Univerzita Pardubice

Fakulta Ekonomicko-správní

Udržitelná hodnota vybraného podniku

Bakalářská práce

2020 Miloš Kolář

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Miloš Kolář**
Osobní číslo:	**E17646**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce:	**Udržitelná hodnota vybraného podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je pomocí metody Sustainable Value, která integruje environmentální, ekonomickou a sociální dimenzi udržitelnosti, kvantifikovat výkonnost vybraného podniku z hlediska udržitelnosti (sustainability performance), zdůvodnit tyto výsledky s důrazem na bezpečnost podniku a navrhnout doporučení pro případné zlepšení této výkonnosti a bezpečnosti podniku.

Osnova:
- Udržitelný rozvoj jako součást firemní kultury.
- Vymezení konceptu Sustainable Value.
- Analýza vybraného podniku pomocí metody Sustainable Value.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DALAL-CLAYTON, D. B. a Stephen BASS. Sustainable development strategies: a resource book. Sterling, VA: Earthscan, 2002. ISBN 1-85383-946-9.
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
ZADRAŽILOVÁ, Dana. Udržitelné podnikání. V Praze: Oeconomica, 2011. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1833-6.
ZÁVODNÁ, Lucie a Jan POSPÍŠIL. Udržitelnost v podnikání. Olomouc, 2014. ISBN 978-80-244-4241-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Lešáková**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **27. dubna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2020**

L.S.

doc. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

Ing. Jan Fuka, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 27. dubna 2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Miloš Kolář**
Osobní číslo:	**E17646**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce:	**Udržitelná hodnota vybraného podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je pomocí metody Sustainable Value, která integruje environmentální, ekonomickou a sociální dimenzi udržitelnosti, kvantifikovat výkonnost vybraného podniku z hlediska udržitelnosti (sustainability performance), zdůvodnit tyto výsledky s důrazem na bezpečnost podniku a navrhnout doporučení pro případné zlepšení této výkonnosti a bezpečnosti podniku.

Osnova:
- Udržitelný rozvoj jako součást firemní kultury
- Vymezení konceptu Sustainable Value
- Analýza vybraného podniku pomocí metody Sustainable Value
- Formulace závěrů a návrh doporučení

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HOLMAN, Robert. Ekonomie. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-278-6.
LASZLO, Chris. Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good. Stanford Business Books vydané 2008. ISBN 978-0804759632.
NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011.ISBN 978-80-244-2795-9.
PETŘÍK, Tomáš.Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Lešáková**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 5. 2020 Miloš Kolář

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Lešákové za odbornou pomoc a vždy cenné rady, které mi poskytla při vedení mé bakalářské práce. Také bych jí rád poděkoval za konzultace, které vedly k dokončení mé práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zbývá udržitelností podniku. K výpočtu udržitelnosti využívá metodu Sustainable Value. Práce zpočátku vychází z udržitelnosti na makroekonomické úrovni, která je podrobněji vysvětlena a postupně přechází na mikroekonomický náhled na udržitelnost. Pro celou práci jsou stěžejní tři pilíře: ekonomický, sociální a environmentální. Práce se zaměřuje především na Metodu Sustainable Value, která je v práci vysvětlena a následně aplikována na příklad z praxe.

KLÍČOVÁ SLOVA

Udržitelná hodnota, udržitelnost, společenská odpovědnost firem, ekonomická oblast, sociální oblast, environmetální oblast

TITLE

Sustainable Value of the Selected Company

ANOTATION

This work deals with the sustainability of the company. It uses the Sustainable Value method to calculate sustainability. The work is initially based on sustainability at the macroeconomic level, which is explained in more detail and gradually moves to a microeconomic view of sustainability. Three pillars are central to the whole work: economic, social and environmental. The work focuses mainly on the Sustainable Value Method, which is explained in the work and then applied to an example from practice.

KEY WORDS

Sustainable Value, sustainability, Corporate social responsibility, economic pillar, social pillar, environmental pillar

OBSAH

Úvod 13
1 UDRŽITELNOST 14
1.1 Udržitelný rozvoj 15
1.1.1 Pilíře udržitelného rozvoje 17
1.2 Důležité milníky udržitelného rozvoje 18
1.2.1 Cíle udržitelného rozvoje 21
2 UDRŽITELNOST NA MIKROEKONOMICKÉ ÚROVNI 23
2.1 Společenská odpovědnost firem 26
2.1.1 Vývoj a definice CSR 27
2.1.2 Charakteristické rysy CSR 28
2.1.3 Triple-bottom-line v CSR 29
2.1.4 Přínosy plynoucí z přijetí CSR 30
2.1.5 Nejvýznamnější firmy v oblasti udržitelného rozvoje 31
3 METODA SUSTAINABLE VALUE 32
3.1 Sběr dat 33
3.2 Společnost Škoda Auto a. s. 33
3.2.1 Historie společnosti Škoda Auto a. s. 34
3.2.2 Současná situace Škoda Auto a.s. 36
4 APLIKACE METODY SUSTAINABLE VALUE 39
4.1 Jakou návratnost vytváří společnost se svými zdroji? 39
4.2 Jakou návratnost vytvoří benchmark s každým zdrojem? 41
4.3 Jaký je přínos jednotlivých zdrojů? 45
4.4 Jakou udržitelnou hodnotu vytváří společnost? 47
4.5 Interpretace výsledků a doporučení 49
Závěr 52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Efektivita Škoda Auto a.s. 2018 40
Tabulka 2: Efektivita Škoda Auto a.s. 2017 40
Tabulka 3: Efektivita Škoda Auto a.s. 2016 41
Tabulka 4: Efektivita Škoda Auto a.s. 2015 41
Tabulka 5: Efektivita Škoda Auto a.s. 2014 41
Tabulka 6: Efektivita České republiky 2018 42
Tabulka 7: Efektivita České republiky 2017 43
Tabulka 8: Efektivita České republiky 2016 43
Tabulka 9: Efektivita České republiky 2015 43
Tabulka 10: Efektivita České republiky 2014 43
Tabulka 11: Oportunitní náklady 2018 44
Tabulka 12: Oportunitní náklady 2017 44
Tabulka 13: Oportunitní náklady 2016 44
Tabulka 14: Oportunitní náklady 2015 45
Tabulka 15: Oportunitní náklady 2014 45
Tabulka 16: Hodnotový příspěvek 2018 46
Tabulka 17: Hodnotový příspěvek 2017 46
Tabulka 18: Hodnotový příspěvek 2016 46
Tabulka 19: Hodnotový příspěvek 2015 46
Tabulka 20: Hodnotový příspěvek 2014 46
Tabulka 21: Udržitelná hodnota 2018 47
Tabulka 22: Udržitelná hodnota 2017 48
Tabulka 23: Udržitelná hodnota 2016 48
Tabulka 24: Udržitelná hodnota 2015 48
Tabulka 25: Udržitelná hodnota 2014 48
Tabulka 26: Výsledky Sustainable Value 50

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Pilíře udržitelnosti 16
Obrázek 2: Cíle udržitelnosti 22
Obrázek 3: Plnění cílů udržitelného rozvoje 26
Obrázek 4: Příklady z jednotlivých oblastí, ... 30
Obrázek 5: Schéma Sustainable Value 33
Obrázek 6: Vývoj loga Škoda Auto a.s. 35
Obrázek 7: Vývoj Škoda Auto a.s. 37
Obrázek 8: Green Future program Škody Auto a.s. 38

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CSR – Společenská odpovědnost firem

DJSI – Dow Jones Sustainability Index

E – Efektivita

E_b – Efektivita benchmarku

GVA – Návratnost

I – Indikátor

I_b – Indikátor benchmarku

IUCIN – Mezinárodní svaz ochrany přírody

OC – Oportunitní náklady

OSN – Organizace spojených národů

RCR – Return to Cost Ratio

SV – Udržitelná hodnota

UNEP – United Nations Environment Programme

VC – Hodnotový příspěvek

WBSCD – Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj

WWF – Světový fond na ochranu přírody

ÚVOD

Nárůst lidské populace, ekonomický růst a zvyšující se spotřeba úzce souvisí se zvýšenou spotřebou přírodních zdrojů a negativními dopady na životní prostředí. Udržitelný rozvoj představuje globálně diskutovaný koncept, jak řešit tento problém negativního dopadu lidských činností na životní prostředí. Problematikou udržitelného rozvoje se zejména vyspělé státy začaly intenzivně zabývat ve druhé polovině 20. století, nicméně tento koncept prošel během několika desetiletí významnými změnami. Jeho současná podoba reflektuje potřeby současné společnosti a stavu vědeckého poznání, kdy se hledají způsoby, jak koncept aplikovat v praxi a jak udržitelnost měřit.

Otázka udržitelnosti však není řešena pouze na makroekonomické úrovni. Důležitou roli při aplikaci principů udržitelného rozvoje totiž hrají nejen mezinárodní organizace, nadnárodní uskupení a jednotlivé státy, které stanovují konkrétní strategické či legislativní rámce a které mají odpovědnost za dosahování konkrétních cílů. Zásadní při dosahování cílů udržitelného rozvoje jsou i podniky se svými každodenními činnostmi. Z tohoto důvodu se předkládaná práce zabývá udržitelností na mikroekonomické úrovni a konceptem společenské odpovědnosti firem, konkrétně se zaměřuje na to, jak se udržitelnost podniku definuje a jak udržitelnost na mikroekonomické úrovni měřit.

Cílem této práce je pomocí metody Sustainable Value, která integruje environmentální, ekonomickou a sociální dimenzi udržitelnosti, kvantifikovat výkonnost vybraného podniku z hlediska udržitelnosti (sustainability performance), zdůvodnit tyto výsledky s důrazem na bezpečnost podniku a navrhnout doporučení pro případné zlepšení této výkonnosti a bezpečnosti podniku.

V první kapitole budou definovány základní pojmy a představeny základní pilíře udržitelného rozvoje. Kapitola také nabídne přehled důležitých milníků ve vývoji tohoto konceptu. Druhá kapitola se zaměří na udržitelnost na mikroekonomické úrovni a společenskou odpovědnost firem. Na základě rešerše bude v práci také zmíněno, jak se k udržitelnosti podniky staví a které podniky udávají směr v oblasti společenské odpovědnosti. Třetí kapitola představí metodu Sustainable Value, tedy konkrétní způsob, jak udržitelnost na mikroekonomické úrovni měřit. Ve čtvrté kapitole je následně metoda aplikována v podmínkách konkrétního podniku. V závěru práce budou interpretovány výsledky a doporučení pro jednotlivé subjekty této práce.

1 UDRŽITELNOST

Udržitelnost lze chápat jako vytrvalost systému, zaměřuje se na uspokojování potřeb současnosti, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojit jejich potřeby (James, 2014). Většina výrazných změn, které v současné době ovlivňují život na Zemi, jako je například globální oteplování, jsou způsobené člověkem. Když si představíme vývoj planety jako knihu o 1000 stránkách, zmínka o lidech jako Homo Sapiens je pouze na posledních řádcích. Lidstvo je zmíněno až v závěru této pomyslné knihy, ale dokázalo zde způsobit mnoho změn jako změnu klimatu, zvýšení koncentrace skleníkových plynů v atmosféře. Zpočátku se jednalo o změny drobného charakteru. Od doby průmyslové revoluce jsou zásahy společnosti, které mají vliv na přírodní zdroje, mnohem větší a zásadnější.

Za posledních několik desítek let jsme se stali závislí na fosilních palivech a produktech z nich. Lidstvo si navyklo na mnohem lepší a luxusnější život. V dnešní době se žije konzumním způsobem života, lidé si kupují věci, které mnohdy nepotřebují. Lidé žijí život v přepychu (Závodná, et al., 2014).

Svět kolem nás je velice rychlý, to, co bylo včera nové, je za týden už staré, jelikož se přišlo na něco lepšího. Nezrychluje pouze vývoj technologií, ale také dochází k určitému vývoji života populace. Během posledních 30 let došlo k nevídanému pokroku. Průměrná délka života v roce 2007 byla v rozvojové zemi o 20 let vyšší než v minulém desetiletí. Kojenecká úmrtnost byla naopak snížena na polovinu a primární míra zápisu do školy se zdvojnásobila. Produkce a spotřeba potravin vzrostla o 20 %. Zlepšení příjmu a zlepšení zdravotní péče, to jsou důležité faktory, které v některých směrech překlenují propast s průmyslovými zeměmi. Pokrok byl učiněn i v komunikaci na národní úrovni, což je velmi důležité pro řešení globálních výzev. Bez ohledu na tento pozoruhodný pokrok existují také naléhavá omezení rozvoje a zakořeněné negativní trendy. Mezi tyto vlivy můžeme zařadit hospodářskou nerovnost, chudobu, dopad nemocí nebo nadměrnou spotřebu zdrojů v průmyslových zemích. Tyto faktory přispívají ke klimatické změně a zhoršování životního prostředí. Velkým problémem je také intenzivní zemědělství a těžba lesů a jiných působišť biologické rozmanitosti. Poslední dva body jsou úzce spjaté s ekonomickým faktorem (Barry, et al., 2002). Společnost v poslední době nenechává změny, které mají vliv na život především budoucích generací, bez povšimnutí a převážně v moderní civilizaci se stává jakýmsi trendem ochrana přírody. Jedná se o velice pozitivní změnu myšlení, která zaručeně může pomoci k zajištění lepší budoucnosti nejen pro nás, ale zejména pro následující generace. Proto nejen environmentalisté si uvědomují,

že v posledních desetiletích se mění soužití člověka a přírody. Příroda má také vliv na lidskou psychiku a životní spokojenost, což je velice důležité v životě jedince i celé populace (Závodná, et al., 2014).

