ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategie udržitelnosti

Strategy for sustainability

Petr Malán

Plzeň 2022

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategie udržitelnosti“

vypracoval samostatně, pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. 4. 2022 Podpis autora …….

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí práce, paní doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D., za odbornou pomoc, podnětné připomínky a cenné rady, a také bych tímto způsobem dále rád poděkoval paní Milici Dankové, která poskytla klíčové informace o udržitelném rozvoji a přispěla tak k dokončení této práce.

Obsah

ÚVOD **7**

1. UDRŽITELNOST **8**

1.1. Historie a vývoj udržitelnosti 9

1.2. Mezinárodní organizace a dohody 10

1.2.1. Pařížská dohoda 10

1.2.2. Zelená dohoda pro Evropu 11

1.2.3. Rada vlády pro udržitelný rozvoj 11

1.2.4. OSN 11

1.2.5. Cíle určené OSN 12

1.3. Tři pilíře udržitelného rozvoje 13

1.3.1. Environmentální pilíř 14

1.3.1.1. Uhlíková neutralita 14

1.3.1.2. Těžba 15

1.3.1.3. Zemědělství 16

1.3.1.4. Dodavatelský řetězec 17

1.3.1.4.1. Lokace dodavatelů 17

1.3.1.4.2. Způsoby dopravy 18

1.3.1.4.3. „Last mile delivery“ 19

1.3.1.5. Energetika 19

1.3.1.5.1. Zelená energie 19

1.3.1.5.2. Fosilní paliva 21

1.3.1.5.3. Jaderná energie 22

1.3.1.6. Výroba 23

1.3.1.6.1. Minimalizace odpadu a emisí 23

1.3.1.6.2. Tradice ve výrobě 23

1.3.1.6.3. Produkt 24

1.3.1.6.4. Produktové portfolio 25

1.4. Sociální pilíř 25

1.4.1. Chudoba 26

1.4.2. Nekalé praktiky 26

1.4.3. Etika 27

1.4.4. Lokální působení 28
1.4.5. Sociální rovnost 29
1.5. Ekonomický pilíř 29
1.5.1. Investice 30
1.5.2. Rentabilita investic 30
1.5.3. Ekonomický rozvoj 31
1.5.4. Ekonomická odvětví 31

2. Implementace strategie udržitelnosti u vybraného podniku a její hodnocení 33

2.1. Představení podniku 33
2.2. Strategické cíle 34
2.3. Environmentální pilíř 35
2.3.1. Získávání surovin 35
2.3.1.1. Ječmen 36
2.3.1.2. Chmel 36
2.3.1.3. Voda 37
2.3.2. Dodavatelský řetězec 39
2.3.3. Energetika 40
2.3.3.1. Fosilní paliva 41
2.3.4. Výroba 42
2.3.5. Produktové portfolio 44
2.3.6. Uhlíková neutralita 44
2.4. Sociální pilíř 45
2.4.1. Nekalé praktiky 46
2.4.2. Etika 47
2.4.3. Lokální působení 48
2.4.4. Sociální rovnost 50
2.5. Ekonomický pilíř 51
2.5.1. Investice 52
2.5.2. Rentabilita investic 52
2.5.3. Ekonomický rozvoj 53
2.5.4. Ekonomické odvětví 53
2.6. Hodnocení podniku a doporučení 54

3. Porovnání podniku s konkurencí 56
3.1. Představení konkurence 56
3.1.1. Kompania Piwowarska 57
3.1.2. Heineken 57
3.2. Porovnání 57
3.2.1. Environmentální pilíř 58
3.2.1.1. Snižování uhlíkové stopy 60
3.2.1.2. Snižování objemu odpadů 61
3.2.1.3. Snižování spotřeby vody 61
3.2.1.4. Dodavatelé 62
3.2.2. Sociální pilíř 62
3.2.2.1. Diverzita 64
3.2.2.2. Odpovědná konzumace 64
3.2.2.3. Bezpečnost a férovost práce 65
3.2.2.4. Lokální působení 66
3.2.3. Ekonomický pilíř 66
3.2.3.1. Daně 67
3.2.3.2. Pracovní místa 68
3.3. Vyhodnocení 69

Závěr 71

Zdroje 72

Seznam obrázků 80

Seznam grafů 81

Seznam Tabulek 82

Abstrakt 83

Abstract 84

Úvod

V této práci, jak již název z části napovídá, bude autor řešit strategii udržitelnosti, konkrétně u podniků v oblasti pivovarnictví. Pro tuto práci byl vybrán podnik Plzeňský Prazdroj a.s., který autorovi pro účely této práce poskytl informace o svém přístupu k dané problematice. Cílem této práce je analyzovat současnou strategii udržitelnosti a její implementaci ve společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. a následně tuto strategii zhodnotit a porovnat s konkurenčními podniky v daném odvětví.

Tato práce se ve své první části bude zabývat teoretickým úvodem do problematiky, kde autor definuje pojem udržitelnosti, popíše jeho historii a formování a také důležité mezinárodní dohody a organizace zabývající se touto problematikou. Dále autor rozebere tři hlavní pilíře udržitelnosti, kde ke každému pilíři přiřadí pro práci relevantní oblasti, na které se později zaměří u zvoleného podniku. Tyto oblasti autor ve stručnosti popíše ve vztahu k samotné udržitelnosti.

V praktické části se autor bude zabývat už konkrétními postupy vybraného podniku a implementací jednotlivých kroků do jeho fungování. U kroků, u kterých je to možné, bude hodnotit jejich implementaci a porovná dostupná data s vytyčenými cíli a vyhodnotí, zda je pro zvolený podnik možné těchto cílů dosáhnout a zda zvolil vhodný přístup k jejich dosažení. V druhé polovině praktické části autor představí kritéria volby konkurentů a zvolené společnosti. Následně srovná jejich strategie udržitelnosti, postupy a cíle daných podniků. Na závěr této části autor bude hodnotit výsledky srovnání a poukáže na silná místa podniku.

1. Udržitelnost

Pojem udržitelnost, či udržitelný rozvoj je v dnešním světě velmi skloňovaný výraz v mnoha kontextech, který má mnoho definic, z nichž autor jako nejvýstižnější považuje tu od norské předsedkyně komise OSN Gro Harlem Brundtlandové, která zní: *„Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů“* (World Commission on Environment and Development, 1987). Tento citát v sobě shrnuje podstatu celé filozofie udržitelnosti, která se poté dá rozdělit na několik oblastí, které jsou také často označované jako pilíře (Sarokin, 2021). Těmito pilíři se autor zabývá v dalších kapitolách.

Důvodů, proč nabývá pojem udržitelnost větší váhy v dnešním světě je hned několik a snaží se vyřešit klíčová témata pro přežití nejen lidstva, ale i zachování přirozených ekosystémů. Jedním z těchto témat je například globální oteplování, na kterém má člověk bezesporu svůj podíl. Tato problematika si žádá změnu životního stylu a přístupu k průmyslu a ekonomice jako takové. Jedním z důkazů, že myšlenka udržitelnosti nabývá na váze je i její začlenění do zákonů České republiky, kde je udržitelný rozvoj vymezen v § 6 v zákoně č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, kde je uvedeno, že jakýkoliv rozvoj by měl zachovat budoucím generacím možnost uspokojovat základní životní potřeby a zároveň nezasahovat do rozmanitosti přírody a funkce ekosystémů. Další instituce, jako je Ministerstvo životního prostředí České republiky definuje koncept udržitelného rozvoje obdobně.

Udržitelnost, jako taková, je koncept, který je postaven na rovnováze mezi ekonomikou, životním prostředím a společností, o čemž také pojednává již zmiňované rozdělení udržitelnosti na tři základní pilíře, které ovšem musejí být v rovnováze a nelze jeden upozaďovat na úkor druhého (Mulačová et al., 2013). Dle autora je důležité také uzpůsobovat důraz na jednotlivé pilíře v rámci dané situace a zejména prostředí, ve kterém společnost strategii udržitelného rozvoje implementuje.

1.1. Historie a vývoj udržitelnosti

První zamyšlení se nad dopady průmyslu a podnikání na planetu zemi lze najít už v 19. století, kdy se švédský chemik Svante Arrhenius začal zabývat emisemi oxidu uhličitého a jeho dopadem na globální oteplování. Na začátku 20. století, začali vědci po celém světě s monitorováním emisí oxidu uhličitého a objevily se další spekulace ohledně dopadů na světové klima (Sarokin, 2021).

Po roce 1960 se začalo také objevovat širší spektrum literatury na tyto témata. Povětšinou tato literatura pojednávala o implementaci určité formy společenské odpovědnosti či udržitelnosti do fungujícího podnikání a její důležitosti. Tyto úvahy ovšem vzbudily i vlnu kritiky, kdy někteří autoři argumentovali, že tato filosofie tlačí manažery do rozhodnutí, která nejsou plně v souladu s finančními nebo vývojovými zájmy jejich společnosti.

Přelom 60. a 70. let 20. století by se dal na poli udržitelnosti nazvat jako éra zvyšování povědomí o společenské odpovědnosti a adresování dílčích problémů. Mezi hlavní problémy této doby patřily především sociální záležitosti, které se týkaly rasové diskriminace, emancipace žen apod., otázka znečišťování životního prostředí byla až „na druhé koleji“. V této éře byl tlak na tyto změny zejména externí a nebral ohled na finanční stránku dané věci (Carroll & Shabana, 2010). Tyto rozvíjející se filosofie a myšlenky daly v 70. letech 20. století vzniknout knize *The Limits to Growth* z roku 1972 (v překladu Meze Růstu) od anglického *think-tanku The club of Rome* (v překladu Římský klub), která nejen položila základy konceptu udržitelnosti, ale zároveň jako první představila světu predikci na základě počítačového modelování. Důležitost těchto témat zdůraznila také první ropné krize v letech 1973 a 1979, kdy se z ropy rázem stalo nedostatkové zboží. Byť se tak dělo především z politických důvodů, i přesto krize rozvířily debatu o alternativních zdrojích energie.

V průběhu 80. let 20. století se dále vyskytovaly zmínky o udržitelnosti, z nichž za asi nejvýznamnější lze považovat již zmiňovaný projev Gro Harlem Brundtlandové, která v roce 1987 publikovala svoji zprávu *Our Common Future,* která nejen poskytla

definici moderního pojetí udržitelnosti, ale také poukázala na klíčové problémy tehdejšího světa.

Za zmínku také určitě stojí Summit Země, který se konal v roce 1992, kde se zrodil nový orgán, a to *Business Council for Sustainable Developm*ent (Podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj), později přejmenován na *World Business Council for Sustainable Development* (Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj), která si klade za cíl formulovat cíle udržitelného rozvoje tak, aby rezonovala i s vedoucími velkých korporací.

Po roce 2000 začali velké korporace, v čele s firmou Nike vydávat zprávy ohledně jejich pokroků v oblasti udržitelnosti a později více jak 80% z největších světových firem vzaly za své cíle pro udržitelný rozvoj, které byly vydány organizací *United Nations* a při zmiňovaném reportingu se většina těchto firem drží standardů *GRI (Global Reporting Initiative)* (Sarokin, 2021).

1.2.Mezinárodní organizace a dohody

V této podkapitole autor představuje nejdůležitější organizace a dohody, které se zabývají udržitelností a také jejich cíli. Mezi důležité dohody řadí Pařížskou dohodu z roku 2015 a *Green deal*. V rámci organizací by rád autor zdůraznil úlohu Rady vlády pro udržitelný rozvoj a OSN.

1.2.1. Pařížská dohoda

V prosinci roku 2015 byla v Paříži podepsána klimatická dohoda zástupci 55 zemí, které produkují 55 % celosvětových emisí. Cílem této dohody bylo udržet dlouhodobý nárůst průměrných teplot pod 2°C a jakožto optimistický cíl bylo určeno zastavit nárůst na hranici 1.5°C. Další částí této dohody bylo docílit vrcholné produkce uhlíkových emisí v co nejbližší budoucnosti a dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2050 (Evropský parlament, 2021).

1.2.2. Zelená dohoda pro Evropu

Zelená dohoda pro Evropu, v originále *Green deal*, je dohoda evropských států z roku 2019, která si klade za cíle body založené na Pařížské dohodě z roku 2015, jako je například zmiňovaná uhlíková neutralita. Na rozdíl od Pařížské dohody ovšem Zelená dohoda přináší konkrétní opatření, kterými chce Evropská unie dosáhnout snížení uhlíkové stopy. Mezi tyto opatření patří například zákaz výroby spalovacích motorů do roku 2035, nebo poskytování dotací pro nové technologie, které snižují produkci CO_2.

1.2.3. Rada vlády pro udržitelný rozvoj

V České republice je hlavní organizací dohlížející na udržitelnost Rada vlády pro udržitelný rozvoj, která byla založena 30. července 2003 a v současné době je v gesci ministerstva pro životní prostředí. Ministerstvo životního prostředí definuje tento orgán jako: *„Rada vlády pro udržitelný rozvoj je stálým poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády pro oblasti udržitelného rozvoje, strategického řízení a dlouhodobých priorit státu“* (Ministerstvo životního prostředí, 2020b).

Její hlavní aktivitou je vyhodnocování trendů v udržitelném rozvoji a tvořit strategické kapitoly pro dokument Strategický rámec České republiky 2030, který má za úkol udávat směr České republiky od roku 2020 do roku 2030 a zabývá se následujícími tématy:

- Lidé a společnost.
- Hospodářský model.
- Odolné ekosystémy.
- Obce a regiony.
- Globální rozvoj.
- Dobré vládnutí.

(Ministerstvo životního prostředí, 2020b).

1.2.4. OSN

S nástupem globální ekonomiky se objevilo mnoho nových problémů souvisejících jak s životním prostředím, tak i s dalšími záležitostmi týkajících se dalších

pilířů udržitelného podnikání. Tato nově nastalá situace upoutala pozornost nadnárodních organizací. Konkrétně OSN přišla v roce 2000 s dobrovolnou globální iniciativou *UN Global Compact*. Skládá se z 10 principů, které jsou velmi podobné již zmiňovaným devíti. Jako její základ posloužily dříve přijaté deklarace, jako například:

- Všeobecná deklarace lidských práv.
- Deklarace mezinárodní organizace práce o základních principech a právech na pracovišti.
- Deklarace o životním prostředí a rozvoji.
- Konvence OSN proti korupci.

V roce 2000 podepsalo dohodu pouhých 50 organizací, většího zájmu se dostalo dohodě až po roce 2008, kdy začaly dohodu podepisovat tisíce společností ze 135 zemí světa. Důvody podniků pro přistoupení k této dohodě jsou různé, dle dotazníkového šetření pouze zhruba polovina společností dohodu podepsala čistě z humanitárních důvodů. Tento fakt poukazuje na to, že stále velká část společnosti nebere udržitelný rozvoj jako nutnost, ale spíše jako prostředek na zlepšení svého PR, nebo o zlepšení vztahu mezi svými stakeholdery a přístupu k novým trhům (Zadražilová a kol., 2011). V současné době má dohoda OSN mnohem větší pozornost a na jejích principech staví své cíle v oblasti udržitelnosti již téměř každá větší společnost.

1.2.5. Cíle určené OSN

Před podepisováním jakýchkoliv deklarací a zavádění kontrol dodržování sjednaných zásad vytyčila OSN 17 cílů, ke kterým by snaha o udržitelný rozvoj měla směřovat. Tyto cíle lze roztřídit do tří základních pilířů udržitelného rozvoje, o kterých autor bude psát dále v této práci. Na obrázku číslo 1 lze vidět infografiku z internetových stránek informačního centra OSN v Praze, která dává čtenáři náhled na povahu těchto cílů.

Všech 17 vytyčených cílů je rozděleno na menší části, které ovšem ne vždy splňují pravidlo SMART a proto nelze u mnoha z nich přesně určit, kdy a zda budou nebo nebudou splněny. Otázkou tedy je, zda se jedná o kombinaci filozofie spojené s daným cílem. Jeden údaj mají ovšem všechny cíle stejný a to ten, že by se jich mělo dosáhnout do roku 2030, což autor považuje za ambiciózní termín.

Obrázek 1 - Cíle SDG *(Zdroj: United Nations, Informační centrum OSN v Praze (n.d.), 2021)*

1.3. Tři pilíře udržitelného rozvoje

Jak již autor na začátku této práce zmiňoval, celý koncept udržitelného rozvoje je postaven na třech základních pilířích: environmentálním, sociálním a ekonomickém. V následujících kapitolách se autor zabývá oblastmi zahrnutými v každém z daných pilířů, které považuje relevantní k praktické části práce a u každé kapitoly vysvětluje, proč dané oblasti zvolil. Na jejich základě poté hodnotí samotnou strategii podniku a jeho výsledky, byť si je vědom toho, že se daná témata mohou promítat do více pilířů. Autor tedy dle dostupných zdrojů zařadil témata do jednotlivých pilířů dle toho, na jaký aspekt udržitelnosti mají největší dopad.

1.3.1. Environmentální pilíř

Tento pilíř je v současné době asi nejvíce zmiňovaným aspektem udržitelného rozvoje, který se zabývá dopadem podnikání na životní prostředí. V době kdy lidstvo čelí hrozbě globálního oteplování, nabývají tyto snahy na důležitosti a také čelí největším překážkám, nejen v podobě nedostatečného technologického pokroku, ale i nelibosti části obyvatelstva, občasně i samotných podniků, kterým by přechod k takzvané uhlíkové neutralitě značně omezil, či zcela zastavil jejich podnikání (zejména například v případě těžebních společností).

Dle autora mezi relevantní oblasti v environmentálním pilíři patří: uhlíková neutralita, jakožto hlavní cíl, který byl určen Pařížskou klimatickou dohodou, a většina snažení na poli ekologie by měla směřovat k popisované uhlíkové neutralitě. Dále zde je popsána problematika těžby, zemědělství, dodavatelského řetězce, energetiky a výroby. Tato témata se dle autora týkají hodnoceného podniku a mají tak největší dopad na životní prostředí. V rámci později zkoumaného podniku se daná témata poté promítají zejména do množství emisí CO_2, spotřeby vody a produkovaného odpadu. Autor zároveň klade na environmentální pilíř největší důraz, vzhledem k jeho důležitosti v rámci lokality podniku a možnosti nejexaktnějšího měření dopadu jednotlivých opatření.

