

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv konceptu Corporate Social Responsibility na podnikové inovace
Diplomová práce

2023

Bc. Luboš Bárta

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Luboš Bárta**
Osobní číslo: **E21070**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Vliv konceptu Corporate Social Responsibility na podnikové inovace**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat, na které typy inovací má aplikace konceptu CSR největší vliv a současně zhodnotit, které oblasti konkurenceschopnosti se díky tomuto vlivu zlepšují.

Osnova:

- Teoretické vymezení pojmů týkajících se problematiky konceptu Corporate Social Responsibility, podnikových inovací a konkurenceschopnosti podniku.
- Analýza vlivu aplikace konceptu Corporate Social Responsibility na podnikové inovace a konkurenceschopnost podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEAL, Brent D. Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments. Los Angeles: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4522-9156-7.
BORUT, Likar. Innovation Management. Ljubljana: Korona plus d.o.o. – Institute for Innovation and Technology, 2013. ISBN 978-961-90592-9-6.
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem „Vliv konceptu Corporate Social Responsibility na podnikové inovace“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, 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 odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 12. 2023

Bc. Luboš Bárta v. r.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za její ochotu, trpělivost, odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá konceptem Corporate Social Responsibility a jeho vlivem na podnikové inovace. Klade si za cíl identifikaci typů podnikových inovací, na které má aplikace konceptu Corporate Social Responsibility největší vliv. Současně pak také zhodnocení, které oblasti konkurenceschopnosti se díky tomuto vlivu zlepšují. V první části jsou vymezeny základní pojmy spojené s konceptem Corporate Social Responsibility, inovacemi a konkurenceschopností. Další část se věnuje analýze společností potravinářského průmyslu a v závěru práce jsou výsledky výzkumného šetření zhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

CSR, inovace, konkurenceschopnost, Triple Bottom Line, udržitelnost

TITLE

The impact of the Corporate Social Responsibility concept on business innovations

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the Corporate Social Responsibility concept and its impact on business innovations. It aims to identify the types of business innovations that are affected by the Corporate Social Responsibility concept the most. At the same time, it also evaluates which areas of competitiveness are improving due to this impact. The first part defines the basic concepts related to the Corporate Social Responsibility concept, innovations, and competitiveness. The next part is devoted to the analysis of companies in the food industry and the paper concludes with an evaluation of the research results.

KEYWORDS

CSR, innovations, competitiveness, Triple Bottom Line, sustainability

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 KONCEPT CSR.....	12
1.1 DEFINICE CSR.....	12
1.2 OBLASTI CSR A STAKEHOLDERŮ V POJETÍ CSR.....	18
1.2.1 Ekonomický pilíř	19
1.2.2 Sociální pilíř.....	22
1.2.3 Environmentální pilíř.....	23
1.2.4 Stakeholderi	26
1.3 IMPLEMENTACE CSR.....	27
2 CSR A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	33
2.1 VYMEZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	33
2.2 VYMEZENÍ INOVACÍ.....	34
2.3 VLIV CSR NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU A INOVACE.....	36
3 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	43
4 ANALÝZA KONCEPTU CSR V POJETÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A INOVACÍ.....	49
4.1 NESTLÉ	49
4.1.1 Iniciativy CSR společnosti Nestlé	49
4.1.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Nestlé	52
4.2 PEPSICO.....	59
4.2.1 Iniciativy CSR společnosti PepsiCo	59
4.2.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti PepsiCo	65
4.3 ANHEUSER-BUSCH INBEV.....	72
4.3.1 Iniciativy CSR společnosti AB InBev	73
4.3.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti AB InBev	75
4.4 COCA-COLA COMPANY.....	78
4.4.1 Iniciativy CSR společnosti Coca-Cola Company	79
4.4.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Coca-Cola Company.....	83
4.5 MONDELĚZ INTERNATIONAL	86
4.5.1 Iniciativy CSR společnosti Mondelēz International	86

4.5.2	Výsledky implementace CSR ve společnosti Mondeľz International	90
4.6	ARCHER-DANIELS-MIDLAND COMPANY.....	93
4.6.1	Iniciativy CSR společnosti ADM Company.....	93
4.6.2	Výsledky implementace CSR ve společnosti ADM Company	96
4.7	DIAGEO	98
4.7.1	Iniciativy CSR společnosti Diageo	98
4.7.2	Výsledky implementace CSR ve společnosti Diageo.....	101
4.8	KWEICHOW MOUTAI COMPANY.....	104
4.9	TYSON FOODS.....	105
4.9.1	Iniciativy CSR společnosti Tyson Foods.....	105
4.9.2	Výsledky implementace CSR ve společnosti Tyson Foods.....	107
4.10	DANONE	109
4.10.1	Iniciativy CSR společnosti Danone	109
4.10.2	Výsledky implementace CSR ve společnosti Danone	112
5	ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	116
	ZÁVĚR	120
	POUŽITÁ LITERATURA.....	121

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Pyramida CSR podle Carrola	19
Obrázek 2: Model interních a externích CSR aktivit.....	41
Tabulka 1: Implementační rámec CSR	28
Tabulka 2: Matice strategií přístupu ke klíčovým stakeholderům CSR	30
Tabulka 3: Deset největších společností potravinářského průmyslu	44
Tabulka 4: Příklady inovací ve společnosti Nestlé	53
Tabulka 5: Příklady inovací ve společnosti PepsiCo.....	66
Tabulka 6: Příklady inovací ve společnosti AB InBev	75
Tabulka 7: Příklady inovací ve společnosti Coca-Cola Company	83
Tabulka 8: Příklady inovací ve společnosti Mondelez International.....	90
Tabulka 9: Příklady inovací ve společnosti ADM Company	96
Tabulka 10: Příklady inovací ve společnosti Diageo.....	101
Tabulka 11: Příklady inovací ve společnosti Tyson Foods	107
Tabulka 12: Příklady inovací ve společnosti Danone.....	112

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AB InBev – Anheuser-Busch InBev

ADM – Archer-Daniels-Midland Company

AI – umělá inteligence (z angl. Artificial Intelligence)

CSR – společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)

ČSN – české technické normy

ESG – Environmental, Social, Corporate Governance (environmentální, sociální, řízení společnosti)

FDME – furan dikarboxylový metylester

GRI – Global Reporting Initiative

IFC – International Financial Corporation

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)

OSN – Organizace spojených národů

PET – polyethylentereftalát

SASB – Sustainability Accounting Standards Board

USA – Spojené státy americké (United States of America)

ÚVOD

Koncept Corporate Social Responsibility (CSR – společenská odpovědnost firem) se v současné době stává stále aktuálnější a se zhoršujícím se stavem přírody. Neudržitelný růst populace celé planety, nedostatek zdrojů, enormní emise skleníkových plynů spojené s udržením vysoké životní úrovně, ale i otázky dětské práce či vykořisťování místních komunit (Evropský parlament, 2023; iRozhlas, 2019, UNICEF, 2021). To jsou problémy, které si společnost začíná stále více uvědomovat a snaží se je řešit. Firmy si tak začaly všimnout nových požadavků spotřebitelů na udržitelnost produktů, etické chování firem a jejich transparentnost a celkovou angažovanost těchto firem při řešení zmiňovaných otázek.

Ač se firmy dříve soustředily převážně na ekonomickou výkonnost, v dnešní době musí řešit také svůj dopad na životní prostředí, komunity i samotné jednotlivce. Je možné konstatovat, že se většina největších a nejvýznamnějších firem světa tímto dopadem již zabývá a aktivně (či pasivně na základě rostoucí regulace či zvyšujícího se tlaku různých institucí) jej řeší. Firmy implementují do svých strategií koncept CSR a snaží se, aby byl jejich vliv na zmiňované oblasti pozitivní či co nejméně negativní. O aktivitách a výsledcích svého snažení firmy reportují v CSR reportech, dnes spíše známých jako ESG (Environmental, Social, Corporate Governance – environmentální, sociální, řízení společnosti) reporty.

Snahy o udržitelný přístup k podnikání nepochybně přináší řadu nových či zlepšených procesů, produktů či technologií. Tyto inovace jsou nezbytné pro dosahování cílů, které si firmy v oblasti CSR stanovily a přispívají tak k udržitelnosti jejich podnikání. **Cílem této práce je identifikace typů podnikových inovací, na které má aplikace konceptu CSR největší vliv, v desíti největších společnostech potravinářského průmyslu. Současně pak také zhodnocení, které oblasti konkurenceschopnosti se díky tomuto vlivu zlepšují.**

V první části práce jsou vymezeny základní pojmy a koncept CSR. Na základě rešerše odborné literatury je zde zhodnocen vztah mezi CSR, inovacemi a konkurenceschopností. Následně je vymezena metodika výzkumného šetření. V této práci jsou použita sekundární data, tedy zmiňované reporty společností, jejich oficiální internetové stránky apod. Následuje samotná analýza a identifikace inovací v těchto zdrojích a následné zhodnocení. Závěrem jsou navržena doporučení ke zlepšení.

1 KONCEPT CSR

Tato kapitola vysvětluje a definuje pojmy týkající se problematiky, kterou se práce zabývá. Těmi jsou koncept Corporate Social Responsibility a jeho pilíře, stakeholdeři v pojetí CSR, implementace CSR a vliv CSR na konkurenceschopnost. Koncept CSR je poměrně mladý a mezi odborníky nepanuje vždy shoda při jeho výkladu, proto je tato kapitola zařazena na začátku práce, aby byla zaručena jednoznačnost textu v dalších kapitolách a jeho správné pochopení v celém kontextu práce.

Jak uvádí Kunz (2012), hranice konceptu CSR nejsou přesně vymezeny. Z důvodu dobrovolnosti přijímání CSR politiky není pro tento pojem možné uvést jednotnou definici, čímž je umožněn prostor k diskusi. S nejednoznačnou definicí může být spojen problém různé interpretace jednotlivými zájmovými skupinami. Dalším možným problémem při definování pojmu je jeho obtížnost, protože se překrývá s jinými koncepty jako je Sustainable Development (udržitelný rozvoj), Business Ethics (etika v podnikání), Corporate Citizenship (firemní občanství) či Social and Ethical Accountability (sociální a etická odpovědnost).

1.1 Definice CSR

Co je společenská odpovědnost a co znamená, že je firma společensky odpovědná? A ke komu má být firma odpovědná? Těmito otázkami se zabývali a stále zabývají odborníci, kteří tak, každý ze svého pohledu, v průběhu času různě definovali a konceptualizovali CSR. **Howard R. Bowen**, americký ekonom a vysokoškolský pedagog, ve své knize prvně vydané roku 1953 uvádí (Social-Responsibility.at, 2023): „*Termín společenská odpovědnost podnikatelů odkazuje na povinnosti podnikatelů (a podnikatelek) provádět tyto politiky, činit tato rozhodnutí nebo sledovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska dosahování cílů a naplňování hodnot naší společnosti.*“ Toto vymezení podnikatelům nebere právo kritizovat hodnoty. Předpokládá se však, že nebudou přehlížet společensky přijaté hodnoty či privilegiovat vlastní hodnoty nad hodnotami společnosti. Bowen bývá označován jako „otec společenské odpovědnosti firem“ a tato jeho myšlenka byla rozpracována řadou autorů (Bowen, 2013).

Milton Friedman, americký ekonom a laureát Nobelovy ceny za ekonomii, se vyjádřil ke společenské odpovědnosti v článku časopisu The New York Times v roce 1970 takto (Friedman, 1970, s. 17): „*Existuje pouze jediná společenská odpovědnost podnikání, a to využívání zdrojů a provádění aktivit, které mají za cíl zvýšit zisky daného podniku jen a pouze v rámci pravidel hry, což představuje zapojení se do otevřené a volné soutěže bez*

podvodů.” Ač se může zdát Friedmanův postoj k CSR negativní, uvádí svoji vlastní definici a výklad tohoto pojmu, tedy že by zdroje v podnikání měly být použity za účelem maximalizace zisku, avšak pouze v mezích „pravidel hry“, v prostředí otevřené soutěže a bez klamavého jednání.

Dalším kritikem CSR je **Robert Reich**, americký profesor, který vyjádřil názor na koncept CSR jako nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii. Podle něj by se podniky neměly zaměřovat na CSR aktivity, ale přinutit vlády, aby řešily sociální problémy formou norem a regulací (Reich, 2007).

Archie B. Carroll, americký vysokoškolský pedagog a autor známé pyramidy CSR, v článku časopisu *Business Horizons* v roce 1979 definoval CSR ve čtyřech částech – ekonomická, právní, etická a další dobrovolná očekávání společnosti vůči firmě (Carroll, 1979, s. 500): „*Společenská odpovědnost podnikání zahrnuje ekonomická, právní, etická a diskreční očekávání, která má společnost od daného podniku v daném okamžiku.*“ Carroll se ve svém článku zaměřuje na vývoj definování konceptu CSR z pohledu různých autorů.

Alexander Dahlsrud, akademický pracovník Norské univerzity vědy a technologie, provedl v roce 2008 analýzu na 37 definicích konceptu CSR. Tato analýza stanovila pět základních oblastí, které se v rámci daných definic ukázaly jako nejčastější. Zmíněnými oblastmi jsou ekonomický aspekt, sociální aspekt, environmentální aspekt, stakeholders a dobrovolnost. Ze četnosti výskytu jednotlivých oblastí v rámci různých definic lze dojít k závěru, že jsou definice souladné, třebaže jsou jinak formulovány. To podle Dahlsruda dělá méně problematický fakt, že neexistuje jednotná univerzálně akceptovaná definice CSR (Dahlsrud, 2006).

Institucionální vymezení konceptu CSR nabízí např. **Evropské komise**. Ta jej v Zelené knize z roku 2001 definovala takto (Evropská komise, 2001, s. 4): „*Společenská odpovědnost firem je v podstatě koncept, jehož přijetím se podniky dobrovolně zavazují přispět ke zlepšování společnosti a životního prostředí. ... Tato odpovědnost je vyjádřena vůči zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám, kteří jsou podnikáním nejen ovlivněni, ale též jej sami mohou ovlivnit.*“ V roce 2011 pak Evropská komise (2011, s. 40) představila novou verzi definice, která CSR charakterizuje jako „*odpovědnost podniků za jejich vliv na společnost*“ při respektování legislativy a kolektivních smluv mezi partnery jako nezbytný předpoklad pro naplnění této odpovědnosti. Podniky by měli integrovat sociální, environmentální a etickou oblast a oblast spotřebitelů a lidských práv do svých obchodních operací a své „core strategy“ v úzkém spojení s jejich stakeholdery s cílem: a) maximalizace „shared value“ pro jejich

vlastníky či shareholdery i pro společnost jako celek; b) identifikovat, předcházet a zmírňovat možné nepříznivé dopady svého působení.

Velmi podobnou definici CSR uvádí **Organizace OSN (Organizace spojených národů) pro průmyslový rozvoj** (2023): „*Společenská odpovědnost firem je koncept řízení, pomocí něhož podniky zapojují sociální a environmentální aspekty do svých obchodních operací a interakcí se svými stakeholdery. CSR je obecně chápána jako způsob, kterým podnik dosahuje rovnováhy v oblastech ekonomických, environmentálních a sociálních požadavků. Neopomíná ani zohlednění očekávání akcionářů i dalších zainteresovaných stran.*“

World Business Council for Sustainable Development definuje CSR takto (The Ghana Report, 2022): „*CSR je nepřetržitý závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života pracovních sil, jejich rodin i celé společnosti.*“ Tato organizace je globální komunitou více než 200 předních světových společností prosazujících udržitelnost.

Významnou institucí v oblasti společenské odpovědnosti je **The Corporate Social Responsibility Newswire Services**, která CSR definovala takto (CSRWire, 2011): „*CSR je definováno jako integrace obchodních operací a hodnot, pomocí nichž jsou zájmy všech zainteresovaných stran (mezi které patří investoři, zákazníci, zaměstnanci, veřejnost a životní prostředí) odráženy v politikách a jednání podniků.*“ Tato instituce je real-time zdrojem sdílení zpráv a novinek zaměřujících se na CSR.

Společenskou odpovědnost firem se snažila vymezit také celá řada domácích odborníků. **Kunz** (2012, s. 12) definuje CSR takto: „*CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti.*“

Marková (2011, s. 15) charakterizuje CSR takto: „*Taková činnost podniku, v rámci které se podnik chová odpovědně nad rámec právních norem, přičemž toto chování není ojedinělé, ale trvalé, je přirozenou součástí jeho strategického řízení. Strategicky odpovědné podnikání je podnikatelská strategie, která je v souladu s hlavním podnikatelským záměrem a klíčovými kompetencemi podniku.*“ Dále pak lze uvést definice **Tetřevové** (2017, s. 19): „*Společenská odpovědnost firmy představuje takové chování manažerů a dalších zaměstnanci firmy, které respektuje nejen ekonomické a technické zájmy firmy, ale i zájmy všech firemních stakeholderů,*

přičemž je realizováno dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi.“

S charakterizováním konceptu CSR se lze setkat i v českých technických normách (ČSN), konkrétně **ČSN ISO 26000** (2011). Tato norma je určena organizacím soukromého i veřejného sektoru bez ohledu na jejich velikost či lokalitu. Definiuje CSR takto (ČSN ISO 26000, 2011): *„Společenskou odpovědností se rozumí odpovědnost organizace za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí prostřednictvím transparentního etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a dobrým životním podmínkám ve společnosti, bere v úvahu očekávání zainteresovaných stran, je v souladu s příslušnou legislativou a mezinárodními standardy chování a je integrováno v rámci celé organizace a uplatňováno v jejích vztazích.“*

Jak vyplývá z výše uvedeného a z analýzy Dahlsruda (2006), v jednotlivých definicích konceptu CSR se opakuje výskyt aspektů, které tak definice dělají souladné. Jedná se především o ekonomický, sociální a environmentální aspekt, stakeholders a dobrovolnost. Pro účely této práce lze vymezit CSR jako **dobrovolný kontinuální závazek firmy chovat se při veškerých svých aktivitách odpovědně nad rámec legislativy k prostředí, ve kterém působí, a to jak sociálnímu, tak environmentálnímu, při současném naplnění ekonomických cílů, v úzkém spojení se svými stakeholdery.**

Definice samotná však nepřináší žádný popis optimálního stavu ani nedává návod, jak by měly být jednotlivé výše jmenované aspekty vůči sobě navzájem vyrovnané. Ač je tedy definování konceptu CSR jistě žádoucí z hlediska odbornosti, podniky automaticky nenaplní očekávání v oblasti společenské odpovědnosti tím, že si koncept definují. Pro podniky bude výzvou celému konceptu porozumět v kontextu svojí činnosti, implementovat ho do svých strategických plánů a kontinuálně se jím řídit i v nepříznivých dobách.

Významné milníky ve vývoji CSR

Významnou osobností ve vývoji ideje konceptu společenské odpovědnosti firem byl Andrew Carnegie, původem skotský průmyslník a spoluzakladatel ocelářské společnosti. Během svého života vytvořil ocelářské impérium Carnegie Steel Company, které prodal společnosti J. P. Morgan a po odchodu do důchodu se věnoval filantropii. Carnegie zastával názor, že úspěšní a bohatí mají morální povinnost se o plody své práce podělit s ostatními. To lze považovat za určitý projev společenské odpovědnosti. Touto dobou také začala vzrůstat

kritika současného systému výroby, pracovních podmínek, dětské práce apod. Počátek vývoje CSR tak lze datovat do 19. století (Nasaw, 2008).

Jak již však bylo uvedeno výše, za otce CSR je považován Howard R. Bowen. Tento americký ekonom roku 1953 publikoval knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, v níž položil základy modernímu pojetí konceptu CSR. Vytvořil základ, na němž mohli stavět jak akademici, tak manažeři a vlastníci podniků, a zahrnout tak CSR do strategického plánování a manažerského rozhodování.

Roku 1971 Výbor pro ekonomický rozvoj (Committee for Economic Development), americká nezisková instituce, představila koncept společenské úmluvy mezi podniky a společnostmi. Tato úmluva tak přiblížila myšlenku povinnosti firem přispívat k potřebám společnosti. V 80. letech pak koncept CSR začalo implementovat do svých strategií více a více firem, a to především ve Spojených státech amerických (USA), které byly hospodářskou velmocí a inovátorem v oblasti řízení firem (Thomas Publishing Company, 2019).

V roce 1993 vyzval prezident Evropské komise Delors podnikovou sféru k účasti na řešení vybraných problémů. Reakcí na tuto výzvu se stala *European Business Declaration against Social Exclusion*, vydána v roce 1995. Předcházení sociálnímu vyloučení se zavázaly společnosti a instituce jako zamezení plýtvání s lidskými zdroji a zvyšování tak finanční zátěže (Kašparová a Kunz, 2013).

V roce 2000 byla Evropskou radou přijata Lisabonská strategie. V tomto dokumentu byla zakotvena oblast CSR jako jedna ze strategií jak dosáhnout cíle, který si Smlouva stanovila. Tím byl učinit z Evropské unie „*nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností*“ (BusinessINFO.cz, 2003).“ Následující rok byla Evropskou komisí vydána Zelená kniha o CSR, ve které byl koncept CSR Evropskou unií prvně definován.

Známa pyramida CSR byla roku 1991 představena v článku časopisu *Business Horizons* Archie B. Carrollem (1991). Jeho práce rozpracovávala oblasti, které Carroll považoval při implementaci CSR za klíčové.

Roku 2006 byla založena nová instituce *European Alliance for CSR*, jejíž činnost byla formulována ve druhém Sdělení Evropské komise týkajícího se CSR. Tato instituce však byla podniky a jinými institucemi kritizována za respektování dobrovolnosti CSR a zmíněné podniky se začaly sdružovat v *European Coalition for Corporate Justice*. V roce 2010 Strategie Evropa 2020 nahradila Lisabonskou strategii. Ta má za cíl „*dosažení hospodářského růstu, jenž*

bude založen na principech znalostní ekonomiky, bude udržitelný a bude podporovat začleňování – a to jak sociální, tak územní (Evropská komise, 2010).“

Kořeny CSR na českém území je možné nalézt již v počátcích 19. století. Významnou osobností byl moravský šlechtic a podnikatel Hugo F. Salm. Tento mecenáš vědy a umění byl významným buditelem a vlastencem, který podporoval ušlechtilé myšlenky. Další osobností, kterou lze v této souvislosti zmínit, je Jindřich Waldes, český podnikatel, který mimo jiné věnoval pozornost vzdělávání svých zaměstnanců a založil pro ně podpůrný fond. Významnou osobností byl také Josef Hlávka, český architekt, stavitel, mecenáš vědy a umění, jenž založil Nadaci Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových (Kunz, 2011; Srpová, Kunz a Mísař, 2011).

Za nejznámější osobnost té doby, jež je spojována s konceptem CSR, je považován Tomáš Baťa. Tento československý podnikatel založil obuvnické impérium, zároveň výrazně přispěl k rozvoji města Zlín a celého regionu. Mezi principy odpovědného podnikání začleněných do podnikových procesů patří např. úcta k zaměstnancům, dodržování právních a etických norem, vážnost k úřadům, respekt vůči obchodnímu partnerovi a ochrana životního prostředí. Některé z CSR aktivit Baťovy firmy jsou tyto (Kunz, 2011; Srpová, Kunz a Mísař, 2011):

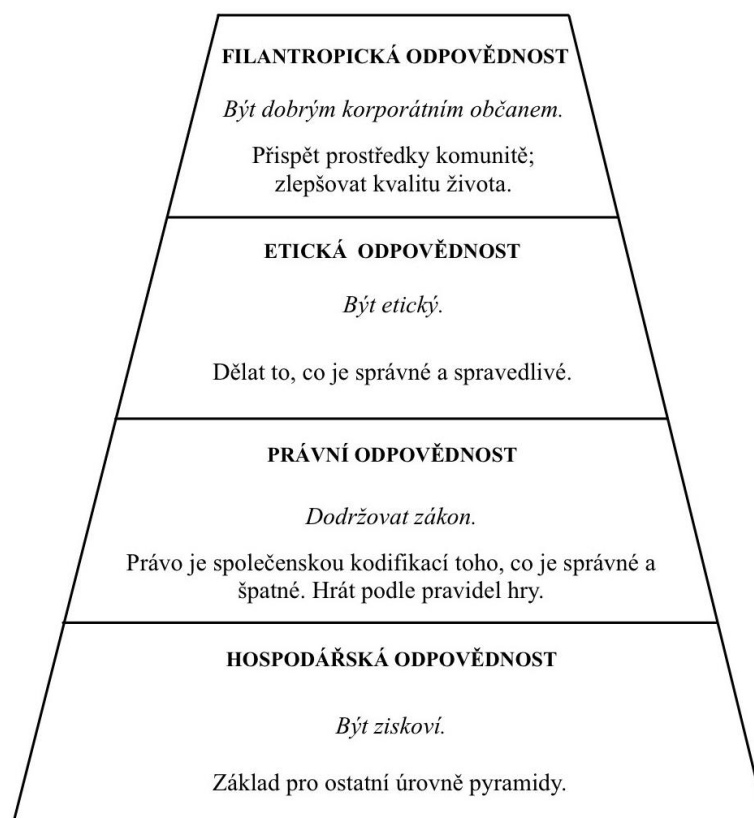
- uplatňování přístupu „Náš zákazník, náš pán.“,
- důraz na budování a řízení vztahů se zákazníky,
- jednání s dodavateli – splatnost faktur do jednoho týdne, transparentnost,
- boj proti korupci,
- podpora výchovy a vzdělávání spolupracovníků,
- podpora vysoké provázanosti mezi pracovním a osobním životem spolupracovníků,
- vytvoření tzv. Baťova podpůrného fondu,
- podpora a řešení bytové otázky spolupracovníků,
- velká pozornost byla věnována bezpečnosti práce,
- fungování závodní mateřské školky,
- zřízení Baťovy nemocnice a Sociálně zdravotnického ústavu,
- podpora regionu,
- šetrné hospodaření s materiálem,

- továrny byly vystavěny tak, aby pracovníci byli co nejméně vystaveni škodlivinám vznikajícím během výrobního procesu.

1.2 Oblasti CSR a stakeholderi v pojetí CSR

U jednotlivých výše jmenovaných aktivit si lze povšimnout, že je lze seskupit do oblastí, kterých se dotýkají. Jsou jimi oblast **ekonomická**, **sociální** a **environmentální**. Tyto tři oblasti jsou v odborné literatuře označovány jako tři pilíře CSR, v angličtině také tzv. Triple Bottom Line (trojí zodpovědnost) nebo také 3P („profit, people, planet“). Odborníci jednotlivé pilíře označují mnohdy různě, avšak jejich podstata zůstává neměnná. Někteří autoři pak základní tři pilíře rozšiřují o další.

Jak bylo uvedeno dříve, Carroll (1979) vymezil čtyři oblasti CSR, což znázorňuje obrázek 1. Carroll však upozadňuje environmentální a sociální společenskou odpovědnost a sem spadající aktivity zahrnuje do jiných oblastí odpovědnosti. Dále bývá jeho pyramida kritizována z důvodu zahrnutí právní odpovědnosti do CSR komponent. Kunz (2012) odůvodňuje tuto kritiku dobrovolností CSR, jedná se o aktivitu nad rámec legislativy. Steinerová a Makovski (2008) uvádí také čtyři komponenty CSR: trh (ekonomický pilíř), pracovní prostředí (sociální pilíř ve vztahu k zaměstnancům), místní komunita (sociální pilíř ve vztahu k veřejnosti) a životní prostředí (environmentální pilíř). Tetřevová (2011) pak uvádí komponent pět: ekonomická odpovědnost, sociální odpovědnost, environmentální odpovědnost, etická odpovědnost a filantropická odpovědnost.



Obrázek 1: Pyramida CSR podle Carrola

Zdroj: upraveno podle Carroll, 1991, s. 42

1.2.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř konceptu CSR se zaměřuje na ekonomický rozměr tohoto konceptu, tedy na rozvoj a prosperitu podniku. Primárním cílem podniku je dosahování zisku, dlouhodobá prosperita a udržitelný hospodářský růst. Do ekonomického pilíře se tak řadí aktivity a postupy, které jsou vyvíjeny podnikem za účelem dosažení ekonomického zisku, vytvoření hodnoty pro své stakeholdery a celkové prosperitě podniku. Podniky se v rámci ekonomického pilíře snaží docílit rovnováhy mezi finančním výkonem a společenskými hodnotami.

Jak již bylo zmíněno výše, Friedmanův (1970) postoj k CSR nemusí být vnímán příliš pozitivně. Podle něj je jediným cílem zodpovědnosti v podnikání maximalizovat zisk a tím tak uspokojovat své stakeholdery, a to v rámci „pravidel hry“. Tato myšlenka má své zastánce i odpůrce. Mezi argumenty odpůrců patří například to, že společensky odpovědný podnik přitahuje zákazníky, nenastává u něj problém při hledání a udržení pracovní síly a jeho postavení při vyjednávání s investory a veřejným sektorem je lepší, což pak vede k vyšší ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Naopak jako zastánce Friedmanovy myšlenky lze uvést např. McGuira a kol. (1988), který uvádí, že náklady vynaložené na CSR aktivity mohou podnik znevýhodnit. Je vhodné dodat, že prosperita a dosažení zisku následně

umožní podniku financovat ostatní společensky odpovědné aktivity. Z tohoto důvodu je ekonomický pilíř CSR uveden jako první, lze ho chápat jako základ pro ostatní pilíře. Aktivity v této oblasti odpovědnosti lze zastřešit cílem dosahovat zisk, a to následně umožní podniku vynakládat zdroje také v rámci ostatních pilířů CSR.

Do ekonomického pilíře CSR lze podle Kunze (2012) zařadit např.:

- chování ke svým stakeholderům,
- transparentnost a věrohodnost organizací,
- způsob řízení a správy podniku,
- etické chování a vyhýbání se korupci,
- respektování ochrany duševního vlastnictví,
- respektování pravidel čestného konkurenčního boje a
- inovace a udržitelnost.

Podle Tetřevové (2017) lze do tohoto pilíře zařadit např. utužování vztahů se svými stakeholdery, používání principů dobrého řízení, produkce kvalitních a bezpečných výrobků, implementace inovací a zajištění udržitelnosti produktů.

Z výše jmenovaného lze odvodit, že klíčovými prvky ekonomické oblasti CSR jsou vztahy se stakeholdery, dodržování zákonných a etických standardů a inovační prostředí v podniku. Podnik profituje z dobrých dlouhodobých vztahů se zákazníky. Z hlediska řízení vztahů se zákazníky pro něj má význam především celoživotní hodnota zákazníka. Tu lze měřit ukazatelem Customer Lifetime Value. V této oblasti podnik se podnik zaměřuje jak na sledování finančních přínosů, tak i např. na podporu zdraví a bezpečnost zákazníků, respekt k zákazníkovo soukromí, zpětnou vazbu, transparentnost a odpovědnost na konci životnosti produktu (Lošťáková, 2008; Tetřevová, 2017).

Součástí ekonomického pilíře CSR je budování a posilování vztahů nejen mezi podniky a zákazníky, ale i s vlastníky a investory. Z důvodu např. nespokojenosti s ekonomickou výkonností podniku mohou vlastníci zasáhnout do jeho činnosti. Taktéž mohou značně destabilizovat ekonomickou situaci podniku i investoři či věřitelé. Z tohoto důvodu má vedení podniku možnost využít nástroje, jako jsou krizová komunikace, pravidelné informování a posilování důvěry. V rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů užívá podnik zásady dodržování spravedlivé hospodářské soutěže, respektuje práva duševního vlastnictví, podporuje

společenskou odpovědnost v hodnototvorném řetězci a aplikuje principů dobrého řízení podniku (Tetřevová, 2017).

V rámci dodržování zákonných a etických standardů může podnik využít opatření, kterými podpoří bezpečnost produktů. Těmi jsou např. používání zdravotně nezávadných materiálů, testování bezpečnosti produktu během jeho užívání, poskytnutí instrukcí zákazníkům, jak produkt bezpečně používat, monitoring stížností a reklamací apod. Podniky by měly provozovat všechny své aktivity v souladu s platnými právními předpisy a dodržovat etické normy a hodnoty. To zahrnuje např. i transparentní finanční řízení, dodržování pravidel konkurence, boj proti korupci či jiné již výše zmíněné aktivity. Dodržování zákonných a etických standardů přispívá k vytváření důvěryhodného a udržitelného podnikatelského prostředí (Tetřevová, 2017).

Nezanedbatelnou součástí ekonomického pilíře je také tvorba a zavádění inovací a zajištění udržitelnosti produktů. Management inovací s ohledem na společenskou odpovědnost si klade za cíl vyvíjet produkty, které jsou eticky, sociálně a environmentálně odpovědné a také udržitelné. S tím souvisí myšlenka udržitelné výroby a udržitelné spotřeby (Tetřevová, 2017).

Jedním z hlavních aspektů ekonomického pilíře CSR je také tvorba pracovních míst. Tím podniky přispívají k vyšší zaměstnanosti. Důležitou součástí je také zajištění rovných příležitostí při výběru zaměstnanců. Dalším důležitým aspektem je poskytování důstojných pracovních podmínek, odpovídající mzdy za vykonanou práci a možností osobního a profesního rozvoje pro zaměstnance.

Důležitým přínosem aktivit ekonomické odpovědnosti podniku je dosahování dlouhodobého zisku, což mu umožňuje vynakládat zdroje na další společensky odpovědné aktivity, aniž by byla ohrožena jeho dlouhodobá existence. Mezi další konkrétní přínosy lze zařadit zvýšenou konkurenceschopnost, lepší vztahy se zákazníky, posílení image a značky či společenský rozvoj. Podniky, které vytvářejí nová pracovní místa, starají se o rozvoj svých zaměstnanců a zaměřují se na podporu místní ekonomiky, vytvářejí základ pro svůj růst a stabilitu a zajišťují si lepší vztahy se zákazníky, dodavateli a ostatními stakeholdery. Investice do inovací, vzdělávání svých zaměstnanců a technologického pokroku mohou vést ke zlepšování kvality, zvyšování efektivity výroby a vývoji nových produktů. To tak může zlepšovat pozici podniku na trhu a přinášet mu dlouhodobou konkurenční výhodu.

1.2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř se zabývá aktivitami, jež souvisí se zaměstnanci podniku, pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Podle Pavlíka a Bělčíka (2010) má tato oblast CSR pozitivní vliv na motivaci a kreativitu zaměstnanců, což následně ovlivňuje jejich pracovní produktivitu. Kunz (2012) uvádí, že spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou klíčovým bodem k úspěchu podniku. Jak tedy může podnik docílit této spokojenosti a motivace svých zaměstnanců? Výše jmenovaní tuzemští odborníci na koncept CSR se společně s Kašparovou a Kunzem (2013) či Zadražilovou (2011) shodují, že hlavní aktivity, které může podnik učinit, jsou zajištění ochrany zdraví zaměstnanců a jejich bezpečnosti, vzdělávání zaměstnanců a možnost profesního růstu a zprostředkovávání rovných příležitostí při náboru a výběru zaměstnanců.

Pojmem zajištění ochrany zdraví a bezpečnosti při práci se rozumí dodržování zákonných ustanovení, protiúrazová prevence a prevence nemocí z povolání. Stále častěji je možné se setkat s tím, že se do této oblasti začleňují také postupy a možnosti vytváření optimálních pracovních podmínek, jež vedou k vyššímu uspokojení z práce. Tím se zvyšuje motivace, kvalita a efektivita práce, kvalita života a také dochází k zachování pracovních schopností do vyššího věku. Jednou z konkrétních aktivit sociálního pilíře CSR je např. uspořádání pracoviště tak, aby umožňovalo co nejefektivnější odvedení práce, splňovalo bezpečnostní podmínky a odpovídalo hygienickým požadavkům. Důraz je kladen na identifikaci rizik, školení zaměstnanců, používání ochranných pomůcek, řízení nebezpečných látek či pravidelnou kontrolu pracovního prostředí. To vše i nad rámec požadavků daných zákonem (Kunz, 2012; Malý, 2009).

Podpora rozvoje zaměstnanců a jejich profesního růstu je důležitým aspektem sociálního pilíře CSR, který reflektuje zájem podniku o jeho zaměstnance jako klíčový zdroj. Z výše uvedeného vyplývá, že tento pilíř společenské odpovědnosti se zaměřuje nejen na zaměstnance a pracovní podmínky, ale i na sociální angažovanost podniku, respektování práv a etiky a sociální odpovědnost vůči zákazníkům.

Je zjevné, že se některé tyto aspekty prolínají s ostatními pilíři společenské odpovědnosti a vzájemně spolu souvisejí. Konkrétní příklady aspektů sociálního pilíře uvádí např. také Kunz (2012):

- vytváření podmínek, kde zaměstnanci mohou sladit osobní a pracovní život,
- rozvoj lidského kapitálu,

- zaměstnanecká politika,
- outplacement,
- respektování principu rovných pracovních příležitostí,
- boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování,
- humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce,
- ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky,
- zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima,
- respektování a dodržování lidských práv na pracovišti,
- sociální monitorování a reportování
- vyhodnocování budoucích sociálních dopadů firemních rozhodnutí a řízení rizik,
- zákaz dětské práce a
- zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva.

Kromě toho, že podniky zaměřující se na sociální pilíř společenské odpovědnosti vytvářejí spravedlivé a příznivé pracovní prostředí, zvyšují také spokojenost svých zaměstnanců, snižují jejich fluktuaci a zvyšují loajalitu, zlepšují týmovou dynamiku a stimulují inovaci a kreativitu. V návaznosti na to se může zvyšovat motivace a výkonnost zaměstnanců. Podniky mají také lepší postavení na trhu práce a zlepšuje se jim image a pověst jako dobrého zaměstnavatele. Zlepšuje se také jejich důvěryhodnost a reputace, což může pozitivně ovlivnit vztahy se zákazníky, investory a dalšími stakeholdery (Kunz, 2012).

Ve vztahu ke svému okolí může sociální odpovědnost podniku přispět k rozvoji udržitelného podnikání a vytváření pozitivního dopadu na místní komunitu. Podniky se mohou angažovat v charitativních aktivitách, dobrovolnických programech, mohou podporovat místní organizace a iniciativy. To pak pomáhá posílit vztahy s komunitou, zlepšit životní podmínky a přispět k udržitelnému rozvoji. Konkrétní přínosy se však mohou lišit podle odvětví, velikosti podniku a jiných skutečností. Lze však pozorovat pozitivní asociaci mezi sociálně odpovědnými podniky a jejich vnímání společností.

1.2.3 Environmentální pilíř

Environmentální pilíř se zabývá odpovědností podniku vůči přírodě a životnímu prostředí. Problémem odpovědnosti podniku k životnímu prostředí je, jak uvádí Tetřevová (2017), jeho

poněkud abstraktní vnímání. Jelikož jsou u předchozích dvou pilířů jasně definovány vztahy mezi podnikem a jeho stakeholdery, lze tak vůči nim vymezit důvody, nástroje a také přínosy těchto odpovědností, jež dané pilíře zahrnují. Odpovědnost vůči životnímu prostředí však nemá přímé působení na lidské bytosti, a tak lze obtížně aplikovat tradiční odpovědné chování. Z důvodu zvyšujících se nároků na podniky v oblasti environmentální odpovědnosti v posledních desetiletích v návaznosti na nadměrnou produkci a následně nadměrnou spotřebu a vznik odpadů jsou však podniky nuceny tyto otázky řešit.

Názory odborníků na téma odpovědnosti vůči životnímu prostředí jsou různorodé. Bowie (2013) tvrdí, že tato odpovědnost podniku by neměla přesahovat rámec dodržování legislativy. Odlišný názor projevil například Hoffman (1991), který považuje životní prostředí za samostatnou hodnotu, jež by neměla být omezována na úkor růstu bohatství a blahobytu. Podniky by se tedy měly vyhýbat aktivitám, které by mohly životní prostředí jakkoliv poškodit a měly by se věnovat jeho ochraně.

Motivy environmentální odpovědnosti podniku určil Mazurkiewicz (2004) jako přenesené. Jsou jimi motivy ekonomické, sociální a politické. Ekonomický motiv představuje vliv environmentální odpovědnosti na reputaci a image podniku. Posilování image může mít zásadní vliv na zlepšování konkurenceschopnosti podniku a mimo jiné také pozitivní vliv na risk management podniku (Tetřevová, 2017).

Sociálním motivem jsou snahy podniku vyhovět požadavkům komunit, neziskových organizací a obecně prospěšných organizací. To je předpokladem pro bezproblémovou koexistenci podniku s těmito subjekty. Podniky často vytvářejí jedinečné a experimentální řešení problémů v rámci environmentálních opatření, což vede ke vzniku a rozvoji inovací (Mazurkiewicz, 2004; Tetřevová, 2017).

Politický motiv je především snaha o zlepšování vztahů s vládou a jinými politickými uskupeními. Vláda a tato uskupení mohou ovlivňovat fungování podniku a z toho důvodu je v zájmu podniku s těmito subjekty udržovat a posilovat dobré vztahy. To lze např. dodržováním právních norem souvisejících se životním prostředím a dalších regulačních nástrojů. Dále také ochotou spolupracovat či otevřeností (Mazurkiewicz, 2004; Tetřevová, 2017).

