniku je, aby přispíval k jeho dlouhodobému udržení na trhu. Tohoto cíle lze dosáhnout díky správnému sloučení environmentální, sociální a kulturní oblasti do celkové vize a hodnot podniku, jeho kultury a operativních rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení (Pavlík, 2010, s. 65).

Tetřevová (2017, s. 184) podobně jako Pavlík (2010) strukturuje svou aplikaci konceptu CSR ve společensky citlivých odvětvích do čtyř fází. První fáze je iniciace aplikace komplexně pojatého konceptu, druhá fáze je shromáždění a analýza podkladů, třetí fáze je formulace optimálního konceptu a čtvrtá je samotná implementace, komunikování, monitorování a kontrola konceptu CSR. Podle autorky se jedná o náročný a komplexní proces aplikace a to především z časového, organizačního a finančního hlediska. Komplexní proces zasahuje do všech oblastí podnikových činností a všech podnikových aktivit. Proces aplikace konceptu má formálně- logickou a obsahovou stránku, které spolu úzce souvisí. Při zavádění koncepce do praxe je vhodné aplikovat projektový přístup a principy, metody a nástroje projektového managementu.

Steinerová (2008, s. 17) na rozdíl od Pavlíka (2010), který celý proces zavádění CSR rozděluje do čtyř základních fází, rozděluje celý proces do deseti kroků a čtyř bloků. Po celou dobu procesu je důležité postupovat systematicky s ohledem na poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, environmentální profil, profil rizika, provozní podmínky. Steinerová popisuje implementaci v 10 krocích, které jsou zasazeny do rámce PDCA, jedná se o: Plán-plánujte, Do-dělejte, provádějte, Check=kontrolujte, hodnotěte, Act=čiňte, zlepšujte. Všechny kroky musí být po celou dobu synchronizovány se záměrem podniku s ohledem na jejich zájmové skupiny.

Implementace CSR do podniku, podle Pavlíka (2010, s. 66) má čtyři základní fáze, viz obrázek níže. První fází je tvorba vize organizace, do této fáze patří vzdělávání cílové skupiny v oblasti CSR. Druhá fáze zahrnuje plánování implementace a zhodnocuje celkový přístup k CSR v organizaci. Třetí fáze zahrnuje samotné provedení implementace do podniku. Poslední čtvrtá fáze zahrnuje zpětné hodnocení zavedené implementace.

Obrázek 5 Čtyři fáze procesu implementace CSR v organizaci



Zdroj: (Pavlík, 2010)

Další metodou jak implementovat CSR do organizace je metoda SBM (Sustainable Business Models) podle Evanse (2017, s 597-608). Během posledních desetiletí bylo vynaloženo obrovské úsilí na hledání nových způsobů, jak rozvíjet inovace, včetně technologií, produktů a služeb, přispívajících ke zpomalení změny klimatu a zvyšování sociálního blahobytu. Mezi klíčové faktory udržitelné hodnoty podle Evanse (2017) patří rovnost a rozmanitost, blahobyt, rozvoj komunity, zajištění živobytí, pracovní standardy, zdraví a bezpečnost. Tento přístup je v udržitelnosti inovační vzhledem k tomu, že zahrnuje nejen novinky v technologii, ale také v procesech, provozních postupech a praktikách, obchodních modelech, systémech a myšlení. Tato metoda přináší 5 inovativních návrhů v oblasti udržitelného podnikání. Prvním návrhem je, že udržitelná hodnota by měla zahrnovat ekonomické, sociální a environmentální přínosy chápané jako formy hodnoty. Dále, že tento model vyžaduje systém udržitelných hodnotových toků mezi více

zainteresovanými stranami, včetně přírodního prostředí a společnosti jako primárních zainteresovaných stran. Model dále vyžaduje hodnotovou síť s novým účelem, designem a správou. Udržitelný obchodní model vyžaduje systematické zvažování zájmů a odpovědnosti stakeholderů za vzájemnou tvorbu hodnot. Ztotožnění se s externalitami prostřednictvím systémů produktů a služeb umožňuje inovace směrem k udržitelným obchodním modelům.

3.5.1 Tvorba vize CSR v organizaci

Každá společnost by měla mít svou vizi a tu přímo i nepřímo propojit s CSR konceptem. Cílem organizace by mělo být především ovlivňovat a vzdělávat cílové skupiny uvnitř podniku a tím tak získat větší podporu CSR uvnitř organizace. Tento proces lze rozdělit do čtyř částí, kde si organizace kladou otázky. Proč chceme CSR? Jaké chceme CSR? Jak vypadá dnešní CSR? Jak má vypadat CSR v organizaci? Dále je v prvním kroku důležité určit odpovědné osoby v oblasti CSR a vzdělávat v této oblasti představenstvo, ředitele a výkonný tým CSR. Vzbudit zájem podniku o CSR. Vedení podniku by mělo jít příkladem v podpoře CSR v podniku (Pavlík, 2010, s. 66-68).

Motivy pro tvorbu koncepce lze rozdělit na interní a externí. Interní motivátor, tedy uvnitř organizace, může být potřeba tvorby strategie pro plnění krátkodobých nebo dlouhodobých cílů, reakce koncepce na změnu strategie, potřeba lepší integrace CSR aktivit do chodu organizace, atp. Externím motivátorem může být potřeba efektivně a správně komunikovat své CSR aktivity, umět pružněji reagovat na výzvy v oblasti CSR, umět lépe komunikovat své aktivity, umět lépe porozumět požadavkům klíčových zájmových skupin (Pavlík, 2010, str. 66-70).

Tetřevová (2017, s. 185) jako první krok při implementaci CSR do organizace uvádí iniciaci aplikace komplexně pojatého konceptu a jako další krok jeho redefinování a modifikaci. Většina organizací již prvky společensky odpovědného chování má, ale k tomu, aby bylo docíleno trvalého zlepšování, je nutné začlenit komplexně pojatý koncept CSR. Podmět k realizaci změny může být jak vně společnosti, například v rámci dodavatelsko-odběratelského vztahu, tak i uvnitř společnosti a to například změnou strategie managementu. V této fázi je důležité, aby právě management přijal určité opatření a stanovil cíle, kterých je potřeba dosáhnout.

Podle Kottera (2015, s. 21) mezi nejčastější chyby při zavádění a řízení změn patří mimo jiné i podcenění síly vize a její nedostatečná komunikace. Pokud podnik nemá kvalitní a jasné vize, může se stát, že se se jejich transformace rozmělní do zmatených, vzájemně si odporujících projektů, které se neubírají správným směrem nebo nikam nevedou. Výhody ze zapojení se do změny musí být pro zaměstnance atraktivní a vize se musí jevit uskutečnitelná a důvěryhodná.

Součástí neobsáhlejší části prvního bloku podle Steinerové (2008, s. 19-21) je plánování, které rozděluje autorka na šest kroků. Podle autorky by měla implementace začít

kroky jako je závazek managementu, dále určením klíčových stakeholderů, stanovením hodnot a principů, analýzou současného stavu, stanovením cílů a akčním plánem. V prvním kroku je důležité zapojení vrcholového managementu, který by měl samotnému záměru věřit, podporovat ho a jít příkladem. Vedení dále rozhoduje o alokaci zdrojů a sestavuje CSR týmu. Druhým krokem je stanovení klíčových stakeholderů, kdy je nutné stanovit hodnoty a principy firmy. Hodnoty a principy se odráží od samotné vize a poslání společnosti v souladu se svými stakeholdery. Pod třetí krok spadá stanovení hodnot a principů firmy, kam patří i etický kodex. Ve třetím kroku je nutné přiřadit hodnoty, které mohou být pro každou zájmovou skupinu jiné, například transparentnost, osobní přístup, kvalita, vzdělání a rozvoj a ochrana životního prostředí.

3.5.2 Zhodnocení současného stavu CSR v organizaci

Steinerová (2008, s. 19-21) ve svém plánu implementace zhodnocení současného stavu uvádí v prvním bloku ve čtvrtém kroku. Analýza současného stavu se dělí na vnitřní analýzu a analýzu okolí podniku. Vnitřní analýza se soustředí primárně na zákonné požadavky v oblasti životního prostředí, péči o zaměstnance a zákaznický servis, současné CSR činnosti podniku a způsob měření jejich výkonu, prostředky ke komunikaci CSR, vynaložené finanční zdroje a interní kapacity, přehled současných firemních politik a dokumentů, specifika spojená s předmětem podnikání a z něj vyplývající klíčová CSR témata, která mají nebo by mohla mít vliv na podnik, očekávané přínosy odpovědného chování pro podnik. Okolní analýza podniku obsahuje možné externí podněty (např. globalizace, vstup do EU, nové zákony, technologický rozvoj), průzkum CSR aktivit a nástrojů konkurence, srovnání výkonnosti s nejlepší praxí v oboru tzv. benchmarking.

Pavlík (2010, s. 70-72), stejně jako Steinerová (2008) popisuje vnitřní a vnější analýzu prostředí podniku. V této části organizace hodnotí svoji aktuální pozici v konceptu CSR prostřednictvím vnitřní analýzy, tzv. sebehodnocení a analýzy vnějšího okolí a zmapováním svých stakeholderů, kteří ovlivňují její činnost a úspěšnost konceptu CSR. K hodnocení současného stavu je potřeba vytvořit celkový a aktuální obraz CSR politiky podniku včetně popisu stavu všech CSR programů a aktivit s cílem zhodnotit všechny slabé a silné stránky. Každá organizace při zavádění CSR konceptu by měla zhodnotit současný stav podle charakteristik spojených s předmětem své činnosti. Při posuzování charakteristik spojených s předmětem činnosti firma hodnotí tzv. úzká místa a podle toho volí prioritní oblast v CSR. Dále například podpora v klientské oblasti by měla být v souladu s obchodními cíli a soustředit se na stávající a potenciální klienty. Kultura organizace by měla být v souladu s její vnitřní atmosférou. Mezi další charakteristiky patří očekávané přínosy a podpora image, podle čehož by si organizace měla vybrat směr svého odpovědného chování.

Podobně jak Pavlík (2010) a Steinerová (2008), tak i Tetřevová (2017, s. 185) posuzuje v druhém kroku všechny relevantní informace jak z interních tak i externích zdrojů. Také upozorňuje, že v této fázi je rovněž důležité se soustředit na analýzu zájmových skupin

společnosti. V analýze stakeholderů by měla firma umět identifikovat jednotlivé stakeholdery a znát jejich zájmy a očekávání a zároveň by měla posoudit jejich vliv a význam na společnost a následně vyhodnotit způsob chování vůči nim. Důležití nejsou pouze primární stakeholdery, ale i sekundární, mezi které patří například ekologické a neziskové organizace. Mezi další analýzy, které je potřeba provést, patří například hloubková analýza všech CSR aktivit podniku a nebo SWOT analýza, která analyzuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku.

Postupně pro většinu firem jsou od 1. 1. 2024 platné standardy EU pro vykazování udržitelnosti (ESRS), které obsahují nové povinné standardy a kterým se musí společnosti přizpůsobit a sjednotit tak svůj ESG reporting v rámci směrnic CSRD. Jedná se o povinnost nefinančního reportingu v oblasti ESG, který má přinést jasné, srovnatelné, konzistentnější a relevantní informace o životním prostředí, sociální oblasti a obecně o udržitelném rozvoji společnosti. ESRS standardy se skládají z jednotlivých standardů, které pokrývají oblasti jako je například environmentální dopad podniku, sociální a pracovní podmínky, etika a řízení, dodavatelský řetězec, zákaznická odpovědnost a další. Cílem těchto standardů je ulehčit administrativní postupy pro firmy působící v EU, včetně firem ze třetích zemí (Málek, ESRS standardy, 2023).

Podle NFRD (Non-Financial Reporting Directive) se bude povinnost reportingu zpočátku týkat velkých společností veřejného zájmu, které mají více jak 500 zaměstnanců, jako jsou banky, kotované společnosti, pojišťovny a jiné společnosti určené vnitrostátními orgány jako subjekty veřejného zájmu. Společnosti musí zveřejňovat informace týkající se environmentálních záležitostí, sociálních záležitostí a zacházení se zaměstnanci, dodržování lidských práv a boji proti korupci a úplatkářství a rozmanitost ve správních radách společností z hlediska věku, pohlaví, vzdělání a profesního zázemí (European Commission, 2023).

3.5.3 Tvorba CSR v organizaci

Podle Pavlíka (2010, s. 67) je součástí tohoto kroku cílená implementace CSR aktivit do praxe organizace. Mezi aktivity, které jsou spojené s tvorbou CSR patří závazky CSR, stanovení cílů, rozvoj CSR politiky, zapojení cílových skupin, řešení globálních problémů, integrace do dodavatelského řetězce, vazba na plánování a strategii, měření a reporting CSR, řízení rizik, vzdělání a odborná příprava, odpovědnost a hodnocení výkonu zaměstnanců v oblasti CSR, komunikace, trvalé zlepšování procesu poskytování CSR aktivit.

Tetřevová (2017, s. 187) ve třetím kroku uvádí formulaci optimálního konceptu z pohledu firmy a zainteresovaných stran, která zahrnuje vymezení a zhodnocení alternativních aktivit pro jednotlivé oblasti CSR a jejich možná portfolia aktivit. Autorka rozlišuje oblasti sociální, environmentální, ekonomickou, etickou a filantropickou. V dalším kroku pomocí definovaných kritérií, které mají ekonomické a neekonomické přínosy, je potřeba zhodnotit alternativní varianty aktivit CSR. Přínosy jsou hodnocené z hlediska firmy, ale také z pohledu zájmových skupin ve vztahu k vynaloženým nákladům na CSR

aktivity. Většina přínosů je nefinanční povahy a jednou z možností jejich posouzení je z kvalitativního hlediska, tedy zhodnocením počtu realizovaných přínosů z hlediska jejich povahy. Kvantitativní hodnocení má však daleko větší vypovídací hodnotu. K analýze nákladů a přínosů je možné aplikovat metodu CBA (Cost Benefit Analysis), která je určena k hodnocení nefinančních přínosů veřejných projektů.

Zpracování analýzy nákladů a přínosů CSR aktivit je závislé na ocenění a porovnání přínosů finanční a nefinanční povahy s náklady na jednotlivé aktivity a stanovením ekonomické hodnoty jednotlivých společensky odpovědných aktivit i jednotlivých alternativních portfolií CSR aktivit. Jedním z kritických bodů této analýzy je určení hodnoty některých přínosů společensky odpovědných aktivit. U určení jejich hodnoty lze využít tržní cenu, popřípadě tržní cenu substitutů nebo aplikovat některou z metod oceňování na trhu neocenitelných položek popřípadě expertní odhad. Výsledkem by měl být optimální koncept CSR, který respektuje ekonomické i mimoekonomické zájmy firmy i jejich stakeholderů (Tetřevová, 2017, s. 188).

Steinerová (2008, s. 22) popisuje stanovení cílů v 5. kroku, které by měly korespondovat s firemními hodnotami a principy. Standardně se tyto cíle stanovují na jeden rok a každoročně vyhodnocují. Například to mohou být cíle jako je environmentální řízení dodavatelů, rozšíření přístupu ke vzdělání, zapojení zaměstnanců do volby podporovaných projektů, podpora využívání jízdních kol do práce a z práce. V šestém kroku se určují CSR aktivity, které vedou k naplnění stanovených cílů, tzv. akční plán.

3.5.4 Implementace CSR do organizace

Podle Pavlíka (2010, s. 66-67) je konečným cílem implementace CSR úspěšné začlenění jednotlivých oblastí CSR aktivit do hodnot a vize podniku, jeho kultury, operativních rozhodnutí ve všech úrovních řízení, tak aby podporoval dlouhodobé udržení společnosti na trhu. Cílem je vytvořit nejvhodnější koncepci pro daný podnik, podle jeho velikosti, předmětu podnikání, strategie, vize, poslání a firemní kultury. Ke správné implementaci je potřeba zjistit hlavní důvody, proč se společnost chce angažovat v CSR, identifikovat klíčové CSR vize, zhodnotit východiska současného přístupu k CSR organizace, identifikovat hlavní zájmové skupiny a vzájemné vztahy, identifikovat hlavní cíle a témata CSR, vytvořit akční plán aktivit, určit způsob monitorování výsledků a vytvořit způsob reportování.

Mnoho společností již některé aktivity vykonává již před samotným zavedením konceptu CSR a to například v souvislosti s péčí o zákazníky a zaměstnance, ochranu životního prostředí či podporuje místní komunitu. Všechny tyto aktivity pak mohou pomoci při strategickém zavádění konceptu CSR. Stejně jako Pavlík (2010), tak i Steinerová uvádí, že při zavádění CSR je nutné postupovat systematicky a s ohledem na předmět podnikání, firemní kulturu, poslání podniku, předmět a obor podnikání, dále uvádí obchodní strategii, environmentální profil, profil rizika a provozní podmínky (Steinerová, 2008, s. 19).

I jako poslední, čtvrtou fází uvádí Tetřevová (2017, s. 189) implementaci optimálně navrženého konceptu CSR. V této fázi je důležité správně komunikovat koncept uvnitř i vně společnosti. Komunikací dovnitř společnosti je především myšleno to, že jednotlivé aktivity konceptu by měly být přijaty, sdíleny, aplikovány a podporovány všemi zaměstnanci. Komunikace vně společnosti by měla být vedena směrem k primárním a sekundárním stakeholderům. Komunikovat je potřeba ucelený přehled konceptu a poskytovat důležité informace prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí nebo Výročních zpráv. Další možností jak prezentovat aktivity CSR jsou různé PR akce pro zaměstnance či obchodní partnery. Dalším důležitým bodem v této fázi je kvalitní monitorovací a kontrolní systém, který bude zjišťovat a podávat pravidelné a včasné informace o relevantních skutečnostech. Tyto poznatky se dají dále využít jako zpětná vazba a pomůžou k následnému zlepšení konceptu.

Steinerová (2008, s. 24) uvádí implementaci v sedmém kroku, jako součást druhého bloku, kdy implementace CSR do každodenního života firmy vychází z předem stanoveného akčního plánu. Třetím blokem je hodnocení v podobě sedmého kroku, kde se provádí hodnocení výkonu prostřednictvím indikátorů. Na základě dat ze skupin kvantitativních a kvalitativních indikátorů může management učinit další rozhodnutí. Na volbě a následném vyhodnocení indikátorů se podílí zájmové skupiny. Indikátorem může být počet dodavatelů, počet vytvořených dodatků, počet projektů, počet parkovacích míst pro jízdní kola atd. Předposlední krok díky reportování poskytuje potřebné podklady pro vedení společnosti o výkonu CSR. Reportování by mělo obsahovat informace o naplnění stanovených cílů. Poslední krok je zavedení opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR na základě výsledků devátého kroku.

Report je považován za výstup a zároveň vstup implementace společenské odpovědnosti. Na základě reportování lze vytvořit systémový přístup k jednotlivým CSR aktivitám, identifikovat budoucí rizika a příležitosti a tím dopomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a jeho dlouhodobému udržení se na trhu. Na začátku si podnik formuluje záměry, kterých chce dosáhnout koncepcí CSR a určí si své cílové skupiny, kterým budou reporty určeny. Pokud firma působí na zahraničním trhu, může ke svému reportování využít směrnice GRI a pokud na českém trhu doporučuje se využít model KORP. Model KORP je česká metodika tvorby a systému hodnocení CSR reportů a podniky, které tuto metodu využívají, mohou získat Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost (Kašparová, 2013, s. 59-67).

3.6 Přínosy CSR

Společensky odpovědné chování přináší firmám a podnikatelům nejen společenský přínos, ale celou řadu jiných výhod, zejména nefinančních, které se projevují v dlouhodobém horizontu. Mezi přínosy, které odpovědné chování přináší, patří například pokles fluktuace zaměstnanců, možnost zaujmout a přilákat kvalitní zaměstnance, vyšší produktivita

zaměstnanců, dobré jméno firmy, stimulace inovací, možnost předejít anebo se lépe vyrovnat se ztrátou důvěry, konkurenční výhoda a lepší postavení na trhu, vyšší loajalita zákazníků a rostoucí prodej a vyšší přitažlivost pro investory (Srpková, 2012, s. 53).

Společensky odpovědné chování organizace přináší každé její skupině jiné přínosy. Klientům společensky odpovědné společnosti, kvalitnější produkty a služby, inovace produktů a služeb, které vedou k širší nabídce pro klienty. Výhodou pro zaměstnance může být jejich zvýšená péče a kvalifikace, lepší pracovní prostředí. Pro dodavatele zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů a pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů. Občanům regionu odpovědné společnosti vyvíjí aktivity ke zlepšení životního prostředí a zlepšení sociálních vztahů v daném regionu. Ve veřejném sektoru díky finanční a kapacitní podpoře odpovědných organizací dochází ke zlepšení kvality a dostupnosti veřejných služeb a k úspoře finančních prostředků (Pavlík, 2010, s. 29).

Organizacím, které jsou společensky odpovědné, tyto aktivity přináší z dlouhodobého hlediska zvýšení zisku, zvýšení hodnoty společnosti, zvýšení produktivity a kvality produktů a služeb, snížení nákladů, více loajálních klientů a zaměstnanců, finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření, větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory, konkurenční výhodu. Podniky prostřednictvím CSR zvyšují hodnotu svých nehmotných aktivit jako je hodnota značky, lidský kapitál, firemní reputace a důvěryhodnost (Pavlík, 2010, s. 29).

Naproti tomu asi nejznámějším kritikem CSR je Milton Friedman (1970), který ve svém článku „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ zastává názor, že jedinou společenskou odpovědností podniku je zvyšování zisku. Podle Friedmana (1970) mohou být odpovědní pouze lidé, nikoli podnik. Pokud se jedná o „společenskou odpovědnost“, jde o sociální odpovědnost jednotlivců, nikoli podniků. Dle jeho názoru podnikatelé, kteří tvrdí, že nejde jenom o zisk, ale i o prosazování sociálních cílů, jsou nevědomými loutkami intelektuálních sil, které v posledních desetiletích podkopávají základy svobodné společnosti.

3.7 Top trendy v CSR

Startus vytvořil průzkum top 10 trendů v oblasti CSR pro rok 2023. Pro tento hloubkový průzkum Top Corporate Social Responsibility Trends & Startups analyzovali vzorek 676 globálních startupů a scaleupů. Tento výzkum založený na datech poskytuje inovační inteligenci, která ukazuje přehled o nových technologiích v odvětví CSR (StartUS, 2023).

Korporace přijímají iniciativy společenské odpovědnosti firem, aby obecně zlepšily udržení zaměstnanců, loajalitu zákazníků a image značky a také přilákaly investice. Digitální inkluze a řízení diverzity jsou hlavními trendy v oblasti společenské odpovědnosti a sociální politiky. Podniky používají různé metodiky pro reporting podnikové odpovědnosti a

zapojení zaměstnanců. Podobně technologie jako blockchain a cloud computing urychlují úsilí organizací o vytvoření udržitelného dodavatelského řetězce a sociální odpovědnosti (StartUS, 2023).

Digitální inkluze

Největší dopad v oblasti CSR má digitální začleňování, které je důležitým aspektem pro propojení nedostatečně obsluhovaných segmentů společnosti s kritickými a základními digitálními technologiemi a internetem. Za tímto účelem vyvíjejí některé podniky školicí a vzdělávací programy v oblasti digitálních dovedností, které pomáhají lidem získat digitální dovednosti a zvýšit zaměstnatelnost. HR interně využívají tyto programy pro rozvoj digitální gramotnosti a dovedností zaměstnanců. Většina společností umožňuje zaměstnancům bezplatný nebo dotovaný přístup k nástrojům, jako jsou počítače, chytré telefony a připojení k internetu, aby překlenuly digitální propast. Některé společnosti spolupracují s neziskovými organizacemi nebo poskytují finanční prostředky, technologie a další zdroje na podporu programů a iniciativ začleňování (StartUS, 2023).

CSR Řešení reportu

Na dalším pomyslném druhém místě je reportování CSR, které měří sociální a environmentální výkonnost společnosti svým akcionářům. Zúčastněné strany, tvůrci politik a vlády využívají tyto metriky k zavádění změn zásad a ke stanovení pokynů. Inovace v CSR reportingu pomáhají zvyšovat transparentnost, odpovědnost a zapojení zainteresovaných stran. Společnosti používají integrovaný přístup k výkaznictví, který kombinuje finanční a nefinanční informace, aby poskytl komplexní pohled na jejich celkovou výkonnost. Korporace provádějí hodnocení významnosti k tomu, aby identifikovaly problémy a alokovaly zdroje tak, aby u nejdůležitějších otázek upřednostňovaly své úsilí v oblasti CSR. Společnosti k reportování jejich CSR výkonu často využívají digitální platformy zajištěné třetí stranou. To zvyšuje důvěryhodnost zveřejnění CSR a zvyšuje důvěru zúčastněných stran. Společnosti prokazují svůj závazek k udržitelnému rozvoji tím, že poskytují výsledky měření dopadu a podávají zprávy o svých CSR programech. Mnoho společností k zhodnocení vytvořené sdílené hodnoty využívá standardy, jako je globální iniciativa reportování (GRI) pro podávání zpráv o CSR (StartUS, 2023).

Řízení diverzity na pracovišti

Řízení diverzity na pracovišti vytváří inkluzivní a spravedlivé pracovní prostředí, které zvyšuje produktivitu zaměstnanců a udržuje vhodné talenty. Jiné takové platformy poskytují nástroje k budování dovedností ke školení zaměstnanců pro práci v různých týmech a snižují předpojatost a diskriminaci. Společnosti dále využívají praktiky nábory rozmanitosti, jako je nábor naslepo, metriky diverzity a zavedení kvót, aby přilákaly různorodé talenty. To umožňuje společností řešit překážky rozmanitosti a zmírňovat předsudky na pracovišti. Firmy tak vytvářejí platformy pro diverzitu, spravedlnost a inkluzi, aby mohly sledovat zastoupení různých skupin pracovním procesem (StartUS, 2023).

Blockchain

Blockchain „blokový řetězec“ je určitý druh distribuované a decentralizované databáze, která je dostupná všem uživatelům připojeným k internetu. Blockchain zvyšuje transparentnost, odpovědnost a efektivitu při vykazování sociálních a environmentálních dopadů. Podniky vytvářejí transparentní a sledovatelné dodavatelské řetězce pomocí blockchainu ke sledování pohybu surovin a produktů. To také pomáhá při identifikaci sociálních a environmentálních rizik v dodavatelských řetězcích, jako je nucená práce a zhoršování životního prostředí. Firmy vyvíjejí digitální tokeny, které představují uhlíkové kredity, kompenzaci emisí skleníkových plynů, pobídky a obchodování s emisemi. To zajišťuje tok kapitálu do udržitelných projektů a snižuje podvody. Blockchain navíc umožňuje korporacím přeměňovat finanční prostředky na projekty v periferních oblastech, které generují vlastní obnovitelnou energii (StartUS, 2023).