1.3.1.1. Uhlíková neutralita

Na začátek této kapitoly je vhodné popsat pojem, který se bude vyskytovat ve velké části práce. Tím pojmem je právě uhlíková neutralita. Tento koncept popisuje vlastnost dané věci (celé společnosti, produktu, procesu atd.), kdy jsou emise CO_2 způsobené její funkcí či existencí vyváženy ušetřením, či zachycením CO_2 kdekoliv jinde, ať už v rámci dané produkce, či jinde na světě.

Pokud se na tuto problematiku podíváme v globálním měřítku, je uhlíková neutralita nejčastěji spojována s rokem 2050. Do tohoto roku se totiž státy svým podpisem Pařížské dohody snížit uhlíkové emise na 0, respektive dosáhnout uhlíkové neutrality za pomocí balancování vyprodukovaného a zachyceného CO_2, pomocí takzvaných úložišť uhlíku. Ty mohou být uměle vytvořené, a probíhá rozvoj technologií,

které umožňují čistit ovzduší od CO_2 (Evropský parlament, 2021). Mohou ale být i přírodní. Mezi taková přírodní uhlíková úložiště můžeme zařadit například lesy a pralesy, z čehož největším zadržovatelem CO_2 je Amazonský deštný prales, který ročně zachytí až 2,4 miliard tun oxidu uhličitého (Kintisch, 2015).

1.3.1.2. Těžba

Těžba surovin je velkou součástí na cestě za uhlíkovou neutralitou a změnami podoby krajiny kolem nás. Téma těžby se týká především problematiky získávání fosilních paliv, při kterém je narušování krajiny a její znečišťování téměř nevyhnutelné. Nejvýznamnějšími surovinami, které jsou těženy a souvisí s tématem této práce, jsou ropa, zemní plyn a uhlí.

Ropa, která je využívána k mnohým účelům, je zejména v pivovarnictví důležitá pro výrobu obalových materiálů a v současné době stále také pro logistiku. Její těžba probíhá za pomoci hlubinných vrtů, kdy před samotnou těžbou musí být provedeno několik zkušebních vrtů, než se podaří narazit na hlavní ložisko. Toto vrtání je prováděno vrtnou kapalinou, která se skládá z široké palety chemických látek a po jejím použití musí být zbytky skladovány tak, aby dále neznečišťovaly životní prostředí. Dalším rizikem těžby u ropy je i fakt, že vrty se velmi často nacházejí uprostřed oceánu a vytěžená ropa je na souš dopravována pomocí tankerů. Nejednou se v důsledku tohoto typu přepravy ropy stalo, že převážená ropa znečistila rozsáhlou oblast, ať už otevřeného moře, nebo pobřeží.

Zemní plyn, který je v pivovarnictví hojně využíván pro topení pod várnicemi, je těžen stejně jako ropa, a to hlubinnými vrty, ovšem specifikem těžby plynu je takzvané frakování, kdy jsou do hlubinných vrtů pumpovaná směs chemických látek, která pomáhá uvolnit zemní plyn tím, že rozšiřuje praskliny ve skalách a dovoluje plynu unikat na povrch. Problémem u tohoto stylu těžby je, že frakovací tekutina může proniknout do podzemních vod a tím je znečistit (Robertson, M., 2017).

Uhelné doly jsou širokým tématem samy o sobě, ovšem lze je rozdělit na hlubinné a povrchové. První zmiňovaný typ jsou používaný pro ložiska, která jsou příliš hluboko

pro povrchovou těžbu. Tento styl těžby je především nebezpečný pro samotné horníky, byť nelze opomenout nebezpečí znečištění podzemních vod při narušení hornin a uvolňování podzemních zásob metanu. Ten se chová jako takzvaný skleníkový plyn a přispívá k zadržování tepla v atmosféře a tudíž i ke globálnímu oteplování. Druhé zmiňované jsou povrchové doly, kdy dochází k odstraňování celých pásů povrchové zeminy, což má za následek nejen velké narušení rázu krajiny, ale zároveň je zde vypuštěno do ovzduší velké množství pevných částic, které znečišťují také okolí těchto dolů. Samozřejmostí této těžební aktivity jsou těžební stroje, které v drtivé většině pohání spalovací motory o velkých objemech, což ještě přidává na míře znečištění způsobené těžbou. Samotné pivovarnictví sice přímo nevyužívá uhlí jako zdroj energie, ovšem autor se ho zde rozhodl zmínit z důvodu výroby elektrické energie v České republice, přičemž její velká část je stále vyráběna v tepelných (uhelných) elektrárnách (Kesler, S. E., & Simon, A. C 2015).

Za další nerostné suroviny související s výrobou piva by se daly považovat kovové rudy a křemen pro výrobu nápojových obalů. Jejich těžba ale není tak klíčová a to zejména vzhledem k jejich možné recyklaci.

1.3.1.3. Zemědělství

Naprosto klíčovým zdrojem surovin pro pivovarnictví je zemědělství a pěstování plodin, jelikož základní surovinou pro vaření piva je chmel a ječmen. Tyto dvě suroviny se pěstují i v našem podnebném pásu, díky čemuž není nutné dopravovat suroviny z druhého konce světa.

Samotné zemědělství jako celek v současné době zabírá zhruba 35 % pevninského povrchu, což s sebou přináší nemalé výzvy, co se udržitelnosti týče. Mezi lety 1960 a 1970 proběhla takzvaná zelená revoluce, kdy do zemědělství začaly prostupovat moderní technologie a rozmohla se výroba pesticidů, hnojiv a genetických úprav rostlin, které sice zvyšují úrodnost polí, avšak mají za následek znečišťování půdy, postupné ničení ekosystémů a podzemních vod. Plný rozsah následků této revoluce, ať už na životní prostředí, nebo lidské zdraví, není doteď známý. Ovšem v současné době roste poptávka po potravinách vypěstovaných bez použití pesticidů a hnojiv, ale tyto potraviny jsou spíše

doménou koncových zákazníků a jejich cena ve velké míře převyšuje tu „tradičně vypěstovaných“ (Robertson, M., 2017).

1.3.1.4. Dodavatelský řetězec

Za další důležitou součást, jak výrobního řetězce, tak cesty za udržitelnou výrobou, považuje autor problematiku dodavatelského řetězce. Za dodavatelskými řetězci stojí téměř samostatný vědecký obor, ovšem pro účely této práce se autor rozhodl pouze pro shrnutí nejdůležitější problematiky.

Dodavatelský řetězec jako takový zajišťuje jakémukoliv výrobnímu podniku přesun vstupních surovin z místa původu (důl, pole, lom atd.) až do místa výroby (tradičně sídlo podniku) a poté pokračuje z místa výrobního podniku až ke koncovému zákazníkovi. Při sestavování dodavatelského řetězce čelí každý podnik mnoha výzvám, od lokace dodavatelů, až po způsoby dodávek a skladování. S nástupem moderních technologií začaly dodavatelské řetězce čelit dalším výzvám a začaly se postupně transformovat do agilnějších a štíhlejších podob. Stále však produkují nemalé množství emisí a vzhledem k hustotě celosvětové dopravy se jim dá přičíst velký podíl na celkovém znečištění planety, především z důvodu pohonných hmot využívaných dopravními prostředky a používáním velkého množství obalových materiálů.

Pro co nejlepší dodavatelský řetězec už dnes tedy nestačí sledovat ceny dodávaných surovin a ceny logistiky, ale je potřeba sledovat i praktiky jednotlivých dodavatelů, jejich způsoby výroby a zacházení se zaměstnanci, což není vždy snadný proces a to zejména vzhledem k případnému množství článků v daném dodavatelském řetězci (Achillas Charisios, 2019).

1.3.1.4.1. Lokace dodavatelů

Lokace dodavatelů nebyla do nedávna tolik řešeným tématem, jelikož většina výrobců hledala dodavatele pouze pomocí analýzy nákladů a přijatelné kvality. Tento trend mimo jiné pomohl například Číně v jejím ekonomickém růstu, kdy se velká část výrobních podniků přesunula právě na její území kvůli levné pracovní síle a relativně

solidní kvalitě. Tento přístup byl ovšem nedávno (v roce 2021) hrubě narušen jednak havárií nákladní lodě Evergreen v Suezském průplavu a také pandemií nemoci Covid-19. Tyto dvě události ukázaly slabá místa v tomto modelu a v odborných kruzích otevírají otázku, jak se těmto rizikům vyvarovat.

Tento fakt má také samozřejmě vliv na ekologii, kdy doprava dílů či surovin z Asie do Evropy je vcelku očividně více náročná na spotřebovanou energii, než doprava na kratší vzdálenost. K této úvaze je ovšem nutno také podotknout, že to nemusí být vždy pravidlem, budeme-li sledovat vyprodukované CO_2 na 1 jednotku výrobku či suroviny.

1.3.1.4.2. Způsoby dopravy

Přeprava zboží byla vždy základem pro dobře fungující průmysl a podnikání celkově. Obzvláště obory jako je pivovarnictví stojí na rozvozu svých výrobků ke koncovým zákazníkům nebo dalším distributorům. V počátcích tvořily páteř logistiky povozy tažené koňmi, poté vlaky a postupně se způsob dopravy formoval do podoby jakou má dnes, kdy hlavní formu transportu tvoří nákladní lodě, vlaky, kamiony a nákladní automobily. Problémem ovšem nadále zůstává, že všechny tyto způsoby transportu, pro své fungování potřebují fosilní paliva, konkrétně ropu. Jejich provoz se tedy nedá označit jako uhlíkově neutrální a vzhledem k povaze paliva ani jako udržitelný. Je tedy velikou výzvou pro všechny výrobní podniky na světě najít alternativní pohon, aby byla logistika udržena na co nejvyšší úrovni a její případné omezení se nedotklo cen jejich výrobků (William r. Black and Peter Nijkamp, 2002).

Palivo pro transport ovšem není jediným zásahem do životního prostředí, co se dopravy týče. Nutné je vzít v potaz také výstavbu železnic a silnic, což nejen ve velké míře zanechává uhlíkovou stopu, ale zároveň zasahuje do podoby krajiny. Zde by se dalo jít ještě do větší hloubky a zkoumat výrobu samotných dopravních prostředků a vliv výroby na životní prostředí, ale dle autorova názoru to není pro účely práce nutné.

1.3.1.4.3. „Last mile delivery“

Pojem *Last mile delivery* je v odborných kruzích často zmiňovaný tématem. Samotný pojem vyjadřuje finální cestu produktu k zákazníkovi a dle výzkumu společnosti Accenture stojí tato část dodavatelského řetězce za 53 % nákladů na transport (Pharand, 2021) a zodpovídá za zhruba 5 % světových emisí (Lawton, 2021) vypuštěných v dodavatelském řetězci. Tyto fakty svědčí o velké neefektivitě koncové části dodavatelských řetězců a cílem by mělo být nejen snížit tyto emise, ale i náklady, které mohou být následně investovány do rozvoje ekologičtějších způsobů dopravy. Dalším problémem v této části dodavatelského řetězce jsou produktové obaly, kdy je často použito neúměrně mnoho materiálu na zabalení jednotlivého výrobku (Dolan,S., 2021). Tento pojem je výrazně spjat také s pivovarnictvím, které je bohužel v otázce přepravy značně limitováno z důvodu hmotnosti a objemu výsledného produktu.

1.3.1.5. Energetika

Energetika je jednou z největších otázek blízké budoucnosti, nejen v rámci udržitelného rozvoje, ale i co se technologického pokroku týče. K tomuto tvrzení nahrává i fakt, že spotřeba elektrické energie každý rok roste a vzhledem k elektrifikaci všech aspektů lidského života se zpomalení či snížení spotřeby nezdá jako reálný prospekt. Objevení uhlíkově neutrálního, udržitelného a zároveň stabilního zdroje energie se stalo „zlatým grálem“, který hledají vědci po celém světě. Pokud bude takový zdroj objeven, bude to bezesporu nová průmyslová revoluce, ovšem pokud ne, bude lidstvo do budoucna řešit obrovské problémy s nedostatkem energie.

1.3.1.5.1. Zelená energie

Takzvaná zelená energie (také obnovitelná energie) je termín používaný pro zdroje energie, které splňují následující podmínky:

- Nejsou významně vyčerpávány dlouhodobým využíváním
- Jejich vedlejším produktem nejsou látky, které významně znečišťují nebo ohrožují lidstvo, podnebí a ekosystém
- Nezahrnují narušení sociální spravedlnosti

(Everett, B., 2021).

Od roku 2005 do roku 2019 se podle *EEA (European Environment Agency)* zvýšil podíl obnovitelné energie v EU z 10,2 % na 19,7 % a v roce 2020 tento podíl překročil 20 %. Tento údaj se také z části liší podle zdroje, jelikož každá agentura zpracovávající tato data, rozlišuje obnovitelné zdroje energie jiným způsobem a jinak počítá její využití (European Environment Agency, 2021).

Mezi obnovitelné zdroje se řadí následující:

- Sluneční záření
- Vodní energie
- Větrná energie
- Biomasa
- Geotermální energie

Tyto druhy obnovitelných zdrojů jsou již vyzkoušeným zdrojem energie, ovšem všechny mají své zásadní nedostatky. Nejčastějším nedostatkem je nestabilita spojená s absencí technologie, která by umožňovala efektivně schraňovat přebytečnou energii v síti. Pouze biomasa se dá nazvat stabilním zdrojem energie, ovšem její nevýhodou jsou emise oxidu uhličitého, které nevyhnutelně vznikají při spalování jakéhokoliv materiálu. Teoretickou výhodou biomasy, která se skládá z rostlin a rostlinných odpadů (dřevo, oleje, atd.) je spotřeba uhlíku při pěstování následně využívaných rostlin. Příkladem druhů rostlin vhodných pro výrobu biomasy jsou vodní řasy, ze kterých se pro potřeby výroby energie extrahuje olej (Moavedi,S., 2018).

Jako relativně stabilní se také jeví vodní energie, která se získává především stavbou přehrad na řekách, což přináší i výhodu zadržování vody v krajině, ovšem takovéto stavby mohou také narušovat biodiverzitu a škodit živočišným druhům žijícím v přehrazených řekách a jejich výstavba je velmi nákladná. Ovšem i přes jejich nákladnost má v budoucnu vzniknout v ČR 13 nových přehrad (ČTK, 2020).

Relativně levnými zelenými alternativami jsou větrné a solární elektrárny, které ovšem zdaleka nejvíce podléhají aktuálnímu stavu podnebí a výroba elektřiny je tak značně nestabilní a není možné jejich výkon v případě potřeby zvýšit či snížit. Jednou

z největších otázek, kterou je potřeba u solárních panelů do budoucna vyřešit je takzvaný problém kachní křivky (křivka spotřeby připomíná kachnu, pozn. autora), kdy zvýšená spotřeba energie je zpravidla v ranních hodinách a poté dosahuje maxima ve večerních hodinách, což je přesný opak produkce solární energie (Jones-Albertus, B., 2017).

Všechny uvedené nevýhody jsou výzvou pro technologický rozvoj a jednotlivé podnikatelské subjekty si musí položit otázku, jaký zdroj, či kombinace je pro jeho účely nejvhodnější, případně jak uzpůsobit svoji výrobu.

1.3.1.5.2. Fosilní paliva

Fosilní paliva se začala vytvářet před miliony lety dlouhým působením přírodních procesů a jejich umělá výroba, či urychlení těchto procesů buď není možné, nebo není energeticky výhodné. Tento druh paliv má v současné energetice své pevné postavení, jelikož jeho zpracování vyrábí 71 % energie v EU (Eurostat, 2021).

Mezi tyto zdroje patří:

- Uhlí
- Ropa
- Zemní plyn
- Rašelina

Zmíněné zdroje energie jsou ve světě dlouhodobě využívány a poskytují stabilní a regulovatelný přísun energie, ovšem s nevýhodami, které jsou neslučitelné s udržitelným rozvojem a z velké části přispívají ke zhoršování globálního klimatu. Problémem těchto zdrojů ovšem není jen jejich spalování a odpadní látky společně s produkcí CO_2, ovšem i jejich samotná těžba, která je velkým zásahem do krajiny. (Robertson, M., 2017). Obzvláště zemní plyn je důležité téma pro pivovarnictví, jelikož samotné vaření piva probíhá podle tradiční receptury na plynovém hořáku.

Problematika fosilních paliv se ovšem nedá shrnout pouze na tvorbu energie. Především u ropy její využití nekončí energetikou, ale má své využití například u výroby plastů a kosmetiky, nepřeberného množství chemických výrobků a vcelku překvapivě i v

potravinách. K hledání náhrady za tyto druhy paliv přispívá i fakt, že jejich zásoby postupně docházejí a hledání nových ložisek je čím dál tím těžší.

1.3.1.5.3. Jaderná energie

Jaderná energie je v současnosti kontroverzní téma a lze ji nazvat šedou zónou udržitelnosti, protože ze své podstaty není obnovitelná a využívá ke svému provozu uran, který je fosilním palivem, ovšem jedná se o bezemisní zdroj, který poskytuje stabilní a kontrolovatelný přísun energie. V roce 2019 byly jaderné elektrárny v provozu ve třiceti různých zemích a ve Spojených státech amerických poskytovaly dokonce 30 % vyprodukované energie a ve Francii 14 %. Největší boom zažila jaderná energie v 70. a 80. letech, kdy se například ve zmiňované Francii produkce energie z jádra zvýšila dvacetinásobně mezi léty 1975 a 1985 (Everet, B., 2021).

K zastavení rozmachu jaderné energie přispěly ovšem nechvalně proslulé havárie jaderných elektráren, konkrétně v roce 1979 v elektrárně Three Mile Islands v USA a v roce 1986 v elektrárně Černobyl na Ukrajině. Ve výčtu významných nehod nelze opomenout také elektrárnu Fukušima v Japonsku, kde došlo k nehodě v roce 2011. Tyto nehody do značné míry zvýšily strach veřejnosti z jaderných elektráren a pro značnou část populace se staly jaderné elektrárny nepřijatelné. Tento strach vedl například v sousedním Rakousku k situaci, kdy nově postavená jaderná elektrárna nebyla nikdy spuštěna právě kvůli nelibosti obyvatel (Everet, B., 2021).