Konkrétní příklady společenské environmentální odpovědnosti uvádí Kunz (2012):

- omezování negativních dopadů na životní prostředí,
- vytvoření ekologické politiky podniku,

- environmentální management, soulad s environmentálními standardy a dodržování bezpečnostních zásad,
- investice do ekologických technologií a opatření,
- monitorování vlivu činnosti podniku na životní prostředí,
- ochrana životních zdrojů a šetrné zacházení s nimi,
- odpadové hospodářství,
- zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele apod.

Podobně uvádí jednotlivé aktivity environmentální odpovědnosti Tetřevová (2017): zajištění souladu s environmentální legislativou; prosazování odpovědné vnitřní environmentální kultury podniku v oblasti úspor energií, odpadového managementu, bezpečného zacházení s rizikovými látkami a také podpory investic; prosazování odpovědných vnějších environmentálních opatření, a to podporou zachování zdrojů a přírodní rozmanitosti a prevencí a nápravou negativních podnikových činností na životní prostředí; zajištění souladu s principy udržitelného rozvoje, výroby a spotřeby a dalšími dobrovolnými standardy.

Z výše uvedeného vyplývá, že se environmentální odpovědnost podniku zaměřuje jak na dodržování zákonných požadavků daných legislativními předpisy a jinými standardy, tak na další dobrovolná opatření, která podnik přijímá. Aktivity se zaměřují na energetický a odpadový management, ekologické investice, využívání přírodních zdrojů, bezpečnost při manipulaci s rizikovými látkami, prevenci ale i aktivní nápravu negativních dopadů podnikových činností na životní prostředí a také zahrnutí odpovědnosti do dodavatelského řetězce.

Přínosy environmentální odpovědnosti jsou různé. Může se jednat o přínosy všeobecně prospěšné, jako je zdravé a diverzifikované životní prostředí, které trvale zajišťuje vhodné podmínky k životu, či přínosy pro podnik, jako jsou snižování nákladů, růst výnosů, zvyšování konkurenceschopnosti v návaznosti na zlepšující se image podniku apod. To dokládá zpráva *Developing Value* (IFC, 2002) společnosti International Financial Corporation (IFC) z roku 2002, podle které lze prokazatelně pozorovat pozitivní asociaci mezi environmentální odpovědností podniku a ekonomickými přínosy (Tetřevová, 2017).

Madu (2004) a Madsen a Ulhøi (2003) také udávají přímou souvislost environmentální odpovědnosti s realizací úspor. Jedná se o důsledek jak snížení spotřeby surovin a energií, snížení produkce odpadů, ale také snížení mzdových nákladů z důvodu nižší absence

zaměstnanců a nemocnosti. Leal, Fa a Pasola (2003) připomínají také realizaci úspor z poplatků za porušování zákonných norem a zároveň zlepšování vztahů mezi podnikem a místními komunitami, vládou či investory. Bertholt a Coulmont (2004) potvrzují, že přínosem může být kromě realizovaných úspor i např. konkurenční výhoda díky získání nových trhů.

Jak již bylo zmíněno výše, společenskou odpovědnost firem lze členit do více oblastí. Lze zmínit také etickou či filantropickou odpovědnost, kterou uvádí Tetřevová (2017). Dále také odpovědnost vůči místní komunitě a vládě, jak uvádí Kunz (2012). Obecně uznávané oblasti jsou uvedené tři pilíře CSR, jež zahrnují všechny aktivity společenské odpovědnosti, které někteří odborníci řadí do jiných oblastí. Koncept CSR je možné klasifikovat také dle uplatňování odpovědnosti, a to uvnitř nebo vně firmy. Dále lze rozlišit odpovědnost společností podle stakeholderů, ve vztahu k jakým jsou odpovědné.

1.2.4 Stakeholderi

Na začátku podkapitoly bylo uvedeno, že odborníci zabývající se konceptem CSR si pokládali otázku, ke komu má být firma odpovědná. Tyto zainteresované subjekty lze označit jako stakeholdery. Jaký je jejich význam a role v pojetí CSR? Mohou to být jednotlivci, skupiny či jiné subjekty, jež mají vliv na působení podniku anebo jsou jeho činností sami ovlivňováni, a to pozitivně či negativně, ať už přímo, či nepřímo (Kunz, 2012).

V roce 1984 vytvořil Freeman (1984) stakeholder teorii, která měla podnikům pomoci určit, na koho má podnik zacílit a vůči komu má být odpovědný. Tato teorie se dále rozvíjela rozšiřováním spektra zainteresovaných stran, a tak, jak tvrdí Tetřevová (2017), je její využití v obecné rovině problematické.

Jak uvádí Trnková (2004), v nejširším pojetí skupina stakeholderů zahrnuje zaměstnance, odbory, akcionáře, zákazníky, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, média, zájmové skupiny a mezinárodní organizace. Kunz (2012) však zmiňuje, že se názory odborníků značně liší v tom, které subjekty by měly být považovány za stakeholdery.

Obecně lze konstatovat, že stakeholdery či zainteresovanými subjekty jsou takové subjekty, které mají vliv na daný podnik či jsou podnikem a jeho činností samy ovlivněny, a které mohou být pro podnik příležitostí či hrozbou. Lze je dělit na **primární** (vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé) a **sekundární** (konkurence, vláda a veřejné instituce, média, obchodní asociace apod.). Je nutné dodat, že se za určitých okolností ze sekundárního stakeholdera může snadno stát primární a naopak, jak uvádí např. také Buchholtz a Carroll

(2012). Dalším možným členěním stakeholderů je na **interní** a **externí** (Kunz, 2012; Tetřevová, 2017).

Své stakeholdery si podniky definují z důvodu případné diferenciací přístupu k těmto jednotlivým subjektům. Odborníci se však neshodují, zda je pro podnik vhodné přístup ke svým stakeholderům diferencovat či nikoliv. Na jedné straně stojí názor, že nelze preferovat jeden subjekt před jiným, což tvrdí např. Donaldson a Preston (1995) nebo Jones a Wicks (1999). Na druhé straně se lze setkat s názorem, jenž podporuje rozdílné přístupy k jednotlivým stakeholderům. Mezi hlavní argumenty patří různá organizační, časová a finanční náročnost jednotlivých aktivit zaměřených na stakeholdery. Je tak vhodné tyto stakeholdery diferencovat a přijmout vůči nim odpovídající strategie chování podle jejich významnosti. Tento názor zastávají např. Agle, Mitchell a Sonnenfeld (1999), Carroll (1994) nebo Jawahar a McLaughlin (2001).






Jak uvádí Mitchell, Agle a Wood (1997), přístup podniků ke stakeholderům je ovlivňován třemi atributy. Těmi jsou **síla**, resp. moc, těchto stakeholderů ovlivňovat podnik, **legitimita** vztahů podniku a stakeholderů a **naléhavost** potřeb stakeholderů.

1.3 Implementace CSR

Zavádění CSR do podnikové praxe nemá jasně definovaná pravidla a je tak značně komplikované. V průběhu času však vzniklo mnoho standardů upravujících vymezení konceptu CSR a jeho zakotvení do firemních strategií. Pro podniky to znamená znepráhlednění již tak nepřehledné situace v této oblasti z důvodu nutnosti volby nejvhodnějšího standardu. Jak uvádí také Kunz (2012), podniky musí základní principy CSR zařadit do svých podnikových strategií a základních hodnot, aby se dostavil úspěch. Je podle něj nezbytná především implementace v dlouhodobém horizontu a podpora top managementu podniku.

Tuto nepřehlednou situaci se pokusil zlepšit International Institute for Sustainable Development. Ten vytvořil návod pro zavádění CSR do podnikové praxe, který však neslouží jako náhrada dříve zmiňovaných standardů, ale snaží se podnikům pomoci se v nich orientovat. Tento návod, který zobrazuje tabulka 1, je založen na známém PDCA cyklu (Plan, Do, Check, Act), který slouží ke zlepšování procesů (Hohnen, 2007).

Tabulka 1: Implementační rámec CSR

Kdy? (konceptuální fáze)	Co? (vymezení úkolu)	Jak? (kontrolní body)
Plánovat 	1. Provést hodnocení CSR	<ul style="list-style-type: none"> - sestavit vedoucí tým CSR - vypracovat pracovní definici CSR - identifikovat právní požadavky - zkontrolovat firemní dokumenty, procesy a činnosti a vnitřní kapacity - identifikovat a zapojit klíčové stakeholdery
	2. Vypracovat strategii CSR	<ul style="list-style-type: none"> - budovat podporu generálního ředitele, vrcholového vedení a zaměstnanců - zkoumat, co dělají ostatní, a zhodnotit hodnotu uznávaných nástrojů CSR - připravit matici navrhovaných CSR akcí - přijít s nápady pro jejich řízení a vytvořit pro ně obchodní případy - rozhodnout se o směru, přístupu, hranicích a oblastech zaměření
Dělat 	3. Rozvíjet závazky CSR	<ul style="list-style-type: none"> - provést kontrolu závazků CSR - vést diskuse s klíčovými stakeholdery - vytvořit pracovní skupinu pro rozvoj závazků - připravit předběžný návrh - konzultovat s dotýcnými stakeholdery
	4. Implementovat závazky CSR	<ul style="list-style-type: none"> - vyvinout integrovanou strukturu o rozhodování CSR - připravit a implementovat CSR podnikatelský plán - stanovit si měřitelné cíle a identifikovat výkonnostní měřítka - zapojit zaměstnance a ostatní, na koho se CSR závazky vztahují - navrhnout a vést školení CSR - vytvořit mechanismy pro řešení problematického chování - vytvořit plány interní a externí komunikace - zveřejnit závazky
Zkontrolovat 	5. Zajistit a podat zprávu o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> - měřit a zajišťovat výkonnost - zapojit zainteresované strany - interně a externě reportovat o výkonnosti
Zlepšit 	6. Hodnotit a zlepšovat	<ul style="list-style-type: none"> - hodnotit výkonnost - identifikovat příležitosti ke zlepšení - zapojit stakeholdery
Křížová kontrola: dokončen jeden cyklus 		- vrátit se k plánování a začít další cyklus

Zdroj: upraveno podle Hohnen, 2007, s. 19

Postup zavádění CSR představuje také Kunz (2012):

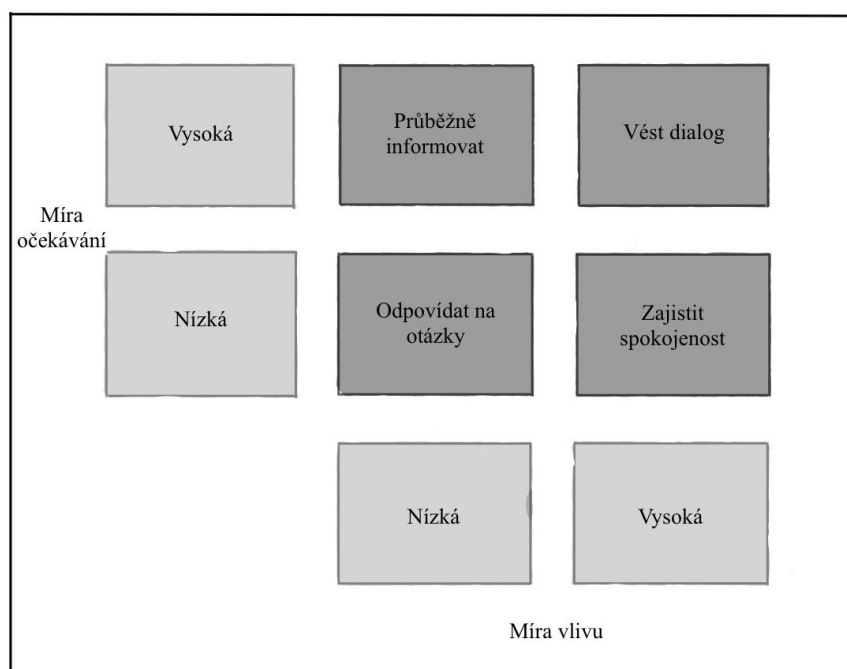
- zavázání vedení podniku k přijetí CSR,
- určení klíčových stakeholderů,
- vytvoření aktivní CSR strategie a její naplňování,
- hodnocení CSR,
- komunikace CSR.

Podle něj je podstatné věnovat velkou pozornost také přípravné fázi. V přípravné fázi implementace se podle Pavlíka a Bělčíka (2010) společnosti musí zabývat zjištěním motivačních faktorů přijetí CSR, a to jak interních, tak externích, určením očekávaných oblastí, ve kterých lze pro společnost předpokládat nejvyšší výhody z přijetí CSR, analýzou svého současného přístupu ke konceptu CSR, určením oblastí, ve kterých jsou již úspěšné, a možných hrozeb a příležitostí. Dále musí podniky v rámci přípravné fáze zjistit, jaké je mezi zaměstnanci i vedením podniku povědomí o konceptu CSR, určit klíčové stakeholdery a zjistit, zda jsou principy CSR obsaženy ve firemní misi, vizi či klíčových hodnotách.

Vedení podniku sehrává důležitou roli při implementaci CSR již při definování podnikové mise, vize a stanovení firemních hodnot. V rámci zavádění CSR musí vedení podniku zvolit vhodnou osobu, kterou pověří implementací CSR do firemní strategie. Kuldová (2011) uvádí, že takovýto CSR manažer komunikuje se stakeholdery podniku, snaží se zaměstnance nadchnout pro koncept CSR, prosazuje CSR strategii v rámci celého podniku a komunikuje se všemi odděleními podniku. Podle Kunze (2012) musí vedení podniku při zavázání se k přijetí CSR brát v potaz skutečnost, že CSR je dlouhodobou záležitostí s potřebou začlenění tohoto konceptu do firemní kultury.

Určení klíčových stakeholderů je pro podnik důležité pro správné nastavení své CSR strategie. Jednotliví stakeholdeři mají na podnik různě velký vliv a podnik na nich má různě velký zájem. K identifikaci klíčových stakeholderů a určení vhodné strategie přístupu k těmto jednotlivým zainteresovaným stranám lze použít matici stakeholderů, kterou zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Matice strategií přístupu ke klíčovým stakeholderům CSR



Zdroj: upraveno podle Steinerová a Makovski, 2008, s. 14

Pro vytvoření aktivní CSR strategie a její následné naplňování je důležité nejdříve určit klíčové oblasti, na které se podnik zaměří. Bosch-Badia a kol. (2013) uvádí ve svém článku názor M. E. Portera, který vyjádřil myšlenku, že by se podniky měly zaměřit na ty problémy v rámci CSR, které mají největší potenciál vytvořit sdílenou hodnotu současně pro firmu a pro společnost. Kunz (2012) se domnívá, že by cíle CSR strategie měly být v souladu s metodou stanovování cílů v projektovém řízení SMART. Musí tedy platit, aby cíle byly specifické (S – Specific), měřitelné (M – Measurable), akceptovatelné či dosažitelné (A – Acceptable/Achievable), realistické (R – Realistic) a určené v čase (T – Timed). Konkrétní aktivity k dosažení cílů definuje akční plán.

Pro podnik je klíčový správně nastavený systém pro monitorování, měření a vyhodnocování stavu jednotlivých oblastí CSR. K tomu lze využít normy a standardy, které jsou vhodné nejen jako pomoc při implementaci CSR, ale právě také při měření, hodnocení a reportování o CSR.

Mezi tyto iniciativy patří např. norma SA 8000, která se týká zlepšování pracovních podmínek. Ta obsahuje mimo jiné požadavky na sociální odpovědnost podniku, kterou specifikuje v devíti oblastech (Kunz, 2012): pracovní doba, odměňování, systém řízení, zdraví a bezpečnost pracovníků, diskriminace, dětská práce, nucená práce, svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání a disciplinární praktiky.

Mezi mezinárodně uznávané auditorské standardy patří také AccountAbility1000, který vznikl v roce 1999, přispívá k lepší transparentnosti a zvyšuje kvalitu reportingu CSR. Tato iniciativa zahrnuje oblasti jako (Kunz, 2012): stakeholdeři – jejich identifikace a zapojení a metody komunikace s nimi, společensky odpovědná strategii, sociální a etický audit, volba indikátorů a reportování.

Global Reporting Initiative (GRI) je mezinárodní standardizační organizace, která poskytuje světově nejpoužívanější standardy reportingu udržitelnosti. Standardy obsahují návody, co má report obsahovat, standardizované mechanismy hodnocení aktivit a také seznam základních kvalitativních a kvantitativních indikátorů (GRI, 2023).

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) je nezisková organizace založená v roce 2011, jejímž posláním je vývoj standardů udržitelnosti. Tyto standardy pomáhají firmám zveřejňovat relevantní informace pro jejich investory. Jsou dostupné pro 77 průmyslových odvětví, identifikují rizika a příležitosti související s udržitelností, které nejspíše souvisejí s peněžními toky subjektu, přístupu k financím a kapitálovými náklady v krátkém, střednědobém i dlouhém období, a zveřejňují témata a metriky, které jsou pro investory nejužitečnější (SASB, 2023).

Mezi další iniciativy lze zařadit např. směrnice Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pro multinárodní společnosti vydané již roku 1979. Tyto směrnice předkládají doporučení a pravidla, jež se týkají odpovědného chování podniků. Dále lze uvést také ISO 26000, což je dobrovolná norma pro všechny typy organizací, která předkládá návod zavádění CSR do podnikové strategie (Kunz, 2012).

K tomu, aby byla podniková CSR politika úspěšná, přispívá komunikace CSR aktivit podniku. Vysekalová a Mikeš (2009) uvádějí, že pro pozitivní vliv CSR aktivit na image podniku musí být tyto aktivity sdělovány široké veřejnosti. Podle nich je nutné se při komunikaci zaměřit především na klíčové stakeholdery. Kunz (2012) uvádí některé možné způsoby komunikace s těmito stakeholdery, a to: internetové stránky podniku, obaly a etikety na produktech, prospekty, brožury, letáky, firemní časopisy a noviny, intranety, informační tabule a nástěnky v podniku a prezentace na akcích zaměřených na konkrétní klíčové stakeholdery. Další možnosti prezentace CSR svým stakeholderům mají podniky v podobě výročních zpráv, neboli reportů. Jak Kunz (2012) uvádí, je nutné při tvorbě těchto reportů dodržovat následující zásady:

- transparentnost,
- úplnost informací,
- podstatnost,
- spolehlivost,
- neutrálnost,
- srovnatelnost,
- srozumitelnost a
- pravidelnost zveřejňování.

Steinerová a Makovski (2008) pak uvádějí tematické bloky, které by neměly být v reportech opomenuty:

- firemní souvislosti,
- řízení společenské odpovědnosti,
- výkonnost podniku a
- postup tvorby reportu.

2 CSR A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Tato kapitola vymezuje základní pojmy v oblasti konkurenceschopnosti a inovací. V poslední části pak rozebírá možný vliv implementace CSR v podnicích na jejich konkurenceschopnost.

2.1 Vymezení konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost je možné definovat z pohledu obecné ekonomické teorie, managementu či z marketingového hlediska. Kožená (2007) charakterizuje konkurenceschopnost jako schopnost podniku získat konkurenční výhodu v tržním prostředí snížením nákladů, nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů. Jedná se o takovou kombinaci výrobních faktorů, která má za cíl dosažení konkurenční výhody. Nezbytností je sledování a vyhodnocování vnitřních a vnějších aspektů konkurenceschopnosti ve vzájemných souvislostech a realizace požadavků budoucích zákazníků.

Veber (2016) konkurenceschopnost charakterizuje jako schopnost podniku prosazovat se v určitém odvětví v porovnání se svými konkurenty (aktivní pojetí konkurenceschopnosti) či schopnost podniku vzdorovat svým konkurentům (pasivní pojetí konkurenceschopnosti). Konkurenceschopnost lze posuzovat v čase, klíčové však bude její udržení či zlepšování.

S konkurenceschopností souvisí pojem **konkurenční výhoda**. Např. Porter (1993) ji vymezil takto: „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ Je tvořena hodnotou, kterou podnik vytváří pro kupujícího, která je vyšší než náklady na její vytvoření. Hodnota je pak cena, kterou je kupující ochotný zaplatit. Dosažení vyšší hodnoty pro kupujícího je možné nabídnutím nižší ceny, než kterou nabízí konkurence, za stejnou užitnou hodnotu, nebo poskytnutím zvláštních výhod vynahrazujících vyšší cenu. Porter (1993) identifikoval dva základní typy konkurenční výhody, a to **nízké náklady** a **diferenciaci**. Podniky tak mohou přijmout některou ze třech generických strategií (Porter, 1993):

- strategie nízkých nákladů (dosažení co největších úspor a nejnižších možných nákladů),
- strategie diferenciací (snaha podniku o jedinečnost v některých aspektech, které kupující ocení),
- tzv. fokální strategie (zaměření se na úzký segment či skupinu segmentů na trhu).

Konkurenceschopnost podniku může být ovlivněna několika **faktory**, a to přímo či nepřímo. Jsou jimi např. (Mikoláš, 2005):

- užité vlastnosti výrobků,
- spolehlivost,
- pověst značky,
- podmínky financování nebo způsobu prodeje či
- faktor ceny.

Aby mohl podnik přijmout optimální strategii, musí konkurenci, konkurenceschopnost a konkurenční výhody analyzovat. K tomu může využít různé metody, mezi které patří např. PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, benchmarking, Balanced Scorecard, řízení hodnoty zákazníka, finanční analýzy, analýza hodnototvorného řetězce, BCG matice či SWOT analýza (Vochozka, 2011).

2.2 Vymezení inovací

Jak uvádí Veber (2016), inovace jsou důležitou součástí řešení hospodářského růstu. Vytvářejí základ pro nové podniky, nová pracovní místa a růst produktivity, řešení problémů s vysokými produkčními náklady a vyvolání nových potřeb. Kromě toho mohou inovace pomoci s řešením sociálních a globálních výzev. Bývají také základem konkurenceschopnosti podniků. V dnešním vyostřeném konkurenčním prostředí je tak na podniky vyvíjen tlak k jejich inovativnosti za účelem získání konkurenční výhody.

Inovace jsou chápány jako druh změn, jsou nové, účelné a prospěšné (Drucker, 1993). Jak uvádí Veber (2016), inovace jsou komplexním procesem, který zahrnuje nápad, vývoj, realizaci a komercializaci. Jedná se tedy o více než pouhou invenci, ta je nutnou součástí inovací. Základem inovace je pak kreativita, která vytváří nové nápady. Ty se však ne vždy stávají inovacemi, neboť nemusí být realizovatelné.

S jednou z prvních klasifikací inovací přišel J. A. Schumpeter, moravský rodák, který je rozlišoval na (Veber, 2016):

- nový statek, dosud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality,
- nová technologie,
- nový trh,

- nové suroviny,
- nové organizační uspořádání.

Franková (2011) uvádí, že lze inovace dělit podle originality či obsahového zaměření. Podle originality je lze rozdělit na (Pietrasiński, 1977):

- inovace napodobovací (jedná se změny, které byly vymyšleny či prakticky vyzkoušeny jinde),
- inovace originální (jedná se o realizaci nových nápadů a myšlenek).

Podle obsahového zaměření lze inovace rozdělit na (Franková, 2004):

- inovace technologické,
- inovace výrobní,
- inovace poskytovaných služeb,
- inovace organizační,
- inovace manažerské.

Cooper (1998) pak nabízí alternativní pohled na typy inovací, a to: inovace **radikální** a inovace **přírůstkové**, inovace **technologické** a inovace **administrativní**, inovace **procesní** a inovace **produktové**.

Kvalitativním aspektem inovací se zabýval F. Valenta (1969). Ten vymezil sedm řádů inovací, které později rozšířil na řádů devět. Ty pak rozdělil do tří kvalitativních skupin (Veber, 2016): racionalizační inovace, kvalitativní inovace a radikální (převratná) inovace.

Racionalizační inovace (Veber, 2016):

- 1. řád – změna kvanta, kvantitativní inovace, prosté rozšiřování produkce, výrobních kapacit, snížení počtu zaměstnanců, spotřeby materiálu atd.,
- 2. řád – intenzita, tzn. zvýšení intenzity ve využívání stávajících zdrojů, resp. jejich kapacit, cestou může být zvýšení rychlosti při realizaci operací, tvrdší norma výkonu, rychlejší takt apod.,
- 3. řád – reorganizace – jde o inovace vyvolané např. prohloubením dělby práce, rozdělením výrobních operací do menších částí, které lze realizovat s vyšší intenzitou

a hospodárností, stejně tak může jít o lepší prostorové uspořádání pracovišť, lepší manipulační toky apod.,

- 4. řád – kvalitativní adaptace – smyslem těchto inovací jsou změny v provozních podmínkách tak, aby byly lépe využity stávající instalované kapacity, cestou k tomu může být rozšíření technologičnosti konstrukce a možnost sjednocení realizace společných výrobních operací, odstraňování úzkých míst ve výrobě apod., jinými slovy jde o adaptaci výrobního zařízení, přípravků, nástrojů, materiálu tak, aby došlo k zhospodárnění, zrychlení či bezvadnosti stávajících produktů, které se nemění.

Kvalitativní inovace (Veber, 2016):

- 5. řád – nová varianta – změna jedné či několika funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu, tzn. vyšší výkon, spolehlivost, nižší spotřeba v provozních podmínkách, úpravy designu atd.,
- 6. řád – nová generace – změna všech významných funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu při zachování stávající koncepce,
- 7. řád – nový druh – změna koncepce při zachování stávajícího principu,
- 8. řád – nový rod – změna principu, na kterém je založena koncepce produktu či jiného prvku provozního organismu.

Radikální (převratná) inovace (Veber, 2016):

- 9. řád – nový kmen – nový přístup.

2.3 Vliv CSR na konkurenceschopnost podniku a inovace

Tato kapitola se zaměřuje na souvislosti mezi implementací CSR v podniku a změnou jeho konkurenceschopnosti. Věnuje se vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku z hlediska nákladů, lidských zdrojů, zákazníků, řízení rizika a reputace, finančních trhů a inovací.

Jaký vliv tedy může mít aplikace CSR v podniku na jeho konkurenceschopnost? Výše již bylo zmíněno, že Friedman (1970) na aktivity CSR nahlížel kriticky, neboť podle něj musí podnik snížit dividendy, zvýšit ceny produktů nebo snížit, případně nenavyšovat, ač by to bylo *ceteris paribus* možné, mzdy svým pracovníkům. Pohlížel tak na finanční prostředky vynaložené v rámci CSR jako na náklady. V současné době však lze hovořit o investičním pojetí vynaložení těchto finančních prostředků. V návaznosti na nejen Friedmanovu kritiku

byly prováděny četné analýzy, zda můžou být takto vynaložené finanční prostředky podniku rentabilní a zda tak podniku přináší určitou konkurenční výhodu.

Jednu takovouto analýzu představila také Evropská komise ve Zprávě o konkurenceschopnosti Evropy 2008. Podle ní má CSR pozitivní vliv na šest ukazatelů konkurenceschopnosti, a to (Evropská komise, 2009):

- strukturu nákladů,
- lidské zdroje,
- perspektivu zákazníka,
- řízení rizika a image podniku,
- finanční trhy a
- inovace.

Struktura nákladů

Vlivem CSR na náklady podniku se zabývaly četné studie. Lze jmenovat např. studii Bussarda a kol. (2005), jež potvrdila na praktickém příkladu společnosti KMPG přímou souvislost mezi implementací ekologické politiky v oblastech voda, odpad, papír, energie a přeprava a úsporou nákladů této společnosti. Stejně tak Miles a Covin (2000) tvrdí, že se investice formou CSR aktivit podniku z dlouhodobého hlediska vyplatí snížením nákladů a dosažením finančních úspor. Také Kurucz a kol. (2008) uvádí důvody implementace CSR v podniku a zmiňuje mezi nimi zisk konkurenční výhody, redukci nákladů a rizik a tvorbu reputace a legitimnosti.

Naopak Chapple a kol. (2005), který se zaměřil na náklady spojené s odstraňováním odpadů, zpochybňuje rentabilitu ekologických investic. Stejně tak již dříve zmiňovaný Friedman (1970) nevnímal finanční prostředky vynaložené na CSR aktivity podniku pozitivně ve vztahu k jeho rozpočtu. Porter a Kramer (2006) vyjádřili názor, že podniky mohou vnímat CSR jako zdroj budoucího rozvoje, inovací a příležitostí v případě, že budou důkladně analyzovat své potřeby a budoucí podnikatelský směr.

Lidské zdroje

Cohran (2007) tvrdí, že pokud podnik buduje se zaměstnanci dobré vztahy z dlouhodobého hlediska, dochází k nižší fluktuaci zaměstnanců a jejich produktivita se zvyšuje. Výzkum zabývající se souvislostí mezi CSR a lidskými zdroji provedli také Brown a Grayson (2008).

Ti se zaměřili na spojitost mezi sdílením hodnot mezi zakladateli a zaměstnanci a obchodním úspěchem podniku. Vlivu CSR na loajalitu zaměstnanců a výkonnosti podniku se věnoval také ve svém výzkumu Stojanovic a kol. (2020). Výsledky výzkumu potvrzují, že správně definovaný cíl implementace CSR v podnicích má pozitivní vliv jak na výběr vhodných CSR aktivit, tak i na překonávání bariér implementace CSR. Tyto aktivity v podnicích navíc zlepšují loajalitu zaměstnanců. Výsledky tak ukazují, že je důležité zvýšit povědomí zaměstnanců o CSR aktivitách, kterým se podnik věnuje za účelem posílení loajality svých zaměstnanců. Z jmenovaných výzkumů vyplývá, že podniky implementující CSR dosahují vyšší loajality svých zaměstnanců, ti jsou více motivovaní a produktivní a celkově více spokojení.

Perspektiva zákazníka

Pozitivního vlivu mezi CSR a schopností získávat zákazníky si ve svém průzkumu všimli Mandl a Dorr (2007). Podle nich existuje pozitivní asociace mezi spokojeností zaměstnanců a schopností podniku získávat nové zákazníky, mezi loajalitou těchto zákazníků a také image tohoto podniku. Stejný názor zastává Longo a kol. (2005). Jak ve svém článku uvádí Swaen a Vanhamme (2003), společnost Fleishman-Hillard ve svém průzkumu došla k závěru, že lidé raději nakupují od podniků, které jsou společensky odpovědné. V průzkumu bylo zjištěno, že těchto evropských zákazníků je až 80 %. Podobný závěr uvádí ve své práci také Rochlin a Christoffer (2000). Ti uvádějí výzkum Cone a Roper z roku 1999, podle něhož by dotazovaní raději dali při svých nákupech přednost produktům vztahujících se k charitativním účelům.

Řízení rizika a image podniku

CSR pozitivně ovlivňuje řízení rizika v podniku, což dokládá např. Heal (2005). Ten vidí největší výhodu CSR v minimalizaci výskytu konfliktů mezi organizacemi, společností a vnějším okolím podniku. Konkrétní druhy rizik, které CSR může ovlivňovat, identifikovali Benjamin a Orlitzky (2001). Mezi ně patří vládní regulace, nespokojenost zaměstnanců nebo poškozování životního prostředí. Toyne (2003) uvádí jako největší riziko pro podnik poškození jeho image. Z toho důvodu je nutné, aby podnik rizika řídil efektivně.

Finanční trhy

Otázkou vlivu CSR na finanční výkonnost podniku se zabývají četné studie. Obecně je těžké měřit vliv aktivit společenské odpovědnosti podniku na jeho finanční výsledky, a to z důvodu jejich nepřímého působení na tuto oblast. Orlitzky a kol. (2003) konstatuje, že CSR působí pozitivně na finanční výkonnost především dobrou reputací podniku. Stejně tak Bird a kol.

(2007) prokazuje pozitivní korelaci mezi politikou společenské odpovědnosti firmy a její tržní hodnotou. Naopak se ale objevují názory, že CSR má na finanční stránku negativní vliv. Např. Mellahi a Wood (2003) tvrdí, že dopad CSR aktivit může být nepodstatný či negativní z toho důvodu, že stakeholderi se o tyto aktivity nemusí vůbec zajímat či jimi mohou být zaskočeni. Ovšem výzkum, který provedli Pinzon, Castro a kol. (2015) na 397 malých a středních podniků v Mexiku s cílem zjistit dopad CSR na finanční situaci a konkurenceschopnost podniku, potvrdil přímou souvislost mezi zaváděním CSR a zlepšováním finančních výsledků podniků. Timbate a Park (2018) ze svého výzkumu vyvozují, že neexistuje vztah mezi CSR a růstem kurzů akcií podniků. Jejich výzkum studoval vztah mezi CSR a goodwillem podniku u 500 největších amerických firem a nebyl při něm zjištěn žádný statistický význam mezi CSR a goodwillem podniku. Podle autorů představuje CSR závazek, který slouží společnosti jako celku, což nutně nezlepšuje goodwill podniku.

Inovace

Řada studií potvrzuje pozitivní vztah mezi CSR a inovační výkonností podniku. CSR k inovacím může přispívat formou vytváření nových způsobů práce, nových produktů, služeb či procesů a nového tržního prostředí (Grayson a Hodges, 2004; Little, 2006). Pozitivní souvislost mezi inovační výkonností a CSR potvrdil také Mendibil a kol. (2007), i když vztah příčiny a následku není z výzkumu zcela jasný. Ten ve svém výzkumu analyzoval inovativní malé a střední podniky v Itálii, Španělsku a Velké Británii.

V roce 2012 Luo a Du (2012) zveřejnili výsledky svého výzkumu, které potvrdily souvislost mezi konceptem CSR a podnikovými inovacemi. Jejich výzkum z let 2004-2011 zahrnoval aktivity 128 podniků z různých průmyslových odvětví. Cílem bylo potvrdit vztah mezi angažovaností podniků v CSR projektech a počty nově uvedených produktů na trh. Z výsledků vyplývá, že společenská odpovědnost firem může zlepšovat jejich inovativnost a podniky, jež implementují CSR, mají lepší inovativní prostředí. CSR pomáhá posilovat vztahy se stakeholdery a tím podniku může poskytovat přístup k novým znalostním zdrojům k vytváření nových produktů. CSR také pomáhá podnikům aktivní sledování trhu a současně hledání nových trendů a technologií. Je vhodné podotknout, že ne všechny podniky získávají tyto výhody z konceptu CSR ve stejné míře – podniky vynakládající vyšší výdaje na vývoj a výzkum stimulují jeho účinky. Dále lze zmínit studii Bernal-Conesa a kol. (2017), která na příkladu 6 452 podniků zkoumala souvislost mezi CSR strategiemi podniků a jejich konkurenceschopností a finančními výsledky. Ze závěrů studie je patrné, že podniky, které svoje strategie zaměřují na inovace, jsou v globalizovaném prostředí více konkurenceschopné.

Ne všichni výzkumníci však potvrzují pozitivní vztah mezi CSR a inovacemi. Gallego-Alvarez a kol. (2011) zkoumala souvislosti mezi aktivitami CSR a investicemi do inovací. Bylo analyzováno 500 evropských a 500 mimoevropských firem, které v letech 2003 až 2007 investovaly do výzkumu a vývoje. Výsledky ukázaly, že vztah mezi CSR a inovacemi je negativní. Autor se domnívá, že je to způsobeno tím, že ne všechny CSR projekty vytvářejí hodnotu pro podniky a řada z nich generuje vyšší náklady. A co víc, i když se společensky odpovědné iniciativy mohou těšit pozitivnímu vnímání ze strany různých skupin stakeholderů, akcionáři je také často považují za příčinu poklesu hodnoty akcií.

Zmiňovaná Zpráva o konkurenceschopnosti Evropy 2008 (Evropská komise, 2009) uvádí, že způsoby, jakými CSR pozitivně přispívá k inovační výkonnosti podniku, jsou:

- inovování vyplývající ze zapojení stakeholderů,
- inovování na základě identifikace obchodních příležitosti vyplývajících z řešení společenských výzev a
- vytváření pracovních míst, které přispívají k inovační výkonnosti podniku.

Shrnutí vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku

V současném globálním konkurenčním prostředí je CSR považováno za součást budování konkurenční výhody (Madueño a kol., 2016). Podniky se snaží budovat svou dobrou pověst různými metodami a nástroji. Společenská angažovanost je hlavním determinantem dobré pověsti podniku, aktivem odlišujícím podnik od jeho konkurentů, a tedy zdrojem konkurenční výhody (Torugsa a kol., 2012). Jak uvádí Saeed a Arshad (2012), CSR je zdrojem konkurenční výhody tím, že v rámci podniku vytváří nehmotné zdroje, které jsou důležité pro zajištění konkurenční výhody. Tyto nehmotné zdroje jsou cenné, vzácné a těžko napodobitelné.

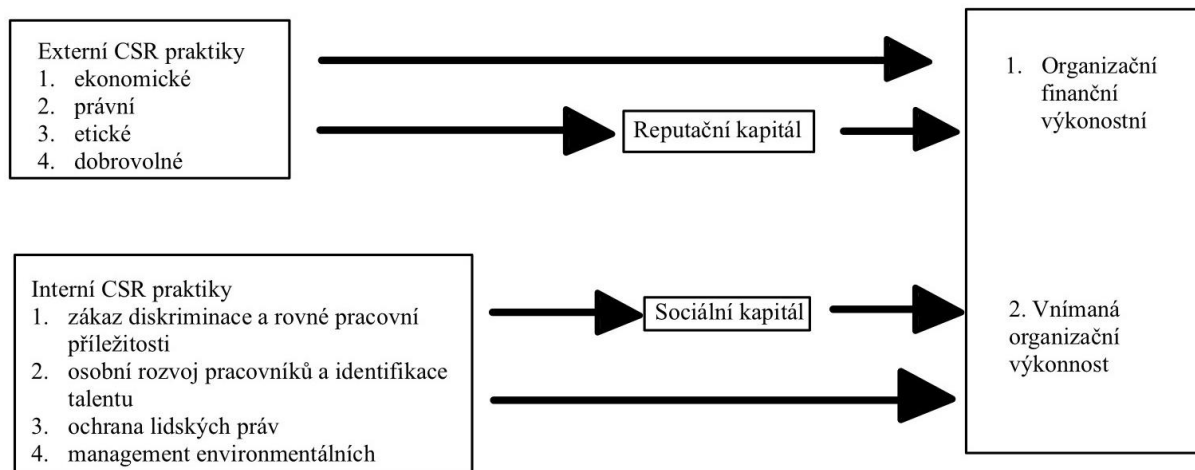
Koncept CSR je chápán jako nástroj získávání konkurenční výhody na globálním trhu, kde zákazníci, zaměstnanci i investoři přikládají velký význam mnoha faktorům kromě ekonomické hodnoty podniku. Koncept se stává silnou stránkou podniku, protože nejen cena zboží nebo služeb, ale také okolnosti, za kterých jsou vyrobeny, odlišují podnik od jeho konkurence, a tak se stávají zdrojem konkurenční výhody (Burianová a Paulík, 2014).

Zpráva o konkurenceschopnosti Evropy 2008 (Evropská komise, 2009) nachází pozitivní spojitost mezi CSR a konkurenceschopností podniku v šesti výše jmenovaných oblastech. Maráková, Wolak-Tuzimek a Tučková (2021) nacházejí pět podobných oblastí ovlivněných implementací CSR v podniku, a to image podniku, hledisko spotřebitele, marketing, aktivity

v souladu se společenským očekáváním, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Jejich analýza naznačuje, že klíčovými zdroji konkurenční výhody jsou tři faktory, a to marketing, inovace a CSR, a potvrzuje platnost výzkumné hypotézy, že implementace konceptu CSR v podniku má statisticky významný vliv na získání konkurenční výhody na trhu. Stejně tak Gallardo-Vázquez a Sanchez-Hernandez (2014) potvrzují ve své analýze 67 španělských společností pozitivní přímou souvislost mezi společenskou odpovědností podniku a jeho úspěchem v konkurenčním prostředí.

CSR aktivity humanizují firmu a odvádějí ji od zaměření pouze na zisk směrem k zájmu o všechny zainteresované strany (Maráková a kol., 2019). Mzdy samy o sobě nejsou schopny udržet dobré vztahy a sounáležitost mezi zaměstnanci a podnikem. V této souvislosti může CSR sloužit jako faktor emocionálně svazující zaměstnance k jejich firmě, což je potenciální zdroj konkurenční výhody (Zulfiqar a kol., 2019).

Protože CSR působí na různé obchodní dimenze, jako je etika, marketing a spokojenost zainteresovaných stran, byl vyvinut model interních a externích CSR aktivit, který zobrazuje obrázek 2. Saeed a Arshad (2012) poznamenávají, že tyto aktivity ovlivňují finanční výkonnost podniku a organizační efektivitu, což vede k získání konkurenční výhody.



Obrázek 2: Model interních a externích CSR aktivit

Zdroj: upraveno podle Saeed a Arshad, 2012, s. 230

Problematikou získání konkurenční výhody se zabývala i řada dalších autorů. Výzkumníci poukazují na to, že činnosti podniku mohou být vnímány jako zdroj konkurenční výhody tím, že podniky prokazují dobrou vůli při pozitivním ovlivňování potřeb společnosti a tak se následně zlepšuje jejich reputace (Vidales a Ortiz, 2014). CSR aktivity primárně zlepšují životní podmínky obyvatel pozitivním ovlivňováním životního prostředí. Ovlivňují také

spotřebitelskou poptávku a představují významnou podnikovou strategii. Dobře nastavený a implementovaný koncept CSR v podniku tedy vede ke konkurenční výhodě (Falkenberg a Brunsael, 2011).