Cloud Computing

Implementace cloudových programů v CSR umožňuje škálovatelná, nákladově efektivní a flexibilní řešení pro správu dat, komunikaci a spolupráci. Nástroje cloud computingu zajišťují kontinuitu aktivit CSR tým, že zjednodušují spolupráci prostřednictvím videokonferencí a sdílení dokumentů kdykoliv a kdekoliv. Snižují náklady a emise uhlíku spojené se služebními cestami a přispívají k úspoře energie. Softwarová architektura založená na cloudu dále poskytuje škálovatelné a bezpečné řešení pro efektivní správu velkého množství dat. To pomáhá společnostem při správě údajů o dopadu na životní prostředí a při plnění požadavků na podávání zpráv. Organizace využívají cloudovou architekturu k vytváření nástrojů umělé inteligence a dále centralizují měření dopadu a reportování (StartUS, 2023).

Zapojení zaměstnanců

Angažovanost a zapojení zaměstnanců umožňuje společnostem vybudovat silnou kulturu udržitelnosti, usnadnit inovace a přilákat a udržet si špičkové talenty. Zaměstnanci také mohou snížit svou uhlíkovou stopu prostřednictvím firemního dobrovolnictví, charitativních darů, výzev v oblasti CSR atd. Kromě toho je dobrovolnictví zaměstnanců rostoucím trendem pro budování silné kultury udržitelnosti. Firmy motivují firemní dobrovolnictví tým, že nabízejí placené volno za dobrovolnictví, uznání, organizování dobrovolnických akcí nebo přiřazování darů zaměstnanců charitativním organizacím (StartUS, 2023).

Dopadové investování

Společnosti investují do sociálně a ekologicky odpovědných iniciativ, které generují jak finanční návratnost, tak pozitivní sociální nebo environmentální dopad. Korporace to dělají prostřednictvím tzv. dopadových investičních nástrojů, jako je sociální dopad a zelené dluhopisy. Dluhopisy se sociálním dopadem umožňují soukromým investorům financovat sociální programy podporované vládními pobídkami. Podobně zelené dluhopisy umožňují společnostem financovat své vlastní iniciativy v oblasti udržitelnosti nebo získávat kapitál na projekty udržitelnosti. Mezi další takové nástroje patří dopadové fondy, které podporují

řadu iniciativ udržitelnosti od čistých technologií po udržitelné zemědělství a investice do infrastruktury (StartUS, 2023).

Obnovitelná energie

Řešení pro úsporu energie a sledování spotřeby umožňují společnostem snížit svou uhlíkovou stopu a účty za energii a také začlenit udržitelnost do svých operací. Tyto parametry čisté energie nyní tvoří hlavní část cílů CSR a výkonnostních opatření. Společnosti proto přijímají řešení, jako jsou mikro sítě z obnovitelných zdrojů energie a distribuované zdroje energie, pro výrobu energie na místě a skladování elektřiny. Energetická optimalizace stávajících budov a systémů je další klíčovou oblastí CSR zaměřenou na využití chytrých sítí. Mezi další takové metody patří energeticky účinné osvětlení, jako jsou LED diody, systémy skladování energie a systémy automatizace budov pro vytápění, ventilaci a klimatizaci. Podobně společnosti využívají metody, jako je zachycování a využití uhlíku nebo obchodování s certifikáty obnovitelné energie, aby kompenzovaly své uhlíkové emise (StartUS, 2023).

Cause marketing

Společnosti používají CM, aby zaujaly publikum, jehož zájmy jsou v souladu s jejich cílem, nebo aby propagovaly své nabídky produktů v pozitivním světle. Využívají marketing na sociálních sítích za účelem marketingu produktů nebo služeb a zároveň zvyšují povědomí nebo podporu pro určitou věc. To zlepšuje zapojení zákazníků a sdílení obsahu a generuje dary nebo jiné formy podpory. Podniky dále rozvíjejí své aktivity v oblasti CSR tím, že společně označují produkt nebo službu v partnerství s neziskovými organizacemi nebo sociálními kauzami. To se dále rozvíjí prostřednictvím POS (point-of-sale) a věcných darů, kdy společnosti přislíbí své produkty nebo služby (StartUS, 2023).

Odpovědné dodavatelské řetězce

Odpovědné získávání zdrojů a řízení dodavatelského řetězce je nedílnou součástí cílů CSR společnosti, protože velké uhlíkové emise vznikají při pohybu zboží. Společnosti stále častěji využívají technologie jako blockchain a internet ke zlepšení transparentnosti a odpovědnosti při řízení dodavatelského řetězce. Udržitelné získávání surovin a hotových výrobků jsou důležité postupy pro environmentální a sociální odpovědnost společnosti. Společnosti také mění svůj dodavatelský řetězec opětovným používáním a recyklací materiálů a minimalizací odpadu. Regulační organizace, jako je certifikace spravedlivého obchodu, ověřují udržitelnost a sociální odpovědnost podnikových dodavatelských řetězců prostřednictvím pravidelných auditů (StartUS, 2023).

Oproti tomu například zdroj Investopedia uvádí 4 základní trendy pro rok 2023. Vzhledem k tomu, že spotřebitelé a omezení neustále se zmenšujících přírodních zdrojů tlačí společnosti k zodpovědnějšímu rozhodování, stále více společností začleňuje udržitelné strategie a přijímá společensky odpovědnější postupy. Společenská odpovědnost firem je obchodní praktika, která vedle finančních zisků sleduje sociální a environmentální zisky. Jak se zvyšuje tlak na společnosti, které dělají „dobro“, korporace všech velikostí hledají způsoby, jak začlenit udržitelné postupy do svého každodenního podnikání. Z toho plyne, že

mezi základní trendy CSR v oblasti společenské odpovědnosti patří zvýšená transparentnost, investice do zelených technologií, zapojení místní komunity a zaměstnanců a iniciativy zaměřené na rozmanitost a začleňování (Investopedia, 2022).

Zvýšená transparentnost

Podle Investopedia, patří mezi základní trendy zvýšená transparentnost, kterou na první místo řadí drtivá většina zdrojů (Investopedia, 2022). Například podle Startus (2023) k dosažení transparentnosti je potřeba se ve společnosti soustředit na reportování, blockchain a odpovědné řízení dodavatelských řetězců.

Tento trend CSR je částečně reakcí na zvýšený regulační dohled, jako je významné nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů známé jako GDPR. Částečně to lze považovat za důsledek stále se zvyšující, téměř okamžité dostupnosti toho, co bylo kdysi zákulisními informacemi. V rámci obchodního modelu, který zahrnuje společenskou odpovědnost firem, společnosti sdílejí více informací o životním prostředí, sociální oblasti a správě. Spotřebitelé se již nespokojí s pochybnými obchodními jednáními a skrytými agendami, ale požadují více informací o dříve interních záležitostech. Stejně jako neziskové organizace podléhají přísnému vykazování dopadů, finanční transparentnosti a odpovědnosti, zvýšená transparentnost je trendem CSR, který bude v nadcházejících letech jen růst (Investopedia, 2022).

Zelené technologie

Klimatické změny i nadále vedou mnoho konverzací v korporátním světě a na toto téma se prolíná několik trendů v CSR. Vzhledem k tomu, že dostupné přírodní zdroje se rychle vyčerpávají a náš svět dosahuje bodu zvratu zvýšením průměrné teploty o 2 stupně, společensky odpovědné společnosti investují do zelených technologií, snižují svou závislost na neobnovitelných zdrojích a hledají udržitelnější vstupy pro podnikání. Ať už se jedná o módní společnosti, které hledají alternativní látky, jako je eukalyptus nebo recyklované lahve na vodu, produkují čisté emise prostřednictvím přísnějších testů emisí strojů nebo jednoduše získávají certifikace jako LEED či BREEAM pro své budovy. Zelené technologie budou jistě rostoucím trendem pro podniky, které chtějí zlepšit svou společenskou odpovědnost (Investopedia, 2022). Stejně tak Startus (2023) ve svém výzkumu nachází zásadní trend zelených technologií a to například v dopadovém investování a obnovitelných energiích.

Globální společnosti působící lokálně

Společnosti, které působí na globální úrovni, si uvědomují hodnotu místních trhů a dodavatelských řetězců. Nejde jen o snížení emisí uhlíku, které mohou být spojeny s náklady na dopravu nebo dodavatelský řetězec, ale také o využití místní pracovní síly. Společnosti, které se o CSR zajímají, se snaží aktivně zapojovat do činností, které prospívají jejich místní komunitě a zároveň vytvářejí zisky pro společnost. Zapojením se do místní komunity získají nejen propagační výhody, ale také mohou zvýšit spokojenost zaměstnanců. Tyto korporace pak stále častěji přispívají místním neziskovým organizacím, financují místní výstavbu, jako

jsou školy v nízkopříjmových čtvrtích. Dále se zabývají občanskými problémy, které ovlivňují jejich podnikání. Firemní dobrovolnické akce, zejména během prázdnin, jsou také nastupujícím trendem CSR, který umožňuje zaměstnancům dobrovolně pracovat a tím pozitivně přispívat s minimálními časovými závazky (Investopedia, 2022).

Diverzita a inkluze

Téma ekonomické nerovnosti se dostává do popředí mnoha politických diskusí a stále více tlačí na korporace. Rozpoznání nerovností v odměňování a ekonomické zátěže, kterou nesou zaměstnanci, je nově vznikajícím trendem CSR. Klíčovými prioritami nejlepších společností na světě se stala rovnost odměňování mezi muži a ženami, měření rozdílu v příjmech mezi nejlépe placeným a nejhůře placeným pracovníkem a snaha o zajištění různorodosti zaměstnanců. Mezi aktuálně významné a přetrvávající aktivity CSR spadá například záměrný nábor kandidátů z horšího ekonomického nebo méně vzdělaného prostředí, které v konečném důsledku posilují místní talenty a přinášejí nové nápady (Investopedia, 2022). I Startus (2023) zmiňuje jako jeden z 10 trendů řízení diverzity na pracovišti, udržováním různorodosti talentů na pracovišti, zavedením řízených programů v podobě metrik a kvót.

Podle Asociace společenské odpovědnosti patří mezi top osm udržitelných trendů pro rok 2023 v oblasti společenské odpovědnosti dosažení uhlíkové neutrality, biologická rozmanitost, digitální funkce pro správu údajů o udržitelnosti, umělá inteligence, obnovitelné zdroje, udržitelnost v luxusním průmyslu, Směrnice CSRD a síla jednotlivců. Obecně organizacím a firmám po celém světě nebude zbývat nic jiného než přejít na aktivní přístup v oblasti společenské odpovědnosti. Okolí čím dál více zvyšuje tlak na firmy ohledně opatření proti změně klimatu, energetické nejistotě a nařízení ESG reportování (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Do roku 2050 si některé společnosti dali jako cíl uhlíkovou neutralitu a snížení emisí ve scope 3, což jsou další nepřímé emise, které jsou následkem aktivit podniku a které vznikají ze zdrojů mimo kontrolu či vlastnictví podniku. Podle výzkumu, který provedla Asociace společenské odpovědnosti, 78% velkých českých firem měří vyprodukované emise ve scope 1 a 2 a 36% ve scope 3. Podle zpráv z OSN hrozí v následujících 10 let vyhynutí až 40 000 druhům, proto se na konferenci o biologické rozmanitosti rozhodli o společných cílech pro globální rámec biologické rozmanitosti a o povinném hodnocení a zveřejňování informací do roku 2030 (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Asociace uvádí jak další trend v udržitelnosti nové digitální funkce pro správu údajů o udržitelnosti, které si postupně osvojují i rodinné podniky, kde je hnací silou nová generace rodinných vlastníků. Tato nová generace vzdělaných vlastníků pod vlivem moderních technologií usiluje o udržitelnější a spravedlivější obchodní postupy. Umělá inteligence je již neodmyslitelnou součástí našeho života a v oblasti CSR dovede například přesněji předpovídat dopady technologií, řízení výnosů v zemědělství a řízení nabídky a poptávky

v energetických sítích a tím napomáhá s ochranou přírodních zdrojů (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Dalším trendem je navýšení investic do obnovitelných zdrojů, kdy jedním z faktorů, který celý proces urychlil, je aktuální válka na Ukrajině. Společnosti všech odvětví a velikostí se v poměrně krátkém horizontu zabývají úspornými opatřeními, aby snížily množství emisí a své náklady. Mezi investice, které povedou k úsporám v dlouhodobém horizontu, patří renovace budov k úspornějšímu vytápění, osvětlení, šetření energiemi a k zavedení nových druhů paliv. Obnovitelné zdroje energie se stanou nákladově konkurenceschopnější (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Dále Asociace uvádí trend tzv. obchod s luxusem a udržitelnost. Módní společnosti a automobilky patří obecně mezi podniky, které mají největší negativní dopad na životní prostředí a společnost. Některé automobilky přechází na elektrický pohon a módní firmy vyhledávají udržitelné látky a produkty. Společnosti, které vyrábí hodinky a šperky, začaly o něco později s přechodem na udržitelnost ve svém odvětví. Podle profesora Stéphane J.G. Giroda by v roce 2023 měly tyto společnosti s luxusním zbožím zrychlit dekarbonizaci prostřednictvím snížení emisí ve scope 3 a přejít na myšlení zaměřené na řízení rizik ESG (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Téměř všechny společnosti na světě budou muset během několika let zavést povinně standardy pro reportování udržitelnosti, například podle standardů ESG, z důvodu zákona nebo tlaku od zájmových skupin. Z pohledu nefinančního reportování ESG je zásadní směrnice CSRD Evropské unie, která obsahuje standardy, které mají sjednotit a ulehčit reportování společností, podle relevantního okruhu jejich podnikáním. Jako poslední trend uvádí Asociace moc jednotlivců, kdy záleží na tom, jak lidé šetří, spotřebovávají, jaký používají druh dopravy, kam investují a jak řeší spotřebu energie a jak se angažují pro veřejné blaho (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti: Dudes & Barbies s. r. o.

Sídlo: Tusarova 791/31, PSČ 170 00, Praha 7

Předmět podnikání: Provozování kulturních zařízení

Identifikační číslo: 04625242

Den vzniku účetní jednotky: 8. 12. 2015

Jednatel: Robert Fischer

Prokura: Václav Trtík

Společníci: Lukáš Žďárský, Jakub Zajíc, BrewFund a.s. (Justice, 2024)

Tato společnost má k 14. 1. 2024 90 zaměstnanců a do 2 let je plán až 150 zaměstnanců s přibývajícími plánovanými projekty (příloha č. 1). Společnost se řadí mezi malé podniky. V současné době společnost spravuje čtyři podniky v kulturním a hostinském oboru. Zakladateli prvních tří podniků jsou Lukáš Žďárský a Jakub Zajíc. Hlavním předmětem podnikání jsou jejich kavárny a kulturní prostory. Chronologické řazení podniků podle vzniku jsou Radlická kulturní sportovna, Kavárna co hledá jméno, Vnitroblok a Gram Prague. Mezi další projekty patří například Dudes&Barbies Gallery, Not Another Boring Roastery, pekárna Gram, taneční sektor ve Vnitrobloku, jóga sál v Kavárně co hledá jméno a nový eventový prostor Garbe hala (Vnitroblok, 2024).

Aktuálně je organizační struktura D&B následovná: jednatelé, generální ředitel, divizní manažeři, kam spadá marketing, eventy, finance, controlling a HR, provozní manažeři, kde je manažer provozu a manažer výroby – kuchyň, cukrárna/pekárna a dále to je provoz a výroba, kde je obsluha, kuchyň a cukrárna/pekárna a vedoucí směny (příloha č. 1).

Vize společnosti

Vizí společnosti D&B je být soběstačný a udržitelný podnik. Chtějí podporovat co nejvíce lokálnost, sezónnost a kvalitu potravin. Podle toho vybírají i své dodavatele, kteří to vidí stejně a pomáhají jim jejich vize zrealizovat a hledat nové cesty. Aktuálně je hlavním cílem se soustředit na vertikální integraci. Jedním z dlouhodobých plánů je nadále objevovat nová místa a tvořit z nich unikátní koncepty (příloha č. 1).

Hlavní motivy pro zařazení konceptu CSR

Mezi hlavní motivy, které vedou k zařazení konceptu CSR je spokojenost stávajících zaměstnanců a být na přední pozici na trhu práce ve své oblasti. V D&B si uvědomují, jak je v této době těžké najít kvalifikovanou a loajální pracovní sílu a to především v oblasti gastronomie. V D&B chtějí, aby jejich zaměstnanci pracovali v hezkém prostředí a dát jim možnost kariérního růstu, aby co nejvíce zamezili fluktuaci. Vzhledem k budoucím plánům,

kdy se má kolektiv rozrůstat, se potřebují dostat do podvědomí jako atraktivní zaměstnavatel. Cílem je vytvořit pozitivní firemní kulturu a zlepšit zapojení zaměstnanců a obecně dosáhnout vyšší úrovně spokojenosti a loajality zaměstnanců a tím dosáhnout vyšší výkonnosti zaměstnanců (příloha č. 1).

Dalším silným motivem je ukázat a inspirovat okolí společnosti jejich udržitelným přístupem. Cílem efektivní implementace v této oblasti je celkové zlepšení efektivity procesů, snížení rizika v oblasti ochrany životního prostředí a úsporu nákladů (příloha č. 1).

Mezi další motivy patří dále pracovat na udržení si dobrých vztahů s příslušnými městskými úřady a posílit vztahy s místní komunitou. Aktuálně se to týká Městské části pro Prahu 2, Prahu 5 a Prahu 7. Dobré vztahy s místními úřady přináší mnoho výhod, ať už je to urychlení a vstřícný přístup s vyřízením potřebných povolení, grantů, atp., ale také výhody, které plynou díky propagaci akcí a nových projektů. Cílem je posílit vztahy s místní komunitou a úřady, což může snížit riziko regulace a konfliktů (příloha č. 1).

Dále chtějí CSR využít jako nástroj propagace a posílení značky a přilákání potenciálních investorů. Díky jasné strategii CSR se stávají zajímavější pro potenciální investory a partnery. V neposlední řadě je motivem i odlišení se od konkurence a být konkurenceschopnějším podnikem (příloha č. 1).

Radlická kulturní sportovna

První projekt, který vznikl přesně před deseti lety (2014) je Radlická kulturní sportovna, která se nachází na adrese Za Ženskými domovy 125/5, Praha 5. Z původně polorozpadlého drážního skladu, který byl plný odpadků a bezdomovců na Smíchovském nádraží vznikl nový sportovně-kulturní areál. Původní koncept projektu byl pět dní sport a dva dny kultura v týdnu. Časem se ale ukázalo, že poptávka a celkový výnos z kulturních akcí je vyšší, a proto je Radlická dnes primárně využívána k veřejným i soukromým akcím. Celková maximální kapacita je 1500 osob, kdy je kapacita 500 osob vnitřní prostor a 1000 osob venkovní. Hlavní sál má 400 m² se dvěma bary a výškou prostor 8 metrů. Součástí tohoto bývalého skladu je velký pozemek o rozloze 600 m², kde díky navezenému písku vznikla pláž. Je to oblíbené místo pro velké firemní akce, teambuildingy, svatby, koncerty, workshopy, přednášky nebo sportovní aktivity (Radlická kulturní sportovna, 2024).

Radlická má do budoucna velký potenciál, protože byla uznána kulturní památkou a musí být zachována v novém projektu Smíchov City. Okolo Radlické staví na 55 000 m² Sekyra group rezidenční, kancelářské, obchodní prostory a veřejný prostor. První fáze byla zahájena v roce 2020 a celý projekt by měl být dokončen v roce 2032. Vznikne zde asi 400 nových bytů a v první etapě asi 500 nových pracovních míst (Sekyra Group, 2024).

Největší sezóna v Radlické je převážně v letních měsících, kdy se dá využít i venkovní plocha, která je rozmanitá. Součástí venkovní plochy je venkovní bar, externí kuchyň, relaxační zahrada, venkovní bazén, sauna, část na sezení s jídelními stoly a tzv. pláž,

kde je spíš relaxační zóna nebo místo na sportovní aktivity. Radlická je otevřena pouze podle programu (Radlická kulturní sportovna, 2024).

Kavárna co hledá jméno

Z bývalé Smíchovské truhlárny vznikl krátce po otevření Radlické druhý projekt, kavárna, která se nachází nedaleko a to na adrese Stroupežnického 10, Praha 5. Součástí kavárny je galerie, ateliér pro umělce a venkovní zahrádka. Na stěnách kavárny se pravidelně střídají obrazy od českých a slovenských tvůrců, což vedlo ke vzniku dalšího projektu, Dudes&Barbies Gallery. V patře je místnost na pronájem, kde se pravidelně konají workshopy, nebo lekce jógy a ve vedlejší místnosti je malé co-workingové centrum. Maximální kapacita hlavních prostor je 100 osob, zasedací místnost 15 - 20 osob Plánem do budoucna je vybudování terasy v prvním nadzemním podlaží (Kavárna co hledá jméno, 2024).

Kavárna je dalším unikátním prostorem, který do té doby v Praze chyběl, brzo se stala velmi oblíbenou mezi hosty. Interiér je v industriální stylu a dodává jedinečnou atmosféru. Stěny jsou obnažené a jsou na mnoha místech vidět cihly. V interiéru je dominantní bar, který je z velkého kusu kmene. Venkovní zahrádka se nachází pod vzrostlým kaštanem, který v letním měsících zajišťuje příjemný stín. Kavárna je oblíbeným místem na snídani, kde je jejich signature dish vejce Benedikt soufflé.

Vnitroblok

V pořadí třetím projektem společnosti D&B je multifunkční prostor Vnitroblok, který označují jako multifunkční útočiště pro všechny kreativní duše. Multifunkční prostor se nachází v dolních Holešovicích po bývalé továrně na adrese Tusarova 791/31. Vnitroblok je členěn na hlavní prostor, kavárnu, restaurace, terárko, pop-up store, Glo Lounge, taneční studio Sector, Pidikino a venkovní vnitroblok, kde je například destilérka, obchody a architektonický salon. Celková kapacita vnitřních prostor je 350 osob. Nově ve Vnitrobloku vznikla pražírna kávy (Vnitroblok, 2024).

Vnitroblok má velmi osobitý a výrazný interiér, díky kterému se stává lehce zapamatovatelný a je označován jako místem pro hezkou fotku. Hlavní část kavárny má štědrý prostor a každé místo na sezení je nejen jiné, ale dodržuje komfortní vzdálenost pro osobní prostor. Celý prostor je obklopen několika druhy rostlin a působí dojmem zahrady spíše než kavárny. Každý kousek nábytku je jiný a z velké části to je zrenovovaný starý nábytek z druhé ruky. Největší prostor kavárny je rozdělen do dvou zón a to zóna s obsluhou a zóna bez obsluhy. V zóně bez obsluhy jsou gauče a křesílka na sezení a většina hostů tam chodí pracovat na svém počítači a objednat si chodí na bar. Tento model funguje jak pro podnik, kdy hosté s jednou kávou nezabírají místo v kavárně a nemusí být navýšena obsluha a zároveň hosté mají klid na práci a nemají pocit, že někomu zabírají místo. Obsluha se může plně věnovat hostům v druhé části, kde jsou především stoly a židle k pohodlnějšímu sezení u jídla. I tohle je jedním z důvodů proč se tam hosté rádi vrací, protože se tam cítí pohodlně a svobodně.

Gram Prague

Novějším a současně v rozsahu prací a aktuálních investic je největším projektem restaurace Gram Prague s pekárnou, která byla otevřena v září roku 2023. Restaurace se nachází na adrese Záhřebská 23/25, 120 00 Praha 2. Hlavní cíl této restaurace je udržitelnost a lokálnost a to včetně výběru svých dodavatelů. Gram nabízí moderní evropskou kuchyni z lokálních surovin. V porovnání s ostatními podniky má Gram odlišný koncept. Zaměřuje se na vyšší gastronomii a servis a filozofií Gramu je, aby se tam každý cítil dobře a že tam patří, ať už to jsou podnikatelé na jednání nebo parta kamarádek s dětmi. Gram vzhledem k velkému počtu různých druhů květin, stromů, palem a banánovníků působí jako botanická zahrada. Interiér je decentní, jednoduchý a ve stylu, kde se střídá dřevo, kov a beton (Gram, 2024).

Gram se soustředí na brunch, které jsou nejen na Vinohradech velmi populární a dále nabízí odpolední menu, které je až do 21:30. Šéfkuchařem Gramu je Tomáš Kuchyňka, který dříve pracoval například ve Foodway nebo v restauraci Field po boku známého kuchaře Radka Kašpárka. Menu je inspirované českou a italskou kuchyní a lze tam najít například langoš s burratou, italské risotto, nebo jako signature kuře na paprice. Po pravé straně hned při vstupu do Gramu se nachází pekárna Gram Bakery (Gram, 2024).

Postupně se v Gramu dodělávají detaily v interiéru, začátkem roku proběhla první vernisáž a tento rok je ještě v plánu zprovoznit velkou zahradu, která je součástí restaurace Gram a je celá zatravněná a jsou tam vzrostlé stromy. Plánem v letošním roce je na zahradu umístit vermikompostér, stejný jako je ve Vnitrobloku (příloha č. 1). Dvůr Gramu je zastřešen "zelenou střechou" a restaurace ve výšce asi 8 metrů je zastřešena oválným proskleným světlíkem. V roce 2000 pod vedením architekta Petra Franty prošly prostory rekonstrukcí s maximálním ohledem na ekologii (Petr Fatra architekti, 2000).

Garbe Hala

Nejnovější projekt je eventová hala na Praze 7, která má maximální kapacitu 2 000 osob. Od roku 2024 jí bude mít D&B v pronájmu. Hala budou dále přepřonajímat, včetně techniky nebo cateringu (příloha č. 1).

4.2 Analýza současného stavu CSR

Gram Bakery

S otevřením restaurace Gram se současně otevřela i její pekárna. Pekárna je samostatný prostor u vstupu do restaurace. Funguje tedy nezávisle na restauraci a hosté si zároveň mohou k produktům z pekárny například objednat v restauraci kávu a posadit se. Pekárna od svého otevření velmi dobře prosperuje a každý den zavírá s vyprodáním. V pekárně je k dostání sladké i slané pečivo, koláče, sušenky, ale i máslové pletýnky nebo bavorské louhované preclíky. Pekárna je pod vedením cukrářky, která má zároveň na starosti

i dezerty pro všechny podniky D&B. Cukrárna se přesunula z Vnitrobloku. V současné době není pekárna ještě spuštěna na 100% plánovaný provoz (příloha č. 1).