1.1 Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj a udržitelnost jsou pojmy velmi podobné a pro nezkušeného člověka často a snadno zaměnitelné. Rozdíl mezi nimi je jednoduše vysvětlitelný, jde především o to, že: *„Udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“* (zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí). Udržitelnost je pojem spjatý s udržitelným rozvojem a snaží se o naplňování jeho principů.

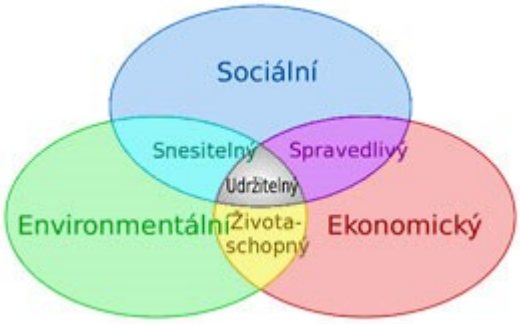
Existuje mnoho definic a konceptů, jak na udržitelný rozvoj nahlížet. Za jednu z prvních definic bývá mnohdy považována definice Brundtlandové z roku 1987, která zní: *„Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb dalších generací, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.“* (WCED, 1987). Jedná se o velmi obecnou definici, především narážející na nejistotu budoucích generací. Přesto bývá často považována za klasickou definici udržitelného rozvoje. Někdy je vysvětlení Brundtlandové pokládáno za jeden ze tří konceptů udržitelného rozvoje. V podobném stylu je i definován trvale udržitelný rozvoj v zákoně České republiky, který je zmíněn na začátku této kapitoly. Definice v zákoně ale navíc k uspokojení potřeb klade důraz na kvalitní životní prostředí a symbiózu přírody.

Druhý koncept je založen na rovnováze třech pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního. Definice pochází ze Světového summitu v Johannesburgu z roku 2002. Udržitelnost je zde chápána jako rovnováha mezi těmito pilíři. Což znamená mezi vývojem ekonomiky, životní úrovní obyvatel a zátěží životního prostředí. Důležité je, aby se žádný pilíř nevyvíjel na úkor ostatních (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020). Jedná se spíše o ucelení definice a pojmů, ne o vznik úplně nové definice. Protože již dříve podobnou myšlenku definoval například Ivan Rynda (2000) nebo Agenda 21, jež poukazovala na rovnováhu pilířů a zároveň také rovnováhu mezi zeměmi, společenskými skupinami, dneškem a budoucností.

Již v roce 1996 vytvořil Nath se svým týmem definici, která říká že: *„Udržitelný rozvoj znamená integraci ekonomických, sociálních a environmentálních cílů, vytvořit takový rozvoj,*

který je sociálně žádoucí, ekonomicky životaschopný a ekologicky udržitelný" (Nath et al., 1996).

Evropská komise (2017) vyzdvihuje podstatu udržitelného rozvoje v důstojném životě pro všechny v určitých mezích planety a nabádá ke sblížení ekonomické výkonnosti, sociálního začlenění a odpovědnosti životního prostředí. Snaží se klást důraz na základní myšlenku, kterou je rovnováha a určité propojení mezi třemi základními pilíři, jak naznačuje následující obrázek 1.



Obrázek 1: Pilíře udržitelnosti

zdroj: (Ministerstvo životního prostředí, 2017)

Dosažení udržitelnosti na globální úrovni vyžaduje strategický přístup, který je dlouhodobě perspektivní a zajišťuje propojení různých vývojových modelů. Kromě klasického modelu tří pilířů existuje například model hranolu. Tento model vytvořil Spangenberg (2013), přičemž uznává environmentální limity a omezení proti znečištění planety. Rozšířil klasický model o pilíř institucionální. Zda je postavení na tradičním systému třech pilířů dostačující, zůstává otázkou. Má to své příznivce, jako je Meadows, ale odpůrce jako Holden a Linnerud, kteří jsou proti tomu, aby byl ekonomický růst jedním z klíčů udržitelného rozvoje. Existují také alternativní modely, jeden z nich vytvořili Holden, Linnerud a Banister (2016). V modelu místo klasických třech pilířů využívají morálních způsobů, jako je uspokojování lidských potřeb, zajištění sociální spravedlnosti a dodržování environmentálních limitů. Všichni již zmínění autoři se shodují, že je důležité, aby byl model sofistikovaný a připravený i na ty nejsložitější výzvy (Barry, et al., 2002).

Třetí a poslední koncepce vychází převážně z ekonomických principů a kapitálových aktiv. Je v něm kladen důraz na lidský, sociální, produkční, finanční a přírodní kapitál. Převážně hlavní myšlenkou je, pokud úhrnný kapitál roste, vývoj je považován za udržitelný. Na obdobné

myšlence je založena i jedna z nejvýznamnějších dohod Evropské Unie. Maastrichtská dohoda, která je definována poněkud složitěji, a proto není tak často zmiňována, ale pro porovnání je určitě namístě ji uvést. Maastrichtská dohoda, říká: *„Úkolem Společenství je vytvořit společný trh a hospodářskou a měnovou unii a společnými politikami a aktivitami podporovat harmonický a vyvážený rozvoj ekonomických aktivit Společenství, trvalý udržitelný a neinflační ekonomický růst, který respektuje životní prostředí."* (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020). Tyto myšlenky už nejsou použitelné pro laickou společnost, třetí koncept je určen přímo pro ekonomy.

1.1.1 Pilíře udržitelného rozvoje

Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř by měl hledat cesty, jak dosahovat stálého růstu bohatství společnosti, aniž by docházelo k poškozování životního prostředí či narušování ekonomik jednotlivých států. Cílem k tomu je použití moderních ekologicky šetrných technologií a stálý technický pokrok (Baruah, 2020). Podobně se k tomu staví také Panwar a kol. (2006), který tvrdí, že ekonomický pilíř by měl zajistit, aby byl ekonomický vývoj stabilní a účinný. Autoři kladou důraz na to, aby ekonomický pilíř prospíval všem, kdo jsou jeho účastníci. Obnovitelné zdroje by měly být řízeny tak, aby byly zachovány pro obnovitelné zdroje.

Sociální pilíř

Podle Panwara a kol. (2006) by sociální udržitelnost měla zajistit jednotlivcům kontrolu nad jejich životy. Měla by být slučitelná s kulturou a hodnotami lidí a zachovávat jejich původní identitu. Tuto myšlenku rozšířila Závodná (2014) ve své publikaci, v níž říká, že se jedná o oblast velice rozsáhlou a pestrou. Lze na ni nahlížet několika různými způsoby, které se od sebe mohou výrazně lišit. Těmi nejzákladnějšími je rovina duchovní a rovina spíše politická. Obě mají za hlavní cíl to samé, to je splnění lidských potřeb. Zařadit se sem musí také potřeby duchovní s plným respektem ke všem kulturním a civilizačním zvláštnostem a požadavkům. V duchovní rovině je zaveden systém hodnot, které vytvářejí bohatý a pestrý život a zajišťují rozvoj lidské osobnosti. Dalo by se říct s trochou nadsázky, že sociální rovina udržitelného rozvoje ztělesňuje význam lidského bytí, sociálního postavení, vzdělání, kulturního rozvoje a zachování tradic. Pro náležité fungování této roviny je velice důležitá symbióza rodiny, obcí, veřejných institucí a občanského soužití.

Environmentální pilíř

Environmentální oblast neumožňuje neomezený růst. Je velice důležité si uvědomit hodnotu ekosystémů a z nich vyplývajících dalších služeb, které lidstvu ekosystémy poskytují. Environmentální pilíř prolíná jak ekonomické, tak společenské sféry. Snaha o ochranu životního prostředí přispěla k dnešní podobě udržitelného rozvoje, který stojí bezpochyby na třech pilířích. Hlavní zásadou environmentálního pilíře je zachovat stabilitu společenství a na stejné úrovni je také zachování ekosystémů (Rynda, 2000). Proto už v roce 1991 navrhl Herman Daly tři široká kritéria ekologické udržitelnosti:

- obnovitelné zdroje by měly poskytovat udržitelný výnos (míra sklizně by neměla překročit míru regenerace),
- u neobnovitelných zdrojů by měl existovat rovnocenný rozvoj obnovitelných náhrad,
- produkce odpadu by neměla překročit asimilační kapacitu životního prostředí.

Přesto moderní průmyslová společnost tyto podmínky nesplňuje. Ekonomický růst i sociální vzestup je převážně založen na spotřebování neobnovitelných zdrojů. Zvrátit tento nežádoucí vývoj se snaží světové organizace jako Evropská unie nebo OSN, určují dlouhodobé udržitelné cíle a vyzívají jednotlivé státy k jejich dodržování (Common, 2005). O jednotlivých cílech a způsobech bude následovat samostatná kapitola.

1.2 Důležité milníky udržitelného rozvoje

Následující odstavce představují zásadní milníky ve vývoji konceptu udržitelného rozvoje. Pro tuto práci postačí vypíchnutí těch nejdůležitějších milníků, které přinesly opravdové změny. Všechny zmíněné události jsou významné pro trvale udržitelný rozvoj.

První zmínky o ochraně životního prostředí se objevují v polovině 19. století, když v šedesátých letech 19. století německý biolog Ernst Häckel založil vědní disciplínu ekologii. Vědní disciplína byla definována jako studium živých organismů a jejich chování k prostředí, ve kterém žijí bez ohledu na to, z jakých složek se prostředí skládá (Závodná, et al., 2014).

Samostatná ochrana životního prostředí je o dost mladší disciplínou. Vznikla teprve v šedesátých letech 20. století v návaznosti na časté environmentální problémy, které se začaly čím dál častěji objevovat. O těchto problémech pojednává ve své knize z roku 1962 americká bioložka Rachel Carson. Kniha s názvem „Silent Spring“ vyvolala debatu o zhoršujícím se životním prostředí. Rachel Carson také zmiňovala, jaký vliv má zhoršující se životní prostředí

na socioekonomický rozvoj a růst lidské populace. Díky této knize se zasloužila o to, že ochrana životního prostředí se stala důležitým zájmem civilizace. To byl základní stavební kámen prvního a zároveň nejdůležitějšího milníku ve vývoji udržitelného rozvoje. Tím je kniha „Limits of Grow“ z roku 1972. Kniha je mnohdy nazývána jako První zpráva Římského klubu. Publikace je založena na základě počítačového světového modelu, který představuje budoucí hospodářský vývoj (Moldan, 2007). Základní podmínkou tohoto modelu bylo, že když lidstvo bude pokračovat ve stejném způsobu života a nadále růst (Hlistová, 2011), dříve či později musí nastat katastrofa způsobená právě vyčerpáním zdrojů anebo nadměrným znečištěním (Moldan, 2007). Lze jednoduše říct, že lidé teprve začínali řešit otázku lidské odpovědnosti vůči budoucím generacím a našemu životnímu prostředí (Hlistová, 2011).

Rok 1972 byl významný, odehrála se ještě jedna velice důležitá událost. Ve Stockholmu 5. června byla svolána konference OSN „Pouze jedna Země“. Konference pojednávala o naléhavost ochrany životního prostředí, tento den se poté stal Mezinárodním dnem životního prostředí (Závodná, et al., 2014). Výsledkem zasedání OSN bylo založení programu OSN pro životní prostředí United Nations Environment Programme (UNEP). V mnoha zemích byl v této souvislosti přijat zákon o ochranně životního prostředí.

V roce 1980 bylo uveřejněno dílo „Světová strategie na ochranu přírody“, které sepsaly tři významné organizace. Mezinárodní svaz ochrany přírody (IUCIN), Světový fond na ochranu přírody (WWF) a UNEP sepsali Program OSN pro životní prostředí. Jedná se o první mezinárodní dokument o ochraně živých zdrojů, který je sepsán ve spolupráci nevládních organizací. Ve spisu je uvedeno, že důležité pro udržitelný rozvoj je spíše podporovat ochranu než ji bránit. Klade důraz na prioritní otázky zachování a způsoby řešení, aby bylo dosaženo cílové strategie. Svoji část si v tomto díle najde každý od politiků, ochránce přírody a odborníky v oblasti rozvoje (IUCN, 1980).

V roce 1987 přijala a schválila OSN zprávu „Naše společná budoucnost“ kterou zpracoval tým pod vedením norské ministerské předsedkyně Gro Harlem Brundtlandové. Autoři poukazují na hospodářský růst, který by se měl regulovat takovým způsobem, aby se nesnížily razantně zásoby přírodních zdrojů. Zároveň nesmí být potřeby současné generace naplňovány na úkor budoucích generací. Tento koncept byl nazván udržitelným rozvojem (Moldan, 2007).

Přelomový byl rok 1992, kdy se uskutečnil summit OSN v Riu de Janeiru, tzv. „Summit Země“. V návaznosti na zprávu „Naše společná budoucnost“ se považoval udržitelný rozvoj

za jeden z hlavních bodů jednání. Výsledkem této konference v Riu je pět přijatých dokumentů. Tři jsou mezinárodněprávně nezávazného charakteru, dva dokumenty mají závazný charakter (Huba, 2007).

Publikace nezávazného charakteru: „Deklarace o životním prostředí“, „Agenda 21“, „Globální akční plán na podporu udržitelného rozvoje“.

Publikace závazného charakteru: „Rámcová úmluva OSN o změně klimatu“, „Dohoda o biologické rozmanitosti“ (United Nations, 2002).

V prosinci tohoto roku byla zřízena Komise OSN pro trvale udržitelný rozvoj. Cílem této komise bylo kontrolovat zavádění výsledků ze summitu v Riu de Janeiru.

Bylo důležité provést určitá opatření také v České republice, a proto v roce 1992 byl stanoven zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí (Zákon o život. prostředí, 1991). V následujícím roce byl určen výbor OSN pro trvale udržitelný rozvoj.