3 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola představuje společnosti, jejichž CSR aktivity budou zkoumány. Uvádí také metodologii výzkumného šetření, která bude použita. Potravinářský průmysl byl pro zkoumání vlivu CSR na podnikové inovace vybrán z následujících důvodů (Economy-Pedia, 2023; Evropská agentura pro životní prostředí, 2022):

- **význam pro společnost** – potravinářský průmysl má přímý dopad na zdraví spotřebitelů, a to tak zvětšuje důležitost uplatňování principů CSR v potravinářských společnostech;
- **spotřebitelský tlak** – povědomí a zájem spotřebitelů o otázky společenské odpovědnosti firem se v posledních letech zvyšuje, a tak mohou zákazníci zvyšovat tlak na firmy a motivovat je k implementaci CSR do svých strategií a k inovacím;
- **etické otázky** – jak dokazují četné kauzy, potravinářský průmysl čelí různým etickým otázkám, ať už spojených s pracovními podmínkami, způsobem chovu zvířat či tvrzením firem o vlivu jejich produktů na zdraví spotřebitelů; pomocí CSR reportů tak lze zkoumat, jak firmy tyto otázky řeší;
- **environmentální dopady** – potravinářský průmysl může značně ovlivňovat životní prostředí, a to od využívání zdrojů až po produkci odpadu;
- **konkurenceschopnost** – v silném konkurenčním prostředí potravinářského průmyslu mohou být inovace a CSR klíčové pro získání důvěry zákazníků, tedy získání konkurenční výhody a zvýšení tržního podílu;
- **komplexnost dodavatelského řetězce** – firmy v potravinářském průmyslu mívají složité dodavatelské řetězce, a tak je možné rozborem CSR odhalit, jak firmy zajišťují etické a udržitelné praktiky, resp. společenskou odpovědnost v podnikání, v celém svém dodavatelském řetězci;
- **regulační tlak** – z důvodu významného vlivu na zdraví spotřebitelů je potravinářský průmysl pod dohledem vládních regulačních orgánů, a tak je možné rozborem CSR zjistit, jak se firmy přizpůsobují stávajícím pravidlům prostřednictvím inovací.

Jak dokazují řádky výše, firmy potravinářského průmyslu se musí potýkat s různorodými otázkami. CSR reporty, jež každoročně zveřejňují, mohou nabídnout vhled do toho, jak tyto otázky firmy řeší, jaké typy inovací mohou být CSR aktivitami ovlivněny a jakou potenciální konkurenční výhodu díky nim mohou firmy získat.

Deset největších firem potravinářského průmyslu

Pro rozbor v této práci bylo vybráno deset největších firem potravinářského průmyslu. Tyto firmy byly určeny podle žebříčku časopisu Forbes, což zobrazuje tabulka 3. Metodologie, kterou tento prestižní časopis používá, je následující. Nejdříve dojde k určení společností, které se kvalifikovali do zařazení na seznam. Společnosti musí splnit následující kritéria (vše v amerických dolarech) (Forbes, 2023): minimální mezní hodnota tržeb – 5,9 miliardy dolarů; minimální mezní hodnota zisků – 423 milionů dolarů, minimální mezní hodnota aktiv – 13,8 miliardy dolarů, minimální mezní tržní hodnota společnosti – 6,3 miliardy dolarů. Dále dojde k vytvoření čtyř seřazených seznamů podle jednotlivých ukazatelů. Určí se skóre každé společnosti v každém seznamu (podle pořadí) a vytvoří se složené skóre, které určí výsledné pořadí společností. Váhy všech metrik jsou stejné. Potřebná data získává časopis od společnosti FactSet Research Systems, které následně kontroluje podle jiných dostupných veřejných zdrojů. Je vhodné zmínit, že potravinou se podle Evropského parlamentu a Rady (2002) rozumí: „... látka nebo výrobek, zpracované, částečně zpracované nebo nezpracované, které jsou určeny ke konzumaci člověkem nebo u nichž lze důvodně předpokládat, že je člověk bude konzumovat.“

Tabulka 3: Deset největších společností potravinářského průmyslu

Pořadí	Název společnosti	Sídlo společnosti
1	Nestlé	Švýcarsko
2	PepsiCo	USA
3	Anheuser-Busch InBev	Belgie
4	Coca-Cola Company	USA
5	Mondelēz International	USA
6	Archer-Daniels-Midland Company	USA
7	Diageo	Velká Británie
8	Kweichow Moutai Company	Čína
9	Tyson Foods	USA
10	Danone	Francie

Zdroj: vlastní zpracování podle Forbes, 2022

Nestlé

Nestlé je švýcarská nadnárodní společnost, která se zaměřuje na výrobu potravin, nápojů a zdravotnických výrobků. Společnost založil v roce 1866 Henri Nestlé a její sídlo se nachází ve Vevey ve Švýcarsku. Společnost má přibližně 275 000 zaměstnanců, více než 2 000 značek a působí ve 187 zemích světa. Společnost se zaměřuje na výrobu jak připravených jídel, mléčných výrobků, dětských potravin a cereálií, tak i farmaceutických a oftalmologických výrobků. Od roku 2020 je společnost největší firmou rychloobrátkového zboží na světě podle čistého obratu (Nestlé, 2023b).

PepsiCo

PepsiCo je americká nadnárodní společnost sídlící ve městě Harrison ve státě New York. Tato nadnárodní společnost se zabývá výrobou potravin, občerstvením a nápoji. Společnost vznikla sloučením firem Pepsi-Cola a Frito-Lay v roce 1965. Působí ve více než 200 zemích světa a zaměstnává přes 315 000 pracovníků. Ve svém jádru je tato společnost zemědělská, vytváří více než 100 000 pracovních míst v zemědělství, což se také odráží, jak bude zmíněno později, ve výrazném zaměření CSR na zemědělství a životní prostředí. Mezi známé značky společnosti patří např. Pepsi-Cola, Mirinda, 7-UP, Mountain Dew, Lay's, Cheetos, Doritos či Quaker Oats (MACROTRENDS, 2023; PepsiCo, 2021d; PepsiCo, 2023b).

Anheuser-Busch InBev

Anheuser-Busch InBev (AB InBev) je belgická nadnárodní společnost, která se zabývá výrobou a prodejem alkoholických i nealkoholických nápojů. Společnost vznikla v roce 2008 sloučením belgické společnosti InBev a americké společnosti Anheuser-Busch. Její sídlo se nachází v Lovani v Belgii a společnost má kolem 167 000 zaměstnanců v téměř 50 zemích světa. Nejvíce se společnost zaměřuje na výrobu piva. Od roku 2020 je největším pivovarem na světě podle objemu produkce. Společnost má více než 500 značek, mezi její nejznámější značky patří např. Budweiser, Corona či Stella Artois. V rámci CSR společnost prostřednictvím svojí platformy 100+ Accelerator hledá partnery pro inovace a udržitelné podnikání (AB InBev, 2022d; AB InBev, 2023a; AB InBev, 2023c).

Coca-Cola Company

Společnost Coca-Cola Company (dále jen jako Coca-Cola) je kompletně nápojářskou americkou společností s produkty prodávanými ve více než 200 zemích světa. Její sídlo se nachází v Atlantě v USA. Zaměstnává více než 700 000 pracovníků. Společnost byla založena v roce 1892 a jejími zakladateli jsou John S. Pemberton a Asa G. Candler. Společnost je známá především svým stejnojmenným produktem Coca-Cola, který je nejprodávanějším nealkoholickým nápojem na světě. Mezi další známé značky společnosti patří např. Fanta, Sprite, Dasani, Costa Coffee, Schweppes či Del Valle (Coca-Cola Company, 2023b; Coca-Cola Company, 2023d).

Mondelēz International

Mondelēz International je americkou společností se sídlem v Chicagu v USA. Zabývá se výrobou a prodejem potravin a mezi její nejznámější značky patří např. Oreo, Milka, 7Days, Ritz, či Toblerone. Působí ve více než 150 zemích světa a zaměstnává přibližně 91 000 pracovníků. Společnost byla založena v roce 2012, její historie však sahá o více než sto let zpět v rámci jejích jednotlivých značek (Mondelēz International, 2022a; Mondelēz International, 2023a).

Archer-Daniels-Midland Company

Archer-Daniels-Midland Company (ADM) je americká nadnárodní společnost zabývající se zpracováním potravin a obchodováním s komoditami. ADM založili George Archer a John Daniels před 120 lety. Společnost se zaměřuje především na zpracování obilí, olejnin a kakaových bobů využívaných pro lidskou výživu, výrobu krmiv pro zvířata či výrobu bioplynu. ADM působí ve více než 160 zemích světa a zaměstnává přibližně 42 000 pracovníků. Společnost sídlí v Chicagu v USA (ADM, 2022; ADM, 2023e; ADM, 2023k).

Diageo

Diageo je britská nadnárodní společnost zabývající se výrobou alkoholických nápojů. Její sídlo se nachází v Londýně v Anglii. Firma vznikla v roce 1997 spojením Guinness plc a Grand Metropolitan, na čemž se podíleli Anthony Greener, Philip Yea, George Bull a John McGrath. V současnosti působí Diageo v téměř 180 zemích, zaměstnává přes 3 000 pracovníků a zahrnuje přes 200 značek. Mezi nejznámější patří Johnnie Walker, Guinness, Tanqueray, Baileys a Smirnoff (Graces Guide, 2023).

Kweichow Moutai Company

Kweichow Moutai Company je čínská společnost zabývající se výrobou lihovin, prodejem souvisejících podpůrných produktů a služeb a finančními službami. Sídlo společnosti se nachází ve městě Maotai v severní provincii Guizhou v Číně. Společnost zaměstnává téměř 39 000 pracovníků a její nejznámější produkcí je stejnojmenný likér Kweichow Moutai. Společnost v dnešní podobě byla založena v roce 1999, avšak tradice výroby zmiňovaného likéru sahá dále do minulosti. Kweichow Moutai Company je částečně vlastněna státem a v roce 2023 byla oceněna jako nejhodnotnější značka alkoholu na světě. Společnost je od roku 2001 obchodována na burze cenných papírů (Kweichow Moutai Company, 2023; Kweichow Moutai Group, 2023; Nikkei Asia, 2023).

Tyson Foods

Tyson Foods je americká nadnárodní společnost se sídlem ve Springdale v Arkansasu. Zaměřuje se na potravinářský průmysl, zejména zpracování kuřecího, vepřového a hovězího masa. Společnost byla založena v roce 1935 Johnem W. Tysonem. V roce 2022 činil počet zaměstnanců 142 000. Pod Tyson Foods spadají značky jako Jimmy Dean, Hillshire Farm, Ball Park, Wright Brand, Aidells a další (Fortune, 2023; GlobalData, 2023b).

Danone

Danone je francouzská nadnárodní potravinářská společnost, která se zaměřuje na produkci mléčných a rostlinných výrobků, vody, výživy pro kojence a malé děti a výrobky klinické výživy. Firmu založil v roce 1929 Daniel Carasso, její sídlo se nachází v Paříži ve Francii. Společnost zaměstnává přes 96 000 pracovníků v 55 zemích světa. Spadají pod ní značky jako je Activia, Fantasia, Actimel, Alpro a další. Produkty Danone se prodávají ve více než 120 zemích světa (Danone, 2023h; GlobalData, 2023a).

Metodologie výzkumného šetření

Cílem této práce je identifikace typů podnikových inovací, na které má aplikace konceptu CSR největší vliv, v desíti největších společnostech potravinářského průmyslu. Současně pak také zhodnocení, které oblasti konkurenceschopnosti se díky tomuto vlivu zlepšují.

Pro rozbor CSR aktivit vybraných společností bude použita metoda kvalitativního výzkumu, která využívá sekundární data, tedy primárně CSR reporty těchto společností, které jsou dostupné na jejich oficiálních internetových stránkách, a další informace z těchto stránek.

Jednou z nejpoužívanějších definic kvalitativního výzkumu uvedl metodolog Creswell (1998, s. 12): „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený

na různých metodologických tradicích zkoumání daného problému. Výzkumník vytváří komplexní obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ Negativní definici kvalitativního výzkumu představili metodologové Strauss a Corbin (1999), kteří za něj považují jakýkoliv výzkum nepoužívající číselné hodnoty, tedy výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod.

Informace ze zmiňovaných zdrojů byly posouzeny a identifikované inovace související s konceptem CSR byly seřazeny do tabulek v podkapitolách u jednotlivých společností. Inovace jsou v tabulce rozděleny do čtyř skupin – upraveno podle typů inovací podle Frankové (2004) – výrobní inovace a inovace služeb, technologické inovace, organizační inovace a manažerské inovace. Je možné, že některé identifikované příklady inovací spadají do dvou či více skupin inovačních typů. Každý jednotlivý příklad je však zařazen pouze do jedné ze skupin, a to podle převažujícího obsahu daného příkladu. Tímto způsobem je zamezeno duplicitnímu uvedení jednoho příkladu inovací.

Každá tabulka s příklady inovací je okomentována a jednotlivé inovace jsou tak popsány v textu. Čtvrtá kapitola v závěru obsahuje podkapitolu Zhodnocení, návrhy a doporučení, kde budou shrnuty získané informace, uvedeny výsledky analýzy a navržena doporučení vyplývající ze závěrů.

4 ANALÝZA KONCEPTU CSR V POJETÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A INOVACÍ

V této kapitole jsou uvedeny informace o angažovanosti jednotlivých společností v oblasti odpovědného podnikání a následně jmenovány příklady inovací, které byly identifikovány. Tyto příklady inovací jsou nejdříve uvedeny v tabulce, kde jsou rozděleny do jednotlivých inovačních typů, a následně jsou stručně popsány.

4.1 Nestlé

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.1.1 Iniciativy CSR společnosti Nestlé

Společnost Nestlé se v rámci CSR zaměřuje na devět hlavních oblastí – klima, snižování produkce odpadu, ochrana přírody, správa vody, lidská práva, udržitelné získávání surovin, lidé a komunity, etické obchodní praktiky a výkon a reporting (Nestlé, 2023w).

Klima, ochrana přírody a udržitelné získávání surovin

Nestlé se tématu klima v rámci své činnosti věnuje z toho důvodu, že jeho změna se stává jednou z největších výzev společnosti. Společnost si v roce 2018 stanovila cíl do roku 2030, a to snížení emisí skleníkových plynů o 50 %. Čistých nulových emisí chce pak dosáhnout do roku 2050. Pouze 5 % emisí skleníkových plynů společnosti pochází z jejích vlastních provozů. Zbytek pochází z jejího hodnotového řetězce, proto Nestlé intenzivně spolupracuje s jejími partnery v celém dodavatelském řetězci a transformuje její výrobní a balící činnosti, aby dosáhla požadovaného snížení emisí (Nestlé, 2023m).

Jednou z iniciativ, pomocí níž se Nestlé snaží dosáhnout svých cílů, je získávání 20 % jejích klíčových ingrediencí z regenerativního zemědělství, a to do roku 2030. Do roku chce toto množství zvýšit na 50 %. Dalším programem, který společnost Nestlé spustila, je program obnovy lesů. Společnost se zavázala vysadit 20 milionů stromů ročně. Další milníky, kterých se společnost snaží dosáhnout či jich už dosáhla, jsou (Nestlé, 2023m):

- žádné odlesňování v primárním dodavatelském řetězci do roku 2022,
- obměna vozového parku do roku 2022 za možnosti s nižšími emisemi,
- získávání 100 % palmového oleje z udržitelných zdrojů do roku 2023,
- využívání 100 % obnovitelné elektřiny ve všech provozovnách společnosti do roku 2025,
- 100 % obalů bude do roku 2025 recyklovatelných nebo znovupoužitelných,
- získávání 100 % kakaa a kávy z udržitelných zdrojů do roku 2025,
- snížení použití plastů v obalech o třetinu do roku 2025.

V rámci regenerativního zemědělství společnost Nestlé spustila program Farmer Connect, prostřednictvím kterého spolupracuje s více než 500 000 farmáři a 150 000 dodavateli a také s místními komunitami. Farmářům společnost také nabízí metodickou příručku regenerativního zemědělství nazvanou Nestlé Agriculture Framework, ve které je podrobněji rozvinutý koncept regenerativního zemědělství, implementační strategie apod. Farmáře společnost podporuje mimo jiné také svými programy odstraňujícími rozdíly ve finančních příjmech komunit pěstujících kakao a programech podporujících regenerativní zemědělství snižující emise a zlepšující životy farmářů. Prostřednictvím těchto programů Nestlé poskytuje farmářům školení, technickou pomoc či vysoce výnosné kávovníky, které jim pomohou přejít na regenerativní postupy pěstování kávy. Tyto postupy zahrnují např. výsadbu krycích plodin, začleňování organických hnojiv, využívání agrolesnictví a meziplodin k zachování biodiverzity a prořezávání stávajících kávovníků nebo jejich nahrazování odolnějšími a výnosnějšími odrůdami. Do regenerativního zemědělství Nestlé investuje 1,2 miliardy švýcarských franků do roku 2025 (Nestlé, 2022b; Nestlé, 2023ch; Nestlé, 2023u).

Strategie využívání obnovitelné energie ve společnosti Nestlé zahrnuje nákup elektřiny vyrobené z obnovitelných zdrojů, obměna vozového parku za nízkoemisní vozidla včetně zavádění tras vlaků na vodíkový pohon (ve Francii do roku 2025), zavádění kotlů na biomasu v jejích provozech, zavádění úsporného LED osvětlení a postupné ukončení používání škodlivých plynů při chlazení. Interní specializované skupiny Nestlé zkoumají alternativní nízkouhlíkové technologie a zdroje paliv, např. používání biopaliv namísto fosilních. V Severní Americe Nestlé významně investuje do solárních farem, které budou pokrývat téměř 50 % spotřebované elektřiny společnosti Nestlé v USA. Dále např. ve Španělsku Nestlé zavádí

průmyslová tepelná čerpadla, která nahrazují používání fosilních paliv, čímž se ušetří emise až 2 000 tun oxidu uhličitého (Nestlé, 2023c).

Zavádění značek specializovaných na rostlinné alternativy k masným výrobkům je další iniciativou Nestlé. Prostřednictvím těchto značek tak společnost nabízí rostlinné hamburgery, klobásy, tuňáka, vegetariánské pečivo či falafel a další. Vedle nových značek specializovaných na rostlinné alternativy Nestlé představuje rostlinné a veganské verze jejích oblíbených produktů jako je KitKat, Milo a Nescafé. Značka Purina PetCare od roku 2020 přešla na přísady pocházející výhradně z regenerativního zemědělství, což dále demonstruje snahu společnosti Nestlé dosáhnout nulových čistých emisí skleníkových plynů (Nestlé, 2023d).

V oblasti získávání a používání mléčných ingrediencí a produktů se Nestlé angažuje v celoodvětvovém partnerství Sustainable Dairy Partnership a v její iniciativě Dairy for You. Obě tyto iniciativy hrají zásadní roli při pokroku v získávání a vyrábění mléčných ingrediencí a produktů za účelem dosažení nulových čistých emisí skleníkových plynů. V oblasti mléka se Nestlé zaměřuje také na dobré životní podmínky zvířat (Nestlé, 2023f).

Snižování produkce odpadu

Nestlé se snaží o vytvoření cirkulačního hospodářství. Z toho důvodu pracuje na zlepšování obalů, snižování jejich používání a na zlepšování celkového systému tak, aby odpad vůbec nevznikal. Aktuálně lze recyklovat téměř 82 % obalů, které Nestlé ve svých výrobcích používá. K dosažení svých ambiciózních cílů oběhového hospodářství však např. testuje systémy opětovného použití a doplňování, rozšiřuje portfolio používaných papírových obalů a rozvíjí systémy sběru, třídění a recyklace odpadů (Nestlé, 2023s).

Společnost Nestlé pracuje v oblasti obalů na jejich vývoji prostřednictvím svého výzkumného institutu Nestlé Institute of Packaging Sciences. Tento institut byl založen v roce 2018 a sdružuje kolem 50 odborníků na obaly, kteří se věnují vývoji nové generace udržitelných obalových materiálů. Strategie Nestlé v oblasti obalů stojí na pěti pilířích – snižování používání plastů v obalových materiálech, opakovaně použitelné a znovu plnitelné systémy, navrhování nových obalových materiálů, podpora infrastruktury pomáhající usnadnit recyklaci a formování nového chování spotřebitelů, maloobchodních partnerů a dodavatelů (Nestlé, 2023n).

V oblasti hospodaření s odpady spustila společnost Nestlé iniciativy, jako např. projekt STOP na ostrově Jáva v Indonésii, kde byl vybudován zcela nový systém nakládání s odpady. Dalším významným programem je projekt sběrů odpadu „door-to-door“, tedy „od dveří

ke dveřím“ spuštěn v Malajsii. Díky tomuto projektu se podařilo do roku 2022 shromáždit přes 5 800 tun obalového odpadu, který by jinak skončil na skládce (Nestlé, 2023n).

Správa vody

V oblasti správy vody se Nestlé snaží o redukci používání vody ve všech svých činnostech, pomáhá zemědělcům zavádět udržitelné postupy a snaží se zlepšit přístup obyvatel k bezpečné pitné vodě. Svoji strategii staví na pěti bodech – úspora vody (používání úspornějších zařízení a postupů), ochrana kvality přírodních vodních zdrojů a povodí, sdílení znalostí (spolupráce s partnery společnosti v rámci různých iniciativ), přispívání komunitám (zlepšování dostupnosti pitné vody) a certifikace všech lokalit, kde Nestlé působí, podle standardu Alliance for Water Stewardship Standard (do roku 2025) (Nestlé, 2023i; Nestlé, 2023l).

Lidé a komunity, etické obchodní praktiky a výkon a reporting

V oblasti lidských práv se Nestlé zabývá tematikou nucené a dětské práce a mimo jiné také zodpovědného náboru zaměstnanců, rovnosti pohlaví, rasové rovnosti a rovnosti v příjmech. Spustila spoustu iniciativ a programů, které mají za cíl řešit otázky těchto téma. Věnuje se také školení jak managementu, tak svých pracovníků i svých dodavatelů. Příkladem mohou být již zmiňované programy odstraňující rozdíly ve finančních příjmech komunit pěstujících kakao a programy podporující regenerativní zemědělství snižující emise a zlepšující živobytí farmářů (Nestlé, 2023j).

V rámci transparentnosti je zaměstnancům Nestlé a všem dalším externím zainteresovaným stranám poskytován vyhrazený komunikační kanál – Speak Up – pro hlášení jakýchkoli problémů s nedodržováním předpisů. Každé obvinění je vyřizováno profesionálně a důvěrně. V roce 2022 kanál přijal 2 516 zpráv, z nichž 578 bylo opodstatněných. V oblasti transparentnosti také Nestlé pravidelně publikuje výkonnostní a CSR reporty podle standardů GRI a SASB (Nestlé, 2023g; Nestlé, 2023q)

4.1.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Nestlé

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti Nestlé uvádí tabulka 4. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 4: Příklady inovací ve společnosti Nestlé

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	obaly – kávová kapsle Nescafé Dolce Gusto se sníženým obsahem plastů o 13 %
	obaly – kávová kapsle Nespresso využívající 80 % recyklovaného hliníku
	obaly – kompostovatelná papírová kávová kapsle Nespresso
	obaly – láhev balených vod Vittel z ultralehkého recyklovaného plastu, 100% recyklované lepenky a starých novin
	obaly – odstranění středového kartonového dílu (DiGiorno)
	obaly – odstranění plastových odměrek (Vital Proteins)
	obaly – opakovaně použitelná láhev balených vod Vittel používající o 40 % méně plastu než běžná láhev
	obaly – používání obalů z recyklovatelného papíru (Smarties)
	obaly – přechod na papírová brčka (Nesquik, KitKat, Nescafé a další; v Brazílii Nescau, Ninho, Farinha Láctea)
	obaly – redesign balení a odstranění plastových víček (Gerber)
	obaly – udržitelný recyklovatelný papírový obal pro Maggi (Francie)
	regenerativní zemědělství – použití přísad pocházejících z regenerativního zemědělství – Purina PetCare
	rostlinná verze produktu – KitKat
	rostlinná verze produktu – Milo
	rostlinná verze produktu – Nescafé
	rostlinná verze produktu – Sensational Burger
	udržitelnost – použití kombinace hmyzího proteinu, kuřecího masa a rostlinných proteinů v krmivech pro zvířata (Purina Beyond Nature's protein)
udržitelnost – použití obilovin (zbytky z pivovarů) v krmivech pro zvířata (Purina Adventuros)	
technologické inovace	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – metoda likvidace bakterií působením tepla v uzavřených nádobách
	bezpečnost potravin – přesnější, citlivější a rychlejší testovací metody pro screening antibiotik
	energie – obměna vozového parku (elektrická vozidla)
	energie – výstavba solárních energetických farem (Dubaj)
	energie – výroba energie z bioodpadu (Švýcarsko)
	energie – zavádění kotlů na biomasu
	energie – zavádění průmyslových tepelných čerpadel nahrazujících fosilní paliva

Typ inovací	Příklady
technologické inovace	energie – zavádění úsporného LED osvětlení
	energie – zpracování kravského hnoje na biopalivo (program BIRU Biogas)
	hospodaření s vodou – podzemní zavlažování, použití senzorů vlhkosti a průtokoměrů (Španělsko)
	hospodaření s vodou – v továrnách je instalována technologie Aquassay pro monitorování vody
	hospodaření s vodou – využití vodních senzorů a technik pro úsporu vody (Pákistán, Jižní Afrika)
	nové technologie – „chytrá“ miska propojená s aplikací, která sleduje výživu domácích zvířat
	ochrana přírody – využití satelitní technologie Pléiades Neo ke sledování stavu přírody
	regenerativní zemědělství – nositelná „chytrá“ zařízení pro krávy
	regenerativní zemědělství – použití krmných doplňků pro krávy za účelem snížení produkce metanu
	regenerativní zemědělství – sušení kukuřice zabraňující její napadení škůdci a plísněmi
	regenerativní zemědělství – vysazování rostlin pro zvládání škůdců
	regenerativní zemědělství – využití červů k čištění odpadních vod
	regenerativní zemědělství – využití červů k přirozené degradaci hnoje
	regenerativní zemědělství – využívání odolnějších a výnosnějších odrůd plodin (káva Robusta)
	organizační inovace
hospodaření s odpady – projekt sběru odpadu „door-to-door“ (Malajsie)	
hospodaření s odpady – systém nakládání s odpadem STOP (Indonésie)	
obaly – doplňovací automaty Koko Krunch a Milo	
obaly – opakovaně použitelné obaly Nesquik z nerezové oceli (Německo)	
obaly – používání znovupoužitelných obalů v rámci iniciativy Loop (doplňitelné dávkovače v obchodech)	
partnerství – navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. Natural Climate Solutions Alliance, Alliance for Water Stewardship, Nadace EAT, Nadace Ellen MacArthurové	

Typ inovací	Příklady
manažerské inovace	hospodaření s vodou – školení farmářů o nejlepších zavlažovacích postupech (Vietnam)
	regenerativní zemědělství – program pro farmáře odstraňující rozdíly ve finančních příjmech
	transparentnost – linka Speak-Up

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Jak vyplývá z výše uvedeného, společnost Nestlé se věnuje CSR ve všech oblastech svého působení. Její angažovanost v odpovědném podnikání přinesla řadu partnerství. Nestlé spolupracuje jak se svými dodavateli, tak s významnými institucemi. Mezi tyto instituce patří např. Natural Climate Solutions Alliance, Alliance for Water Stewardship, Nadace EAT, Nadace Ellen MacArthurové, International Cocoa Initiative, Rainforest Alliance, Alianci pro udržitelnou potravinovou politiku, Evropská aliance pro čistou nákladní dopravu a mnoho dalších (Nestlé, 2023e; Nestlé, 2023p).

Společnost Nestlé v rámci regenerativního zemědělství spustila projekt chovu dojníc s nulovými emisemi skleníkových plynů používajících inovativních technik regenerativního zemědělství ve Švýcarsku, Jižní Africe, USA a Pákistánu. Tyto farmy jsou příkladem pro ostatní dodavatele společnosti Nestlé. Nejúspěšnější farma (v Jižní Africe) dokázala snížit velikost chovaného stáda o sto krav a přitom zvýšila dojivost o 12 %. Byly zde také zavedeny opatření na úsporu energie. V USA se na farmách zavádí vermikompostování využívající červy k přirozené degradaci hnoje s nižší produkcí metanu. Červi také pomáhají odstraňovat nečistoty z odpadních vod. Nestlé v rámci chovu krav také zkoumá použití nových krmných doplňků, nositelná zařízení pro krávy a vylepšování výživových přístupů tak, aby se snížila produkce metanu, ale nebyl negativně ovlivněn výnos mléka či jeho bezpečnost ani dobré životní podmínky zvířat (Nestlé, 2023f; Nestlé, 2023t).

Inovativním řešením v oblasti regenerativního zemědělství je zavedení technologie sušení kukuřice. K zabránění napadení kukuřice škůdci a plísněmi se používají solární sušičky kopulovitého tvaru, které lze snadno a levně postavit z místních materiálů. Nestlé také spolupracuje s pěstiteli jahod v jižním Španělsku na vysazování rostlin, které přitahují dravý hmyz a pomáhají zvládat škůdce. Tím se snižuje množství používaných chemických pesticidů. Společnost Nestlé také vyvinula nízkouhlíkovou kávu. Dvě nové odrůdy Robusty mají až o 50 % vyšší výnosy oproti standardním odrůdám. V rámci bezpečnosti potravin laboratoře Nestlé v Brazílii vyvinuly přesnější, citlivější a rychlejší testovací metody pro screening

antibiotik. V důsledku toho se odpad mléka výrazně snížil. Dalším příkladem inovací v oblasti bezpečnosti potravin může být likvidace škodlivých bakterií určitých v potravinách působením tepla na hermeticky uzavřené nádoby. Tato metoda se však ukázala jako energeticky náročná a tak se tým Nestlé v Chile spojil s výrobcem těchto zařízení a spolupracoval na energeticky účinnější a úspornější variantě. Tím se snížila spotřeba páry o více než 75 % (Nestlé, 2021b; Nestlé, 2021e; Nestlé, 2023t).

K dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050 společnost Nestlé přispívá využíváním obnovitelných zdrojů energie. Např. v továrně v Dubaji bylo instalováno 25 000 fotovoltaických panelů, a tak tato výroba nemusí nakupovat obnovitelnou elektřinu, ale sama si ji vyrábí. Na farmách Nestlé pomáhá farmářům pomocí svého programu BIRU Biogas zpracovávat kravský hnůj k vytvoření biopaliva. Díky tomuto programu došlo na vybraných farmách ke snížení spotřeby palivového dřeva o 31 % a LPG (z anglického Liquefied Petroleum Gas) o 17 %. Bylo také vytvořeno 380 nových pracovních příležitostí. Díky iniciativě v Indonésii jedna továrna společnosti Nestlé přešla z používání fosilních paliv na používání rýžových slupek jako biopalivo. Další pracoviště by na tuto metodu využívání energie mělo přejít v průběhu roku 2023. Ve Finsku byla společností Nestlé postavena elektrárna na bioplyn. Ve Švýcarsku se elektřina pro výrobu Nestlé vyrábí za použití nízkouhlíkových inovativních technologií z bioplynové stanice třetí strany, která využívá hnůj a další organický odpad (jako např. kávovou sedlinu z Nespressa) (Nestlé, 2023c; Nestlé, 2023h; Nestlé, 2023t; Nestlé, 2023v).

V zařízeních společnosti Nestlé se dbá také na sledování využití vody. V roce 2019 se začala v továrnách instalovat technologie Aquassay, která umožňuje monitorování vody od získávání ze zdroje až po její vypouštění. V reálném čase tak lze sledovat využití vody a optimalizovat tak tento proces. Využití vodu se Nestlé snaží optimalizovat také na farmách. V Pákistánu a Jižní Africe (v oblastech, kde je problémem sucho a nedostatek vody) Nestlé spolupracuje s chovatelem dobytka na implementaci použití vodních senzorů a na vývoji technik pro úsporu vody. Ve Vietnamu bylo vyškoleno několik tisíc farmářů o nejlepších zavlažovacích postupech. Na jihu Španělska Nestlé spolupracovalo s celým místním dodavatelským řetězcem na zlepšení technik využívání vody. Zahrnovalo to také instalaci nových technologií, jako je podzemní zavlažování, senzory vlhkosti a průtokoměry (Nestlé, 2023x; Nestlé, 2023z).

V oblasti snižování odpadů se společnost Nestlé soustředí mimo jiné na inovování obalů svých produktů. To zahrnuje odstraňování nepotřebných plastových víček, vrstev a filmů, snižování hmotnosti obalů či změny v jejich složení. Např. v roce 2022 společnost Nescafé

Dolce Gusto představila nové kávové kapsle se sníženým obsahem plastů o 13 %, což ušetřilo více než 2 500 tun polypropylenu. Příkladem použití nového obalového materiálu majícího menší dopad na životní prostředí může být udržitelný recyklovatelný papír k balení bujónových kostek Maggi zavedený ve Francii. Dalším příkladem může být papírová kávová kapsle od Nespresso, kterou spotřebitel může kompostovat doma. Kapsle je vyrobena z papírové buničiny s biologicky odbouratelným polymerem a nahrazuje tak plastové kapsle. Další verzi kávových kapslí společnost Nestlé představila prostřednictvím své značky Nespresso. Tato kapsle využívá 80 % recyklovaného hliníku. Dále pak značky jako Nesquik, KitKat, Nescafé a další přešly na papírová brčka. Brazílská odnož společnosti Nestlé zavedla papírová brčka také u značek Nescau, Ninho a Farinha Láctea (Nestlé, 2021f; Nestlé, 2023n; Nestlé, 2023y).

Kromě nových materiálů Nestlé testuje zavádění opakovaně použitelných či doplnitelných obalů. Např. v Německu Nestlé spolupracuje se společností Circolution, se kterou ve vybraných německých městech zavádí opakovaně použitelné obaly pro značku Nesquik z nerezové oceli. V roce 2023 Nestlé spustila službu doplňovacích automatů pro cereálie Koko Krunch a Milo. Tato iniciativa vychází z partnerství se společností Qyos. Cereálie jsou baleny v zařízeních společnosti Nestlé a v dávkovacích kazetách dodávány do prodejen. Zde si spotřebitelé mohou cereálie dávkovat přímo do vlastní nádoby (Nestlé, 2023y).

Jak již bylo zmíněno, Nestlé odstraňuje zbytečné obaly ze svých výrobků, či se je snaží alespoň zredukovat. Příkladem může být odstranění plastových víček v produktech značky dětské výživy Gerber pomocí redesignu balení. Tato změna vedla k úspoře 2 300 metrických tun plastu ročně. Značka Vital Proteins odstranila ze svých produktů plastové odměrky, čímž se ročně ušetří téměř 150 tun plastu. S touto změnou bylo nutné změnit také označení doporučeného dávkování z odměrek na lžičky. Značka mražené pizzy DiGiorno zase odstranila ze svých produktů středový kartonový díl, čímž se ušetří více než 2 000 tun kartonu ročně. Dále pak např. obaly značky Smarties byly všechny nahrazeny obaly z recyklovatelného papíru (Nestlé, 2021c; Nestlé, 2023a).

Partnerství se společností TerraCycle přineslo zapojení Nestlé do iniciativy Loop. Tato platforma nabízí bezobalové online nakupování. Produkty jsou bez zbytečného odpadu dodávány přímo do domácností a zbylé znovupoužitelné obaly jsou z domácností opět vyzvedávány. V projektu znovu doplnitelných dávkovačů v prodejnách společnost Nestlé představila také dávkovače s produkty pro domácí mazlíčky či rozpustnou kávou (Nestlé, 2020b; Nestlé, 2021g).

Stejně jako další významné potravinářské společnosti, které budou později jmenované, Nestlé pracuje na vývoji papírové láhve. Pro svoji značku minerálních vod Vittel inovovala balení a přišla s dvěma návrhy. První je láhev je vyrobená z ultratenkého plastu z recyklovaného obsahu a 100 % recyklované lepenky a starých novin. Patentovaná technologie umožňuje, aby se plastové a vláknité vrstvy spojily a vytvořily funkční, robustní láhev na vodu, kterou lze snadno používat bez obav z jejího poškození. Druhý návrh láhve je vyroben z plastu, kterého je v obalu až o 40 % méně než u běžné láhve Vittel. Láhev je flexibilní a lehká a s použitím ochranného pouzdra proti poškození láhve ji lze opakovaně používat (Nestlé, 2021d).

Nestlé si uvědomuje neudržitelný růst populace a tím zvýšenou poptávku po potravinách včetně masných a mléčných výrobků. Nestlé tak přichází s rostlinnými alternativami, které tolik nezatěžují životní prostředí. Např. hamburger Sensational Burger ze sóji má dopad na emise uhlíku přibližně o 80 % nižší než hovězí hamburger (Nestlé, 2022a).

Nestlé se ve své inovační iniciativě zaměřuje také na nejnovější technologie. V rámci ochrany přírody využívá satelitní technologie, která zvyšuje transparentnost jejich projektů znovuzalesňování. K tomu využívá satelity Pléiades Neo. Ty poskytují snímky ve vysokém rozlišení a informace o stavu vysazovaných stromů. V Nestlé také digitalizovali sledovatelnost jejich mléka při přepravě z farmy do továren pomocí nástroje zvaného Global Milk Solution. Ten zahrnuje GPS sledování a optimalizaci trasy pro zajištění transparentnosti a efektivity dopravy. V současné době také testuje nové nástroje včetně výpočtu emisí skleníkových plynů na farmu nebo litr mléka. Dále je možné jmenovat využívání QR kódů na obalech kávy ve Švédsku, které slouží k získání informací o pěstitelích kávy, době sklizně, době pražení a přepravních certifikátech. Zajímavostí je spolupráce Nestlé a NASA koncem 60. let minulého století. NASA a Nestlé spolupracovali na vývoji potravin pro astronauty. Výsledkem byly kostky vyrobené z koncentrovaných přírodních produktů s příchutěmi jahoda, arašíd, kokos a čokoláda. Tyto kostky bylo možné pozřít jedním soustem a byly tak vhodné pro konzumaci ve stavu beztlíže. Dalším produktem této spolupráce pak byla lyofilizovaná káva, kterou pili astronauti Apolla 11 (Nestlé, 2019; Nestlé, 2020a; Nestlé, 2023f; Nestlé, 2023k).

Společnost Nestlé, jak již bylo zmíněno, se zabývá také produkcí zvířecích krmiv. Ve svém úsilí nabídnout spotřebitelům produkty nezatěžující životní prostředí se zabývá vývojem krmiv pro kočky (které ve své stravě potřebují maso) s použitím udržitelných ingrediencí. Purina Beyond Nature's Protein, prodávaná ve Švýcarsku, kombinuje hmyzí proteiny, kuřecí maso a rostlinné proteiny z fazolí a prosa. V Nizozemsku se prodává krmivo Purina Adventuros,

kteřé pouŕívá obiloviny bohaté na ŕiviny, kteřé zbyly z pivovarů. V oblasti domácích mazlíčků společnost Nestlé také vyvinula chytrou misku propojenou s aplikací, kteřá majitelům zvířat pomáhá sledovat jejich výŕivu (Nestlé, 2021a).

4.2 PepsiCo

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angaŕuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angaŕovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.2.1 Iniciativy CSR společnosti PepsiCo

PepsiCo je společností, kteřá v posledních letech stále výrazněji implementuje CSR do své podnikové strategie. Příkladem může být iniciativa pep+ (PepsiCo Positive). Tuto iniciativu označil předseda představenstva a generální ředitel společnosti Ramon Laguarta jako „budoucnost společnosti“ a zásadní transformaci, kteřá směřuje k růstu společnosti a vytváření sdílené hodnoty a kteřá vede k udrŕitelnosti. Iniciativa pep+ stojí na třech pilířích – pozitivní zemědělství, pozitivní hodnotový řetězec a pozitivní volby (PepsiCo, 2023k).

Pozitivní zemědělství

Společnost PepsiCo se udrŕitelnému zemědělství věnuje na takové úrovni, ŕe pro tuto oblast zřídila specializovaný tým vedený viceprezidentem pro globální udrŕitelné zemědělství. Tento globální tým řídí programy udrŕitelného zemědělství, je součástí oddělení udrŕitelnosti a zodpovídá se Výkonnému výboru společnosti PepsiCo a Výboru pro udrŕitelnost diverzitu a veřejnou politiku správní rady společnosti (PepsiCo, 2023c).