Vlastní pekárna obecně z dlouhodobého hlediska přináší podniku velkou úsporu nákladů. Podle manažera pobočky, se započtením všech nákladů na suroviny, zaměstnance, nájem, energie, atp., vychází vlastní produkty levněji než kupované hotové produkty od dodavatelů. Je to především z toho důvodu, že produkty jsou vyráběné ve větším objemu pro všechny 4 podniky D&B, plus pro volný prodej. V současné době nelze přesně vyčíslit celkovou úsporu nákladů, vzhledem k tomu, že plný provoz pekárny ještě nebyl spuštěn. Dalším hlavním důvodem vlastní pekárny je to, že má D&B pod kontrolou kvalitu jednotlivých surovin a finálních produktů. Spolupráce mezi restaurací a pekárnou podporuje snahu o zero waste, kdy dochází ke spolupráci a synchronizaci využívaných surovin. Jednoduše řečeno, například když zbydou v pekárně vánočky, může restaurace druhý den přidat na menu francouzský toust. Dále se touto spoluprací eliminuje nespolehlivost dodání produktů. Gram Bakery se podílí na spolupráci s Nesnězeno, kde prodávají jak zbylé nenačaté suroviny, tak balíčky s produkty, pokud dopředu vědí, že některé produkty nestihnou včas vyprodat (příloha č. 1).

Not Another Boring Roastery

Vzhledem k tomu, že všechny vlastní podniky mají velkou spotřebu kávy, rozhodla se společnost pro vlastní pražírnu kávy. Díky vlastní pražírně mají kvalitu kávy plně pod kontrolou a v konečném důsledku i velkou úsporu nákladů. Nápad na vlastní pražírnu byl tématem již delší dobu a poté co se uvolnil retailový prostor ve Vnitrobloku, bylo rozhodnuto. S realizací začali začátkem roku 2023, počáteční investice do nové technologie byly velké a taky trvalo dlouho najít správné dodavatele kávy. Pražení kávy bylo zahájeno koncem ledna 2024. Vlastní pražírna se nachází přímo v prostorách Vnitrobloku a zákazníci chodí kolem a mohou vidět celý proces. Otevřená pražírna a vůně při pražení kávy v celém prostoru přináší velkou přidanou hodnotu podniku. Další přidanou hodnotou je svobodné rozhodování při tvoření vlastních směsí kávy. D&B má velký odbyt kávy ve vlastních podnicích a dodatkovém volném prodeji (příloha č. 1).

D&B rozhodli prostřednictvím sociálních sítí vyhlásit soutěž mezi sledujícími o návrh designu nové pražičky. Soutěž byla vyhlášena 5. srpna 2023 a první kolo ukončeno 9. srpna 2023. Hlavní cenou byla káva na celý rok zdarma, baristický kurz a jméno výherce na pražičce. Do semifinále se dostalo 5 originálních návrhů. Výhernímu návrhu byl inspirací samotný prostor Vnitrobloku. V návrhu jsou vyobrazeny prvky Vnitrobloku jako jsou květiny, ikonický gauč, bar, obsluha a cihly, které symbolizují industriální prostor kavárny (Vnitroblok, 2024).

Nová pražička je od společnosti Typhoon Roaster a jedná se o model Typhoon 5 shoproaster. Kapacita pražičky je 5kg a doba pražení jedné várky trvá 5-8 minut. Jedná se o pražičku s nízkou spotřebou energie, kdy díky systému recyklace vzduchu a topidlům s účinností 95% je k pražení 1 kg kávy potřeba pouze 0,35 kW. Pražička je vyrobena pouze

ze součástek z Evropy a má Evropskou certifikaci CE. Díky konvekčnímu pražení se káva praží vzduchem s minimálním kontaktem s kovem, což minimalizuje vady. Pražička může upražit až 6 dávek za hodinu (Typhoon coffee).

Vyšší kvalita a současná úspora nákladů patří mezi hlavní konkurenční výhody a v kombinaci s ekonomickým přístupem to přináší dlouhodobý profit. Cena zelené kávy je mnohem nižší než té pražené. V současné době vlastním pražením kávy ušetří s přičtením všech nákladů 400,-CZK +DPH na 1kg upražené kávy. Měsíční spotřeba kávy v D&B je okolo 0,5t (příloha č. 1).

Dodavatelé D&B

Do ekonomického pilíře D&B patří jejich dodavatelé. Dodavatele si společnost vybírá pečlivě a s většinou z nich má dlouhodobou spolupráci. Dodavatelé si vybírají podle toho, aby měli společné cíle a také zajímavý příběh. Hlavním společným tématem je udržitelnost a lokálnost surovin. Primárně jde o lokální dodavatele, kteří působí v Čechách již několik let. Kromě toho, že do podniků dodávají suroviny a produkty, tak také dost často spolupracují na různých akcích pro své zákazníky. Mezi tyto dodavatele patří například Kofola, Budějovický Budvar, Cans, Garáž 22, pepper..field, Tierra Verde, Redbull nebo Herbafabrica. Mezi další dodavatele patří například farma Rudimov, králičí farma v Trnčí, mléko z Tehovského kravína, kuřata a vejce z farmy Štěpánov, pohankový mlýn u Šmajstrla, mlýn na mouku a semínka z Bohutína, Klouda hovězí a vepřové maso, houby Lukáš Vrána (příloha č. 1).

Cans je český výrobce nealkoholických perlivých nápojů bez přidaného cukru a sladidel. Cans jsou k dostání ve všech podnicích D&B. V roce 2023 proběhla ve spolupráci s Gramem velká akce Den bez cukru, kde byla v Gramu představena nová příchuť všem pozvaným hostům. Cans pravidelně spolupracuje s Radlickou na většině akcí, které se tam konají. Od října 2023 se pravidelně konají v Radlické podcasty Monday Podcast by CANS (Cans, 2024).

Pepper..field je prémiový Kampotský pepř, který dováží česká firma do Čech. Všichni kuchaři D&B používají pouze pepř od této značky. O tom, že nepoužívají jiný pepř, informují své zákazníky pravidelně na sociálních sítích, ale také ho často zmiňují ve svých menu. Naprostá většina špičkových českých šéfkuchařů a restaurací se hrdě hlásí k tomu, že používají pouze tento pepř. Jedním z hlavních důvodů je jeho nezaměnitelná exkluzivní chuť, ale taky jistota 100% fair trade produktu. Pepper..field bojuje proti vykořisťování malých farmářů v Kambodži. Díky fair trade obchodu podporují ekonomický růst v této zemi, technologický rozvoj, lepší životní úroveň malých farmářů a jejich soběstačnost. Tento pepř získal v roce 2021 ocenění Great Taste (Kampotský pepř, 2024).

Garage 22 je pražská řemeslná destilerie, která se specializuje na giny. Destilerie se nachází ve vnitrobloku Vnitrobloku. Garage 22 a D&B spolu pravidelně a již dlouhodobě spolupracují na mnoha eventech. Většinou na akcích, které D&B pořádá, má Garage 22 svůj bar se speciálními koktejly, které míchá ze svých ginů. Giny z Garage 22 nechybí v žádném

podniku D&B a jsou vždy součástí speciálních sezónních koktejlů, které barmani D&B pravidelně obměňují. D&B si minulý rok v listopadu nechali poprvé vyrobit od Garage 22 limitovanou edici vánočního perníkového ginu, který se stal bestseller a ještě do vánoc se vyprodal. Obecně nejvíce prodáváný Habanero Gin se dokonce umístil na 11. místě v celosvětovém prestižním žebříčku The Gin Guide. Garage 22 například spolupracuje s festivalem Prague Pride a každý rok připravuje limitovanou edici třpytivého ginu Pride Gin (Garage22, 2024).

Generálním dodavatelem piva pro všechny podniky je pivovar Budějovický Budvar. S Budvarem má D&B dlouhodobou a výhradní spolupráci, který s nimi spolupracuje pravidelně na většině akcí pořádaných D&B. Spolupráce začala v rámci projektu BU2R. BU2R byl projekt Budvaru mezi lety 2007 a 2018, který se soustředil na městskou kulturu. Podporoval finančně různé městské subkultury a mladé umělce, mimo jiné například knižní publikace, dokumenty, kulturní akce a podniky (Archive, 2022).

V Radlické mají tankový Budvar a díky spolupráci tam mají i od nich bar a ve všech podnicích sklo a jiné potřebné technické vybavení. Pivovar je podporuje v tom, aby mohli nabídnout svým hostům pivo v nejlepší kvalitě. Ve Vnitrobloku je největší výtoč skotského piva od pivovaru BrewDog, jehož je Budvar výhradní distributor v Čechách (příloha č. 1).

Nejznámější ležák Budvar 33, byl právě ve Vnitrobloku poprvé představen a natáčela se tam i reklama. Budvar spolupracuje s menšími řemeslnými pivovary a každý rok s některým uvaří speciální sezónní pivo. Minulý rok to bylo ve spolupráci s minipivovarem Clock a jednalo se o nefiltrovaný juicy pale ale Summer Affair. Velká promo akce byla ve Vnitrobloku a za účasti influencerů, médií a všech hostů se zde poprvé narážel tento nový speciál (Vnitroblok, instagram, 2024).

Kofola je zároveň i jedním z partnerů D&B a podílí se pravidelně na mnoha akcích pořádaných D&B. Díky spolupráci s Kofolou můžou jejich podniky spolupracovat s neziskovými organizacemi a podporovat jejich akce. Například Kofola spolupracovala s D&B a společností Kokoza na zavedení kompostéru a výsadbě bylin a květin v nových záhonech, které se nachází ve vnitrobloku Vnitrobloku. Pod Kofolu spadá například Rajec, Vinea, Jupí, Semtex Royal Croen, Korunní, Leros, Evian, Rauch, Ugo a Prager (Kofola, 2024).

S Kofolou D&B spolupracují aktuálně na několika projektech. Například jedním z projektů je spolupráce na průvodci pro udržitelné podniky v oblasti gastronomie. Tento projekt je zatím confidential. V zásadě se v jejich podnicích testují různé procesy a funkce, které mají šetřit energie a jsou více šetrné k životnímu prostředí. Zkouší například jak efektivní rekuperace, různé funkce pro stlačování vzduchu přes noc, kdy jsou prostory zavřené. Jaký efekt má otevřené okno večer nebo nonstop zapnutá klimatizace, stažení mrazicích a chladicích jednotek přes noc, kdy se nepoužívají. Cílem tohoto projektu by měl být ucelený průvodce pro podniky, které začínají v gastronomii a rozhodují, jakou cestou se

ubírat, zdali tou standardní, nebo udržitelnou popřípadě jaké vybrané postupy je vhodné zařadit. Podle tohoto průvodce by mělo být zřejmé, jaké postupy opravdu fungují a výsledná návratnost investic do šetrnějších technik a postupů. Na tomto projektu například spolupracují i se společností Tierra Verde (příloha č. 1).

Dalším se zajímavých projektů jsou ekologická trika pro zaměstnance v gastronomii. Kofola spolupracuje se společností, která se zabývá recyklací použitých triček a D&B nabídla, že by jejich zaměstnancům pár trik poskytla. Funguje to tak, že první triko je relativně dražší, ale pak když je obnošené/děravé, tak se posílá zpět, kde ho dále recyklují, a za menší poplatek pošlou triko nové (příloha č. 1).

Tierra Verde je jeden z dodavatelů úklidových prostředků pro podniky D&B. Velkou úsporou je, že dodávají své produkty ve vysoké koncentraci a ve větších objemech, čímž šetří na dopravě a jsou šetrné k přírodě. Tierra Verde je český výrobce eko drogerie. Jejich produkty jsou v souladu s cirkulární ekonomikou, nejsou testovány na zvířatech a snaží se o bezobalovou výrobu a produkci, použité materiály jsou znovu recyklovány (Tierra Verde, 2024).

Herbafabrica je městská farma uprostřed Holešovic. Herbafabrica od roku 2018 pěstuje své rostliny ve sklepě Vnitrobloku na cca 30 m². Od té doby spolu s D&B spolupracují a nejen, že své produkty přímo v prostorech Vnitrobloku prodávají, ale také je dodávají do všech jejich podniků. V Herbafabrica využívají moderní postupy, kdy pěstují mikrozeleninu vertikálně, čímž šetří místo, a hydroponicky, tedy v živném roztoku, čímž šetří vodu. Pěstují lokálně a bez jakýchkoliv postřiků a GMO mikrobylinky, zeleninu a drobné ovoce po celý rok. Díky lokálnímu pěstování podporují snížení uhlíkové stopy. Při pěstování ušetří až 95% vody oproti konvenčnímu zemědělství a využívají pouze recyklovatelné a kompostovatelné obaly (Herbafabrica, 2024).

Redbull je jeden z prvních partnerů společnosti D&B. V Redbullu jsou velmi kreativní a mají originální nápady, skvělou komunitu a velkolepé a populární eventy. S Redbullem spolupracují na akcích spojených se sporty. Například Redbull ve Vnitrobloku uspořádal společně s kurátorem Vojtou Fialou výstavu. Velmi úspěšná akce organizovaná Redbullem v prostorech Vnitrobloku byla i Iceblock party, kdy vybraní umělci malovali na ledničky. Mezi vybrané umělce patří například Lukáš Poláček, Eliška Podzimková, Lucie Raisová, Klasick Wheels, Alpha Gym Prague, Zbyněk Štandera nebo Life is Porno (Redbull, 2024).

Nesnězeno

Nesnězeno je platforma, která si dává za cíl zachránit jídlo a tím i navíc ušetřit peníze. Tato platforma, která bojuje proti plýtvání s jídlem, vznikla v Brně v době před covidem a aktuálně její popularita v Praze roste. Nesnězeno spolupracuje s restauracemi, pekárny, kavárnami, supermarkety a hotely. Princip aplikace je takový, že podniky, které mají produkty, které se blíží své expiraci, tak vytvoří balíček, který do aplikace nahrají.

Podmínkou je nahrát balíček s minimálně 50% slevou. Uživatel si balíček vyhledá, zaplatí a vyzvedne v podniku v předem stanoveném časovém okně. Registrace je zdarma a podnikům je účtován transakční poplatek a % provize z prodaných balíčků (Nesnězeno, 2024). Zpravidla uživatel dopředu neví, co přesně v balíčku bude.

Aktuálně je do tohoto projektu zapojen Gram bakery a průměrně prodá okolo 5-10 balíčků denně. Nabízí pastrybox a balíček surovin. Gram Bakery pastrybox může obsahovat slané i sladké produkty z pekárny, jako jsou moravské koláče, sladký i slaný šnek, focaccia, muffiny, cookies, apod. Cena za pastrybox je 110,- Kč. Gram Bakery balíček surovin může obsahovat nenačaté suroviny z kuchyně Gram jako je ovoce, zelenina, mléčné produkty, apod. Tento balíček se prodává za 50,- Kč. Ani u jednoho balíčku klient neví dopředu, co bude jeho obsahem a čas vyzvednutí je stanoven mezi 16:00-22:00 (Nesnězeno, 2024).

Vermikompostér

Vermikompostér, neboli žížalovnik dovede spořádat až 27 kg bioodpadu za den, čímž šetří životní prostředí a šetří za odvoz popelnic. Zpracováním bioodpadu v místě jeho vzniku je omezen transport na skládky, což napomáhá omezení CO2. Uhlík je díky organickým sloučeninám v kompostu dlouhodobě ukládán v půdě v podobě humusu. Následně ho vypěstované rostliny přemění fotosyntézou na kyslík. Kompostování potravin uzavírá tzv. uzavřený cyklus jídla. Organické zbytky z kuchyně se díky kompostéru promění na přírodní hnojivo, které lze využít na zeleninu, či bylinky a ty využít v kuchyni (Kokoza, 2024).

Do vermikompostéru se nasazují žížaly kalifornské v různém stadiu vývoje, které se živí bioodpadem a vyprodukují žížalí čaj, který lze využít jako ideální hnojivo na rostliny. Využít se dají například zbytky zeleniny a to i vařené, ohryzky, slupky, zelené natě, pokojové rostliny, skořápky, čajové sáčky nebo kávová sedlina a natrhaná rulička od toaletního papíru. Naopak tam nepatří živočišné produkty, větší množství citrusů, olej a nic výrazného jako je například zázvor. Do kompostování bioodpadu se zapojily podniky jako je Ikea, Kaufland, Skanska, restaurace Eska, JRD Development, restaurace Gran Fierro (Kokoza, 2024).

Kompostér ve Vnitrobloku funguje od září 2023 a dodala ho společnost Kokoza ve spolupráci s Kofolou. Všichni zaměstnanci prošli školením v rámci teambuilding, kdy se naučili jak se o záhon a žížaly starat a co do kompostu patří a co ne. Odborníci ze společnosti Kokoza na základě požadavků Vnitrobloku a informacím, kolik kilogramů organického odpadu vyprodukují, navrhli ideální řešení na míru. Do vnitrobloku umístili dřevěný záhon s bylinkami a do záhonu zabudovali kompostér s kalifornskými žížalami. Vnitroblok se zbavuje bioodpadu a šetří tak planetu a současně žížaly v kompostéru dělají z bioodpadu supervýživu pro rostliny. Kompostér dovede Vnitrobloku ušetřit na vývozu odpadu až 40.000,- Kč ročně. D&B plánuje vybudovat kompostér i v Gramu v průběhu roku 2024 (příloha č. 1).

Jedním z plánů D&B je financovat větší vermikompostér, který bude k dispozici primárně nájemcům z vnitrobloku ve Vnitrobloku. Tento kompostér by byl k dispozici pro okolní komunitu, kdy by mohli do kompostéru přinášet potravu pro žížaly a mohli si stáčet žížalí čaj pro své rostliny (příloha č. 1).

Olla

D&B dopravává většině svých rostlin samozavlažovací nádoby Olla. Jedná se o keramickou nádobu, která je určena k řízenému zavlažování. Tato metoda zavlažování pochází z Číny zhruba 200 let př. n. l. z dynastie Chan. Tento systém funguje tak, že se nádoba zahrabe celá do země až po své hrdlo a naplní se vodou. Rostliny, které se vysazují kolem nádoby, jí obrostou svými kořeny a vodu sají přímo ze stěny nádoby, kdy potřebují. Nádoba funguje na bázi fyzikálních zákonitostí a to díky kapilárnímu vztlínání a tlaku vodního sloupce a díky vlastnostem hlíny (Zahradní Olla, 2024).

Největší výhodou tohoto zavlažovacího systému je úspora vody podle typu rostlin o 50-70% oproti klasickému povrchovému zavlažování. Při povrchové závlivce se velké množství vody ztrácí odtokem nebo odparem. Protože si rostliny sami řídí, kolik vody potřebují, dochází tím k optimální distribuci vody. Nedochází tak k přelití nebo naopak k nedostatečné závlivce. Díky tomuto typu zavlažování mají rostliny zdravější kořenový systém, což přináší větší výnosnost plodů. V neposlední řadě je velkým benefitem úspora času, kdy není potřeba tak častá závlivka a minimální uhlíková stopa, eliminací vedlejšího odpadu (Zahradní Olla, 2024).

REkrabička&REkelímek

Ve všech podnicích D&B je možné si odnést nápoj nebo jídlo sebou v krabičkách a kelímcích od společnosti Zero Waste Solutions. REkrabičky a REkelímky fungují na principu vratné zálohy. Poplatek je stanoven na 50,-Kč za kelímek a 80,-Kč za krabičku. REkrabičku a REkelímek je možné vrátit na kterémkoliv partnerském místě. Jeden obal je možné použít až 400x a všechny obaly jsou vyrobené z 100% recyklovaného materiálu, který neobsahuje BPA. Díky tomu, že jsou obaly vyrobené v Česku, je omezena produkce CO2. REkrabičky a REkelímky jsou na trhu od roku 2019 (REkrabička, 2024).

Slow fashion

D&B dlouhodobě spolupracuje s bazary, secondhandy a menšími slovenskými a českými značkami s módou. Tyto pop up akce se nejčastěji konají v Terárku ve Vnitrobloku, Gramu a pokud se jedná o větší akce, konají se v Radlické. D&B organizuje i vlastní bazarové akce, kde výtěžek z prodeje dále pomáhá potřebným, jako je například Radlická Žije Market. Spolupráce zpravidla funguje tak, že organizátoři těchto akcí nemusí platit žádný nájem. Například zde mají pravidelně prodejní a bazarové akce Gigg.it, Slow bazar, E.daniely, Člověk v tísní, Bloges market, Klokánek fond, Druhá ruka, a další (Vnitroblok, instagram, 2024).

Termín slow fashion poprvé použila spisovatelka Kate Fletcher v roce 2008. Tento trend vznikl jako reakce na nadbytečný konzum a fast fashion řetězce. Slow fashion je životní styl a udržitelný přístup k budoucnosti textilního a oděvního průmyslu. Udržitelná móda a textil, zkoumá environmentální a některé etické dopady každé fáze dodavatelského řetězce. Udržitelná móda eliminuje environmentálními důsledky rozsáhlého pohybu materiálů a zboží přes několik míst a vzdáleností a podporuje lepší pracovní podmínky lidí v textilní výrobě (Tonya Boone, 2009, s. 273).

Lokální potraviny

D&B primárně ve všech svých podnicích využívá lokální dodavatele a podporuje malé farmáře. Vizí společnosti je využívat 100% lokální suroviny a dodavatele. Například typický italský produkt jakou jsou těstoviny, dělají z čerstvých českých vajec a české pšenice. K tomu, aby mohli využívat převážně lokální potraviny, pravidelně aktualizují menu podle sezóny. Klíčem udržitelné a lokální gastronomie jsou kvalitní lokální dodavatelé (příloha č. 1).

Ve vyšší gastronomii je poměrně výrazným trendem návrat ke kořenům. To znamená, že se vrací k původním, lokálním potravinám a tradičním potravinám. V době globalizace, kdy je téměř všude na světě přístup k mezinárodní kuchyni, která vytlačovala tu lokální, se trend ve vyšší gastronomii začíná obracet. Podle Food report (2022) hosté vyhledávají lokální potraviny a regionální speciality, původní odrůdy, nebo místní unikátní výrobky. Kuchaři přispívají k obnově biodiverzity tím, že upozorňují na exkluzivitu obyčejných potravin, jako je zelenina, obiloviny, byliny a vnitřnosti (Rützler, 2022, s. 20-25).

V gastronomii mezi lokální suroviny lze zařadit i ty „exotické“. Zemědělci ve střední Evropě díky klimatické změně, a aby minimalizovali uhlíkovou stopu, začínají pěstovat plodiny, které běžně byly importované. Tyto plodiny se dají pěstovat v bio kvalitě, bez zbytečné chemie a dozrálé. Mezi takové plodiny patří například wasabi, quinoa, shitake, zázvor, artyčok, olivy, rýže, atd. Mimo plodin se tento trend týká i živočišné výroby, například krevety, sušená šunka a různé druhy sýrů (Rützler, 2024, s. 15).

Zero waste

Zero waste je heslo, kterým se řídí v dnešní době každý uvědomělý podnik v gastronomii. Aby restaurace byla zero waste, tak jí to stojí více úsilí, které se ale vrací nejen v ušetřených penězích, ale i ve spokojených zákaznících a dobrém jméně. D&B se snaží spotřebovat všechny suroviny na 100% a podle toho sestavují svá menu, kde se jednotlivé suroviny objevují v různých formách. Využívají proces fermentace, sušení, nakládání do olejů, atp. Díky tomu mohou uchovávat sezónní potraviny a využívat je v průběhu celého roku. To co nespoteřebují, kompostují. Do této koncepce spadá například již zmíněné Nesnězeno, nebo vermikompostér. Pro tento koncept se často v gastronomii používá fráze ze spíše na talíř (příloha č. 1).

Vnitrobloc, společně s dalšími 4 kavárnami, se v roce 2019 zapojil do projektu Cirkulární kavárny pod záštitou Institutu cirkulární ekonomiky. Po dobu 6 měsíců se měli snažit začlenit do svého provozu tzv. desatero cirkulární praxe v kavárnách. Tento koncept byl vytvořen právě pro gastropodniky. Desatero obsahuje tyto doporučení: neplýtvat jídlem, vařit bezezbytku, kávovou sedlinu posílat k dalšímu využití, nakupovat bez obalu, vyhýbat se jednorázovému nádobí, používat vybavení z druhé ruky a druhotných surovin- opravovat, šetřit vodou, šetřit energií, uklízet ekologicky, třídít, recyklovat, kompostovat. Všechny kavárny, které se zapojily, se nadále snaží pokračovat v udržitelném směru provozu. Cirkulární opatření, která se uskutečnila během pilotního projektu, stále fungují, a navíc k nim přibýlo několik nových inovací (INCIEN, 2021).

Kafe a strom

Do tohoto projektu se zapojily všechny podniky D&B. Projekt se konal v měsíci říjnu roku 2021, k příležitosti Mezinárodního Dne stromů, který je 20. října. Jednalo se o projekt ve spolupráci s příspěvkovou organizací Lesy hl. m. Prahy. V období od 10. 10. do 23. 10. si hosté měli možnost ke své oblíbené kávě přikoupit strom v hodnotě 100,-Kč, který byl následně zasazen. Akce byla zakončena sázením stromků v Kunratickém lese, do které se zapojili někteří zaměstnanci D&B (Kavárna co hledá jméno, instagram, 2021).

Artmoment

Artmoment je startup, který organizuje zážitkové malování. Účastníci z akce odcházejí nejen se svým dílem, ale především právě se zážitkem. Artmoment pořádá své akce aktuálně ve 4 městech a 15 restauracích. V rámci spolupráce s D&B mají své pravidelné kurzy malování ve Vnitroblocu, Gramu a Kavárně co hledá jméno. Kurz trvá 2- 3 hodiny a začíná většinou od 18:00. Kurzy jsou vhodné pro všechny i pro ty, kteří malovat neumí. Nabízí kurzy pro jednotlivce, firemní teambuilding nebo kurzy pro rodiče s dětmi. Kurzy, které mají aktuálně v nabídce, jsou ArtMoment, Artink, Artwine, ArtCoffee, ArtTexture, ArtSense. Cena jednoho kurzu je 1.690 Kč (únor 2024). V loňském roce dosáhli obrátu 16 milionů korun. Tento typ zážitku je aktuálně populární pro firmy jako teambuildingová aktivita. Mezi jejich klienty patří například Coca-cola, Česká spořitelna, Vodafone, Raiffeisenbank, McKinsey či třeba DHL (Artmonet, 2024).

Pracovní příležitosti

D&B má aktuálně 90 zaměstnanců a se spuštěním dalších plánovaných projektů předpokládají další nárůst. Ve svém týmu mají jak zaměstnance s dlouholetou praxí v oboru z vyhlášených světových restaurací, tak i mladé lidi bez praxe i zaměstnance, kteří přišli úplně z jiných oborů. Vertikální růst společnosti přináší zaměstnancům nejen možnost kariérního a finančního růstu, ale mají možnost si vyzkoušet různé kategorie provozu (příloha č. 1).

Pro D&B je velmi důležité, aby se všichni zaměstnanci cítili v práci dobře a bezpečně. Jsou velmi otevření k různým menšinám a respektují všechny genderové identity. Zastávají myšlenku managementu diversity a díky tomu je pracovní kolektiv velmi

různorodý. Cílem je všem zaměstnancům poskytovat stejné podmínky a individuální přístup (příloha č. 1).

Poprvé se D&B rozhodli v roce 2022 zavřít všechny svoje podniky přes vánoční svátky 24. 25. a 26. 12. a dát tak všem zaměstnancům placené volno. Tento model je pro lidi z gastronomie, kteří jsou zvyklí pracovat o svátcích a víkend poměrně inovativní. Tento krok se osvědčil a v současné době je to jeden z benefitů pro všechny zaměstnance (příloha č. 1).