Na summitu tisíciletí konaném v New Yorku v roce 2000, byl přijat stěžejní dokument pod názvem „Deklarace tisíciletí“. Tato deklarace obsahovala prohlášení o hodnotách, zásluhách a cílech mezinárodní Agendy 21. Byly také odsouhlaseny rozvojové cíle (United Nation, 2002). Udržitelná budoucnost se stala neodkladným bodem dneška. Summit v New Yorku se lišil od všech vrcholných konferencí. Byl výjimečný, jelikož přinesl konkrétní výsledky a to osm rozvojových cílů tisíciletí v oblastech: chudoba a hlad, základní vzdělání, genderová problematika, dětská úmrtnost, zdravý matek, HIV a další choroby, environmentální udržitelnost, globální partnerský rozvoj (Moldan, 2011).

V roce 2012 se konala konference RIO+20 v Rio de Janeiru. Výsledkem byl soubor cílů udržitelného rozvoje. Byla přijata deklarace „Budoucnost, kterou chceme“. Nejdůležitější částí deklarace jsou cíle udržitelnosti, které budou implementovány od roku 2015. Přijata byla také opatření v řadě oblastí jako např.: energetiky, zajišťování potravin, oceánů. RIO+20 bylo velice pozitivní, jelikož výsledkem se stalo více než 700 dobrovolných závazků a partnerství k podpoře udržitelného rozvoje (United Nations Conference, 2012).

Roku 2015 byl v New Yorku přijat nový plán na rozvoj světa pod názvem „Agenda 2030“. Tento plán obsahuje 17 nových cílů a 169 dílčích cílů. Agenda se opírá o tři nejdůležitější pilíře, které nelze rozdělit, a to o pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Cíle nefungují samy o sobě. Platí tady, že každý cíl spadá nejméně do dvou pilířů. Zároveň Agenda 2030 zahrnuje všechny státy, nejen ty rozvojové. Heslem této akce bylo „Neopomenout

nikoho.“ (Ministerstvo životního prostředí, 2015). Více informací a podrobnější popis jednotlivých cílů bude rozebrán v následující kapitole.

1.2.1 Cíle udržitelného rozvoje

První globální cíle stanovila v roce 2000 OSN v „Deklaraci tisíciletí“, tu podepsalo 189 zemí, čímž se zavázaly k plnění, jak již bylo zmíněno výše. Cíle byly nazývány jako Rozvojové cíle tisíciletí. Jednalo se o osm hlavních cílů a 18 dílčích. Mezi hlavní cíle patřilo vymýtit extrémní chudobu a hlad, zpřístupnit základní vzdělání všem, prosazovat rovnost pohlaví a posílit postavení žen, snížit dětskou úmrtnost, zlepšit zdraví matek, bojovat proti HIV/AIDS, malárii a dalším nemocem, zajistit trvalou udržitelnost životního prostředí, vytvořit globální partnerství pro rozvoj (United Nations, 2000).

Mnoho odborníků k cílům bylo spíše skeptických včetně Billa Gatese (2013), který měl určité obavy z jejich dodržování. V OSN prošlo už mnoho usnesení požadující změny, které se nikdy nestaly nebo neprojevily. Proč by to bylo tentokrát jinak? O rok později Bill Gates (2013) prohlásil: *“Myslím si, že rozvojové cíle tisíciletí jsou tím nejlepším nápadem v boji proti globální chudobě, jaké jsem kdy viděl.“* Někteří je kritizovali, zejména pro svoji neúplnost. Jedni z nich byli David Griggs a Mark Staford-Smith (2013), kteří nabádali k jejich rozšíření. K tomu došlo v roce 2015, kdy byl přijat plán OSN s názvem Agenda 2030, jak je zmíněno v závěru minulé kapitoly. Tento plán míru a prosperity pro lidi a planetu je nastaven pro současnost s možností ovlivnění budoucnosti. Jádrem Agendy 2030 je 17 hlavních cílů udržitelného rozvoje, které jsou naléhavou výzvou k akci všech zemí, a to rozvinutých i rozvíjejících se v globálním partnerství. Uznávají, že ukončení chudoby a dalších deprivací musí jít ruku v ruce se strategiemi, které zlepšují zdraví a vzdělání, snižují nerovnost a podporují hospodářský růst, to vše při řešení změny klimatu a úsilí o zachování našich oceánů a lesů (Cíle, 2015).

Obrázek 2: Cíle udržitelnosti

zdroj: (Cíle, 2015)

Z cílů uvedených výše se s tématem této práce nejvíce shoduje osmý cíl, další dva cíle mají svým tématem k práci také velmi blízko. Proto bude osmý cíl společně s pátým a sedmnáctým cílem více přiblížený.

5. Rovnost mužů a žen – Cíl je zaměřen na odstranění veškeré diskriminace, boj proti násilí na ženách a obchod s bílým masem. Snaha je také o rovnost příležitostí pro ženy, aby mohly být součástí veřejného, politického a ekonomického života (Sustainable, 2015).

8. Důstojná práce a ekonomický růst – Tento cíl je poměrně široký, může se zdát až protichůdný. Jelikož z environmentálního pohledu jsou přírodní zdroje na hranici vyčerpanosti, nelze jejich odbyt zvýšit a tím zajistit vyšší ekonomický růst. OSN se primárně snaží upozornit na to, aby nebyl spojen ekonomický růst s poškozováním přírody. Nabádá podniky, aby činily vše potřebné pro zvýšení ekonomického růstu v souladu s životním prostředím. Po podnicích je vyžadováno zajištění bezpečné a stabilní práce pro jejich zaměstnance a úplná snaha o odstranění dětské práce a náboru dětských vojáků (Adra, 2019).

17. Partnerství ke splnění cílů – OSN vyžaduje partnerství mezi vládami, soukromým sektorem a občanskou společností. Bohatší země by měly přispět na rozvojové země buď finančním způsobem, nebo prostřednictvím oficiální rozvojové pomoci (Adra, 2019).

2 UDRŽITELNOST NA MIKROEKONOMICKÉ ÚROVNI

„Udržitelnost je základem debaty o rozvoji v globálním měřítku, v němž je konečným cílem uspokojování lidských potřeb.“ (Brundtland, 1987)

O udržitelnosti podniku by bylo možné jednoduše říct, že je to takové chování společnosti, které je v souladu s cíli, hodnotami a principy udržitelného rozvoje. Dyllick (2002) vysvětluje, že když se udržitelnost převede na podnikovou úroveň, lze udržitelnost podniku definovat tak, že splňuje potřeby přímých a nepřímých účastníků (mezi takové účastníky řadíme např. akcionáře, zaměstnance, klienty, cílové skupiny, komunity atd.), aniž by byla ohrožena schopnost vyhovět potřebám budoucích zúčastněných stran. K tomu, aby dosáhly podniky udržitelnosti, musí podniky udržovat růst svého ekonomického, sociálního a environmentálního kapitálového základu a zároveň aktivně přispívat k udržitelnosti v politické oblasti. Z této definice lze identifikovat tři klíčové prvky podnikové udržitelnosti, kterými jsou ekonomický, sociální a environmentální prvek. Podle Van Marrewijka (2003) je většina definic příliš obecná a nic neříkající. To může vyvolat problém u podniků, jelikož nebudou vědět, jak definovaný rámec převést ve svůj prospěch. Mária Svidroňová (2013) vychází z úplně první definice udržitelného rozvoje od Brundtlandové, definice je zmíněna na začátku této kapitoly. Svidroňová přenesla myšlenku na mikroekonomickou úroveň. *„Chování a rozvoj podniku, které má vést k uspokojení současné generace a všech v ní zainteresovaných stran, jako jsou například stakeholdři, aniž by byly ohroženy potřeby budoucích zainteresovaných stran.“* (Svidroňová, 2013).

Udržitelnost podniku lze také vysvětlit jako proces řízení organizace zvážením tří různých aspektů. Tyto tři nejdůležitější směry jsou ekonomický, sociální a environmentální. V roce 1999 zahájil generální tajemník OSN Kofi Annanem program Global Compact, který byl pod záštitou OSN. Cílem tohoto programu bylo povzbuzení podniků na celém světě, myšlenkou bylo sladit strategie, operace s univerzálními zásadami lidských práv, práce, životního prostředí. Začít boj proti korupci a podniknout kroky, které posouvají vpřed společenské cíle. Je to dobrovolná iniciativa s podmínkou, že se podniky zaváží k dodržování deseti základních principů (Mahajan et al., 2018). Na začátek je důležité se podívat, jak podniky udržitelnost vnímají.

Je jisté, že téma udržitelnosti a udržitelného rozvoje je trendem současné doby a společnost si udržitelnost do jisté míry vyžaduje. Většina cílů udržitelného rozvoje vychází z potřeb společnosti. Koncept dopadá také na podniky, které jsou významnou součástí lidské

společnosti a významným způsobem ovlivňují dnešní konzumní život. Fenomén udržitelnosti na úrovni podniků vypovídá o změně myšlení managementu, který nemá za cíl už pouze ekonomickou stránku.

První významný průzkum, jak podniky vnímají udržitelnost na celosvětové úrovni, provedla společnost UN Global Compact společně s Accenture. Výsledkem byla studie, které se zúčastnilo 766 generálních ředitelů napříč mnoha průmyslovými, environmentálními, sociálními a vládními institucemi z různých států světa. Studie přinesla několik důležitých poznatků:

1. Udržitelnost je pro podniky předmětem jejich zájmu. – Udržitelnost za neodkladnou považuje 92 % generálních ředitelů. Myslí si, že je to součást budoucího úspěšného podnikání.
2. 96 % výkonných ředitelů reportuje, že jejich společnost bude využívat nové technologie k řešení otázky udržitelnosti v příštím období pěti let.
3. Součástí podnikové strategie by měla být udržitelnost, to si myslí 88 % výkonných ředitelů (UN Global Compact & Accenture 2011).

V únoru roku 2012 realizovala firma Henkel Česká republika ve spolupráci s agenturou GfK Czech průzkum udržitelného rozvoje mezi českými podniky. Výzkum provedla na zástupcích středního a vyššího managmentu českých podniků. Výsledky byly zveřejněny v tiskové zprávě, ve které se uvádí: *„Dvě třetiny českých firem hodlají více investovat do udržitelného rozvoje, chtějí předhonit konkurenci.“* (Henkel, 2012). Samotná společnost Henkel se angažuje aktivně v oblasti udržitelnosti, proto ji zajímalo, jak na tento problém nahlíží konkurence. Z průzkumu vyplývá, že udržitelnost je pro 91 % společností velice aktuálním tématem. V posledních třech letech od roku 2008 do 2011 změnilo svůj názor na udržitelnost 71 % podniků, neboť v aktivitách s cílem udržitelnosti vidí příležitost. Jedná se o značnou výhodu v konkurenčním boji. Dalším častým důvodem je růst cen surovin. Nepochybně je významným důvodem také vyčerpatelnost obnovitelných zdrojů. Mezi nejčastější způsoby, jak se podniky zaměřují na udržitelnost, patří snižování spotřeby energie, snižování produkce odpadu a propagování vztahu udržitelnosti k firmě a produktům. Investice do udržitelnosti navýšilo 58 % dotázaných firem. Firmy si zároveň uvědomují svou odpovědnost vůči budoucím generacím a životnímu prostředí. Mezi nejdůležitějšími body interních definic jednotlivých podniků má největší zastoupení širší pojetí udržitelnosti a snaha řešit současné, ale i budoucí problémy. Z tohoto průzkumu je jasné, že české firmy mají snahu

se zabývat udržitelností více než v minulých letech. Mnoho firem se snaží mapovat své možnosti a myšlenku udržitelnosti chtějí převést i do svých obchodních strategií (Henkel, 2012).

V roce 2017 provedla firma KPMG, jedna ze čtyř největších auditorských firem na světě, celosvětový průzkum. Do průzkumu se zapojilo 4 900 společností ze 49 ekonomicky vyspělých zemí světa, což činí tento průzkum za dosud nejrozsáhlejší. Tento průzkum potvrzuje, že většina společností je zásadně proti změně klimatu a snaží se s tímto problémem bojovat. Statistiky podporují potřebu iniciativ, jako je vytvoření pracovní skupiny „Rada pro finanční stabilitu" pro zveřejňování finančních informací souvisejících s klimatem. Nové cíle z Agendy 2030, které byly stanoveny v roce 2015, mají zásadní vliv na fungování mnoha podniků. Většina podniků se již snaží propojit své aktivity s danými cíli, aby došlo k jejich naplnění. Jedná se o jasný trend, který se objevil v krátkém časovém období. Důrazně naznačuje, že cíle udržitelného rozvoje budou mít v průběhu příštích dvou až tří let rostoucí profil (KPMG, 2017).

Společnost zabývající se zkoumáním veřejného mínění GlobeScan provedla výzkum udržitelného podnikání. Více než polovina společností tvrdí, že udržitelnost patří mezi pět hlavních priorit jejich generálního ředitele, přičemž čtvrtina zpráv uvádí, že patří mezi tři hlavní priority. Tento výsledek je nadále povzbudivý, protože je v rámci společnosti upřednostňována udržitelnost. Zjištění však také ukazují, že zájem generálních ředitelů o udržitelnost je nyní velmi vysoký. Jen velmi málo společností motivuje generální ředitele, aby podporovali udržitelnost formou odměn nebo bonusů. To vypovídá o tom, že zájem o udržitelnost je velice morální záležitost. V celé řadě oblastí včetně lidských práv, klimatu, růstu podporujícího začlenění a posílení postavení žen se úsilí společnosti v rámci svých vlastních operací zesílilo. Existuje však mnoho prostoru pro zvýšení úsilí o vytváření hodnoty udržitelnosti napříč hodnotovým řetězcem při používání produktů, marketingu a prodeji. A to především řízení změn prostřednictvím zapojení do veřejné politiky (GlobeScan, 2020).