Mezi hlavní nevýhody tohoto zdroje energie patří nakládání s radioaktivním odpadem, který je potřeba ukládat na bezpečné místo tak, aby nebyl nikdo ohrožen a zároveň, aby nedošlo ke znečištění okolí. Hlavním problémem zde ovšem není až tak vytvoření samotného skladovacího prostoru, ovšem zejména potřeba vytváření stále nových skladů, vzhledem k faktu, že vypálené palivo je nebezpečné ještě více jak 100 let po jeho vyjmutí z reaktoru (Everet, B., 2021). Druhou nevýhodou je nákladnost stavby elektrárny. Tento problém by sice měl řešení v podobě malých modulárních reaktorů, které jsou intenzivně zkoumány, ovšem zde se naráží na problém personální, protože takové množství jaderných fyziků, kteří by byli schopni bezpečně obsluhovat jaderný reaktor u každého většího města, v současnosti není (Everet, B., 2021).

1.3.1.6. Výroba

Při diskuzi ohledně dopadu na životní prostředí nemůže být opomenuta výroba samotného produktu, kdy vzniká nezanedbatelné množství emisí (přičemž množství emisí závisí na druhu výrobku). Pozitivním faktem v tomto ohledu je, že mnoho praktik (ovšem rozhodně ne všechny), které přispívají k nižším emisím a znečišťování zároveň přispívají k efektivitě výroby.

1.3.1.6.1. Minimalizace odpadu a emisí

Minimalizace odpadu ve výrobě se koncem dvacátého století stalo cílem většiny výrobních společností a kolem takzvané štíhlé výroby vzniklo hned několik filozofií, z nichž nejznámější je *Six Sigma*, která se zabývá zefektivňováním výrobního procesu a využíváním dat pro dosažení nulového počtu defektních výrobků. Tato filozofie, byť není přímo zaměřena na snižování emisí či zavádění udržitelného podnikání, pomáhá snižovat emise jako vedlejší účinek odstranění plýtvání a zeštíhlení výroby (Töpfer, A., 2008).

Co se týče obecnějších trendů ve výrobě a dosažení její udržitelnosti dle autora víceméně souzní právě s filozofií *Six Sigma*, jelikož jedním z trendů poslední doby, úzce související s pojmem Průmysl 4.0, je zefektivňování výroby a snižování plýtvání, s tím souvisí sběr dat, automatizace a vývoj výrobních strojů, které jsou snadno přenastavitelné a manipulovatelné pro větší celkovou flexibilitu výrobní linky (tedy že na jedné lince je možné vyrábět více druhů výrobků). Nelze samozřejmě opomenout i montáž filtrů na odvody vzduchu z výrobních hal a komínů (Stark, R., Seliger, G., & Bonvoisin, J., 2017).

1.3.1.6.2. Tradice ve výrobě

Některé vyráběné produkty, mezi které patří například i pivo, jsou vyráběné tradičními způsoby, které se nijak zásadně neměnily po dobu několika desítek, či stovek let. Takovéto výrobky si zakládají na své tradiční výrobě a změna výrobního postupu, na udržitelnější či pouze efektivnější způsob by mohlo znamenat zánik odlišnosti od konkurence, v nějakých případech dokonce i zánik řemesla. S tímto problémem se

potýkají především podniky, které vyrostly na propagaci svého tradičního výrobku, a jejichž velikost již přesáhla statut malého podniku.

Ve zmiňovaném pivovarnictví to je například vaření piva na plynu, nebo výroba originálních dřevěných sudů pro finální kvašení piva. Jak již bylo v minulém odstavci naznačeno, není to tak velký problém u malých lokálních pivovarů, ale spíše u pivovarnických gigantů, jejichž produkce zásobuje celý svět, kde se jedná o nezanedbatelné množství spáleného plynu a spotřebovaného dřeva (Plzeňský Prazdroj, 2020).

1.3.1.6.3. Produkt

V udržitelném podnikání nestačí pouze mít efektivní výrobní proces a bezemisní dodavatelský řetězec, důležitou součástí je také samotný produkt, který v ideálním případě neznečišťuje své okolí v průběhu svého životního cyklu, ale ani poté. Mimo dopad na životní prostředí je zde i faktor sociální, kdy je v ideálním případě produkt pro společnost prospěšný či alespoň neškodný. To se ovšem nedá říci o velké řadě produktů a právě například později zkoumané pivovarnické společnosti jsou toho příkladem, kdy jejich samotný produkt je prokazatelně zdravotně škodlivý. V tomto případě je poté nasnadě, aby daná společnost svými aktivitami nějak vyvažovala její negativní dopad na společnost.

Cílem pro všechny podniky, které cílí na to stát se udržitelnými a společensky odpovědnými by měl být vývoj udržitelného produktu. Základním přístupem při tvorbě takového produktu by mělo být jeho takzvané zeštíhlení, kdy jeho výroba souzní s již zmiňovanými filozofiemi a zároveň jsou před jeho výrobou dobře zanalyzovány metriky, jako jsou například kvalita produktu a jeho obchodní záměr (Pessôa, M. V. P., & Trabasso, L. G. 2017). Dobře provedená analýza, promyšlený obchodní záměr a zajištění dostatečné kvality poté může dle autora sloužit jako efektivní filtr pro případné chrlení zbytečných či nekvalitních výrobků a lze zamezit tak plýtvání jak materiálem, tak energiemi a tím pádem také snižovat environmentální zátěž.

1.3.1.6.4. Produktové portfolio

Dle společnosti EY je jedním z klíčů k udržitelnému podnikání dobrý management produktového portfolia, přičemž doporučuje podnikům neustále vyhodnocovat své portfolio a hledat možnosti náhrady jak používaných výrobních materiálů, tak i materiálů obalových a snižovat tak podíl nerecyklovatelných plastů. To samozřejmě naráží na úskalí v podobě povahy produktů a možnostech jejich obalových materiálů, kdy náhrada za recyklovatelné, nebo udržitelnější obaly není z technických či hygienických důvodů prozatím možné použít (Pyschny, 2021).

Dle autora je také důležitou otázkou, kterou by si podniky měly u vyhodnocování svého portfolia položit, je zda je nutné mít tak široké portfolio a zda by eliminace některých výrobků, či jejich sloučení nepřineslo úlevu jednak životnímu prostředí a případně i neprospělo samotné značce.

1.4.Sociální pilíř

Druhým pilířem filozofie udržitelnosti je sociální pilíř, který se zabývá dopady na společnost a jednotlivce. V 80. letech 20. století se začalo více hledět na etické podnikání a férovější zacházení se zaměstnanci. Tato aktivita by se dala označit jako předzvěst sociálního pilíře a postupem času se rozrostla do podoby, kterou autor v této kapitole představuje (Camilleri, M. A., 2017).

Autor vybral jako relevantní oblasti sociálního pilíře následující: řešení chudoby, nekalých praktik v podnikání, etiky celkově. Jako další témata, která jsou dle autora relevantní, například lokální působení podniku, kde autor popisuje působení podniku na své bezprostřední okolí, sociální rovnost, jakožto často probírané téma v rámci udržitelného rozvoje. Zároveň jsou dle autora všechny tyto oblasti relevantní pro téměř každý podnik, vzhledem k tomu, že se vybrané oblasti dotýkají běžného chodu společnosti a jejich zaměstnanců, potažmo dodavatelů.

1.4.1. Chudoba

Chudoba je dle autorova názoru největším problémem, před kterým nyní lidstvo stojí a zároveň problém, který se daří velice rychle odstraňovat. Toto tvrzení podporuje fakt, že od roku 2000, kdy 27,8 % světové populace žilo pod hranicí chudoby, se podařilo do roku 2017 snížit tento podíl na 9,3 %, což je téměř trojnásobné zlepšení. (World Bank, 2018). Tato statistika je důležitá nejen z pohledu sociálního, kdy se zvedá životní úroveň lidstva, ale má i vcelku překvapivé dopady na ekologii.

Pohledy na problematiku v odborných kruzích rozcházejí a jsou často pokřivené osobními názory autorů. Jedním, dle autora rozšířenějším pohledem na věc, je tvrzení, že je nutné pozastavit ekonomický růst na úkor zachování životního prostředí a dosahovat odstraňování chudoby již udržitelným způsobem. Cena tohoto řešení je ovšem zpomalení rozvoje chudých regionů a potencionálně více lidských životů zmařených chudobou. Druhým pohledem na řešení této otázky je co nejrychleji odstranit chudobu, bez ohledu na udržitelnost tohoto způsobu. Tento přístup je založen na výsledcích mnohých výzkumů. Byť se pohledy na problematiku liší, shodují se ovšem v tom, že změny podnebí a chudoba spolu jdou ruku v ruce a nejvíce jsou změnami klimatu zasaženi chudí lidé a že právě oni zároveň k jeho změně velkým dílem přispívají.

1.4.2. Nekalé praktiky

Vzhledem ke zmiňovanému tématu chudoby, která se týká především zemí třetího světa, kde je ve velké míře těženo nerostné bohatství, či pěstovány plodiny využívané ve výrobě nebo potravinářském průmyslu, je nutné pozastavit se i nad nekalými praktikami, které jsou často v těchto zemích využívány.

Tato aktivita má ovšem dva protichůdné aspekty. Prvním je ekonomický rozvoj daného regionu, kdy zásahem velkých podniků dochází k podpoře místního obyvatelstva. Druhým efektem je již ne tolik pozitivní využívání dětské práce, nad čímž samotná společnost nemusí mít plnou kontrolu a často se tak děje pod taktovkou místních podniků.

O tom, že se nejedná o ojedinělý jev, vypovídá statistika organizace UNICEF, která uvádí, že po celém světě je na práci zneužíváno 160 milionů dětí, z čehož celých 70 % pracuje v zemědělství (Wylie, H., 2021).

Byť, jak již autor zmiňoval, nemusí mít podniky plnou kontrolu nad praktikami lokálních dodavatelů, mohou se zasadit o co největší snížení takového rizika. Toho lze dosáhnout nejen ujednáním podmínek a sankcí za jejich nedodržování, ale i pravidelnými kontrolami, jelikož podepsaná smlouva nemusí vždy odrážet realitu. Dalším možným krokem je pro společnosti vybírat dodavatele, kteří jsou držiteli mezinárodní certifikace, jako je například certifikace Fairtrade. Tu uděluje stejnojmenná organizace, která podporuje ty pěstitele a výrobce, kteří dodržují nastavené standardy podnikání. Mezi tyto standardy patří například odpovídající výkupní cena zboží, odpovídající mzda za práci a zákaz již zmiňované dětské práce. Jejich dodržování kontroluje nezávislá auditní společnost, která poté své zjištění reportuje organizaci Fairtrade a ta na základě tohoto reportu uděluje svou certifikaci (Fairtrade, 2021).

1.4.3. Etika

Etika v rámci udržitelného rozvoje počítá se skutečností, že společnosti budou podnikat veškeré své akce a činit rozhodnutí tak, aby byly transparentní a férové vůči všem svým stakeholderům a všem svým obchodním partnerům, distributorům a dodavatelům. Aby tohoto principu bylo dosaženo, musí se přihlížet k dodržování lidských práv, tzn., aby pracovníci nebyli zneužívání a měli přijatelné pracovní podmínky. Další položkou, na kterou se musí dohlížet, je respektování všech lokálních a nadnárodních zákonů a vyvarovat se jejich obcházení nebo špatnému výkladu (Epstein M. 2014).

Společnosti, které dodržují a dbají na dodržování etických zásad, velmi často vytvářejí svůj interní etický kodex, seznamují své pracovníky s pravidly chování na pracovišti, pořádají pravidelná školení a v neposlední řadě vše monitorují a pravidelně vyhodnocují. Takové jednání ovšem musí společnost vyžadovat i od všech zmíněných subjektů, jelikož interní dodržování těchto zásad je pouze polovinou úspěchu. Společnost, jež dodržuje etické zásady a například nakupuje od pochybných dodavatelů, nemůže být považována za zcela eticky způsobilou (Epstein M. 2014)

1.4.4. Lokální působení

Společnost jako taková nemá plnou kontrolu nad svými dodavateli, jak již autor zmiňoval v předchozích kapitolách, ovšem má plnou kontrolu nad tím, jak bude působit na své bezprostřední okolí a na své zaměstnance. Toto může být ovlivněno samotným podnikem a způsobem podnikání, ale i školením svých zaměstnanců v otázkách udržitelnosti a společenské odpovědnosti.

Jako hlavní stakeholdeři v otázce lokálního působení jsou již zmiňovaní zaměstnanci, komunity a u menších podniků i zákazníci. Vzhledem k faktu, že se tato práce zabývá podnikem, který má celosvětový dosah, tak se autor rozhodl popsat pouze působení na první dva zmiňované stakeholdery, jelikož působení na zákazníky se nedá nazvat lokálním působením.

Z pohledu vlivu společnosti na své zaměstnance je základem pro jejich spokojenost a dlouhodobou udržitelnost férová mzda, podmínky práce splňující zákonem dané standardy, umožňování rozvoje zaměstnanců a jejich zapojování do řízení firmy. Při splnění těchto podmínek bude mít společnost nejen spokojené zaměstnance, kteří budou přispívat jejímu fungování, ale ani nebude muset řešit problémy spojené s *knowledge managementem*, úřady daného státu a v neposlední řadě s negativním PR.

U komunity, ve které společnost působí je více možností, jak zlepšit úroveň života, ale případné špatné kroky mají samozřejmě také větší důsledky. Jako základ, který musí být splněn je zajištění bezpečného okolí společnosti, kde její činnost nemá negativní vliv na zdraví obyvatelstva. Splněním tohoto základu však vliv společnosti nekončí, jelikož jakýmis vedlejším účinkem lokálního působení jsou i pracovní příležitosti pro danou komunitu, což vede k ekonomickému rozvoji regionu a pokud je splněna podmínka férovosti, tak stoupá i životní úroveň dané komunity.

Jako dobrovolná by se dala nazvat aktivita společnosti v neziskovém sektoru, kdy buďto přispívá na charitativní sbírky, podporuje nějaký lokální sportovní tým, nebo pořádá kulturní akce. Angažováním se v těchto aktivitách si daná společnost nejen buduje dobré jméno, ale zároveň usiluje o zlepšení životní úrovně svého okolí, což je z pohledu

managementu *win-win* situace, zejména pak v momentě, kdy je účelem jejího podnikání konzumní zboží.

Šedou zónou by se daly nazvat lobbistické snahy některých společností, kdy ovlivňování politického dění, či veřejného mínění nevede vždy k výsledku prospěšnému pro společnost.

1.4.5. Sociální rovnost

Často skloňovaným tématem poslední doby je sociální rovnost a její dosažení na pracovišti, kdy cílem mnohých, zejména pak nadnárodních společností, je vyrovnaný počet žen a mužů na vedoucích pozicích. Autor se rozhodl pro zestručnění tohoto tématu a neanalyzovat tedy kompletní problematiku, která by se dala kategorizovat jako sociální nerovnost, nebo nespravedlnost, jelikož prozkoumání této problematiky by vydalo na samostatnou práci a samotný výzkum by se nevyhnul subjektivnímu zakřivení. Zmiňované téma má mnoho příznivců i odpůrců a dle autorova názoru by se dalo říci, že rozděluje společnost, a to nejen v jeho správnosti, ale i ve způsobu, jak kýženého poměru 50:50 dosáhnout.

Související problém, který je často zmiňován, je nerovnost platů mužů a žen. O pravdivosti této diskuze se vedou časté spory a s jistotou lze konstatovat pouze to, že rovnost platů je stanovena zákony České republiky a platová diskriminace na základě pohlaví, rasy, náboženství či sexuální orientace je výslovně zakázána (zákoník práce Zákon č. 262/2006 Sb., část první, hlava 4, § 16, druhý odstavec).

1.5. Ekonomický pilíř

V této kapitole jsou přibližovány skutečnosti, které souvisí s ekonomickou stránkou udržitelnosti a zapadají tak svoji podstatou převážně do ekonomického pilíře udržitelnosti. Autor zde popisuje investice do udržitelného rozvoje, jejich rentabilitu a dopady na rozvoj a vybraná ekonomická odvětví. Důvod výběru jednotlivých odvětví je popisován přímo v textu. Tento pilíř také autor nejméně rozvádí, z důvodu neúplných

informací o vnitřních financích zvoleného podniku a tudíž nemožnosti detailně hodnotit vynaložené prostředky a jejich účinek a návratnost.

1.5.1. Investice

Pro realizaci strategie udržitelnosti je nutnou součástí investování nejen do nových nízkoemisních technologií, ale také do detailnějšího zkoumání dodavatelů, řešení sociálních otázek a mnohdy i zřízení nového oddělení společnosti, které se zabývá tvorbou této strategie. Bohužel je u většiny témat těžké vyčíslit výnosy versus přínosy. Je tedy pro záměr práce vhodné sledovat především environmentální efekty, kdy se dá vyčíslit ušetřené CO_2 na jednotku investice.

Dle společnosti McKinsey bude celosvětová transformace do uhlíkově neutrálního fungování do roku 2050 stát přibližně 275 trilionů dolarů, což je enormní částka, a pokud se rozdělí do jednotlivých let, tak by to stejně znamenalo v současnosti navýšit roční investice do udržitelného rozvoje o 3,5 trilionu dolaru. Což je pro představu zhruba čtvrtina celosvětové vybraných daní. Tato skutečnost poukazuje na velké překážky v cestě za uhlíkovou neutralitou a nutnost motivace podniků pro investice tohoto druhu (McKinsey, 2022).

1.5.2. Rentabilita investic

Dalším faktorem v ekonomickém pilíři a v motivaci pro udržitelný rozvoj je rentabilita vynaložených investic, neboli jejich výnosnost, ať už finančního, nebo v rámci udržitelného rozvoje nefinančního charakteru. Autor se rozhodl tuto oblast nastínit, protože dle jeho názoru je přínos investic důležitým faktorem v hodnocení účinnosti implementovaných opatření. Výnos z těchto investic může být realizován hned několika způsoby. Prvním, zcela zřejmým způsobem je zachování ekosystému planety a možnost pokračování podnikání i v dalších letech, kromě této motivace je zde i možnost přicházet s novými výrobky s nízkou uhlíkovou stopou a patentování inovací jednak ve výrobě, ale například i v rámci dodavatelských řetězců. Další možností, jak docílit této změny výhodnější pro soukromé podniky je podpora od státu, nebo od nadnárodní organizace, k

čemuž dochází už nyní a to například v podobě dotací na fotovoltaické články (McKinsey, 2022).