Běh pro útulky

S nápadem zapojení se do projektu Běh pro útulky přišli manažeři společnosti. Nezisková organizace pomáhá týraným a opuštěným zvířatům v celé České republice. Tato organizace spolupracuje s útulky, kdy například pomáhají hradit operace a výdaje na léčbu. Dále pomáhají útulkům po živelných pohromách, podporují kastraci koček a bojují proti týrání zvířat a množárnám (Běh pro útulky, 2024).

Dudes&Barbies Gallery

Velmi populární projekt od svého začátku je Dudes&Barbies Gallery, kdy posláním je podpořit místní umělce, podpořit umění jako takové a zároveň využít prázdné zdi v provozech. Galerie se nachází ve Vnitrobloku, Gramu a Kavárně co hledá jméno. Cílem galerie je představit zajímavá, inspirativní a originální umělecká díla, ať už se jedná o malbu, fotografii, sochařství nebo instalace. Nová instalace je každých 5 týdnů zahájena vernisáží, která je doprovázena hudbou a občerstvením. Mezi umělce, kteří s DBG spolupracovali, patří například Tomáš Rezek, Josef Rataj, Terezína Nebeská, Roman Lazar, Petra Mandrážiová, Dominika Brejchová, Marek Piano, Evelína Opičková, Michal Synek, Simona Čekovská a další (Dudes&Barbies Gallery, 2024).

Spolupráce s DBG funguje tak, že je s umělcem domluvený předem stanovený nájem a platí se procentuální částka z prodeje. V rámci této spolupráce DBG pomáhá umělcům s propagací na sociálních sítích a díky vysoké návštěvnosti podniků, vystavená díla uvidí více lidí. Na druhou stranu vystavená díla přitáhnou do podniků nové hosty. Všechny výstavy jsou prodejní. Jinak to funguje v případě charitativní výstavy, kdy peníze za prodaná umělecká díla jdou na dobročinné účely bez nároku na provizi (příloha č. 1).

Oběd pro lidi bez domova

V loňském roce poprvé proběhl v Radlické předvánoční oběd pro lidi bez domova. Součástí byla i sbírka zimního oblečení pro lidi bez domova, do které se zapojili nejen zaměstnanci D&B, ale i jejich okolí, které oslovili. S nápadem spojit se s Pragulic a zorganizovat oběd pro lidi bez domova přišli zaměstnanci D&B a vedení tento projekt podpořilo. Celá akce proběhla ve spolupráci s Prahou 5 a neziskovou organizací Pragulic, která takové akce často organizuje. Pragulic je sociální podnik, který umožňuje zájemcům z řad veřejnosti poznat a zažít svět lidí bez domova. Primárně zaměstnávají bezdomovce, kteří poskytují prohlídky po Praze (Pragulic, 2024).

Místní komunita

D&B dlouhodobě spolupracuje s Prahou 5, kde se nachází Radlická a Kavárna co hledá jméno. Většina akcí, které se konají pro veřejnost, jsou pod záštitou Prahy 5. S Městskou částí mají navázané dobré vztahy a spolupracují společně na kulturních a sportovních akcích, které jsou nejen pro místní komunitu. Praha 5 pomáhá i s propagací jednotlivých akcí přes svoje kanály. Příkladem spolupráce s Prahou 5 je projekt „Radlická žije“: kulturou, hudbou, filmem atd. Kdy pondělky jsou věnované tanci, úterky a čtvrtky filmům, středy cestovatelským přednáškám a pátky hudbě. Dalším projektem je například Zabijačka v Radlické, která je velmi populární u místních obyvatel a je také ve spolupráci s Prahou 5. Městská část Praha 5 například pravidelně pro místní obyvatele organizuje na prostranství před Radlickou Dětský den, kde jsou různé soutěže pro děti, dětská jóga a promítání dětských filmů (příloha č. 1).

Podle vyjádření Lukáše Herolda, místostarosty pro MČ Praha 5, který má na starosti kulturu, je Radlická kulturní sportovna „*hezké a milé místečko, které vzniklo uprostřed developerského projektu. Radlické sportovně fandím, protože jsou to lidé, kteří umí z ničeho vybudovat něco moc fajn a hlavně to umí natáhnout lidi. Budu předkládat materiál do Rady, na základě kterého jim chceme přispět 50 tisíc korun na jejich aktivity*“ (Praha 5, 2020).

Spolupráce s Městskou částí Praha 7 je skrze Vnitroblok, který se nachází na území Prahy 7. Městská část Praha 7 pravidelně sdílí kulturní a sportovní akce, pořádané Vnitroblokem na svých kanálech. Příklad spolupráce je na projektu Cirkulární kavárny, který probíhá od roku 2019 v pěti kavárnách Prahy 7, kdy jednou z nich je právě Vnitroblok. Celý projekt je ve spolupráci s neziskovou organizací Institutu cirkulární ekonomiky a projekt finančně zajišťuje svozová firma Pražské služby a radnice Prahy 7 (INCIEN, 2021).

S Městskou částí Prahy 2 mají nejkratší spolupráci a to z důvodu, že se tam nachází zatím nejnovější restaurace Gram. Gram se poprvé účastnil na podzim roku 2023 akce, Zažij Americkou jinak. Hlavními organizátory akce jsou, Zažij město jinak a MČ Praha 2. Akce jsou založené na principu společného sdílení veřejného prostoru. Koordinátorem celého Zažít město jinak je spolek AutoMat a o jednotlivé lokality ve městech se starají desítky místních organizátorů, kdy to je většinou místní organizace, spolky a aktivní občané (Zažij město jinak, 2024).

Dále D&B čerpá, od patřičných městských částí, ve kterých mají svůj provoz, dotace a granty na kulturu, sport a životní prostředí, podle toho které jsou aktuálně vypsané. D&B často pořádá kulturní a sportovní akce nejen pro místní komunitu. Příkladem jsou výstavy prostřednictvím DBG, které podporují místní umělce, projekt Urban Sport Game a různé akce ve spolupráci s neziskovými organizacemi, které pomáhají potřebným. Obecně se snaží udržovat dobré vztahy s městskou částí, což dopomáhá například i k urychlení žádostí a jiných potřebných úředních procesů (příloha č. 1).

Člověk v tísní

Člověk v tísní je nevládní nezisková organizace, která vychází z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti a solidarity. Tato organizace je členem Alliance 2015, strategické sítě sedmi evropských nevládních organizací aktivních v oblasti humanitární pomoci a rozvojových projektů. Díky této spolupráci zvyšují efektivitu jak práce v cílových zemích, tak kampaním ovlivňujícím postoje politické reprezentace i široké veřejnosti v Evropě (Člověk v tísní, 2024).

S Člověkem v tísní spolupracuje D&B kontinuálně a dlouhodobě. Například v roce 2022 byla ve Vnitrobloku výstava plakátů z projektu MAKE ART NOT WAR na podporu Ukrajiny. Tento projekt organizoval Člověk v tísní a výtěžek šel na humanitární pomoc Ukrajině. Do projektu se zapojili známí čeští a zahraniční umělci ze současné výtvarné scény jako je například Michal Škapa, Milan Cais, duo Tomski&Polanski, Andrew Kalkov, Liqen a další (Člověk v tísní, 2022). Od začátku války na Ukrajině ve Vnitrobloku a Radlické proběhlo několik sbírek a prodejních bazarů s oblečením, kde výtěžek z prodeje šel na pomoc Ukrajině. (Vnitroblok, instagram, 2024). Na Radlické například proběhla taneční akce, Radlická žije pro Ukrajinu, kdy výtěžek z dobrovolného vstupného byl poslán na pomoc Ukrajině přes sbírku Člověk v tísní (Radlická kulturní sportovna, instagram, 2023).

Urban Sport Games

Je jedním z projektů D&B, který se zaměřuje na pouliční sporty a dětské sportovní dny. Primárně se tyto akce pravidelně konají v Radlické, kde na to je dostatek venkovního i vnitřního prostoru. Akce se zaměřují na místní komunitu a místní děti. Například jsou to turnaje v nohejbalu, streetballu, hokejbalu nebo pouličnímu fotbalu. Většina těchto akcí je pod záštitou Městské části Praha 5 (Radlická kulturní sportovna, 2024).

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření probíhal týden a to v termínu od 26. 2. 2024 do 3. 3. 2024. Dotazník byl rozeslán mezi všech 90 zaměstnanců D&B. Přičemž dotazník vyplnilo 54 respondentů. Je důležité přihlídnout k faktu, že asi 35% jsou převážně zaměstnanci „sezonní“, kdy při bližší analýze výstupů bylo zjištěno, že právě většina z nich se do průzkumu nezapojila. Samotné analýze předcházela kontrola všech výstupů, zdali neobsahují nerelevantní odpovědi, které by mohly zkreslit výzkum. Pro tyto důvody nebyly z analýzy vyřazeny žádné odpovědi.

Po konzultaci s vedením společnosti a personálním oddělením a na základě identifikační části dotazníkového šetření byl výsledný počet respondentů vyhodnocen jako vypovídající vzorek společnosti.

4.3.1 Analýza jednotlivých výstupů

Identifikace respondenta

První část šetření je zaměřena na identifikaci respondenta. Tato část má celkem 6 otázek. V této části se zjišťuje pohlaví, věková kategorie a vzdělání respondenta. Dále se zjišťuje identifikace v rámci společnosti a to podle toho, jak dlouho ve společnosti pracuje, v jakém provozu pracuje a na jaké pozici. Rozdělení pozic je podle interní organizační struktury společnosti. Identifikační otázky jsou umístěny záměrně na začátku dotazníku z důvodu komplexnosti tématu a s cílem udržet pozornost respondentů.

Tato část je do dotazníkového šetření zařazena pro jednoznačnou identifikaci respondentů a validaci odpovědí. Výstupy z identifikační části umožňují segmentaci dat, prostřednictvím analýzy dat podle určitých kritérií. To umožňuje lepší porozumění cílové skupině a získání konkrétnějších informací. Vedení společnosti na základě těchto údajů může efektivněji a cíleně komunikovat se svými zaměstnanci.

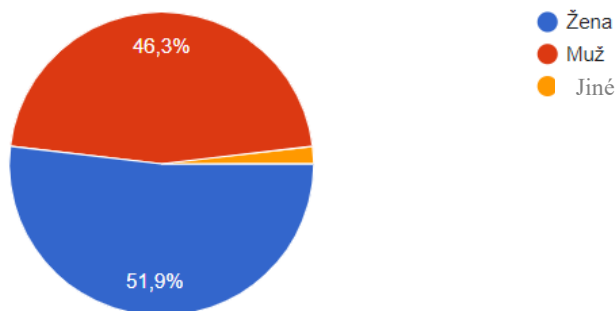
Otázka č. 1 je zaměřena na pohlaví respondenta. Výsledkem je téměř vyrovnaný poměr mezi muži a ženami. S výsledkem 46,3% muži, 51,9% ženy a 1,9% jiné.

Graf 1

Otázka č. 1

Jste?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

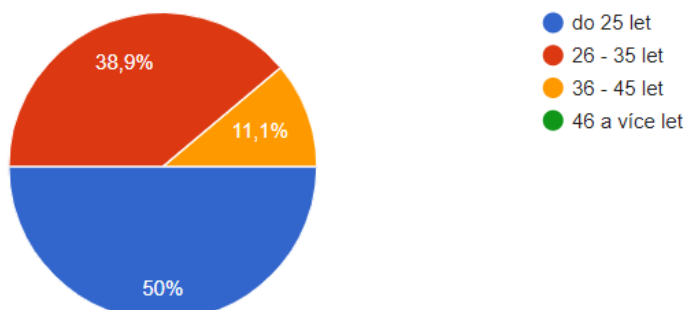
Otázka č. 2 má určit do jaké věkové kategorie respondent patří. Nikdo z respondentů nebyl z věkové kategorie 46 let a více, kdy bylo potvrzeno HR oddělením společnosti, že nikdo z této věkové kategorie aktuálně ve společnosti nepracuje. S 50 % se do dotazníku zapojili respondenti do 25 let. Ve věkové kategorii 26-35 let se zúčastnilo 38,9 % respondentů a 11,1 % respondentů z věkové kategorie 36-45 let. Výsledný výstup druhé otázky potvrzuje, že ve společnosti D&B pracuje převážně mladý kolektiv.

Graf 2

Otázka č. 2

Jaký je Váš věk?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

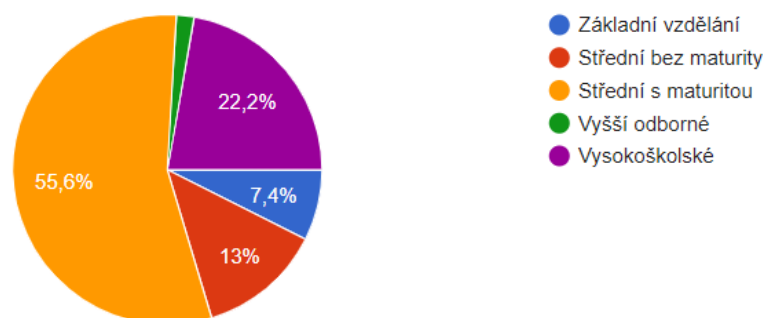
Otázka č. 3 zjišťuje nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Tato informace o úrovni vzdělání respondentů umožňuje segmentaci dat podle vzdělanostního profilu. Tato informace je užitečná například ve vztahu znalosti konceptu CSR. Výstupní data ukazují, že nejvyšší procento zaměstnanců 55,6 % má nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou, vysokoškolské vzdělání má 22,2 % zaměstnanců, 13% střední bez maturity, 7,4 % základní vzdělání a 1,9 % má vyšší odborné vzdělání.

Graf 3

Otázka č. 3

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

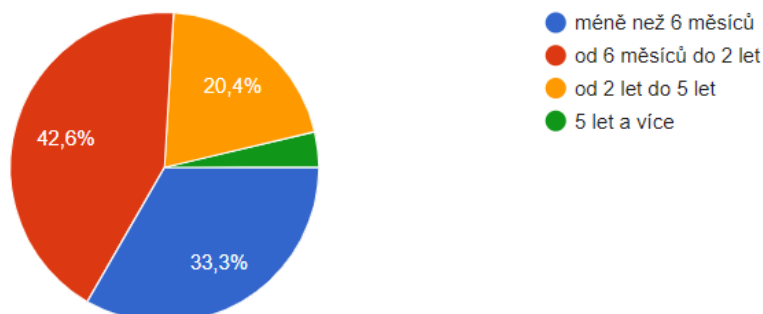
Otázka č. 4 zjišťuje, jak dlouho respondent pracuje ve společnosti D&B. Nejvíce respondentů 42,6 % pracuje ve společnosti od 6 měsíců do 2 let, 33,3 % méně než 6 měsíců, 20,4 % od 2 do 5 let a 3,7 % více jak 5 let. Většina respondentů 76 % pracuje ve společnosti D&B, méně než 2 roky. Tato analýza poskytuje užitečný přehled o délce zaměstnání respondentů ve společnosti D&B a nabízí směrnice pro další zkoumání a strategické rozhodování v oblasti lidských zdrojů.

Graf 4

Otázka č. 4

Jak dlouho pracujete ve společnosti Dudes&Barbies?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

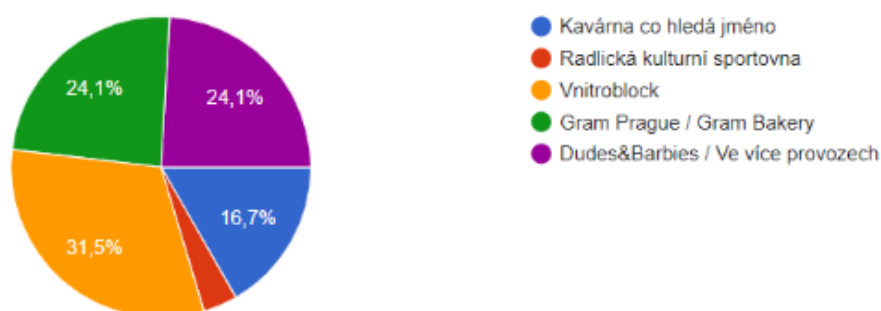
Otázka č. 5 říká, v jakém provozu přesně zaměstnanci D&B pracují. Tato otázka a otázka č. 6 jsou jedny ze stěžejních při validaci dotazníkového šetření. Největším provozem je Vnitroblok, a proto odpovídá, že nejvíce respondentů 31,5 % je právě z tohoto provozu. Na pomyslném druhém místě co do počtu zaměstnanců je Gram Prague a Gram Bakery s odpovídajícím výstupem 24,1 %. Většina zaměstnanců pracuje mezi více provozů jako je například marketing, HR nebo eventový management, tomu odpovídá i výsledných 24,1 % respondentů. Radlická je otevřena podle programu a zaměstnává převážně brigádníky, kteří se do dotazníkového šetření nezapojili, čemuž i odpovídá výsledných 3,7 % respondentů.

Graf 5

Otázka č. 5

V jakém provozu pracujete?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 6 řadí respondenty do 3 základních pracovních pozic, podle organizační struktury společnosti. S největším podílem 61,1 % se jedná o respondenty z provozu a výroby. Do této skupiny patří obsluha, zaměstnanci v kuchyni, cukrárna a pekárna a vedoucí jednotlivých provozů. Tato skupina pracovníků je přímo zapojena do operačních činností společnosti, jako je příprava jídla a obsluha a komunikace se zákazníkem. 20,4 % respondentů pracuje na pozicích „divizní manažer“, kam patří marketing, eventy, finance, controlling a HR. Tito

manažeři zastávají nadřazené pozice a mají zodpovědnost za řízení svých divizí. 18,5 % respondentů jsou provozní manažeři, kam spadá manažer provozu a manažer výroby (cukrárna, pekárna). Provozní manažeři mají odpovědnost za řízení provozních procesů a operativní činnosti ve svých odděleních.

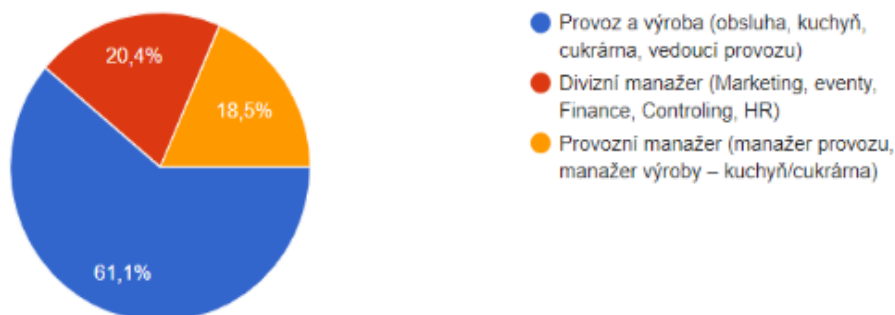
Tato analýza poskytuje vhled do organizační struktury společnosti a distribuce pracovních pozic mezi respondenty. Nejvíce respondentů se nachází na pozicích spojených s provozem a výrobou, důvodem je že tato část organizace je rozsáhlá a zaměřená na operační činnosti. Divizní manažeři tvoří druhou největší skupinu a nejmenší podíl mají provozní manažeři.

Graf 6 Otázka č. 6

Na jaké pozici pracujete?



54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Znalost konceptu CSR

Druhá část dotazníku se zaměřuje na znalost konceptu CSR. Tato část obsahuje pět otázek, které mají za úkol zjistit, do jaké míry respondenti rozumějí konceptu CSR a jak ho vnímají. Pokud mají respondenti o CSR malé povědomí, může to ovlivnit jejich postoje a odpovědi na otázky související s firemními praktikami a společenskou odpovědností. Znalost o tom, jak respondenti chápou CSR, může umožnit segmentaci odpovědí a porozumění rozdílným postojům a preferencím v závislosti na úrovni povědomí o CSR. Pro společnost, která chce zlepšit své postupy v této oblasti, může být užitečné získat informace o tom, jak dobře je tento koncept vnímán a chápán mezi jejich zaměstnanci.

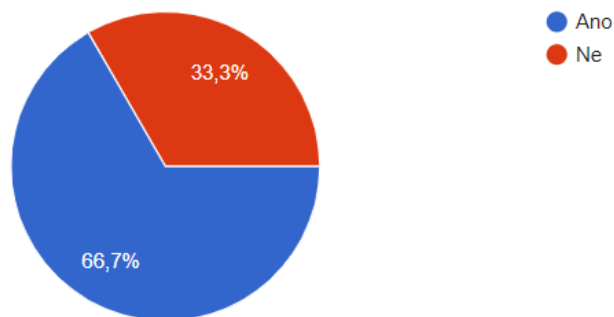
Otázka č. 7 zjišťuje, zdali respondent zná pojem společenská odpovědnost firem. Součástí této otázky je i stručné vysvětlení toho, co společenská odpovědnost firem je. Tato informace je součástí dotazníkového šetření z důvodu, aby respondent, který nezná tento koncept, dále mohl pokračovat v dotazníku. Stručné vysvětlení konceptu CSR může respondentům poskytnout kontext pro jejich odpovědi a pomoci jim lépe porozumět otázce. To může vést k objektivnějším reakcím a mělo by zlepšit kvalitu a výpovědní hodnotu odpovědí. Většina respondentů 66,7 % potvrdila, že tento koncept zná, zatímco 33,3 % koncept nezná.

Skutečnost, že více než dvě třetiny respondentů potvrdily znalost konceptu CSR, ukazuje, že povědomí o této problematice je v dané společnosti relativně silné.

Graf 7 Otázka č. 7

Znáte pojem společenská odpovědnost firem CSR (Corporate Social Responsibility)?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

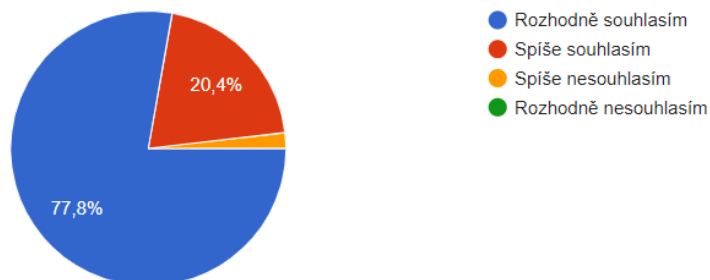
Otázka č. 8 zjišťuje pomocí Likertovy škály, zdali je pro respondenta důležité, aby se firma chovala společensky odpovědně. 77,8 % respondentů rozhodně s tímto tvrzením souhlasí, 20,4 % s tím spíše souhlasí a 1,9 % spíše nesouhlasí s tvrzením. Nikdo neodpověděl, že s tvrzením rozhodně nesouhlasí. Výsledný výstup je, že většina respondentů celkem 98,2 % souhlasí s tvrzením, že je pro ně důležité, aby se firma chovala společensky odpovědně. Nikdo z respondentů rozhodně nesouhlasil s touto myšlenkou, což potvrzuje vysokou míru podpory pro společenskou odpovědnost firem mezi dotazovanými.

Graf 8 Otázka č. 8

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„Je pro mě důležité, aby se firma chovala společensky odpovědně.“

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

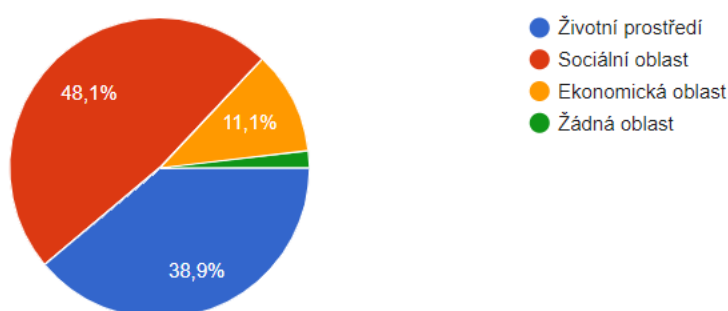
Otázka č. 9 má za cíl zjistit, která oblast CSR je pro respondenta ta nejdůležitější. Nejvíce respondentů vnímá nejdůležitější sociální oblast a to 48,1 %, životní prostředí jako nejdůležitější oblast preferuje 38,9 % respondentů a 11,1 % respondentů upřednostňuje ekonomickou oblast. Podle 1,9 % respondentů není důležitá žádná oblast. Lez konstatovat, že sociální a environmentální aspekty společenské odpovědnosti jsou pro většinu respondentů klíčové a jsou považovány za důležitější než ekonomická stránka.

Graf 9

Otázka č. 9

Jaká oblast společenské odpovědnosti je podle Vás nejdůležitější?

54 odpovědi



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 10 zjišťuje, jakým společenským aktivitám se věnuje respondent. Respondent má možnost vybrat více odpovědí a zároveň může přidat aktivity, které nejsou na výběr. Z výsledného výstupu vychází, že většina respondentů 83,3 % se věnuje třídění odpadu a recyklaci odpadu, také vysoké procento respondentů 81,5 % vyjadřuje obecné ekologické chování, jako je šetření přírodními zdroji, zamezení plýtvání vodou a energiemi, atpod. Finanční i nefinanční podpoře neziskových organizací se věnuje 25,9 % respondentů a komunální politice se věnuje 7,4 % respondentů. 1,9 % respondentů uvedlo, že se nevěnuje žádné společenské aktivitě. Pozitivní výsledek je, že někteří respondenti uvedli i jiné aktivity, kterým se věnují, a to vegetariánství, vyhýbání se konzumnímu životu a dobrovolnictví.

Graf 10

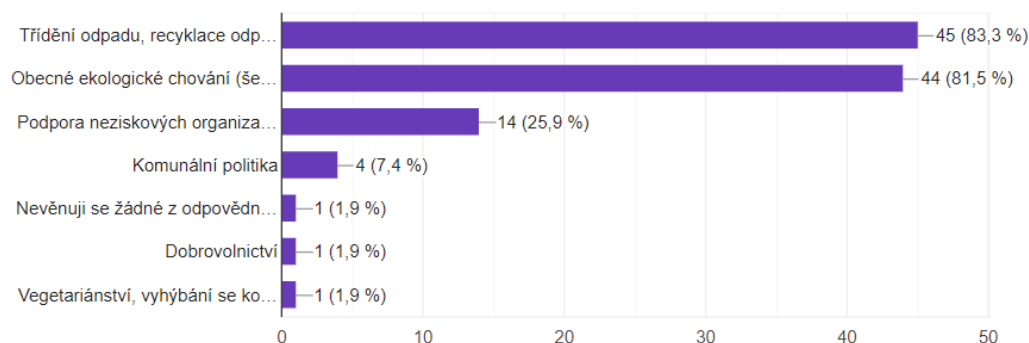
Otázka č. 10

Vyberte z následujících aktivit, kterým se Vy osobně věnujete, které by se daly označit jako „společensky odpovědné“.

 Kopírovat

Vyberte z více možností.