V následujícím modelu je naznačeno, jakou vahou a čím nejvíce se společnosti zabývají z Agendy 2030. Jedná se o stejný model jako v předchozí kapitole, kde je detailně vysvětlen. Je patrné, že největší pozornost podniků se věnuje změně klimatu, odpovědné spotřebě, slušné práci, rovnosti žen a mužů a hospodářskému růstu. Významně méně společností se zavazuje snižovat nerovnosti a ukončovat chudobu.

Obrázek 3: Plnění cílů udržitelného rozvoje

zdroj: (GlobeScan, 2020)

2.1 Společenská odpovědnost firem

Finanční prostředky, vliv, aktivní role, to jsou aspekty, které podniky mohou využít ke zlepšení života kolem sebe, to je Corporate Social Responsibility (CSR). Pojem CSR není jednoznačně definován, což může být lehce matoucí. O tomto problému bude následující kapitola.

Lidé očekávají, že podniky pomohou zvýšit kvalitu života. Buď skrze vyšší výplaty zaměstnancům, kteří si pak budou moci dopřát šetrnější výrobky, anebo vlastní iniciativou podniku. Samotné podniky pociťují určitý závazek k angažování se ve prospěch společnosti, jíž jsou součástí. Protože podniky si potřebují naklonit zákazníky a investory, kteří jsou jejich nedílnou součástí, a ke svému zdárnému působení potřebují právě tyto dvě složky. Firmy při svém fungování neusilují pouze o naplnění ekonomických cílů, ale dobrovolně integrují sociální a ekologická hlediska do běžných firemních operací. To se projevuje například tím, že:

- si stanovují vysoké cíle (nad rámec legislativy) ve všech třech pilířích udržitelnosti,
- vymezují se proti korupci,
- snaží se minimalizovat negativní dopad svého podnikání a životní prostředí,
- podporují region, kde se vyskytují,
- podnikatelský model je založen na vyspělých hodnotách, chtějí být dobrým zaměstnavatelem,
- komunikují se zainteresovanými stranami, které mohou výrazně ovlivnit jejich podnikání (Zadražilová, 2011).

Proto je upřená velká pozornost na firmy aktivní v této oblasti. Hodnotí se, jak jsou schopni se s touto problematikou vypořádat. CSR je znakem moderního podnikání, který ukazuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí firmy. CSR začíná být klíčovým faktorem k tomu, aby byly firmy dlouhodobě konkurenceschopné a společnost se úspěšně rozvíjela. Úspěšné firmy ve světě berou jako samozřejmost, že jsou společensky odpovědné. Je součástí jejich každodenní činnosti vyvíjet aktiva, díky nimž se podílejí na řešení společenských problémů a podporují zlepšení společnosti. Tato aktiva potřebují určitý řád a je důležité, aby byl v souladu s udržitelným rozvojem (Kunz, 2012).

2.1.1 Vývoj a definice CSR

V roce 1953 americký ekonom Howard Rothmann Bowen vydal knihu Responsibilities od the Businessman. Pokusil se zde definovat společenskou odpovědnost firem. Tvrdil: *„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.“* (Caroll, 1999, s. 270) Dalším důležitým milníkem pro rozvoj CSR je rok 1979. V tomto roce Archie B. Caroll navrhl definici CSR, která spojovala čtyři základní oblasti, a to ekonomickou, zákonnou, etickou a dobrovolnou odpovědnost. Tyto čtyři oblasti byly do té doby, než Caroll přišel s touto definicí, považovány za vzájemně se vylučující (Kunz, 2012).

Už dlouhou dobu se odborníci a akademici snaží stanovit definici CSR. To se jim bohužel nedaří a vypadá to, že dohoda o jednotné definici je v nedohlednu. Podle řady odborníku je to způsobeno tím, že odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti. V tomto odvětví nejsou přesně vymezené hranice, tím pádem je dána možnost k širším možnostem chápání udržitelnosti. Podniky si mohou přebírat informace podle svého a interpretovat tak, aby se jim to co nejvíce hodilo. Právě více názorů na danou problematiku způsobuje existenci mnoha definic (Kašparová et al., 2013).

Jednu z definic interpretovala Tetřevová, která říká: „*Společenská odpovědnost firem představuje nadstavbu zákonné odpovědnosti firem, kdy se jejich manažeři a zaměstnanci chovají takovým způsobem, že nejen naplňují ekonomické poslání samostatné firmy, ale přispívají i k naplnění potřeb a cílů všech zainteresovaných stran.“* (Tetřevová, 2011, s. 614).

Podle Čaníka zní vhodná definice takto*: „Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle.“* (Čaník et al., 2006, s. 37). První dvě zmíněné definice jsi jsou velice podobné.

Podle Evropské komise je hodná definice, která je mnohdy uváděna jako první definice Evropské Unie a ve které stojí: *„Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“* (European commission, 2001).

Kunz (2012) ve své knize také uvádí definici od Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj (WBSCD): *„Kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.“*

Přes řadu rozdílných definic a různých výkladů se převážná většina z nich shoduje v pohledu na firmu, o které tvrdí, že nefunguje jako samostatná jednotka a není odříznuta od okolí. Tento fakt přináší firmě určitá základní práva, ale i povinnosti a závazky vůči okolí a společnosti. Jedním z těchto závazků je přispívat k růstu kvality života, což je převážně nad rámec legislativy. Dalším rysem z mnoha definic je v naprosté většině to, že jde o univerzální model. To znamená, že lze použít na jakýkoliv podnik bez ohledu na předmět podnikání. Alexander Dahlsrud analyzoval desítky definic a zjistil, že ve více než 80 % se vykytují alespoň čtyři základních charakteristické rysy. Je zřejmé, že přes malé rozdíly je podstata definice CSR stejná (Kunz, 2012).

2.1.2 Charakteristické rysy CSR

CSR je způsob, jak naplňovat aktivity spojené s hlavními cíli existence společností. Jedná se také o styl, jakým se podnik prezentuje a jaké hodnoty vyznává v rámci svého fungování k prostředí a společnosti, ve které podniká.

- **Dobrovolnost** – Nad rámec legislativ firmy přijímají závazky, produkují aktivity zcela dobrovolně a v dobré víře k lepší budoucnosti (Spol. odpovědnost, 2008).
- **Aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými stranami** – Zahrnuje všechny stakeholdery, ať to jsou akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé. Vyznačuje se tím, že podnik se vůči nim chová odpovědně. Nezbytnou součástí je spolupráce s vládou a neziskovým sektorem za účelem zlepšení stavu společnosti a řešení problémů. Tyto spolupráce vytváří tzv. “win-win“ situace, které jsou prospěšné pro obě angažované strany (Kunz, 2012).
- **Komplexnost a fungování firmy s ohledem na triple-bottom-line** – stojí na základních třech pilířích (ekonomickém, sociálním a environmentálním), základní myšlenkou je, aby firmy nekladly důraz pouze na výši zisku. Důležité je, aby podnik

byl nedílnou součástí okolního prostředí a pomáhal zvýšit kvalitu života. Dále se také podnik musí soustředit na environmentální otázky (Kunz, 2012).

- **Dlouhodobý plán** – Aktivity CSR jsou plánovány a realizovány dlouhodobě. Když se podnik ocitne ve špatné ekonomické situaci, i nadále bude aktivity vykonávat (Spol. odpovědnost, 2008).
- **Důvěryhodnost** – Pojem CSR je často špatně vykládán. Nejedná se totiž o kampaň. Cesta k dobré pověsti podniku je být odpovědnou společností. CSR přispívá k posílení důvěryhodnosti firmy. Chování firmy musí být čisté a transparentní (Spol. odpovědnost, 2008).
- **Odpovědnost vůči společnosti** – Podnik by měl být prospěšný pro společnost. Zejména v místě, kde se vyskytuje. Společensky odpovědný podnik by se měl zajímat o dění ve svém okolí, snažit se minimalizovat sociální, etické a environmentální rizika a případně pro ně hledat řešení (Kunz, 2012).

2.1.3 Triple-bottom-line v CSR

Společenská odpovědnost firem je postavena na třech základních pilířích nazývaných 3P: ekonomický (profit), sociální (people) a environmentální (planet). Každý pilíř obsahuje mnoho činností, ze kterých může podnik vybírat dle svého zaměření nebo po domluvě se stakeholdery. Podnik, který přijal myšlenku společenské udržitelnosti, se nesnaží pouze o co nejvyšší zisk, ale jeho přístup je mnohem komplexnější, jelikož bere ohled na všechny 3P. To dělá zcela dobrovolně, jelikož mu záleží na budoucnosti následujících generací (Kunz, 2012).

Jednu z prvních definic Triple-bottom-line vytvořil Elkington (1997). Podle jeho definice je propojení všech oblastí krokem k dlouhodobému dosažení cílů udržitelnosti podniku. Trochu odlišný pohled na Tripple-bottom-line mají Schaltegger, Burrit a Peterson (2003). Ve své definici spojují efektivnost s účinností, propojují vždy dvě oblasti dohromady, vznikne tedy eko-efektivnost (spojení ekonomické a environmentální oblasti), eko-vzdělanost (spojení sociální a environmentální oblasti) a socio-efektivnost (spojení sociální a ekonomické oblasti). Pro upřesnění jednotlivých oblastí jsou znázorněny v obrázku 4, kde se nachází jejich aktivity a příklady, které s nimi souvisí.

Obrázek 4: Příklady z jednotlivých oblastí,

zdroj: (Spol. odpovědnost, 2008)

2.1.4 Přínosy plynoucí z přijetí CSR

CSR je moderní koncept podnikání, který se zaměřuje na dlouhodobé cíle. Prolíná všechny oblasti firmy. Zavedení CSR do firmy znamená zahrnout ho do základních firemních hodnot, podnikové strategie a dalších věcí. Přijetí CSR do firmy nemusí značit ekonomickou úspěšnost ani zvýšení zisků. Úspěšné propojení všech oblastí přináší tzv. synergický efekt a přispívá k významné konkurenční výhodě. I když většina ukazatelů má nefinanční hodnotu, jejich účinek je velice důležitý. Ať už pro budoucnost firmy nebo pro zisk financí (Kunz, 2012).

Mezi nejdůležitější přínosy podle Kunze (2012) lze řadit:

- pozitivní vnímání ze strany veřejnosti,
- být vyhledávaným zaměstnavatelem,
- být přitažlivý pro investory,
- rostoucí prodeje a větší oddanost zákazníků,
- zisk nových obchodních partnerů.

2.1.5 Nejvýznamnější firmy v oblasti udržitelného rozvoje

Je důležité poukázat na společnosti, které ve svém odvětví udávají tempo v oblasti společenské odpovědnosti. V této kapitole budou představeny společnosti, jimž se to daří. Firmy byly vybrány na základě hodnoty indexu Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

Automobilový průmysl – BMW Firma – BMW patří v oblasti udržitelného vývoje ke světové špičce. Provádí rozsáhlé inovace, které přinesly plošné snížení emisí CO_2 ve vozech o 3,3 %. Podle společnosti Dow Jones je firma BMW také jedním z nejatraktivnějších zaměstnavatelů (Nestlé, 2020).

Spotřební zboží – LG – Tato jihokorejská firma si na rok 2020 stanovila tzv. Zelené cíle, které nejsou zrovna malé. Chtějí například snížit produkci skleníkových plynů o 40 % a investovat do ekologických odvětví. Doposud od roku 2008 se podařilo firmě LG snížit vyprodukované skleníkové plyny o 353 000 tun (Nestlé, 2020).

Potravinářská výroba – Nestlé – Vize této společnosti je jednoduchá. Chtějí zlepšit kvalitu života a přispět ke zdravější budoucnosti. V celkovém hodnocení získala společnost Nestlé v kategorii Ochrana životního prostředí 100 bodů ze 100, a to především díky zajištění nejšetrnější výroby svých produktů. Firma se také angažuje v oblasti výživy a zdraví, kde zastupuje vůdčí pozici ve výzkumu a inovacích (Nestlé, 2020).

Hygienické produkty – Unilever – Jedná se o holandskou firmu vlastnící mnoho značek. Od roku 2010 se jí podařilo snížit odpad z použitých výrobků o 29 %. Její značka Dove má dlouhodobý projekt podporující ženské sebevědomí. Snaží se o ženskou rovnoprávnost, jelikož 45 % manažerských pozic je obsazeno ženami (Nestlé, 2020).

Hardwerová výroba – HP – Dle indexu DJSI se zasluhuje především o oblast ochrany osobních dat a napomáhá zvyšovat životní úroveň (Nestlé, 2020).