Společnost PepsiCo oznámila v roce 2015 cíl do roku 2020, kterým bylo udrŕitelné získávání brambor, kukuřice, ovsa, palmového oleje, třtinového cukru a dalších klíčových plodin. V návaznosti na dosažený pokrok oznámila v roce 2021 své nové ambice a stanovila cíle do roku 2030 v rámci iniciativy pep+. Společnost se v rámci „pozitivního zemědělství“ zavázala k přijetí regeneračních postupů na sedmi milionech akrů půdy vyuŕívané po celém světě k pěstování jejích plodin a ingrediencí pro její produkty do roku 2030. PepsiCo odhaduje, ŕe do tohoto roku toto úsilí povede ke sníŕení emisí skleníkových plynů minimálně o 3 miliony tun. Regeneračními postupy jsou myšleny takové postupy, při kterých společnost planetě vrací

více, než kolik si odnáší. Těmito postupy buduje zdraví a úrodnost půdy, snižuje emise uhlíku či zlepšuje a chrání kvalitu vody. Odhaduje se, že do roku 2025 by mělo dojít k 15% zlepšení efektivnosti využívání vodních zdrojů. PepsiCo vybuďovala a stále pokračuje v rozšiřování globální sítě demonstračních farem, kde zemědělcům pomáhá osvojovat si zmíněné postupy a praktiky. Těchto farem bylo do konce roku 2022 celkem 89 a zapojilo se více než 3 000 farmářů, což pokrylo více než 900 000 akrů půdy (více než 3 600 km²). Společnost PepsiCo spolupracovala do konce roku 2022 s farmáři po celém světě na pěstování krycích plodin na více než 700 000 akrů půdy (více než 2 800 km²), což vedlo ke snížení emisí skleníkových plynů na farmách přibližně o 450 000 metrických tun (PepsiCo, 2023c).

Dále se společnost zavázala do roku 2030 udržitelně získávat všechny její klíčové plodiny a přísady, a to nejen z jejich přímých zdrojů, ale i od třetích stran. Také zavedla a dále posiluje udržitelnou politiku týkající se palmového oleje, která zahrnuje přísné závazky k zamezení odlesňování, ochraně rašelinišť a vyhnutí se vykořisťování původních obyvatel, pracovníků a komunit. Do roku 2030 si PepsiCo dala za cíl zlepšit živobytí více než 250 000 lidí v jejím globálním zemědělském dodavatelském řetězci a komunitách se zaměřením na posílení pozitivního postavení žen. Tohoto cíle chce dosáhnout prostřednictvím různých partnerství, včetně Agentury USA pro mezinárodní rozvoj, Meziamerické rozvojové banky, neziskové humanitární organizace CARE, Národní organizace budoucích farmářů Ameriky a Německé agentury pro mezinárodní spolupráci (PepsiCo, 2023c).

V návaznosti na udržitelné získávání zdrojů společnost PepsiCo v roce 2020 v reakci na dopady onemocnění COVID-19 úzce spolupracovala s členy globální organizace Sedex a fóra AIM-Progress na podpoře vývoje a přijetí metodiky Sedex Virtual Assessment. To umožnilo dodavatelským pracovištím, která nemohla umožnit auditorům osobní kontrolu, ověření ochrany zdraví a bezpečnosti pracovníků, dodržování lidských práv, vliv na životní prostředí apod. Ve využívání virtuálního hodnocení pokračovala společnost také v roce 2022 (PepsiCo, 2023r).

V rámci transparentnosti zřídila společnost PepsiCo prostřednictvím jejího globálního kodexu chování pro dodavatele „horkou linku“ Speak Up, kde mohou zaměstnanci, spotřebitelé, obchodní partneři či komunity podávat hlášení pro podezření na porušení kodexu společnosti. Linka je zřizovaná nezávislým dodavatelem. Na této lince je možné podávat stížnosti či pokládat dotazy, pokud si v určité situaci týkající se zmiňovaných problémů není stěžovatel (či dotazovatel) jistý postupem řešení (PepsiCo, 2023c).

Mezi další iniciativy společnosti PepsiCo patří spuštění interního investičního fondu v roce 2021. Ten slouží k motivaci místních týmů k navrhování a rozšiřování inovativních řešení, které přispívají k agendě pozitivního zemědělství. Do července 2023 bylo z tohoto fondu poskytnuto 1,8 milionu amerických dolarů. Další iniciativou společnosti PepsiCo v rámci udržitelného zemědělství je Příručka pozitivního zemědělství vydaná v roce 2022. Tato příručka je určena zemědělským dodavatelům, které provádí implementaci a měřením dopadu regeneračního zemědělství. Ve stejném roce byla zveřejněna Banka postupů regeneračního zemědělství. Tato publikace pomáhá obchodním partnerům společnosti PepsiCo prozkoumat osvědčené postupy, které pak mohou implementovat. Obsahuje 23 praktik, které mají přímý i nepřímý pozitivní vliv na pět oblastí – zdraví půdy, zdraví povodí, biodiverzitu, redukci emisí a zlepšení živobytí. V roce 2022 PepsiCo také zveřejnila Implementační rámec angažovanosti v živobytí. Ten nabízí pokyny pro programy společnosti PepsiCo a ostatní partnery dodavatelského řetězce, jak vybírat metriky a jak sledovat pokrok ve stanoveném cíli, a to zlepšení 250 000 živobytí v zemědělském dodavatelském řetězci společnosti PepsiCo. Je navržen k informování a vedení jak interních týmů PepsiCo, tak dodavatelů a jiných zainteresovaných stran spojených s programy udržitelnosti (PepsiCo, 2023c; PepsiCo, 2023f).

Cíle společnosti PepsiCo jsou podporovány souborem zásad, z nichž mnohé společnost očekává, že budou dodržovat i její dodavatelé. Patří mezi ně např. (PepsiCo, 2023c):

- globální politika udržitelného zemědělství,
- globální kodex chování dodavatelů,
- globální politika lidských práv,
- globální politika týkající se dobrých životních podmínek zvířat,
- globální zásady proti úplatkářství apod.

Mnohé z těchto zásad jsou založeny na mezinárodních úmluvách včetně Všeobecné deklarace lidských práv či Mezinárodního paktu o občanských a politických právech OSN.

Kvůli složitosti dodavatelského řetězce využívá PepsiCo pro jeho kontrolu strategická partnerství. Mezi tato partnerství patří např. spolupráce s Archer Daniels Midland (americká nadnárodní společnost zabývající se zpracováním potravin a obchodem s komoditami), které započalo v roce 2022. Jeho cílem je snížit uhlíkovou stopu rozšířením regeneračních postupů (zmiňovaných dříve) až na dva miliony akrů (více než 8 000 km²) napříč sdílenými dodavatelskými řetězci obou firem. Partnerství těchto dvou společností podpoří zemědělce

na středozápadě USA a má potenciál eliminovat více než 1,4 milionu metrických tun emisí skleníkových plynů (PepsiCo, 2023c).

V rámci dosažení svého cíle ve zvýšení účinnosti využívání vody na farmách společnost PepsiCo v roce 2022 oznámila partnerství se společností N-Drip. To by mělo přispět zavést do roku 2025 technologii vysoce účinného zavlažování na ploše 25 000 akrů (více než 1 000 km²). Mezi další partnerství lze mimo jiné zařadit to s iniciativou AgMission, Mezinárodním centrem pro tropické zemědělství, společností AgroScout či Nadací pro výzkum potravin a zemědělství. V rámci těchto partnerství se společnost PepsiCo zaměřuje na navrhování a zavádění řešení pro komplexní výzvy, stejně tak na společné investování s klíčovými stranami, a to za účelem maximalizace dopadu iniciativ společnosti, které zvyšují odolnost potravinového systému a jeho dlouhodobou udržitelnost. (PepsiCo, 2023c; PepsiCo, 2023j)

PepsiCo se zavázala plnit stanovené cíle v oblasti pozitivního zemědělství, ač předpokládá, že bude narážet na systémové překážky související s kulturními normami, sociopolitickým rozvratem, nedostatkem infrastruktury a v některých případech i nedostatkem dobře zavedených právních systémů. Očekává také, že smrtící konflikt na Ukrajině bude mít za následek další narušení jejího dodavatelského řetězce ve východní Evropě (PepsiCo, 2023c).

Pozitivní hodnotový řetězec

Společnost PepsiCo získává více než 30 zemědělských plodin a přísad od jejich farmářů a dodavatelů z celého světa. Z těchto plodin a ingrediencí se vyrábí produkty ve více než 1 000 závodech, včetně 291 závodů vlastněných společností PepsiCo. Produkty jsou baleny a přepravovány přibližně 2,1 miliardy km po celém světě prostřednictvím jak vozového parku ve vlastnictví společnosti PepsiCo, tak externích poskytovatelů přepravy. PepsiCo se tak snaží, aby každá fáze jejího hodnotového řetězce byla cirkulárnější a inkluzivnější a aby pomohla urychlit systémové změny, o kterých věří, že jsou potřebné k řešení významných globálních problémů (PepsiCo, 2023i).

PepsiCo si stanovila cíl do roku 2040 dosáhnout nulových čistých emisí v jejím hodnotovém řetězci. Do roku 2020 se jí v porovnání s výchozím stavem (rok 2015) podařilo snížit emise v hodnotovém řetězci o více než 40 %. Cíle se společnost snaží dosáhnout dekarbonizací v operacích v hodnotovém řetězci, čemuž jí dopomáhají investice mimo jiné do regeneračního zemědělství. V roce 2022 PepsiCo dokončila druhou emisi zelených dluhopisů v hodnotě 1,25 miliardy amerických dolarů. Společnost tak investuje do udržitelné výroby energie pomocí

solárních panelů a dalších prostředků, ekologičtějších budov, modernizace prodejních a chladících zařízení a rozšiřování čistší dopravy (elektrická vozidla). Cílem společnosti je dosáhnout využívání 100 % obnovitelné elektřiny ve všech jejích provozech a do roku 2040 ve všech jejích franšízových provozech a provozech třetích stran (PepsiCo, 2023i).

PepsiCo uzavřela partnerství se společností Schneider Electric, se kterou společně spustily projekt pep+ REnew. Jedná se o vzdělávací projekt určený k urychlení zavádění obnovitelné elektřiny v dodavatelském řetězci PepsiCo (PepsiCo, 2022e).

PepsiCo se také angažuje v technologiích úpravy vody, které ji pomohou dosáhnout stanoveného cíle – 100 % „čisté“ vody do roku 2030. Společnost by tak měla místním povodím doplňovat 100 % vody, kterou spotřebuje. PepsiCo tak pokračuje v rozšiřování partnerství a interních iniciativ, jako je např. program ReCon (Resource Conversation), jehož prostřednictvím spolupracují závody PepsiCo po celém světě na identifikaci a sdílení osvědčených postupů v provozní efektivitě využívání vody (PepsiCo, 2023i).

Společnost PepsiCo si klade za cíl vytvořit oběhové hospodářství pro obaly. Pro tento cíl vytvořila třídištnou strategii zahrnující přepracování obalů tak, aby využívaly nové obnovitelné materiály spolu s formáty s nízkým nebo žádným balením, snížení množství obalů, které používá, a podporu recyklace a oběhového hospodářství pro recyklované materiály. V rámci vývoje obalů PepsiCo spoluzaložila skupinu Composting Consortium, kterou spravuje investiční společnost Closed Loop Partners a jejímž cílem je definovat nejlepší postupy napříč hodnotovým řetězcem kompostovatelných obalů, testovat různé technologie kompostování a identifikovat příznivé faktory, které podporují rozvoj tohoto odvětví. PepsiCo také investovala do iniciativy Circular Services, jejímž cílem je vybudovat recyklační zařízení, která americkým městům umožní upustit od nákladné praxe ukládání odpadu na skládky. Společnost PepsiCo také investovala mimo jiné do systému zálohování obalů v Rumunsku, od kterého očekává zvýšení míry recyklace (PepsiCo, 2023h; PepsiCo, 2023i).

Kromě investic do recyklace PepsiCo podnikla kroky k odlehčení lahví, snížení tloušťky filmu, minimalizaci obalových materiálů, začlenění recyklovaného obsahu a materiálů na biologické bázi a přechodu od plastů k alternativním materiálům, jako je papír. V roce 2022 byla uzavřena smlouva se společností Eastman o dodávkách recyklovaného PET, který by byl jinak uložen na skládce. Z tohoto materiálu se pak budou vyrábět nové láhve (PepsiCo, 2023i).

V rámci udržitelného designu produktu a balení spustila v roce 2018 společnost PepsiCo svůj program Sustainable from the Start („Udržitelný od začátku“). Tento program se zabývá alternativními přísadami, lepším balením a udržitelnějšími technologiemi a distribucí. Od spuštění

programu bylo posouzeno více než 1 000 projektů výzkumných a vývojových týmů na 70 trzích po celém světě. V roce 2021 týmy společnosti PepsiCo posoudily více než 450 projektů, včetně uvedení nových produktů na trh, změn balení a přeformulování produktů (PepsiCo, 2023q).

Společnost PepsiCo se v rámci pilíře pozitivní hodnotový řetězec věnuje také svým zaměstnancům. Je zřizovatelem programů jako PEP U Degreed, PepsiCo University a myeducation. To jsou programy s odlišnými přístupy k budování pracovních dovedností. PEP U Degreed je online samoobslužná platforma spuštěná v roce 2020, která využívá umělou inteligenci (AI – z angl. Artificial Intelligence) a strojové učení k navrhování personalizovaných výukových zdrojů. Myeducation byl spuštěn v roce 2022. Nabízí přístup k více než 100 flexibilním vzdělávacím programům od různých škol a univerzit, přičemž pro zaměstnance PepsiCo zůstává bezplatný (PepsiCo, 2023i).

PepsiCo se věnuje ve svých aktivitách také rasové rovnosti. Svým zaměstnancům nabízí šestiměsíční program Breakthrough Organizational Leadership Development, který slouží k rozvoji vůdčích schopností černošských a hispánských vedoucích pracovníků. Od roku 2020 platforma Juntos Creemos podporuje malé podniky vlastněné Hispánci po celých Spojených státech. Restaurace vlastněné černošským obyvatelstvem podporuje program Dig In. V roce 2021 zahájila společnost stipendijní program na podporu 4 000 černošských a hispánských studentů. V roce 2022 byl stipendijní program rozšířen pro studenty navštěvující komunitní vysoké školy ve 20 městech USA (PepsiCo, 2023i).

Do roku 2025 si PepsiCo dala za cíl mít 50 % žen v manažerských pozicích. Tomuto cíli dopomáhá program Transformational Leadership Program, který ženám pomáhá prosadit se v manažerských pozicích společnosti (PepsiCo, 2023i).

Pozitivní volby

Jak tvrdí společnost PepsiCo, její ikonické značky za miliardy dolarů amerických každý den inspirují lidi k tomu, aby se rozhodovali lépe pro ně i pro planetu. PepsiCo pracuje na snižování obsahu přidaných cukrů v nápojích a sodíku a nasycených tuků v potravinách a nabízí tak produktové portfolio s různými přísadami jako jsou luštěniny, rostlinné bílkoviny a celozrnné výrobky. Společnost PepsiCo se také snaží umožnit jejím spotřebitelům činit informovanější rozhodnutí. Jejím cílem je vybavit je jednoduchými a jasnými informacemi na obalech a hledat způsoby transparentního značením. Přehodnocuje také obaly, aby snížila její uhlíkovou stopu a minimalizovala odpad. Tuto iniciativu PepsiCo rozvíjí v předchozím pilíři (PepsiCo, 2023i).

Nasyčené mastné kyseliny se přirozeně vyskytují v mnoha potravinách. Současná směrnice Světové zdravotnické organizace doporučuje, aby energetický příjem osoby na den z nasycených tuků nepřekračoval více než 10 % celkového energetického příjmu. Společnost PepsiCo si tak stanovila cíl, aby do roku 2025 alespoň tři čtvrtiny objemu prodejů jejího celosvětového portfolia výrobků nepřesáhly 1,1 gramu nasycených tuků na 100 kalorií. Tento cíl společnost splnila již v roce 2021. Tomuto a jemu podobným cílům společnosti se věnuje její výzkumný a vývojový tým. Společnost PepsiCo si je vědoma, že aktuální konflikt na Ukrajině vede ke globálnímu nedostatku zdravějších olejů a pokračuje tak ve snaze v hledání řešení, jak zachovat nutriční složení jejích potravin (PepsiCo, 2023n).

Dále si společnost stanovila cíl do roku 2025, aby alespoň tři čtvrtiny objemu prodejů jejího celosvětového portfolia výrobků nepřesáhly 1,3 miligramu sodíku na kalorií. Do konce roku 2022 se společnosti podařilo tohoto cíle dosáhnout u 86 % globálního objemu prodejů jejích potravin (na 23 jejích největších světových trzích to činí 68 % objemu prodejů) (PepsiCo, 2023o).

V rámci snižování obsahu cukrů společnost PepsiCo od roku 2016 změnila recepturu svých produktů jako 7UP, Mountain Dew a Mirinda a podařilo se jí snížit obsah cukru v rozmezí od 30 do 50 %. Společnost také pokračuje v rozšiřování své značky SodaStream, což také přispívá ke agendě snižování cukru a udržitelného balení. PepsiCo se zaměřuje na rozšiřování nových příchutí svých nápojů jako Pepsi Zero Sugar/MAX, 7UP Zero a Lipton Zero. Příkladem rozšiřování produktového portfolia o alternativy s lepšími nutričními údaji může být spuštění výroby nápojů Bubly v roce 2018 (PepsiCo, 2023p).

PepsiCo se také zavázala omezit průmyslově vyráběné transmastné kyseliny v jejích potravinách. Jejím cílem je, aby do konce roku 2023 nepřekročil objem transmastných tuků 2 gramy na 100 gramů tuků/olejů na produkt a postupně tento tuk vyřadit z nabídky úplně. To se společnosti povedlo do roku 2018, od kdy tento typ tuku ve svých výrobcích již nepoužívá. Nahradila jej oleji kukuřičnými, řepkovými a slunečnicovými (PepsiCo, 2023s).

4.2.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti PepsiCo

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti PepsiCo uvádí tabulka 5. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 5: Příklady inovací ve společnosti PepsiCo

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – nové příchutě stávajících produktů se sníženým či žádným obsahem cukru (7UP Zero)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – nové příchutě stávajících produktů se sníženým či žádným obsahem cukru (Lipton Zero)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – nové příchutě stávajících produktů se sníženým či žádným obsahem cukru (Pepsi Zero Sugar)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – omezení průmyslově vyráběných transmastných kyselin ve všech produktech (od roku 2018 se nepoužívá)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – snížení obsahu cukru v rozmezí od 30 do 50 % (7UP)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – snížení obsahu cukru v rozmezí od 30 do 50 % (Mirinda)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – snížení obsahu cukru v rozmezí od 30 do 50 % (Mountain Dew)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – uvedení značky nápojů Bubly, které mají lepší nutriční údaje než ostatní nápoje společnosti
	partnerství – navázání partnerství se společností Beyond Meat, což má za cíl přinést nové rostlinné alternativy produktů
technologické inovace	energie – modernizace prodejních a chladících zařízení, investice do ekologičtějších budov
	energie – obměna vozového parku (elektrická vozidla)
	energie – obměna vozového parku (traktory se zvedacími nápravami)
	energie – systém využívající odporový ohřivač k přeměně elektřiny na teplo, systém akumulace tepla a přenos tepla k cirkulaci oleje, který pohání fritézy (Nizozemsko)
	energie – systém zachycování výparů z vaření ohřívající vodní okruh využívajícího k vytápění domů (Belgie)
	energie – výstavba solárních panelů
	energie – využití kuchyňského oleje jako palivo pro kamiony
	energie – zavedení systému Geo Box nahrazujícího tradiční doručovací vozy s regály
	hospodaření s odpady – projekt, v rámci něhož se z organického odpadu jako bramborových slupek a kalu z čističky odpadních vod vyrábí bioplyn a hnojivo (Čína, Portugalsko)
	hospodaření s odpady – využití automatizované diagnostiky

Typ inovací	Příklady
technologické inovace	hospodaření s odpady – využití zbylých bramborových slupek k přeměně na nízkouhlíkové hnojivo (Leicester, Velká Británie)
	hospodaření s vodou – systém recyklace vody a zefektivněný proces vaření kukuřice a mytí brambor umožňující nulovou spotřebu vody (Funza, Kolumbie a Ciudad, Mexiko)
	hospodaření s vodou – systém recyklace vody, filtrace a reverzní osmózy umožňující nulovou spotřebu vody (Vallejo, Mexiko City)
	hospodaření s vodou – systém zachytávání a recyklace vody umožňující vytvoření cirkulárního vodního systému (Itu, Brazílie)
	hospodaření s vodou – využití bakterií k čištění odpadních vod ve spolupráci s Aquacycl
	hospodaření s vodou – zavlažovací systém N-Drip (Indie, Vietnam, USA)
	hospodaření s vodou – zefektivněný proces vaření bramborových lupínků (Kalkata, Indie)
	nové technologie – „chytrá“ láhev Gatorade Smart Gx Bottle s patentovanou technologií chytrého uzávěru shromažďující údaje o hydrataci
	obaly – recyklovatelná láhev vyrobená z obnovitelné dřevité buničiny
	ochrana přírody – využití systému RADD ke sledování stavu přírody
	regenerativní zemědělství – nový postup likvidace zbytků rostlin, ze kterých se vytváří biouhel zlepšující zdraví půdy
regenerativní zemědělství – úspěšné sekvenování a sestavení genomu ovsa, což může přinést odolnější a produktivnější semena	
organizační inovace	energie – obměna vozového parku (nákup vozidel s větším nákladním prostorem a optimalizace využití tohoto prostoru)
	energie – optimalizace distribučních tras, která podporuje úsporu paliva
	hospodaření s odpady – budování recyklačních zařízení (USA)
	hospodaření s vodou – program ReCon umožňující sdílení osvědčených postupů mezi závody PepsiCo
	nové technologie – využití AI v různých procesech společnosti (od plánování výsadby brambor po predikci prodejů nebo predikci mechanických poruch ve výrobě či marketingovým aktivitám)
	obaly – program Sustainable from the Start, v rámci něhož bylo posouzeno již více než 1000 inovačních projektů
	obaly – systém zálohování obalů (Rumunsko)
	obaly – využití PET, který by jinak skončil na skládce, na výrobu recyklovaných láhví (spolupráce s Eastman)

Typ inovací	Příklady
organizační inovace	partnerství – navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. Agentura USA pro mezinárodní rozvoj, nezisková organizace CARE, N-Drip, AgroScout, Eastman, ImpacX, ...
	transparentnost – metodika Sedex Virtual Assessment k virtuálním auditům
manažerské inovace	regenerativní zemědělství – Banka postupů regenerativního zemědělství
	regenerativní zemědělství – Implementační rámec angažovanosti v živobytí
	regenerativní zemědělství – Příručka pozitivního zemědělství
	regenerativní zemědělství – spuštění interního investičního fondu na podporu inovací v regenerativním zemědělství
	transparentnost – linka Speak-Up
	zaměstnanci – program Breakthrough Organizational Leadership Development k rozvoji vůdčích schopností černošských a hispánských manažerů
	zaměstnanci – program myeducation nabízející flexibilní vzdělávací programy zapojených škol a univerzit
	zaměstnanci – program Pep U Degreeed k budování pracovních dovedností s použitím AI
	zaměstnanci – program PepsiCo University k budování pracovních dovedností
zaměstnanci – Transformational Leadership Program pomáhající ženám prosadit se v manažerských pozicích	

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Jak vyplývá z výše uvedeného, společnost PepsiCo se věnuje oblasti odpovědného podnikání vcelku intenzivně. A jaké má tedy toto úsilí výsledky? PepsiCo navázala spoustu partnerství s různými institucemi, se kterými spolupracuje při řešení otázek týkajících se CSR. Stanovila si cíle, které jí pomohou stát se odpovědnější firmou, a zavázala se k jejich plnění. Spustila spoustu iniciativ, díky kterým by těchto cílů měla dosáhnout.

Jelikož je PepsiCo ve své podstatě zemědělskou společností, její úsilí odpovědného podniká se nejvíce reflektuje právě v této oblasti jejích činností. V rámci ochrany lesů, resp. zamezení odlesňování, se PepsiCo připojila k dalším významným kupcům palmového oleje a společně podpořili a financovali veřejně dostupný systém sledování lesů založený na radaru známý jako RADD (Radar Alerts for Detecting Deforestation). Tento systém sleduje ze satelitu prostřednictvím radaru stav přírody, tedy zda nedochází ke zbytečnému kácení lesů. To vše v reálném čase. Lze tak velmi rychle reagovat na neetické chování dodavatelů palmového oleje.

Do tohoto systému se zapojily společnosti jako je Nestlé, Cargill, Mondelēz International, Bunge a další. Systém dokáže detekovat odlesňování o několik týdnů dříve než optické systémy (PepsiCo, 2023ch).

Snaha o ochranu vodních zdrojů přinesla spolupráci společnosti PepsiCo s izraelskou společností N-Drip. Tato spolupráce má pomoci zavést farmářům po celém světě technologii, která mění účinnost vody na 10 000 hektarech půdy, a to do roku 2025. Tento vysoce účinný zavlažovací systém je poháněn gravitací a využívá výhody vysokotlakého kapkového zavlažování, které snižuje spotřebu vody. Má nízkou spotřebu energie a provozní a údržbové náklady, díky tomu je tak dostupnější. S použitím tohoto systému se také snižuje potřeba drahých hnojiv. Po úspěšné implementaci v Indii, Vietnamu a USA společnost zaznamenala lepší výnosy plodin a až o 50 % nižší spotřebu vody (PepsiCo, 2022c).

V rámci ochrany snižování spotřeby vody zavedla společnost PepsiCo inovativní technologii úpravy vody v zařízení Vallejo v Mexiko City. Zde bylo dosaženo nulové spotřeby sladké vody po více než 200 dní, čímž byl vytvořen první cirkulární vodní systém společnosti. Instalací technologie recyklace vody, včetně systému filtrace a reverzní osmózy, procesů vaření s nízkým obsahem vody a zachycování dešťové vody a úpravy a opětovného použití zpracované vody z jiných okolních společností ve spádových oblastech zařízení, zvýšilo zařízení Vallejo svoji účinnost využití vody o 85 % (ve srovnání se základní úrovní z roku 2015 (PepsiCo, 2022a, PepsiCo, 2023i).

Podobný projekt byl implementován v zařízení Funza v Kolumbii. V této oblasti s častými a vydatnými srážkami byl instalován systém zachytu dešťové vody a její následné odvádění do místní čistíčky vody. V roce 2020 bylo spotřebováno 2,03 litru na kilogram vyrobených potravin a v roce 2021 to činilo 1,04 litru. Toho bylo možné dosáhnout díky novému způsobu vaření kukuřice a mytí brambor. V roce 2022 však již byla spotřeba vody díky novému systému nulová, a to více než 260 dní. Stejný systém byl implementován také v zařízení Ciudad Obregón v Mexiku. Čtvrtou provozovnou, kde vytvořený cirkulární vodní systém, je zařízení Itu v Brazílii. Zde bylo dosaženo úspěchu tím, že byla voda sbírána ze sousedních rostlin a upravována pro její opětovné použití (PepsiCo, 2023e).

Výzkumný a vývojový tým PepsiCo navrhl metodu, jak získat zpět více než 50 % vody použité během procesu vaření bramborových lupínků. Brambory obsahují 80 % vody a při jejich smažení se tato voda uvolňuje jako pára. Nový inovativní proces tuto páru zachycuje, kondenzuje a čistí. Tuto vodu lze poté znovu použít k mytí dalších brambor a v dalších procesech v daném závodě, jako je klimatizace a chlazení. Tato technologie byla

implementována v zařízení PepsiCo v Kalkatě v Indii a společnost ji plánuje do roku 2030 zavést v téměř 30 dalších oblastech. První výsledky ukazují, že proces může ušetřit přibližně 60 milionů litrů vody ročně v každé vybraném zařízení (PepsiCo, 2022d).

Partnerství s technologickým startupem Aquacycl přineslo úsilí společnosti PepsiCo o snížení a lepší řízení emisí odpadních vod v jejích nápojových závodech. Společně se společností Aquacycl využívá k čištění odpadních vod přírodní bakterie ke zmírnění nežádoucích sloučenin v odpadní vodě a k jejímu přirozenému čištění (PepsiCo, 2023g).

V rámci hospodaření s odpady společnost PepsiCo využívá automatizovanou diagnostiku. Řada řídicích panelů poskytuje přehled o odpadu, vizualizuje trendy v této oblasti a dokáže provádět benchmarking s ostatními úspěšnými provozovny. V této oblasti se PepsiCo angažuje také vydáním dokumentů E2E Waste Playbooks, které poskytují rámec pro hodnocení výkonnosti v oblasti hospodaření s odpady a poskytuje příležitosti k úsporám v celém hodnotovém řetězci. Aby nevznikal zbytečný odpad, využívá PepsiCo efektivní řízení zásob, stejně jako se snaží snížit výrobní odpad optimalizací výrobních procesů. Ke snižování odpadu se PepsiCo snaží přispět vývojem bio obalů, které jsou vyrobeny ze 100 % udržitelných a obnovitelných zdrojů. Svým přispěním ve výzkumném konsorciu NaturALL Bottle Alliance se snaží přispět k vývoji 100 % recyklovatelného PET (polyethylentereftalátového) plastu. Příkladem snižování produkce odpadu a jeho využití může být zařízení v Leicesteru ve Spojeném království, kde byl zaveden program na přeměnu zbylých bramborových slupek z výroby Walkers Crisps na nízkouhlíkové hnojivo, které využívají farmy pěstující brambory. Na tomto projektu spolupracuje PepsiCo se společností CCM Technologies (Bioenergy Insight, 2021; PepsiCo, 2023g; PepsiCo, 2023t).

Ke snižování odpadu a udržitelnějším obalům může přispět spolupráce PepsiCo a společnosti Pulpex Limited při dalším vývoji první recyklovatelné láhve na světě, původně vyvinuté společnostmi Diageo a Pilot Life. Tato láhev je vyrobena z obnovitelné dřevité buničiny. Po tom, co se směs míchá, tvaruje a suší je láhev ošetřena tenkým nátěrem na vodní bázi, který nijak nebrání recyklaci. Výhodou této láhve je také možnost tisku přímo na ni a není tak nutný další materiál na etikety apod. (PepsiCo, 2020; PepsiCo, 2021e).

Zlepšení zdraví půdy a snížení znečišťování ovzduší bylo docíleno technikou, kterou PepsiCo zavedla v Indii. Zde na farmách využívali praxi pálení zbytků rostlin. PepsiCo navrhla postup, jak z těchto zbytků vytvořit biouhel, který slouží ke zlepšování zdraví půdy a není tak nutné je pálit, čímž se emise skleníkových plynů snižují až o 70 % (PepsiCo, 2022b).

V rámci dekarbonizace společnost PepsiCo obměňuje svůj vozový park za elektrická vozidla. Představila také traktory se zvedacími nápravami, které zvedají či zatahují druhou nápravu podle hmotnosti nákladu, což vede ke snížení valivého odporu, snížení opotřebení pneumatik a brzd. Společnost také zakoupila vozidla s větším nákladním prostorem, které optimalizují využití tohoto prostoru a dochází tak ke snižování ujetých kilometrů. PepsiCo investuje do technologií pro úsporu energie a pokročilých aerodynamických zařízení, používá pneumatiky s nízkým valivým odporem, snižuje hmotnost a zlepšuje účinnost hnacího ústrojí v jejím novém vybavení. V rámci optimalizace dodávek PepsiCo zavedla systém Geo Box, který nahrazuje tradiční doručovací vozy s regály a nahrazuje je přívěsy, které jsou předem naložené ve skladu. Věnuje se také efektivnějšímu trasování, které podporuje úsporu paliva. Ve svých vozidlech využívá řadu asistentů ke zvýšení bezpečnosti a efektivity přepravy (PepsiCo, 2023d).

Příkladem dekarbonizace je závod Frito-Lay v Kalifornii, který dosáhl 91% snížení emisí skleníkových plynů z provozu vozového parku. V tomto zařízení se mimo jiné využívá 100 % brambor z udržitelných zdrojů (PepsiCo, 2023d).

Jako náhradu nafty se společnosti PepsiCo podařilo využít použitý kuchyňský olej v některých jejich kamionech. Toto využití oleje má až o 80 % nižší emise skleníkových plynů na každý ujetý kilometr ve srovnání s konvenční naftou (PepsiCo, 2023m).

Využití alternativních zdrojů energie PepsiCo zkoumá také v oblasti bioplynu. V Číně spustila projekt, kde se organický odpad jako bramborové slupky a kal z čistírny odpadních vod převádí do anaerobní nádrže, kde se anaerobní digescí vyrábí bioplyn. Ten se poté používá k výrobě elektřiny (používanou v dané výrobně a k pohonu pecí) a zbytky lze využít jako organické hnojivo na bramborových farmách. Stejný způsob využití organického odpadu se také nachází ve výrobně Carregado v Portugalsku (PepsiCo, 2023a; PepsiCo, 2023m).

Inovativní způsob využití zbytkového tepla při výrobě bramborových lupínků aplikovala společnost PepsiCo ve Veurne v Belgii. Pomocí kondenzátoru se zachycují výpary z vaření a ohřívá se vodní okruh z 50 °C až na 80 °C. Odtud se ohřátá voda dopravuje do domů ve čtvrti Suikerpark, kde proudí systémem ústředního vytápění do radiátorů a kohoutků teplé vody. Projekt je schopný vytápět celkem 500 domů s využitím čisté, udržitelné energie s potenciálem rozšíření až na 2 000 domů včetně místní nemocnice (PepsiCo, 2021c).

Efektivní využití tepla bylo také zavedeno ve výrobně v Nizozemsku. Zde byl zaveden systém, který využívá elektrický odporový ohříváč k přeměně elektřiny na teplo, systém

akumulace tepla a přenos tepla k cirkulaci oleje, který pohání fritézy. Emise by se měly snížit s využitím této technologie až o polovinu (Reuters, 2022).

V roce 2020 se společnosti PepsiCo podařilo sekvenovat a sestavit úplný genom ovsa ve spolupráci se společností Corteva Adriscience. Pochopení genomu ovsa znamená, že je nyní možné vytvořit odolnější a produktivnější semena, která lze pěstovat udržitelněji (PepsiCo, 2021b).

Ve společnosti PepsiCo se AI stala důležitým nástrojem. Je to základní součást digitální transformace PepsiCo, protože společnost staví na svých digitálních zdrojích, počínaje nejlepší dobou pro sázení brambor až po předpovídání, kolik pytlíků Lay's je potřeba dodávat do jednotlivých prodejen. Příkladem práce s AI ve společnosti PepsiCo může být její kampaň s Lionelem Messim, kdy byly AI na základě pětiminutového videa zmapovány jeho obličejové rysy a vytvořen program, ve kterém Lionel Messi vytvořený AI sděloval fanouškům personalizované zprávy, a to až v 10 jazycích. V mnoha závodech Frito-Lay zase tato technologie monitoruje data na strojích, aby předpověděla jakékoliv mechanické poruchy dříve, než k nim vůbec dojde. AI také PepsiCo pomohla analyzovat trh a přivést na něj nové produkty, po kterých byla aktuálně poptávka (PepsiCo, 2021a).

V oblasti technologií představila PepsiCo ve spolupráci se společností ImpacX chytrou láhev Gatorade Smart Gx Bottle. Díky patentované technologii chytrého uzávěru přeměňuje klasické láhve na chytré, které shromažďují údaje o hydrataci. Láhev lze spárovat s aplikací (PepsiCo, 2023g).

Mezi další pozitivní vliv CSR lze zařadit např. budování solárních a větrných elektráren, čímž dochází k pokroku i v této oblasti. Rostoucí poptávka spotřebitelů po rostlinných bílkovinách přinesla spolupráci PepsiCo a společnosti Beyond Meat. To má za cíl vyvíjet, vyrábět a uvádět na trh nové rostlinné občerstvení (PepsiCo, 2023m).

4.3 Anheuser-Busch InBev

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.3.1 Iniciativy CSR společnosti AB InBev

Společnost AB InBev se v oblasti CSR zaměřuje jak na otázky klimatu, vodního hospodářství, udržitelného zemědělství, balení, etiky a transparentnosti podnikání, diverzitu a rovnost, tak na zapojení do CSR celého svého dodavatelského řetězce a také na nebezpečí spojené s konzumací alkoholu (AB InBev, 2022a).

Klima

Společnost AB InBev si dala za cíl do roku 2025 používat pouze elektřinu vyrobenou z udržitelných zdrojů a snížit své emise uhlíku o 25 %, a to v celém svém dodavatelském řetězci. V roce 2021 společnost také oznámila, že do roku 2040 chce mít nulové emise skleníkových plynů. Společnost tak každý rok pracuje na identifikaci a implementaci takových iniciativ, které jí pomůžou těchto cílů dosáhnout. Mezi tyto snahy patří také navazování partnerství s různými institucemi a zapojování svého dodavatelského řetězce do CSR aktivit (AB InBev, 2022a).

Dosáhnout uhlíkové neutrality společnosti AB InBev pomáhá její snaha o obměnu vozového parku. Do této chvíle společnost pouze v Brazílii pořídila více než 250 elektrických nákladních automobilů. Další projekty elektrifikace vozového parku jsou v Belgii, kde v roce 2022 bylo pořízeno další deset takovýchto vozidel. V USA v Kalifornii společnost pořídila 45 vozidel s následujícími deseti v roce 2022. Těchto deset vozidel bylo pořízeno ve spolupráci se společností Calstart, která zajišťuje také údržbu a školení řidičů společnosti AB InBev (AB InBev, 2022a).

Vodní hospodářství a udržitelné zemědělství

Jelikož je voda klíčovým zdrojem společnosti AB InBev, věnuje této problematice značnou pozornost. Uvnitř firmy se AB InBev snaží o co nejvyšší efektivitu využití vody, vně firmy pak pomáhá v rizikových oblastech a snaží se v nich zajistit přístup k pitné vodě a přispívá k ochraně vodních zdrojů. Např. v Brazílii společnost začala prodávat svoji značku vody AMA. Veškerý zisk z prodejů je použit na iniciativy v oblasti přístupu k pitné vodě. V Kolumbii byla uvedena na trh značka balených vod Zalva. Za každou prodanou láhev se společnost AV InBev zavazuje chránit jeden metr čtvereční andského lesa s přílehlými mokřady. Láhev této značky je první 100% recyklovanou PET lahví v Kolumbii (AB InBev, 2023g).

Společnost AB InBev spustila projekt SmartBarley, v rámci kterého spolupracuje se zemědělci pěstujícími sladový ječmen. Tým agronomů společnosti AB InBev spolupracuje

s farmáři v terénu na zavádění prvků monitorování spotřeby vody, údajů o zavlažování informací o vodních zdrojích a také s nimi spolupracuje na zavádění osvědčených postupů. Tým poskytuje farmářům kvalitní semena sladového ječmene a investuje do vývoje vylepšených odrůd. Ze získaných informací pak tým vytváří prediktivní analýzy, které poskytuje farmářům a ti tak mohou činit rozhodnutí ovlivňující výnos a kvalitu plodin a využití zdrojů). Společnost AM InBev spolupracuje s farmáři také na zavádění kapkového zavlažování, které je efektivnější, a přesných zavlažovacích systémů s proměnlivou rychlostí (AB InBev, 2023g; SmartBarley, 2017).

V oblasti ochrany vody AB InBev navázala prospěšná partnerství. Mezi ně patří např. spolupráce s neziskovou organizací The Nature Conservancy, v rámci které společnost podporuje iniciativy „zelené“ infrastruktury, projekty ochrany lesů a znovuzalesňování a zlepšení vodní infrastruktury. Mezi další spolupráce patří ta se skupinou The 2030 Water Resources Group. AB InBev je také zakládajícím členem koalice Water Resilience Coalition (AB InBev, 2023g).

Udržitelné zemědělství

Týmy společnosti AB InBev spolupracují s více než 20 000 farmáři ve 13 zemích světa na produkci šesti klíčových plodin – ječmene, chmele, rýže, kukuřice, čiroku a manioku. AB InBev v oblasti udržitelného zemědělství zkoumá řešení pro snížení emisí skleníkových plynů, ochranu povodí, zlepšení biodiverzity a zabývá se hospodařením s půdou (za využití inteligentního zemědělství) a odolností plodin a vylepšováním odrůd. Společnost se tak snaží ve svém dodavatelském řetězci zavést regenerativní zemědělství, které bude udržitelné. Příkladem tohoto zavedení může být uvedení na trh piva Cerveza 27, které je vyráběno výhradně z lokálních surovin vypěstovaných regenerativními technikami (AB InBev, 2022a; AB InBev, 2023f).

Balení

Balení reprezentuje 42,5 % veškerých emisí skleníkových plynů v hodnotovém řetězci společnosti AB InBev. Ta si tak dala za cíl do roku 2025 mít všechny její používané obaly vyrobené z většiny z recyklovaného obsahu či aby byly vratné. Aby tohoto cíle dosáhla, balení se snaží inovovat. Přichází s novými převratnými nápady, snižuje jejich hmotnost či pozměňuje složení nebo je redukuje a podporuje jejich opětovné použití. V současné době 16 jejích pivovarů produkuje nulový odpad. V roce 2020 společnost dosáhla celosvětově 99,2% míry

recyklace jejich obalů. Kromě inovací obalů se společnost snaží o rozšíření možnosti jejich recyklace v oblastech, kde je míra recyklace nízká (AB InBev, 2022a; AB InBev, 2023b).