1.5.3. Ekonomický rozvoj

Jak již bylo zmiňováno, daný podnik má přímý vliv na své bezprostřední okolí a tím pádem dokáže i do značné míry ovlivnit ekonomický rozvoj dané lokality, v určitých případech i celé země, a proto se autor rozhodl zahrnout do práce i toto téma. Způsobů, jak toho daná společnost může dosáhnout je více, těmi nejzřejmějšími jsou například nárůst počtu pracovních míst a s tím spojená větší kupní síla obyvatelstva, odvody daní do státního rozpočtu a v neposlední řadě i podnět ke vzniku dodavatelských společností, či přilákání dalších zahraničních společností do daného regionu. Tohoto faktu si je vědomé i OSN, které mezi své cíle zařadilo bod udržitelného hospodářského růstu, kdy pro nejméně rozvinuté země je stanovena hranice 7 procentního růstu HDP ročně. Tato hranice ovšem musí být splněna za předpokladu zajištění bezpečných a stabilních pracovních podmínek, vymýcení nucených prací a snižování podílu mladých lidí, kteří nepracují ani nestudují (United Nations, Informační centrum OSN v Praze (n.d.), 2021).

1.5.4. Ekonomická odvětví

Přechod k udržitelným způsobům výroby a využívání jiných zdrojů surovin pro výrobu bude znamenat nejen vznik mnoha nových odvětví, ale především zánik těch starých a neslučitelných s udržitelností. Tento fakt bude mít dopad i na rozvoj zemí třetího světa a může ovlivnit celosvětové rozložení ekonomických sil. Také může vytvořit velký problém v zasažených lokalitách, kde se zánikem některých odvětví vzniká velké množství nezaměstnané a nekvalifikované pracovní síly. Tuto oblast autor zvolil především kvůli pohledu do budoucna v rámci hodnocené společnosti a případné stabilitě jejího působení, jak ekonomického, tak sociálního charakteru.

Mezi odvětví, která budou zcela jistě zanikat, je například ropný průmysl. I bez myšlenky udržitelnosti zásoby ropy docházejí a je pouze otázkou času, kdy světové zásoby ropy dojdou úplně. Tato skutečnost zcela jistě zasáhne arabské země, které založily svůj rozvoj na vývozu ropy, ale například i Spojené státy americké, kde v mnoha

oblastech tvoří ropný průmysl páteř ekonomiky. Například v okresu Upton v Texasu, který je těžařskou oblastí, tvoří zaměstnanost v ropném a plynárenském průmyslu celých 41 % a skrze 44 dalších okresů tvoří v USA zaměstnanost v odvětvích spojených s fosilními palivy 10 % všech pracovních míst (McKinsey, 2022).

Co se týče nově vznikajících ekonomických odvětví, je zde velkým otazníkem, jaký je potenciál pro nově vzniklá pracovní místa a vzhledem k trendu automatizace výroby je i prognóza vzniku pracovních míst pro nekvalifikovanou pracovní sílu nepříliš přívětivá (McKinsey, 2022).

2. Implementace strategie udržitelnosti u vybraného podniku a její hodnocení

Následující část práce se zabývá hodnocením strategie udržitelnosti vybraného podniku, tedy Plzeňského Prazdroje a.s. Autor rozděluje jeho fungování mezi tři dříve popisované pilíře a zkoumá je skrze zmiňované oblasti v každém z nich. U oblastí, kde je to možné autor dává do kontextu metriky sledované oblasti se statickými údaji, či vědeckými výzkumy a porovnává s vytyčenými cíli podniku. U oblastí a aktivit, kde lze jen těžko číselně vyjádřit vývoj, se autor uchyluje ke slovnímu hodnocení. Na závěr této kapitoly autor hodnotí strategii jako celek a zdůrazní nedostatky, na které by se měla společnost dle jeho zjištění zaměřit. Neopomene ani vyzdvihnout oblasti, kde společnost dosahuje výborných výsledků.

2.1. Představení podniku

Jak již bylo zmiňováno na začátku práce, hlavní zkoumanou společností bude pivovar Plzeňský Prazdroj a.s., analýza jeho strategie udržitelnosti a vize do budoucna. Jakožto nadnárodní společnost a člen skupiny Asahi Beers má vliv na ekonomiku celé České republiky a zároveň je i jednou z nejznámějších českých značek v zahraničí.

Plzeňský Prazdroj byl založen v roce 1842 v Plzni plzeňským sládkem Josefem Grollem. Plzeňský pivovar se rychle rozrůstal a postupně si vybudoval věhlas po celém světě a dal jméno druhu světlého ležáku pilsner. Během let se rozrostl do společnosti obřích rozměrů, která produkuje miliony hektolitrů piva ročně. Společnost takových rozměrů ovšem krom piva produkuje také obrovské množství odpadu a emisí a potřebuje pro svoji výrobu velké množství energie a surovin. Z tohoto důvodu dává dobře formulovaná strategie udržitelnosti největší smysl právě u podobných podniků.

Plzeňský Prazdroj je také signatářem dohody OSN o udržitelném rozvoji a pravidelně vydává reporty o výsledcích jeho opatření pro udržitelnost a zároveň má na svých internetových stránkách zveřejněny všechny cíle, kterých by chtěl v blízké budoucnosti dosáhnout. Tyto cíle a informace o nich byly také konzultovány se

zástupkyní společnosti Plzeňský Prazdroj, která vše detailně vysvětlila a podala i informace, které nejsou ve veřejném reportu zmíněny, ovšem z důvodu ochrany osobních údajů autor neuvádí její jméno (Plzeňský Prazdroj, 2021).

V říjnu roku 2020 vydala společnost dokument se závazky v oblasti udržitelného rozvoje do roku 2030. Svoji strategii nazvala „Na budoucnost! 2030“, v této strategii mimo jiné společnost zmiňuje své dosavadní úspěchy a plán na další snižování spotřeby energie a surovin na 1l uvařeného piva (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Obrázek 2 - Na budoucnost! 2030 *(Zdroj: Plzeňský Prazdroj, 2020)*

2.2.Strategické cíle

Společnost Plzeňský Prazdroj ve svém reportu z roku 2021 (report se zabývá rokem 2020) uvedla strategické cíle do budoucnosti a určila tři stěžejní milníky, a to roky 2025, 2030 a 2050. Prvním milníkem je rok 2025, do kterého chce společnost dosáhnout čerpání veškeré elektřiny pro všechny své pivovary z obnovitelných zdrojů, do kterých řadí solární, větrnou a vodní energii a dle zástupkyně společnosti se zvažuje i využití biomasy, jakožto nejčistější varianty energie získané spalováním. Dalšími cíli blízké budoucnosti je snížení spotřeby vody na 2,78hl na 1hl piva, snížení objemu odpadů o 30 %, snížit nebo odstranit cukr z 90 % produktů v produktovém portfoliu a 20 % zvýšit

angažovanost v preventivních programech spojených s konzumací alkoholu a dosáhnout 20 % zastoupení nealkoholických produktů v portfoliu (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Druhým milníkem je rok 2030, do kdy si společnost klade za cíl snížit uhlíkovou stopu dodavatelsko-odběratelského řetězce o 30 %, odebírat vodu a suroviny pouze z udržitelných zdrojů, dosáhnout cirkularity obalů a ukončit používání jednorázových plastů. Z pohledu odpovědnosti chce poté navýšit zastoupení nealkoholických produktů na 25 % a dosáhnout rovného zastoupení mužů a žen v manažerských pozicích. Co se týče roku 2050, zde si společnost klade jediný, zato ovšem ambiciózní cíl, dosáhnout uhlíkové neutrality dodavatelsko-odběratelského řetězce (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.3. Environmentální pilíř

U environmentálního pilíře se autor zaměřil na již popisované oblasti a jejich provázanost se společností Plzeňský Prazdroj. Autor zde čerpá z výroční zprávy podniku z roku 2020 a z informací získaných z osobního rozhovoru se zástupkyní společnosti, která zodpovídá za strategii udržitelnosti.

Za hlavní cíle tohoto pilíře lze dle autora považovat snižování emisí CO_2, snižování spotřeby vody a eliminace skladovaných odpadů, protože tyto tři oblasti jsou největšími činiteli v rámci ovlivňování životního prostředí v kontextu činnosti podniku.

2.3.1. Získávání surovin

Základními surovinami pro výrobu piva je voda, slad a chmel. Tyto suroviny se získávají především skrze zemědělskou výrobu a zmiňovanou těžbu surovin využívá Plzeňský Prazdroj až skrze prostředníky (odebírání zemního plynu, energie a stavebních materiálů). Co se týče dodavatelů zemědělských výrobků, společnost udává, že vybírá takové dodavatele, kteří hospodaří udržitelně a zároveň preferuje lokální suroviny (lokálními surovinami jsou zde myšleny suroviny z České republiky). Toto tvrzení také potvrzuje získané ochranné zeměpisné označení „České pivo“, které v roce 2008 zavedla Evropská unie a má zajistit udržení tradiční receptury a zachování tradičních surovin (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Cílem v této oblasti je získávat do roku 2030 suroviny pouze z obnovitelných zdrojů. Společnost také uvádí, že samotné zemědělství je největším producentem CO_2 v jejich hodnotovém řetězci, tento fakt napovídá tomu, že samotný proces výroby piva není natolik životnímu prostředí škodlivý. To vzhledem s přihlédnutím k celostátní statistice, ve které je zemědělství až na 4. místě až po energetice a vytápění, transportu, výrobě a stavitelství a emisí produkovaných provozem budov (Our World in Data, 2022).

2.3.1.1. Ječmen

Plzeňský Prazdroj udává, že za rok 2020 nakoupilo od domácích pěstitelů (tzn. z České republiky) 59 % potřebného objemu ječmene, což odpovídá zhruba 136 000 tunám ječmene, na Slovensku toto číslo tvořilo 15 920 tun přímo od pěstitelů. Zbytek potřebného ječmene nakoupila společnost dle svých slov od obchodníků, kteří garantovali jeho původ (Plzeňský Prazdroj, 2021). Dle studie z roku 2019 ovšem je ječmen odpovědný až za 22 % vyprodukovaných emisí skleníkových plynů, což podporuje tvrzení podniku, že zemědělství je druhým největším znečišťovatelem prostředí v rámci výroby piva (Hauser, Dean & Shellhammer, T.H., 2019). Vzhledem k faktu, že ječmen je základní surovinou pro výrobu piva, tak o snížení jeho spotřeby nelze mluvit a jediné co může společnost v tomto ohledu podnikat je vyvíjet tlak na své dodavatele, což dle svého vyjádření již dělá (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.3.1.2. Chmel

Společnost pracuje především s českými odrůdami chmele a soustředí se na věhlasný žatecký chmel, který dodává jejímu pivu tradiční chuť. Ve výsledné zprávě je uvedeno, že společnost v roce 2020 nakoupila 773 tun chmele a z toho 555 tun od domácích dodavatelů. To činí 71,8 % potřebného chmele od lokálních dodavatelů a společnost udává, že oproti roku 2019 nakoupila od domácích dodavatelů 60 tun chmele více (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Zbytek nakoupeného chmele pochází především z Německa a Spojených států amerických, kde by se dalo předpokládat, že samotná přeprava vyprodukuje více CO_2 než pěstování, přičemž Německo je z pohledu udržitelného rozvoje logickou lokalitou

vzhledem k umístění společnosti necelých 100 kilometrů od jeho hranic. Toto ovšem již neplatí pro Spojené státy americké, jejichž chmel se dováží především kvůli jeho vlastnostem, které pivovar využívá především u pivních speciálů. Ovšem dovoz takového chmele značně zvyšuje zátěž na životní prostředí a vzhledem ke strategickému cíli být do roku 2050 uhlíkově neutrální napříč dodavatelsko-odběratelským řetězcem a do roku 2030 snížit tyto emise o 30%. Zde by se nabízelo omezit dovoz a soustředit se na nalezení alternativy v okolních zemích (Plzeňský Prazdroj, 2021)

Samotné pěstování chmele ovšem na rozdíl od ječmene není natolik neekologické a v procesu výroby piva je zodpovědné zhruba za 0,2 % vyprodukovaného CO_2 (Hauser, Dean & Shellhammer, T.H., 2019).

2.3.1.3. Voda

Třetí klíčovou surovinou pro výrobu piva je voda. Tato surovina je používána v podniku nejen k samotnému vaření piva a jako jeho součást, ale i k sanitárním účelům napříč celým podnikem. Pro rok 2025 si společnost Plzeňský Prazdroj vytyčila za cíl snížit spotřebu vody na 1hl piva na hodnotu 2,78hl a v roce 2030 poté na hodnotu 2,75hl. Na tabulce číslo 1 lze vidět historický vývoj spotřeby vody až do roku 2020, napříč všemi pivovary spadajícími pod společnost Plzeňský Prazdroj. Přičemž nejlepších výsledků dosahuje podnik u pivovaru v Nošovicích, kde spotřeba dosahuje 2,57hl vody na 1hl piva. Nejhůře je na tom pak domácí plzeňský pivovar, kde se spotřeba vyšplhala až na 3,35hl na 1hl piva. Tato skutečnost je dle slov společnosti způsobena především množstvím produktů produkovaných v daném pivovaru. Zde autor našel rozepři mezi reportem z roku 2019 a z roku 2020, kdy společnost udává jiné hodnoty pro spotřebu vody na jednotku piva, konkrétně v reportu z roku 2019 je uvedena pro rok 2011 hodnota 4,1hl na 1hl piva a v reportu z roku 2020 je tato hodnota ve stejném roce uvedena jako 3,55l na 1l piva, vzhledem ke konzistenci dalších hodnot se nejspíše jedná pouze o chybu při zpracování (Plzeňský Prazdroj, 2021). Jako zdroj pitné vody používá pivovar své vlastní vrty a studně, tudíž není potřeba ji draze a neekologicky dovážet. (Plzeňský Prazdroj, 2021)

V nedávné době společnost pro snížení spotřeby dokončila projekt optimalizace úpravny vody ve slovenském pivovaru Šariš, díky kterému se podařilo snížit spotřebu vody o 0,0 7l na 1hl piva, a na její ohřívání se zde využívala tepelná energie, která se uvolňuje při samotné výrobě a při ochlazování horké mladiny (Plzeňský Prazdroj, 2021). V Plzni poté proběhla v roce 2014 rekonstrukce ultrafiltrační jednotky, díky čemuž se podařilo ušetřit 0,007hl na 1hl piva. (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Aby autor získal celkovou hodnotu spotřeby vody, použil roční produkci společnosti, která byla zhruba 10 milionů hektolitrů (Pentair, 2020), což při průměrné spotřebě vody v roce 2020 (3,05hl na 1hl piva) (Plzeňský Prazdroj, 2021), činí okolo 30 milionů hektolitrů vody. Toto množství je pro kontext například třetina roční spotřeby vody hlavního města Prahy (ČSÚ, 2021).

Pro vyhodnocení snažení společnosti v rámci šetření s vodou chtěl autor porovnat vývoj spotřeby společnosti s vývojem spotřeby v odvětví výroby nápojů, ovšem tyto data autor nikde nenalezl, proto použil republikový vývoj spotřeby vody s vývojem spotřeby vody udávaném společností mezi lety 2010 a 2020. Toto porovnání dává alespoň nějakou představu o tom, jak opatření přijatá společností fungují a zda pokles spotřeby nenásleduje jen celospolečenský trend, viz tabulka č. 1.

	tis. hl v roce 2010	**tis. hl v roce 2020**	**Pokles v %**
Česká republika	641 783	589 402	**8,16**
Plzeňský Prazdroj a.s	35 500	30 000	**15,49**

Tabulka 1 - Spotřeba vody v letech 2010 a 2020, vlastní zpracování podle ČSÚ (2021)

Jak lze vidět ze srovnání, tempo poklesu spotřeby vody (za předpokladu udržení stejné produkce) měla společnost oproti republikovému průměru téměř dvojnásobné, lze tedy její snažení považovat za vydařené. Ovšem jak sama společnost přiznává, dostávat se za hranici poměru 2,75:1 voda:pivo, bude už velice těžké, protože dle jejich techniků již nezbývá příliš příležitostí k tomu vodu ve výrobním procesu ušetřit (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.3.2. Dodavatelský řetězec

Společnost ve svém reportu zmiňuje také úspory emisí CO_2 skrze svůj dodavatelský řetězec. Bohužel však neudává své celkové emise, které jsou vypouštěny pouze při dopravě surovin a piva, ale udává pouze ušetřené tuny CO_2 za rok, kterých dosáhli svými opatřeními. Mezi tyto opatření řadí společnost omezení kamionové dopravy mezi svými pivovary v Plzni a Nošovicích, kde se začala hojně využívat železniční doprava. Tento krok dle společnosti „odstranil“ ze silnic 280 kamiónů a vedl ke snížení emisí CO_2 o 99,5 tuny za rok (Plzeňský Prazdroj, 2021). Dalším opatřením byla výměna klasických nákladních automobilů za tzv. *long trucky*, které pojmou více nákladu, a tudíž jejich cesty nemusí být tak frekventované. Tento krok dle Prazdroje ušetřil 414 701 kg CO_2 za rok. V tomto bodě také společnost zmiňuje, že veškerý svůj vozový park mění každé tři roky a školí řidiče, jak při řízení vozidla za sebou nechávat co nejmenší uhlíkovou stopu (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Tento krok se zdá na první pohled jako cesta dobrým směrem, ovšem jednoznačný verdikt vzhledem k absenci detailní analýzy vynést nelze. Výroba a následná likvidace nového vozu nebo *long trucku* totiž sama o sobě produkuje nemalou část emisí a je na zvážení podniku, zda by pouhý servis, či výměna filtrů motorů nepostačili po prvních třech letech a nebylo by z pohledu ekologie přínosnější obměňovat vozový park v delším intervalu.