3 METODA SUSTAINABLE VALUE

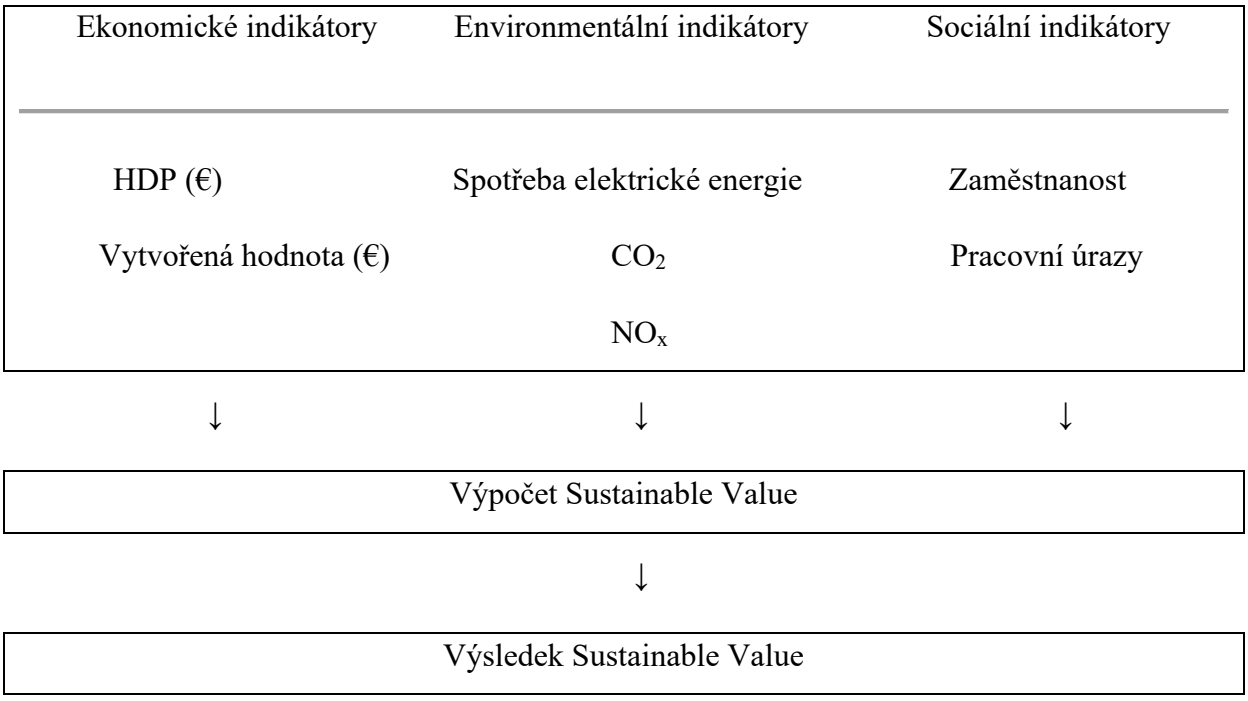
Existuje spousta způsobů, jak lze měřit udržitelnost. Několik způsobů uvedl ve své publikaci Kuosmanen (2009), například zmínil klasickou metodu Ordinary Least Squares, dále metodu Parametric Programming nebo Corrected Ordinary Least Squares. Mezi další metody patří Data Envelopment Analysis a Sustainable Value (SV). Všechny mají společný cíl, a to najít možnou zátěž a řešení, jak ji odstranit. Tato část práce bude zaměřena na proces používání metody SV, jak ji vypočítat a jak interpretovat výsledky. Kuosmanen (2009), který metodu SV kriticky zkoumal, tvrdí, že se jedná o jednu z nejlepších metod použitelnou pro měření udržitelnosti. Laszlo (2008) prohlásil, že SV je součástí největší revoluce v historii řízení a její koncept je přijímán jako jeden z klíčových faktorů úspěchu v dlouhodobé strategii firmy. Jedná se o jednoduchý způsob, jak efektivně změřit udržitelnost z veřejně dostupných dat. Z tohoto důvodu byla vybrána pro praktické užití v této práci.

Koncept metody SV byl vyvinut profesorem Frankem Figgeem z Queen's University Belfast (Velká Británie) a Dr. Tobiasem Hahnem z Institutu pro budoucí studia a technologie v Berlíně (Německo). Metoda SV je považována za komplexní ukazatel sloužící k měření udržitelného výkonu. Metoda dokáže výkon udržitelnosti převést na peněžní prostředky. Zahrnuje sociální, ekonomickou a environmentální složku (Lešáková, 2016). Figgeho a kol. (2006) výzkumná studie o přístupu k metodě SV měří a hodnotí výkonnost udržitelnosti v peněžním vyjádření, za tímto účelem využívá známou logiku finanční analýzy. Prakticky SV porovnává využití zdrojů účetní jednotky (korporace/region/země) s benchmarkem. V důsledku toho SV ukazuje v peněžním vyjádření hodnotu, kterou entita vytváří (nebo ničí) pomocí souboru ekonomických, environmentálních a sociálních ukazatelů. Výhodou této metody je její univerzálnost a jednoduchá aplikace, neboť pracuje s veřejně dostupnými daty a poskytuje srozumitelné výsledky (Lešáková, 2016).

Hlavními uživateli této metody jsou zúčastněné strany, což jsou například investoři. Metoda se zaměřuje na měření v peněžním vyjádření a bere v úvahu účinnost i efektivitu zdrojů na základě dat z benchmarků. SV se vytváří a vypočítává z každého zdroje společnosti a porovnává se s vybraným benchmarkem. Pro účely této bakalářské práce je zkoumanou společností Škoda auto a.s. a benchmarkem Česká republika.

3.1 Sběr dat

Metoda SV porovnává efektivitu využití zdrojů společnosti Škoda Auto a.s. s benchmarkem. Jako benchmark byly vybrány údaje pro Českou republiku. Pro získání spolehlivého finálního výsledku je zapotřebí mít kvalitní sociální, ekonomické a environmentální údaje, které musí být k dispozici jak na úrovni sledovaného podniku, tak na úrovni zvoleného benchmarku. Všechna data byla veřejně dostupná a získána z různých zdrojů. Údaje o ekonomické a sociální výkonnosti benchmarku byly k dispozici na Českém statistickém úřadě v letech 2014–2018. Údaje o životním prostředí jsou z portálu Českého hydrometeorologického ústavu. Nebylo zapotřebí doplnit ani odvodit žádná data, jelikož k nim byl snadný přístup. Následující schéma zobrazuje vybrané indikátory v jednotlivých oblastech a zároveň proces výpočtu SV.



Obrázek 5: Schéma Sustainable Value

zdroj: (vlastní zpracování)

3.2 Společnost Škoda Auto a. s.

Společnost Škoda Auto a.s. byla pro tuto práci vybrána, jelikož se jedná o jednu z největších firem v České republice, také je považována za motor české ekonomiky, má dlouhodobě rostoucí zisky a přináší inovace v oblasti udržitelnosti. Zaměstnává velké množství lidí a je známá po celém světě. Věnuje se plně udržitelnosti a jejímu reportování. Odpovědnost

k životnímu prostředí je součástí firemní kultury. Společnost se snaží každoročně snižovat dopad na životní prostředí a pomáhat jeho obnově. Při výběru společnosti pro účely bakalářské práce bylo zjištěno, že tuto tendenci mají převážně velké firmy. Malé a střední podniky ve východních Čechách oslovené pro tuto práci zřídka měly všechna podstatná data potřebná k metodě výpočtu. Většina společností kvůli neúplným a nepřesným údajům nechtěla svá data zapůjčit pro aplikaci v této práci. Ve srovnání s ostatními velkými společnosti jako například Coca-Cola či ČEZ měla společnost Škoda Auto a.s. svá data nejlépe a nejpřehledněji zpracovaná a zároveň byla nejdostupnější. Nejen udržitelným přístupem k životnímu prostředí, ale obecně celkovým přístupem k zákazníkům a zaměstnancům se podnik Škoda Auto a. s. stal velice oblíbenou společností nejen v České republice, ale v celosvětovém měřítku.

3.2.1 Historie společnosti Škoda Auto a. s.

Založení automobilové značky se datuje do roku 1895. V tomto roce založili Václav Laurin a Václav Klement podnik na výrobu bicyklů v Mladé Boleslavi. Spojovala je láska k cyklistice a silný vynalézavý duch. Doba jim nepřála. Situace nebyla nijak dobrá, nemohli si dovolit zaměstnance. Banky na konci 19. století nebyly nakloněny k půjčování peněz pro nová odvětví na nedůvěryhodné projekty. V roce 1898 postavili malou továrnu v Mladé Boleslavi. V roce 1899 postavili svůj první úspěšný motocykl. V první polovině roku 1900 prodali přes sto motocyklů londýnské firmě Hewetson. Tento prodej byl pro ně důležitý, přinesl s sebou velkou investiční podporu z Anglie a Německa (Škoda Auto, 2005).

V roce 1901 dochází k rozšíření podniku o výrobu automobilů. První úspěšný automobil vyjede z továrny až o čtyři roky později a jedná se o nejslavnější vůz Voiturette typu A. Tento model sklidil obrovský úspěch a poptávka po něm byla enormní, problémem však byl nedostatek financí na rozšíření produkce. Vzhledem k této situaci následoval krok vytvoření akciové společnosti, což mělo za důsledek rozšíření továrny. V roce 1910 dochází k přechodu na sériovou výrobu, vznikají nové modely, vozy pro střední třídu a náročné zákazníky. První světová válka zbrzdila výrobu, z podniku v průběhu války vyjížděly pouze sanity, zbraně, granáty (Škoda Auto, 2005).

Po první světové válce byla výroba složitá. Vzhledem k vysokým cenám byla zapříčiněna redukce výroby. Společnost začala hledat silného strategického partnera. To se podařilo v roce 1925, kdy se Laurin a Klement rozhodli spojit se závody Škoda v Plzni. Toto spojení přineslo nové možnosti a otevřelo opět dveře do světa. Po spojení došlo k rozsáhlým inovacím ve výrobě. Začaly vznikat nové typy a další modely. Přibrzdění rozvoje přišlo s hospodářskou

krizí, která zapříčinila zpomalení celého odvětví, jelikož důsledkem zvýšení daní se zvedly ceny benzínu a zpomalila se výstavba silnic. Začínají se vyrábět dodnes produkované modely, jako je Škoda Octavia, úsporný Škoda Favorit a spousta dalších. Během 2. světové války byla zničena továrna v Mladé Boleslavi. (Škoda Auto, 2005)

Dalším významným milníkem společnosti je rok 1991, kdy se stala součástí koncernu Volkswagen. Tomu připadlo 30 % společnosti a Škoda Auto a.s. byla čtvrtou značkou koncernu. Začátky v koncernu nebyly pozitivní. Auta společnosti Škoda Auto a.s. nešla na odbyt, to zapříčinilo ekonomickou ztrátu společnosti a hromadné propouštění zaměstnanců. V roce 1995 se začal budovat nový montážní závod v Mladé Boleslavi a lze říct, že od té doby Škoda Auto a.s. prosperuje každý rok s vyššími zisky (Škoda Auto, 2005).

Vývoj loga

Níže je zobrazen historický vývoj společnosti loga. První logo neslo název „Slavia“, druhé „L&K“. Na třetím logu již můžeme spatřit nápis Škoda. Toto logo se ještě čtyřikrát modifikovalo až do podoby loga, které můžeme na vozech spatřit dnes.

Obrázek 6: Vývoj loga Škoda Auto a.s.

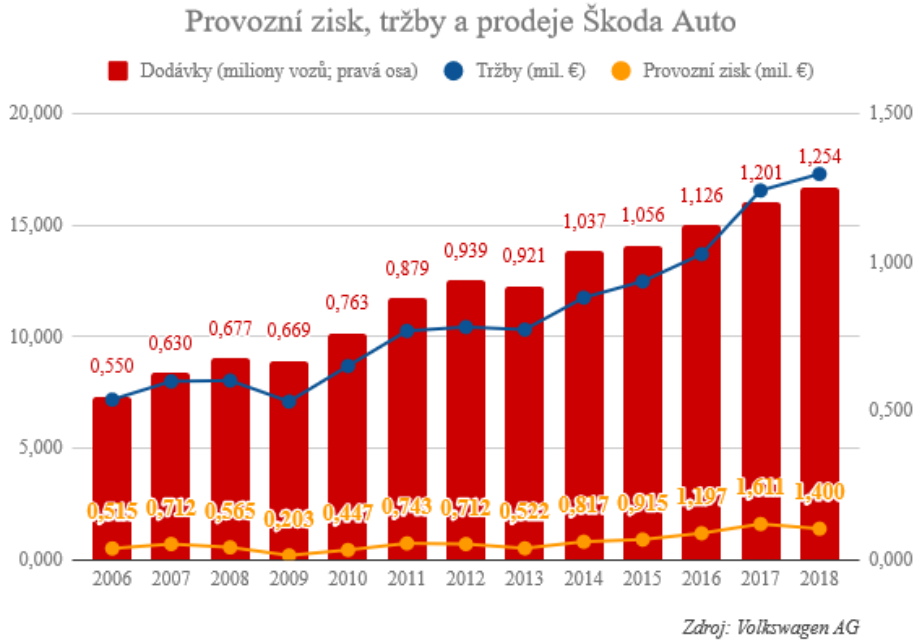
zdroj: (Škoda, 2020)

3.2.2 Současná situace Škoda Auto a.s.

V dnešní době je Škoda Auto a.s. největším výrobcem automobilů v České republice a současně je jedním z nejvýznamnějších podniků pro Českou republiku. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde má také závod. Další závody jsou pak v Kvasinách a ve Vrchlabí. Společnost nemá výrobní závody pouze v České republice. Škoda Auto a.s. také vyrábí v Indii, Rusku a Číně. Značka Škoda je považována za jednu z nejstarších značek na světe. Specializuje se na výrobu a prodej automobilů a další subjekty s tím spojené. Od roku 1991, kdy vstoupila do koncernu Volkswagen Group, šestkrát navýšila své dodávky a rozšířila několikrát své portfolio (Škoda, 2020).

Automobilka k roku 2018 zaměstnávala 33 726 zaměstnanců. Je jedním z největších zaměstnavatelů v České reoublice. Společnost Škoda Auto a.s. si k výchově svých zaměstnanců zřídila střední a vysokou školu, které jsou soukromými školami, ale zaručují uplatnění v automobilovém průmyslu. Škoda Auto a.s. také sbírá řadu ocenění. V roce 2018 získala ocenění „TOP Odpovědná velká firma 2018“, které je uděleno společnosti, která strategicky a dlouhodobě snižuje dopad na životní prostředí. Podnik touto cenou dokazuje svoji nastavenou cestu odpovědného a udržitelného podnikání (Výroční zprávy, 2019).