4.3.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti AB InBev

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti AB InBev uvádí tabulka 6. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 6: Příklady inovací ve společnosti AB InBev

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – varianty produktů se sníženým či nulovým alkoholem (Budweiser Zero)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – varianty produktů se sníženým či nulovým alkoholem (Corona Sunbrew 0,0%)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – vývoj cereální tyčinky On By Beats s potenciálem zpomalení vstřebávání alkoholu (ve spolupráci s Beats)
	regenerativní zemědělství – uvedení na trh značky piva Cerveza 27, které je vyráběno výhradně ze surovin vypěstovaných technikami regenerativního zemědělství
technologické inovace	energie – nová technologie vaření piva snižující spotřebu energie až o 80 %
	energie – obměna vozového parku (elektrická vozidla např. v Brazílii, Belgii, USA)
	energie – výměna chladičů mladiny
	energie – využití slunečního záření k ohřevu potrubí a akumulace tepla (Mosambik)
	energie – zavádění anaerobní digesce v čistíčkách odpadních vod k výrobě bioplynu (Jižní Amerika)
	hospodaření s odpady – využití rýžových slupek a dalšího odpadu k výrobě bioplynu (Čína)
	hospodaření s odpady – využití zbytků ječmene k výrobě jiných rostlinných potravin a nápojů (ve spolupráci s EverGrain)
	hospodaření s vodou – filtrační a čistící systém ve výrobě v USA (ve spolupráci s Cambrian)
	hospodaření s vodou – využití vyčištěné odpadní vody k zalévání a udržitelnému pěstování špenátu (Jižní Afrika)
	nové technologie – technologie na zrušení vazby mezi vodíkem a kyslíkem v molekulách vody a využití vodíku jako palivo (Magor, Velká Británie)
nové technologie – tisk QR kódů na obaly láhví, které poskytují informace o dopadu obalů na životní prostředí	

Typ inovací	Příklady
technologické inovace	nové technologie – vývoj aplikace Flow Voice detekující změny v hlasu za účelem zjištění konzumace alkoholu spotřebitelem
	obaly – 100% recyklovatelné smrštitelné obaly produktů značky Jupiler vyráběné z odpadu (Belgie)
	obaly – pivovar Carvejaria uvedl skleněné láhve ze 100 % recyklovaného materiálu (pro brazilský trh)
	obaly – plechovka pro značku piva Corona s nižší uhlíkovou stopou než běžná plechovka (Kanada)
	obaly – výměna plastových kroužků za technologie, jako je KeelClip (Velká Británie)
	obaly – donášková služba Zé Delivery, která nabízí zpětný výkup použitých vratných láhví (Brazílie)
	regenerativní zemědělství – zavádění osvědčených postupů, monitorování spotřeby vody, vysazování vylepšených odrůd a vytváření prediktivních analýz v rámci projektu Smart Barley
organizační inovace	obaly – investice do udržitelné sklářské továrny v Brazílii se specializací na reverzní logistiku
	partnerství – navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. The Nature Conservancy, The 2030 Water Resources Group, Water Resilience Coalition, EverGrain, ...
	regenerativní zemědělství – projekt Smart Barley, v rámci něhož společnost spolupracuje s místními zemědělci
manažerské inovace	neidentifikováno

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Implementace CSR ve společnosti AB InBev přinesla spoustu partnerství, které mají potenciál řešit otázky týkající se klimatu, ochrany přírody, vodního hospodářství, obalů a hospodaření s odpady apod. Společnost sama pracuje na iniciativách, jak snížit svoji uhlíkovou stopu a dosáhnout již zmiňovaných cílů v oblasti CSR.

V rámci snižování odpadů AB InBev spolupracuje se společností EverGrain. Tato spolupráce přinesla nový pohled na využití zbytků ječmene, které pro společnost AB InBev nebyly jinak využitelné. Vedlejší produkty lze použít k výrobě udržitelnějších a na živiny

bohatších rostlinných potravin a nápojů, od rostlinného ječného mléka přes těstoviny, chléb a pizzu až po masné alternativy (AB InBev, 2022b).

V Jižní Africe společnost AB InBev také využívá odpad a vedlejší produkty. Např. společně s místní komunitou využívá vodu, kterou již nelze dále zužitkovat při výrobě, k zalévání a udržitelnému pěstování špenátu. Používaná voda má dostatek živin, tak není nutné k pěstování využívat další hnojiva (AB InBev, 2022a).

Ve spolupráci se společností Cambrian začala v roce 2022 v Houstonu AB InBev implementovat ve své zdejší výrobně filtrační a čistící systém vody, kterou tak lze dále v procesu výroby využít. Společnost odhaduje, že od roku 2023 ušetří 2,7 milionu hektolitrů vody ročně (AB InBev, 2022a).

V roce 2022 se AB InBev spojila se společnostmi Ball Corporation, Rio Tinto a Novelis, aby společně uvedly první plechovku pro značku piva Corona v Kanadě, která má znatelně nižší uhlíkovou stopu než běžná plechovka. Je vyráběna z hliníku s malou uhlíkovou stopou produkovaného inovativní technologií (AB InBev, 2022a).

Lokální pivovar Carvejaria v Coloradu v USA spadající pro společnost AB InBev v roce 2022 uvedl na brazilský trh skleněné láhve vyrobené ze 100 % recyklovaného materiálu. Tímto krokem se společnost vyhne používání primárních materiálů ve výrobních procesech, a tím se tak snižuje uhlíková stopa těchto láhví (AB InBev, 2022a).

V Brazílii společnost AB InBev investovala přibližně 154 milionů amerických dolarů do udržitelné sklářské továrny. Ta bude vyrábět láhve z recyklovaného skla a bude se specializovat na reverzní logistiku. Zahájení provozu se očekává v roce 2025 (AB InBev, 2022c).

Kromě zaměření na primární obaly se AB InBev snaží minimalizovat sekundární obalový materiál. Např. V Belgii se od roku 2019 se produkty značky Jupiler prodávají ve 100% recyklovaných smrštitelných obalech, které jsou vyráběny z odpadu. Ve Velké Británii v roce 2020 zase společnost investovala téměř osm milionů amerických dolarů do výměny plastových kroužků za technologie, jako je KeelClip (sekundární obal vyrobený z lepenky) (AB InBev, 2023b).

Aby společnost AB InBev minimalizovala odpad a vyhnula se zbytečnému používání obalů, využívá v Brazílii program Zé Delivery, donáškovou službu, která zpracuje šest milionů objednávek každý měsíc. Tato služba nabízí zpětný výkup použitých vratných láhví (AB InBev, 2022a).

Kromě balení a hospodaření s odpady se společnost zaměřuje na efektivní využívání energie. Např. v Jižní Americe společnost zavádí zařízení anaerobní digesce v čističkách odpadních vod, které vytváří bioplyn, který je poté použit jako zdroj energie v místních výrobnách. Dalším příkladem může být 6% redukce spotřeby energie v chladičích mladiny (meziprodukt ve výrobě piva). Společnosti se podařilo dosáhnout tohoto snížení zjištěním, že větší chladiče mají ve výsledku menší spotřebu energie. Snížit spotřebu energie v některých výrobnách se podařilo také díky nové technologii vaření piva až o 80 %. V Mosambiku je v rámci snižování spotřeby energie využíváno sluneční záření k ohřevu potrubí, čímž se akumuluje teplo, které je možné využít v noci. Ve výrobě v Číně je zase využívána energie vytvářená z bioplynu vyrobeného z odpadu, jako jsou rýžové slupky apod. Ve výrobě ve městě Magor ve Velké Británii používají technologii na zrušení vazby mezi vodíkem a kyslíkem v molekulách vody. Vodík je pak používán jako palivo (AB InBev, 2022a; AB InBev, 2023e).

Společnost AB InBev se zabývá také využitím nových technologií. Jedním příkladem může být tisk QR kódů na obaly láhví, které spotřebitele po naskenování přeměrují na stránku obsahující informace o dopadu obalů těchto produktů. Spotřebitelé jsou tak více motivováni láhve recyklovat. Další technologickou novinkou je vývoj nové aplikace s AI, která dokáže detekovat konzumaci alkoholu, Flow Voice. Aplikace detekuje změny v hlasu uživatele v důsledku konzumace alkoholu. Tato aplikace je zatím v testovací fázi vývoje (AB InBev, 2023b; AB InBev, 2023d).

V rámci podpory umírněné konzumace alkoholu spotřebiteli společnost AB InBev vyvíjí a uvádí na trh nové varianty svých produktů se sníženým či žádným obsahem alkoholu. Příkladem může být Corona Sunbrew 0,0%, první nealkoholický nápoj na bázi piva na světě obohacený vitamínem D. Dále společnost uvedla např. Stella Artois Unfiltered či Budweiser Zero. AB InBev v rámci podpory umírněné konzumace alkoholu spolupracuje se značkou nápojů Beats na vývoji cereální tyčinky, která může potenciálně zpomalit vstřebávání alkoholu, On By Beats (AB InBev, 2022e; AB InBev, 2023d).

4.4 Coca-Cola Company

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující

identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.4.1 Iniciativy CSR společnosti Coca-Cola Company

Společnost Coca-Cola se v rámci odpovědného podnikání zaměřuje, jak vyplývá ze struktury jejích CSR reportů, na šest hlavních oblastí. Jsou jimi vodní hospodářství, portfolio svých výrobků, balení a odpad, klima, udržitelné zemědělství a lidé a komunity (Coca-Cola Company, 2022c).

Vodní hospodářství

V roce 2023 Coca-Cola oznámila během konference OSN o vodě tři cíle jejího vodního hospodářství. Do roku 2023 chce dosáhnout 100% cirkulačního nebo regenerativního využití vody ve svých 175 zařízeních, do stejného roku chce spoluprací s partnery zlepšit stav 60 povodí, která jsou označena jako nejkritičtější, a v letech 2021-2030 vrátit do přírody po celém světě kumulativně dva biliony litrů vody. Společnost se tak zavázala zlepšit dostupnost, kvalitu a správu vody (Coca-Cola Company, 2023a).

Zájem o vodní hospodářství v rámci odpovědného podnikání také přinesl spolupráci s neziskovou organizací Imagine H2O, která se bude věnovat vytváření řešení pro komunity ovlivněné klimatem a ohrožené nedostatkem či špatným stavem vodních zdrojů. Dále také spolupráci s partnery skupiny Water Resources Group Světové banky, The Nature Conservancy, World Wildlife Fund, WaterAid, iniciativou WASH4Work, Science Based Targets Network či The Water Resilience Coalition (Coca-Cola Company, 2022c; Coca-Cola Company, 2023a).

Společnost se snaží chránit přírodu, biodiverzitu a podporovat pokročilé postupy hospodaření s vodou. Investuje do iniciativ, které přinášejí snížení množství vody používané při výrobě nápojů. Kroky, které Coca-Cola podniká v dosažení svých cílů vodohospodářství, jsou např. práce na dosažení regenerativního využití vody, tedy snížení, opětovné použití, recyklace a doplňování vody používané k výrobě nápojů. Dále pak zlepšování přístupu komunit k pitné vodě, v kritických povodích vytvoření a provádění plánů správy těchto povodí, spolupráce s dodavateli, aby při pěstování surovin spotřebovali méně vody (tedy implementace udržitelného zemědělství) a snaha zapojit všechny zúčastněné strany. V rámci vodohospodářství, analýzy vodních zdrojů a možných rizik Coca-Cola využívá svůj nástroj pro hodnocení vodní zranitelnosti svých zařízení. Dále pak nástroj Data Aqueduct Global Maps 3.0 od Světového institutu zdrojů (Coca-Cola Company, 2023a).

Ve spolupráci se společností Denkstatt vyvinula Coca-Cola nástroj „Cost of Water (Cena vody)“ pro její týmy, který jí pomůže zhodnotit náklady spojené s potenciálními riziky vodních zdrojů (Coca-Cola Company, 2022c).

Miliony lidí v celé Africe nemají přístup k čisté vodě na pití, vaření a základní hygienu. V roce 2009 představila nadace Coca-Cola Foundation iniciativu RAIN (Replenish Africa Initiative) s cílem zlepšit přístup těmto lidem k vodě. Na tuto iniciativu bylo vynaloženo 65 milionů amerických dolarů. Díky této iniciativě bylo poskytnuto školení a vybavení více než 25 000 farmářům, snížil se ve vybraných oblastech odtok vody, zvýšily se výnosy farem a v kritických místech byla zalesněna znehodnocená půda (Coca-Cola Company, 2021c).

Portfolio výrobků společnosti Coca-Cola

V rámci doporučení předních zdravotnických organizací, že by člověk neměl přijímat více než 10 % denního příjmu kalorií z cukru, společnost Coca-Cola v letech 2017-2022 odstranila ze svých nápojů více než 900 000 tun přidaných cukrů tím, že provedla více než 1 000 změn ve složení svých nápojů. Do roku 2025 si Coca-Cola dala za cíl nabízet v Evropě 50 % jejích nápojů ve verzi se sníženými či žádnými kaloriemi. V Austrálii se obsah cukru do roku 2025 sníží o 25 % a v Turecku do stejného roku o 10 %. V Kazachstánu by mělo takto dojít k 10% snížení, a to do roku 2026. Coca-Cola nabízí 19 z 20 svých značek nápojů také ve verzi se sníženým nebo žádným cukrem (Coca-Cola Company, 2022c).

Ke zlepšení prodeje alternativ se sníženým či žádným cukrem svých ikonických nápojů využívá Coca-Cola ve svém marketingu řadu známých osobností, významných událostí apod. Příkladem může být spolupráce s Marvel Studios, marketingová kampaň s herečkou a zpěvačkou Zendayou či zpěvákem známým jako Lil Nas X (Coca-Cola Company, 2022c).

K optimalizaci denního příjmu cukrů a kalorií Coca-Cola dodává své nápoje také v menších baleních. Zákazník tak má možnost si pro svoji potřebu koupit pouze tolik nápojů, které zvládne spotřebovat a které budou odpovídat doporučené denní dávce cukrů či kalorií. Coca-Cola tak dává svým zákazníkům možnost volby mezi alternativami s nižším obsahem cukru a kalorií i mezi velikostmi balení podle potřeb zdraví daného zákazníka. Coca-Cola také na svých produktech uvádí nutriční informace, aby zákazníkům poskytla transparentní a srozumitelné informace pro jejich rozhodování. Na americkém trhu mají zákazníci možnost naskenovat QR kód pro zobrazení nutričních hodnot v rámci programu SmartLabel (Coca-Cola Company, 2018; Coca-Cola Company, 2022c; Coca-Cola Company, 2023h).

Balení a odpad

V roce 2018 Coca-Cola spustila program World Without Waste, který povede k systematickým změnám k cirkulárnímu hospodářství v oblasti obalů. Tento program stojí na třech pilířích – Design (100 % recyklovatelných obalů a použití alespoň 50 % recyklovaného materiálu při jejich výrobě), Collect (zpětný výkup nebo recyklace láhve), Partner (spolupráce s dalšími iniciativami na podpoře udržitelného balení) (Coca-Cola Company, 2022c).

Coca-Cola si stanovila cíle do roku 2025 snížení kumulativně 3 milionů metrických tun plastů používaných při výrobě balení, které nepocházejí z obnovitelných zdrojů. V roce 2022 si stanovila cíl do roku 2030, aby 25 % jejích celosvětově prodaných nápojů bylo v doplňkových/vratných skleněných nebo plastových lahvích nebo čepované se znovupoužitelným balením (Coca-Cola Company, 2022c).

Za účelem dosažení těchto cílů spustila společnost mimo jiné kampaň „Let’s Be Different“ v Jižní Americe, v rámci které jsou recyklovatelné PET láhve zákazníkům vyměňovány za doplňkové láhve, které mohou být doplněny až 25x. Ve Francii byl spuštěn program vratných skleněných lahví, díky kterým se v roce 2022 ušetřilo více než 15 milionů jednorázových lahví. Stejný program byl spuštěn také v USA. V Jižní Africe jsou nabízeny doplňkové PET láhve. Na Srí Lance jsou nabízeny také vratné skleněné láhve s papírovou etiketou a hliníkovým uzávěrem. Ve Švédsku jsou k dispozici stáčírny, kam si zákazníci mohou přinést vlastní láhev či zakoupit doplňkový nerezový tumbler. V Hong Kongu bylo instalováno téměř 100 pitných stanic, kde si zákazníci mohou stáčet vodu. Ve Skotsku byl uveden projekt, kde si zákazníci zapůjčí kelímek naskenováním QR kódu a po použití jej mohou vrátit. Zajímavostí je program společnosti Coca-Cola „Toss In, Take Out“, ve kterém mohou zákazníci v partnerských podnicích vyměňovat recyklovatelné plastové láhve za pizzu a nápoje zdarma (Coca-Cola Company, 2022c; Coca-Cola Company, 2023g).

Klima

Coca-Cola si dala za cíl do roku 2050 být uhlíkově neutrální. Do roku 2030 chce snížit emise skleníkových plynů o 25 % (oproti výchozímu roku 2015). Tohoto cíle se snaží dosáhnout mimo jiné obměnou svého vozového parku za elektrická vozidla, používání energie z obnovitelných zdrojů, změnou receptur svých nápojů (využívání rostlinných náhražek), již zmiňovaným balením či obměnou chladících zařízení za nová a úspornější a také udržitelným zemědělstvím, které je více rozvedeno v dalším pilíři (Coca-Cola Company, 2022c; Coca-Cola Company, 2023c).

Společnost vydala v březnu roku 2022 příručku Renewable Energy Implementation Guidebook, kde nabízí pohled na jednotlivé kroky implementace solární fotovoltaických systémů či solárních systémů horké vody a páry. V roce 2022 také spustila projekt Renewable Energy Project Pipeline, ve kterém úzce spolupracuje se svými partnery (společnostmi na plnění láhví) na projektech využití obnovitelné energie. Příkladem úspěšné implementace řešení problémů využití obnovitelné energie může být zařízení Ballina v Irsku, kde Coca-Cola implementovala technologie pro zajištění udržitelnosti a zlepšení finanční i operační efektivnosti. Toho bylo dosaženo transformací celého zařízení, hodnotového řetězce a obchodního modelu (Coca-Cola Company, 2022c).

Udržitelné zemědělství

Společnost Coca-Cola nenakupuje zemědělské produkty přímo od farmářů, ale ve většině případů již zapracované od jejich dodavatelů. Z toho důvodu se soustředí na zapojení těchto dodavatelů do spolupráce na neustálém zlepšování udržitelnosti zemědělství. Ve své snaze se Coca-Cola soustředí na oblasti jako lidská a pracovní práva (např. zákaz dětské či nucené práce, odstranění diskriminace, zdraví a svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání, ...), životní prostředí a ekosystémy (např. vodní hospodářství, energetický management, nakládání s odpady, ...), zdraví a dobré životní podmínky zvířat (např. výživa zvířat a hospodaření s krmivem, nakládání s odpady, řízení dopravy, ...) a systémy řízení farem (např. bezúhonnost podnikání, bezpečnost a hygiena potravin, ...) (Coca-Cola Company, 2021b).

Coca-Cola uvádí, že v roce 2022 bylo 64 % veškerého objemu jejích ingrediencí získáno z udržitelných zdrojů. Společnost se zaměřuje na pomoc menších farmářů, kterým nabízí příručky, videa či technické materiály k řízení oblastí jako je vodohospodářství, zdraví půdy a pracovní standardy. Tato pomoc má za cíl rozšířit praktiky udržitelného zemědělství. Farmářům je také nabízena možnost navštívit demonstrativní farmu řízenou institucí Sylvio Moreira Citrus Research Center, kde tyto praktiky aplikují. Podobný projekt byl uveden také v Mexiku, kde bylo na demonstrativní farmě cukrové třtiny použito těchto technik včetně používání bio hnojiva vytvořeného z kompostu a mikroorganismů (Coca-Cola Company, 2022c).

Lidé a komunity

Coca-Cola si stanovila cíl do roku 2030, aby ženy zastávaly 50 % vedoucích funkcí ve společnosti. Prostřednictvím svého programu 5by20 si společnost stanovila v roce 2010 cíl umožnit do roku 2020, a to ekonomické posílení 5 milionů žen. Podařilo se zajistit ekonomické

posílení více než 6 milionů žen ve 100 zemích světa. Ve svých mnohých iniciativách se Coca-Cola soustředí také na rasovou rovnost, rovnost v odměňování, odpovědný marketing apod. (Coca-Cola Company, 2022b; Coca-Cola Company, 2023f).

4.4.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Coca-Cola Company

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti Coca-Cola uvádí tabulka 7. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 7: Příklady inovací ve společnosti Coca-Cola Company

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	nové technologie – využití AI k vytvoření edice nápojů Coca-Cola Creations
technologické inovace	energie – implementace solárních fotovoltaických systémů a solárních systémů horké vody a páry (projekt Renewable Energy Project Pipeline)
	energie – obměna vozového parku (elektrická vozidla)
	hospodaření s vodou – nástroj Cost of Water pro hodnocení nákladů spojených s potenciálními riziky vodních zdrojů (ve spolupráci s Denkstatt)
	nové technologie – program SmartLabel, v rámci něhož jsou na láhve tisknuty QR kódy, které obsahují informace o nutričních hodnotách (na americkém trhu)
	obaly – láhev HybridBottle vyrobená ze směsi s až 50 % rostlinného obnovitelného materiálu
	obaly – láhev vyrobená z 25 % z recyklovaného plastu vyloveného z oceánu
	obaly – láhev vyrobená z 30 % z plastu na rostlinné bázi
	obaly – láhev vyrobená z papírové skořepiny s plastovou vnitřní vložkou
	obaly – neodnímatelné uzávěry láhví
	obaly – odstranění barviva z láhví značky Sprite pro lepší recyklaci
	obaly – odstranění etiket z láhví, informace vyryty přímo na láhev (Japonsko, Jižní Korea, Čína)
	obaly – optimalizace balení odpovídající doporučené denní dávce
	obaly – řešení pro balení plechovek CanCollar vyrobené z recyklovatelných kroužků na bázi lepenky (Španělsko)
	obaly – řešení pro balení plechovek KeelClip vyrobené z recyklovatelné lepenky

Typ inovací	Příklady
technologické inovace	obaly – více než 150 projektů na odlehčení balení a vytvoření zlepšení pro znovupoužitelné láhve
	regenerativní zemědělství – demonstrativní farma aplikující techniky regenerativního zemědělství (Mexiko)
	regenerativní zemědělství – instalování senzorů monitorujících vlhkost půdy a klima a využití satelitních systémů ke kalkulaci úrovně evapotranspirace sloužící k personalizaci zavlažovacích systémů (Turecko)
organizační inovace	obaly – kampaň Let's Be Different, v rámci které se recyklovatelné PET láhve zákazníkům vyměňují za doplňitelné znovupoužitelné láhve (Jižní Amerika, USA)
	obaly – stáčírny, kam si lidé mohou načepovat nápoje do vlastních láhví či zakoupit doplňitelné láhve (Švédsko)
	obaly – zapůjčení kelímku naskenováním QR kódu a po použití jeho navrácení (Skotsko)
	partnerství – navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. The Nature Conservancy, World Wildlife Fund, Wash4Work, The Water Resilience Coalition, ...
	udržitelnost – transformace výrobní, hodnotového řetězce a obchodního modelu za účelem zajištění udržitelnosti (Ballina, Irsko)
manažerské inovace	hospodaření s vodou – iniciativa RAIN s cílem zlepšit lidem přístup k pitné vodě

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Nápojářská společnost Coca-Cola se věnuje spoustě iniciativ spojených se CSR. Ve svých aktivitách se věnuje všem třem základním pilířům CSR a tyto aktivity přinášejí pozitivní výsledky jak v nových partnerstvích, tak nových postupech, technikách a prostředcích, které dělají její podnikání odpovědnější a udržitelnější.

Příkladem mohou být snahy o znovuzalesňování, zachytávání dešťové vody či vytváření přehrad. Takovýchto projektů zlepšujících dostupnost vody a její efektivnější využívání v zemědělství spustila Coca-Cola na většině kontinentů spoustu. Jedná se např. o projekty odstranění invazivních druhů, obnovy mokřadů či vytváření retenčních nádrží či vytváření demonstrativních farem. Partnerství se společností Doktor v roce 2022 přineslo spuštění projektu v Turecku, kde byly do půdy instalovány senzory monitorující vlhkost půdy a klima. Takto získaná data byla v kombinaci s daty získanými ze satelitních systémů Sentinel-2

a PlanetScope využita ke kalkulaci úrovně evapotranspirace (tj. celkový výpar vody ze zemského povrchu do atmosféry). Získané výsledky slouží k personalizaci zavlažovacích programů (Coca-Cola Company, 2022c).

V rámci snižování odpadů se Coca-Cola začala zajímat o balení svých nápojů, čímž došlo k inovacím jako odlehčování balení či změně složení balení z běžného PET plastu na recyklovaný rPET plast či k používání jiného systému balení, jako jsou doplňkové a znovupoužitelné láhve. Projektů na odlehčení balení a vytvoření zlepšení pro znovupoužitelné láhve bylo spuštěno již více než 150 (Coca-Cola Company, 2022c).

Ve snaze snížit dopad na životní prostředí byl ve společnosti Coca-Cola zaveden projekt láhví bez etiket. Všechny potřebné informace pro zákazníky jsou laserem vyryty přímo na láhev, a tím se tak zlepšuje jejich recyklovatelnost a snižují se uhlíkové emise. Tato balení jsou dostupná v Japonsku, Jižní Koreji a Číně (Coca-Cola Company, 2022c).

Neodnímatelné uzávěry jsou další inovací v balení nápojů, kterou Coca-Cola implementovala do praxe. První trhy, kde byly veškeré láhve nahrazeny těmi s neodnímatelnými uzávěry jsou Německo, Bulharsko a Itálie. Spolu s novým odlehčeným designem láhve se v Evropě od roku 2024 ušetří 9 100 tun plastů ročně (Coca-Cola Company, 2022c).

Nové minimalistické řešení pro balení plechovek nazvané KeelClip vyrobené z recyklovatelné lepenky bylo úspěšně uvedeno na trhy v Evropě následované vybranými americkými trhy. Uvedením tohoto balení bude možné ušetřit kolem 2 000 tun plastu. Podobným řešením balením je CanCollar. Toto balení je vyrobeno z recyklovatelných kroužků na bázi lepenky a bylo uvedeno na trhu ve Španělsku (Coca-Cola Europacific Partners, 2023); Coca-Cola HBC, 2023).

V oblasti balení byla licencována láhev vyrobená z 30 % z plastu na rostlinné bázi. Láhev by se měla začít vyrábět v roce 2024 v Německu. Je prozkoumávána také možnost výroby láhve vyrobené ze 100% plastu na rostlinné bázi z pryskyřice. Tato láhev byla představena již v roce 2009, tehdy se však jednalo o jiné složení. Nynější vylepšené složení by mělo mít ještě nižší dopad na životní prostředí než původní (Coca-Cola Company, 2021a; Coca-Cola Company, 2022c).

Inovativní balení nápojů přináší papírová láhev. Prototyp této láhve vyvíjí Coca-Cola ve spolupráci s dánskou společností Paboco. Láhev je vytvořena z papírové skořepiny s plastovou vnitřní vložkou se 100% recyklovatelným plastovým uzávěrem. Podobná

inovativní láhev byla vytvořena pro značku Dasini. Ta představila láhev vyrobenou ze směsi s až 50 % rostlinného obnovitelného materiálu nazvanou HybridBottle (Coca-Cola Company, 2019b; Coca-Cola Company, 2020; Coca-Cola Company, 2023h).

Aby byly láhve lépe recyklovatelné, odstranila společnost Coca-Cola z ikonických zelených lahví značky Sprite barvivo. Ty jsou tak čiré a tím se zvyšuje pravděpodobnost, že budou recyklovány a využity k výrobě nových lahví. V roce 2019 společnost představila také láhve vyrobené z 25 % z recyklovaného plastu vyloveného z oceánů. To je jen další krok společnosti Coca-Cola ve směru k nulovému odpadu a efektivnímu recyklování obalů (Coca-Cola Company, 2019a; Coca-Cola Company, 2022a; Coca-Cola Company, 2023h).

Kromě inovací balení se Coca-Cola věnuje také inovování svých produktů. Kromě již zmiňovaného snižování cukrů a kalorií rozšiřuje své výrobní portfolio. K tomuto účelu byla využita AI. Spoluprací lidské a umělé inteligence byla vytvořena nová limitovaná edice nápoje Coca-Cola Creations. Pomocí AI byla vytvořena také podoba balení. Společnost Coca-Cola bezpochyby využívá AI také v jiných oblastech svojí činnosti (Coca-Cola Company, 2023e).

4.5 Mondelēz International

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.5.1 Iniciativy CSR společnosti Mondelēz International

Mondelēz International se odpovědnému podnikání věnuje ve všech oblastech svého působení. Společnost se ve svém přístupu zaměřuje na klima a ochranu přírody, sociální dopad svého podnikání a lidská práva, balení svých produktů a hospodaření s odpady, věnuje se používaným ingrediencím a také diverzitě, rovnosti zaměstnanců a oblasti svých spotřebitelů (Mondelēz International, 2022c).

Klima a ochrana přírody

Společnost Mondelēz International si v roce 2021 stanovila za cíl do roku 2050 dosáhnout čistých nulových emisí skleníkových plynů v celém jejím hodnotovém řetězci. Toho se snaží dosáhnout různými způsoby, ať už se jedná o snižování používání fosilních paliv a větší

využívání obnovitelné energie či inovování obalů svých produktů nebo podporování regenerativního zemědělství. V rámci ochrany přírody se věnuje také udržitelnému získávání kakaa, palmového oleje, mléčných produktů, cukru, ořechů apod. Kromě toho usiluje o zamezení odlesňování (Mondelēz International, 2022c).

Společnost si uvědomuje environmentální rizika a v oblasti energií tak pracuje na zvyšování efektivity využívání energie a na její získávání z obnovitelných zdrojů. Do roku 2030 si dala za cíl využívat ve všech jejích výrobnách právě energii z obnovitelných zdrojů. V roce 2022 pocházelo z těchto zdrojů 39 % elektřiny spotřebovávané ve veškerých závodech společnosti. Mondelēz International však dále pracuje na dosažení svého cíle např. zaváděním solárních panelů v Egyptě, Bahrajnu a Pákistánu, které slouží jako obnovitelný zdroj elektřiny pro zdejší výroby. V Bahrajnu je plánováno instalovat 4 200 solárních panelů, což představuje potenciální dodávání až 24 % obnovitelné elektřiny z celkové spotřebovávané elektřiny v místních výrobnách. V Egyptě energie získávaná ze solárních panelů pokryje až 11 % celkové spotřeby (Mondelēz International, 2022c).

V roce 2022 se další dvě výrobní společnosti přiblížili cíli využívání 100 % elektřiny z obnovitelných zdrojů. Jedná se o výroby v Argentině a Indii. Na dosažení tohoto cíle pracují také ve výrobnách v Malajsii, Indonésii a Thajsku, kde je nyní využíváno mezi 20-33 % elektřiny z obnovitelných zdrojů. Instalování solárních panelů také ve Španělsku se podařilo snížit emise skleníkových plynů až o 25 500 metrických tun. V Polsku společnost Mondelēz International navázala spolupráci se společností Golden Peaks Capital a společně pracují na instalaci solárních panelů, od kterých očekávají snížení emisí skleníkových plynů až o 85 000 metrických tun (Mondelēz International, 2022c).

V rámci snižování emisí skleníkových plynů přechází společnost Mondelēz International z využívání běžných způsobů dopravy na typy s nižšími emisemi. Využívá vozidla poháněná elektřinou či vodíkem a také se věnuje optimalizaci tras, zlepšování nakládání nákladních vozidel a snižování ujetých vzdáleností. V poslední době bylo rozšiřování elektrických vozidel v dopravní flotile společnosti výrazné především v Číně, Brazílii a Indii. Tato obměna přinesla snížení emisí skleníkových plynů přibližně o 30-40 % oproti vozidlům se spalovacími motory (Mondelēz International, 2022c).

Společnost Mondelēz International se věnuje také oblasti využívání vody. Jejím cílem do roku 2025 je celkové snížení spotřeby vody o 10 % (ve srovnání s rokem 2018) v prioritních oblastech. Společnost se kromě svých iniciativ uvnitř společnosti snaží zaměřit také

na snižování spotřeby a zefektivňování využití vody ve svém dodavatelském řetězci (Mondelēz International, 2022c).

Ingredience z udržitelných zdrojů

Do roku 2025 si společnost Mondelēz International dala za cíl získávat 100 % kakaa prostřednictvím programu Cocoa Life. Tento program byl spuštěn v roce 2012 a spolupracuje s místními farmáři a komunitami na udržitelném získávání kakaa. V roce 2022 v tomto programu participovalo 230 000 farmářů, což představuje 80 % celkové spotřeby kakaa společnosti Mondelēz International. V oblasti získávání kakaa se společnost Mondelēz International zaměřuje také na monitoring dětské práce. Tato iniciativa pokrývala v roce 2022 74 % producentů kakaa v západní Africe. V oblasti palmového oleje dosáhla společnost 100% získávání této suroviny od farmářů zapojených do programu Palm Oil Action Plan (Mondelēz International, 2022c).

Mezi iniciativy spojené se získáváním ingrediencí z udržitelných zdrojů patří „dobré zemědělské praktiky“. Např. v Nigérii společnost v těchto praktikách trénuje místní farmáře, provádí následně audit a zavádí zde monitoring dětské práce. Přístup farmářům k těmto praktikám dává společnost také prostřednictvím aplikace Cocoa Digi-App, která je výsledkem spolupráce s indickou univerzitou Kerala Agriculture University (Mondelēz International, 2022c).

Stejně jako se společnost Mondelēz International věnuje získávání kakaa, tak se také věnuje oblasti udržitelnému získávání pšenice. Společnost společně s místními farmáři zavádí praktiky udržitelného zemědělství také v této oblasti, a to v rámci svého programu Harmony. Do tohoto programu je zapojeno přes 1 300 farmářů v sedmi zemích Evropy a Mondelēz International tak jeho prostřednictvím získává přibližně 98 % pšenice spotřebovávané pro výrobu svých produktů v Evropě (Mondelēz International, 2022c).

Do roku 2025 si společnost dala za cíl snížit emise skleníkových plynů související s produkcí mléčných výrobků o 10 % oproti roku 2021. Společnost se také snaží o udržitelné získávání mléčných výrobků, stejně tak se i stará o podmínky chovu zvířat. Svého cíle se společnost snaží dosáhnout mimo jiné novými technikami (souvisejícími s produkcí mléčných výrobků), které testuje v Polsku, Německu a Španělsku (Mondelēz International, 2022c).

Balení a hospodaření s odpady

Společnost Mondelez International si dala za cíl do roku 2025 snížení vytváření odpadu ve výrobnách o 15 % a v oblasti distribuce o 50 %. Tyto dva milníky překonala již v roce 2022. Podařilo se jí snížit odpad ve výrobě o 25 % a v logistice o 58 % (oproti roku 2018). Tohoto výsledku společnost dosáhla mimo jiné implementací strategie řízení Six Sigma a metody Lean. Např. ve výrobě v Brazílii se v roce 2022 metodou „prevent, reduce, reuse“ (předcházet, redukovat, znovu využívat) podařilo zredukovat vytváření odpadu o 813 metrických tun oproti roku 2021. V Číně se také díky analýze procesů podařilo zredukovat odpad o 121 tun (Mondelez International, 2022c).

V rámci efektivnějšího balení svých produktů, které bude mít nižší uhlíkovou stopu, společnost Mondelez International implementuje strategii „Less Packaging, Better Packaging, Improved Systems“ (méně obalů, lepší obaly, vylepšené systémy). Zaměřuje se tak na snižování hmotnosti obalů a používání materiálů z udržitelných zdrojů, navrhování znovu použitelných a doplnitelných obalů, navrhování obalů, které bude možné recyklovat, a na zlepšování systémů sběru a recyklace odpadu, včetně nezbytné infrastruktury. Lze jmenovat např. platformu Sustainable Futures, přes kterou společnost Mondelez International investuje do řešení sběru, třídění a recyklace plastového odpadu v Indii. Dalším příkladem zlepšování obalů může být zvýšení podílu recyklovaného materiálů v obalech produktů Cadbury Dairy Milk a Cadbury Mini Snow Balls na 30 % (Mondelez International, 2022c).

Společnost Mondelez International spustila program „Light and Right“ (lehké a správné), který ve spolupráci se širokou veřejností (ale s výrazným zaměřením na dodavatelský řetězec společnosti) přinesl během tří měsíců přes 300 zlepšujících nápadů týkajících se různých oblastí, jako je např. získávání ingrediencí, prodeje, ale také obaly (Mondelez International, 2022c).

Zaměstnanci a spotřebitelé

V oblasti svých zaměstnanců se společnost Mondelez International zaměřuje na rasovou rovnost, rovnost pohlaví, rovnost v odměňování, ale také na osobní rozvoj zaměstnanců, ochranu zdraví při práci apod. Společnost je tak zapojena do mnoha iniciativ, které tyto otázky řeší. Mezi ně patří např. Principy posílení postavení žen (OSN), společnost je partnerem iniciativy Youth of the Year (v USA), dále je partnerem organizace The NOVA Collective (manažerský rozvoj zaměstnanců) a také zavedla iniciativu Health, Safety and Environment Framework (bezpečnost na pracovišti) (Mondelez International, 2022c).

V oblasti spotřebitelů se společnost Mondelez International zaměřuje na jejich zdraví, a to prostřednictvím své iniciativy „Snacking More Mindfully“ (stravovat se více uvědoměle). Společnost tak spotřebitelům nabízí široké portfolio svých produktů, které mají na obalech jasně uvedeny nutriční informace. Společnost se také zaměřuje na definování správné porce pro jednoho spotřebitele také tím, že na trhu nabízí vhodnou velikost balení (iniciativa Mindful Portion Snacks). Společnost se také mimo jiné snaží o osvětu široké veřejnosti v oblasti zdravého stravování pomocí marketingových akcí (Mondelez International, 2022c).

4.5.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Mondelez International

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti Mondelez International uvádí tabulka 8. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 8: Příklady inovací ve společnosti Mondelez International

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – varianta s nulovým obsahem cukru (Oreo Zero)
technologické inovace	energie – implementace cloudové technologie monitorující spotřebu elektřiny, vody a zemního plynu, umožňující snižování spotřeby a benchmarking (Bahrajn)
	energie – implementace solárních fotovoltaických systémů (Egypt, Bahrajn, Pákistán, Španělsko, Malajsie, Indonésie, Thajsko, Polsko)
	energie – obměna vozového parku (elektrická či vodíková vozidla)
	energie – zavedení nových pecí šetřících spotřebu plynu (Francie, Čína)
	hospodaření s odpady – využití potravinářského odpadu jako krmivo pro kur domácí (Vietnam)
	hospodaření s odpady – využití potravinářského odpadu k jeho přeměně na bioplyn (Čína)
	hospodaření s odpady – využití těžko recyklovatelného odpadu k jeho přeměně na pevné panely s různorodým využitím
	hospodaření s vodou – nový postup suchého čištění a použití automatických čističů podlah (Španělsko)
hospodaření s vodou – optimalizace čistících procesů, včetně recyklace vody (Indie, Litva)	

Typ inovací	Příklady
technologické inovace	hospodaření s vodou – vylepšený management vody včetně zachytávání kondenzované vody, dešťové vody a dalších úsporných opatření (Indie)
	hospodaření s vodou – vylepšený systém rekuperace vody a instalace systémů reverzní osmózy (Peru)
	obaly – optimalizace velikosti balení (iniciativy Mindful Portion Snacks)
	obaly – zavádění dodatečných informací na obalech o datu spotřeby, resp. do kdy je daný produkt možné bezpečně konzumovat
	obaly – zavádění QR kódů na obalech, které informují o tom, jak značka podporuje cirkulární ekonomiku (Cadbury)
	obaly – zvýšení podílu recyklovaného materiálu v obalech na 30 % (Cadbury Dairy Milk, Cadbury Mini Snow Balls)
	ochrana přírody – využití satelitní technologie k monitorování nebezpečí odlesňování (ve spolupráci s Satelligence)
	regenerativní zemědělství – demonstrativní kakaová farma aplikující techniky regenerativního zemědělství
organizační inovace	energie – optimalizace distribučních tras, která podporuje úsporu paliva
	hospodaření s odpady – platforma Sustainable Futures pro řešení sběru, třídění a recyklace plastového odpadu (Indie)
	hospodaření s odpady – redukce vytváření odpadu analýzou a zlepšováním procesů
	hospodaření s odpady – redukce vytváření odpadu metodou prevent, reduce, reuse (Brazílie)
	hospodaření s odpady – spolupráce s aplikací Too Good To Go, jež nabízí spotřebitelům zboží s blízkým datem spotřeby (Německo, Dánsko, Švédsko)
	partnerství – navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. Nadace Ellen MacArthurové, The Recycling Partnership, The Circular Economy for Flexible Packaging, ...
	udržitelnost – program Light and Right, který přinesl přes 300 zlepšujících nápadů v různých oblastech (získávání surovin, prodej, obaly)
manažerské inovace	regenerativní zemědělství – aplikace Cocoa Digi-App poskytující farmářům techniky regenerativního zemědělství (ve spolupráci s Kerala Agriculture University)
	regenerativní zemědělství – program udržitelného získávání pšenice Harmony, který farmářům poskytuje techniky regenerativního zemědělství

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Implementace CSR ve společnosti Mondelēz International přinesla řadu partnerství, které této společnosti pomáhají dosáhnout stanovených cílů odpovědného podnikání. Mezi tato

partnerství lze zařadit to s Nadací Ellen MacArthurové, společenstvím The Recycling Partnership či společenstvím The Circular Economy for Flexible Packaging a mnoho dalších (Mondelēz International, 2023b).