Jak již bylo zmiňováno, část chmele je dovážena z Ameriky. Tato doprava probíhá za pomocí nákladních lodí, které pro svůj provoz spalují nekvalitní naftu a jako celek je zaoceánská doprava zodpovědná za 2,5 % celosvětových emisí skleníkových plynů a do budoucna se toto číslo může až dvaapůlkrát zvýšit (European Commision, 2022). Zde by stálo za zvážení, zda je nutné dovážet chmel doslova z druhé části světa a zda by nebylo vhodné raději najít lokální náhradu, či daný chmel nedovážet vůbec. Jelikož dovážený chmel je dle společnosti využíván především na pivní speciály, které se vyrábějí pouze v menších objemech a netvoří velkou část příjmů společnosti. Společnost k tomuto tématu dodává, že by v případě nalezení vhodného chmele v Evropě od dovážení opustila (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Jako poslední opatření udává společnost nákup elektrických vysokozdvižných vozíků do pivovaru v Nošovicích, které oproti původním, poháněných plynem, mohou ušetřit až 250 tun CO_2 ročně. Dle společnosti toto opatření zatím není zavedeno ve všech pivovarech, tudíž zde má společnost ještě prostor pro ušetření až 750 tun CO_2 ročně (Plzeňský Prazdroj, 2021).

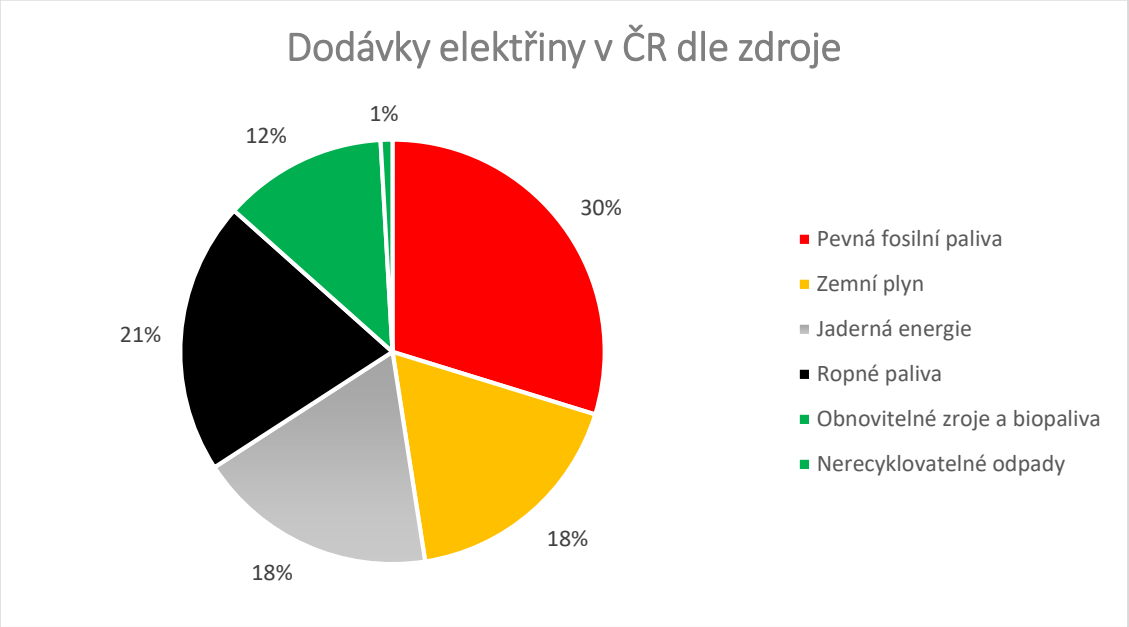
Na závěr této kapitoly je nutno zmínit, že dle samotné společnosti zabírá doprava pouhý zlomek produkovaných emisí a rozhodně není hlavním zdrojem znečištění. Detailnějším rozborem emisí CO_2 a identifikací oblastí činností produkující CO_2 se autor zabývá na závěr hodnocení environmentálního pilíře.

2.3.3. Energetika

Energetika je jednou z klíčových oblastí strategie společnosti, u které si klade vcelku ambiciózní cíle. Do roku 2025 by společnost ráda odebírala pouze elektřinu z udržitelných zdrojů, v roce 2030 by ráda dosáhla uhlíkově neutrální výroby a snížení emisí dodavatelsko-odběratelského řetězce o 30 % (oproti roku 2019) a v roce 2050 by ráda byla zcela uhlíkově neutrální (Plzeňský Prazdroj, 2021). Jasný plán jak toho dosáhnout zatím společnost nemá a stále probíhá hledání klíčových partnerů pro její dosažení. Jednou z variant pro rok 2025 je odebírání „zelené energie“ od dodavatelů elektřiny, v rámci takzvaných *VPPA (Virtual Power Purchase Agreements)*, kde je ovšem způsob přidělování elektřiny spíše prováděn virtuálně jelikož zatím neexistují oddělené rozvody elektřiny, které by v sobě nemíchaly „zelenou“ a „špinavou“ elektřin. (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Při bližším pohledu na dodávky elektřiny v České republice (viz graf číslo 1), lze vidět, že je stále drtivá většina elektřiny získávána z neobnovitelných zdrojů a celých 51 % dokonce z nejvíce znečišťujících zdrojů (ropa a uhlí). Pouhých 12 % je odebíráno z obnovitelných zdrojů energie, ovšem při spotřebě energie společnosti za předpokladu výroby 10 milionů hektolitrů piva za rok by jeho spotřeba činila 240 GWh, což je pouhých 0,5 % energie z obnovitelných zdrojů, takže možnost odebírat pouze „zelenou energii“ je technicky proveditelná i bez větších zásahů do národního rozložení odběru energie a za

předpokladu, že se procento energie z obnovitelných zdrojů bude zvyšovat, se cíl odebírat do roku 2025 energii pouze z obnovitelných zdrojů zdá jako proveditelný.



Graf 1 - Dodávky elektřiny v ČR dle zdroje, vlastní zpracování dle Eurostat {2021)

O něco ambicióznějším přístupem by bylo vybudování vlastních elektráren, což by ovšem vyžadovalo vynaložení obrovských nákladů v řádech stovek milionů a nejspíše by plán nebylo možné stihnout už do roku 2025. I přesto však Prazdroj hledá partnerskou společnost pro zavedení fotovoltaických článků pro zásobování podniků elektřinou, což společnosti přinese výzvu v podobě takzvané kachní křivky (viz výše) a tudíž bude odběr od externích dodavatelů nejspíše nutností i do budoucna (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.3.3.1. Fosilní paliva

Mimo elektřinu využívá společnost ve velké míře také fosilních paliv, kdy například tradiční postup vaření piva probíhá na plynových hořácích a již zmiňovaná doprava spotřebovává motorovou naftu, která je vyrobena z ropy. Oba zmiňované problémy by šly vyřešit elektrifikací, ovšem to by v současné době pouze zvětšilo potřebný energetický odběr, což i přes proveditelnost cíle odebírat pouze energii

z obnovitelných zdrojů není žádoucí a nebylo by ani možné zaručit odběr „zelené energie“ při dopravě mimo pivovar.

Událostí, která může donutit pivovar ke změně tradičního způsobu vaření je nyní stále probíhající válka na Ukrajině a politická situace okolo dodávek ruského plynu do Evropy a jeho stoupající ceně, která se od 20. ledna roku 2022 zvýšila o 71,93 % (ke dni 17. 4. 2022). Pokud tento vývoj přetrvá, mohl by být do budoucna impulzem pro přehodnocení využití zemního plynu (Kurzy.cz, 2022).

2.3.4. Výroba

U samotné výroby se společnost soustředí především na snižování spotřeby zdrojů, minimalizaci odpadů a celková optimalizace výroby, zvláště obalové hospodářství je dle vyjádření společnosti jedním z největších producentů CO_2 v rámci fungování všech pivovarů. Samotný proces výroby v samotném pivovaru se skládá z těchto základních fází:

- Klíčení, sušení a další zpracování sladu ve sladovně
- Vaření piva a jeho následná fermentace a zrání ve sklepích pivovaru
- Úprava obalů (tisk etiket, polepování lahví a jejich čištění)
- Plnění lahví, plechovek a sudů
- Balení pro přepravu

Opatření, která společnost zavádí, jsou tedy skrze všechny aspekty výroby a jejich monitoring je zde prováděn za pomoci sledování spotřebované energie na 1hl piva. Do spotřebované energie se zde ovšem započítává veškerá vynaložená energie, nejen ta elektrická. Za rok 2020 tato hodnota činila 86,56 MJ na hektolitr piva. Vzhledem k faktu, že v roce 2003 činila průměrná potřebná energie na hektolitr piva 193 MJ (průměrná hodnota skrze 100 pivovarů ve 38 zemích), tak lze tuto hodnotu považovat za velmi dobrý vývoj (Wouda, P, Pennartz, A M.G. Pennartz, & Reuchlin, H., 2003).

Z historických hodnot spotřebované energie je patrné, že společnost naráží na překážku, okolo 80 MJ na hektolitr piva, tato skutečnost je dle vyjádření společnosti způsobena pandemií koronaviru a změnou chování spotřebitelů, kteří začali preferovat

konzumaci doma a tudíž se zvýšil zájem o lahvové pivo, kde je sanitace obalů a jejich příprava značně energeticky náročnější (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Ve svém reportu vyzdvihuje společnost svoji investici do nové plechovkové linky v pivovaru Radegast, kde se podařilo dosáhnout rozdílu oproti klasické lahvové lince celých 25 % úspory tepelné energie. Další vyzdvihovanou investicí je třídička ječmene a obracečka sladu v pivovaru Šariš. Tato investice dle společnosti přinesla úsporu v podobě 40 374 kWh energie a 7 094 kilogramů CO_2. Navíc společnost také spolupracuje s městskou čističkou vod (dané město společností nebylo blíže specifikováno), která z unikajícího bioplynu dokáže vyrábět energii a tu posílat zpět do sítě (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Další a nejdůležitější metrikou jsou emise CO_2 na hektolitr piva, touto metrikou se ovšem autor zabývá až na závěr hodnocení a popisu environmentálního pilíře, vzhledem k tomu, že společnost uvádí tuto hodnotu jako součet skrze celý proces od pěstování až po dodání k zákazníkovi.

Nedílnou součástí výroby jsou ovšem odpady, kde společnost uvádí, že se jí podařilo více jak polovinu (54 %) odpadů recyklovat a dalších 27 % kompostovat. Ovšem celých 19 % odpadů skončilo na skládce, nebo ve spalovně. Do roku 2025 chce společnost snížit objem odpadů o 30 % a dosáhnout nulového skládkování. U dalších milníků se již samotnými odpady z výroby nezabývá a udává pouze cíl v roce 2030, kdy by chtěla mít 100 % svých obalů plně recyklovatelných a bez jednorázových plastů. Krokem k tomuto cíli bylo nedávné odstranění hliníkových přebalů lahví piva Pilsner Urquell a ztenčení plastových přelepů plechovek. Nutno také podotknout, že společnost rozlišuje výrobní odpad od druhotných surovin. Tímto pojmem označuje odpad vzniklý při výrobě nápojů a pro ten nachází společnost plné využití a nemusí tedy řešit jeho skladování, či likvidaci (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Dalším krokem u samotné výroby by mohly být investice do datové analytiky či propojení výrobních zařízení a implementace takzvaného „internetu věcí“, kdy by jednotlivé části výroby spolu komunikovaly a jejich chod by byl optimalizován v reálném čase. Příkladem takových opatření by mohlo být například monitorování a regulace

příkonu varných nádob, což by mohlo vést k dalšímu snižování potřebné energie (Nimbalkar S. a kol., 2020). Jakou technologií nyní disponuje společnost na svých pobočkách, není autorovi známa a její detaily jsou považovány za citlivé informace, tudíž autor nemůže dát konkrétní doporučení pro zefektivnění výroby.

2.3.5. Produktové portfolio

Společnost nabízí ve svém portfoliu nemalý počet značek a variací výrobků, od tradičních piv, až po nové trendy v oblasti alkoholických nápojů, kterým je například takzvaný *Hard Seltzer*. Pro účely této práce se však autor rozhodl vynechat detailní popis jednotlivých produktů (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Pro environmentální pilíř je ovšem z pohledu produktového portfolia klíčový počet nabízených produktů, protože jak již bylo zmiňováno, samotná spotřeba vody stoupá s počtem vyráběných produktů a zároveň je potřeba více výrobních a balících linek, rozšiřování dodavatelského řetězce pro potřebné suroviny a tím pádem i nárůst celkové uhlíkové stopy. Vzhledem k šíři a hloubce produktového portfolia společnosti Plzeňský Prazdroj, by se zde nabízela možnost přehodnotit nutnost výroby některých produktů s nižším prodejem. Tato analýza je ovšem spíše na vedení firmy, jelikož autor nedisponuje informacemi o prodejích jednotlivých produktů, které dle slov společnosti nejsou zveřejňované a jedinou zveřejněnou statistikou podobného typu je objem prodaného piva, který neudává žebříček prodeje, a neinformuje ani o způsobu jejich přípravy (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.3.6. Uhlíková neutralita

Hlavním ukazatelem, který společnost sleduje, jsou emise CO_2 na hektolitr piva, kde dosahuje téměř každoročního poklesu a za posledních 10 let uvádí společnost tento pokles o celých 40 %. Dle slov společnosti, probíhá identifikace oblastí, které se podílejí na uhlíkové stopě dle mezinárodních standardů systému environmentálního managementu ISO 14001 a standardu systému hospodaření s energiemi ISO 50001. Samotné měření pak probíhá podle standardů *GHG (Greenhouse Gas Protocol) Scope 3*, což je rozsah standardně zkoumaný u korporátních hodnotových řetězců. Na provádění

měření v jednotlivých oblastech pak společnost spolupracuje s externí firmou (Plzeňský Prazdroj, 2022).

Pro vyhodnocení autor srovnal procentuální pokles produkce CO_2 za roky 2011 až 2020 s celorepublikovým průměrem, aby zjistil, zda se udávané úspěchy dají považovat za mimořádné, průměrné, nebo dokonce podprůměrné. Výsledky tohoto šetření lze vidět v tabulce č. 2, kde je vidět roční produkce CO_2 České republiky a společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. v letech 2011 a 2020. Autor zvolil průměr České republiky z důvodu absence dat o nápojovém průmyslu v České republice.

	2011	2020	% Změna
Česká republika	115,17 mil. tun	87,97 mil. tun	**-23,61**
Plzeňský Prazdroj a.s.	0,098 mil. tun	0,062 mil. tun	**-37,31**

Tabulka 2 - Produkce CO_2, vlastní zpracování dle Our World in Data (2022)

Jak lze vidět při srovnání poklesu produkce, tak společnost Plzeňský Prazdroj předběhla celorepublikový průměr o necelých 14 %, což podporuje tvrzení společnosti, že doopravdy klade důraz na snižování své uhlíkové stopy a opatření, která zavádí, jsou účinné. Co je ovšem stále nejasné, je způsob, kterým chce společnost dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2050. Sama společnost přiznává, že zatím není jasný způsob a doufá v rozvoj technologií snižujících uhlíkovou stopu a v případě potřeby technologií takzvaného *carbon capturingu* (proces zachytávání a skladování vypouštěného CO_2) (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.4.Sociální pilíř

Stejně jako u environmentálního pilíře se i zde autor zaměřil na již popisované oblasti v předchozí části práce, ovšem hodnocení těchto oblastí je značně obtížnější disciplínou, jelikož hodnocení opatření, které mají za cíl zlepšit úroveň života v okolí podniku, je těžké objektivně a exaktně ohodnotit. Co se týče opatření, ohledně bezpečnosti práce a sociální rovnosti, autor použil celostátní statistiky pro srovnání cílů a pokroku podniku s průměrem České republiky.

2.4.1. Nekalé praktiky

Vzhledem k faktu, že společnost Plzeňský Prazdroj nemá žádné dodavatele z rozvojových zemí, tak lze pominout hrozbu využívání dětské práce či násilného využívání menšin. Autor se tedy zaměřil na hodnocení podniku zaměstnanci. Šetření spokojenosti zaměstnanců probíhá dle slov společnosti každý rok a nezaznamenali žádné opakované stížnosti (Zástupce společnosti Plzeňský Prazdoj, 2022). Autor zároveň prozkoumal hodnocení podniku, které probíhá na internetových portálech, jako je například portál atomoskop.cz. Zde autor prošel všech 154 hodnocení zaměstnavatele a narazil především na stížnosti ohledně platového ohodnocení, což ovšem při srovnání se statistikou CVVM (Centrum pro výzkum veřejného mínění) není překvapivé. Autor si je však vědom, že tyto portály nelze brát jako plnohodnotný zdroj informací, zvlášť v případě, kdy hodnotící jsou anonymní a pouze s velmi obecným popisem pozice (Atmoskop.cz, 2022).

„Nadpoloviční většina českých (55 %) pracujících je nespokojena se svým měsíčním příjmem a jsou přesvědčeni, že dostávají méně, než si zaslouží. Více než dvě pětiny (43 %) jsou přesvědčeny, že mají zhruba tolik, kolik si zaslouží. A jen naprosté minimum (1 %) je přesvědčeno, že má více než si zaslouží" (CVVM, 2020). Kromě stížností na výši platu se zde nachází už jen ojedinělé stížnosti na interní procesy, či "zkostnatělost" firemní kultury, což jsou ovšem jen těžko ověřitelná tvrzení.

S hodnocením na zmiňovaném portále lze spojit i téma bezpečnosti, protože hrubé porušování bezpečnostních předpisů, či záměrné vystavování zaměstnanců nevyhovujícím podmínkám by se, dle autorova názoru, velmi pravděpodobně dostalo na internet či do novin. Sama společnost ve svém reportu uvádí bezpečnost, jako jedno z velkých témat. V rámci bezpečnosti pak dle svého tvrzení dbá na školení zaměstnanců a instalovala například bariéry, které oddělují komunikace určené pro pohyb chodců a plochy, kde probíhá manipulace s materiálem. Výkonnost v tomto sektoru hodnotí společnost metrikou incidentů v podobě úrazu s pracovní neschopností, kterých bylo dohromady za rok 2020 celkem osm. Ve srovnání se statistikou pracovní úrazovosti v ČR za rok 2020 je to méně je průměr pracovních úrazů s pracovní neschopností v odvětví

výroby nápojů, jak lze vidět v tabulce číslo 3. Vzhledem k tomuto srovnání, lze tedy říci, že společnost si zde vede velmi dobře, jelikož její úrazovost je více jak poloviční oproti republikovému průměru.