Společnost Škoda Auto a.s. má největší odbyt v Číně, přesně se jedná o více než 1 200 000 vozů v roce 2018. Druhým největším trhem je pak Německo s 173 000 vozy, čtvrtým Česká republika s 95 000 vozy, pátým Velká Británie s 80 100 vozy. Více než milion automobilů za rok dodala firma Škoda svým zákazníkům již počtvrté v řadě. Co se týče tržeb, byl rok 2018 pro společnost nejúspěšnějším. V tomto roce si stanovila rekord, když utržila 16,6 mil. € (viz níže). Oproti roku 2014, kdy prodala poprvé přes jeden milion automobilů, jde o nárůst 41 %. Poptávka po produktech roste na všech významných trzích po celém světě. Nejvýznamnější nárůst je v Číně a ve východní Evropě (Výroční zprávy, 2019).



Obrázek 7: Vývoj Škoda Auto a.s.

zdroj: (Hospodářské noviny, 2019)

Z hlediska udržitelnosti je společnost vázána k Pařížské klimatické dohodě a chce se stát do roku 2050 uhlíkově neutrální společností. Dalším cílem je do roku 2025 snížit emise skleníkových plynů u automobilů o 30 % v porovnání s rokem 2015. Škoda Auto a.s. si neklade malé cíle, a proto má v plánu do roku 2025 snížit externality spojené s výrobou, hlavně CO_2 a energie o 45 % na vozidlo v porovnání s rokem 2010. Třetím cílem, který je stanoven do roku 2025, je podíl elektrických vozidel. Ten by měl tvořit v roce 2025 v modelovém portfoliu 25 % nabízených modelů. Škoda Auto a.s. si je vědoma toho, že nemůže být součástí dnešního trhu, jestliže nevezme na své bedra zodpovědnost (Škoda Auto, 2017).

Proto má stanovenou vlastní strategii GreenFuture. Cílem této strategie je udržitelný rozvoj. GreenFuture se skládá ze tří opěrných bodů. Patří sem Green Factory, což značí ekologickou výrobu. Ta má za cíl co nejméně zatěžovat životní prostředí. Green Product je spojen s ekologičností vozů a snižovaním emisí CO_2 a dalších látek. Green Retail žádá, aby servis a prodejny dbaly více na šetrnost. Dnešní zákazník očekává, že je všude uklizeno, nikde nejsou rozlité kapaliny a příjemné prostředí zvedá úroveň jednání (Škoda Auto, 2017).

Obrázek 8: Green Future program Škody Auto a.s.

zdroj:(Škoda Auto,2017)

4 APLIKACE METODY SUSTAINABLE VALUE

Ve čtvrté části této práce bude vysvětlena a aplikována metoda Sustainable Value na datech od společnosti Škoda Auto a.s. a benchmarkem, kterým byla zvolena Česká republika na základě zvyklostí z předchozích výzkumů, například od Lešákové (2016). Výpočet lze rozdělit do čtyř základních kroků, kde jednotlivé kroky budou teoreticky vysvětleny a ihned do nich budou dosazeny jednotlivé hodnoty. Každý krok odpovídá na jednu otázku, které jsou vzájemně propojené a přinesou konkrétní výsledek. Tato metoda je velice praktická hlavně z důvodu jejího užití, které není vůbec složité. Naopak se jedná o jednoduché užití s velice praktickými výsledky. Metoda SV bude aplikována na pět po sobě jdoucích let, a to v období 2014–2018. Aplikace na další časový úsek zajistí větší náhled na vývoj hodnoty SV společnosti Škoda Auto a.s. Lze poté posoudit, jak se vyvíjí udržitelnost ve společnosti.

Metoda SV si pokládá čtyři otázky. V následující části budou jednotlivé otázky teoreticky vysvětleny, budou od sebe barevně odlišeny, a to zejména kvůli lepší přehlednosti.

Otázky, které si metoda pokládá:

1. Jakou návratnost vytváří společnost se svými zdroji?
2. Jakou návratnost vytvoří benchmark s každým zdrojem?
3. Jaký je přínos jednotlivých zdrojů?
4. Jakou udržitelnou hodnotu vytváří společnost? (Lešáková, 2016)

4.1 Jakou návratnost vytváří společnost se svými zdroji?

Nejdříve si stanovíme indikátory neboli ukazatele, které musí být ekonomické, sociální a environmentální, již zvolené indikátory budou využívány v celé metodě. Podle Figgeho a kol. (2006), který napsal příručku The Advance Guide to Sustaiable Value Calculations pro výpočet udržitelnosti, vyplývá, že čím více indikátorů zvolíme, tím přesnější výsledek bude. Nelze říct ideální počet indikátorů, ale pro kvalitní hodnocení se musíme uvést minimálně pět ukazatelů.

Dále si musíme zvolit návratovou hodnotu neboli Gross Value Added (GVA). Jako návratnost je v The Advance Guide to Sustainable Value Calculations od Figgeho a kol. (2006) doporučeno jako hodnotu u firem využívat zisk před zdaněním nebo vytvořenou hodnotu podniku. To ve své práci uvádí například Lešáková (2016). Tyto hodnoty poté vzájemně vydělíme. Výslednou hodnotou je poté efektivita zdrojů. Pro lepší přehlednost

je dobré výsledky uvést do tabulky, v případě této práce do tabulek, jež budou následovat níže (Figge et al., 2006).

$$E = \frac{GVA}{I} \tag{1}$$

E…efektivita,

GVA…návratnost,

I…indikátor

Analyzovanou společností je společnost Škoda auto a.s. V roce 2018 vznikla společnosti Škoda Auto a.s. pomocí jejích zdrojů vytvořená hodnota, která je tvořena z tržby + ostatní výnosy - materiálové náklady - odpisy - další výdaje, ve výši 2 652 000 000 €. Na základě těchto informací můžeme nyní také vypočítat efektivitu využití zdrojů společnosti. Za tímto účelem je pro každý analyzovaný zdroj výnosu společnosti dělen množstvím zdrojů použitých za jeden rok. Například společnost Škoda Auto a.s. v roce 2018 spotřebovala 50 000 tun CO_2. Společnost Škoda Auto a.s. tak dosáhla 53 040 € vytvořené hodnoty za každou tunu emitovaného CO_2. Tabulky 1–5 ukazují množství zdrojů použitých společností Škoda Auto a.s. v letech 2014–2018 a výslednou efektivitu jednotlivých zdrojů.

Tabulka 1: Efektivita Škoda Auto a.s. 2018

Indikátory	**Množství použité v roce 2018**	**GVA**	**Efektivita**
Elektřina	649 GWh	2 652 000 000 €	4 086 287 €/GWh
CO_2	50 tis. t	2 652 000 000 €	53 040 €/t
NO_x	85 t	2 652 000 000 €	31 200 000 €/t
Zaměstnanost	33 726	2 652 000 000 €	78 634 €/zam.
Pracovní úrazy	78	2 652 000 000 €	34 000 000 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Zprávy o udržitelném rozvoji, 2019

Tabulka 2: Efektivita Škoda Auto a.s. 2017

Indikátory	**Množství použité v roce 2017**	**GVA**	**Efektivita**
Elektřina	646 GWh	2 662 000 000 €	4 120 743 €/GWh
CO_2	52 tis. t	2 662 000 000 €	51 192 €/t
NO_x	110 t	2 662 000 000 €	24 200 000 €/t
Zaměstnanost	31 714	2 662 000 000 €	83 869 €/zam.
Pracovní úrazy	68	2 662 000 000 €	39 147 059 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Zprávy o udržitelném rozvoji, 2019

Tabulka 3: Efektivita Škoda Auto a.s. 2016

Indikátory	Množství použité v roce 2016	GVA	Efektivita
Elektřina	626 GWh	2 092 000 000 €	3 341 853 €/GWh
CO_2	48 tis. t	2 092 000 000 €	43 583 €/t
NO_x	107 t	2 092 000 000 €	19 551 402 €/t
Zaměstnanost	28 310	2 092 000 000 €	73 896 €/zam.
Pracovní úrazy	58	2 092 000 000 €	36 068 966 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Zprávy o udržitelném rozvoji, 2019

Tabulka 4: Efektivita Škoda Auto a.s. 2015

Indikátory	Množství použité v roce 2015	GVA	Efektivita
Elektřina	616 GWh	1 661 000 000 €	2 696 429 €/GWh
CO_2	46 tis. t	1 661 000 000 €	36 109 €/t
NO_x	114 t	1 661 000 000 €	14 570 175 €/t
Zaměstnanost	25 413	1 661 000 000 €	65 360 €/zam.
Pracovní úrazy	42	1 661 000 000 €	39 547 619 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Zprávy o udržitelném rozvoji, 2019

Tabulka 5: Efektivita Škoda Auto a.s. 2014

Indikátory	Množství použité v roce 2014	GVA	Efektivita
Elektřina	605 GWh	2 065 000 000 €	3 413 223 €/GWh
CO_2	47 tis. t	2 065 000 000 €	43 936 €/t
NO_x	98 t	2 065 000 000 €	21 071 429 €/t
Zaměstnanost	24 674	2 065 000 000 €	83 691 €/zam.
Pracovní úrazy	53	2 065 000 000 €	38 962 264 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Zprávy o udržitelném rozvoji, 2019

4.2 Jakou návratnost vytvoří benchmark s každým zdrojem?

Tato otázka se rozkládá na dvě části. První část je totožná s první otázkou, nicméně jsou do stejného vzorce dosazeny hodnoty za benchmark. Benchmark je pojem používaný pro nějaký standard, referenční hodnotu, kterou se měří výkonnost nebo se pomocí ní výkonnost porovnává (Figge et al., 2006).

$$Eb = \frac{\mathrm{GVA}}{\mathrm{Ib}} \tag{2}$$

Eb…efektivita benchmarku,

GVA…návratnost,

I_b…indikátor benchmarku

Druhá část určuje cíl druhého kroku, kterým je odpověď na otázku, kolik by bylo dosaženo návratnosti, pokud by zdroje byly použity v benchmarku. Za tímto účelem musíme vypočítat oportunitní náklady neboli Opportunity Costs (OC). Pro výpočet oportunitních nákladů se využijí totožná data z předchozích kroků. Z prvního kroku se využijí indikátory. Z druhého kroku efektivita benchmarku (Figge et al., 2006).

$$OC = \mathrm{Eb} * \mathrm{I} \tag{3}$$

OC…oportunitní náklady,

Eb…efektivita benchmarku,

I…indikátor

Druhý krok je obdobný jako krok první. Následující efektivnosti ukazují, kolik výnosů se vytvoří na jednotku zdroje. Jako benchmark v této práci byla zvolena Česká republika. Byl použit hrubý domácí produkt (HDP) jako návratnost. V tomto případě tedy účinnost benchmarku ukazuje, kolik HDP Česká republika vytváří na jednotku zdroje. Například v roce 2018 činilo HDP v České republice 207 570 mil. €. Současně emise CO_2 v České republice činily 103,2 mil. tun. Česká republika tak dosáhla 2011,34 € HDP na tunu emisí CO_2. Tabulka 2 ukazuje účinnost benchmarku České republiky pro rok 2018 pro různé zdroje, které jsou použity v této práci.

Tabulka 6: Efektivita České republiky 2018

Indikátory	Množství použité v roce 2014	GVA	Efektivita benchmarku
Elektřina	73 940 GWh	207 570 mil. €	2 807 276 €/GWh
CO_2	103,2 mil. t	207 570 mil. €	2011 €/t
NO_x	160 000 t	207 570 mil. €	1 297 313 €/t
Zaměstnanost	4 974 300	207 570 mil. €	41 728 €/zam.
Pracovní úrazy	46223	207 570 mil. €	4 490 622 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu

Tabulka 7: Efektivita České republiky 2017

Indikátory	Množství použité v roce 2017	GVA	Efektivita benchmarku
Elektřina	73 820 GWh	191 722 mil. €	2 597 155 €/GWh
CO_2	103 mil. t	191 722 mil. €	1861 €/t
NO_x	163 200 t	191 722 mil. €	1 174 767 €/t
Zaměstnanost	5 041 900	191 722 mil. €	38 026 €/zam.
Pracovní úrazy	47 491	191 722 mil. €	4 037 018 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu

Tabulka 8: Efektivita České republiky 2016

Indikátory	Množství použité v roce 2016	GVA	Efektivita benchmarku
Elektřina	72 420 GWh	176 370 mil. €	2 435 377 €/GWh
CO_2	104,9 mil. t	176 370 mil. €	1681 €/t
NO_x	168 441 t	176 370 mil. €	1 047 073 €/t
Zaměstnanost	5 138 600	176 370 mil. €	34 323 €/zam.
Pracovní úrazy	47 379	176 370 mil. €	3 722 535 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu

Tabulka 9: Efektivita České republiky 2015

Indikátory	Množství použité v roce 2015	GVA	Efektivita benchmarku
Elektřina	71 010 GWh	168 473 mil. €	2 372 525 €/GWh
CO_2	102,9 mil. t	168 473 mil. €	1637 €/t
NO_x	173 060 t	168 473 mil. €	973 495 €/t
Zaměstnanost	5 221 600	168 473 mil. €	32 265 €/zam.
Pracovní úrazy	46 331	168 473 mil. €	3 636 291 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu

Tabulka 10: Efektivita České republiky 2014

Indikátory	Množství použité v roce 2014	GVA	Efektivita benchmarku
Elektřina	69 620 GWh	156 660 mil. €	2 250 215 €/GWh
CO_2	101,7 mil. t	156 660 mil. €	1540 €/t
NO_x	181532 t	156 660 mil. €	862 988 €/t
Zaměstnanost	5 293 800	156 660 mil. €	29 593 €/zam.
Pracovní úrazy	45 058	156 660 mil. €	3 476 852 €/p

Zdroj: vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu

2. část

Současné výsledky nyní lze použít k výpočtu oportunitních nákladů. Pro výpočet OC vynásobíme efektivitu benchmarku množstvím zdrojů, které společnost použila. Náklady na příležitosti se počítají pro každý uvažovaný zdroj.