Jak již bylo zmíněno, Mondelēz International se věnuje oblasti regenerativního zemědělství. Příkladem této iniciativy může být vytvoření největší udržitelné komerční kakaové farmy na světě. Ve spolupráci se společností Olam Food v roce 2021 společnost oznámila plán na vytvoření této farmy v Indonésii. Mezi vybavením by měly být pokročilé zavlažovací systémy a inteligentní senzory v polích (Mondelēz International, 2021b).

Ve svých výrobnách pracuje společnost Mondelēz International také na efektivnějším využívání vody. Např. v Peru se podařilo snížit spotřebu vody o 21 % oproti roku 2018 tím, že byly vylepšeny systémy rekuperace vody a také instalací systémů reverzní osmózy. V Indii byla zredukována spotřeba vody díky technologickému vylepšení managementu vody, včetně zachytávání kondenzované vody a spoustě dalších vylepšení, které redukuje spotřebu vody, recyklují ji a znovu používají. V Indii je také instalován systém zachytávání dešťové vody. Společnost na tomto zefektivňování pracuje také ve svých závodech v Evropě. Např. ve Španělsku se podařilo zredukovat spotřebu vody díky novému postupu suchého čištění a automatických čističů podlah. V Itálii se podařilo snížit spotřebu vody pomocí optimalizace čistících procesů, kdy je voda recyklována a znovu používána. Díky této optimalizaci se podařilo snížit spotřebu vody také v Litvě (Mondelēz International, 2022c).

Ve svých výrobnách Mondelēz International pracuje také na různých jiných zlepšeních šetřících energie. Např. ve Francii a v Číně byly zavedeny nové pece, které šetří spotřebu plynu. V Číně také vzniklo partnerství se společnostmi Huan Yan Environment a Towngas China, které přineslo využití potravinářského odpadu. Ten je přeměňován na bioplyn. Projekt využívající odpad byl uveden také v Indii. Zde je plastový těžko recyklovatelný odpad přeměňován na pevné panely, které mají různorodé využití. Ve Vietnamu je potravinářský odpad zase využíván jako krmivo pro kur domácí. Takto je využíváno 5 tun odpadu za měsíc s cílem využívat až 20 tun (Mondelēz International, 2022c).

V oblasti snižování spotřeby energií a vody lze uvést projekt společnosti Mondelēz International v Bahrajnu. Zde byla implementována cloudová technologie, která pomůže výrobně efektivně monitorovat a snižovat spotřebu elektřiny, vody a zemního plynu. Data spotřeby jsou dostupná v reálném čase a technologie umožňuje také benchmarking s jinými továrnami. Dalším příkladem využívání nejnovějších technologií je spolupráce se společností

Satelligence, díky které společnost Mondelēz International monitoruje nebezpečí odlesňování (Mondelēz International, 2021a; Mondelēz International, 2022c).

V rámci zamezení vytváření zbytečného odpadu a snížení plýtvání s potravinami, společnost Mondelēz International zavádí na baleních a etiketách svých produktů dodatečná vysvětlení, do kdy je daný produkt možné bezpečně konzumovat. Jedná se o označení „Often Good After“ (Často stále dobré po datu ...). Dále společnost spolupracuje s aplikací Too Good To Go, která nabízí spotřebitelům nakupovat zboží s blízkým datem spotřeby. Tato platforma funguje v Německu, Dánsku a Švédsku. Společnost Mondelēz International také u své značky mléka Cadbury zavádí zobrazení QR kódů na balení, které spotřebitele odkazují na dodatečné informace o tom, jak Cadbury podporuje cirkulární ekonomiku obalů (Mondelēz International, 2022c).

V oblasti inovování produktů společnosti Mondelēz International lze uvést jako příklad novou variantu produktů značky Oreo. Jedná se o Oreo Zero s nulovým obsahem cukru. Tato novinka byla uvedena na trh v Číně v roce 2021 a jedná se o jednu z mnoha iniciativ společnosti Mondelēz International vytvářet zdravější alternativy svých produktů (Mondelēz International, 2022b).

4.6 Archer-Daniels-Midland Company

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.6.1 Iniciativy CSR společnosti ADM Company

Společnost ADM představila v rámci odpovědného podnikání tři své základní iniciativy – „Nakrmit svět“, „Chránit přírodu“ a „Obohacovat životy“. V rámci těchto iniciativ rozvíjí své CSR aktivity. Společnost se tak zabývá inovováním svých produktů, snižováním odpadu, kvalitou a bezpečností potravin, ochranou přírody včetně vody, biodiverzity, klimatu a půdy, věnuje se lidským právům, diverzitě, rovnosti pracovníků a bezpečností a ochranou zdraví při práci (ADM, 2023c).

V rámci iniciativy „Nakrmit svět“ se ADM věnuje efektivnímu využití půdy, snižováním ztrát ze sklizní, využíváním alternativních zdrojů proteinů, bezpečností potravin a jejich kvalitou a strategickými partnerstvími v těchto oblastech. ADM představila program Food Safety and Quality, který je založený na třech pilířích – dosáhnout tzv. „best in class“ bezpečnosti potravin, vytvářet a udržovat kulturu kvality, využívat inovace a technologie. K dosažení požadované kvality potravin společnost využívá nástroj Integrated Risk Metric, který proaktivně monitoruje činnosti hodnotového řetězce tak, aby byla zajištěna požadovaná kvalita potravin. V rámci vytváření kultury zajišťující kvalitu, ADM pro své pracovníky pořádá Globální týden bezpečnosti potravin, během kterého jsou zaměstnanci v této oblasti školeni (ADM, 2022).

Snižování ztrát ze sklizní se ADM věnuje ve spolupráci s Univerzitou Illinois. Společně pracují na zlepšeném po-sklizňovém managementu plodin, a to zlepšováním znalostí farmářů, zlepšováním technologií, řešením otázek skladování apod. ADM tak pro farmáře vytváří programy, které jim s těmito otázkami pomáhají (ADM, 2022).

Společnost ADM se v oblasti ochrany přírody zabývá managementem biodiverzity (spolupracuje s místními organizacemi na obnově a znovuzalesňování ekosystémů a na monitoringu aktivit fauny), sleduje odlesňování (monitoruje a zabývá se problematikou odlesňování ve svém dodavatelském řetězci), regenerativním zemědělstvím (spolupracuje se svým dodavatelským řetězcem na zavádění praktik, které zlepšují zdraví půdy, biodiverzitu, kvalitu vody a snižují emise skleníkových plynů), dále se zabývá snižováním spotřeby vody (sleduje a snižuje spotřebu vody ve svých zařízeních), snižováním emisí skleníkových plynů (implementuje projekty nejen v rámci regenerativního zemědělství, které pomáhají společnosti snižovat její uhlíkovou stopu, zlepšují využití energie a zvyšují využití energie pocházející z obnovitelných zdrojů) a inovováním (ADM na trh uvádí produkty a zlepšuje své procesy tak, aby měly nižší environmentální stopu, to zahrnuje např. rostlinné alternativy k výrobkům vyrobených z ropy) (ADM, 2022).

ADM si v rámci ochrany přírody stanovila cíl zamezení odlesňování v celém jejím dodavatelském řetězci do roku 2025. V roce 2022 dosáhla společnost 98% sledovatelnosti původu palmového oleje. Např. u získávání sóji bylo v roce 2022 ověřeno pouze 21 % z celkové produkce, že nepochází z pěstování spojeného s odlesňováním (ADM, 2022).

V oblasti regenerativního zemědělství společnost ADM spolupracuje s místními farmáři na managementu půdy, aby bylo pěstování plodin udržitelné. To zahrnuje praktiky jako udržování živých kořenů v půdě, maximalizace diverzity (včetně opylovačů), odpovědné

používání hnojiv a pesticidů, pěstování meziplodin apod. V roce 2022 společnost spustila svůj program Re:generations, jehož cílem je zapojit do těchto praktik 1 900 farmářů, což představuje více než 1 000 000 akrů (více než 4 000 km²) půdy v Severní Americe. Program se zaměřuje na implementaci individuálních projektů u jednotlivých farmářů a získávání partnerství s místními komunitami a institucemi (ADM, 2022).

V oblasti hospodaření s odpady si společnost dala za cíl do roku 2035 recyklovat či jinak využívat 90 % veškerého odpadu tak, aby neskončil na skládce. Tohoto cíle se snaží dosáhnout mimo jiné navazováním různých partnerství, např. v Iowě v USA společnost spolupracuje společností zpracovávající odpady na možnostech dalšího využívání rostlinného odpadu (ADM, 2022; ADM, 2023i).

V oblasti efektivního využívání energie ADM v roce 2022 implementovala 64 projektů, které vedly k úsporám energií. Ty společnost odhaduje na více než 488 000 MWh. ADM si dala za cíl do roku 2035 snížit spotřebu elektřiny o 15 % oproti roku 2019. Implementuje tak projekty zavádějící využívání energie z obnovitelných zdrojů a projekty snižující spotřebu energií (ADM, 2022).

Společnost ADM se věnuje také managementu vody. Za cíl si dala do roku 2035 snížit o 10 % využití vody na jednu tunu produkovaných výrobků oproti roku 2019. Tohoto cíle se snaží dosáhnout různými projekty šetřící spotřebu vody a navazováním partnerství. Strategie společnosti v oblasti hospodaření s vodou zahrnuje např. použití 3R – Reduce, Reuse, Reclaim (snížit, znovu použít, recyklovat) či sledování spotřeby vody ve svých zařízeních prostřednictvím nejnovějších technologií (ADM, 2022).

V oblasti lidských práv, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, rovnosti pohlaví, rasové rovnosti, rovnosti v odměňování a filantropické činnosti společnost ADM spustila program ADM Cares (ADM se stará). Tento program má za cíl navazovat a udržovat partnerství s komunitami a dotčenými institucemi a podporovat dosahování cílů společnosti v této oblasti. Společnost se také angažuje při pomoci svým zaměstnancům na Ukrajině (ADM, 2022).

V oblasti transparentnosti společnost ADM používá mimo jiné online platformu Sedex, světově největší online platformu pro posuzování dodavatelského řetězce, pomocí níž provádí audity ve svém dodavatelském řetězci. Ty odhalují potenciální rizika, ale také přinášejí nové příležitosti na zlepšení udržitelných praktik (ADM, 2022).

4.6.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti ADM Company

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti ADM uvádí tabulka 9. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 9: Příklady inovací ve společnosti ADM Company

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	rostlinná verze produktu – spolupráce s Marfrig Global Foods na výrobě rostlinných hamburgerů
technologické inovace	nové technologie – využití rozšířené reality v době pandemie onemocnění COVID-19 umožňující vzdálenou údržbu a opravu strojů
	hospodaření s vodou – zefektivnění procesů šetřících vodu (Brazílie)
	hospodaření s vodou – zlepšení systému kondenzace páry vedoucí k úsporám vody a nižší spotřebě (Decatur, USA)
	obaly – nový materiál FDME na výrobu láhví (ve spolupráci s DuPont)
	ochrana přírody – inovativní způsob zachytávání uhlíku a jeho ukládání v podzemí
	ochrana přírody – vytvoření směsi asfaltu používaného při stavbě silnic obsahující rostlinný olej (Illinois, USA)
	regenerativní zemědělství – biostimulant NeoVita 43 podporující růst plodin a zvyšující jejich odolnost
	udržitelnost – nové bílé barvivo PearlEdge odvozené z kukuřičného škrobu
organizační inovace	regenerativní zemědělství – program Re:generations zapojující 1900 farmářů do používání technik regenerativního zemědělství
manažerské inovace	transparentnost – online platforma Sedex pro posuzování dodavatelského řetězce
	zaměstnanci – program ADM Cares podporující bezpečnost práce, ochranu lidských práv, rovnost v odměňování, rasovou rovnost apod.

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Odpovědné podnikání ADM přineslo spoustu partnerství, které společnosti pomáhají dosáhnout svých stanovených cílů v této oblasti. Společnost se zaměřuje na inovování, a to jak svých produktů, tak procesů, aby její produkce potravin a krmiv byla udržitelná (ADM, 2022).

Zmínit lze např. vývoj nového materiálu k používání při výrobě lahví a jiných obalů. Je jím furan dikarboxylový metylester (FDME), což je molekula odvozená z kukuřičné fruktózy, která může pomoci odlehčit láhve a zlepšit jejich vlastnosti. Materiál vznikl ve spolupráci se společností DuPont. Tato společnost používá FDME k výrobě polytrimetylen furandikarboxylátu. Tento polymer je 100% obnovitelný a recyklovatelný (ADM, 2023h).

ADM pracuje také na vývoji bílého barviva PearlEdge. Toto barvivo, které nahradí stávající oxid titaničitý, je odvozeno z kukuřičného škrobu a poskytuje stabilní a jednotné bílé zbarvení pro různé potravinářské a nápojové produkty (ADM, 2023b).

ADM si uvědomuje rizika spojená s neudržitelným růstem populace a zvyšující se poptávkou po masných výrobcích. Zaměřuje se tak na vývoj alternativních rostlinných variant. Např. v Brazílii se společnost ADM spojila se společností Marfrig Global Foods při výrobě a prodeji rostlinných hamburgerů. ADM také produkuje hrachový, sójový a pšeničný protein V rámci uvádění nových produktů a nových příchutí na trh, společnost ADM spolupracovala se společností Revolution Brewing. Společně na trh uvedly arašídové pivo (ADM, 2023a; ADM, 2023f).

ADM také představila nový biostimulant používaný při pěstování potřebných plodin NeoVita 43. Jedná se o látku, která podporuje růst plodin a zvyšuje jejich odolnost. V oblasti pěstování plodin je možné také zmínit využívání nejnovějších technologií, ať už v rámci regenerativního zemědělství, nebo zamezení odlesňování. Ke sledování odlesňování ADM používá satelitní technologii, která poskytuje data o možném odlesňování a společnost ADM tak může podnikat kroky vedoucí k nápravě téměř okamžitě (ADM, 2022; ADM, 2023d).

Nejnovější technologie společnost ADM začala využívat také v rámci údržby a oprav zařízení v době pandemie onemocnění COVID-19. V období, kdy nebylo možné cestovat, museli údržbáři a opraváři společnosti pracovat s technologií rozšířené reality, protože velká část jejich práce vyžadovala, aby opravované zařízení viděli v reálném čase. Společnost stále zkoumá další možnosti využití této technologie (ADM, 2023j).

V oblasti hospodaření s vodou ADM implementovala několik projektů, které vedly ke snížení její spotřeby. Např. v zařízení Decatur v USA byly zavedeny zlepšující změny systému kondenzace páry, které vedly k úsporám až 180 000 m³ vody a snížení spotřeby energie až o 16 000 MWh. V Brazílii se společnost zaměřila na procesy šetřící vodu, což vedlo k úsporám až 40 000 m³ vody. V německém zařízení byl instalován dodatečný šterkový filtr v chladicím systému, což vedlo k úsporám až 138 000 m³ vody (ADM, 2022).

V oblasti snižování emisí skleníkových plynů společnost ADM představila inovativní způsob zachycování a ukládání uhlíku v podzemí. Tato iniciativa souvisí s jejím cílem snížení emisí skleníkových plynů. Projekt má potenciál zachytit a uložit pod zem až jeden milion tun oxidu uhličitého ročně (ADM, 2023g).

Zajímavým projektem v oblasti různorodého využití produktů společnosti ADM je vytvoření asfaltové směsi Seneca obsahující rostlinný olej. Tato směs byla použita např. v Illinois v USA při stavbě silnic (ADM, 2023ch).

4.7 Diageo

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.7.1 Iniciativy CSR společnosti Diageo

Společnost Diageo se společenské odpovědnosti v rámci svého působení věnuje prostřednictvím několika svých iniciativ a navázanými partnerstvími. Společnost se věnuje udržitelnosti, což zahrnuje vodní hospodářství, snižování emisí skleníkových plynů, věnuje se balení svých produktů, podpoře regenerativního zemědělství, ochraně biodiverzity a odpovědnému získávání surovin. Diageo se však zabývá nejen svým dopadem na životní prostředí, ale věnuje se také oblasti lidských práv, bezpečnosti a zdraví při práci, transparentnosti svého podnikání, diverzitě a rovnosti svých zaměstnanců a oblasti rozumné konzumace alkoholu spotřebiteli (Diageo, 2023f).

Vodní hospodářství

Jelikož je Diageo společností produkující nápoje, je voda jejím nejdůležitějším zdrojem. Společnost tak představila akční plán společenské odpovědnosti nazvaný Society 2030: Spirit of Progress, ve kterém si stanovuje cíle a věnuje se oblasti udržitelnosti. Diageo se zavázala do roku 2030 napříč společností používat k produkci svých nápojů o 30 % méně vody (oproti roku 2020) a do roku 2026 ve vybraných rizikových oblastech do přírody doplnit více vody, než kolik jí společnost využije (Diageo, 2023k).

Celková vodní stopa společnosti Diageo je tvořena z 80-90 % jejím dodavatelským řetězcem, tedy převážně farmáři a balíci a výrobními závody třetích stran. Z tohoto důvodu se Diageo angažuje v podpoře farmářů a zapojování celého svého dodavatelského řetězce do iniciativ přinášejících snížení spotřeby vody, její efektivnější využívání a ochranu vodních zdrojů (Diageo, 2022h).

Ve svých zařízeních společnost Diageo pracuje na analýze svých procesů za účelem snižování spotřeby vody. K tomu využívá např. platformu Aqueduct tool, která identifikuje rizika spojená s využíváním vody. K dosažení svých cílů zkoumá inovace a využití nových technologií, stejně tak jí v dosažení cílů pomáhá navazování partnerství s různými institucemi (Diageo, 2022h).

Diageo se také angažuje v programu WASH, který si klade za cíl zajistit přístup k čisté, bezpečné vodě komunitám v blízkosti jejich zařízení. V rámci dosažení svých cílů v oblasti vodního hospodářství je Diageo aktivním členem v iniciativách jako WASH4Work, Alliance for Water Stewardship či Race to Resilience a zakládajícím členem koalice Water Resilience Coalition (Diageo, 2022h; Diageo, 2023k).

Regenerativní zemědělství a snižování emisí skleníkových plynů

S vodním hospodářstvím úzce souvisí zemědělství. Společnost Diageo se angažuje v zavádění regenerativního zemědělství mezi místními farmáři, které dělá dodavatelský řetězec více ekonomicky, sociálně i environmentálně udržitelným, podporuje dodržování lidských práv a zlepšuje pracovní podmínky. Programy regenerativního zemědělství společnost zavádí v Africe, Severní i Jižní Americe, Asii i Evropě (Diageo, 2023h).

Do roku 2030 si společnost dala za cíl být v jejích klíčových procesech uhlíkově neutrální. Tohoto cíle se snaží dosáhnout zefektivňováním svých procesů, využívání osvědčených postupů a využívání řešení založených na přírodní bázi. Stejně tak se společnost zaměřuje na podporu projektů zachycujících uhlík z atmosféry. Diageo má za cíl do roku 2030 používat 100 % elektřiny vyrobené z obnovitelných zdrojů. V celém svém dodavatelském řetězci pak chce snížit oproti roku 2020 emise skleníkových plynů o polovinu. Aby společnost těchto cílů dosáhla, zabývá se možnostmi nových řešení také v oblasti distribuce a logistiky (Diageo, 2022a).

Balení

V roce 2016 si Diageo dala za cíl používat pouze papír pocházející z udržitelných zdrojů, 15% snížení hmotnosti napříč baleními jejích produktů, zvýšení podílu recyklované složky na 45 % a zajistit, že 100 % jejích obalů bude recyklovatelných. V roce 2020 v rámci nové strategie tyto hodnoty společnost ještě upravila a do roku 2030 se zavázala zvýšit podíl recyklované složky v jejích baleních na 60 %, zredukovat hmotnost balení o 10 %, zajistit, že všechny plastové obaly budou recyklovatelné, znovu použitelné či kompostovatelné (do roku 2025), získávat všechny papír z udržitelných zdrojů bez odlesňování a zajistit recyklovatelnost 100 % svých obalů (Diageo, 2022i).

Aby těchto cílů společnost dosáhla, zaměřuje se na cirkulární hospodářství obalů. K tomu používá metodu 3R – Reduce (snížit např. hmotnost či celkový objem používaných balení), Reuse (znovu použít), Recycle (recyklovat) (Diageo, 2022i).

Sociální oblast

V sociální oblasti se Diageo věnuje jak oblasti svých zaměstnanců, tak oblasti spotřebitelů a komunit. Např. pro své zaměstnance, dodavatele nebo jakékoliv jiné zainteresované strany zřídila společnost důvěrnou linku Speak-Up, která je dostupná 24 hodin denně po celý rok a slouží k hlášení případů porušování jak zákona, tak kodexu společnosti či jiných zásad a standardů společnosti, které přijala. Každý případ je přezkoumáván a společnost Diageo pak může podnikat kroky k nápravě. Diageo se také věnuje oblasti diskriminace, obtěžování a šikany, dle svého kodexu dodržuje zákony týkající se pracovní doby, odměňování a dalších jiných důležitých aspektů, nevyužívá nucenou ani dětskou práci a umožňuje svým zaměstnancům vstup do odborové organizace (Diageo, 2023b).

Společnost Diageo podporuje odpovědnou konzumaci alkoholu spotřebiteli např. v rámci svého projektu DRINKiQ či vzdělávacího programu SMASHED. V roce 2022 společnost také spustila svůj projekt „Drops of Advice“, který vyzývá spotřebitele, aby alkohol konzumovali umírněně. Ve spolupráci s různými influencery spustila Diageo kampaň zaměřující se na konzumaci alkoholu nezletilými. Ve spolupráci s institutem United Nations Institute for Training and Research spustila společnost Diageo kampaň „Wrong side of the Road“, která se zaměřuje na konzumaci alkoholu spojenou s řízením vozidel. Diageo je v oblasti umírněné konzumace alkoholu partnerem spousty organizací a iniciativ, jako např. DrinkWise (Austrálie), Educ'alcool (Kanada), God Alkoholkultur (Dánsko),

Entreprise et Prévention (Francie), Cheers (Nový Zéland) a mnoho dalších po celém světě (Diageo, 2022b; Diageo, 2023e; Diageo, 2023g; Diageo, 2023i).

4.7.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Diageo

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti Diageo uvádí tabulka 10. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 10: Příklady inovací ve společnosti Diageo

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – varianty produktů se snížením či nulovým alkoholem (Gordon's)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – varianty produktů se snížením či nulovým alkoholem (Guinness 0.0)
technologické inovace	energie – pec na vodíkový pohon vyrábějící skleněné láhve
	energie – výroba láhví, které mají až o 90 % menší uhlíkovou stopu, vyráběné v pecích na biopaliva (ve spolupráci s Encirc)
	nové technologie – technologie OpenSense™ využívající chytré telefony a NFC umožňující sledování pohybu láhví a zasílání cílených marketingových sdělení spotřebitelům (ve spolupráci s Thin Film Electronics)
	obaly – inovativní povlak na skleněné láhve umožňující jejich odlehčení (ve spolupráci s EXXERGY, Ardagh a Dassault Systèmes)
	obaly – láhev ze 100% recyklovaného plastu (Seagram's 7 Crown)
	obaly – nahrazení plastových nosičů ekologičtějším řešením z kompostovatelného a plně rozložitelného materiálu (Guinness)
	obaly – odstranění nepotřebných kartonových dárkových balení (Johnnie Walker)
	obaly – papírová láhev neobsahující žádné plasty (ve spolupráci s Pilot Life)
	ochrana přírody – nově postavený uhlíkové neutrální pivovar (Irsko; další je v plánu v Kanadě a Číně a tři další jsou již v provozu)
	ochrana přírody – (v procesu plánování) nově postavené zařízení na lokální výrobu a recyklaci hliníku (Velká Británie)
organizační inovace	obaly – projekt cirkulárního hospodářství balení (jihovýchodní Asie ve spolupráci s ecoSPIRITS)
	partnerství – navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. WASH4WORK, Alliance for Water Stewardship, Race to Resilience, ...
	regenerativní zemědělství – využití dronů za účelem sběru dat o rostlinách

Typ inovací	Příklady
organizační inovace	regenerativní zemědělství – využití satelitních technologií v kombinaci s AI za účelem vytváření prediktivních analýz
	regenerativní zemědělství – zavedení technik regenerativního zemědělství na farmách (Skotsko, Mexiko)
manažerské inovace	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – projekt DRINKiQ podporující odpovědnou konzumaci alkoholu
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – projekt Drops of Advice podporující odpovědnou konzumaci alkoholu
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – projekt SMASHED podporující odpovědnou konzumaci alkoholu
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – projekt Wrong side of the Road podporující odpovědnou konzumaci alkoholu
	transparentnost – linka Speak-Up

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Společnost Diageo se odpovědnému podnikání věnuje ve všech třech základních pilířích CSR. V oblasti ochrany přírody se věnuje technikám regenerativního zemědělství. Příkladem využití těchto technik mohou být farmy ve Skotsku a Mexiku, kde se pěstují plodiny potřebné k výrobě tequily a skotské whisky. Tyto dva implementované programy mají za cíl zvýšit biologickou rozmanitost, zlepšit hospodaření s vodou, snížit emise uhlíku a zajistit lepší hospodaření s půdou (Diageo, 2023c).

V rámci zvyšování efektivity při pěstování potřebných plodin Diageo využívá v Mexiku drony za účelem sběru dat o rostlinách. Díky tomu lze optimalizovat využití vody při zavlažování apod. Drony také dokáží identifikovat, kdy rostliny vyžadují hnojení, či kdy je nutné použít pesticidy. Ve Skotsku a Irsku společnost ve spolupráci s místními farmáři využívá další technologie ke sběru dat o pěstování a s využitím satelitních snímků a AI vytváří prediktivní analýzy, které pomáhají při rozhodování v rámci pěstování v dané lokalitě. Jedná se tak o využívání nejnovějších technologií za účelem zefektivnění zemědělství (Diageo, 2022a; Diageo, 2023d).

Aby společnost Diageo dosáhla svých stanovených cílů, věnuje se zlepšování také vlastních zařízení. Např. v Irsku Diageo plánuje investovat 200 milionů eur do vůbec prvního v Irsku účelově postaveného (tzv. „na zelené louce“) uhlíkově neutrálního pivovaru. Zde by měly být využity technologie minimalizující spotřebu energie a vody. Další podobné zařízení by mělo vzniknout v Kanadě. Zde by se mělo do výstavby lihovaru investovat 245 milionů kanadských

dolarů. Další tři palírny společnosti Diageo, které dosáhly uhlíkové neutrality jsou ve Skotsku a další byla uvedena v provoz v Kentucky v USA. Další výstavba uhlíkově neutrálního lihovaru by měla proběhnout v Číně. Dále pak např. v dalších vybraných zařízeních jsou instalovány solární panely či instalovány technologie snižující spotřebu energií (Diageo, 2021b; Diageo, 2022a; Diageo, 2022c; Diageo, 2022f).

V oblasti inovování zařízení výroben společnost Diageo představila pec na vodíkový pohon, ve které se budou vyrábět skleněné láhve. Tyto pece tak v budoucnu mohou být uhlíkově neutrální a pomohou společnosti dosáhnout jejích stanovených cílů v oblasti ochrany přírody (Diageo, 2022g).

Společnost Diageo se uvedla také několik inovací ve svých baleních. Ve spolupráci se společností Pilot Life představila např. vůbec první papírovou láhev, která neobsahuje žádné plasty, je vyrobena z udržitelně získaného papíru a je plně recyklovatelná. Tato láhev na lihoviny bude určena pro značku whisky Johnnie Walker. Láhve značky Seagram's 7 Crown zase budou vyrobeny ze 100% recyklovaného plastu. Tento krok by měl podle odhadů snížit používání původního plastu až o 1 000 tun ročně (Diageo, 2020a; Diageo, 2020b).

Dále Diageo spolupracuje se společnostmi EXXERGY, Ardagh a Dassault Systèmes, se kterými představila inovativní povlak na skleněné láhve, který by umožnil snížení hmotnosti používaného skla, aniž by došlo ke ztrátě kvality láhve, jako je její odolnost. Snížením hmotnosti skleněných láhví by došlo nejen ke snížení spotřeby skla, ale také ke snížení spotřeby energií spojených s logistikou a distribucí láhví. Ve spolupráci se společností Encirc společnost Diageo představila projekt výroby lahví, který má až o 90 % menší uhlíkovou stopu než dosud využívaný proces výroby. K výrobě jsou využívány pece na biopaliva a 100% recyklované sklo (Diageo, 2021a; Diageo, 2022e).

Ve Velké Británii společnost Diageo plánuje výstavbu nového zařízení, které bude lokálně vyrábět a recyklovat hliník. Ten společnost využívá převážně u svých značek pív Guinness a míchaných alkoholických drinků Gordon's. V současné době Diageo provádí ve spolupráci se společností BACALL studii proveditelnosti. S výstavbou zařízení by se snížily emise skleníkových plynů spojených s přepravou hliníku z a do země a zařízení by také mělo spotřebovat až o 95 % méně energií na výrobu hliníku než tradiční metody (Diageo, 2023a).

Ve spolupráci se společností ecoSPIRITS představila společnost Diageo projekt cirkulárního hospodářství balení v jihovýchodní Asii. V rámci testování projektu společnost Diageo zavedla obalové technologie nové generace k lahvování, skladování, distribuci a výdeji

lihovin ve vybraných barech a restauracích. Tímto krokem by tak mělo dojít ke snížení spotřeby surovin a energií spojených s výrobou a distribucí obalů (Diageo, 2022d).

Diageo také v rámci snižování spotřeby surovin k výrobě obalů a snižování odpadů postupně vyřazuje kartonové dárkové balení u řad produktů v portfoliu značky whisky Johnnie Walker. V roce 2023 tento krok vedl k vyřazení 141 milionů kartonových krabic a snížení přibližně 5 500 tun emisí uhlíku. U značky piv Guinness společnost v USA nahradila běžně používané plastové nosiče piv ekologičtějším řešením vyrobeným z kompostovatelných a plně biologicky rozložitelných materiálů (Diageo, 2019; Diageo, 2023j).

Společnost Diageo, jak již bylo zmíněno, se zaměřuje také na podporu odpovědné konzumace alkoholu spotřebiteli. Tuto svoji snahu podporuje mimo jiné vytvářením alternativ bez alkoholu. Lze zmínit např. gin bez alkoholu Gordon's či nealkoholické pivo Guinness 0.0 (Diageo, 2020c).

V oblasti využívání nejmodernějších technologií lze zmínit projekt chytrých láhví, který vznik ve spolupráci se společností Thin Film Electronics. Patentovaná technologie společnosti Thin Film Electronics nazvaná OpenSense™ využívá chytré telefony a funkci Near Field Communication (známé jako NFC, používané např. pro bezkontaktní platby mobilním telefonem). Technologie umožňuje sledování pohybu láhví v dodavatelském řetězci, v obchodech a na místě spotřeby produktů a také umožňuje zasílání cílených marketingových zpráv spotřebitelům, kteří by tuto technologii chytrých láhví využívali. Tato technologie může sloužit také jako další vrstva zabezpečení pravosti produktů (Diageo, 2015).

4.8 Kweichow Moutai Company

Společnost Kweichow Moutai Company se v oblasti odpovědného podnikání věnuje všem třem základním pilířům CSR. Zaměřuje se na ochranu přírody, snižování odpadu, vodní hospodářství a sociální oblast, včetně bezpečnosti práce a odmítání korupce. V oblasti spotřebitelů se věnuje motivování k umírněné konzumaci alkoholu (Kweichow Moutai Company, 2022).

Společnost však neuvádí, do jakých konkrétních projektů a iniciativ je zapojena a neinformuje ani o jejím inovačním snažení. Zveřejňování informací přes oficiální internetové stránky či jiné platformy postrádá globální dostupnost, a z tohoto důvodu tak v této práci nelze o společnosti a jejich CSR aktivitách uvést další informace, ostatně jak uvádí na svých internetových stránkách např. organizace World Benchmarking Alliance (2023).

4.9 Tyson Foods

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.9.1 Iniciativy CSR společnosti Tyson Foods

V oblasti odpovědného podnikání se společnost Tyson Foods zaměřuje na ekonomickou, sociální i environmentální oblast. Svoji strategii udržitelnosti nazvala „The Formula To Feed The Future“ a zaměřuje se v ní na dosažení svých stanovených cílů, jako je např. do roku 2030 používání 50 % elektřiny pocházející z obnovitelných zdrojů, do roku 2025 vytvořit plány vodního hospodářství v rizikových oblastech či do roku 2030 používat zemědělské suroviny pocházející pouze od prověřených dodavatelů praktikujících „chytré“ zemědělské postupy (v tomto případě se jedná o udržitelné regenerativní zemědělství) (Tyson Foods, 2022).

V sociální oblasti odpovědného podnikání se Tyson Foods zaměřuje jak na své zaměstnance, tak na drobné farmáře, komunity v oblastech, kde působí, ale také např. na uprchlíky. Společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců různými programy a balíčky výhod, aby se mohli rozvíjet. V roce 2022 Tyson Foods představila centrum znalostí, které zaměstnancům poskytuje přístup k jazykovým překladům, konzultacím či vzdálenému překladu pomocí tlumočnicků tak, aby se všichni zaměstnanci mohli rozvíjet bez jazykových bariér (Tyson Foods, 2022).

V roce 2016 byl uveden program Upward Academy, který zaměstnancům pomáhá rozvíjet jejich schopnosti a pomáhá se získáváním certifikací. V roce 2022 ve spolupráci se společností Guild byla tato platforma osobního růstu rozšířena také do virtuálního prostředí. Pro vedoucí pracovníky byl spuštěn program NEXT, který jim pomáhá rozvíjet jejich manažerské schopnosti (Tyson Foods, 2022).

Společnost se v sociální oblasti zaměřuje také na rovnost svých zaměstnanců, ať už rasovou, rovnost pohlaví, či rovnost v odměňování. Podporuje diverzitu a je partnerem dalších institucí či programů, které se této problematice věnují (Tyson Foods, 2022).

Dále se Tyson Foods věnuje charitativním aktivitám. Např. v roce 2022 věnovala 2,5 milionu amerických dolarů potravinovým bankám v USA. V roce 2022 také věnovala více než 450 tun proteinu oblastem zasažených hurikánem Ian (Tyson Foods, 2022).

V environmentální oblasti odpovědného podnikání se společnost Tyson Foods zaměřuje na dosažení uhlíkové neutrality, dobré podmínky chovu zvířat, udržitelná balení svých produktů, hospodaření s odpadem, využití obnovitelné energie, zamezení odlesňování, vodní hospodářství apod. (Tyson Foods, 2022).

Snahy zajistit dobré podmínky chovu zvířat přinesly založení oddělení pro dobré životní podmínky zvířat Tyson Foods již před 16 lety. Společnost a toto její oddělení spolupracují s odborníky v rámci Animal Welfare Advisory Panel na konzultacích v této oblasti. Oddělení uvedlo také program FarmCheck, který prostřednictvím auditů třetích stran zajišťuje, aby byly dodržovány dobré podmínky chovu zvířat na farmách. V roce 2020 společnost také založila iniciativu Global Animal Welfare Council, jejíž členové se čtvrtletně schází a diskutují problematiku chovu zvířat (Tyson Foods, 2022).

V oblasti obalů se společnost zaměřuje na dosažení svého cíle do roku 2030, a to používat pouze recyklovatelné, kompostovatelné či znovu použitelné obaly. Z tohoto důvodu se věnuje např. vývoji obalů založených na využití papíru (Tyson Foods, 2022).

Společnost Tyson Foods se snaží dosáhnout uhlíkové neutrality a bezodpadové produkce. K tomu jí dopomáhá mimo jiné program Environmental Management System, v rámci kterého se v jednotlivých zařízeních společnosti Tyson Foods pracuje na neustálém zlepšování a podpoře úsporných řešení. K dosažení cíle má společnost také pomoci využívání elektřiny z obnovitelných zdrojů, jako např. ve výrobě v Thajsku, kde jsou instalovány solární panely, které mají potenciál snížit emise skleníkových plynů až od 2 100 tun ročně. Dalším možným řešením je využívání obnovitelného plynu vyrobeného ve spolupráci se společností NW Natural and BioCarbN z odpadních vod v USA (Tyson Foods, 2022).

Společnost také podporuje své dodavatele včetně farmářů, aby i jejich fungování bylo udržitelné. Jedná se např. o podporu regenerativního zemědělství a podporu zemědělských komunit. Ve svém programu Climate-Smart Beef Program se společnost věnuje chovu krav a zkoumá vliv různých aktivit spojených s chovem na emise skleníkových plynů. Dále se Tyson Foods věnuje zamezení odlesňování a efektivnímu vodnímu hospodářství. V této oblasti spolupracuje s různými institucemi na možnostech dosažení svých cílů odpovědného podnikání (Tyson Foods, 2022).

4.9.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Tyson Foods

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti Tyson Foods uvádí tabulka 11. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 11: Příklady inovací ve společnosti Tyson Foods

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	bezpečnost potravin a vliv na zdraví - úprava složení produktů a snižování obsahu sodíku a tuku
	rostlinná verze produktu - uvádění bezpečkových či organických alternativ výrobků
technologické inovace	energie - instalace solárních panelů (Thajsko)
	energie - využívání obnovitelného plynu vyrobeného z odpadních vod jako zdroj energie (ve spolupráci s NW Natural and BioCarbN)
	nové technologie - využívání AI pro pokročilou analýzu dodavatelského řetězce, robotickou automatizaci procesů atd.
	nové technologie - zavádění digitalizace dokumentu za účelem úspory papíru (Thajsko)
	nové technologie - zavádění platform pro sledování dat o výrobě v reálném čase podporujících automatizaci a umožňujících provádění prediktivních analýz
	obaly - obalové řešení spojující tenký plastový film a lepenku
	transparentnost - projekt DNA TraceBack umožňující ověření původu masa pomocí čárového kódu (ve spolupráci IdentiGEN)
organizační inovace	obaly - program recycle-ready, v rámci něhož jsou spotřebitelé instruováni, jak správně obal recyklovat, a mohou obaly vrátit do obchodů
	partnerství - navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. Global Animal Welfare Council, IdentiGEN, NW Natural and BioCarbN, ...
manažerské inovace	zaměstnanci - centrum znalostí poskytující přístup k jazykovým překladům, konzultacím apod.
	zaměstnanci - program NEXT pomáhající rozvíjet manažerské schopnosti
	zaměstnanci - program Upward Academy pomáhající zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Snahy společnosti Tyson Foods v odpovědném podnikání přinesly řadu spoluprací s různými institucemi. Tato spojení mají za cíl společnosti dosahovat svých stanovených

cílů. Tyson Foods se odpovědnému podnikání věnuje ve všech třech základních oblastech CSR. V oblasti ochrany přírody se společnost zaměřuje na snižování emisí skleníkových plynů. Toho dosahuje např. podporou regenerativního zemědělství, čímž přispívá k pokroku v této oblasti. Společnost také podporuje rozvoj energeticky úsporných technologií, které implementuje ve svých zařízeních (Tyson Foods, 2022).

V oblasti obalů a snižování produkce odpadu společnost Tyson Foods pracuje na vývoji řešení, které spojuje lepenku a tenký plastový film. Části z rozdílných materiálů lze oddělit a papír recyklovat. Pokud by bylo toto obalové řešení využíváno, došlo by k úsporám používání primárního plastu až o 90 %. Další iniciativou, kterou se společnost zabývá, je zavádění „recycle-ready“ obalů (obalů připravených k recyklaci). Zavedla program, který instruuje spotřebitelé, jak obal recyklovat a zákazníci mohou prázdné obaly také vracet zpět do obchodů. Na obalech některých svých výrobků Tyson Foods ve spolupráci se společností IdentiGEN uvádí informace o původu masa. V rámci projektu DNA TraceBack si mohou spotřebitelé ověřit, odkud kupované maso pochází pomocí čárového kódu (Tyson Foods, 2019; Tyson Foods, 2022).

Společnost Tyson Foods se také věnuje svojí digitální transformaci. V roce 2022 začala ve svých zařízeních zavádět platformu, která umožňuje sledovat data o výrobě v reálném čase. Tato platforma podporuje automatizaci procesů a umožňuje jednotlivým výrobnám provádět prediktivní analýzy a tím zlepšovat jejich efektivitu. Tato technologie byla dosud zavedena v 17 zařízeních společnosti Tyson Foods. Dále společnost ve své výrobě v Thajsku zavedla digitalizaci dokumentů, čímž snížila spotřebu papíru. V oblasti nejnovějších technologií společnost pracuje také s AI, kterou využívá např. pro pokročilou analýzu optimalizace dodavatelského řetězce, robotickou automatizaci výrobních procesů a dalších oblastech, které to umožňují (Tyson Foods, 2022; Tyson Foods, 2023a; Tyson Foods, 2023b).