	Počet zaměstnanců (pojištěnců) celkem	Počet pracovních úrazů s pracovní neschopností	Procento zaměstnanců s pracovním úrazem v roce 2020
Odvětví výroby nápojů	16489	137	0,83
Plzeňský Prazdroj a.s.	2154	8	0,37

Tabulka 3 - Pracovní úrazy v ČR, vlastní zpracování dle bozpinfo.cz a Prazdroj 2022)

2.4.2. Etika

Co se týče etického jednání společnosti, jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, nedějí se ve společnosti žádné vyloženě neetické, či nezákonné praktiky. Co se týče etického chování mezi zaměstnanci, tak zde lze jen těžko přesně hodnotit firemní kulturu, pokud v samotné společnosti autor sám nepracuje. Samotná společnost ve spojitosti s etikou uvádí, že zřídila orgán s názvem Komise pro záležitosti etiky, která se zabývá domnělými i skutečnými případy neetického chování. Předstupněm samotné komise je ve společnosti takzvaný ombudsman pro záležitosti etiky, který pomáhá zaměstnancům v případě, že daný etický problém nelze vyřešit pouze s přímým nadřízeným postiženého pracovníka. Jakožto krok navíc je zde možnost i nahlášení neetického chování na externí etickou linku, která je interně nazývána *whistleblowing line* (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Tato opatření jsou zcela jistě krokem správným směrem, ovšem v rámci velkých korporátních společností jsou již naprostým standardem, tudíž se nedá tvrdit, že je zde společnost jakkoliv napřed. Byť si autor uvědomuje, že problém neetického chování jednotlivců je velmi těžké správně podchytit z mnoha důvodů, ať už je tím důvodem nenahlášení takového chování, či absence důkazů o podobnému jednání.

2.4.3. Lokální působení

V rámci lokálního působení se společnost velmi aktivně angažuje v mnoha oblastech veřejného života. Hodnocení takových aktivit je velmi subjektivní, jediné co lze zhodnotit je, zda se jedná o čistě dobročinnou iniciativu, či spíše marketingovou akci. Autor se tedy pro tuto klasifikaci zaměřil na povahu takovýchto aktivit a jejich důsledků a podle toho, zda má daná aktivita potenciál generovat zisk společnosti či ne. Autor poté rozhodl o zařazení do jedné ze dvou kategorií (dobročinné aktivity a marketingové). Autor si je vědom toho, že jeho hodnocení je spíše subjektivní a nevylučuje ani přesah jednotlivých aktivit, ovšem také zastává názor, že objektivní zhodnocení jednotlivých aktivit a jejich dopadů by bylo téměř nemožné.

Společnost sama uvádí čtyři hlavní grantové programy. Tyto programy jsou hlavně v okolí pivovarů, konkrétně programy Kozel lidem, Radegast lidem, Prazdroj lidem a Šariš lidem. Tyto programy podporují společenské akce a projekty, které chrání životní prostředí a pomáhají nastartovat společenský život v regionech. U těchto programů nelze říci, že by nesměřovaly ke zvyšování životní úrovně v okolí jednotlivých pivovarů, ovšem společnost je ve většině případů šikovně využila pro zvýšení svých prodejů, tudíž by se tyto programy daly označit i jako z části marketingové, rozhodně ovšem ne jakožto čistě dobročinné, tak jak to sama společnost prezentuje (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Do stejné kategorie aktivit se dá zařadit i podpora sportu a kultury, kdy společnost uvádí, že je partnerem Českého olympijského výboru, české hokejové reprezentace a extraligy. Mimo investice do profesionálního sportu uvádí i program podpory amatérského fotbalu Gambrinus Kopeme za fotbal. Mezi kulturní akce pak zařazuje podporu Národního divadla v Praze, Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary a hudebního festivalu Colours of Ostrava. Společnost podporu těchto akcí označuje jako sponzoringovou aktivitu a následný prodej nápojů v jejím rámci má již jako oddělenou komerční aktivitu (Plzeňský Prazdroj, 2021). Jak již autor uvedl, tyto aktivity se dají označit jakožto spíše marketingové, protože například podporou sportovních akcí a kulturních festivalů získává společnost tržby při jejich uskutečnění a prodeji nápojů přímo

na místě, byť prodej klasifikuje už jako jinou aktivitu, což ovšem nepopírá autorovo tvrzení, že tato aktivita generuje příjmy společnosti. Společnost bohužel autorovi neposkytla údaje o tržbách na jednotlivých akcích, tudíž nelze vyhodnotit ziskovost, či ztrátovost těchto aktivit.

Druhou kategorií aktivit, jak již bylo zmiňováno, jsou aktivity více dobročinného charakteru, které má společnost ve svém portfoliu také v nemalém množství. Do této kategorie lze určitě zařadit projekt Respektuj 18!, který bojuje proti konzumaci alkoholu mladistvými. Na tuto iniciativu navazuje i projekt Nezlob se, prokaž se, který se snaží tlačit majitele prodej ke kontrole věku mladých zákazníků. Tyto iniciativy autor považuje jako převážně dobročinné, jelikož samotná společnost tím přichází o část tržeb z mladistvých, kteří by jinak její produkty potencionálně zakoupili. Součástí boje proti konzumaci alkoholických nápojů mladistvými je také závazek vůči *IARD (International alliance for responsible drinking)*, kterou je mateřská společnost Asahi součástí. Tento závazek spočívá například v povinnosti mít do roku 2024 na alkoholických výrobcích upozornění o jejich nevhodnosti pro děti, ověřování věku konzumentů a necílení marketingové komunikace na mladistvé, což podporuje autorovo tvrzení o převážně dobročinné iniciativě (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Na tyto projekty navazuje společnost rozšiřováním portfolia nealkoholických ochucených nápojů. Tento krok společnosti je podnikatelsky naprosto pochopitelný, ovšem je zde mírný problém vzhledem k životnímu prostředí, kdy širší produktové portfolio se rovná větší spotřebě vody a energie.

Jakožto čistě dobročinné projekty se dá označit podpora Centra Paraple a vlastní nadace společnosti na podporu zdravotně znevýhodněným Birell Nezastavitelní. S druhým zmiňovaným projektem pomáhá i náš nejúspěšnější paralympionik Jiří Ježek (Plzeňský Prazdroj, 2021). V rámci mimořádné události, kterou byla pandemie koronaviru se pak společnost angažovala v podpoře zdravotníků v podobě dodávání nealkoholických nápojů přímo do nemocnic, pomáhala za pomocí dobrovolníků s trasováním nakažených a věnovala pozornost i seniorům a příspěvkům na neziskové organizace, což lze označit jako čistou filantropii (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.4.4. Sociální rovnost

Téma sociální rovnosti má společnost zakotvené v podobě diverzity mužů a žen v manažerských pozicích a do roku 2030 chce dosáhnout poměru žen a mužů 50:50. Tento závazek stvrdila společnost i podpisem české Charty diverzity a její slovenské obdoby, která obsahuje následující body:

„1. Rozvíjet kulturu, která stojí na vzájemném respektu a ocenění talentu jednotlivce. Nositelem myšlenky podpory diverzity je vedení organizace. Hodláme vytvářet takové podmínky, aby všichni tyto hodnoty respektovali a řídili se jimi. Strategie a procesy budeme nadále vytvářet s ohledem na principy diverzity, kterou vnímáme jako zdroj inovací a strategického rozvoje.

2. Podporovat a zavádět opatření, která umožní všem zaměstnaným plně využívat talent a schopnosti a která budou zároveň respektovat kvalitu jejich osobního života. Vnímáme rozdílnost každého jednotlivce a usilujeme o sladění jeho potenciálu a nastavených standardů výkonnosti.

4. Zavádět pravidla řízení lidských zdrojů, která podpoří diverzitu s důrazem na férový nábor a výběr zaměstnaných, přístup ke vzdělávání, kariérní růst, hodnocení a odměňování, osobní a rodinnou situaci.

5. Aktivně propagovat zavádění/principy Charty diverzity v naší interní a externí komunikaci. Budeme pravidelně veřejnosti prezentovat naše závazky, kroky a úspěchy a informovat o nich naše zaměstnance/kyně." (Byznys pro společnost, 2022).

Zde autor shledává rozpor mezi cílem společnosti a stanovami Charty diverzity. Samotná Charta neudává nic o poměru mužů a žen a naopak vyzdvihuje talent a rozdílnost jednotlivce a jeho právo na férový nábor a ohodnocení. Dle autora tedy může jít o kontraindikace, kdy kandidát vhodný na danou pozici může být diskriminován pouze kvůli svému pohlaví. Tomuto tvrzení také nahrává fakt, že počet ekonomicky aktivních mužů je značně vyšší než žen (tabulka číslo 4). Tato statistika tedy říká, že počet vhodných kandidátek na danou pozici bude s největší pravděpodobností menší než počet

vhodných kandidátů a nelze tedy vyloučit nutnost pozitivní diskriminace žen při náborovém procesu, byť sama společnost uvádí, že kandidátů je dostatečný počet pro eliminaci takového rizika. (Zástupce společnosti Plzeňský Prazdoj, 2022)

Ve věku 15-64 let	**2018**	**2019**	**2020**
Muži - % ekonomicky aktivních	68,7	68,5	68,1
Celkem (v tis. Osob)	3000,3	3002,5	2996,1
	2018	**2019**	**2020**
Ženy - % ekonomicky aktivních	52,8	52,6	51,8
Celkem (v tis. Osob)	2415,1	2409,7	2376,9

Tabulka 4 - Ekonomicky aktivní obyvatelstvo, vlastní zpracování dle ČSÚ (2021)

Dalším faktem, který jde proti tomuto cíli, jsou rozdíly v oblastech zájmu mužů a žen, kdy muži se více zajímají o věci a ženy spíše o lidi, kdy tento rozdíl je hodnocen jako „velmi velký“ a tyto rozdíly se spíše zvětšují ve společnostech, kde je rovnoprávnost žen a mužů na vyšší úrovni (Lippa, Richard, 2010), jinými slovy, dá se na základě této skutečnosti předpokládat, že zájem o pivovarnictví nebude v kýženém poměru 50:50 a vzhledem k hodnotám, které sama společnost uvádí, by se dalo předpokládat, že o tento obor mají zájem spíše muži.

S přihlédnutím k uvedeným faktům, se autor domnívá, že případné dosažení cílového poměru bude buďto velmi těžké, nebo bude dosaženo na úkor kvality uchazečů a reálný přínos pro společnost jako takovou je sporný. Autor tedy považuje tento cíl za spíše marketingový tah a je dle něj otázkou, zda by nebylo dostatečné vybírat uchazeče pouze podle jejich osobní kvalifikace a talentu, bez ohledu na jejich pohlaví.

2.5. Ekonomický pilíř

V ekonomickém pilíři se autor snažil zhodnotit ekonomické počínání podniku v kontrastu s udržitelným rozvojem. Tuto snahu bohužel poznamenala povaha finančních informací ohledně investic do udržitelného rozvoje, udržování opatření a jejich případné návratnosti, které jsou pro společnost z větší části velmi citlivé, a tudíž dle slov společnosti nemohly být autorovi poskytnuty přesné částky jednotlivých investic a jejich

celkový dopad do financí podniku. Autor se tedy zaměřil na slovní hodnocení a dal společností zveřejněné informace do kontextu se skutečnostmi popisovanými v teoretické části, se statistikami ministerstva financí České republiky a provedenými studiemi a ekonomickými zákony.

2.5.1. Investice

Jak již autor zmiňoval v teoretické části práce, pro udržitelný rozvoj jsou klíčové investice do výzkumu a opatření pro snižování uhlíkové stopy a jejich navýšení do budoucna. Bohužel, společnost Plzeňský Prazdroj ve své zprávě neuvádí přesná čísla investic, která vynaložila, tudíž je nelze zhodnotit jejich výši a porovnat s podniky v odvětví, nebo v České republice. Co ovšem mluví ve prospěch investic do udržitelného způsobu výroby, je fakt, že jak již bylo v teoretické části práce zmiňováno, tak snižování odpadů a emisí vzniklých při výrobě často znamená zlepšovat efektivitu výroby a tím pádem i snižovat náklady na vyrobenou jednotku, což může do budoucna znamenat vyšší výnosy a další rozvoj společnosti.

Investice, které přímo souvisí s udržitelným rozvojem, byly už zmiňovány v předchozích kapitolách, tudíž dle autorova názoru není potřeba je znovu zmiňovat. Co se týče investic, které nesouvisí přímo s tématem udržitelnosti, zde bohužel chybí informace, jelikož nejsou dostupné široké veřejnosti. Dle společnosti EY jsou takovéto investice například do datové analytiky, převážně do analýzy takzvaných „Big data“. Takováto investice by mohla společnosti pomoci nejen v rozvoji udržitelnosti, ale i v podpoře jejích prodejů. Důvodem absence těchto investic, nebo jejich nezveřejňováním, může být neochota vedení společnosti, nebo přílišný důraz na tradice a neochota odhalování nedostatků tradičních postupů, které by mohla detailní datová analýza přinést. (EY, 2020)

2.5.2. Rentabilita investic

Jak již bylo nastíněno autorem v předchozí kapitole, vzhledem k absenci výše investic nelze hodnotit ani jejich rentabilitu, či jinou metrikou zhodnotit jejich nefinanční přínos. Jediné, co lze dle autora předpokládat, je fakt, že rentabilita investic do

udržitelného rozvoje bude spíše klesat společně s pokrokem v dané oblasti, přihlédneme-li k zákonu klesajících výnosů, který říká: „*Přidáváme-li do výrobního procesu stále pouze jeden vstup (výrobní faktor), pak za jinak stejných podmínek bude mezní produkt tohoto vstupu klesat - přírůstky produkce se budou zmenšovat“* (BusinessCenter.cz, 2020). Jinými slovy bude společnost dle autora s postupem času narážet na technologické překážky, které budou vyžadovat čím dál tím vyšší investice, které nebudou přinášet takový efekt a jejich návratnost se tedy bude prodlužovat a tím pádem i případný zisk bude nižší.

2.5.3. Ekonomický rozvoj

U společnosti, která dosahuje velikosti Plzeňského Prazdroje, lze očekávat velký zásah do místní ekonomiky, v tomto případě ekonomiky České republiky. Ve svém reportu společnost odkazuje na studii provedenou společností EY, která uvádí, že každá koruna utracená společností Plzeňský Prazdroj generuje 2,3 koruny v ekonomice České republiky a na Slovensku zase každé euro generuje 2,1 eura v národní ekonomice. Mimo tyto statistiky také společnost vyčíslila počet nepřímo vytvořených pracovních míst na 21 550 v České republice a 6 700 na Slovensku (Plzeňský Prazdroj, 2021).

K těmto statistikám společnost uvádí, že za rok 2020 odvedla do státní kasy 4,99 miliard korun v České republice a 44,8 milionu euro na Slovensku. Tento fakt tedy zařadil Plzeňský prazdroj na 16. příčku v žebříčku největších plátců daní v České republice (Finanční správa, 2021). Vzhledem k tomuto faktu tedy nelze upřít společnosti významné postavení v místní ekonomice, ovšem nelze vyčíslit její plný dopad do ekonomiky České a Slovenské republiky, který bude mnohonásobně vyšší než udávané hodnoty, především z důvodu zisku a následných útrat menších podnikatelů, kteří obchodují s produkty společnosti Plzeňský Prazdroj (Plzeňský Prazdroj, 2021).

2.5.4. Ekonomické odvětví

Společnost Plzeňský Prazdroj, jak již vyplývá z předchozích textů, podniká v odvětví výroby nápojů, konkrétně pivovarnictví. V tomto tradičním odvětví se nedají očekávat radikální změny v podobě úpadku odvětví, či naopak jeho boomu. I vzhledem

k tradičnosti produktu společnosti nelze předpokládat „zaspání doby“, či větší změně zájmu o daný produkt. Dokonce ani nedávná pandemie koronaviru nijak významně neovlivnila odvětví pivovarnictví, pouze se spíše změnilo chování spotřebitele, přičemž se zvedla poptávka po lahvovém pivu a logicky naopak snížila po pivu tankovém.

Potencionálně velký zásah do celého ekonomického odvětví však může mít nově připravovaná taxonomie Evropské unie, která rozlišuje oblasti podnikání na udržitelnou a neudržitelnou a dále ty udržitelné dle charakteristiky produktu na produkty, které mají environmentální a sociální charakteristiky a produkty, jejichž cílem jsou udržitelné investice. Na základě této taxonomie budou poté řízené dotace a bankovní úvěry. Dle vyjádření samotné společnosti zatím nepanují obavy, že by výroba alkoholu spadla do kategorie neudržitelného podnikání a ztížil by se jí tak přístup k dotacím a úvěrům. Faktem ovšem je, že například jiným ekonomickým odvětvím hrozí velké problémy, spojené s touto taxonomií (Platform on Sustainable Finance, 2022).

2.6. Hodnocení podniku a doporučení

Celkově by se dala strategie podniku ohodnotit jako vydařená, vzhledem ke skutečnostem, že většina jejích cílů rozebíraných v předchozích kapitolách se zdá splnitelných a pokrok společnosti na cestě k jejich splnění se dá v porovnání s celorepublikovými hodnotami také označit jako nadprůměrný pokrok.

Jako oblast k přehodnocení by autor doporučil pouze oblast genderové vyrovnanosti, kde cíl je v rozporu s populačními statistikami a není možné zaručit jeho splnění efektivní cestou, kde by byl výsledek v souladu s ostatními zájmy společnosti. Další mírnou výtku směřuje autor k cíli být uhlíkově neutrální, kde i přes nadprůměrné výsledky ve snižování uhlíkové stopy společnost nemá ani rámcový plán, jak by daného cíle chtěla dosáhnout a spíše spoléhá na to, že v budoucnu tento cíl podpoří nová technologie výroby, nebo zachytávání uhlíku. Naopak pozitivním faktem je, že se společnost snaží vyhnout takzvanému *greenwashingu* (nepravdivému tvrzení o ekologičnosti výrobků, či výrobních postupů) a zaměřuje svoje aktivity na oblasti, které dokáže reálně ovlivnit. Zda to přinese kýžené výsledky lze nyní těžko hodnotit, ovšem pokrok, který společnost udělala za posledních 10 let, lze označit jako úctyhodný, byť její

pokrok narušila nedávná pandemie koronaviru a s ním spojená změna chování spotřebitelů, kterou ovšem společnost zvládla ve formě stagnace spotřebované energie, což se dá považovat za úspěch.