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 11 za pomoci Likertovy škály zjišťuje názor respondenta na to, zdali by se firma kromě tvorby zisku měla zajímat i o své okolí, zaměstnance a životní prostředí. 100% respondentů s tímto tvrzením souhlasí, z toho 83,3 % rozhodně souhlasí a 16,7 % spíše souhlasí. Z výsledku vyplývá vysoká míra uvědomění a podpory etických a společenských aspektů podnikání mezi zaměstnanci, a že udržitelnost a společenská odpovědnost podnikání jsou pro zaměstnance důležitými hodnotami.

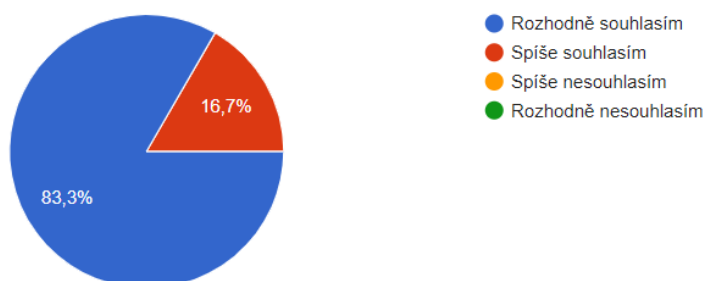
Graf 11

Otázka č. 11

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„Firma by se měla kromě tvorby zisku zajímat i o své okolí, zaměstnance a životní prostředí.“

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

CSR ve společnosti Dudes&Barbies

Třetí část dotazníku, která obsahuje 13 otázek, je klíčová pro poskytnutí důležitých poznatků o tom, jak zaměstnanci vnímají společenskou odpovědnost a pracovní prostředí ve své firmě. Hlavním úkolem této části je získat informace, na základě kterých, budou

naplněny dílčí cíle této práce. Hlavním cílem této části práce je systematickým způsobem sbírat informace, které jsou nezbytné pro dosažení specifických dílčích cílů výzkumného projektu. Tím, že se dotazník zaměřuje na otázky týkající se společenských aktivit ve zkoumané společnosti a hodnoty pracovního prostředí pro zaměstnance, se snaží získat hlubší vhled do jejich postojů, preferencí a vnímání v těchto klíčových oblastech. Tyto informace pak poslouží jako základ pro další analýzu a interpretaci dat, které pomohou naplnit stanovené cíle výzkumné práce.

Porozumění potřebám zaměstnanců může vést k lepšímu přizpůsobení pracovních podmínek a politiky společnosti, což napomůže zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a loajality.

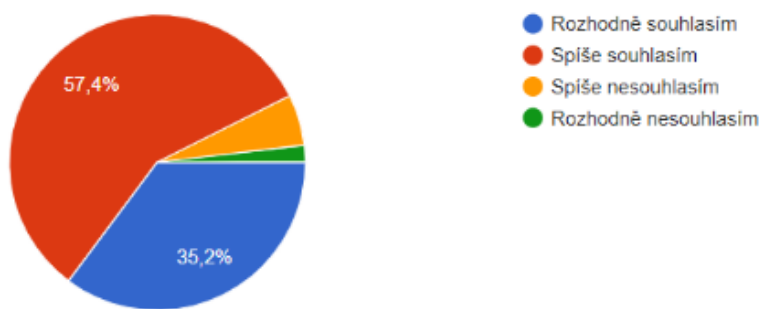
Otázka č. 12 za pomoci Likertovy škály zjišťuje, zdali respondent souhlasí s tvrzením, že D&B je společensky odpovědná společnost. S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 35,2 % respondentů, spíše souhlasí 57,4 %, spíše nesouhlasí 5,6 % a rozhodně nesouhlasí 1,9 % dotázaných. Výsledkem je vysoká míra respondentů, kteří s tvrzením souhlasí 92,6 %, z čehož lze usuzovat, že ve všeobecném povědomí zaměstnanců je společnost D&B vnímána jako společensky odpovědná. Relativně nízký podíl respondentů, kteří s tvrzením nesouhlasí 7,5 %, poskytuje příležitost pro společnost D&B zlepšit komunikaci o svých společensky odpovědných aktivitách.

Graf 12 Otázka č. 12

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„D&B je společensky odpovědná společnost.“

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

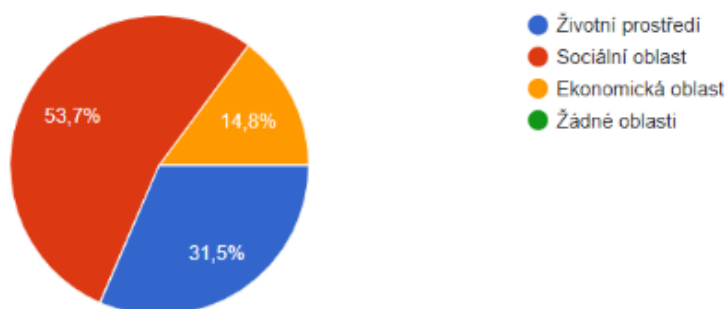
Otázka č. 13 uvádí názor respondenta, které oblasti CSR si myslí, že se společnost nejvíce věnuje. Nadpoloviční většina respondentů 53,7 % uvádí, že se společnost nejvíce věnuje sociální oblasti, 31,5 % oblasti životnímu prostředí a 14,8 % ekonomické oblasti. Fakt, že nikdo z respondentů nezvolil možnost žádné oblasti, ukazuje na to, že zaměstnanci vnímají úsilí společnosti v oblasti CSR jako celkově pozitivní. Zároveň výsledek navazuje na výstup

otázky č. 12. Podle názoru respondentů má společnost D&B silný důraz na sociální iniciativy a ochranu životního prostředí.

Graf 13 Otázka č. 13

Jaké oblasti v rámci CSR se podle Vás D&B nejvíce věnuje?

54 odpovědí



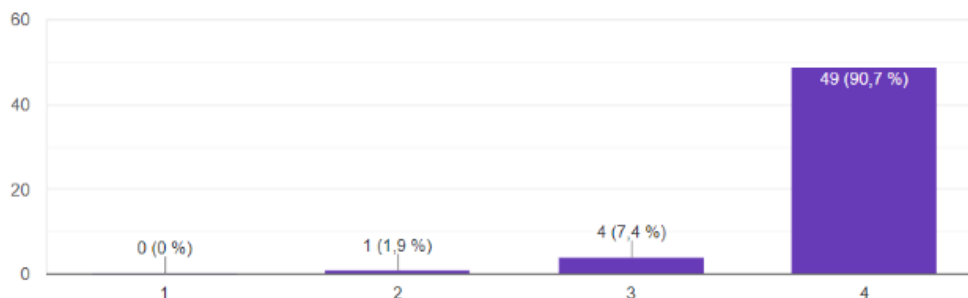
Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 14 zjišťuje, jak je pro respondenta důležité pracovní prostředí, ve kterém pracuje. Záměrně je zvolena sudá škála, aby nezkreslovala výsledek střední hodnota. Pro většinu respondentů 90,7 % je pracovní prostředí hodnoceno jako velmi důležité, což odpovídá hodnotě 4. Výsledný výstup ukazuje, že zaměstnanci přisuzují velkou váhu kvalitě svého pracovního prostředí. Na rozmezí 3 odpovědělo 7,4 % respondentů a hodnotu 2 zvolilo 1,9 % respondentů. Hodnotu 1 není důležité, nezvolil nikdo z respondentů. Minoritní počet respondentů, kteří zvolili hodnoty 2 a 3, ukazuje, že existují menší odchylky v tom, jak jednotliví zaměstnanci vnímají důležitost pracovního prostředí.

Graf 14 Otázka č. 14

Jak je pro Vás důležité pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

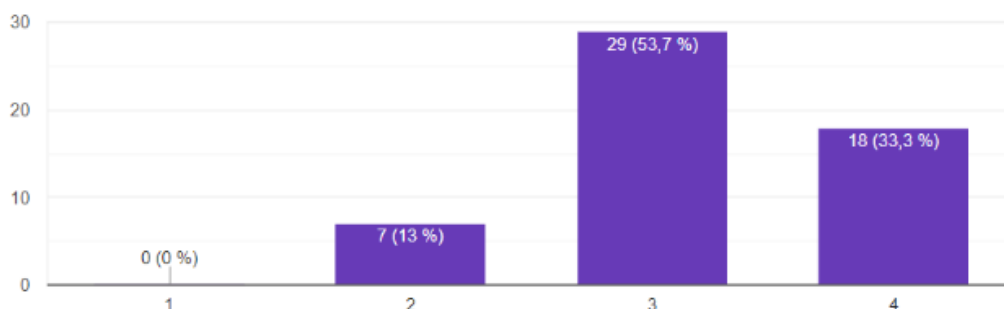
Otázka č. 15 zjišťuje, jak je respondent spokojen s konkrétním pracovním prostředím, ve kterém pracuje. U této otázky je ze stejného důvodu, jako u otázky č. 14 zvolena záměrně sudá škála. Nadpoloviční většina respondentů zvolila hodnotu 3 a to 53,7 %, velmi

spokojených s pracovním prostředím, ve kterém pracují, je 33,3 % respondentů. Hodnotu 2 zvolilo 13 % respondentů, z čehož plyne, že existuje určitá míra nespokojenosti s pracovním prostředím u této skupiny. Nikdo z respondentů nezvolil nejnižší hodnotu 1, což znamená "nejsem spokojen/a".

Graf 15 Otázka č. 15

Jak jste spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

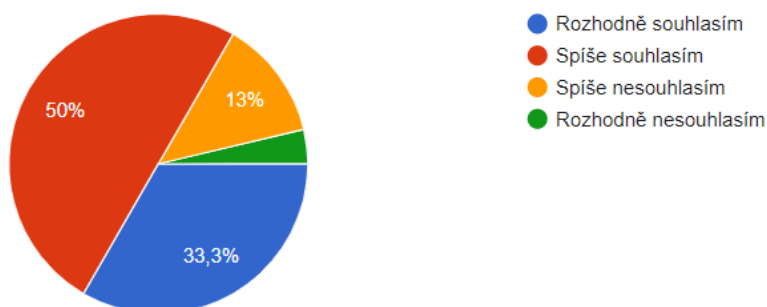
Otázka č. 16 získává od respondenta informace pomocí Likertovy škály o tom, zdali ho pracovní prostředí, ve kterém pracuje, motivuje k lepšímu výkonu. Přesně 50 % respondentů spíše souhlasí s tvrzením a 33,3 % respondentů s tvrzením rozhodně souhlasí. S tvrzením spíše nesouhlasí 13 % respondentů a 3,7 % s tvrzením rozhodně nesouhlasí. Většina respondentů vnímá své pracovní prostředí jako motivující faktor pro lepší výkon. Nicméně, menší část respondentů 16,7 % vyjádřila nesouhlas s tímto tvrzením.

Graf 16 Otázka č. 16

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„Pracovní prostředí, ve kterém pracuji, mě motivuje k lepšímu výkonu.“

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

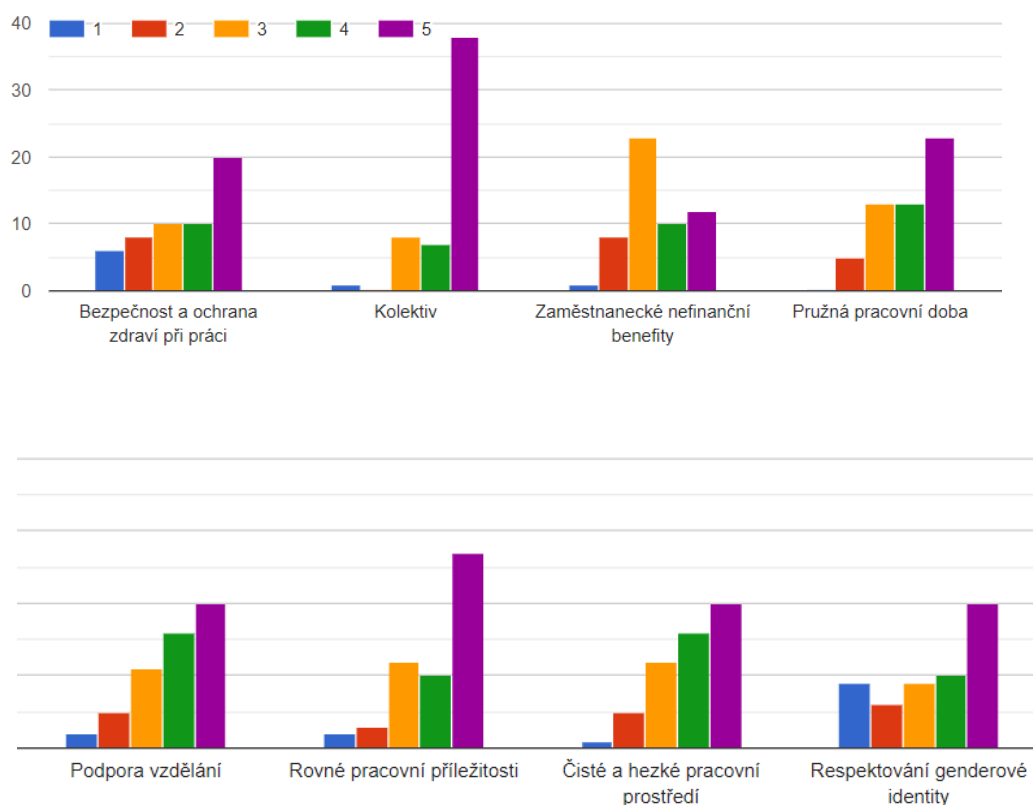
Otázka č. 17 určuje, jaký mají pro respondenta význam jednotlivé prvky pracovního prostředí. Výstup ukazuje, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci má svůj význam pro respondenty a však s různou mírou důležitosti. Největší důležitost má pro zaměstnance kolektiv, který má nejvyšší počet hodnocení hodnotou 5 a rovné pracovní podmínky. Dále má vysoké hodnocení pružná pracovní doba, čisté a hezké pracovní prostředí a respektování genderové identity, podpora vzdělání, kde většina respondentů udělila hodnocení 5. Naopak, prvek zaměstnaneckých nefinančních benefitů má nejméně kladných hodnocení a nejvíce průměrné hodnocení 3. Největší počet hodnoty 1, není důležité, udělili respondenti respektování genderové identity a BOZP.

Graf 17 Otázka č. 17

Prosím, ohodnoťte jaký pro Vás mají význam jednotlivé prvky pracovního prostředí.



V rozmezí **1 není důležité** až **5 velmi důležité**.



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 18 prověřuje znalost respondenta vybraných aktivit společnosti, které lze označit jako společensky odpovědné. Naprostá většina respondentů 98,1 % zná REkrabičky a REkelímky, dále poměrně vysoké procento 70,4 % zná Nesněženo, 48,1 % respondentů označilo Vermikompostér, 37 % zná původce "Udržitelné podniky v oblasti gastronomie", zavlažovací nádoby Olla zná 29,6 % a Cirkulární kavárny 13% respondentů. Projekt pro

neziskové organizace, zná 1,9 % respondentů a tento projekt byl přidán jako možnost otevřené otázky.

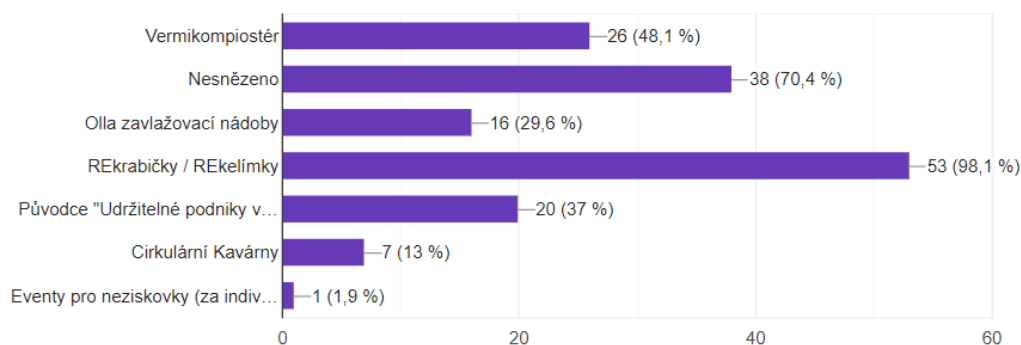
Graf 18 Otázka č. 18

Znáte některé z těchto společensky odpovědných aktivit D&B?



Vyberte z více možností.

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

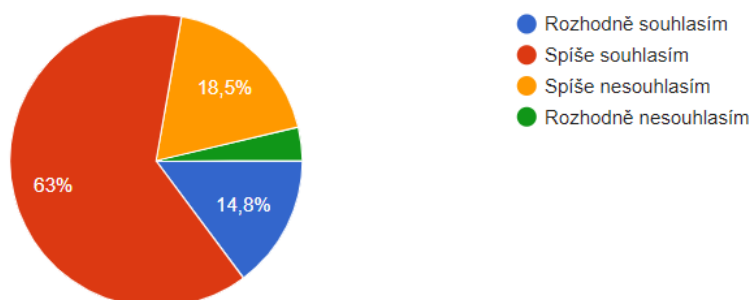
Otázka č. 19 pomocí Likertovy škály zjišťuje, zdali respondent souhlasí s tvrzením, že ho společnost, ve které pracuje, podporuje a motivuje v aktivitách, které jsou společensky odpovědné. Nadpoloviční většina 63 % s tvrzením spíše souhlasí a 18,5 % s tvrzením spíše nesouhlasí. S tvrzením rozhodně souhlasí 14,8 % respondentů a 3,7 % rozhodně nesouhlasí. Většina respondentů 77,8 % souhlasí s tím, že je společnost motivuje v těchto aktivitách, což je poměrně pozitivní výsledek a má pozitivní vliv na angažovanost zaměstnanců a celkovou firemní kulturu. Zároveň nesouhlasný názor u 22,2 % respondentů není zanedbatelný a ukazuje potřebu zlepšení firemního přístupu k podpoře a motivaci zaměstnanců v této oblasti.

Graf 19 Otázka č. 19

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„D&B mě podporuje a motivuje v aktivitách, které jsou společensky odpovědné.“

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

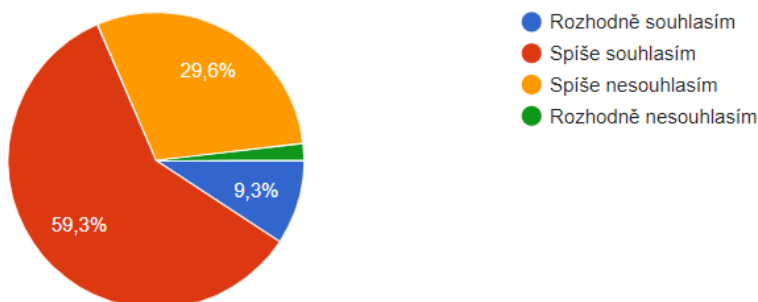
Otázka č. 20 pomocí Likertovy škály zjišťuje, zdali respondent souhlasí s tvrzením, že je o společensky odpovědných aktivitách D&B dostatečně informován. Většina respondentů 59,3 % s tvrzením spíše souhlasí a 29,6 % s tvrzením spíše nesouhlasí. S tvrzením rozhodně souhlasí 9,3 % respondentů a 1,9 % rozhodně nesouhlasí. Celkem 68,6 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že jsou dostatečně informováni o společenských aktivitách společnosti D&B. Tento výsledek naznačuje relativně vysokou míru informovanosti zaměstnanců o těchto aktivitách. Naopak 31,4 % zaměstnanců má pocit, že jsou nedostatečně informováni o společenských aktivitách společnosti D&B.

Graf 20 Otázka č. 20

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

"O společensky odpovědných aktivitách D&B jsem dostatečně informován/a."

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 21 zjišťuje názor respondenta, jakým oblastem společenské odpovědnosti by se měly podniky z oblasti gastronomie věnovat. Respondent mohl vybrat více možností, popřípadě přidat co mu v nabídce chybí, tuto možnost nevyužil nikdo. Nejvíce respondentů hlasovalo pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 81,5 %. 70,4 % respondentů vnímá důležitost podpory lokálních dodavatelů v gastronomickém průmyslu, kde je kladen důraz na kvalitu a čerstvost surovin. Ochrana životního prostředí je důležitá pro 64,8 % respondentů. Pro zero waste hlasovalo 55,6 % respondentů, kdy snížení odpadu je v gastronomii stále aktuálnější tématem. Důležitost spolupráce s místní komunitou vnímá 55,6 % respondentů. Dárcovství a podpora neziskových organizací získala nižší podíl 27,8 %.

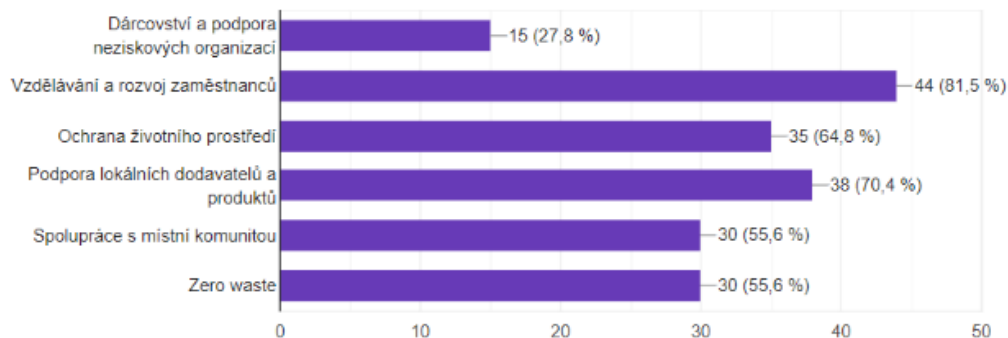
Tato otázka byla do dotazníkového šetření zařazena z důvodu, že analýza těchto informací může pomoci podniku lépe porozumět znalostem a preferencím zaměstnanců. Tím přizpůsobit své strategie společenské odpovědnosti tak, aby co nejlépe reflektovaly specifika gastronomického odvětví a zároveň splňovaly očekávání a hodnoty zaměstnanců.

Jakým oblastem společenské odpovědnosti by se dle Vašeho názoru měly podniky z oblasti gastronomie věnovat?



Vyberte z více možností.

54 odpovědi



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 22 je koncipovaná tak, aby zjistila znalost respondenta projektů v oblasti společenské odpovědnosti jiných podniků z oblasti gastronomie. Otázka zjišťuje přehled a angažovanost respondenta v rámci CSR v oblasti gastronomie. 90,7 % respondentů odpovědělo, že nezná jiné projekty. Ostatních 9,3 % respondentů uvedlo konkrétní příklady projektů jiných podniků. Mezi tyto projekty patří například „oběd pro dalšího“, v Ambiente restauracích, kde je možné za 90,- Kč koupit oběd někomu, kdo si to sám nemůže dovolit. „UM“ je místo pro vzdělání a inovace od Ambiente (školí a inspirují se zde profesionálové z oblasti gastronomie). Dalším projektem je „Do práce na kole“, kdy podporují zaměstnance k jízdě na kole do práce formou soutěže. Dále jeden z respondentů zmínil projekt „Zažij město jinak“, do kterého se pravidelně zapojuje většina gastropodniků z okolí (projekt, do kterého se v loňském roce D&B poprvé zapojilo) a zahraniční projekt restaurace Silo London, která je první zero waste restaurací na světě a recyklací skla vyrábí „skleněný porcelán“ a výrobu inventáře.

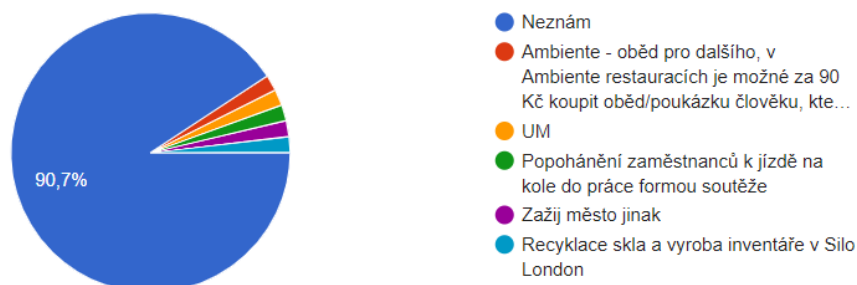
Respondenti, kteří uvedli konkrétní příklady projektů jiných podniků, poskytují cenné informace o konkrétních iniciativách, které jsou v odvětví populární. Tato data poskytují inspiraci pro vlastní CSR strategie podniku a ukazují, jaké druhy aktivit mohou být úspěšné a dobře přijaty ve společnosti.

Znáte nějaké projekty v oblasti společenské odpovědnosti jiných podniků z oblasti gastronomie?

 Kopírovat

Pokud ano, prosím odpovězte "Jiná".

54 odpovědí

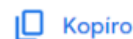


Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 23 zjišťuje povědomí respondenta o projektech D&B, na kterých se podílí Městská část pro Prahu 2, 5, 7. Pokud respondent takový projekt zná, byla odpověď otevřená. Naprostá většina respondentů 96,3 % uvedla, že nezná projekty, na kterých spolupracují s Městkou částí. Je pravděpodobnější, že zaměstnanci nejsou informováni o účasti Městské části pro Prahu na projektech. Toto tvrzení potvrzuje otázka č. 18, kdy například 13 % respondentů uvedlo, že zná projekt Cirkulární kavárny, což je jeden z projektů, na kterém spolupracují s MČ Praha 7. Zbýlých 3,7 % respondentů uvedlo například podporu bezdomovců a obecně sociální akce, které jsou pravidelně v Radlické a Kavárně co hledá jméno, které jsou ve spolupráci s MČ Praha 5, dále obecně podpora od městských částí prostřednictvím grantů na kulturu a ekologii. Další odpověď byla spolupráce na projektech s Kofolou, na kterých se často podíl příslušná městská část.

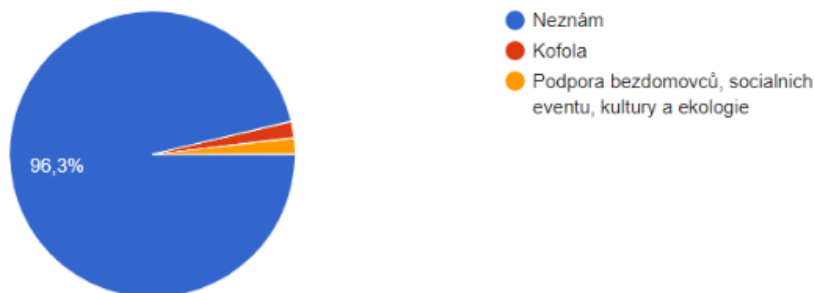
Z výstupu je zřetelné, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o projektech, na nichž spolupracuje MČ Praha.

Znáte konkrétní projekty D&B na kterých spolupracují s Prahou 2, Prahou 5 nebo Prahou 7?



Pokud ano, prosím odpovězte "Jiná".