Tyson Foods se ve svých snahách odpovědného podnikání také snaží nabídnout spotřebitelům zdravé produkty. Z toho důvodu upravuje jejich složení a snižuje obsah sodíku a tuku, nabízí bezlepkové alternativy či více organických výrobků. Tyto iniciativy vyplývají z uvědomění společnosti, že se populace planety zvyšuje velmi rychle a neudržitelně. Snaží se tak nabídnout více udržitelné alternativy, které nebudou mít tak výrazný negativní vliv na životní prostředí (Tyson Foods, 2021).

4.10 Danone

Tato podkapitola je rozdělena na dvě dílčí části. První část identifikuje iniciativy CSR v dané společnosti, tedy do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zapojena, jak přistupuje k oblasti odpovědného podnikání a jak se v této oblasti angažuje. Ve druhé části jsou uvedeny výsledky této angažovanosti dané společnosti. V úvodu je uvedena tabulka shrnující identifikované inovace zařazené do jednotlivých inovačních typů a následně jsou jednotlivé příklady inovací okomentovány.

4.10.1 Iniciativy CSR společnosti Danone

Společnost Danone se v rámci odpovědného podnikání věnuje oblastem, jako je zdraví spotřebitelů, planeta (do této oblasti spadá ochrana přírody, vodní hospodářství, regenerativní zemědělství, obaly výrobků a cirkulární hospodářství obalů), dodavatelský řetězec (a udržitelné získávání surovin) a zaměstnanci společnosti. V rámci těchto oblastí se angažuje v různých iniciativách a programech a projektech, navazuje partnerství a snaží se o dosažení svých stanovených cílů (Danone, 2023f).

Zdraví spotřebitelů

V oblasti zdraví spotřebitelů dbá společnost Danone na to, aby její produkty byly bezpečné a podporovaly zdravý životní styl. Podle Health Star Rating Systém se až 90 % objemu prodeje skládalo ze zdravých kategorií produktů (v roce 2021). Podle odhadů společnosti Danone přibližně dvě třetiny produktů společnosti nevyžaduje zlepšování nutričních hodnot. U zbylých produktů Danone pracuje na inovacích, aby spotřebitelům nabízela zdravější a výživnější verze produktů. Za tímto účelem Danone vytvořila nutriční cíle svých produktů, kterých se snaží dosáhnout inovacemi. Jedná se např. o počet kalorií, obsah solí a tuků, cukrů apod. Aby společnost mohla nabízet spotřebitelům relevantní zdravé produkty, vypracovává studie stravování v jednotlivých zemích ve spolupráci s akademickými odborníky a vědeckou literaturou doplněnou rozhovory s místními odborníky (Danone, 2023g; Danone, 2023ch).

Dále společnost Danone podporuje zdravé stravování spotřebitelů tím, že jim nabízí široký výběr zdravých produktů. Prostřednictvím svého programu Mascot propaguje vodu jako nejzdravější způsob hydratace ve více než 13 zemích. Na konci roku 2020 měla Danone v této oblasti osmáct aktivních programů v různých zemích světa s potenciálem zasáhnout až 4,6 milionu lidí. Spotřebitelům nabízí také rostlinné alternativy a alternativy k méně

zdravým produktům, jako např. nápoje se sníženým obsahem cukru (Danone, 2023d; Danone, 2023e).

Planeta

V rámci ochrany přírody se společnost zavázala snížit emise skleníkových plynů a do roku 2050 být uhlíkově neutrální (Danone, 2023b). Aby svého cíle dosáhla, věnuje se mimo jiné podpoře regenerativního zemědělství (od roku 2017). Společnost udržuje vztahy s více než 85 000 farmáři po celém světě a společně s nimi spolupracuje na zavádění technik regenerativního zemědělství, které má pozitivní vliv na přírodu. Jedná se o techniky, které zlepšují zdraví půdy, biodiverzitu, vodní zdroje a klima, posilují dobré životní podmínky zvířat a podporují dlouhodobou ziskovost. Společnost tak vytvořila dokumenty Danone Regenerative Agriculture Scorecard a Danone Environmental Handbook, které definují nejlepší postupy a techniky regenerativního zemědělství, včetně jejich implementace a měření výsledků. V roce 2021 byla také spuštěna internetová stránka Danone Regenerative Agriculture Knowledge Center, které je věnována sdílení poznatků z této oblasti. Tyto iniciativy podporují dosažení cíle společnosti, a to do roku 2025 získávat 100 % ingrediencí prostřednictvím regenerativního zemědělství (Danone, 2023j).

V oblasti regenerativního zemědělství je Danone zapojena do několika projektů, které podporují jeho zavádění. Jedná se např. o Projekt Pachamama a Les 2 Pieds sur Terre ve Francii. V rámci těchto projektů probíhají ve spolupráci s dalšími institucemi školení a je poskytována technická pomoc místním farmářům (Danone, 2023j).

V oblasti vodního hospodářství se společnost Danone zaměřuje na ochranu vodních zdrojů v ohrožených oblastech, řízení spotřeby vody a její znovuvyužití a zajištění dostupnosti pitné vody místním komunitám. Společnost tak spolupracuje s farmáři na projektech ochrany vodních zdrojů a lepšího hospodaření s vodou v zemědělství. Ve svých zařízeních společnost zavádí technologie, které snižují spotřebu vody či ji znovu využívají (Danone, 2023l).

Obaly

V roce 2017 společnost Danone začala spolupracovat s Nadací Ellen MacArthurové na projektu New Plastics Economy, jehož cílem je podpora cirkulárního hospodářství s obaly. V roce 2021 bylo 84 % obalů výrobků Danone opakovaně použitelných, recyklovatelných nebo kompostovatelných. Až 50 % celosvětového objemu prodejů balených vod Danone bylo v roce 2021 prodáno v opakovaně použitelných obalech. Mezi lety 2018 a 2021 snížila Danone používání plastů v obalech celkově o 60 000 tun a od roku 2018 společnost ve svých obalech

téměř zdvojnásobila využití recyklovaného obsahu. Toto vše jsou snahy společnosti, které jí mají dopomoci dosáhnout cirkulárního hospodářství s obaly. Společnost tak podporuje výzkum nových recyklačních technologií, provádí inovace ve svých obalech, ať už se jedná o změnu hmotnosti, složení či designu, a podporuje znovupoužitelné obaly či je zcela odstraňuje (Danone, 2023a).

Ve svých snahách v oblasti cirkulárního hospodářství s obaly naráží společnost na řadu systémových překážek. Patří mezi ně např. nedostatečně rozvinutá infrastruktura pro sběr a recyklaci či pro opětovné použití a nedostatek recyklovaného obsahu (Danone, 2023a).

Dodavatelský řetězec a zaměstnanci společnosti

Společnost Danone se angažuje ve snahách o udržitelném získávání surovin. Vytvořila např. rámec One Planet.One Health, v rámci kterého spolupracuje s dodavateli na udržitelném získávání nezbytných surovin. Od všech dodavatelů společnost požaduje dodržování Zásad udržitelnosti společnosti Danone pro obchodní partnery a snaží se také o transparentnost v celém dodavatelském řetězci. Jak již bylo zmíněno, společnost Danone v oblasti udržitelného získávání surovin spolupracuje s farmáři na zavádění regenerativního zemědělství. Společnost také sleduje odlesňování a v této oblasti si stanovila cíl do roku 2025, aby veškeré její suroviny pocházely z produkce bez odlesňování (Danone, 2023k).

Danone zaměstnává téměř 100 000 pracovníků. V oblasti zaměstnanců se tak zaměřuje na jejich zdraví a bezpečnost při práci, diverzitu zaměstnanců, rovnost pohlaví, rovnost v odměňování a rasovou rovnost. Svým zaměstnancům se věnuje také v rámci jejich vzdělávání a osobního růstu. Společnost je zapojena do mnoha projektů, které se těmto oblastem věnují. Lze zmínit např. program WISE spuštěný v roce 2004, který byl postupem času transformován do programu WISE². Tento program je zaměřený na podporu kultury zdraví a bezpečnosti v organizaci. V roce 2010 byl spuštěn Dan'Cares program, který je věnován zajištění kvalitní zdravotní péče všem zaměstnancům, včetně těch z rozvíjejících se zemí, kterých je přibližně až 70 % (Danone, 2023i).

Svým zaměstnancům Danone dále nabízí mimo jiné prodlouženou rodičovskou dovolenou, výživové poradenství během těhotenství, podporu kojení poskytování uzpůsobených soukromých místností apod. V rámci vzdělávání svým zaměstnancům poskytuje platformu Campus X, která obsahuje až 50 000 různých obsahů, které jsou zaměstnancům přístupné. Tuto platformu navštíví každý měsíc přibližně 20 000 zaměstnanců Danone (Danone, 2023i).

4.10.2 Výsledky implementace CSR ve společnosti Danone

Příklady identifikovaných inovací ve společnosti Danone uvádí tabulka 12. Zde jsou příklady inovací rozděleny do jednotlivých inovačních typů, které identifikovala Franková (2004). Jedná se o inovace výrobků a služeb, technologické, organizační a manažerské inovace.

Tabulka 12: Příklady inovací ve společnosti Danone

Typ inovací	Příklady
inovace výrobků a služeb	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – produkty obohacené o vitamíny či probiotika (Horizon Organic)
	bezpečnost potravin a vliv na zdraví – snižování obsahu cukru v produktech (Two Good)
	hospodaření s odpady – uvedení systému pro domácí úpravu vody (ve spolupráci s Mitte)
	rostlinná verze produktu – uvádění rostlinných alternativ na trh a zkoumání využití proteinů získaných z hmyzu
technologické inovace	energie – technologie přeměny biologického odpadu na bioplyn (Francie)
	hospodaření s vodou – implementace dvoustupňové filtrace odpadních vod a následné využívání čisté vody (Belgie)
	hospodaření s vodou – projekt čištění použité vody a její následné darování třetí straně (Mexiko)
	hospodaření s vodou – snížení spotřeby vody zefektivněním procesů a zavedením technik zachytu dešťové vody
	obaly – láhev bez etikety, jež má potřebné informace natisknuté přímo na láhvi (Španělsko)
	obaly – láhve používající při výrobě až o 15 % méně plastu (Volvic)
	obaly – láhve používající při výrobě pouze recyklovaný plast (Aqua d'Or)
	obaly – láhev vyrobená z plastu přeměněného z cukrové třtiny (So Delicious)
	ochrana přírody – technologie zachycující oxid uhličitý a přeměňující jej na PET láhve
	regenerativní zemědělství – krmný doplněk Bovaer® snižující emise metanu
	regenerativní zemědělství – projekt, v rámci něhož bude studováno zdraví půdy a budou zaváděny techniky regenerativního zemědělství (Nový Zéland)
	regenerativní zemědělství – projekt zavádění postupů produkce rýže šetrné ke klimatu a efektivnějšího využívání vody (Indonésie)
	regenerativní zemědělství – projekty regenerativního zemědělství (Nizozemsko)

Typ inovací	Příklady
organizační inovace	nové technologie – spolupráce se společností Microsoft na vývoji inovativních řešení v agropotravinářství pomocí AI
	ochrana přírody – rámec One Planet.One Health, v rámci kterého spolupracuje s dodavateli na udržitelném získávání nezbytných surovin
	partnerství – navázání partnerství s různými významnými institucemi, jako např. Nadace Ellen MacArthurové, World Agroforestry Center, LanzaTech, ...
	regenerativní zemědělství – Danone Regenerative Agriculture Scorecard a Danone Environmental Handbook definující nejlepší postupy a techniky regenerativního zemědělství
	regenerativní zemědělství – internetová stránka Danone Regenerative Agriculture Knowledge Center věnující se sdílení poznatků o regenerativním zemědělství
manažerské inovace	regenerativní zemědělství – projekt na podporu producentů jahod, v rámci něhož jsou farmářům poskytována školení a finanční i technologické zdroje
	regenerativní zemědělství – zapojení do projektu Pachamama a Les 2 Pieds sur Terre a podpora farmářů v oblasti regenerativního zemědělství (Francie)
	zaměstnanci – program Dan’Cares zaměřující se na zajišťování kvalitní zdravotní péče zaměstnancům
	zaměstnanci – program WISE (resp. WISE2) zaměřený na podporu kultury zdraví a bezpečnosti v organizaci
	zaměstnanci – vzdělávací platforma Campus X obsahující až 50 000 různých obsahů

Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v textu u jednotlivých příkladů inovací

Jak bylo zmíněno výše, společnost Danone si stanovila cíl snížení emisí skleníkových plynů. K tomu jí dopomáhají projekty regenerativního zemědělství. V rámci těchto projektů společnost pomáhá zavádět techniky regenerativního zemědělství a nabízí farmářům technickou pomoc. Jedná se např. o optimalizaci hospodaření s živinami zvířat za účelem snížení emisí metanu, přechod na „zelené“ zdroje energie a využívání opatření pro úsporu energie, jako např. rekuperace tepla z chlazení mléka apod. Tyto projekty pomohly pouze v Nizozemsku snížit emise skleníkových plynů o 17 %. Další projekty jsou implementovány po celém světě. Lze zmínit např. pětiletý projekt na Novém Zélandu, kde bude studováno zdraví půdy na deseti farmách ve městech Waikato, Canterbury a Otago. Budou zde zaváděny regenerační postupy se zaměřením na větší rozmanitost pastvin a snížení používání dusíkatých hnojiv (Danone, 2021; Danone, 2022b).

Na farmách v Belgii společnost Danone provedla výzkum krmného doplňku pro dojnice Bovaer®, který má pomoci se snížením emisí metanu. Během 18 měsíců byl zkoumán vliv tohoto doplňku na kvalitu mléka a jeho zpracovatelnost na jogurty a emise metanu. Ke snížení emisí došlo o 18 % a nebyly zjištěny žádné změny v kvalitě mléka (Danone, 2022a).

V Indonésii Danone ve spolupráci s institucí World Agroforestry Center zavedla projekt ke zlepšení vodních zdrojů, zmírnění povodňových rizik a minimalizaci eroze. Na základě studií se společnost zaměřila na postupy produkce rýže šetrné ke klimatu a na efektivnější využívání vody. Spotřeba vody tak byla snížena až 10-40 %. Metody také snižují emise uhlíku a používání chemických pesticidů. V souvislosti s tímto projektem se zvýšil čistý příjem místních farmářů o 20 % (Danone, 2023l).

V Mexiku byl zaveden projekt na podporu producentů jahod. Danone poskytla v rámci tohoto projektu finanční a technologické zdroje místním farmářům a zajistila jim školení v oblasti regenerativního zemědělství (Danone, 2020a).

Ve Francii v zařízení na produkci mléka je využívána technologie přeměny biologického odpadu na bioplyn, který je pak zdrojem energie pro 1 200 obyvatel města Evian, a organický kompost, který slouží jako hnojivo. Tato iniciativa tak pomohla zařadit biohnojiva do běžného používání na 35 km² půdy v povodí (Danone, 2023l).

Ve svých zařízeních se Danone zaměřuje mimo jiné také na hospodaření s vodou. V této oblasti lze zmínit projekt v Mexiku, kde je používaná voda čištěna a poté darována třetí straně. V rámci tohoto projektu bylo nutné analyzovat poptávku po vodě a určit účinné procesy její úpravy a přepravy. V roce 2019 bylo takto třetí straně poskytnuto téměř 300 000 m³ vody (Danone, 2023l).

V Belgii v zařízení Danone na produkci mléka byl zaveden projekt, který je součástí programu Zero Impact Operations. V rámci tohoto projektu byla implementována dvoustupňová filtrační technologie odpadních vod a vyčištěná voda je pak znovu používána v továrních procesech. Takto bylo dosaženo až 75% znovuvyužití spotřebované vody (Danone, 2023l).

V zařízení v Indii se podařilo na základě metodologie 4R – Reduce (snížit), Reuse (znovu použít), Recycle (recyklovat), Reclaim (znovu získat) snížit spotřebu vody až o 52 %. Zde byly zavedeny také techniky zachycování dešťové vody (Danone, 2023l).

V rámci snižování emisí skleníkových plynů společnost Danone ve spolupráci se společností LanzaTech uvedla technologii, která zachycuje oxid uhličitý a slouží k jeho

přeměně na PET láhve. Tato a další podobné iniciativy tak společnosti pomáhají dosáhnout stanovených cílů (Danone, 2023a).

Danone se také věnuje problematice hospodaření s odpady. Příkladem projektu z této oblasti může být láhev uvedená na trh ve Španělsku. Tato láhev nevyužívá etiketu, ale potřebné informace se tisknou přímo na ni. Tímto krokem společnost ušetří přibližně 130 tun plastu ročně (Danone, 2023h).

Za účelem snižování odpadů a vytváření ekologičtějších obalů společnost Danone svá balení inovuje. Lze uvést např. značku balených vod Aqua, která si dala za cíl získat z životního prostředí více plastů, než kolik spotřebuje na výrobu svých láhví. Dále láhev značky Volvic od roku 2019 používá láhve s použitím o 15 % méně plastu než původní design láhve. Láhev Aqua d'Or je od roku 2021 vyráběna pouze z recyklovaného plastu, jehož použití má až o 50 % nižší dopad na životní prostředí prostřednictvím emisí skleníkových plynů než použití primárních plastů. Danone také zkoumá využití nových materiálů k výrobě obalů, jako např. láhev vyrobená z plastu přeměněného z cukrové třtiny. Tuto láhev používá značka So Delicious a použitý bioplast má až o 75 % nižší dopad na životní prostředí prostřednictvím emisí skleníkových plynů než konvenční plasty na bázi fosilních paliv. Danone také ve spolupráci se společností Mitte představila systém pro domácí úpravu vody, který má pomoci ke snížení produkce odpadu z balených vod (Danone, 2019a; Danone, 2019b; Danone, 2019d)

Společnost Danone se věnuje také inovováním svých produktů za účelem nabídnutí spotřebitelům zdravějších alternativ. Společnost podporuje prostřednictvím svých produktů příjem vitamínů (např. mléko Horizon Organic obohacené o vitamín D) a probiotik. Na trh také uvádí výrobky se sníženým obsahem cukru (např. produkty značky Two Good uvedené na americký trh v roce 2019) či rostlinné alternativy k mléčným výrobkům. Společnost také zkoumá využití proteinů získaných z hmyzu (Danone, 2018; Danone, 2019c; Danone, 2023c).

V oblasti využití nejnovějších technologií se společnost Danone spojila se společností Microsoft a spolupracují na vývoji inovativních řešení v agropotravinářství pomocí AI. Výsledkem spolupráce je projekt Factory AI, který podporuje start-upy ve vývoji zmiňovaných řešení (Danone, 2020b).

5 ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Je možné pozorovat rozdílnost v kvalitě reportování jednotlivých společností. Nejlépe si vedou společnosti **Nestlé** a **PepsiCo**, které mají své CSR aktivity na internetových stránkách a v reportech rozebrány velmi podrobně a přehledně, což dokazuje také množství identifikovaných inovací, u obou společností shodně 51. Tyto dvě společnosti také nejčastěji ze všech zkoumaných uvádějí měřitelné indikátory vztahující se k jednotlivým příkladům inovací, které přispívají k větší přehlednosti vlivu daných inovací na jednotlivé oblasti konceptu CSR.

Naopak nejhůře si vede společnost **Kweichow Moutai**, u níž informace o jejích CSR aktivitách postrádají globální dostupnost a nelze tak spolehlivě zjistit, do jakých programů, projektů a iniciativ je společnost zainteresována. Jedná se o společnost světového významu podnikající ve společensky citlivém odvětví, která je obchodována na burze cenných papírů. O to více je zarážející, že dané informace nezveřejňuje a nemá ani globální verzi svých oficiálních internetových stránek v anglickém jazyce, aby mimo jiné svým stávajícím i potenciálními akcionářům umožnila provést důkladnou fundamentální analýzu. Nedostupnost informací o CSR aktivitách této společnosti může být částečně způsobena státním podílem na jejím vlastnictví.

ADM je společnost s druhou nejnižší mírou identifikovaných inovací po **Kweichow Moutai**. Tato společnost uvádí ve svých reportech a na svých oficiálních internetových stránkách oblasti CSR, na které se zaměřuje, i některé iniciativy, do kterých je zapojena. Informování o inovačním snažení společnosti však výrazně zaostává za ostatními zkoumanými společnostmi. Velmi podobně si stojí společnost **Tyson Foods**, u níž bylo identifikováno 14 inovací, tedy pouze o dvě více než u společnosti ADM. O **Tyson Foods** lze konstatovat totéž, co o ADM.

Nejčastěji identifikované inovace spadaly do **technologického** typu. U všech zkoumaných společností byla tato skupina nejpočetnější a celkem bylo identifikováno 135 příkladů inovací. Lze zhodnotit, že na tento typ inovací má aplikace konceptu CSR ve zkoumaných společnostech největší vliv, resp. je tento typ inovací nejčastěji zmiňován ve spojitosti s konceptem CSR. Následuje typ **organizačních** inovací s celkovým počtem 45 identifikovaných příkladů, typ inovací **výrobků a služeb** se 42 identifikovanými příklady a typ **manažerských** inovací s celkovým počtem 31 identifikovanými příklady. Tuto skutečnost si lze vysvětlovat tím, že CSR reporty společností jsou výrazně zaměřeny na environmentální pilíř CSR a pro dosahování stanovených cílů v oblasti udržitelnosti a ochrany přírody společností

pravděpodobně nejlépe slouží právě zmiňovaný typ inovací. Pro příklad lze uvést inovaci společnosti PepsiCo, a to v oblasti hospodaření s vodou – spolupráce na vývoji inovativního systému zavlažování N-Drip a jeho implementace na farmách. Tato inovativní technologie zavlažování má přímý vliv na úsporu vody. Jedná se tedy o inovaci podporující dosažení stanoveného cíle do roku 2025, a to 15% zlepšení efektivnosti využívání vodních zdrojů (PepsiCo, 2023c).

Je zřejmé, že společnosti ve svých reportech uvádějí příklady inovací, které jim pomáhají dosahovat stanovených cílů. Informace o inovacích jsou uváděny ve většině případů pouze jako názorné příklady toho, „co se podařilo“ dané společnosti v rámci svých jednotlivých iniciativ, programů a projektů. Jde o jakési poznámky, které mají názorně demonstrovat, jakými prostředky bylo dosaženo úspěchů v jednotlivých iniciativách.

V reportech však nelze nalézt kompletní výčet inovací, což ani není předmětem CSR reportů. Další příklady inovací lze často nalézt na oficiálních internetových stránkách, ve většině případů v sekci novinek či příběhů. Zde se jedná o články, které společnosti vydávají, aby demonstrovaly svá úsilí v dosahování stanovených cílů odpovědného podnikání.

Dalším zdrojem mohou být tiskové zprávy, rozhovory se zaměstnanci či vedením nebo články jiných zpravodajských institucí. Ani zde však nelze nalézt kompletní výčet inovací, ať už implementovaných, či těch, které zůstaly pouze ve fázi návrhu.

Z tohoto důvodu tak nelze ani zde v této práci nalézt kompletní seznam inovací jednotlivých společností a nelze tak ani z těchto dat usuzovat, která společnost je více či méně inovativní. Lze pouze konstatovat, která společnost se aktivněji věnuje informování veřejnosti o svých konkrétních příkladech inovací, které by měly mít za cíl zlepšit svět.

Nejčastějšími identifikovanými inovacemi byly inovace v oblasti **obalů**. V této oblasti bylo identifikováno celkem 55 inovací. Druhou nejpočetnější oblastí byla oblast **regenerativního zemědělství** následovaná oblastí **energií**. Skutečnost, že identifikované inovace spadaly právě do těchto oblastí, koresponduje také se zjištěním, že nejčastěji inovace spadaly do technologického typu. Lze usuzovat, že právě ve zmiňovaných třech oblastech budou inovovány technologie za účelem zefektivňování procesů, zmírňování dopadů na životní prostředí, zajišťování udržitelnosti podnikání jednotlivých společností a dosahování stanovených cílů CSR.

Nejčastěji byly inovace v oblasti obalů identifikovány u společností **Nestlé** a **Coca-Cola**. V oblasti regenerativního zemědělství byly inovace nejčastěji identifikovány u společností **Nestlé** a **Danone** a v oblasti energií nejčastěji u společností **PepsiCo** a **Nestlé**.

Jak bylo uvedeno, cílem práce je nejen identifikovat typy inovací, na které má aplikace konceptu CSR největší vliv, ale i zhodnocení, které oblasti konkurenceschopnosti se díky tomuto vlivu zlepšují. Inovace v obalech, jako je odstraňování balení, snižování jeho hmotnosti či zavádění zcela nového, udržitelnějšího, příp. méně finančně náročného obalu, mohou mít přímý vliv na snižování **nákladů** společností. Byly identifikovány také inovace spojené s automatizací procesů a i ty mohou mít vliv na snižování nákladů prostřednictvím zefektivňování procesů. Prováděním analýz procesů může docházet ke zjišťování jejich nedostatků a lze tak pracovat na jejich zefektivňování. Může tedy docházet ke zlepšování **efektivity** a **produktivity**. S nízkými náklady souvisí pak konečná **cena** pro spotřebitele, která díky ušetřeným nákladům může být nižší, než jakou stanovuje konkurence.

Zkoumané společnosti si všímají měnících se požadavků spotřebitelů na jejich produkty. Toho je dosaženo prováděním **průzkumů trhu** a analýz, které tyto požadavky zjišťují. Může se jednat o požadavky na složení výrobků, jejich nutriční hodnoty, design apod. I v této oblasti bylo identifikováno několik příkladů inovací. Ty pomáhají společností uvádět na trh produkty a služby vysoké **kvality** splňující očekávání spotřebitelů.

Investování do **lidských zdrojů**, jejich školení, rozvoj dovedností a budování motivujícího pracovního prostředí, může přinést vyšší efektivitu práce či snižovat fluktuaci a s tím spojené náklady na získávání nových zaměstnanců.

Sama skutečnost, že se společnosti zapojují do odpovědného podnikání a implementují koncept CSR do svých aktivit, může být považována za oblast konkurenceschopnosti. Díky informování o svých aktivitách (formou CSR reportů, tiskových zpráv či na svých internetových stránkách) se může zlepšovat jejich **reputace** a společnosti tak budují **silné značky**. S tím souvisí udržování **tržní pozice** i zvyšování **tržního podílu**.

Schopnost **inovovat** lze považovat za samostatnou oblast konkurenceschopnosti. A lze konstatovat, že i tato oblast se vlivem CSR zlepšuje. Podniky si stanovují cíle v rámci odpovědného podnikání a přicházejí s novými nápady, které jim pomáhají těchto cílů dosáhnout.

Finanční prostředky vynaložené na oblast odpovědného podnikání mohou být vnímány jako náklady, avšak v dnešní době, kdy je vyžadována pozornost tomuto tématu ze strany

spotřebitelů, komunit, vlád a jiných institucí, se jedná o nezbytně vynaložené náklady. Sama možnost zpřísnování regulací v budoucnu vyžaduje od těchto společností, aby se tématu odpovědného podnikání věnovaly již nyní a mohly tak vůbec ve svém působení v budoucnu pokračovat. Tlak ze strany spotřebitelů je však také nezanedbatelný. Lidé stále častěji upřednostňují při své spotřebě produkty společností, které se CSR věnují (Nurunnabi a kol., 2018). Tyto finanční prostředky jsou tak stále častěji vnímány jako investice, která má potenciál být pro podnik rentabilní.

Společnosti si do budoucna stanovují cíle v různých oblastech odpovědného podnikání, ať už v oblasti snižování odpadů, energií, vody či emisí skleníkových plynů, regenerativního zemědělství, sociální oblasti apod. Těchto cílů se společnosti mohou snažit dosáhnout různými způsoby, mezi něž patří také **inovování**. Lze tak společností doporučit, aby se na jejich inovační úsilí zaměřily intenzivněji a jejich vcelku ambiciózní cíle tak byly dosaženy.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo identifikovat typy podnikových inovací, na které má aplikace konceptu CSR největší vliv, v desíti největších společnostech potravinářského průmyslu. Současně pak také zhodnocení, které oblasti konkurenceschopnosti se díky tomuto vlivu zlepšují. Potravinářský průmysl byl vybrán z několika důvodů, které byly uvedeny ve třetí kapitole této práce. V této kapitole byla také představena metodologie výzkumného šetření. Tedy to, jakým způsobem bylo stanoveno pořadí největších společností potravinářského průmyslu, a jakou metodou byla zpracována následující kapitola uvádějící konkrétní příklady inovací, které byly seřazeny do tabulek podle jednotlivých inovačních typů. V první části práce byly vysvětleny některé základní pojmy týkající se konceptu CSR, inovací a konkurenceschopnosti.

Z provedeného výzkumného šetření vyplynulo, že nejčastěji identifikované příklady inovací spadaly do technologického typu inovací. Tuto skutečnosti si lze vysvětlit tím, že použité zdroje, ze kterých práce čerpá, se výrazně zaměřují na environmentální oblast konceptu CSR. V této oblasti si společnosti stanovují různé cíle, k jejichž dosažení zřejmě přispívá nejvíce právě tento zmiňovaný typ inovací. Jak však bylo zmíněno, použité zdroje neobsahují kompletní výčet inovací, které podniky vytvořily, příp. také implementovaly. Nelze tak jednoznačně usuzovat o tom, které společnosti jsou více či méně inovativní, ale pouze o jejich inovativním snažení více či méně informují veřejnost prostřednictvím svých reportů, tiskových zpráv a internetových stránek. Z provedeného výzkumného šetření vyplývá doporučení pro společnosti zaměřit se intenzivněji na jejich inovační snažení, aby bylo možné dosáhnout cílů, které si v oblasti CSR stanovily. Pro další doporučení by byla nutná hlubší analýza s dodatečnými zdroji, tedy oslovení zkoumaných společností.

Zjištěné oblasti konkurenceschopnosti, které se vlivem aplikace konceptu CSR mohou zlepšovat, byly identifikovány a jsou jimi snižování nákladů, zvyšování efektivity a produktivity, provádění průzkumů trhu a uvádění na trh produkty a služby, které spotřebitelé chtějí, rozvoj lidských zdrojů, zlepšování reputace a zlepšující se schopnost inovovat. Identifikací typů podnikových inovací, na které má aplikace konceptu CSR největší vliv a zhodnocením, které oblasti konkurenceschopnosti se díky tomuto vlivu zlepšují, byl cíl práce naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AB INBEV. 100+ Sustainability Accelerator. *AB InBev* [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/sustainability/100-accelerator/>
- [2] AB INBEV. 2022 Environmental, Social & Governance Report. *AB InBev* [online]. 2022a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://www.ab-inbev.com/assets/pressreleases/2023/AB%20InBev_2022%20ESG%20Report_FINAL.pdf
- [3] AB INBEV. AB InBev Named One of Fast Company's 50 Most Innovative Companies for 2022. *AB InBev* [online]. 2022b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/fastco-article/>
- [4] AB INBEV. Ambev investing in new sustainable glass plant in Brazil. *AB InBev* [online]. 2022c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/ambev-investing-in-new-sustainable-glass-plant-in-brazil/>
- [5] AB INBEV. Annual Report 2022. *AB InBev* [online]. 2022d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/assets/pressreleases/2023/FY%20Financial%20Report%202022.pdf>
- [6] AB INBEV. Circular Packaging. *AB InBev* [online]. 2023b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/sustainability/circular-packaging/>
- [7] AB INBEV. Heritage. *AB InBev* [online]. 2023c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/heritage/>
- [8] AB INBEV. How AB InBev is transforming the beer industry through innovation. *AB InBev* [online]. 2022e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/news-media/transforming-the-beer-industry/>
- [9] AB INBEV. Inside the Ambev Smart Drinking Lab, an incubator for new products and tech to help disrupt harmful drinking in Brazil. *AB InBev* [online]. 2023d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/news-media/smart-drinking/ambev-smart-drinking-lab/>
- [10] AB INBEV. Our Ambition to Achieve Net Zero. *AB InBev* [online]. 2023e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://www.ab-inbev.com/assets/pdfs/Net%20Zero%20Executive%20Summary_FINAL%2012pm.pdf

- [11] AB INBEV. Smart Agriculture. *AB InBev* [online]. 2023f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/sustainability/smart-agriculture/>
- [12] AB INBEV. Water Stewardship. *AB InBev* [online]. 2023g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/sustainability/water-stewardship/>
- [13] ADM. ADM and Marfrig Team Up to Produce Plant-based Burgers in Brazil. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/news/adm-stories/adm-and-marfrig-team-up-to-produce-plant-based-burgers-in-brazil/>
- [14] ADM. ADM Gives Bright, Clean White a Place in the Rainbow. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/news/adm-stories/adm-gives-bright-clean-white-a-place-in-the-rainbow/>
- [15] ADM. ADM Sustainability and Responsible Sourcing. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/sustainability/>
- [16] ADM. Feed the World. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/sustainability/feed-the-world/#innovation>
- [17] ADM. History of ADM and When it Was Foundded. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/about-adm/our-company/history/>
- [18] ADM. How do you brew a better beer? With ADM solutions. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/news/adm-stories/how-do-you-brew-a-better-beer-with-adm-solutions/>
- [19] ADM. Innovating by Trapping and Storing Carbon Underground. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/news/adm-stories/innovating-by-trapping-and-storing-carbon-underground/>
- [20] ADM. Making the "Ultimate Plastic" from a Corn-Based Molecule. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023h [cit. 2023-11-24]. Dostupné z:

<https://www.adm.com/en-us/news/adm-stories/making-the-ultimate-plastic-from-a-corn-based-molecule/>

- [21] ADM. Paving the Way for Growth with Vegetable Oil. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023ch [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/news/adm-stories/paving-the-way-for-growth-with-vegetable-oil/>
- [22] ADM. Protect Nature. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023i [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/sustainability/protecting-nature/>
- [23] ADM. Scaling Impact 2022 Corporate Sustainability Report. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2022 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://www.adm.com/globalassets/sustainability/sustainability-reports/2022-reports/adm-2022-corporate-sustainability-report_final.pdf
- [24] ADM. Using Innovative Video Technology and Augmented Reality to Solve Problems in the Era of COVID-19. *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023j [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/news/adm-stories/using-innovative-video-technology-and-augmented-reality-to-solve-problems-in-the-era-of-covid-19/>
- [25] ADM. What Does ADM Do? *United States Food, Pet and Animal Nutrition Company/ADM* [online]. 2023k [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.adm.com/en-us/about-adm/>
- [26] AGLE, B., MITCHELL, R. a SONNENFELD, J. *Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values*. Online. *The Academy of Management Journal*. 1999. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/256973>. [cit. 2023-11-20].
- [27] BENJAMIN, J. a ORLITZKY, M. *Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review*. Online. *Business and Society*. 2001. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765030104000402>. [cit. 2023-11-24].
- [28] BERNAL-CONESA, J., NIETO, C. a BRIONES-PENALVER, A. *CSR Strategy in Technology Companies: Its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability*. Online. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

- 2017, č. 24, s. 96-107. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1393>. [cit. 2023-11-18].
- [29] BERTHELOT, S. a COULMONT, M. *ISO 14000--a profitable investment? Environmental management systems are not just for high-risk polluters anymore. As stakeholder interest in environmental management increases, it's worth considering whether ISO certification will add value to your company.* Online. CMA Management. 2004, č. 1. Dostupné z: <https://www.thefreelibrary.com/ISO+14000--a+profitable+investment%3f+Environmental+management+systems...-a0124937124>. [cit. 2023-12-19].
- [30] BIOENERGY INSIGHT. Walkers Crisps, CCM Technologies to turn potato waste into fertiliser. *Bioenergy Insight* [online]. 2021 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.bioenergy-news.com/news/walkers-crisps-ccm-technologies-to-turn-potato-waste-into-fertiliser/>
- [31] BIRD, R., HALL, A., MOMENTÈ, F. a REGGIANI, F. *What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?* Online. *Journal of Business Ethics*. 2007. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9268-1>. [cit. 2023-11-24].
- [32] BOSCH-BADIA, M., MONTLLOR-SERRATS, J. a TARRAZON, M. *Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer.* Online. *Theoretical Economics Letters*. 2013. Dostupné z: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=33208>. [cit. 2023-11-16].
- [33] BOWEN, H. *Social Responsibilities of the Businessman.* United States: University of Iowa Press, 2013. ISBN 978-1609381967.
- [34] BOWIE, N. E. *Business Ethics in the 21st Century.* USA: Springer Dordrecht, 2013. ISBN 978-94-007-6222-0.
- [35] BROWN, R. a GRAYSON, D. *Innocent: Values and Value.* Online. *Journal of Business Ethics Education*. 2008, č. 5, s. 171-192. Dostupné z: https://www.pdcnet.org/jbee/content/jbee_2008_0005_0000_0171_0192. [cit. 2023-12-20].
- [36] BUCHHOLTZ, A. a CARROLL, A. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management.* 8. Mason: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-0-538-46676-9.