Tabulka 11: Oportunitní náklady 2018

Indikátory	Efektivita benchmarku	Množství použité firmou Škoda v roce 2018	Oportunitní náklady
Elektřina	2 807 276 €/GWh	649 GWh	1 821 922 124 €
CO_2	2011 €/t	50 tis. t	100 550 000 €
NO_x	1 297 313 €/t	85 t	110 271 605 €
Zaměstnanost	41 728 €/zam.	33 726	1 407 318 528 €
Pracovní úrazy	4 490 622 €/p	78	350 268 516 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Oportunitní náklady 2017

Indikátory	Efektivita benchmarku	Množství použité firmou Škoda v roce 2017	Oportunitní náklady
Elektřina	2 597 155 €/GWh	646 GWh	1 677 762 130 €
CO_2	1861 €/t	52 tis. t	96 772 000 €
NO_x	1 174 767 €/t	110 t	129 224 370 €
Zaměstnanost	38 026 €/zam.	31 714	1 205 956 564 €
Pracovní úrazy	4 037 018 €/p	68	274 517 224 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Oportunitní náklady 2016

Indikátory	Efektivita benchmarku	Množství použité firmou Škoda v roce 2016	Oportunitní náklady
Elektřina	2 435 377 €/GWh	626 GWh	1 524 546 002 €
CO_2	1681 €/t	48 tis. t	80 688 000 €
NO_x	1 047 073 €/t	107 t	112 036 811 €
Zaměstnanost	34 323 €/zam.	28 310	971 684 130 €
Pracovní úrazy	3 722 535 €/p	58	215 907 030 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Oportunitní náklady 2015

Indikátory	Efektivita benchmarku	Množství použité firmou Škoda v roce 2015	Oportunitní náklady
Elektřina	2 372 525 €/GWh	616 GWh	1 461 475 400 €
CO_2	1637 €/t	46 tis. t	75 302 000 €
NO_x	973 495 €/t	114 t	110 978 430 €
Zaměstnanost	32 265 €/zam.	25 413	819 950 445 €
Pracovní úrazy	3 636 291 €/p	42	152 724 222 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Oportunitní náklady 2014

Indikátory	Efektivita benchmarku	Množství použité firmou Škoda v roce 2014	Oportunitní náklady
Elektřina	2 250 215 €/GWh	605 GWh	1 361 380 075 €
CO_2	1540 €/t	47 tis. t	72 380 000 €
NO_x	862 988 €/t	98 t	84 572 824 €
Zaměstnanost	29 593 €/zam.	24 674	730 177 682 €
Pracovní úrazy	3 476 852 €/p	53	184 273 156 €

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Jaký je přínos jednotlivých zdrojů?

Aby bylo možné odpovědět na otázku, jaké zdroje společnost používá způsobem vytvářejícím hodnotu, porovnáváme návratnost, kterou společnost vytváří, s oportunitními náklady. Jinými slovy, návratnost společnosti je porovnána s návratností, kterou by benchmark vytvořil pomocí zdrojů společnosti. Za tímto účelem odečteme oportunitní náklady každého zdroje od GVA. Výsledek tohoto kroku se nazývá hodnotový příspěvek neboli Value Contribution (VC) (Figge et al.,2006).

$$VC = GVA - OC \tag{4}$$

VC…hodnotový příspěvek,

GVA…návratnost,

OC…oportunitní náklady

Tabulka 16: Hodnotový příspěvek 2018

Indikátory	GVA 2018	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2 652 mil. €	1 821 922 124 €	830 077 876 €
CO_2	2 652 mil. €	100 550 000 €	2 551 450 000 €
NO_x	2 652 mil. €	110 271 605 €	2 541 728 395 €
Zaměstnanost	2 652 mil. €	1 407 318 528 €	1 244 681 472 €
Pracovní úrazy	2 652 mil. €	350 268 516 €	2 301 731 484 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Hodnotový příspěvek 2017

Indikátory	GVA 2017	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2 662 mil. €	1 677 762 130 €	984 237 870 €
CO_2	2 662 mil. €	96 772 000 €	2 565 228 000 €
NO_x	2 662 mil. €	129 224 370 €	2 532 775 630 €
Zaměstnanost	2 662 mil. €	1 205 956 564 €	1 456 043 436 €
Pracovní úrazy	2 662 mil. €	274 517 224 €	2 387 482 776 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Hodnotový příspěvek 2016

Indikátory	GVA 2016	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2 092 mil. €	1 524 546 002 €	567 453 998 €
CO_2	2 092 mil. €	80 688 000 €	2 011 312 000 €
NO_x	2 092 mil. €	112 036 811 €	1 979 963 189 €
Zaměstnanost	2 092 mil. €	971 684 130 €	1 120 315 870 €
Pracovní úrazy	2 092 mil. €	215 907 030 €	1 876 092 970 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Hodnotový příspěvek 2015

Indikátory	GVA 2015	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	1 661 mil. €	1 461 475 400 €	199 524 600 €
CO_2	1 661 mil. €	75 302 000 €	1 585 698 000 €
NO_x	1 661 mil. €	110 978 430 €	1 550 021 570 €
Zaměstnanost	1 661 mil. €	819 950 445 €	841 049 555 €
Pracovní úrazy	1 661 mil. €	152 724 222 €	1 508 275 778 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Hodnotový příspěvek 2014

Indikátory	GVA 2014	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2 065 mil. €	1 361 380 075 €	703 619 925 €
CO_2	2 065 mil. €	72 380 000 €	1 992 620 000 €
NO_x	2 065 mil. €	84 572 824 €	1 980 427 176 €
Zaměstnanost	2 065 mil. €	730 177 682 €	1 334 822 318 €
Pracovní úrazy	2 065 mil. €	184 273 156 €	1 880 726 844 €

Zdroj: vlastní zpracování

V případě společnosti Škoda Auto a.s. byl v roce 2018 hodnotový příspěvek emisí CO_2 kladný: Škoda Auto a.s. vytvořila o 2,55 miliardy € více návratnosti, než by se dosáhlo s tímto množstvím emisí CO_2. Jinak řečeno, společnost Škoda pokryla oportunitní náklady na emise CO_2, které způsobila. Výše uvedené tabulky ukazují, jak tomu bylo v jednotlivých letech.

4.4 Jakou udržitelnou hodnotu vytváří společnost?

Ve čtvrtém a posledním kroku se vypočítá udržitelná hodnota neboli SV. Doposud bylo vypočítáno, jakou hodnotu vytváří každý jednotlivý zdroj. Společnosti však používají více než jeden zdroj. Určí se, jak velkou hodnotu vytváří souhrn všech zdrojů. Až do tohoto bodu jsme předpokládali, že každý jednotlivý zdroj sám vytvoří celou hodnotu. Pouhé shrnutí všech hodnotových příspěvků by tedy vedlo ke dvojímu započítání. Proto pro výpočet udržitelné hodnoty vydělíme součet hodnotových příspěvků počtem uvažovaných zdrojů. Hodnota je vytvořena jen tehdy, kdy výnos přesahuje náklady. To platí jak pro jednotlivé zdroje, tak pro celý souhrn. Udržitelná hodnota tedy ukazuje, o kolik více či méně návratnosti vytvořila ve srovnání s benchmarkem (Figge et al., 2006).

$$SV = ØGVA - ØOC \tag{5}$$

SV…Sustainable Value,

GVA…návratnost,

OC…oportunitní náklady

Tabulka 21: Udržitelná hodnota 2018

Indikátory	GVA 2018	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2 652 mil. €	1 821 922 124 €	830 077 876 €
CO_2	2 652 mil. €	100 550 000 €	2 551 450 000 €
No_x	2 652 mil. €	110 271 605 €	2 541 728 395 €
Zaměstnanost	2 652 mil. €	1 407 318 528 €	1 244 681 472 €
Pracovní úrazy	2 652 mil. €	350 268 516 €	2 301 731 484 €
Průměrné hodnoty	2 652 000 000 €	758 066 155 €	
SV			1 893 933 845 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Udržitelná hodnota 2017

Indikátory	GVA 2017	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2662 mil. €	1 677 762 130 €	984 237 870 €
CO_2	2662 mil. €	96 772 000 €	2 565 228 000 €
No_x	2662 mil. €	129 224 370 €	2 532 775 630 €
Zaměstnanost	2662 mil. €	1 205 956 564 €	1 456 043 436 €
Pracovní úrazy	2662 mil. €	274 517 224 €	2 387 482 776 €
Průměrné hodnoty	2 662 000 000 €	674 836 458 €	
SV			1 987 163 542 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Udržitelná hodnota 2016

Indikátory	GVA 2016	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2092 mil. €	1 524 546 002 €	567 453 998 €
CO2	2092 mil. €	80 688 000 €	2 011 312 000 €
No_x	2092 mil. €	112 036 811 €	1 979 963 189 €
Zaměstnanost	2092 mil. €	971 684 130 €	1 120 315 870 €
Pracovní úrazy	2092 mil. €	215 907 030 €	1 876 092 970 €
Průměrné hodnoty	2 092 000 000 €	580 972 395 €	
SV			1 511 027 605 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Udržitelná hodnota 2015

Indikátory	GVA 2015	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	1661 mil. €	1 461 475 400 €	199 524 600 €
CO2	1661 mil. €	75 302 000 €	1 585 698 000 €
No_x	1661 mil. €	110 978 430 €	1 550 021 570 €
Zaměstnanost	1661 mil. €	819 950 445 €	841 049 555 €
Pracovní úrazy	1661 mil. €	152 724 222 €	1 508 275 778 €
Průměrné hodnoty	1 661 000 000 €	524 086 099 €	
SV			1 136 913 901 €

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25: Udržitelná hodnota 2014

Indikátory	GVA 2014	Oportunitní náklady	Hodnotový příspěvek
Elektřina	2065 mil. €	1 361 380 075 €	703 619 925 €
CO2	2065 mil. €	72 380 000 €	1 992 620 000 €
No_x	2065 mil. €	84 572 824 €	1 980 427 176 €
Zaměstnanost	2065 mil. €	730 177 682 €	1 334 822 318 €
Pracovní úrazy	2065 mil. €	184 273 156 €	1 880 726 844 €
Průměrné hodnoty	2 065 000 000 €	486 556 747€	1 578 443 253€
SV			1 578 443 253 €

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je ukázáno v tabulkách, v roce 2018 vytvořila společnost Škoda auto a.s. udržitelnou hodnotu téměř 1,8 miliardy € s výnosem 2,65 miliardy €, hrubá přidaná hodnota Škody auto a.s. pokryla celkové oportunitní náklady svých udržitelných zdrojů ve výši 758 milionu €.

4.5 Interpretace výsledků a doporučení

Udržitelná hodnota představuje měnové měřítko účinnosti udržitelnosti společnosti. Metoda SV však také bere v úvahu množství zdrojů, které společnost používá. To je zvláště důležité z hlediska ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje. Udržitelná hodnota představuje hodnotu, kterou podnik vytvořil nebo ztratil použitím určitého množství zdrojů. Ukazuje také hodnotu, která by mohla být získána, kdyby byly zdroje přesunuty ze společnosti s nízkou udržitelnou hodnotou na společnost s vyšší udržitelnou hodnotou. Celkové množství použitých zdrojů zůstává konstantní (Figge et al., 2006).

Důležitou roli při interpretaci výsledků hraje velikost zvolené společnosti. Velké firmy totiž generují větší zisky nebo cashflow. Aby byla zohledněna velikost firmy, používá se tzv. Return-to-Cost Ratio (RCR). Tento ukazatel porovnává návratnost společnosti s návratností, kterou by benchmark vytvořil se zdroji společnosti například s náklady na příležitost. Jedná se tedy o typický poměr přínosů a nákladů (Figge et al., 2006).

V případě výsledné kladné hodnoty SV společnost užívá své zdroje efektivněji než benchmark. Vydělením GVA a OC pak získáme informaci o kolik efektivněji tyto zdroje využívá.

$$RCR = \frac{\mathrm{GVA}}{\mathrm{OC}} \tag{6}$$

RCR… Return to Cost Ratio,

GVA…návratnost,

OC…oportunitní náklady

V případě, že je výsledná hodnota SV záporná, znamená to, že společnost využívá své zdroje méně efektivně než benchmark. V takovém případě je efektivnější benchmark. Pro společnost je to signálem, že by měla na efektivnosti využití zdrojů zapracovat.

$$RCR = \frac{\text{OC}}{\text{GVA}} \tag{7}$$

RCR… Return to Cost Ratio,

GVA…návratnost,

OC…oportunitní náklady

Protože společnost Škoda Auto vykazuje ve všech sledovaných letech kladnou SV, je výsledek RCR následující:

Tabulka 26: Výsledky Sustainable Value

Rok	SV	GVA	OC	RCR
2018	1 893 933 845 €	2 652 000 000 €	758 066 155 €	3,50
2017	1 987 163 542 €	2 662 000 000 €	674 836 458 €	3,94
2016	1 511 027 605 €	2 092 000 000 €	580 972 395 €	3,60
2015	1 136 913 901 €	1 661 000 000 €	524 086 099 €	3,17
2014	1 578 443 253 €	2 065 000 000 €	486 556 747 €	4,24

Zdroj: vlastní zpracování

RCR v hodnotě 3,5 značí, že Škoda Auto a.s. je o 3,5krát ekoefektivnější než Česká republika. V porovnání s ostatními roky je vidět, že společnost Škoda Auto a.s. se za posledních 5 let v porovnání s Českou republikou nijak výrazně nemění efektivitu využívání svých ekonomických, sociálních a environmentálních zdrojů, drží se po celou dobu podobných čísel. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost Škoda Auto a.s. v roce 2014, kdy měla poměr k návratnosti 4,24:1. Naopak nejhorším rokem byl hned následující rok 2015, ve kterém dosáhla pozitivní návratnosti, ale pouze 3,17:1.