54 odpovědí



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Otázka č. 24 je otevřená a dobrovolná a dává prostor respondentovi otevřeně uvést svůj názor na to, co D&B v rámci společenské odpovědnosti nenabízí, popřípadě návrhy na zlepšení v této oblasti. Dále návrhy, které uvedli respondenti. Rovnost kolegů, nároky na pozicích. Více se věnovat třídění plastů, krabiček od mléka nebo kelímků a víček na kávu. Aktivní nabídka pronájmů prostor pro neziskové organizace. Větší důraz na školení zaměstnanců a spolupráce s menšími dodavateli. Odpisy dezertů (nevyhazovat a darovat potřebným)- dětské domovy, pro seniory atp., využívat přírodní čisticí prostředky, nahradit stávající mléko za bio mléko, používat eko odpadkové pytle, utěrky, hadry atp., recyklovat plechovky. Podpora místní komunity ve čtvrtích.

Zaměstnanci vyjádřili svůj názor a zájem na zlepšení společenské odpovědnosti společnosti D&B. Navrhují posílení rovnosti pracovního prostředí, zaměření na udržitelnost a ochranu životního prostředí včetně recyklace a používání ekologických produktů, a také aktivní podporu místní komunity a charitativní iniciativu. Tyto návrhy ukazují snahu o vytvoření společnosti, která je odpovědná, udržitelná a angažovaná ve prospěch svého okolí.

4.3.2 Analýza vybraných vztahů

Za pomoci kontingenčních tabulek jsou blíže zkoumány vybrané vztahy mezi dvěma nebo více kategoriálními proměnnými. Hlavním důvodem je blíže analyzovat některé otázky k lepšímu zhodnocení cíle práce. Pomocí těchto tabulek lze vizuálně zobrazit distribuci odpovědí, identifikovat asociace mezi proměnnými a porovnat výsledky mezi různými skupinami zaměstnanců, což umožní hlubší porozumění zkoumaným jevům.

Při analýze grafů je klíčové vzít v úvahu fakt, že není stejný poměr zaměstnanců z jednotlivých kategorií, což ovlivňuje interpretaci výsledků. Například při zjišťování preferencí určitého aspektu pracovního prostředí je důležité brát v úvahu, že v jednotlivých kategoriích může být různý počet zaměstnanců.

Dále je důležité brát v potaz, že zaměstnanci z kategorie D&B pracují na více provozech současně. To může mít vliv na jejich názory a preference, které se mohou lišit od zaměstnanců, kteří pracují pouze na jednom pracovišti. Při interpretaci grafů je tedy nutné brát v úvahu tuto specifickou situaci.

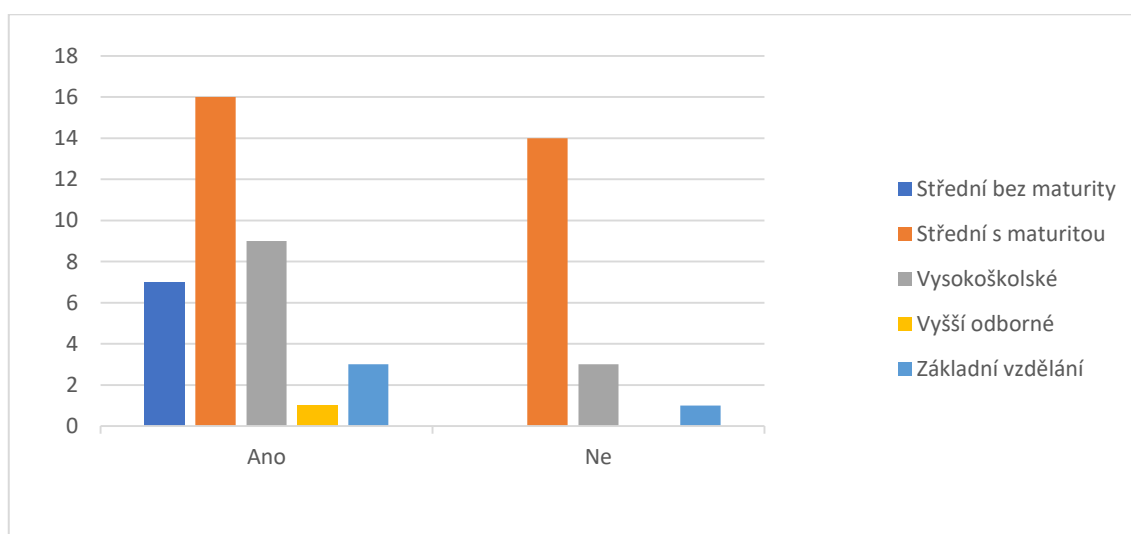
Důkladné zhodnocení těchto faktorů a jejich zohlednění při analýze grafů je klíčové pro správné porozumění výsledků a odvození relevantních závěrů a doporučení.

Vzdělání a znalost konceptu CSR

Tento graf zachycuje vliv nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců D&B na znalost konceptu CSR.

Z analýzy grafu vyplývá, že vzdělání není hlavním faktorem ovlivňujícím znalost konceptu CSR ve zkoumané skupině zaměstnanců. Existuje mnoho jiných faktorů, které mohou ovlivňovat znalost konceptu CSR v dané skupině, jako je například jejich osobní motivace k učení, přístup k informacím, osobní zájem nebo zapojení do projektů CSR.

Graf 24 Vzdělání a znalost konceptu CSR



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

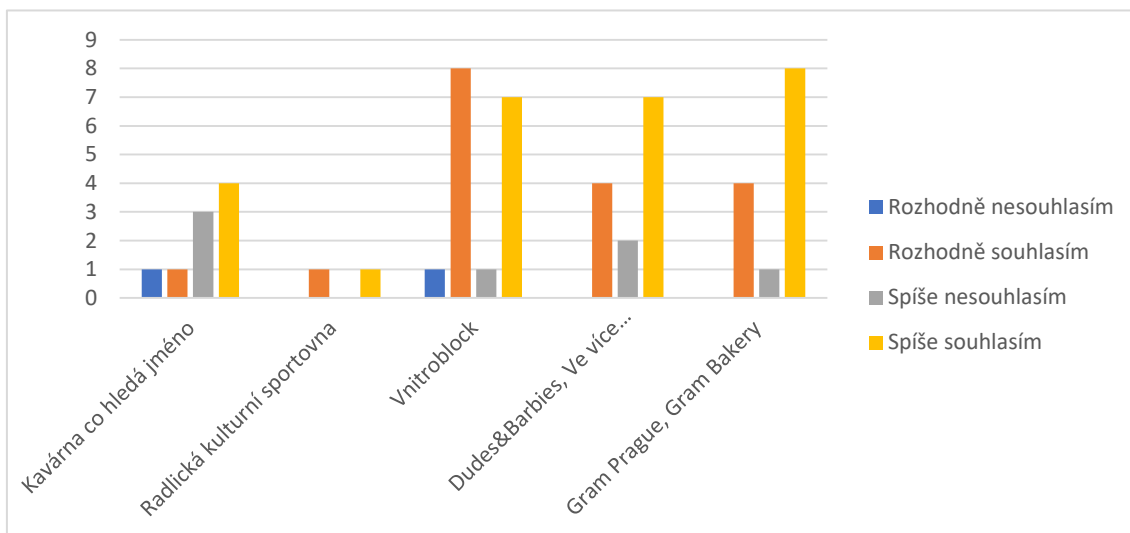
Motivace a jednotlivé provozy

Graf zachycuje míru souhlasu či nesouhlasu zaměstnanců s tvrzením, že pracovní prostředí, ve kterém pracují, je motivuje k lepšímu výkonu. Tento graf zobrazuje distribuci odpovědí na uvedené tvrzení mezi danými kategoriemi provozů. Pomocí tohoto grafu lze identifikovat vliv konkrétního pracovní prostředí na motivaci zaměstnanců k lepšímu výkonu, a zda existují rozdíly v motivaci mezi různými typy provozů.

Z grafu je patrné, že zaměstnanci s tvrzením převážně souhlasí a to ve všech provozech. Nejvíce zaměstnanců z Gram Prague (92 %) a Vnitrobloku (88%) spíše nebo

rozhodně souhlasí s tím, že pracovní prostředí, ve kterém pracují, je motivuje k lepšímu výkonu. Zaměstnanci z D&B (84 %), kteří pracují ve více provozech, mají také vyšší míru pozitivního vnímání svého pracovního prostředí, když se jedná o motivaci. Radlická má také pozitivní postoj, ale kvůli malému vzorku je potřeba tento výsledek brát s rezervou. Naopak, mezi zaměstnanci v Kavárně co hledá jméno, je tento trend mnohem méně výrazný, kde 56 % spíše nebo rozhodně souhlasí.

Graf 25 Motivace a jednotlivé provozy



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Motivace a jednotlivé pracovní pozice

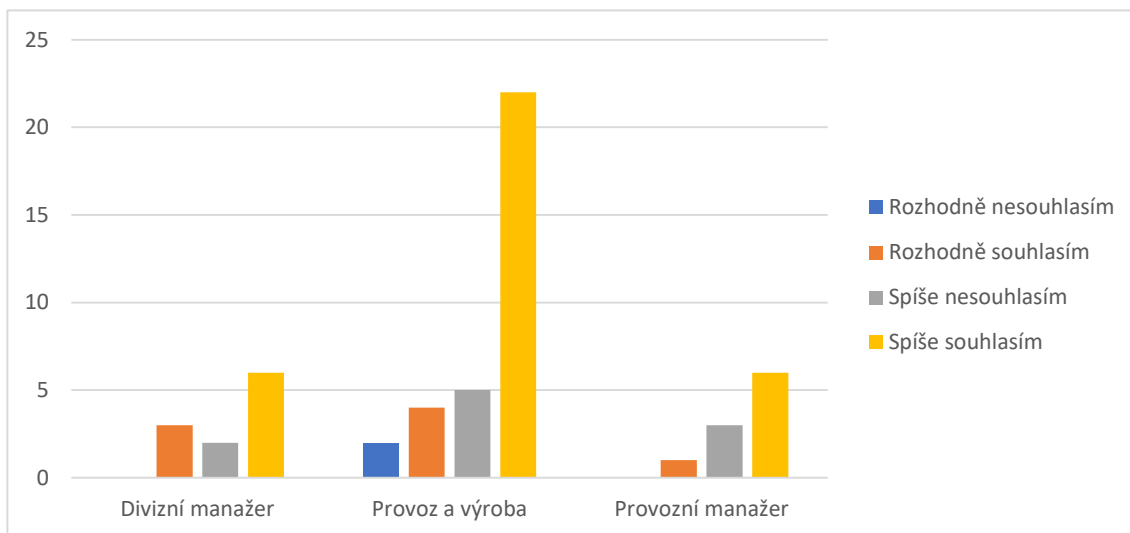
Graf zachycuje míru souhlasu či nesouhlasu zaměstnanců s tvrzením, že pracovní prostředí, ve kterém pracují, je motivuje k lepšímu výkonu. Díky grafu lze identifikovat jakékoliv zjevné trendy v odpovědích zaměstnanců různých pracovních pozic. V této kategorii je potřeba při čtení výsledků zohlednit rozdílný počet zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

Tato analýza nám ukazuje, že většina zaměstnanců (83 %) spíše souhlasí s tvrzením. Největší počet respondentů je v oddělení provozu a výroby, kde 22 respondentů z 33 (79 %) souhlasí s tvrzením. Naopak jako jediní s tvrzením rozhodně nesouhlasí 2/33 respondentů z oddělení provozu a výroby. S tvrzením souhlasí 9/11 divizních manažerů, to představuje míru souhlasu v kategorii 82 %. S tvrzením souhlasí 7/10 provozních manažerů, což představuje míru souhlasu v této kategorii 70 %.

Závěrem lze říci, že existuje určitý rozdíl v postojích mezi různými odděleními, ale obecně lze tvrdit, že zaměstnanci vykazují vyšší míru pozitivní motivace.

Graf 26

Motivace a pracovní pozice



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

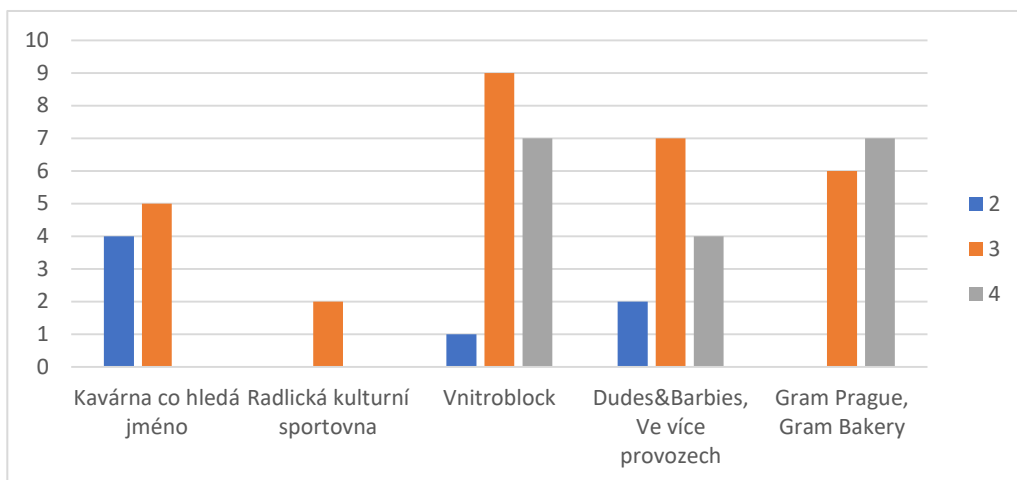
Spokojenost s pracovním prostředím a jednotlivé provozy

Graf zobrazuje míru spokojenosti zaměstnanců v konkrétním pracovním prostředí, ve kterém pracují.

Většina zaměstnanců z provozu Gram a Vnitrobloc vykazuje nejvyšší míru spokojenosti. Gram zaznamenal v hodnocení absenci nejnižších hodnocení 1 a 2, což lze interpretovat jako pozitivní indikaci. Zaměstnanci D&B, kteří pracují ve více provozech, mají převažující podíl spokojených zaměstnanců. Z grafu lze dále vyčíst, že většina zaměstnanců Kavárny co hledá jméno je spokojena, ale existuje menší podíl nespokojených zaměstnanců, kteří dali 2 body. Vzhledem k absenci maximálního bodu spokojenosti v tomto provozu, lze uvažovat o možných zlepšeních v pracovním prostředí, která by mohla zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců. Výsledek zaměstnanců z Radlické je pozitivní, ale kvůli malému vzorku je potřeba tento výsledek brát s rezervou. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců nevyužil nejmenší bodové hodnocení 1, což je pozitivní výsledek.

Graf 27

Spokojenost s pracovním prostředím a provozy



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

Znalost aktivit D&B a jednotlivé provozy

Z grafu vyplývá porovnání znalosti jednotlivých společensky odpovědných aktivit společnosti D&B mezi zaměstnanci pracujícími v konkrétním provozu.

Je patrné, že provoz Vnitrobloc vykazuje nejvyšší počty ve všech sledovaných kategoriích, což není překvapivé, zejména vzhledem k tomu, že aktivity jako Vermikompostér a Cirkulární kavárny se přímo týkají tohoto provozu. Pozitivním faktorem je, že informace o těchto projektech pronikly do většiny provozů společnosti. Navíc aktivní projekt Cirkulární kavárny, který patří k těm déle zavedeným, stále zaujal široké spektrum zaměstnanců.

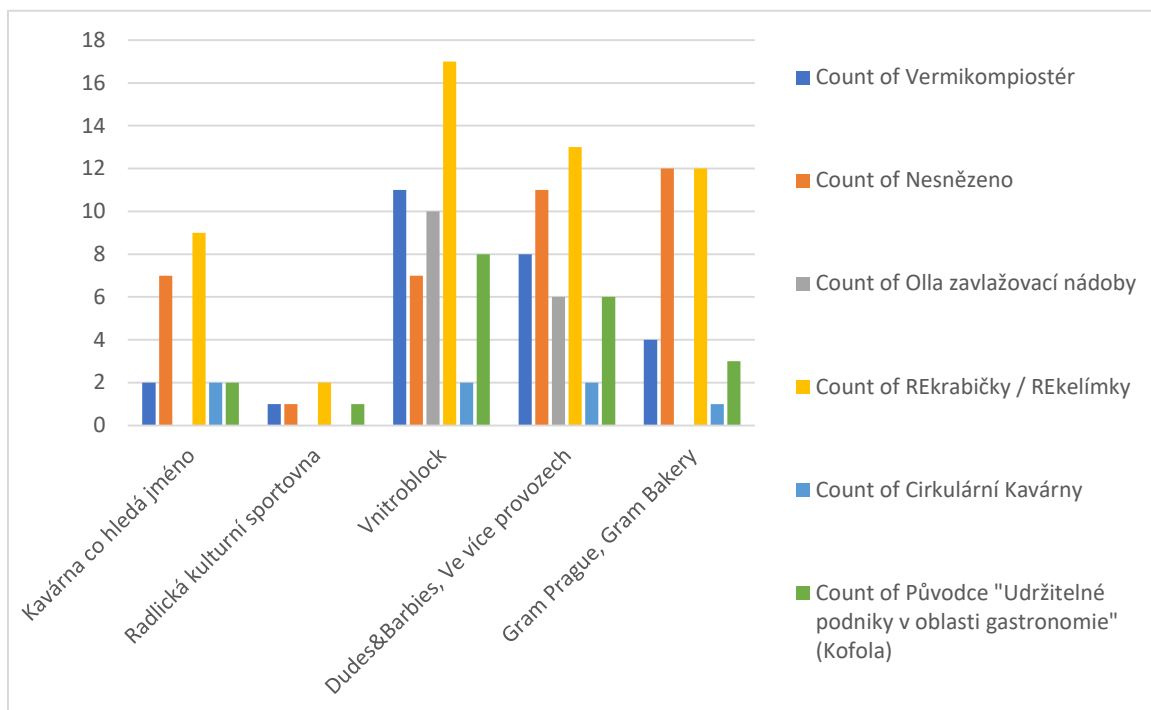
REkrabičky/REkelímky jsou využívány ve všech provozech, a proto by je mělo znát nejvíce zaměstnanců, což potvrzují i výsledky. Stejně tak je všeobecně znám projekt Udržitelné podniky v oblasti gastronomie, který je aplikován do všech provozů, a i jeho znalost potvrzují výsledky.

Pozitivním aspektem je také to, že zaměstnanci napříč společnostmi znají projekt Nesněženo, do kterého se zatím zapojil pouze Gram Bakery. To ukazuje na dobrou distribuci informací ohledně tohoto projektu napříč celé společností. Naopak zaměstnanci Gramu, Kavárny co hledá jméno a Radlické neznají projekt Olla zavlažovací nádoby. Tyto nádoby jsou aktuálně v provozech Vnitrobloc a Gram.

Specifickou kategorií jsou zaměstnanci z D&B, kteří pracují ve více provozech a tím mají lepší přístup k informacím napříč společnostmi, dle grafu mají přehled o všech aktivitách. Naopak Kavárna co hledá jméno, vykazuje nižší znalost projektů ve srovnání s ostatními provozů. Také je potřeba zohlednit malou účast zaměstnanců z provozu Radlická při vyhodnocování výsledků, který vykazuje nejnižší znalost.

Graf 28

Znalost aktivit a jednotlivé provozy



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

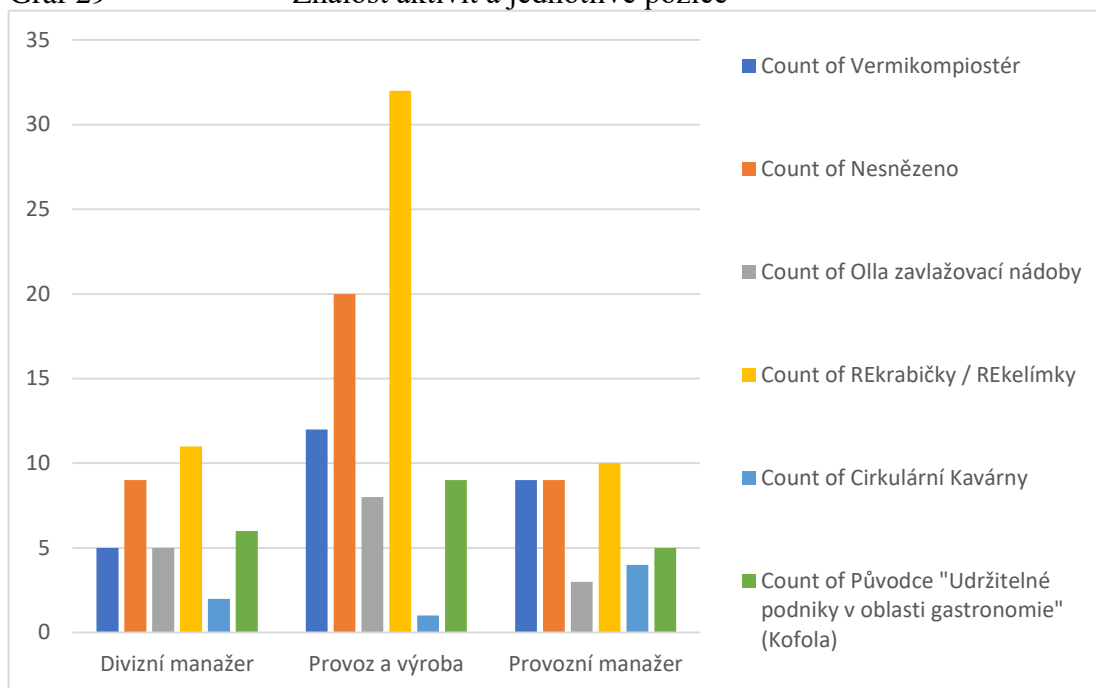
Znalost aktivit D&B a jednotlivé pozice

Z grafu plyne srovnání povědomí o jednotlivých společensky odpovědných aktivitách společnosti D&B v závislosti na pracovní pozici. V této kategorii je potřeba při čtení výsledků zohlednit rozdílný počet zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

Divizní manažeři mají průměrný počet prvků v každé kategorii, s výjimkou REkrabiček/ REkelímků, kde je nižší. Zaměstnanci z provozu a výroby mají naopak nejvyšší znalost aktivit REkrabiček/ REkelímků a Nesněženo, důvodem může být to, že právě tyto aktivity patří mezi denní provozní záležitosti. Naopak nejnižší znalost projektu Cirkulární kavárny mezi zaměstnanci z provozu a výroby je důsledkem toho, že se jedná o projekt, který je sice implementován do běžného provozu, ale bez toho aniž by zaměstnanci museli znát souvislost s konkrétním projektem.

Pozitivním výsledkem této analýzy je, že všechny projekty jsou známy ve zkoumaných kategoriích.

Graf 29 Znalost aktivit a jednotlivé pozice



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

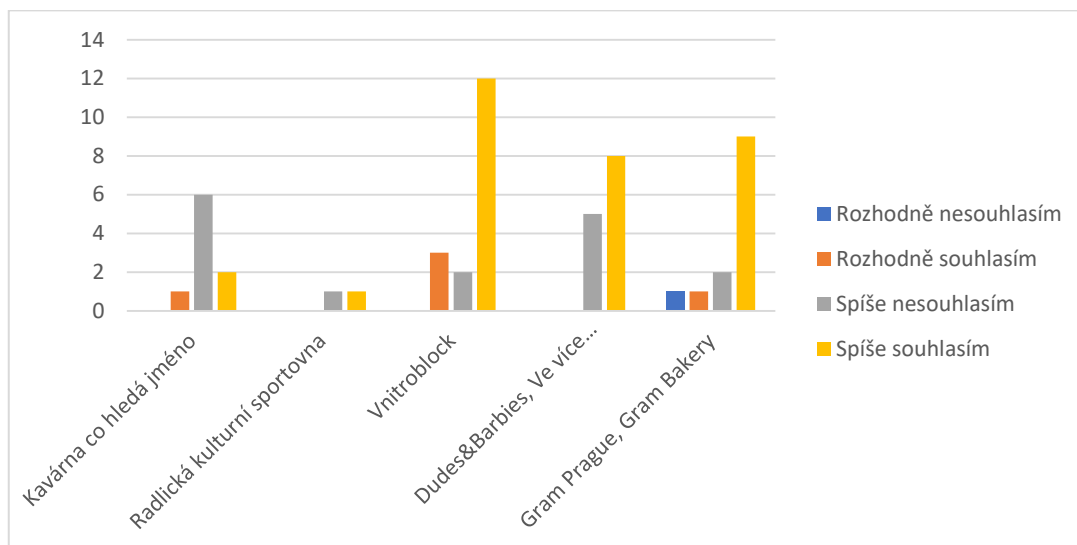
Dostatečná informovanost a jednotlivé provozy

Tento graf zachycuje míru souhlasu zaměstnanců v jednotlivých provozech s tvrzením, že jsou dostatečně informováni o společensky odpovědných aktivitách D&B.

Z tohoto grafu vyplývá, že většina zaměstnanců v jednotlivých provozech společnosti D&B spíše nebo rozhodně souhlasí s tvrzením. Zaměstnanci v provozech Vnitrobloc, Gram a D&B, kteří pracují ve více provozech, vykazují největší podíl jedinců, kteří spíše nebo rozhodně souhlasí s daným tvrzením. Konkrétně Vnitrobloc má nejvyšší podíl souhlasu s 88 %, následuje Gram s 77 % a zaměstnanci pracující ve více provozech s 62 %. Výsledek pro Radlickou je nutné brát s rezervou z důvodu malého počtu hlasů. Naopak, v provozu Kavárna co hledá jméno, s tvrzením souhlasí 33 % zaměstnanců a většina s tvrzením spíše nesouhlasí. Z toho plyne, že většina zaměstnanců Kavárny co hledá jméno, vnímá, že jsou nedostatečně informováni o těchto aktivitách, což potvrzuje průzkum znalosti aktivit. S tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí menší podíl zaměstnanců Gramu.

Graf 30

Dostatečná informovanost a jednotlivé provozy



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

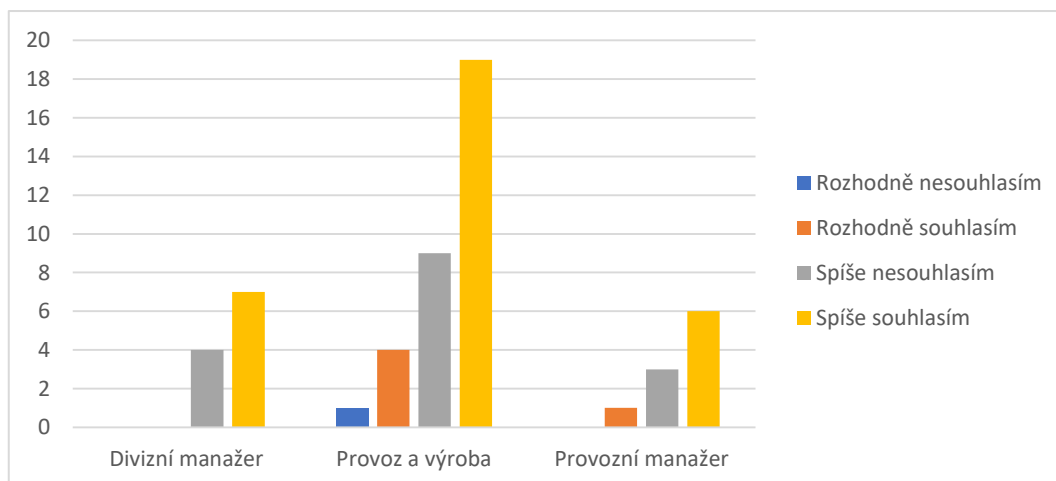
Dostatečná informovanost a jednotlivé pozice

Tento graf zachycuje míru souhlasu zaměstnanců v závislosti na pracovních pozicích s tvrzením, že jsou dostatečně informováni o společensky odpovědných aktivitách D&B. V této kategorii je potřeba při čtení výsledků zohlednit rozdílný počet zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích.