- [37] BURIANOVÁ, L. a PAULÍK, J. Corporate Social Responsibility in Commercial Banking - A Case Study from the Czech Republic. Online. Journal of Competitiveness. 2014. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=163&cp=>. [cit. 2023-11-03].
- [38] BUSINESSINFO.CZ. Lisabonská strategie. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2003 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/lisabonska-strategie/>
- [39] BUSSARD, A., MARČEK, E., MARKUŠ, M. a kol. *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. Online. Nadácia Integra, 2005. Dostupné z: https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/text_zodpovedne_podnikanie.pdf [cit. 2023-11-27]
- [40] CARROLL, A. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Online. Academy of Management Review. 1997. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/303179257_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Performance. [cit. 2023-11-05].
- [41] CARROLL, A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Online. Business Horizons. 1991, s. 39-48. Dostupné z: https://www.academia.edu/419278/The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders. [cit. 2023-12-19].
- [42] CARROLL, A. *The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory*. Online. Business and Society. 1994. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039403300105>. [cit. 2023-11-24].
- [43] COCA-COLA COMPANY. 2030 Water Strategy Key Goals. *The Coca-Cola Company* [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-shares-key-goals-of-2030-water-security-strategy>
- [44] COCA-COLA COMPANY. About: The Coca-Cola Company (KO). *The Coca-Cola Company* [online]. 2023b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://investors.coca-colacompany.com/about>

- [45] COCA-COLA COMPANY. Bottles Made From 100% Plant Plastic. *The Coca-Cola Company* [online]. 2021a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/100-percent-plant-based-plastic-bottle>
- [46] COCA-COLA COMPANY. Climate - Science-Based Target. *The Coca-Cola Company* [online]. 2023c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/sustainability/climate/science-based-targets>
- [47] COCA-COLA COMPANY. Coca-Cola History. *The Coca-Cola Company* [online]. 2023d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history>
- [48] COCA-COLA COMPANY. Coca-Cola Products and Ingredient Transparency - News & Articles. *The Coca-Cola Company* [online]. 2018 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-product-and-ingredient-transparency>
- [49] COCA-COLA COMPANY. Coca-Cola Unveils Paper Bottle Prototype. *The Coca-Cola Company* [online]. 2020 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-unveils-paper-bottle-prototype>
- [50] COCA-COLA COMPANY. Coca-Cola® Creations Imagines Year 3000 With New Futuristic Flavor and AI-Powered Experience. *The Coca-Cola Company* [online]. 2023e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-creations-imagines-year-3000-futuristic-flavor-ai-powered-experience>
- [51] COCA-COLA COMPANY. Coke Bottle Made With Plastic From Sea. *The Coca-Cola Company* [online]. 2019a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/a-coke-bottle-made-with-plastic-from-the-sea>
- [52] COCA-COLA COMPANY. DASANI and Sprite Boost Sustainability Packaging Credentials. *The Coca-Cola Company* [online]. 2022a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/dasani-sprite-boost-sustainability>
- [53] COCA-COLA COMPANY. DASANI Boosts Sustainability Credentials. *The Coca-Cola Company* [online]. 2019b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/dasani-boosts-sustainability-credentials>

- [54] COCA-COLA COMPANY. Diversity, Equity & Inclusion. *The Coca-Cola Company* [online]. 2023f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/social/diversity-and-inclusion>
- [55] COCA-COLA COMPANY. Human Rights. *The Coca-Cola Company* [online]. 2022b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/company/us/en/policies/pdf/human-workplace-rights/human-rights-principles/human-rights-overview-2022.pdf>
- [56] COCA-COLA COMPANY. Pizza Fans Can Recycle Plastic Bottles for Free Slices and Coke Beverages|News Article. *The Coca-Cola Company* [online]. 2023g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/pizza-fans-can-recycle-plastic-bottles-for-free-slices-and-coke>
- [57] COCA-COLA COMPANY. Principles for Sustainable Agriculture (PSAs). *The Coca-Cola Company* [online]. 2021b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/policies-and-practices/principles-for-sustainable-agriculture>
- [58] COCA-COLA COMPANY. Replenish Africa Initiative Reaches Milestone|Coca-Cola News. *The Coca-Cola Company* [online]. 2021c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/rain-marks-6-million-milestone>
- [59] COCA-COLA COMPANY. Sustainability & Governance Resource Center. *The Coca-Cola Company* [online]. 2023h [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/sustainability-resource-center#accordion-fd7de992a9-item-28f8fbf277>
- [60] COCA-COLA COMPANY. The Coca-Cola Company 2022c Business & Sustainability Report. *The Coca-Cola Company* [online]. 2022 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/company/us/en/reports/coca-cola-business-sustainability-report-2022.pdf>
- [61] COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS. Coca-Cola European Partners delivers a first in Europe through the introduction of CanCollar® technology. *Coca-Cola Europacific Partners* [online]. 2020 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.cocacolaep.com/media/news/2020/delivers-europe-wide-first-through-the-introduction-of-cancollar-technology/>
- [62] COCA-COLA HBC. The Coca-Cola System introduces innovative KeeIClip™ packaging technology on multipack cans in Europe. *Coca-Cola HBC Ireland & Northern*

- Ireland* [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://ie.coca-colahellenic.com/en/Our_Stories/the-coca_cola-system-introduces-innovative-keelclip--packaging-t
- [63] COCHRAN, P. L. *The evolution of corporate social responsibility*. Online. 2007, č. 50 (6), s. 449-454. Dostupné z: https://econpapers.repec.org/article/eeebushor/v_3a50_3ay_3a2007_3ai_3a6_3ap_3a449-454.htm. [cit. 2023-10-31].
- [64] COOPER, J. *A multidimensional approach to the adoption of innovation*. Online. *Management Decision*. 1998. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749810232565/full/html>. [cit. 2023-11-16].
- [65] CRESWELL, J. *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*. Thousand Oaks, SAGE Publications, 1998. ISBN 0761901442.
- [66] CSRWIRE. *CSRWire - Marketwire Advances Corporate Social Responsibility*. *CSRWire* [online]. 2011 [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: https://www.csrwire.com/press_releases/21547-marketwire-advances-corporate-social-responsibility
- [67] ČSN EN ISO 26000. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.
- [68] DAHLSTRUD, A. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. Online. Wiley InterScience. 2006. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/csr.132>. [cit. 2023-11-05].
- [69] DANONE. A personalized hydration experience at home. *World food company – Danone* [online]. 2019a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/personalized-hydration-home.html>
- [70] DANONE. A plant-based bottle for plant-based drinks. *World food company - Danone* [online]. 2019b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/plant-based-bottle-drinks.html>
- [71] DANONE. A promising pilot in Belgium to further reduce methane emissions in dairy farming. *World food company - Danone* [online]. 2022a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/promising-pilot-in-belgium.html>

- [72] DANONE. An innovative project for Mexican strawberry producers. *World food company - Danone* [online]. 2020a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/madre-tierra.html>
- [73] DANONE. Circular economy model. *World food company - Danone* [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/planet/packaging-positive-circular-economy.html>
- [74] DANONE. Climate Actions. *World food company - Danone* [online]. 2023b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/planet/climate-actions.html>
- [75] DANONE. Danone and Royal FrieslandCampina partnership in Netherlands. *World food company - Danone* [online]. 2022b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/danone-and-royal-frieslandcampina-partnership-netherlands.html>
- [76] DANONE. Danone's dairy and plant-based products research and innovation. *World food company - Danone* [online]. 2023c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/brands/dairy-plant-based-products/research-and-innovation.html>
- [77] DANONE. Health food programs. *World food company - Danone* [online]. 2023d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/health/inspiring-healthier-habits.html>
- [78] DANONE. Health portfolio. *World food company - Danone* [online]. 2023e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/health/healthier-portfolio-by-choice.html>
- [79] DANONE. IMPACT. *World food company - Danone* [online]. 2023f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact.html>
- [80] DANONE. Improve nutrition by design. *World food company - Danone* [online]. 2023g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/health/continuous-improvement-by-design.html>
- [81] DANONE. Integrated Annual Report 2022. *World food company - Danone* [online]. 2023h [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/rai/2022/danone-integrated-annual-report-2022.pdf>

- [82] DANONE. Microsoft and Danone join forces for AI at the service of responsible agrifood. *World food company - Danone* [online]. 2020b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/microsoft-danone-ai-agrifood.html>
- [83] DANONE. New Zealand - soil health. *World food company - Danone* [online]. 2021 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/soil-health-new-zealand.html>
- [84] DANONE. Our in-depth knowledge of local habits & cultures. *World food company - Danone* [online]. 2023ch [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/health/knowledge-of-local-habits-and-cultures.html>
- [85] DANONE. People & communities. *World food company - Danone* [online]. 2023i [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/people-communities.html>
- [86] DANONE. Regenerative agriculture. *World food company - Danone* [online]. 2023j [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/planet/regenerative-agriculture.html>
- [87] DANONE. Snack to the Future: the Future of Food Trends. *World food company - Danone* [online]. 2018 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/snack-to-the-future-the-future-of-food-trends.html>
- [88] DANONE. Sustainable sourcing. *World food company - Danone* [online]. 2023k [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/suppliers/sustainable-sourcing.html#oneplanet>
- [89] DANONE. Tasty, filling, reduced sugar: almost Two Good to be true!. *World food company - Danone* [online]. 2019c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/two-good-to-be-true.html>
- [90] DANONE. Unleashing the potential of rPET. *World food company - Danone* [online]. 2019d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/stories/articles-list/unleashing-potential-rpet.html>
- [91] DANONE. Water stewardship. *World food company - Danone* [online]. 2023l [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.danone.com/impact/planet/protecting-water-cycles.html>

- [92] DIAGEO. ACCELERATING TO A LOW CARBON WORLD - Our Net-Zero Carbon Strategy. *Diageo* [online]. 2022a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://media.diageo.com/diageo-corporate-media/media/eb2cxzsp/accelerate-to-a-low-carbon-world-our-net-zero-carbon-strategy-october-2022-pdf-290mb.pdf>
- [93] DIAGEO. Backing a new circular economy for aluminium in the UK. *Diageo* [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/stories/2023/backing-a-new-circular-economy-for-aluminium-in-the-uk>
- [94] DIAGEO. Baltimore's Guinness Open Gate Brewery Introduces Ecofriendly Beer Carriers. *Diageo* [online]. 2019 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2019/baltimore-s-guinness-open-gate-brewery-introduces-ecofriendly-beer-carriers>
- [95] DIAGEO. Compliance Management Programmes | Diageo In Society. *Diageo* [online]. 2023b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/esg/doing-business-the-right-way/how-we-manage-compliance>
- [96] DIAGEO. Diageo and Smirnoff launch new global responsible drinking campaign for the festive period. *Diageo* [online]. 2022b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2022/diageo-and-smirnoff-launch-new-global-responsible-drinking-campaign-for-the-festive-period>
- [97] DIAGEO. Diageo and Thinfilm Unveil the Connected 'Smart Bottle'. *Diageo* [online]. 2015 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2015/diageo-and-thinfilm-unveil-the-connected-smart-bottle>
- [98] DIAGEO. Diageo announces creation of world's first ever 100% plastic free paper-based spirits bottle. *Diageo* [online]. 2020a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2020/diageo-announces-creation-of-worlds-first-ever-100-plastic-free-paper-based-spirits-bottle>
- [99] DIAGEO. Diageo Announces Plans to Build Carbon Neutral Crown Royal Distillery in Canada. *Diageo* [online]. 2022c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2022/diageo-announces-plans-to-build-carbon-neutral-crown-royal-distillery-in-canada>
- [100] DIAGEO. Diageo announces regenerative agriculture programmes across Scotch whisky and tequila. *Diageo* [online]. 2023c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z:

<https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2023/diageo-announces-regenerative-agriculture-programmes-across-scotch-whisky-and-tequila>

- [101] DIAGEO. Diageo collaborates on innovation trial to make most sustainable glass Scotch whisky bottles ever. *Diageo* [online]. 2021a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2021/diageo-collaborates-on-innovation-trial-to-make-most-sustainable-glass-scotch-whisky-bottles-ever>
- [102] DIAGEO. Diageo introduces drones to drive farming efficiency and environmental benefits across tequila farming in Mexico. *Diageo* [online]. 2023d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2023/diageo-introduces-drones-to-drive-farming-efficiency-and-environmental-benefits-across-tequila-farming-in-mexico>
- [103] DIAGEO. Diageo launches influencer-led campaign to support parents to tackle underage drinking. *Diageo* [online]. 2023e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/stories/2023/diageo-launches-influencer-led-campaign-to-support-parents-to-tackle-underage-drinking>
- [104] DIAGEO. Diageo North America launches 100% recycled plastic bottle. *Diageo* [online]. 2020b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2020/diageo-north-america-launches-100-recycled-plastic-bottle>
- [105] DIAGEO. Diageo opens its first carbon neutral whiskey distillery in North America. *Diageo* [online]. 2021b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2021/diageo-opens-its-first-carbon-neutral-whiskey-distillery-in-north-america>
- [106] DIAGEO. Diageo partners with ecoSPIRITS on new circular packaging solution in Southeast Asia. *Diageo* [online]. 2022d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2022/diageo-partners-with-ecospirits-on-new-circular-packaging-solution-in-southeast-asia>
- [107] DIAGEO. Diageo Sustainable Solutions: How global partnerships are driving new approaches to sustainability, from grain to glass. *Diageo* [online]. 2022e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/stories/2022/diageo-sustainable-solutions-how-global-partnerships-are-driving-new-approaches-to-sustainability-from-grain-to-glass>

- [108] DIAGEO. ESG. *Diageo* [online]. 2023f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/esg>
- [109] DIAGEO. Guinness introduces ‘Guinness 0.0’, the Guinness with everything except alcohol. *Diageo* [online]. 2020c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2020/guinness-introduces-guinness-00-the-guinness-with-everything-except-alcohol>
- [110] DIAGEO. Ireland’s first purpose-built carbon neutral brewery. *Diageo* [online]. 2022f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2022/diageo-announces-plans-for-a-200-million-investment-in-ireland-s-first-purpose-built-carbon-neutral-brewery-in-kildare>
- [111] DIAGEO. Our Business Our Brands ESG News and Media Investors Careers Close Search Encirc and Diageo announce hydrogen powered furnace to change the face of UK glass manufacturing industry. *Diageo* [online]. 2022g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2022/encirc-and-diageo-announce-hydrogen-powered-furnace-to-change-the-face-of-uk-glass-manufacturing-industry>
- [112] DIAGEO. Our Water Stewardship Strategy. *Diageo* [online]. 2022h [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://media.diageo.com/diageo-corporate-media/media/4pyajjmb/preserve-water-for-life-our-water-stewardship-strategy-june-2022.pdf>
- [113] DIAGEO. Positive Drinking. *Diageo* [online]. 2023g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/esg/positive-drinking>
- [114] DIAGEO. Regenerative agriculture. *Diageo* [online]. 2023h [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/esg/sustainability/regenerative-agriculture>
- [115] DIAGEO. Reinventing Packaging. *Diageo* [online]. 2022i [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://media.diageo.com/diageo-corporate-media/media/b2mfdgxc/becoming-sustainable-by-design-reinventing-packaging-july-2022.pdf>
- [116] DIAGEO. Tackling underage drinking with SMASHED. *Diageo* [online]. 2023i [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/esg/doing-business-the-right-way/how-we-manage-compliance>

- [117] DIAGEO. Unboxing premium scotch to reduce waste. *Diageo* [online]. 2023j [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/news-and-media/stories/2023/supply-chain-efficiency-unboxing-premium-scotch-to-reduce-waste>
- [118] DIAGEO. Water Stewardship. *Diageo* [online]. 2023k [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.diageo.com/en/esg/sustainability/water-stewardship>
- [119] DONALDSON, T. a PRESTON, L. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Online. The Academy of Management Review. 1995. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/258887>. [cit. 2023-11-20].
- [120] DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- [121] ECONOMY-PEDIA. Potravinářský průmysl - co to je, definice a koncept. *Economy-Pedia.com* [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11032029-food-industry>
- [122] EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. Průmysl. *European Environment Agency's home page* [online]. 2022 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/cs/themes/industry/intro>
- [123] EVROPSKÁ KOMISE. Evropa 2020 Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. *Právo EU – EUR-Lex* [online]. 2010 [cit. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A52010DC2020>
- [124] EVROPSKÁ KOMISE. Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. *European Commission, official website* [online]. 2011 [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- [125] EVROPSKÁ KOMISE. *European Competitiveness Report*. Online. Lucembursko: European Communities, 2009. ISBN 978-92-79-09773-7. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjvy7GlnpyDAxV8if0HHZoAChYQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F3399%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usq=AOvVaw3IQFaNE4fkwHESk0dWzpjv&opi=89978449>. [cit. 2023-12-19].

- [126] EVROPSKÁ KOMISE. GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. *European Commission, official website* [online]. 2001 [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
- [127] EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA. Nařízení č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:02002R0178-20220701>
- [128] EVROPSKÝ PARLAMENT. Změna klimatu: Které skleníkové plyny způsobující globální oteplování | Zpravodajství. *Evropský parlament*. [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20230316STO77629/zmena-klimatu-ktere-sklenikove-plyny-zpusobujici-globalni-oteplovani?fbclid=IwAR3ggrleERJKELbR_KJpVIUZv6h8pdELjId2bU5OZIYrNCXeKHN3HOXIB_Q
- [129] FALKENBERG, J. a BRUNSÆL, P. *Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity?* Online. *Journal of Business Ethics*. 2011, č. 99, s. 9-16. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/41476163>. [cit. 2023-12-19].
- [130] FORBES. Forbes Global 2000: The World's Largest Food Companies In 2022. *Forbes* [online]. 2022 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2022/05/12/the-worlds-largest-food-companies-in-2022/?sh=55ad53a174db>
- [131] FORBES. The Global 2000's 20th Anniversary: How We've Crunched The Numbers For The Past Two Decades. *Forbes* [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/andreamurphy/2023/05/16/the-global-2000s-20th-anniversary-how-weve-crunched-the-numbers-for-the-past-two-decades/?sh=abacc7940b79>
- [132] FORTUNE. Tyson Foods, Inc. (TSN) Company Profile, News, Rankings. *Fortune* [online]. 2023 [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <https://fortune.com/company/tyson-foods/>
- [133] FRANKOVÁ, E. *Organizační kultura podporující inovace*. In: LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 141-152. ISBN 80-247-0648-2.

- [134] FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [135] FREEMAN, E. R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 0273019139.
- [136] FRIEDMAN, M. *A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. Online. The New York Times. 1970. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. [cit. 2023-11-05].
- [137] GALLARDO-VÁZQUEZ, D. a SANCHEZ-HERNANDEZ, M. *Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level*. Online. Journal of Cleaner Production. 2014. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614001978>. [cit. 2023-11-03].
- [138] GALLEGO-ÁLVAREZ, I., PRADO-LORENZO, J. a SÁNCHEZ, I. M. G. *Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory*. Online. Management Decision. 2011, č. 49 (10), s. 1709-1727. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254187593_Corporate_social_responsibility_and_innovation_A_resource-based_theory. [cit. 2023-12-20].
- [139] GLOBALDATA. Danone SA Company Profile - Danone SA Overview. *GlobalData* [online]. 2023a [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <https://www.globaldata.com/company-profile/danone-sa/>
- [140] GLOBALDATA. Tyson Foods Inc Company Profile - Overview. *GlobalData* [online]. 2023b [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <https://www.globaldata.com/company-profile/tyson-foods-inc/>
- [141] GRACES GUIDE. Diageo - Graces Guide. *Graces Guide* [online]. 2023 [cit. 2023-12-02]. Dostupné z: <https://www.gracesguide.co.uk/Diageo>
- [142] GRAYSON, D. a HODGES, A. *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*. New York: Greenleaf Publishing, 2004. ISBN 978-1-874719-83-0.

- [143] GRI. GRI Standards English Language. *GRI* [online]. 2023 [cit. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- [144] HEAL, G. *Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework*. Online. The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice volume. 2005, č. 30, s. 387-409. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.gpp.2510037>. [cit. 2023-10-31].
- [145] HOFFMAN, W. *Business and Environmental Ethics*. Online. Business Ethics Quarterly. 1991. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20150501004415id_/http://businessethics.qwriting.qc.cuny.edu:80/files/2012/01/Hoffman-Business-and-Environmental-Ethics.pdf. [cit. 2023-11-16].
- [146] HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business*. Canada: International Institute for Sustainable Development, 2007. ISBN 978-1-895536-97-3.
- [147] CHAPPLE, W., MORRISON PAUL, C. a HARRIS, R. *Manufacturing and corporate environmental responsibility: cost implications of voluntary waste minimisation*. Online. Structural Change and Economic Dynamics. 2005. [cit. 2023-10-31].
- [148] IFC. *Developing Value: The business case for sustainability in emerging markets* [online]. Londýn: SustainAbility, 2002 [cit. 2023-12-19]. ISBN 1-903168-05-8. Dostupné z: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/developing-value-full.pdf>
- [149] IROZHALS. Na světě žije 7,7 miliardy lidí a počet dál roste. Světová populace se podle OSN zastaví na 11 miliardách. *iROZHLAS - spolehlivé zprávy*. [online]. 2019 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/rust-populace-cina-indie-nigerie_1910100641_zit?fbclid=IwAR1n8ARa--Je23LndQFYBegC70_G1rmU6w3v2Cy1A3FFPKq2dny3fvnz7vw
- [150] JAWAHAR, I. a MCLAUGHLIN, G. *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*. Online. Academy of Management Review. 2001. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2001.4845803>. [cit. 2023-11-24].

- [151] JONES, T. a WICKS, A. *Convergent Stakeholder Theory*. Online. The Academy of Management Review. 1999. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/259075>. [cit. 2023-11-20].
- [152] KAŠPAROVÁ, K. a KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [153] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2
- [154] KULDOVÁ, L. *Vliv společenské odpovědnosti firem na zvýšení jejich konkurenceschopnosti v globalizovaném trhu*. Plzeň, 2011. Disertační práce. Západočeská univerzita v Plzni.
- [155] KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [156] KURUCZ, E. COLBERT, B. a WHEELER, D. *The business case for corporate social responsibility*. In: CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. a SEIGEL, D. *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, s. 83-112. ISBN 978-0-19-921159-3.
- [157] KWEICHOW MOUTAI COMPANY. 公司简介. 贵州茅台酒股份有限公司 [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.moutaichina.com/maotaigf/qygz/gsjj/index.html>
- [158] KWEICHOW MOUTAI COMPANY. 社会责任. 贵州茅台酒股份有限公司 [online]. 2022 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://book.yunzhan365.com/tonhi/megt/mobile/index.html>
- [159] KWEICHOW MOUTAI GROUP. 集团介绍. 贵州茅台集团 [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.china-moutai.com/maotaijituan/zjmt/jtjs/index.html>
- [160] LEAL, G., FA, M. a PASOLA, J. *Using environmental management systems to increase firms' competitiveness*. Online. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2003. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.32>. [cit. 2023-11-20].
- [161] LITTLE, A. *The innovation high ground: Winning tomorrow's customers using sustainability-driven innovation*. Online. Strategic Direction. 2006. Dostupné

- z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02580540610635942/full/html>. [cit. 2023-11-24].
- [162] LONGO, M., MURA, M. a BONOLI, A. *Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs*. Online. Corporate Governance. 2005. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14720700510616578/full/html>. [cit. 2023-11-18].
- [163] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-140-5.
- [164] LUO, X. a DU, S. *“Good” Companies Launch More New Products*. Online. Harvard Business Review. 2012. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/04/good-companies-launch-more-new-products>. [cit. 2023-11-24].
- [165] MACROTRENDS. PepsiCo: Number of Employees 2010-2023|PEP. *Macrotrends/The Long Term Perspective on Markets* [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/PEP/pepsico/number-of-employees>
- [166] MADSEN, H. a ULHØI, J. *Have Trends in Corporate Environmental Management Influenced Companies' Competitiveness?* Online. Greener Management International. 2003. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1018070. [cit. 2023-11-20].
- [167] MADU, Ch. *Achieving competitive advantage through quality and environmental management*. Online. Environmental Quality Management. 2004, č. 14 (2), s. 59-76. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tqem.20038>. [cit. 2023-11-20].
- [168] MADUENŔO, J., JORGE, M. a CONESA, I. *Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective*. Online. BRQ Business Research Quarterly. 2016, č. 19, s. 55-72. Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/206338/1/brq-v19-i1-p055-072.pdf>. [cit. 2023-11-03].
- [169] MALÝ, S. *Prevence pracovních rizik*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2009. ISBN 978-80-86973-76-0.
- [170] MANDL, I. a DORR, A. *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice Consolidated European Report*. Online. Austrian Institute for SME Research. 2007, s. 1-

z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=e6968d6486052d4db8082416c0e73a5ac8777d75>. [cit. 2023-12-19].

- [171] MARÁKOVÁ, V., LAMENT, M. a WOLAK-TUZIMEK, A. *Forms of Stakeholders Communication by Socially Responsible Enterprises in Slovakia and Poland*. Online. Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors. 2018. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-33851-9_13. [cit. 2023-11-03].
- [172] MARAKOVA, V., WOLAK-TUZIMEK, A. a TUCKOVA, Z. *Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises*. Online. Journal of Competitiveness. 2021. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/398.pdf>. [cit. 2023-11-18].
- [173] MARKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Entrepreneurship from TBL and some relation Concepts point of view*. In *Economic, Social, Environmental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility I*. Proceedings of Papers from international scientific Conference. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. ISBN 978-80-557-02681.
- [174] MAZURKIEWICZ, P. *Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible*. Online. The World Bank. 2004, č. 1, article 42183. Dostupné z: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/577051468339093024/pdf/421830csrframework01PUBLIC1.pdf>. [cit. 2023-12-19].
- [175] MCGUIRE, J. B., SUNDGREN, A. a SCHNEEWEIS, T. *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*. Online. The Academy of Management Journal. 1988, č. 31 (4), s. 854-872. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/256342?seq=17>. [cit. 2023-12-20].
- [176] MELLAHI, K. a WOOD, G. *The Ethical Business: Challenges and Controversies*. Londýn: Palgrave-McMillan, 2002. ISBN: 978-0-333-94993-1
- [177] MENDIBIL, K., HERNÁNDEZ, J. G. V., ESPINACH, X. a kol. *How can CSR practices lead to successful innovation in SMES?* Online. 2007, s. 1-7. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/242110761_HOW_CAN_CSR_PRACTICES_LEAD_TO_SUCCESSFUL_INNOVATION_IN_SMES. [cit. 2023-12-19].

- [178] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6
- [179] MILES, M. a COVIN, J. *Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage*. Online. *Journal of Business Ethics* volume. 2000. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006214509281>. [cit. 2023-11-16].
- [180] MITCHELL, R., AGLE, B. a WOOD, D. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts*. Online. *Academy of Management Review*. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1997.9711022105>. [cit. 2023-11-24].
- [181] NASAW, D. *Andrew Carnegie*. Velká Británie: Penguin Books, 2008. ISBN 978-01-431-12440.
- [182] NESTLÉ. 3 Crafty packaging changes making a difference. *Nestlé Global* [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/brands-crafty-packaging-changes>
- [183] NESTLÉ. 5 exciting trends for pet owners to look out for. *Nestlé Global* [online]. 2021a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/purina-pet-care-trends-innovation>
- [184] NESTLÉ. A breakthrough in coffee breeding. *Nestlé Global* [online]. 2021b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/nestle-breakthrough-coffee-breeding-low-carbon-drought-resistant-varieties>
- [185] NESTLÉ. A colorful future. *Nestlé Global* [online]. 2021c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/smarties-sustainable-all-paper-packaging>
- [186] NESTLÉ. About us: Everything you need to know about Nestlé. *Nestlé Global* [online]. 2023b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/about>
- [187] NESTLÉ. Climate action in our operations. *Nestlé Global* [online]. 2023c [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/operations>
- [188] NESTLÉ. Climate action in our portfolio. *Nestlé Global* [online]. 2023d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/brands-initiatives>
- [189] NESTLÉ. Climate advocacy. *Nestlé Global* [online]. 2023e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/advocacy>

- [190] NESTLÉ. Daily grinds: 5 ways our coffee drinking habits are evolving. *Nestlé Global* [online]. 2020a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/daily-grinds-coffee-trends-innovation-nescafe-nespresso-starbucks>
- [191] NESTLÉ. Dairy supply chain. *Nestlé Global* [online]. 2023f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/sustainable-sourcing/dairy>
- [192] NESTLÉ. Fly them to the moon. *Nestlé Global* [online]. 2019 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/nestle-supported-historic-space-mission>
- [193] NESTLÉ. Fostering a culture of business ethics. *Nestlé Global* [online]. 2023g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/ethics>
- [194] NESTLÉ. From fortification to plant-based alternatives. *Nestlé Global* [online]. 2022a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/food-innovation-fortification-plant-based-alternatives>
- [195] NESTLÉ. Generation Regeneration: We're all in this together. *Nestlé Global* [online]. 2023h [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/regenerative-food-systems/regeneration>
- [196] NESTLÉ. Helping farmers reach a Living income. *Nestlé Global* [online]. 2023ch [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/human-rights/living-income/cocoa>
- [197] NESTLÉ. Helping to create a positive impact through our Nestlé Waters Pledge. *Nestlé Global* [online]. 2023i [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/water/pledge-positive-water-impact>
- [198] NESTLÉ. Child labor and access to education. *Nestlé Global* [online]. 2023j [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/human-rights/child-labor-education>
- [199] NESTLÉ. Nestlé develops new packaging innovations for Vittel water bottles. *Nestlé Global* [online]. 2021d [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/aboutus/research-development/news/packaging-innovations-vittel-water-bottles>
- [200] NESTLÉ. Nestlé launches Nescafé Plan 2030. *Nestlé Global* [online]. 2022b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z:

<https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/sustainable-coffee-nescafe-plan-2030>

- [201] NESTLÉ. Nestlé pilots reusable dispensers to reduce single-use packaging. *Nestlé Global* [online]. 2020b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/media/news/nestle-pilots-reusable-refillable-dispensers-reduce-single-use-packaging>
- [202] NESTLÉ. Nestlé to pilot new cutting-edge satellite technology. *Nestlé Global* [online]. 2023k [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/media/news/satellite-technology-reforestation-transparency>
- [203] NESTLÉ. Our approach to water management. *Nestlé Global* [online]. 2023l [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/water/resources-management>
- [204] NESTLÉ. Our Net Zero roadmap. *Nestlé Global* [online]. 2023m [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change/zero-environmental-impact>
- [205] NESTLÉ. Our packaging sustainability strategy. *Nestlé Global* [online]. 2023n [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction/packaging-strategy>
- [206] NESTLÉ. Our sustainable packaging strategy. *Nestlé Global* [online]. 2023o [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction/packaging-strategy>
- [207] NESTLÉ. Partnerships and collective action. *Nestlé Global* [online]. 2023p [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/partnership-action>
- [208] NESTLÉ. Performance and reporting. *Nestlé Global* [online]. 2023q [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/performance-reporting>
- [209] NESTLÉ. Planet-saving strawberries... *Nestlé Global* [online]. 2021e [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/food-safety-innovation-nestle-sustainability-agriculture>
- [210] NESTLÉ. Plant-based portfolio. *Nestlé Global* [online]. 2023r [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/brands/plant-based-portfolio>

- [211] NESTLÉ. Plastic packaging and waste reduction. *Nestlé Global* [online]. 2023s [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction>
- [212] NESTLÉ. Reducing food waste and loss. *Nestlé Global* [online]. 2023t [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction/food-loss-waste>
- [213] NESTLÉ. Regenerative agriculture. *Nestlé Global* [online]. 2023u [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/nature-environment/regenerative-agriculture>
- [214] NESTLÉ. Supporting dairy farmers generate their own biogas. *Nestlé Global* [online]. 2023v [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/regeneration/biogas>
- [215] NESTLÉ. Sustainability. *Nestlé Global* [online]. 2023w [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability>
- [216] NESTLÉ. Sustainable water management in our operations. *Nestlé Global* [online]. 2023x [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/water/sustainable-water-efficiency-operations>
- [217] NESTLÉ. Tackling plastic pollution. *Nestlé Global* [online]. 2023y [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction/actions-plastic-pollution>
- [218] NESTLÉ. Turning the tide on packaging with paper straws. *Nestlé Global* [online]. 2021f [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/turning-tide-packaging-paper-straws>
- [219] NESTLÉ. Waste not - Our collaboration with TerraCycle. *Nestlé Global* [online]. 2021g [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/stories/nestle-collaboration-terracycle-packaging-waste-free-future>
- [220] NESTLÉ. Water in agriculture. *Nestlé Global* [online]. 2023z [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.nestle.com/sustainability/water/sustainable-water-efficiency-agriculture>
- [221] NIKKEI ASIA. Kweichow Moutai Co., Ltd. *Nikkei Asia - Business, Politics, Economy and Tech News & Analysis* [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://asia.nikkei.com/Companies/Kweichow-Moutai-Co.-Ltd>

- [222] NURUNNABI, M., ALFAKHRI, Y. a ALFAKHIR D. H. *Consumer perceptions and corporate social responsibility: what we know so far*. Online. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2018. Dostupné z: <https://link.springer.com/journal/12208>. [cit. 2023-11-24].
- [223] ORGANIZACE OSN PRO PRŮMYSLOVÝ ROZVOJ. What is CSR? *UNIDO/United Nations Industrial Development Organization* [online]. 2023 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- [224] ORLITZKY, M. a BENJAMIN, J. *Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review*. Online. *Business and Society*. 2001. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765030104000402>. [cit. 2023-11-24].
- [225] ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. a RYNES, S. *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. Online. *Organization Studies*. 2003. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840603024003910>. [cit. 2023-11-24].
- [226] PAVLÍK, M. a BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [227] PEPISCO. A PepsiCo project turning potatoes into power. *PepsiCo* [online]. 2023a [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/a-pepsico-project-turning-potatoes-into-power>.
- [228] PEPISCO. About PepsiCo. *PepsiCo* [online]. 2023b [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/who-we-are/about-pepsico>.
- [229] PEPISCO. Agriculture. *PepsiCo* [online]. 2023c [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/agriculture>.
- [230] PEPISCO. An innovative project saving millions of liters of water a year in Mexico. *PepsiCo* [online]. 2022a [cit. 2023-11-26] Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/an-innovative-project-saving-millions-of-liters-of-water-a-year-in-mexico>.
- [231] PEPISCO. Artificial Intelligence at PepsiCo. *PepsiCo* [online]. 2021a [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/artificial-intelligence-at-pepsico>.

- [232] PEPISCO. BBC World News spotlights PepsiCo's oat genome project. *PepsiCo* [online]. 2021b [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/bbc-world-news-spotlights-pepsico-s-oat-genome-project>.
- [233] PEPISCO. Fleet decarbonization. *PepsiCo* [online]. 2023d [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/fleet-decarbonization>.
- [234] PEPISCO. How capturing rainfall is preserving freshwater in Colombia. *PepsiCo* [online]. 2023e [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/how-capturing-rainfall-is-preserving-freshwater-in-colombia>.
- [235] PEPISCO. How Lay's chips will be heating homes in Belgium. *PepsiCo* [online]. 2021c [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/how-lay-s-chips-will-be-heating-homes-in-belgium>.
- [236] PEPISCO. Improving air quality while enriching farmland with biochar in India. *PepsiCo* [online]. 2022b [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/improving-air-quality-while-enriching-farmland-with-biochar-in-india>.
- [237] PEPISCO. Livelihoods Implementation Framework for Engagement (LIFE): Guidance Note. *PepsiCo* [online]. 2023f [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/docs/default-source/sustainability-and-esg-topics/pepsico-life-guidance-note.pdf>.
- [238] PEPISCO. Open innovation. *PepsiCo* [online]. 2023g [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/open-innovation>.
- [239] PEPISCO. Packaging. *PepsiCo* [online]. 2023h [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/packaging>.
- [240] PEPISCO. Palm oil. *PepsiCo* [online]. 2023ch [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/palm-oil>.
- [241] PEPISCO. PepsiCo and N-Drip partner to provide water-saving, crop-enhancing benefits to farmers around the world. *PepsiCo* [online]. 2022c [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/press-release/pepsico-and-n-drip-partner-to-provide-water-saving-crop-enhancing-benefits-to-fa03162022>.
- [242] PEPISCO. PepsiCo introduces innovative clean electricity program: pep+ REnew. *PepsiCo* [online]. 2022e [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/pepsico-introduces-innovative-clean-electricity-program-pep-renew>.

- [243] PEPISCO. PepsiCo Key Agricultural Partnerships. *PepsiCo* [online]. 2023j [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/docs/default-source/sustainability-and-esg-topics/pepsico-key-agricultural-partnerships.pdf>.
- [244] PEPISCO. PepsiCo Partners to Design Recyclable Paper Bottles. *PepsiCo* [online]. 2021 [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/pepsico-partners-to-design-recyclable-paper-bottles>.
- [245] PEPISCO. PepsiCo Positive. *PepsiCo* [online]. 2023k [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/who-we-are/our-commitments/pepsico-positive>.
- [246] PEPISCO. PepsiCo unveils ambitious new agriculture goals. *PepsiCo* [online]. 2021d [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/pepsico-unveils-ambitious-new-agriculture-goals>.
- [247] PEPISCO. PepsiCo's innovative Net Water Positive projects. *PepsiCo* [online]. 2022d [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/pepsico's-innovative-net-water-positive-projects>.
- [248] PEPISCO. Positive Choices. *PepsiCo* [online]. 2023l [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/sustainability/esg-summary/pepsico-positive-pillars/positive-choices>.
- [249] PEPISCO. Positive Value Chain. *PepsiCo* [online]. 2023i [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/sustainability/esg-summary/pepsico-positive-pillars/positive-value-chain>.
- [250] PEPISCO. Renewable energy. *PepsiCo* [online]. 2023m [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/renewable-energy>.
- [251] PEPISCO. Saturated fat. *PepsiCo* [online]. 2023n [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/Saturated-fat>.
- [252] PEPISCO. Sodium. *PepsiCo* [online]. 2023o [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/Sodium>.
- [253] PEPISCO. Sugar. *PepsiCo* [online]. 2023p [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/Sugar>.
- [254] PEPISCO. Sustainable product design. *PepsiCo* [online]. 2023q [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/Sustainable-product-design>.

- [255] PEPISCO. Sustainable sourcing. *PepsiCo* [online]. 2023r [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/sustainable-sourcing>.
- [256] PEPISCO. The story behind the world's first 100% recyclable paper bottle. *PepsiCo* [online]. 2021e [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-stories/story/the-story-behind-the-world-s-first-100-recyclable-paper-bottle>.
- [257] PEPISCO. Trans fat. *PepsiCo* [online]. 2023s [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/Trans-fat>.
- [258] PEPISCO. Waste. *PepsiCo* [online]. 2023t [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/waste>.
- [259] PIETRASINSKI, Z. *Tvorivé riadenie*. Bratislava: Obzor, 1977. ISBN 65-054-77.
- [260] PINZON C. S., GUZMAN, G. a MARTINEZ S. M. *The Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitiveness in Mexican SMEs*. Online. Journal of Business and Economics. 2015. Dostupné z: <http://www.academicstar.us/UploadFile/Picture/2015-7/2015731235938446.pdf>. [cit. 2023-11-18].
- [261] PORTER, M. a KRAMER, M. *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Online. 2006. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17183795/>. [cit. 2023-10-31].
- [262] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0
- [263] REICH, R. *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf, 2007. ISBN 0-307-26561-7.
- [264] REUTERS. PepsiCo to make Cheetos and Lay's chips using Dutch green electricity. *Reuters/Breaking International News & Views* [online]. 2022 [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/pepsico-make-cheetos-lays-chips-using-dutch-green-electricity-2022-10-07/>
- [265] ROCHLIN, S. A., CHRISTOFFER, B. *Making the business case: Determining the value of corporate community involvement*. Boston College, Center for Corporate Community Relations, 2000.
- [266] SAEED, M. a ARSHAD, F. *Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital*. Online. Journal

- of Database Marketing & Customer Strategy Management. 2012. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/dbm.2012.19>. [cit. 2023-11-03].
- [267] SASB. About us. SASB [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://sasb.org/about/>
- [268] SMART BARLEY. Home. *SmartBarley* [online]. 2017 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.smartbarley.com>
- [269] SOCIAL-RESPONSIBILITY.AT. Howard R. Bowen (1953). *Home • social-responsibility.at* [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.social-responsibility.at/definitions/howard-bowen-1953/>
- [270] SRPOVÁ, J., KUNZ, V. a MÍSAŘ, J. *Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice*. Online. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2011 [cit. 2023-11-27]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/182>
- [271] STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D. *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*. 2008. Počet stran 32. Publikace byla připravena v rámci projektu IS Equal „Outplacement pro velké podniky“ číslo EQUAL/054 CZ.04.4.09/3.3.00.4/047.
- [272] STOJANOVIC, A., MILOSEVIC, I., ARSIC, S. a kol. *Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance*. Online. Journal of Competitiveness. 2020. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/370.pdf>. [cit. 2023-11-18].
- [273] STRAUSS, A. a CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- [274] SWAEN, V. a VANHAMME J. *Do accusations of Irresponsible Acts Hurt Companies More When They Promote Themselves as Socially Responsible?* Online. 2003, s. 175-188. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228435887_Do_Accusations_of_Irresponsible_Acts_Hurt_Companies_More_When_They_Promote_Themselves_as_Socially_Responsive. [cit. 2023-12-20].
- [275] TETŘEVOVÁ, L. *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CZECH GAMBLING INDUSTRY*. Online. Univerzita Pardubice, 2011 [cit. 2023-12-17]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/228462230_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_THE_CZECH_GAMBLING_INDUSTRY

- [276] TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0285-3.
- [277] THE GHANA REPORT. Embrace Corporate Social Responsibility for the greater good. *The Ghana Report/News, Politics, Business, Sports, Entertainment* [online]. 2022 [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: <https://www.theghanareport.com/embrace-corporate-social-responsibility-for-the-greater-good/>
- [278] THOMAS PUBLISHING COMPANY. A Brief History of Corporate Social Responsibility (CSR). Thomasnet® - Product Sourcing and Supplier Discovery Platform - Find North American Manufacturers, Suppliers and Industrial Companies [online]. 2023 [cit. 2023-11-27]. Dostupné z: <https://www.thomasnet.com/insights/history-of-corporate-social-responsibility/>
- [279] TIMBATE, L. a PARK, K. CH. *CSR Performance, Financial Reporting, and Investors' Perception on Financial Reporting*. Online. Sustainability. 2018. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/522>. [cit. 2023-11-18].
- [280] TORUGSA, N., O'DONOHUE, W. a HECKER, R. *Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector*. Online. Journal of Business Ethics. 2011. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1141-1>. [cit. 2023-11-03].
- [281] TOYNE, Paul. *Corporate social responsibility—good business practice and a source of competitive edge for SMEs*. In: 48th World conference international council for small business (ICSB): Advancing entrepreneurship and small business, Belfast, Northern Ireland. 2003.
- [282] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem& závěry z průzkumu v ČR*. Online. Business Leaders Forum. 2004, s. 1-58. Dostupné z: https://neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf. [cit. 2023-12-20].
- [283] TYSON FOODS. Growing a more sustainable future. *Welcome to Tyson Foods* [online]. 2022 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.tysonfoods.com/sites/default/files/2023-10/Tyson%20Foods%20Sustainability%20Report%20FY2022%20%281%29.pdf>

- [284] TYSON FOODS. Helping People Eat Well. *Welcome to Tyson Foods* [online]. 2021 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.tysonfoods.com/innovation/protein-leader/helping-people-eat-well>
- [285] TYSON FOODS. Implementing RedZone To Go Paperless. *Welcome to Tyson Foods* [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://thefeed.blog/2022/05/05/implementing-redzone-to-go-paperless>
- [286] TYSON FOODS. The Future of Food: AI & The Food Industry. *Welcome to Tyson Foods* [online]. 2023b [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://thefeed.blog/2023/11/14/future-of-food-ai-artificial-intelligence-food-industry/>
- [287] TYSON FOODS. Tyson Fresh Meats and Identigen Collaborate to Trace Beef Using DNA Technology. *Welcome to Tyson Foods* [online]. 2019 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.tysonfoods.com/news/news-releases/2019/3/tyson-fresh-meats-and-identigen-collaborate-trace-beef-using-dna-0>
- [288] UNICEF. Počet pracujících dětí vzrostl na 160 milionů. *UNICEF Česká republika*. [online]. 2021 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://www.unicef.cz/pocet-pracujicich-deti-se-zvysil-na-160-milionu/?fbclid=IwAR1978JH0Ns0ES_Pj-6QjOA2xPV4EV3-WRQRNwwghb-ipMMXmk6UYR4HpDE
- [289] VALENTA, F. *Tvůrčí aktivita – inovace – efekty*. Praha: Svoboda, 1969, ISBN 25-093-069.
- [290] VEBER, J. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- [291] VIDALES, K. a ORTIZ, D. *Responsabilidad social de las empresas agrícolas y agroindustriales aguacateras de Uruapan, Michoacán, y sus implicaciones en la competitividad*. Online. Contaduría y Administración. 2014. Dostupné z: <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v59n4/v59n4a10.pdf>. [cit. 2023-11-03].
- [292] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku: 66 kreativních her*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1
- [293] VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [294] WORLD BENCHMARKING ALLIANCE. Assessing the world's 350 most influential food and agriculture companies. *World Benchmarking Alliance* [online]. 2023 [cit. 2023-

11-24]. Dostupné z: <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/food-agriculture/companies/kweichow-moutai-3/>

[295] ZADRAŽILOVÁ, D. *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1833-6.

[296] ZULFIQAR, S., SADAF, R., POPP, J., VVEINHARDT, J. a MÁTÉ, D. *An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior: The Case of Pakistan*. Online. Sustainability. 2019, article 3515. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3515>. [cit. 2023-11-03].