Doporučení autora pro další tvoření strategie společnosti, je zaměření se na produkci ječmene a snižování jeho uhlíkové stopy a na způsob výroby obalů, který i dle slov společnosti produkuje největší část emisí CO_2. Krokem, který by se dal doporučit, by byla výměna materiálu, ze kterého se vyrábí plechovky, přičemž změna z hliníkových na ocelové, by ušetřila až 26 % emisí CO_2 z celkové uhlíkové stopy vyrobeného piva (skrze jejich celý životní cyklus) (Hauser, Dean & Shellhammer, T.H., 2019).

3. Porovnání podniku s konkurencí

V této kapitole porovnává autor podnik Plzeňský Prazdroj s konkurenčními evropskými podniky, konkrétně s polskou pivovarskou společností Kompania Piwowarska a nizozemským koncernem Heineken. Autor zvolil tyto dva pivovary, na základě jejich lokalit, přičemž všechny tři působí, či mají svoji centrálu, na území Evropské unie. Důvodem je totožný legislativní rámec, kterým se všechny společnosti řídí. Společnosti jsou však účelně vybrány z jiných členských zemí EU ve snaze ukázat případné rozdílnosti v přístupu k udržitelnosti v rámci různých zemí. Druhým kritériem výběru byla existence reportu udržitelného rozvoje, jelikož ne každá pivovarská společnost tento report vydává. V některých případech například mateřská společnost vydává zprávu o udržitelném rozvoji, ve které zahrnuje všechny své pivovary. Dalšími kritérii bylo porovnání společností alespoň dvou rozdílných koncernů se zaměřením na světlé ležáky, pro zaručení srovnatelnosti výrobních způsobů a používaných surovin.

Na základě zmiňovaných kritérií autor vybral společnost Kompania Piwowarska, která společně se všemi svými provozovnami působí v Polsku. Zároveň je pak součástí koncernu Asahi, stejně jako společnost Plzeňský Prazdroj. Druhou zvolenou společností je společnost Heineken, která stojí v čele stejnojmenného koncernu a její sídlo se nachází v Nizozemsku a působí téměř po celém světě. Skutečnost, že jedna z vybraných společností je součástí stejného koncernu jako hlavní zkoumaná společnost Plzeňský Prazdroj má za účel zjistit odlišnosti společností v rámci stejného koncernu a mapuje, do jaké míry je strategie udržitelnosti v gesci jednotlivých podniků. Druhá vybraná společnost, jak již bylo zmíněno, patří pod jiný koncern, za účelem zjištění, zda jiný koncern přistupuje k tomuto tématu jiným způsobem.

3.1. Představení konkurence

V této podkapitole autor představuje zvolené konkurenční podniky, se kterými bude srovnávat hodnocený podnik Plzeňský Prazdroj a.s.

3.1.1. Kompania Piwowarska

Pivovarnické sdružení Kompania Piwowarska vzniklo v roce 1999 sloučením dvou velkých tradičních polských pivovarů, konkrétně pivovaru Tyskie Browary Ksiazece a pivovaru Lech Browary Wielkopolski. V roce 2004 Kompania Piwowarka získala většinový podíl v pivovaru Dojlidy Brewery a začala být aktivní v oblasti pivní turistiky. V roce 2017 se pak společnost stala součástí Asahi Group, jejíž součástí je i společně s Plzeňským Prazdrojem dodnes (Kompania Piwowarska, 2022). V dnešní době má Kompania Piwowarska hlavní sídlo ve městě Poznaň a hlavní administrativní sídlo ve Varšavě. Samotné tři pivovary, které jsou součástí Kompanie Piwowarske sídlí ve městech Tychy, Poznaň a Bialystok (Kompania Piwowarska, 2022). Za zmínku také stojí, že společnost získala v letech 2017 a 2018 národní cenu etické společnosti (Kompania Piwowarska, 2022).

3.1.2. Heineken

Společnost Heineken byla založena v roce 1864 v Amsterdamu Gerardem Adriaanem Heinekenem, který se, netradičně pro Nizozemsko, rozhodl pro výhradní výrobu ležáku. Už v roce 1873 společnost expandovala v podobě druhého pivovaru postaveného ve městě Rotterdam. Přítomnost pivovarů ve 2 největších přístavních městech Nizozemska poté pomohla společnosti v dalším rozmachu a v roce 1933 se dokonce pivo Heineken stalo prvním dováženým pivem do USA po zrušení prohibice. Tento krok se ukázal jako klíčový, jelikož v pouhých 4 letech se zvýšil export do USA o 600 % (Heineken, 2022). V roce 1968 společnost začala růst do podoby, jakou ji známe dnes, kdy se spojila s pivovarem Amstel. Tento růst dále pokračoval až do dnešního dne, kdy společnost udává, že vlastní více jak 300 značek, má 165 pivovarů po celém světě a prodává se ve 190 zemích světa, což znamená, že společnosti chybí už pouhých 5 zemí pro získání statusu piva prodávaného na celém světě (Heineken, 2022).

3.2. Porovnání

Autor zvolil stejný přístup jako u hodnocení podniku, kdy rozdělil aktivity podniků na tři pilíře udržitelného rozvoje. Autor při porovnávání čerpal z nejnovějších

zveřejněných materiálů, což znamená v případě Plzeňského Prazdroje a Kompanie Piwowarske report za rok 2020 a u společnosti Heineken report z roku 2021. Při srovnávání dosažených hodnot použil autor hodnoty týkající se roku 2020, aby nebyla společnost s nejnovějším reportem zvýhodněna. Autor zvolil kategorie oblastí a cílů tak, aby bylo možné získat informace o každé společnosti.

3.2.1. Environmentální pilíř

V tabulce číslo 5 autor porovnal cíle všech společností, které se týkají dopadu na životní prostředí, v tomto případě především snižování spotřeby vody, produkce CO_2 a recyklace odpadů. Tato tabulka vyjadřuje pouze srovnání, čím se daná společnost zabývá či nezabývá a zda má stanovené cíle pro danou oblast.

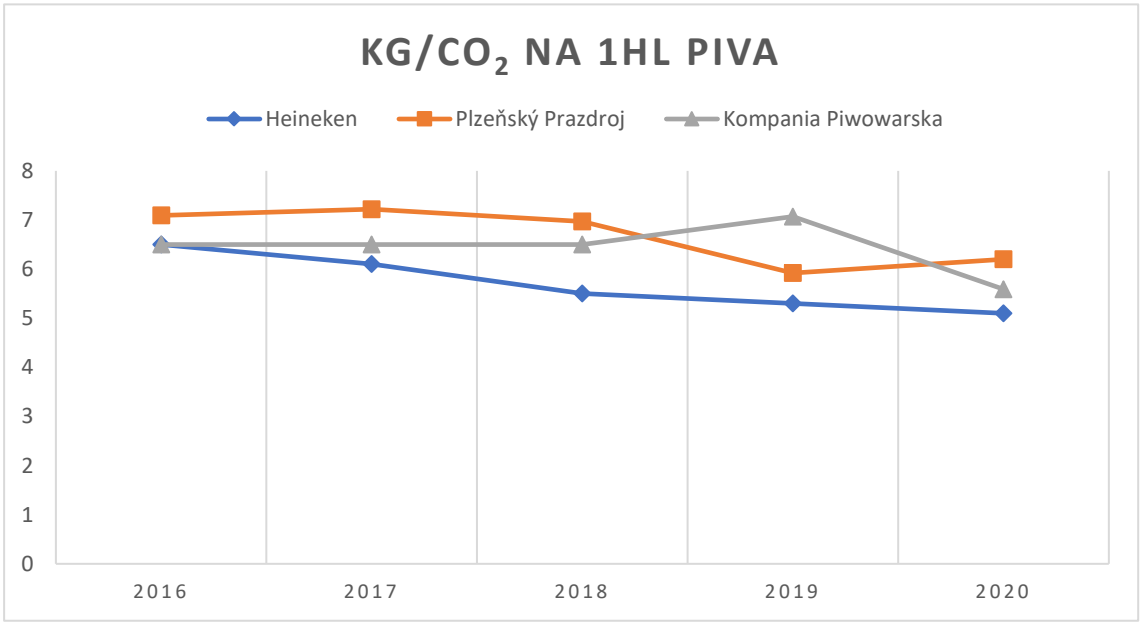
	Plzeňský Prazdroj	Heineken	Kompania Piwowarska
Snižování uhlíkové stopy			
2025	Energie pouze z udržitelných zdrojů	N/A	Energie pouze z udržitelných zdrojů. (Dosáhla této mety v roce 2021)
2030	Uhlíková neutralita ve výrobě, snížení emisí napříč řetězcem o 30%	Uhlíková neutralita ve výrobě, snížení emisí napříč řetězcem o 30%	Uhlíková neutralita ve výrobě
2040	N/A	Uhlíková neutralita napříč řetězcem	N/A
2050	Uhlíková neutralita napříč řetězcem	N/A	Uhlíková neutralita napříč řetězcem
Snižování objemu odpadů			
2025	Nulové skládkování, snížení objemu odpadu o 30%	Nulové skládkování odpadů	N/A
2030	Recyklovatelnost všech odpadů a ukončení používání jednorázových plastů	Recyklovatelnost, nebo zhodnocení veškerých odpadů	Recyklovatelnost všech odpadů
2050	N/A	N/A	N/A
Snižování spotřeby vody			
2025	2,78 hl vody na 1 hl piva.	N/A	2 hl vody na 1 hl piva.
2030	Odběr vody jen z udržitelných zdrojů	2,6 hl (2,9 hl*) vody na 1hl piva, maximalizace recyklace vody	Odběr vody jen z udržitelných zdrojů
2050	N/A	N/A	N/A
Dodavatelé			
2025	N/A	N/A	Suroviny pouze z udržitelných zdrojů
2030	Suroviny pouze z udržitelných zdrojů	Suroviny pouze z udržitelných zdrojů	N/A
2050	N/A	N/A	N/A
*2,6 hl v oblastech s nedostatkem vody a 2,9 hl celosvětově			

Tabulka 5 - Environmentální cíle vybraných společností, vlastní zpracování dle Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)

3.2.1.1. Snižování uhlíkové stopy

Snižování uhlíkové stopy je samozřejmostí pro všechny společnosti zabývající se udržitelným rozvojem. Jak lze vidět v tabulce číslo 5, společnosti mají stejné cíle, ovšem s jiným načasováním. U společností spadající pod Asahi group zde lze vidět stejné načasování cílů, ovšem je patrný rozdíl v jejich plánovaném uskutečnění, kdy se polské společnosti Kompania Piwowarska podařilo dosáhnout cíle odběru energie pouze z udržitelných zdrojů již v roce 2021, kdy podepsala kontrakt s dodavateli, že jejich energie bude pocházet čistě z větrných elektráren (Kompania Piwowarska, 2021).

Zajímavým srovnáním zde jsou ovšem hodnoty jednotlivých pivovarů a jejich minulý vývoj. Na grafu číslo 2 lze vidět vývoj emisí CO_2 na 1 hektolitr piva, což ukazuje fakt, že společnost Heineken, byť má pobočky po celém světě, má nejvíce efektivní výrobní proces a zaznamenal od roku 2016 i nejvýznamnější pokles (21,5 %), naopak nejhůře se daří v rámci snižování emisí podniku Plzeňský Prazdroj, který zaznamenal v těchto letech pokles pouhých 12,5 % (Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)).



Graf 2 - kg/CO2 na 1 hl piva, vlastní zpracování dle Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021, 2020), Kompania Piwowarska (2021, 2020, 2019, 2018, 2017)

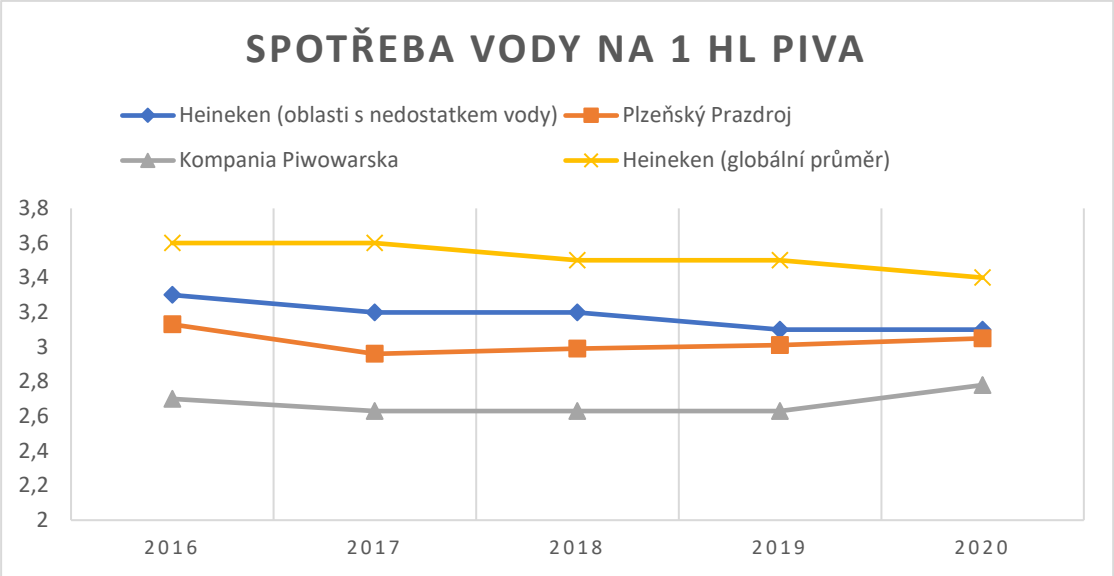
3.2.1.2. Snižování objemu odpadů

V bodě snižování objemu odpadů se strategie společností shodují, všechny si daly za cíl do roku 2030 mít veškeré materiály recyklovatelné a společnosti Heineken a Plzeňský Prazdroj do roku 2025 navíc snižovat objem odpadů. Přístupy zde nelze objektivně hodnotit a dá se očekávat, že vzhledem k velmi podobným použitým materiálům a surovinám nebudou přístupy příliš odlišné (Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)).

3.2.1.3. Snižování spotřeby vody

Snižování spotřeby vody je logický cíl každého pivovaru, kde vzhledem k objemům produkce lze říci, že společně s produkcí CO_2 se jedná o nejvýznamnější metriku environmentálního pilíře v kontextu pivovarnictví a tím pádem ji také každá ze společností sleduje a pravidelně reportuje.

Jak lze vidět na grafu číslo 3, nejlépe si v oblasti šetření s vodou vede polská společnost Kompania Piwowarska, která stabilně drží spotřebu vody pod 3 hektolitry na 1 hektolitr piva a tudíž její cíl dostat spotřebu na hodnotu 2 hektolitry na 1 hektolitr piva se zdá logická, byť vzhledem k vývoji za roky 2016 až 2020 se společnosti nepodařilo spotřebu snížit, naopak narostla o 2,9 %, což ovšem bude nejspíše jako v případě Plzeňského Prazdroje způsobeno koronavirovou krizí a změnou chování spotřebitelů (Kompania Piwowarska, 2021). Největší spotřeby dosahovala společnost Heineken, která i dle svého reportu nemá jednotný způsob zacházení s vodou, jelikož v oblastech s jejím nedostatkem dokáže spotřebu dostat až o 0,3 hektolitry na 1 hektolitr piva níže. V čem ovšem společnost Heineken kraluje, je tempo snižování spotřeby, když za roky 2016 až 2020 snížila spotřebu o 6, respektive 5,5 % bez jakýchkoliv výkyvů (Heineken, 2021).



Graf 3 - Spotřeba vody na 1 hl piva, vlastní zpracování dle Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021, 2020), Kompania Piwowarska (2021, 2020, 2019, 2018, 2017)

3.2.1.4. Dodavatelé

V tomto bodě se opět neliší cíle stanovené společnostmi, až na společnost Kompania Piwowarska, která chce dosáhnout získávání surovin pouze z obnovitelných zdrojů do roku 2025, ne až do roku 2030 jako společnosti Heineken a Plzeňský Prazdroj. Přístupy zde budou nejspíše velmi podobné a vliv na ně bude mít spíše téma udržitelnosti v zemědělství, než samotných pivovarů (Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)).

3.2.2. Sociální pilíř

V této kapitole se autor stejně jako v předchozí zaměřuje na cíle a oblasti stanovené strategiemi zvolených společností a porovnává jejich pokrok, v případě, že je měřitelný. U statistik, které nejsou porovnatelné autor používá přepočet na jednotky, které jsou porovnatelné v rámci všech srovnávaných společností. Jak je ovšem patrné na první pohled v tabulce číslo 6, nejaktivnější společností v rámci sociálního pilíře je společnost Heineken, což je logické, vzhledem k její angažovanosti po celém světě a nutnosti čelit mnoha kulturním a sociálním výzvám.

	Plzeňský Prazdroj	Heineken	Kompania Piwowarska
Diverzita			
2023	N/A	65% zaměstnanců ve vedení poboček musí být lokálního původu, 100% managementu vzděláno v inkluzivním vedení	N/A
2025	N/A	30% žen v seniorním managementu	N/A
2030	50% žen v manažerských pozicích	40% žen v seniorním managementu	50% žen v seniorním managementu
Odpovědná konzumace			
2023	N/A	Většina trhů bude mít k dispozici nealkoholické varianty produktů od dvou strategických značek, 100% produktů bude mít jasné informace o složení na obale	N/A
2025	90% výrobků se sníženým obsahem cukru, 20% portfolia budou nealkoholické nápoje, 20% navýšení angažovanosti v preventivních programech	N/A	N/A
2030	25% portfolia tvořeno nealkoholickými nápoji	Angažovanost na všech trzích v prevenci alkoholismu, 10% marketingových výdajů na kampaně zabývající se odpovědnou konzumací	20% portfolia tvořeno nealkoholickými nápoji

	Plzeňský Prazdroj	Heineken	Kompania Piwowarska
Bezpečnost a férovost práce			
2023	N/A	Spravedlivá mzda za odvedenou práci, bez diskriminace na základě pohlaví/rasy/náboženství	N/A
2025	N/A	N/A	N/A
2030	N/A	0 smrtelných nehod,	N/A
Lokální působení			
2025	N/A	V Africe bude pocházet 50% surovin z lokálních zdrojů	N/A
2030	N/A	Iniciativa na zlepšení sociálních podmínek na všech trzích	N/A

Tabulka 6 - Sociální cíle vybraných společností, vlastní zpracování dle Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)

3.2.2.1. Diverzita

V otázce diverzity se cíle jednotlivých společnosti relativně shodují, společnosti v rámci koncernu Asahi mají cíle společné a nejspíše stanovené jednotně v rámci koncernu, a to mít do roku 2030 poměr mužů a žen 50:50, s malým rozdílem, že polská společnost cílí pouze na seniorní management, zatímco česká na všechny manažerské pozice (Kompania Piwowarska, 2021). Mírným překvapením je zde nižší ambice společnosti Heineken, která cílí do roku 2030 pouze na 40 % žen v seniorním managementu. Takovéto nastavení cíle ovšem může být způsobeno působením v zemích, kde rovnoprávnost žen ještě není na takové úrovni jako na evropském kontinentě (Heineken, 2021).