Analýza výsledků naznačuje, že zaměstnanci v provozu a výrobě vykazují vyšší míru informovanosti o společensky odpovědných aktivitách než manažeři. Zároveň někteří zaměstnanci z provozu a výroby jako jediní s tvrzením rozhodně nesouhlasí, při porovnání s předchozím grafem se jedná o zaměstnance z provozu Gram. Celkově lze pozorovat, že manažerské pozice vykazují vyšší míru nesouhlasu než zaměstnanci v provozu a výrobě. Ve výsledku převažuje na každé pozici míra souhlasu s tvrzením.

Graf 31

Dostatečná informovanost a jednotlivé pozice



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2024)

5 Zhodnocení a doporučení

Do ekonomické oblasti jsou soustředěny aktuální projekty společnosti, jako je Gram Bakery a Not Another Boring Roastery. Prostřednictvím těchto projektů společnost rozšiřuje svůj vertikální provoz, což je i jedním z cílů společnosti. Díky vlastní pekárně a pražičce kávy mají dohled nad kvalitou produktů a dochází ke značné úspoře nákladů a to patří mezi konkurenční výhody a v kombinaci s ekonomickým přístupem to může přinášet dlouhodobý profit.

Dodavatelé D&B představují důležitý ekonomický pilíř společnosti, jejichž výběr je pečlivý a zaměřený na sdílené hodnoty a udržitelnost. D&B upřednostňují lokální dodavatele, kteří podporují udržitelnost a kvalitu surovin. Mezi klíčové partnery patří například Kofola, Budějovický Budvar, Cans, Garage 22, pepper..field, Tierra Verde, Redbull nebo Herbafabrica. Společné projekty s dodavateli vedou k vzájemné propagaci prostřednictvím vlastních komunikačních kanálů, což posiluje partnerství a zvyšuje dosah sdělení.

Kofola, partner D&B, kromě svých nápojů, se zapojuje do projektů zaměřených na udržitelnost a podporu neziskových organizací. Mezi společné projekty patří například průvodce Udržitelné podniky v oblasti gastronomie, recyklovatelná trika, Vermikompostér atp. Budějovický Budvar je generálním dodavatelem piva pro všechny podniky D&B a dlouhodobým partnerem. Spolupráce s Budvarem se neomezují pouze na dodávky piva, ale zahrnují i společné akce a podporu městské kultury.

V oblasti environmentální je patrné, že se společnost D&B výrazně orientuje na udržitelnost a ochranu životního prostředí. Jejich iniciativy zahrnují širokou škálu opatření od boje proti plýtvání jídlem prostřednictvím platformy Nesněženo, přes využívání inovativních technologií jako je Vermikompostér a systém Olla pro efektivní zavlažování, až po podporu udržitelné módy a lokálních potravin a surovin. Většina těchto aktivit naplňuje cíle a vize společnosti a to stát se samostatným a udržitelným podnikem, podporovat co nejvíce lokálnost, sezónnost, kvalitu potravin a zero waste.

Lze říct, že environmentální iniciativy D&B nejenže přinášejí pozitivní dopad na životní prostředí a místní komunity, ale také podporují dlouhodobě udržitelnější a odpovědnější přístup k podnikání v gastronomickém průmyslu. Jejich snaha a investice do udržitelnosti by měly být dále podporovány a rozvíjeny s cílem maximalizovat jejich pozitivní dopad.

D&B se aktivně angažuje v projektech ze sociální oblasti. Například spolupracuje se společností Artmoment, která nabízí zážitkové malování. Má vlastní projekt D&B Gallery, který podporuje místní umělce. Společnost také spolupracuje s neziskovými organizacemi jako je Člověk v tísni a Pragulic, podporující humanitární pomoc a pomoc lidem bez domova. Urban Sport Games pak nabízí sportovní aktivity pro místní komunitu.

D&B rovněž udržuje dobré vztahy s městskými částmi a společně podporují kulturní a sportovní akce pro veřejnost.

Druhá výzkumná část analyzuje data na základě dotazníkového šetření, do kterého byli zapojeni zaměstnanci společnosti D&B. Dotazníkové šetření napomáhá k dosažení dílčích cílů práce. Identifikační data respondentů poskytují důležité informace o demografických a pracovních charakteristikách zaměstnanců. Segmentace podle pohlaví, věku, vzdělání, délky zaměstnání a pracovní pozice umožňuje lépe porozumět cílové skupině. Z výsledných dat je čitelné, že nejvíce zaměstnanců je do 35 let a nejčastěji se středoškolským vzděláním. Výsledný výstup může být ovlivněn tím, že v gastronomickém odvětví je většinou středoškolské vzdělání považováno za dostatečné a není vyžadováno vysokoškolské vzdělání na většině pozic. Převážná část respondentů (76 %) pracuje ve společnosti D&B relativně krátkou dobu, a to méně než 2 roky. To může být ovlivněno relativně vysokou fluktuací zaměstnanců v daném odvětví, nebo to může být důsledkem toho, že D&B nenabízí mnoho příležitostí pro karierní a osobní růst zaměstnanců. Do šetření se zapojilo nejméně zaměstnanců z provozu Radlická, což je vysvětleno tím, že jsou tam zaměstnání primárně sezónní zaměstnanci.

Výstupy dotazníkového šetření ukazují, že povědomí respondentů o konceptu CSR je poměrně silné, přičemž většina z nich souhlasí s důležitostí společenské odpovědnosti firem. Většina respondentů považuje sociální a environmentální aspekty za klíčové oblasti CSR. Co se týče společenských aktivit, nejčastěji se respondenti věnují třídění odpadu a obecnému ekologickému chování. Všichni respondenti souhlasí s tím, že kromě tvorby zisku by se firmy měly zajímat o své zaměstnance, životní prostředí a své okolí.

Většina zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že D&B je společensky odpovědná společnost, což naznačuje pozitivní obraz společnosti a důvěru zaměstnanců. Zaměstnanci hodnotí pracovní prostředí jako velmi důležité a většina je s ním spokojena. Větší část zaměstnanců se cítí dostatečně informována o CSR aktivitách společnosti, ale poměrně velká část zaměstnanců s tímto tvrzením nesouhlasí. Znalost projektů ve spolupráci s městskými částmi je nižší a ukazuje to potřebu zlepšit komunikaci ohledně těchto aktivit.

Dále z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že vzdělání zaměstnanců není hlavním faktorem ovlivňujícím jejich znalost konceptu. Míra znalosti CSR se spíše jeví jako důsledek osobní motivace k učení, přístupu k informacím a osobního zájmu než jako výsledek formálního vzdělání.

Z šetření vyplývá, že zaměstnanci projevují pozitivní postoj k pracovnímu prostředí a motivaci, přičemž tato motivace k lepšímu výkonu se liší v závislosti na konkrétním pracovním prostředí. Například zaměstnanci v provozech Gram Prague a Vnitroblok vykazují větší míru motivace než zaměstnanci v Kavárně co hledá jméno. Tento rozdíl upozorňuje, že specifika jednotlivých pracovních prostředí mohou hrát klíčovou roli v motivaci zaměstnanců. Celkový pozitivní postoj se odráží i v jednotlivých pracovních

pozicích, přičemž nejvyšší podíl byl zaznamenán mezi zaměstnanci z oddělení provoz a výroba. Lze říci, že i přes určité rozdíly mezi odděleními, zaměstnanci ve většině potvrzují pozitivní motivaci.

Na základě dotazníkového šetření a srovnání vlivu spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím v jednotlivých provozech je patrné, že většina zaměstnanců vyjadřuje spokojenost s pracovním prostředím. Nicméně, existují určité oblasti, které by mohly být zlepšeny. Například v Kavárně co hledá jméno, i přesto, že většina zaměstnanců vykazuje pozitivní hodnocení, stále existuje menší podíl nespokojených jedinců.

Dále se výzkum zaměřil na znalost společensky odpovědných aktivit společnosti D&B mezi zaměstnanci v jednotlivých provozech a na pracovních pozicích. Zde bylo zjištěno, že znalost těchto aktivit je rozdílná a může být ovlivněna jak pracovní pozicí, tak i konkrétním provozem, ve kterém zaměstnanci pracují. Provozní manažeři vykazují nižší znalost ve všech kategoriích, což může být důsledkem jejich primárního zaměření na provozní aktivity pouze ve svém provozu. Naopak zaměstnanci v provozech Vnitroblok, Gram a D&B, kteří pracují ve více provozech, vykazují největší podíl jedinců, kteří mají nejvyšší znalost těchto aktivit. Z výsledků je dále patrná velká neznalost projektu Olla zavlažovací nádoby ve většině provozů, což může být způsobeno tím, že o rostliny ve všech provozech se stará externista.

Na základě vyhodnocení dat z dotazníkového šetření ve vztahu k informovanosti zaměstnanců vyplývá, že většina zaměstnanců v jednotlivých provozech společnosti D&B je spokojena s informovaností o společensky odpovědných aktivitách. Provozy s více zaměstnanci, jako Vnitroblok a Gram, vykazují nejvyšší míru souhlasu s informovaností. Nicméně v provozu Kavárna co hledá jméno je nižší podíl zaměstnanců, kteří souhlasí s tím, že jsou dostatečně informováni o společensky odpovědných aktivitách společnosti. Ohledně informovanosti na jednotlivých pozicích, lze pozorovat, že manažerské pozice vykazují vyšší míru nesouhlasu s informovaností, než zaměstnanci v provozu a výrobě. Ve výsledku převažuje na každé pozici míra souhlasu s tvrzením.

Je patrné, že existuje určitá shoda mezi vnímáním pracovního prostředí a informovaností o společensky odpovědných aktivitách, což může značit, že informovanější zaměstnanci mají tendenci pozitivněji hodnotit své pracovní prostředí.

Lze konstatovat, že vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření poskytuje cenné poznatky o postojích, motivaci a znalostech zaměstnanců ve vztahu k CSR a vztahu k pracovnímu prostředí v organizaci. Tyto poznatky mohou sloužit jako vodítko pro implementaci strategií a opatření zaměřených na zlepšení povědomí o CSR a zvýšení motivace zaměstnanců v organizaci D&B.

Na základě těchto zjištění lze doporučit, aby společnost nadále posilovala povědomí o CSR mezi zaměstnanci. Dostatečná informovanost zaměstnanců o těchto aktivitách

společnosti D&B může mít řadu praktických dopadů. Například zvýšená informovanost může vést k většímu zapojení zaměstnanců do těchto aktivit, posílení firemní kultury a hodnot, a přispět k lepšímu vnímání společnosti jak interně mezi zaměstnanci, tak i vně, mezi zákazníky a veřejností.

Současně je vhodné zaměstnance do těchto aktivit zapojit, což je provázané s informovaností. To může konkrétně přispět k lepší informovanosti a motivaci zaměstnanců z provozu Kavárna co hledá jméno. Zapojením do těchto aktivit zaměstnanci často projevují vyšší míru motivace a angažovanosti ve své práci. Společné účasti na dobročinných akcích nebo projektování a implementaci společensky odpovědných iniciativ může posílit pocity sounáležitosti a kolektivní identity ve firmě. To může vést k vytvoření silné firemní kultury a týmového ducha. Dále zapojení do společensky odpovědných aktivit může zaměstnancům poskytnout příležitost rozvíjet dovednosti, jako je týmová práce, komunikace, projektový management nebo organizace událostí. Zaměstnanci D&B vykazují velkou míru neznalosti projektů, které jsou ve spolupráci s městskou částí pro Prahu, zapojením do těchto aktivit by mohlo tento nedostatek odstranit. Zapojením do těchto aktivit může zaměstnancům poskytnout příležitosti pro kariérní růst a osobní rozvoj.

Společnost D&B je zapojena do řady společensky udržitelných aktivit, avšak často chybí jasný koncept a nedostatečná komunikace těchto aktivit. Doporučením je definovat jasný koncept pro tyto aktivity, zlepšit komunikaci prostřednictvím webových stránek a sociálních médií a snažit se více získávat zpětnou vazbu od veřejnosti. Společnost by měla vytvořit strategii komunikace, která bude zahrnovat identifikaci cílových skupin, vhodné kanály komunikace a způsoby oslovování. To by mělo pomoci efektivněji šířit své vize a zvýšit povědomí o svých aktivitách.

K posílení komunikace mezi zaměstnanci a vedením a jejich informovaností lze doporučit využití intranetu. Intranet slouží k interní komunikaci a šíření informací v rámci organizace. Například lze vytvořit samostatnou sekci nebo portál v rámci firemního intranetu, který bude věnován CSR aktivitám. Dále to může být diskusní fórum, kde mohou diskutovat o CSR iniciativách, sdílet nápady a názory a podporovat se navzájem v zapojení do dobrovolnických aktivit. Vzhledem k tomu, že firma aktuálně intranet nemá, tak by toto řešení vyžadovalo vstupní investici. Cena intranetu se pohybuje od 20 tisíc (directis, 2024), popřípadě lze využít share point prostřednictvím Microsoftu 365 nebo jiné online nástroje, které jsou zdarma nebo za menší poplatek.

Variantou bez počáteční finanční investice může být rozesílání newsletteru emailem. Newsletter by mohl zahrnovat aktualizace o nejnovějších CSR projektech, informace o nadcházejících událostech a pozvánky k účasti. Dále to může být rozesílání online anket a dotazníků, které umožní zaměstnancům vyjádřit svůj názor na současné CSR aktivity a navrhnout případné nové iniciativy. Další možností je sdílený kalendář událostí, kde budou zaznamenány veškeré plánované CSR akce, dobrovolnické aktivity a kampaně. Takové

opatření nejenže poskytne zaměstnancům přístup k aktuálním informacím o CSR aktivitách ve společnosti, ale také podpoří jejich zapojení a angažovanost v těchto projektech.

Další možností je vytvoření uzamčeného Instagramového profilu určeného výhradně pro zaměstnance D&B. Tento profil by sloužil jako interní platforma, kde zaměstnanci mohou sledovat aktuální informace a navzájem interagovat. Instagram poskytuje prostředí pro audiovizuální sdělení, což znamená, že společnost může sdílet fotografie a videa, a tím poskytovat informace svým zaměstnancům formou, která je atraktivní a snadno pochopitelná. Díky tomu by bylo možné flexibilně a včas sdílet důležité informace a události v rámci organizace. Toto doporučení je zejména vhodné v návaznosti na věkový profil zaměstnanců, kteří jsou pravděpodobně více obeznámeni s platformou Instagram a mají již zkušenosti s jejím používáním.

Stanovení nákladů pro tyto aktivity souvisí s časovými možnostmi zaměstnanců, kteří by měli na starost správu těchto komunikačních kanálů. Celkové náklady by měly být zhodnoceny v kontextu očekávaných přínosů a efektivity tohoto opatření v rámci interní komunikace a zapojení zaměstnanců.

Dalším, avšak finančně nákladnějším nástrojem pro efektivní informování o udržitelných aktivitách nejen zaměstnanců, ale i zákazníků, partnerů a dodavatelů, může být online periodikum, sdílené na webových stránkách společnosti. Jedním z příkladů je společnost Ambiente, která vydává periodikum s názvem "Jídlo a radost". Tento formát umožňuje komplexní informování o nových udržitelných trendech v gastronomii a dalších oblastech, stejně jako o novinkách ve vlastních provozech. Tímto způsobem společnost poskytuje materiál i pro novináře, kteří často takový zdroj vyhledávají a dále ho mediálně šíří. Odhad nákladů by měl zahrnovat náklady na vývoj a správu obsahu (design), marketing a propagaci a personální náklady.

Z výzkumu je patrné, že zaměstnanci společnosti mají pozitivní vztah ke společenské odpovědnosti. Z tohoto důvodu je jedním z doporučení aktivně podporovat tento postoj a rozšířit povědomí zaměstnanců o společenské odpovědnosti. Toho lze dosáhnout prostřednictvím workshopů a školení ve spolupráci s partnerskými nebo dodavatelskými subjekty. Konkrétně například s Kofolou, která pravidelně workshopy a školení o udržitelnosti organizuje (Kofola, 2024). Tento přístup může přispět ke zvýšení informovanosti, motivace a zapojení zaměstnanců v oblasti společenské odpovědnosti. V rámci této spolupráce by společnost neměla nést žádné další náklady mimo časové investice.

6 Závěr

Tato práce měla za cíl zhodnotit aktuální společensky odpovědné aktivity ve společnosti Dudes&Barbies a navrhnout vhodné změny a doporučení v dané oblasti. Prostřednictvím dotazníkového šetření byl zkoumán postoj zaměstnanců ke společenské odpovědnosti jak v rámci, tak i mimo společnost. Cílem bylo nejen zjistit míru informovanosti zaměstnanců o společensky odpovědných aktivitách společnosti, ale také zhodnotit, zda jsou tito zaměstnanci v těchto aktivitách aktivně podporováni a motivováni společností. Dalším cílem bylo posoudit význam pracovního prostředí pro zaměstnance, aby bylo možné pochopit faktory ovlivňující jejich motivaci a spokojenost.

Výzkum se podrobněji zaměřil na aktuální společensky odpovědné aktivity ve společnosti Dudes&Barbies s cílem navrhnout vhodné změny a doporučení v této oblasti. K tomu byly využity metody studia odborné literatury, analýzy interních a externích zdrojů a sběru primárních dat pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance.

Na základě zhodnocení současného stavu společenské odpovědnosti společnosti, pomocí kvalitativních metod výzkumu, bylo zjištěno, že společnost Dudes&Barbies se aktivně zapojuje do všech oblastí CSR. Informace o jednotlivých aktivitách podniku byly získány prostřednictvím rešerše dostupných informací a hloubkového rozhovoru s vedením společnosti. Hloubkový rozhovor byl cenným zdrojem informací, umožnil získat pohled zevnitř společnosti, pochopit motivace a cíle společnosti v této oblasti.

Realizovaný výzkum na základě dotazníkového šetření prokázal, že převážná část zaměstnanců zná pojem CSR a většina z nich považuje sociální a environmentální aspekty za klíčové oblasti CSR. Co se týče společenských aktivit, nejčastěji se zaměstnanci věnují třídění odpadu a obecnému ekologickému chování. Zaměstnanci dále souhlasí s tím, že firmy by se kromě tvorby zisku měly zajímat o své zaměstnance, životní prostředí a své okolí.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je informována o společensky odpovědných aktivitách společnosti a projevuje pozitivní postoj k těmto aktivitám. Nicméně menší část zaměstnanců zejména z provozu Kavárna co hledá jméno má pocit nedostatečné motivace a podpory. V každé zkoumané kategorii pracovních pozic je minoritní část zaměstnanců, kteří nesouhlasí s tím, že je společnost dostatečně motivuje a podporuje v těchto aktivitách. Tento trend se opakoval i v oblasti informovanosti o těchto aktivitách, kde větší část zaměstnanců se cítí být dostatečně informována. Ale je zde i menší procento zaměstnanců, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí.

Na základě výsledků studie lze pozorovat, že zaměstnanci projevují pozitivní postoj k pracovnímu prostředí, ve kterém pracují. Tento postoj je však diferencován v závislosti na konkrétním provozu a pracovní pozici jednotlivých zaměstnanců. Většina zaměstnanců vnímá pracovní prostředí jako zásadní faktor a vykazují vysokou míru spokojení. Prvky pracovního prostředí, které nejvíce oceňují, je kolektiv, rovné pracovní příležitosti a pružnou

pracovní dobu. Existují však i aspekty, kterým zaměstnanci nepřipisují velkou důležitost, jako jsou nefinanční zaměstnanecké benefity. Pracovní prostředí bylo identifikováno jako podstatný faktor ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců.

V závěru této diplomové práce lze konstatovat, že provedený výzkum ve společnosti Dudes&Barbies poskytuje ucelený pohled na současný stav společensky odpovědných aktivit společnosti a na postoj zaměstnanců k nim. Na základě tohoto pohledu jsou formulovány konkrétní doporučení, která by mohla vést k posílení společenské odpovědnosti této společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

BLOWFIELD, Michael, MURRAY, Alan. Corporate responsibility: a critical introduction. 1. vyd. New York: Oxford University Press, 2008. 452 stran. ISBN 978-0-19-920909-5.

BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2007, 302 s. ISBN 9788021044562

BLAŽEK, L. Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. In Vývojové tendence podniků. Masarykova univerzita, Brno, 2005. ISBN 80-210-3847-0.

ČÁSTEK, O. Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2010. ISBN 978-80-210-7743-0

DAVID, Fred. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. Strategic management. 4. vyd. 931 stran. ISBN 0-02-327841-2.

DOLEŽAL, Jan; MÁČHAL, Pavel a LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DYTRT, Zdenek. Odpovědný management. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. 128 stran. ISBN 978-80-7261-348-9.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, c1984. ISBN 0273019139.

JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Management Press, s.r.o., 2014. 191 stran. ISBN 978-80-7261-269-7.

KAŠPAROVÁ, Klára, KUNZ, Vilém. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 159 stran. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. Vydání 14. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 816 stran. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2., aktualizované vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072613144.

- KUČERA R. Vztahy k vlastníkům (akcionářů). In Vývojové tendence podniku. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Sv. 1, s. 255 – 270. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- KULDOVÁ, Lucie. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. 176 stran. ISBN 978-80-7211-408-5.
- KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- M. STEINEROVÁ, Koncept CSR v praxi- průvodce odpovědným podnikáním, Business Leaders Forum, 2008.
- MAX B. E. Clarkson. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, 1995.
- MAYERS, J. Stakeholder power analysis. London: International Institute for Environment and Development (IIED), 2005.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 1997.
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 9788024731575.
- PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. První vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody:etický a sociální audit. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- ROLNÝ, I. Budujeme důvěryhodnou firmu. První vydání. Praha: C. H. Beck. 2014. 192 s. ISBN 978-80-7400-286-1.
- ROUBAL, Ondřej. Sociální potenciál regionu / František Zich.[et al.]. 1. vyd.. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 103 s. brož. ISBN:80-86754-69-3.
- ŠMAJS, Josef; BINKA, Bohuslav a ROLNÝ, Ivo. Etika, ekonomika, příroda. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

TRNKOVÁ, Jana. Společenská odpovědnost firem, únor 2004. Publikace.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.

ZDRAŽILOVÁ, Dana. Corporate Social Responsibility, 2008, Publikace.

Elektronické zdroje

Archie B Carroll. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Online. Business Horizons. 1991, roč. July 1991, č. 34, s. 39-48.[cit. 2024-02-19]. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Armmomet. Online. 2024 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: <https://www.artmoment.cz>

Asociace společenské odpovědnosti. Osm udržitelných trendů pro rok 2023: co můžeme čekat? Online. 2023 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/osm-udrzitelnych-trendu-pro-rok-2023-co-muzeme-cekat>

Běhejme a pomáhejme útlukům. Online. 2024 [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://www.behproutulky.cz/o-nas>

BOWEN, Howard. In: Social Responsibilities of the Businessman. Online. 1953. s. 43 [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=ALIPAwAAQBAJ&lpg=PT5&ots=da4fNerqsp&dq=social+responsibilities+of+the+businessman&lr=&pg=PP1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Businessinfo. Online. 2024 [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/restaurace-sice-oteviraji-ale-personal-jim-chybi-servirky-i-kuchari-hledaji-vetsi-jistotu>

Cans. Online. 2024 [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://cans.com>

Člověk v tísní. Online. 2024 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z <https://www.clovekvtisni.cz>

Directis. Online. 2024 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z <https://directis.cz/>

Discover the Top 10 Corporate Social Responsibility Trends in 2023. StartUS. Online. 2023 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/corporate-social-responsibility-trends>

Dudes&barbies gallery. Online. 2024 [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.dudesandbarbies.gallery>

EBSCHOOL. Zainteresované-strany-ve-strategii. Online. 2018 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: www.ebschool.cz/zainteresovane-strany-ve-strategii

EU-OSHA. „Zdraví pracovníci, prosperující společnosti“. Online. 2018 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://osha.europa.eu/sites/default/files/EC_GUIDE_STRESS_MSD_WEB.pdf

European Commission. Capital markets union and financial markets. Online. 2021 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

EVANS, Steve, Doroteya VLADIMIROVA, Maria HOLGADO, Kirsten VAN FOSSEN, Miying YANG, Elisabete A. SILVA a Claire Y. BARLOW. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. Business Strategy and the Environment. Online. 2017. 26(5), 597-608. ISSN 0964-4733. [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: [doi:10.1002/bse.1939](https://doi.org/10.1002/bse.1939)

Evropská komise. Akční plán pro Evropský pilíř sociálních práv. Online. 2021 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/cs/index.html#infographic-main>

Evropská komise. Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků. PDF. Online. 2019, ISBN 978-92-79-69931-3. [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: [file:///C:/Users/ztrtikova/Downloads/sme_definition_user_guide_cs%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/ztrtikova/Downloads/sme_definition_user_guide_cs%20(4).pdf)

Flag ship impact. Průzkum CSR a malé a střední firmy. Online. 2020 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://flagshipimpact.com/tpost/7i232ouxk1-przkum-csr-a-malstedn-firmy>

Garage22. Online. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://eshop.garage22.cz/>

Hanni Rützler, Wolfgang Reite. Food Report 2022. Online. s. 136. květen 2021 [cit. 2024-02-16]. ISBN 978-3-945647-80-6.

Hanni Rützler, Wolfgang Reite. Food Report 2024. Online. s. 156. červen 2023 [cit. 2024-02-16]. ISBN 978-3-9825375-0-4.