Doporučením pro společnost Škoda Auto a.s. je, aby se držela i nadále těchto čísel, které doposud vykazuje, a pokusila se je i nadále zlepšovat. Například dodržováním vlastní strategie Green Future, která je zmíněna v předchozí kapitole práce, snížením CO_2, NO_x a dalších škodlivých látek. Škoda Auto a.s. by se měla zaměřit na snížení spotřeby elektřiny nebo začít využívat obnovitelné energie, jelikož každoročně vykazuje nárůst spotřeby elektřiny. Škoda Auto a.s. by se měla snažit zvýšit počet svých kmenových zaměstnanců a tím snížit využívání pracovníků z agentur, jde spíše poskytnutí komfortu lidem, že budou mít stabilní zaměstnání. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na zavedení a využívání „green techology“ ve větší míře. Benchmark v podobě České republiky by se měl mnohem více zaměřit na

udržitelnost, jelikož v porovnání se Škoda Auto a.s. poměrně zaostává. Pro oba subjekty platí, že na udržitelnosti je vždy co zlepšovat. Ve srovnání s Evropou na tom není Česká republika vůbec zle. Podle Evropské zprávy (Europe Sustainable Development Report) se umístila Česká republika na osmém místě v udržitelnosti mezi evropskými zeměmi (Kuchyňová, 2019).

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo pomocí metody Sustainable Value, která integruje environmentální, ekonomickou a sociální dimenzi udržitelnosti, kvantifikovat výkonnost vybraného podniku z hlediska udržitelnosti (sustainability performance), zdůvodnit tyto výsledky s důrazem na bezpečnost podniku a navrhnout doporučení pro případné zlepšení této výkonnosti a bezpečnosti podniku.

Udržitelnost je úzce spojena s trvale udržitelným rozvojem, který znázorňuje alternativní model k tržní ekonomice. Zabývá se limity, které představují přírodní podmínky. Samotná teorie udržitelného rozvoje usiluje o soulad mezi ekonomickým, sociálním a environmentálním zachováním vývoje společnosti do takové míry, aby nebyly ohroženy potřeby budoucích generací. Udržitelnost dříve bývala realizována spíše velkými společnostmi z důvodu morální odpovědnosti, v dnešní době je udržitelnost trendem, a proto mnoho středních a malých podniků se také snaží zavést koncept udržitelného vývoje. Důvodem je, že podniky považují udržitelnost za možnost, jak získat konkurenční výhodu a zároveň přispět ke zlepšení životních podmínek.

Práce je rozčleněna do čtyř kapitol. První dvě se týkají teoretické části, ve které jsou vysvětleny jednotlivé pojmy jako udržitelnost a udržitelný rozvoj. Teoretická část se dále zaměřuje na milníky, které ovlivnily vývoj udržitelného rozvoje a díky kterým se dostal udržitelný rozvoj do dnešní podoby. Jsou zde také zmíněné cíle, které byly vytyčeny pro dodržování udržitelného rozvoje. Velký prostor v teoretické části je věnován udržitelnosti na mikroekonomické úrovni. Posun podniků v této oblasti lze v posledních letech pozorovat zejména v tom, že podniky nahlížejí na udržitelný rozvoj více jako na komplexní propojení všech pilířů. Mnoho podniků se snaží zahrnout udržitelnost do své podnikové kultury. O tom pojednává zčásti pasáž o společenské udržitelnosti firem. Snahu podniku o zapojení do udržitelného rozvoje dokazují průzkumy, kterým je v teoretické části věnována pozornost a jsou také zmíněny společnosti, kterým se v oblasti udržitelného rozvoje daří nejlépe.

Otázkou zůstává, jak udržitelnost měřit. Právě tím začíná třetí kapitola, kde je krok po kroku podrobně vysvětlena metoda Sustaiable Value a aplikována na společnost Škoda Auto a.s. v časovém rozmezí 2014–2018, což umožňuje lépe nahlédnout na udržitelnost podniku. K porovnání byla zvolena Česká republika. Analýzou zjištěných údajů a jejich následným vyhodnocením **byl naplněn cíl práce.** Výsledky byly poněkud překvapivé, jelikož společnost Škoda Auto a.s. si stojí ve srovnání s Českou republikou o dost lépe z hlediska udržitelnosti,

ale zároveň během pěti let, které byly porovnávány, Škoda auto a.s. neprojevila výrazné zlepšení ani zhoršení. Jako doporučení bylo navrženo zlepšení výkonnosti podniku z hlediska udržitelnosti, přestože si Škoda Auto a.s. v této oblasti vede dobře. Byly doporučeny oblasti, na které by se měla zaměřit, aby svoji udržitelnost dále zlepšila.

POUŽITÉ ZDROJE

Adra, (2019). *Cíle udržitelného rozvoje* [online]. Dostupné z: https://www.adra.cz/oddeleni-vzdelavani/komiksova-soutez/cile-udrzitelneho-rozvoje.

Bakke, R. (2018). *What is Sustainable Value and Why is It So Critical to Your Business?* [online]. Dostupné z: https://revsustainability.com/blog/insights/what-is-sustainable-value-and-why-is-it-so-critical-to-your-business/.

Baruah,P. (2020). *3 pillars of sustainability* [online]. Dostupné z: https://planningtank.com/environment/3-pillars-of-sustainability

Bass, S., & Dalal-Clayton, B. (2002). *Sustainable development strategies: a resource book*. London, ISBN 1-85383-94.

Buchenrieder, G., & Göltenboth, A. R. (2003). Sustainable freshwater resource management in the Tropics: The myth of effective indicators. In 25th International Conference of Agricultural Economists (IAAE) on "Reshaping Agriculture's Contributions to Society" in Durban, South Africa.[in English].6–9.

Burritt, R., Petersen, H. (2003). *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability.* Taylor & Francis.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, *38*(3).

Cíle udržitelného rozvoje, (2015). *Hlavní témata OSN*. [online]. Dostupné z: https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/.

Cíle udržitelného rozvoje, (2015). *Sustainable Development Goals*.[online]. Dostupné z: https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs.

Common, M., & Stagl, S. (2005). *Ecological economics: an introduction*. Cambridge University Press.

Čaník, P., Řezbová, L., & van Zavrel, T. (2006). *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Oeconomica.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, *11*(2), 130–141.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

European Commission. (2001). *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development.* Dostuné z http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/strategy_sustdev_en.pdf.

Evropská komise, (2017). *Sustainable Development*. [online]. Dostupné z http://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/index_en.htm.

Figge, F., Barkemeyer, R., Hahn, T., & Liesen, A. (2006). The ADVANCE guide to Sustainable Value calculations. *A practitioner handbook on the application of the Sustainable Value. The ADVANCE Project*.

Gates, B. (2013). *Dream with a deadline: The Millennium Development Goals* [online]. Dostupné z: https://www.gatesnotes.com/Development/rs-Dream-with-a-Deadline

GlobeScan. (2020). *The State of Sustainable Business 2019*. [online]. Dostupnéz:https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/11/BSR-GlobeScan-State-of-Sustainable-BusinessSurvey-FinalReport-12Nov2019.pdf

Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., ... & Noble, I. (2013). Policy: Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, *495*(7441), 305.

Henkel, (2012). *Dvě třetiny českých firem hodlají více investovat do udržitelného rozvoje, chtějí předhonit konkurenci*, Tisková zpráva. Dostupné z: https://cfoworld.cz/trendy/udrzitelny-rozvoj-prevazne-vazne-1594

Hlistová, Š. (2011). Udržitelný rozvoj. *Envigogika*, *6*(1).

Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2017). The imperatives of sustainable development. *Sustainable Development*, *25*(3), 213–226.

Hospodářské noviny. (2019). *Provozní zisk Škody Auto loni klesl o 14,6 procenta na necelých 36 miliard korun. Vliv mělo nové testování emisí i výdaje na nové modely.* [online]. Dostupné z: https://byznys.ihned.cz/c1-66516990-provozni-zisk-skody-auto-klesl-na-necelych-36-miliard-korun-pokles-je-zpusobeny-vyvojem-menovych-kurzu-i-personalnimi-naklady

Huba, M. (2007). *Medzníky starostlivosti o životné prostredie a udržateľný rozvoj na pôde OSN* (s dôrazom na Summit Zeme). *Životné prostredie*, *41*, 178–183.

International Union for Conservation of Nature, Natural Resources, & World Wildlife Fund. (1980). *World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development*. Gland, Switzerland: IUCN.

James, P. (2014). *Urban sustainability in theory and practice: circles of sustainability*. Routledge. Dostupné z: https://www.academia.edu/9294719/Urban_Sustainability_in_Theory_and_Practice_Circles_of_Sustainability_2015_

Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing as.

Kuchyňová, Z. (2019). *Česko je v plnění cílů udržitelného rozvoje osmé ze zemí EU* [online]. Dostupné z: https://www.radio.cz/cz/rubrika/zpravy/cesko-je-v-plneni-cilu-udrzitelneho-rozvoje-osme-ze-zemi-eu

Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada Publishing as.

Kuosmanen, T., & Kuosmanen, N. (2009). How not to measure sustainable value (and how one might). *Ecological Economics*, *69*(2), 235–243.

Laszlo, C. (2008). *Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good*. Stanford University Press.

Lešáková, P., & Fuka, J. (2016). Sustainable Value as a Tool for Corporate Performance Management within New Public Management Framework. *WSEAS Transactions on Environment and Development, volume 12, issue: 12, 2016*.

Mahajan, R., & Bose, M. (2018). *Business Sustainability: Exploring the Meaning and Significance*. *IMI*, 8.

Ministerstvo pro místní rozvoj, (2020). *Úvodní informace o udržitelném rozvoji.* [online]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/regionalni-rozvoj/informace,-aktuality,-seminare,-pracovni-skupiny/psur/uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje?feed=AllPageFefed

Ministerstvo životního prostředí. (2015). *Agenda 2030.* [online]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/agenda_2030

Ministerstvo životního prostředí. (2017). *Udržitelný rozvoj* [online]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

Moldan, B. (2007*). World Environmental Summits. Život. Prostr*., Vol. 41, No. 4, p. 173–177, 2007 p. 130–141. DOI: 10.1002/bse.323.

Moldan, B. (2011). *World 20 Years after Earth Summit and the Rio + 20 Process*. *Životné prostredie*, *45*(6).

Nath, B., Hens, L., & Devuyst, D. (1996*). Sustainable development*, VUB Press. Brussels.

Nestlé. (2020). *6 největších firem v oblasti udržitelného rozvoje.* [online]. Dostupné z: https://www.nestle.cz/cs/pribehy/6-nejvetsich-firem-v-oblasti-udrzitelneho-rozvoje

Panwar, R., Rhine, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). *Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry*. Forest Products Journal, 56 (2), 4–12

Rynda, I. (2000). Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání. In *Sborník z konference „Hledání odpovědí na výzvy současného světa" (se zvláštním zřetelem na otázky životního prostředí). UK v Praze, Centrum pro otázky životního prostředí, STUŽ, Česká společnost pro životní prostředí, ČSOP, Praha* (pp. 28-35).

Spangenberg, J. H. (2013). Pick simply the best: Sustainable development is about radical analysis and selective synthesis, not about old wine in new bottles. *Sustainable Development*, *21*(2), 101–111.

Společenská odpovědnost firem. (2008). *Business Leaders Forum* [online]. Dostupné z: https://www.csr-online.cz/co-je-csr/

Svidroňová, M. (2013). Sustainability strategy of non-government organisations in Slovakia.

Škoda Auto, (2017). *Green Future.* [online]. 2017 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: http://dealer.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi/green-future

Škoda Auto, (2020). *O nás*. [online]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie

Škoda Auto. (2005). *100 let historie automobilů. Česko: Q and A*. Dostupné také z: https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:0f6a7a10-1bbe-11e4-8e0d-005056827e51

Tetřevová, L. (2011). Corporate restructuring and public private partnership. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series A, Faculty of Chemical Technology. 17/2011*.

The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting. (2017). KPMG *survey* of corporate responsibility reporting [online] Dostupné z: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html

UN Global Compact & Accenture. (2011). *A New Era of Sustainability in the Utilities industry.* Dostupné z https://www.accenture.com/t20150527T202823__w__/gb-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/LandingPage/Documents/2/Accenture-UNGC-Utilities-Industry.pdf

United Nations Conference. (2012). *On Sustainable Development, Rio+20. Sustainable Development Knowledge Platform* [online]. Dostupné z: https://sustainabledevelopment.un.org/rio20

United Nations. (2000). *Rozvojové cíle tisíciletí – MDGs*. [online]. Dostupné z: https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/rozvojove-cile-tisicileti-mdgs/

United Nations. (2002). *Sustaiable development.* [online]. Dostupné z: https://www.un.org/en/development/devagenda/sustainable.shtml

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, *44*(2–3), 95–105.

Výroční zprávy. (2019). *Škoda Storyboard* [online]. Mladá Boleslav. Dostupné z: https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocni-zpravy/

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. Our common future, 17, 1-91.

Zadražilová, D. *Udržitelné podnikání*. Vysoká škola ekonomická v Praze. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1833-6.

Zákon o životním prostředí. (1991). [online]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf

Závodná, L. & Pospíšil.J. (2014). *Udržitelnost v podnikání*. Olomouc. ISBN 978-80-244-4241-9.

Zpráva o trvale udržitelném rozvoji, (2019). *Mladá Boleslav: Škoda Auto* Dostupné z*:* https://www.skoda-auto.cz/o-nas/udrzitelnost