INCIEN. Prirucka Cirkularni Kavarny. Online. 2021 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: https://incien.org/wp-content/uploads/2021/06/Prirucka_Cirkularni_Kavarny.pdf

Indiana Business Research Center. The Triple Bottom Line. What Is It and How Does It Work? Online. 2011, č. 2, s. 8. [cit. 2024-01-01]. Dostupné z: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>

IPSOS, *Češi a CSR*: Online. 2022 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/cesi-csr-rezonuje-ferove-chovani-k-zamestnancum-i-duraz-na-zivotni-prostredi>

Justice. Online. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>

Kampotský pepř. Online. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: [https://kampotskypepr](https://kampotskypepr.cz)

Kofola. Online. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://kofola.cz>

Kokoza. Online. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://kokoza.cz>

Milton Friedman. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times. Online. September 13, 1970, 1 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Nesnězeno. Online. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://nesnezeno.eco/>

Petr Franta. Projekty. Online. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://www.petrfranta.cz/cs/projekty/stavby-pro-bydleni/bytove-domy/02/rekonstrukce-bytoveho-domu-zahrebska.html>

Pragulic. Online. 2024 [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.pragulic.cz>

Redbull. Online. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.redbull.com>

REkrabicka. Online. 2024 [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.rekrabicka.cz>

SEKYRA GROUP. Smíchov City. Online. 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://sekyragroup.cz/pages/developersky-projekt-praha5-smichov-city-sever>

Společenská odpovědnost. Co jsou esrs standardy. Online. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/co-jsou-esrs-standardy>

The Investopedia Team. Corporate Social Responsibility: Tracking the Top Trends. Online. 2022 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/011215/what-are-top-trends-corporate-social-responsibility.asp>

Tierra Verde. Online. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://tierraverde.cz>

Tonya Boone (2009) Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys by Kate Fletcher (Earthscan, 2008), Fashion Practice, 1:2, 271-274, Online. 2009 [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/286774073_Sustainable_fashion_and_textiles_Design_journeys

TORUGSA, N. A., O'DONOHUE, W., HECKER, R. Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*. Online. 2012, roč. 109, č. 4, s. 483-500. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-1141-1 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235760993_Capabilities_Proactive_CSR_and_Financial_Performance_in_SMEs_Empirical_Evidence_from_an_Australian_Manufacturing_Industry_Sector

Typhoon Roaster. Online. 2024 [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://typhoon.coffee/cs>

Vnitroblok. Online. 2024 [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/vnitroblok/>

Zahradní Olla. Online. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://zahradniolla.cz>

Zažij město jinak. Online. 2024 [cit. 2024-03-08]. Dostupné z <https://zazitmestojinak.cz/onas>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1	Carollova pyramida společenské odpovědnosti organizací.....	18
Obrázek 2	„Triple-bottom-line“	19
Obrázek 3	Typologie stakeholderů podle Mitchella	27
Obrázek 4	Maticе stakeholderů- strategie	32
Obrázek 5	Čtyři fáze procesu implementace CSR v organizaci	35

8.2 Seznam grafů

Graf 1	Otázka č. 1	63
Graf 2	Otázka č. 2.....	64
Graf 3	Otázka č. 3.....	64
Graf 4	Otázka č. 4.....	65
Graf 5	Otázka č. 5.....	65
Graf 6	Otázka č. 6.....	66
Graf 7	Otázka č. 7.....	67
Graf 8	Otázka č. 8.....	67
Graf 9	Otázka č. 9.....	68
Graf 10	Otázka č. 10	69
Graf 11	Otázka č. 11	69
Graf 12	Otázka č. 12	70
Graf 13	Otázka č. 13	71
Graf 14	Otázka č. 14	71
Graf 15	Otázka č. 15	72
Graf 16	Otázka č. 16	72
Graf 17	Otázka č. 17	73
Graf 18	Otázka č. 18	74
Graf 19	Otázka č. 19	74
Graf 20	Otázka č. 20	75
Graf 21	Otázka č. 21	76
Graf 22	Otázka č. 22	77
Graf 23	Otázka č. 23	78
Graf 24	Vzdělání a znalost konceptu CSR	79
Graf 25	Motivace a jednotlivé provozy	80
Graf 26	Motivace a pracovní pozice	81
Graf 27	Spokojenost s pracovním prostředím a provozy	82
Graf 28	Znalost aktivit a jednotlivé provozy	83
Graf 29	Znalost aktivit a jednotlivé pozice.....	84
Graf 30	Dostatečná informovanost a jednotlivé provozy	85
Graf 31	Dostatečná informovanost a jednotlivé pozice.....	85

8.3 Seznam použitých zkratk

CSR- Corporate social responsibility
D&B- Dudes&Barbies
DBG- Dudes&Barbies Gallery
Radlická- Radlická kulturní sportovna
HR- Human resources
MSP – Malé a střední podniky
SMEs - Small and medium-sized enterprises

Přílohy

Příloha č. 1 Hlubkový rozhovor

Hlubkový rozhovor s ředitelem společnosti Dudes&Barbies s.r.o

14. 1. 2024- 29. 2. 2024, Praha

- **Jaké jsou hlavní principy a vize společnost DB?**

Soběstačný a udržitelný podnik. Podporovat co nejvíce lokálnost, sezónnost a kvalitu potravin. Podle toho vybíráme i své dodavatele, kteří to vidí stejně a pomáhají nám naše vize zrealizovat a prohlubovat.

Naše podniky tvoříme tak, aby se v nich našim hostům líbilo a rádi se k nám vraceli, je to i díky tomu, že vše tvoříme z pohledů hosta. Snažíme se nabízet univerzální, kvalitní a dostupný produkt pro velkou část lidí. Nesnažíme se být nejluxusnější restaurace a fungovat pro úzkou skupinu hostů.

Podniky děláme, tak aby se nám líbili, byly vždy v něčem unikátní a odlišovali se od běžných provozů. Chceme mít i vizuálně hezké produkty, které jsou ve stejném duchu. Lidé se zde rádi fotí a rádi si fotí naše dezerty, jídla a nápoje a to tvoří dobrou organickou reklamu. Děláme to tak aby se nám to líbilo a bavilo nás to.

Snažíme se vždy hledat něco nového, nové trendy, něco co nám samotným v Praze chybí. Náš cíl je komplexní zážitek, hezký prostor dobrý produkt, příjemná atmosféra, přátelská obsluha.

Stále chceme objevovat nová místa, tvořit z nich unikátní koncepty, které budeme uprůsobovat, to nás naplňuje a baví.

Aktuálně máme v začátku nové projekty jako je Gram Prague, Gram Bakery, Rostery a na ty se potřebujeme soustředit. Tedy hlavním cílem v aktuálním horizontu je spíše než se rozšiřovat, tak se soustředit na vertikální výrobu, vlastní pekárna, káva, atp.

- **Kolik má DB k dnešnímu dni zaměstnanců a jaká je Vaše aktuální organizační struktura?**

K dnešnímu dni máme okolo 90 zaměstnanců a s novými projekty by jich do dvou let mělo být kolem 150.

Naše organizační struktura je následovná: jednatelé, generální ředitel, divizní manažeři, kam spadá marketing, eventy, finance, controlling a HR, dále to jsou provozní manažeři, kde je manažer provozu a manažer výroby – kuchyň, cukrárna/pekárna a dále to je provoz a výroba, kde je obsluha, kuchyň a cukrárna/pekárna a vedoucí směny. O naše rostliny se stará externí zahradnice.

- **Jaké jsou Vaše nejnovější projekty?**

Projekt, který nás stojí aktuálně nejvíce energie je naše nově otevřená restaurace na Praze 2 v Záhřebské ulici, Gram Prague a pekárna, která k tomu náleží. Naše restaurace a pekárna od prvního dne funguje až neuvěřitelně dobře, za což jsme rádi. Pomohl nám i článek ve Forbes, kde jsme pocítili nárůst návštěvnosti a ta našťastí nepolevuje. Díky vlastní pekárně rozšiřujeme vertikální provoz a také nám to pomáhá naplňovat naše cíle zero waste. Pekárna funguje nezávisle na restauraci a hosté si zároveň mohou k produktům z pekárny, například

objednat v restauraci kávu a posadit se. Pekárna od svého otevření velmi dobře prosperuje a skoro každý den zavírá s vyprodáním. V pekárně je k dostání sladké i slané pečivo, koláče, sušenky, ale i máslové pletýnky nebo bavorské louhované preclíky. Pekárna je aktuálně pod vedením naší šikovné cukrářky, která se z Vnitrobloku přestěhovala do Gramu a má zároveň na starosti výrobky pro všechny naše podniky. V současné době nejede pekárna na 100%, v budoucnu by se měla více zaměřovat na pečivo a chléb. Při započtení všech nákladů máme spočítané, že z dlouhodobého hlediska nám vlastní pekárna přinese velkou úsporu. Je to především z toho důvodu, že produkty jsou vyráběné ve větším objemu pro všechny 4 podniky D&B. Aktuální čísla bohužel ještě nemáme.

Dalším projektem je Not Another Boring Roastery, která se nachází ve Vnitrobloku. Dávalo nám i ekonomický smysl, vzhledem k tomu, že máme velkou vlastní spotřebu kávy. Díky vlastní pražírně máme kvalitu kávy plně pod kontrolou. Nápad na vlastní pražírnu byl tématem již delší dobou a poté co se uvolnil retailový prostor ve Vnitrobloku, bylo rozhodnuto. Vlastní pražírna koresponduje s naším cílem se rozrůstat po vertikále. S realizací jsme začali začátkem roku 2023, počáteční investice do nové technologie byly velké a taky trvalo dlouho najít správné dodavatele kávy. Pražení kávy bylo zahájeno koncem ledna 2024. Vlastní pražírna se nachází přímo v prostorách Vnitrobloku. Otevřená pražírna a vůně při pražení kávy v celém prostoru přináší velkou přidanou hodnotu podniku. Další přidanou hodnotou je svobodné rozhodování při tvoření vlastních směsí kávy. V současné době vlastním pražením kávy ušetříme s přičtením všech nákladů 400,-CZK +DPH na 1kg upražené kávy. Měsíční spotřeba kávy v D&B je okolo 0,5t.

Úplně nejnovější je pronájem eventové haly Garbe Hala v Holešovicích, která má maximální kapacitu 2 000 osob. Halu budeme dále přepřonajímat, včetně techniky nebo cateringu.

- **Na jaké bázi funguje Váš projekt DBG?**

Funguje to od začátku tak, že je předem stanovený nájem a % provize z prodeje. Pokud se nejedná o charitativní výstavu, kde se naopak vybírá prostřednictvím výstavy z prodeje na dobročinné účely. Tato spolupráce s umělci je oboustranná, my jim pomáháme s propagací a mají u nás vystavená svoja díla, kde je může vidět víc lidí a nás zas díky tomu objeví noví hosté.

- **Podle čeho si vybíráte své dodavatele a se kterými spolupracujete?**

Dodavatelé si vybíráme podle toho, aby měli společné cíle, a taky nás zajímá jejich příběh. Hlavním společným tématem je udržitelnost a lokálnost. Je velké štěstí, že s většinou našich dodavatelů fungujeme dlouhodobě a máme dobré vztahy, to nás těší.

Měli jsme opravdu velké štěstí, že když jsme hledali dodavatele piva, navázali jsme spolupráci s BU2R, který je jeden z našich prvních dodavatelů, od roku 2017. Dělají opravdu unikátní branding a spolupracují s malými pivovary. Naše spolupráce je velmi blízká a dlouhodobá. Například u nás v Radlické máme tankový budvar a naše společnost je největší odběratel piva od BrewDog, jehož je Budvar výhradní distributor v Čechách. Od Budvaru díky naší spolupráci, máme veškeré sklo, bar a potřebné technické vybavení. Pivovar nás podporuje v tom, abychom našim hostům mohli nabídnout pivo v nejlepší kvalitě. Nejznámější ležák Budvar 33, byl u nás ve Vnitrobloku poprvé představen a natáčela se u

nás na něj i reklama. Minulý rok se ve Vnitrobloku naráželo pivo ve spolupráci s minipivovarem Clock, Summer Affair.

Dále je jedním z našich partnerů Kofola, se kterou spolupracujeme na více projektech. Některé projekty není možné ještě veřejně prezentovat, ale moc nás to baví a jsme rádi, že si nás na ně Kofola vybrala. Jeden ze zajímavých aktuálních projektů, který je částečně ještě confidential je průvodce udržitelnou gastronomií, na kterém s Kofolou a dalšími partnery spolupracujeme. V zásadě se v našich podnicích testují různé procesy a funkce, který by měly šetřit energie a obecně životní prostředí. Zkoušíme jak efektivní je například rekuperace, různé funkce pro stlačování vzduchu, kdy jsou prostory zavřené. Jaký efekt má otevřené okno večer nebo nonstop zapnutá klimatizace, stažení mrazicích a chladicích jednotek přes noc, kdy se nepoužívají. Cílem tohoto projektu by měl být ucelený průvodce pro podniky, které začínají v gastronomii a rozhodují jakou cestou se ubírat, zdali klasickou, anebo ekologickou a jaké postupy je vhodné zařadit. Podle tohoto průvodce by mělo být zřejmé, jaké postupy opravdu fungují a výsledná návratnost investic do šetrnějších technik a postupů. Dalším se zajímavých projektů jsou ekologická trika pro zaměstnance v gastronomii. Ne každý ví, že spotřeba oblečení v našem oboru je velká a finančně nákladná. Kofola spolupracuje se společností, která se zabývá recyklací použitých triček a nám nabídla, že by našim zaměstnancům trika poskytla. Funguje to tak, že první triko je relativně dražší, ale pak když je obnošené/špinavé, tak se posílá zpět, kde ho dále recyklují, a za menší poplatek dostanete triko nové.

Nedávná spolupráce s Kofolou byla například na našem vermikompostéru od společnosti Kokoza, který se nachází ve Vnitrobloku.

Taky přes Kofolu máme dodavatele ekologických prostředků Tierra Verde, což je také součástí testování pro ekologického průvodce pro gastropodniky. Prostředky jsou ve větších koncentracích a větších baleních, čímž šetříme na dopravě a všechny jsou šetrné k přírodě. Dále mezi naše dodavatele patří například Herbafabrica, Garage 22, kteří se nacházejí u nás ve Vnitrobloku. A například Kampotský pepř od společnosti Pepper..field, který využíváme výhradně a můžete ho nalézt zmíněný i v našem menu. Líbí se nám filozofie fair trade společnosti Pepper..field.

V poslední době jsme dělali více akcí se společností Cans, kteří u nás v Gramu měli nedávno i akci Den bez cukru.

Redbull je náš dlouhodobý partner, jeden z prvních, který má originální nápady, skvělou komunitu a velkolepé a populární eventy. S Redbullem spolupracujeme na akcích spojených se sporty. Například se u nás ve spolupráci s Redbullem konala výstava nebo akce malování ledniček.

Mezi další sezónní dodavatele patří například farma Rudimov, králičí farma v Trnčí, mléko z Tehovského kravína, kuřata a vejce z farmy Štěpánov, pohankový mlýn u Šmajstrla, mlýn na mouku a semínka z Bohutína, Klouda hovězí a vepřové maso, houby Lukáš Vrána.

- **Jaké jsou Vaše hlavní priority DB v oblasti společenské odpovědnosti?**

Naše hlavní priority zahrnují zajištění dobrých pracovních podmínek pro naše zaměstnance, minimalizaci našeho ekologického otisku a podporu lokálních komunit. Tyto priority se

vyvíjejí v souladu s naším růstem a se změnami ve společnosti a ekonomice. Hodně se snažíme vyhledávat ekologicky šetrnou a úspornou cestu v našich provozech. Proto spolupracujeme na již zmíněných projektech s Kofolou. Vizí společnosti je využívat 100% lokální suroviny a dodavatele. Například typický italský produkt jakou jsou těstoviny, děláme z čerstvých českých vajec a české pšenice. K tomu, abychom mohli využívat převážně lokální potraviny, pravidelně aktualizujeme menu podle sezóny. Klíčem k udržitelné a lokální gastronomii jsou kvalitní lokální dodavatele.

- **Jaká opatření podnikáte k minimalizaci negativního dopadu vaší činnosti na životní prostředí a k dosahování udržitelnosti?**

Naším heslem je zero waste což nás stojí sice více úsilí, ale baví nás to a vrací se to v ušetřených penězích a primárně spokojených zákaznících a dobrém jméně. V rámci zero waste se snažíme spotřebovávat všechny suroviny na 100% a podle toho sestavujeme menu. Využíváme proces fermentace, sušení, nakládání do olejů atp. Co se nespotřebuje, kompostujeme. Na co jsme hrdí je náš nový vermikompostér od společnosti Kokoza, ve spolupráci s naším partnerem Kofolou. V rámci teambuildingu jsme se naučili, co do kompostéru patří a jak s ním a jeho produktem, žížalím čajem, dále zacházet. Kompostér nám na vývozu odpadu ušetří ročně až 40.000,-Kč. Kompostér, chceme pořídit i do Gramu v průběhu roku 2024.

Taky bychom hrozně rádi vybudovali jeden velký kompostér ve vnitrobloku Vnitrobloku, kde na to je prostor. Byl by pro všechny obyvatele z okolí, kteří by ho „krmili“ zbytky z kuchyně a stáčeli si žížalí čaj pro své rostliny.

Náš nájemce Hezčí pěkná, který u nás prodává květiny, nás přivedl na samozavlažovací nádoby Olla. Které postupně dáváme do všech možných rostlin, co máme a že jich máme hodně. Je to ideální řešení pro úsporu času a vody.

- **Jaká opatření přijímáte k zajištění spokojenosti Vašich zaměstnanců?**

Snažíme se zapojovat naše zaměstnance do dobrovolnických projektů, což posiluje jejich pocit spolupráce a příslušnosti k podniku. Dále organizujeme různé teambuildingy, kdy jsme například loni měli sportovní den, kdy jednotlivé provozy mezi soutěžili. Nebo organizujeme snídani, které hodnotíme jako velmi prospěšné, kdy se sejde vedení se všemi zaměstnanci po menších skupinkách. Chceme, aby se naši zaměstnanci cítili v práci dobře a bezpečně. Cítíme, že je od nás potřeba otevřeně vnímat a respektovat všechny menšiny a genderové identity. Přece jen pracujeme s mladým kolektivem a musíme se přizpůsobovat aktuálním potřebám. Proto i díky tomu zastáváme myšlenku managementu diversity. Cílem je všem zaměstnancům poskytovat stejné podmínky a individuální přístup. Zkusili jsme poprvé v roce 2022 zavřít všechny naše podniky přes vánoční svátky 24,25 a 26. 12 a dát tak všem zaměstnancům placené volno. Ekonomicky to není moc výhodné, zastavit příjem na 3 dny, ale rozhodně vidíme, že naši zaměstnanci to opravdu potěšilo, být doma s rodinou a odpočinout si přes svátky. Na žádost našich zaměstnanců jsme i organizovali den před vánoci oběd pro bezdomovce společně s Pragulic.

- **Jaká opatření přijímáte k zajištění transparentnosti ke své komunitě, ve které působíte?**

Spolupracujeme s místními úřady a komunitami v oblasti podpory životního prostředí, vzdělávání a kulturních a sportovních akcí. Město nás podporuje prostřednictvím vypsání grantů, o které žádáme a dotací na naše kulturní a sportovní akce. Příkladem těchto akcí jsou výstavy prostřednictvím DBG, které podporují místní umělce, projekt Urban Sport Game a různé akce ve spolupráci s neziskovými organizacemi, které pomáhají potřebným. Mít dobré vztahy s úřady je prioritou, daleko lépe a rychleji se pak řeší některé žádosti a povolení.

Dlouhodobě spolupracujeme například s Prahou 5, kde se nachází Radlická a Kavárna co hledá jméno. Většina akcí, které se konají pro veřejnost, jsou pod záštitou Prahy 5. Praha 5 nám pomáhá i s propagací jednotlivých akcí přes svoje kanály. Příkladem spolupráce s Prahou 5 je projekt „Radlická žije“: kulturou, hudbou, filmem atd. Kdy pondělky jsou věnované tanci, úterky a čtvrtky filmům, středy cestovatelským přednáškám a pátky hudbě. Dalším projektem je například Zabijačka v Radlické, která je velmi populární u místních obyvatel a je také ve spolupráci s Prahou 5. Městská část Praha 5 například pravidelně pro místní obyvatele organizuje u nás v Radlické Dětský den, kde jsou různé soutěže pro děti, dětská jóga a promítání dětských filmů atp.

- **Jaké jsou Vaše motivy k zařazení konceptu CSR?**

Primárně chceme cílit na spokojenost našich stávajících zaměstnanců a být vyhledávaným zaměstnavatelem. V našem oboru je velmi komplikované najít kvalifikovanou a loajální pracovní sílu. Ve svém týmu máme jak zaměstnance s dlouholetou praxí v oboru z vyhlášených světových restaurací, tak i mladé lidi bez praxe i zaměstnance, kteří přišli úplně z jiných oborů. Vertikální růst společnosti, přináší zaměstnancům nejen možnost kariérního a finančního růstu, ale mají možnost si vyzkoušet různé kategorie provozu. Chceme, aby naši zaměstnanci pracovali v hezkém prostředí a dát jim možnost kariérně růst. Dále chceme, aby i naše okolí vidělo, co vše obnáší udržitelný přístup a tím je inspirovat. Mezi další motivy patří dále pracovat na udržení si dobrých vztahů s místní komunitou, které jsou pro nás velmi důležité. Chceme mít dobré vztahy s příslušnými městskými částmi, které nám vychází vstříc a pomáhají nám prostřednictvím svých kanálů s propagací akcí a nových projektů. Obecně chceme sjednotit naše odpovědné chování a CSR využít jako nástroj pro představení širokému okolí a potenciálním investorům co vše stojí za budováním naší značky a odlišení se od konkurence a být konkurenceschopnějším podnikem.

Věříme, že společenská odpovědnost bude stále důležitější pro úspěch firem v gastronomickém odvětví. Chystáme se na případné nové výzvy a změny tím, že budeme flexibilní a otevření novým inovativním přístupům

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Dotazník je určen výhradně pro zaměstnance Dudes&Barbies a je zcela anonymní. Hlavním cílem dotazníku je zjistit, jaký vztah mají zaměstnanci ke společenské odpovědnosti ve své společnosti, ale i mimo ní, a zdali je nějakým způsobem ovlivňuje a motivuje. Dalším cílem je zjistit jak je pro zaměstnance důležité pracovní prostředí, ve kterém pracují.

Jste? * (jedna volba)

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné, prosím uveďte:

Jaký je Váš věk? * (jedna volba)

- a) do 25 let
- b) 26 – 35let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 let a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? * (jedna volba)

- a) Základní vzdělání
- b) Střední bez maturity
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

Jak dlouho pracujete ve společnosti? * (jedna volba)

- a) méně než 6 měsíců
- b) od 6 měsíců do 2 let
- b) od 2let do 5 let
- c) 5 let a více

V jakém provozu pracujete? * (jedna volba)

- a) Kavárna co hledá jméno
- b) Radlická kulturní sportovna
- c) Vnitroblok
- d) Gram Prague / Gram Bakery
- e) Dudes&Barbies / Ve více provozech

Na jaké pozici pracujete? * (jedna volba)

- a) Provoz a výroba (obsluha, kuchyň, cukrárna, vedoucí provozu)
- b) Divizní manažer (Marketing, Eventy, Finance, Controlling, HR)
- c) Provozní manažer (manažer provozu, manažer výroby – kuchyně/cukrárna)

ZNALOST KONCEPTU CSR

Znáte pojem společenská odpovědnost firem CSR (Corporate Social Responsibility)?

(jedna volba)

- a) Ano
- b) Ne

Lze říct, že společensky odpovědnou firmu můžeme definovat jako firmu, která je společensky **odpovědná** ke svým **zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místní komunitě a životnímu prostředí**. Důležitou součástí je snaha organizace **minimalizovat negativní dopady** její činnosti na životní prostředí. CSR se dotýká ekonomických, sociálních a environmentálních oblastí. Příkladem **oblasti životního prostředí** je snižování negativních dopadů na životní prostředí, recyklace, snižování spotřeby energií a vody, atp. **Sociální oblast** se zaměřuje na péči o zaměstnance a pracovní prostředí nebo místní komunitu. Cílem **ekonomické oblasti** je profit, etické chování, transparentnost, inovace, vztah se zákazníky a dodavateli, atp.

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„Je pro mě důležité, aby se firma chovala společensky odpovědně.“ * (jedna volba)

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

Jaká oblast je podle Vás nejdůležitější? * (jedna volba)

- a) Životní prostředí
- b) Sociální oblast
- c) Ekonomická oblast
- e) Žádná oblast

Vyberte z následujících aktivit, kterým se Vy osobně věnujete, které by se daly označit jako „společensky odpovědné“. * (alespoň jedna volba)

- a) Třídění odpadu, recyklace odpadu
- b) Obecné ekologické chování (šetření přírodními zdroji, zamezení plýtvání vodou a energiemi)
- c) Podpora neziskových organizací (finanční i nefinanční)
- d) Komunální politika
- e) Jiné, prosím uveďte:
- f) Nevěnuji se žádné z odpovědných aktivit

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„Firma by se měla kromě tvorby zisku zajímat i o své okolí, zaměstnance a životní prostředí.“ * (jedna volba)

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

CSR VE SPOLEČNOSTI Dudes&Barbies

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„D&B je společensky odpovědná společnost.“ * (jedna volba)

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím

d) Rozhodně nesouhlasím

Jaké oblasti v rámci CSR se podle Vás D&B nejvíce věnuje? * (jedna volba)

- a) Životní prostředí
- b) Sociální oblast
- c) Ekonomická oblast
- e) Žádné

Je pro Vás důležité pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

Škálová otázka 1-4(1 není důležité-4 velmi důležité)

Jak jste spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Škálová otázka 1-4(1 nejsem spokojený/á-4 velmi spokojený/á)

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„Pracovní prostředí, ve kterém pracuji, mě motivuje k lepšímu výkonu.“

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

Jak důležité jsou pro Vás jednotlivé příklady pracovního prostředí? * (jedna volba)

Škálová otázka 1-5 (1 není důležité-5 velmi důležité)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Kolektiv

Zaměstnanecké nefinanční benefity

Pružná pracovní doba

Podpora ve vzdělání

Rovné pracovní příležitosti

Čisté a hezké pracovní prostředí

Respektování genderové identity

Znáte některé z těchto společensky odpovědných aktivit D&B? * (zaškrtnout více možností nebo žádnou)

- a) Vermikompostér
- b) Nesnězeno
- c) Olla zavlažovací nádoby
- d) REkrabičky / REkelímky
- e) Původce „Udržitelné podniky v oblasti gastronomie“ (Kofola)
- f) Cirkulární Kavárny
- g) Jiné, prosím uveďte:

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„ D&B mě podporuje a motivuje v aktivitách, které jsou společensky odpovědné.“ *
(jedna volba)

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:

„O společensky odpovědných aktivitách D&B jsem dostatečně informován.“ * (jedna volba)

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

Jakým oblastem společenské odpovědnosti by se dle Vašeho názoru měly podniky z oblasti gastronomie věnovat? (alespoň jedna volba)

- a) Dárcovství a podpora neziskových organizací
- b) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- c) Ochrana životního prostředí
- d) Podpora lokálních dodavatelů a produktů
- e) Spolupráce s místní komunitou
- f) Zero waste
- g) Jiné, prosím upřesněte:

Znáte nějaké projekty či oblasti společenské odpovědnosti jiných podniků z oblasti gastronomie? * (jedna volba)

- a) Ano, prosím uveďte:
- b) Ne

Znáte některé projekty D&B na kterých spolupracují s Prahou 5 nebo Prahou 7? * (jedna volba)

- a) Ano, prosím uveďte:
- b) Ne

Napadá Vás něco, co D&B v rámci společenské odpovědnosti nenabízí, popřípadě zlepšení, který byste uvítali? (odpověď není povinná)