3.2.2.2. Odpovědná konzumace

Tímto tématem se zabývají všechny tři společnosti, nejčastěji formou nabízení nealkoholických variant nápojů a kladou si za cíl buďto navyšovat počet těchto produktů v portfoliu, nebo v případě společnosti Heineken pronikat s nimi na další trhy. Dalším společným rysem je angažovanost společností v iniciativách zabývající se odpovědnou

konzumací alkoholu, ať v podobě osvěty škodlivosti alkoholu u mladistvých, či prevence alkoholu za volantem. Největším rozdílem, čím se od zbylých dvou odlišuje společnost Heineken, jsou pevně stanovené cíle pro další podporování těchto iniciativ, kdy zbylé dvě společnosti ve svém reportu pouze uvádějí podporu, bez konkrétních cílů, ať už co se týče finanční podpory, nebo zvětšování jejich dosahu.

3.2.2.3. Bezpečnost a férovost práce

V rámci tohoto tématu si vytyčila cíle pouze společnost Heineken, která zmiňuje cíl do roku 2023 poskytovat spravedlivou mzdu bez diskriminace a zlepšení manažerské komunikace směrem k pracovníkům a dosáhnout tak v roce 2030 nulového počtu smrtelných zranění (Heineken, 2021). Tento fakt může být dle autora opět připisován působením společnosti Heineken na více kontinentech, kde jsou bezpečnostní standardy mírnější než v Evropě a je zde tak vyšší míra úrazů. Nutnost takových opatření autor prozkoumal z pohledu absolutních čísel, i z pohledu relativního počtu úrazů na 100 zaměstnanců (tabulka číslo 7).

	Plzeňský Prazdroj	**Heineken**	**Kompania Piwowarska**
Počet úrazů za rok 2020	8	497	12
Počet úrazů za rok 2020 na 100 zaměstnanců	0,4	0,58	0,44

Tabulka 7 - Počet úrazů na pracovišti za rok 2020, vlastní zpracování dle Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)

Z této statistiky pak jasně vyplývá, že společnost Plzeňský Prazdroj má nejmenší úrazovost, jak relativní, tak absolutní. Jedinou skutečností, ve které vyhrává společnost Kompania Piwowarska, je ta, že v jejích provozovnách nedošlo k žádnému smrtelnému zranění a společnost Heineken neměla žádné smrtelné zranění v evropských provozovnách. (Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021))

3.2.2.4. Lokální působení

Co se týče cílů sociálního rozvoje v místě působení společnosti, tak zde má jasně stanovené cíle opět jen společnost Heineken, což při pohledu na celé sociální téma není překvapující. Zajímavým srovnáním je ovšem angažovanost společností v místě působení, kdy například společnost Kompania Piwowarska neudává ve svém reportu nic o podpoře kulturních akcí, či sportovních týmů a veškeré svoje reportované aktivity cílí na své zaměstnance a zvyšování jejich životní úrovně (Kompania Piwowarska, 2022). Je také dost možné, že podporu kulturních a sportovních akcí nechává v režii svých značek a pouze nezahrnuje tyto aktivity do svých reportů.

Jak již bylo zmiňováno v předchozích kapitolách, společnost Plzeňský Prazdroj podporuje kulturní akce i sportovní týmy a ve svém reportu zmiňuje i podporu neziskových organizací, které se zabývají například tělesně postiženými. Společnost Heineken ve svém reportu uvádí pouze aktivity na podporu místního rozvoje v lokalitách, kde působí a podporou kulturních a sportovních akcí se vůbec v reportu nezaobírá, byť si je autor jist, že společnost podporuje například několik velkých cen Formule 1 a dalších sportovních akci. Jako jediná ze zkoumaných společností také otevřeně podporuje LGBTQ+ komunitu svoji iniciativou *HEINEKEN Open and Proud* (Heineken, 2021).

Samozřejmostí u všech subjektů je pak nějaká forma speak-up linky, kde mohou zaměstnanci reportovat neetické chování ze strany kolegů či nadřízených, či podezřelé praktiky, které by mohly poškodit společnost finančně, či její image.

3.2.3. Ekonomický pilíř

Srovnávání ekonomického pilíře společností shledal autor jako velmi obtížné, vzhledem k absenci vytyčených cílů v rámci udržitelného rozvoje a společnosti udávají jen kusé informace, které nejsou upřesněné natolik, aby se dali detailně porovnávat. Autor tedy zpracoval poskytnuté informace, které dávají alespoň určitý přehled o ekonomickém působení společností.

	Plzeňský Prazdroj	Heineken	Kompania Piwowarska
Daně			
*Odvedené daně v EUR**	234 931 453 EUR	10 800 000 000 EUR	495 000 000,00 EUR
*Průměrná výše daně odvedené za 1 pivovar v EUR**	58 732 863 EUR (4 pivovary)	65 454 545 EUR (165 pivovarů)	270 445 164 EUR (3 pivovary)
Pracovní místa			
Počet pracovních míst	2 718	84 394	2 740
Počet nepřímo vytvořených pracovních míst	28 250	N/A	35 652
Počet nepřímo vytvořených pracovních míst na 1 pracovní místo ve společnosti	10	N/A	13
*kurzy jsou k datu 31. 12. 2020 (kurzy.cz, 2022)			

Tabulka 8 - Ekonomické ukazatele vybraných společností, vlastní zpracování dle Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)

3.2.3.1. Daně

Jednou z cest, kterými společnosti ekonomicky ovlivňují své blízké okolí je odvod daní do příslušné státní kasy, která následně může prostředky využít k všeobecně prospěšným aktivitám. Tímto způsobem může mít společnost významný podíl na státním rozvoji. Příspěvky do státní kasy lze vidět v tabulce číslo 7, kde autor uvedl celkové společností odvedené daně a průměr odvedených daní na jeden pivovar. Z této statistiky je vidět, že nejvíce efektivní je společnost Kompania Piwowarska, která na daních odvede na počet svých pivovarů největší sumu. Co se týče absolutního čísla, není zde překvapením, že společnost Heineken suverénně vítězí, ovšem za povšimnutí stojí odvedená daň za jeden pivovar, kdy je číslo velmi blízko společnosti Plzeňský Prazdroj (Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)).

Při pohledu na relativní přínos v rámci daní v jednotlivých lokalitách lze srovnávat hlavně společnost Plzeňský Prazdroj a Kompania Piwowarska, které autor srovnává v tabulce číslo 8. Z té vyplývá, že společnost Plzeňský Prazdroj má na ekonomiku České republiky větší vliv, než společnost Kompania Piwowarska na

ekonomiku polskou. Dala by se tedy označit jako významnější společnost pro národní ekonomiku. Její vliv na Slovensku ovšem již není tak markantní, což je dle autora předpokládatelné, vzhledem k nižší produkci pivovarů umístěných na Slovensku a menšímu počtu zaměstnanců.

	Celkové vybrané daně	Celkové odvedené daně společnosti	% z celkových daní
Plzeňský Prazdroj			
Česká republika	31 476 738 426 EUR	190 131 454 EUR	0,60%
Slovenská republika	31 819 000 000 EUR	44 800 000 EUR	0,14%
Kompania Piwowarska			
Polsko	183 350 638 026 EUR	811 335 492 EUR	0,44%

Tabulka 9 - Daňové odvody, *Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021), OECD (2022)*

3.2.3.2. Pracovní místa

Jak autor už nastínil dříve, přínos společnosti pro místní ekonomiku nespočívá pouze v odvádění daní, ale také ve vytváření pracovních míst pro místní obyvatele, ať už se jedné o přímo, nebo nepřímo vytvořené. V přímých pracovních místech samozřejmě vítězí společnost Heineken, ovšem pokud vezmeme v potaz počet pivovarů společnosti a průměrný počet zaměstnanců na jeden pivovar, tak společnost Heineken se s 511 zaměstnanci na jeden pivovar umisťuje v pomyslném žebříčku na třetí, tedy poslední, místo, za Plzeňský Prazdroj, který má průměrně 680 zaměstnanců na pivovar a za společnost Kompania Piwowarska, která má 913 zaměstnanců na pivovar (Heineken (2021), Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)).

Samostatným tématem jsou pak nepřímo vytvořená pracovní místa, kde bohužel společnost Heineken ve svém reportu neudává přesné číslo a tak tedy nemůže být objektivně hodnocena. Co se týče zbývajících společností, tak zde lze vidět, že společnost Kompania Piwowarska v Polsku vytvořila nepřímo 35 652 pracovních míst a předběhla tak společnost Plzeňský Prazdroj, která na Slovensku a v České republice vytvořila celkem 28 250 pracovních míst, respektive 21 550 v České republice a 6700 na Slovensku (Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021)).

Pokud ovšem dáme tyto hodnoty do kontextu s produktivní populací (ve věku 15-64 let) jednotlivých států, jak lze vidět v tabulce číslo 9, zjistíme, že relativní dopad na pracovní trh má největší společnost Plzeňský Prazdroj v České Republice a na Slovensku, přičemž společnost Kompania Piwowarska má nejmenší relativní dopad na pracovní trh v Polsku.

	Produktivní populace (15-64 let)	Pracovní místa související se společností	Počet pracovních míst vytvořených společností na 1000 obyvatel v produktivním věku
Plzeňský Prazdroj			
Česká republika	6 869 115	21 550	3,14
Slovenská republika	3 703 623	6 700	1,81
Kompania Piwowarska			
Polsko	24 990 000	35 652	1,43

Tabulka 10 - Vliv společností na zaměstnanost, vlastní zpracování podle Plzeňský Prazdroj (2021), Kompania Piwowarska (2021), Our World in Data (2021)

3.3. Vyhodnocení

Při porovnání podniku Plzeňský Prazdroj s ostatními podniky z pivovarnického odvětví, lze obecně říci, že si podnik Plzeňský Prazdroj vede velmi dobře i v porovnání s pivovarnickým gigantem, jakým je společnost Heineken. Tento fakt ovšem neznamená, že by zkoumaná společnost neměla prostory pro zlepšení.

Co se týče environmentálních záležitostí, tak zde společnost Plzeňský Prazdroj lehce pokulhává za druhou koncernovou společností Kompania Piwowarska, která má suverénně nejnižší spotřebu vody na 1 hektolitr piva a dosahuje i výborných výsledků v množství emisí uhlíku na stejný objem produkce. Kompania Piwowarska také předběhla českou společnost, co se týče cíle odebírat elektřinu pouze z obnovitelných zdrojů, kdy podepsala kontrakt s dodavatelem elektřiny, že jí bude dodávat elektřinu vyrobenou pouze větrnými elektrárnami, až do roku 2029 a tím také získala náskok

v cestě za uhlíkovou neutralitou ve výrobě, které chtějí obě společnosti docílit v roce 2030. Tímto krokem se ovšem polské společnosti stejně nepodařilo dosáhnout efektivity výroby, jakou disponuje společnost Heineken, které se jako jediné daří udržet rovnoměrný pokles emisí na 1 hektolitr piva a zároveň je držet od roku 2017 nejníže ze všech tří společností.

Při pohledu na environmentální pilíř jako celek a pří porovnání cílů a dosahovaných hodnot lze říci, že společnost Plzeňský Prazdroj se umístila na pomyslném druhém místě za Kompanii Piwowarskou a vcelku překvapivě předběhla nizozemského giganta, společnost Heineken.

U sociálního pilíře je situace trochu odlišná, co se týče počtu iniciativ, vládne zde společnost Heineken, u které jsou ovšem její aktivity úzce spjaty s faktem, že působí v zemích třetího světa a její iniciativy jsou zaměřené převážně na tyto země. Opomenout ovšem nelze ani skutečnosti, že jakožto jediná společnost aktivně podporuje LGBTQ+ komunitu a do roku 2030 má pevný rozpočtový cíl pro boj s nadměrnou konzumací alkoholu. Jedinou oblastí, kde tato společnost nepřesahuje svými plány ostatní dvě společnosti je poměr žen a mužů v managementu, což lze připisovat působení v mnoha zemích světa a čelení větším kulturním překážkám oproti působení pouze v Evropské unii. Fakt, že společnost Heineken působí i mimo Evropskou Unii se negativně projevuje i v oblasti bezpečnosti práce, kde společnost dosahuje téměř 1,5 násobné nehodovosti oproti společnostem působícím v EU. V této oblasti si pak nejlépe vede zkoumaná společnost Plzeňský Prazdroj.

V ekonomické oblasti se v rámci absolutních hodnot nekonalo žádné překvapení, kdy je největším plátcem daní a největším zaměstnavatelem společnost Heineken. Zajímavých výsledků dosáhl autor až při uvedení hodnot společností do kontextu, byť zde bohužel dávalo smysl srovnávat pouze společnosti Kompania Piwowarska a Plzeňský Prazdroj, tak autor zjistil, že společnost Plzeňský Prazdroj, byť vytváří menší počet pracovních míst a odvádí menší částku na daních, tak je pro ekonomiku České republiky mnohem významnějším podnikem, než Kompania Piwowarska pro Polsko a vytváří i relativně větší počet pracovních míst na Slovensku, než Kompania Piwowarska v Polsku.

Závěr

Udržitelnost podnikání, společně se všemi aktivitami pod ní spadající, je často skloňovaným tématem v současném světě. Právě toto téma, zúžené na společnost Plzeňský Prazdroj, bylo náplní této diplomové práce, která zkoumala strategii udržitelnosti ve zmiňovaném podniku.

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza současné strategie udržitelnosti a aktivit v rámci zvoleného podniku a následně tuto strategii zhodnotit a porovnat se zvolenými konkurenčními podniky. Cílem této práce je tedy zanalyzovat současnou strategii udržitelnosti a její implementaci ve společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. a následně tuto strategii zhodnotit a porovnat s konkurenčními podniky v daném odvětví. V teoretické části práce pak autor definoval pojem udržitelnost a další s ní související pojmy, které pak v další části práce posloužily k naplnění hlavního cíle práce. Pojem udržitelnost autor rozdělil do tří základních pilířů a popsal jejich oblasti, které se týkají zvoleného podniku. Mimo tyto pojmy zde byla nastíněna i historie samotné udržitelnosti a zmíněny mezinárodní organizace, které se udržitelným rozvojem zabývají.

V praktické části práce, autor popsal implementaci strategie udržitelnosti v samotném podniku, její nástroje a metriky, přičemž porovnal pokrok a cíle společnosti s relevantními výzkumy a statistikami, což mu následně pomohlo ve zhodnocení jednotlivých kroků společnosti a nastavení jejích cílů, potažmo celé strategie udržitelnosti vybraného podniku. Ve druhé polovině praktické části se pak autor zabýval porovnáním strategie udržitelnosti zvoleného podniku s vybranou konkurencí, kde autor porovnal cíle a pokrok společností podle stejných pilířů, jaké popsal v teoretické části a použil i pro zhodnocení zkoumaného podniku.

Autor shledává přínos diplomové práce v provedené analýze strategie udržitelnosti daného podniku a její uvedení do kontextu s relevantními statistikami a její srovnání s konkurenčními podniky. Výstupy práce jsou přínosem i pro autora, který jejím vypracováním získal cenné znalosti z oblasti udržitelného rozvoje.

Zdroje

Achillas, C., Bochtis, D., Aidonis, D., & Folinas, D. (2019). *Green supply chain management*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Andre Pharand. (2021). *The sustainable last mile*. Accenture | Let there be change. https://www.accenture.com/ie-en/insights/consulting/sustainable-last-mile-delivery

Atkins, Betsy (2020). *Demystifying ESG: Its History & Current Status*. Forbes. https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2020/06/08/demystifying-esgits-history--current-status/?sh=6946eaf92cdd

Becca Jones-Albertus. (2017). *Confronting the duck curve: How to address over-generation of solar energy.*
Energy.gov. https://www.energy.gov/eere/articles/confronting-duck-curve-how-address-over-generation-solar-energy

Black, W. R., & Nijkamp, P. (c2002). *Social change and sustainable transport*. Indiana University Press.

Bozpinfo.cz (2021) Zpráva o pracovní úrazovosti v České republice v roce 2020, https://www.bozpinfo.cz/sites/default/files/obsah/super-obsah/priloha-ke-zprave-o-pracovni-urazovosti-v-ceske-republice-v-roce-2020-rozsirujici-doplnujici/soubory/tabulkovacast2020.pdf

BusinessCenter.cz (2022) *Zákon klesajících výnosů*. https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/zakon-klesajicich-vynosu/

Byznys pro společnost (2022) *Charta diverzity v Česku*. https://diverzita.cz/cs/charta-diverzity-v-cesku

Camilleri, M. A. (2017). *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies.* Springer International Publishing.

Caroll, A. & Shabana, K. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility*. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/228118692_The_Business_Case_for_Corporate_Social_Responsibility_A_Review_of_Concepts_Research_and_Practice

CVVM (Centrum pro výzkum veřejného mínění) (2020) *Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červenec 2020*. https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5279/f9/eu200921.pdf

Český statistický úřad (2020) *Zaostřeno na ženy a muže – 2020*, https://www.czso.cz/documents/10180/120583268/30000220.pdf/45d09d6e-670e-4d7f-842d-3f2a5bfc4201?version=1.7

ČTK. (2020). *Připravuje se stavba šesti přehrad, na boj se suchem dalo ministerstvo podle Tomana loni 14 miliard korun.* Hospodářské noviny. https://domaci.hn.cz/c1-66758510-pripravuje-se-stavba-sesti-prehrad-na-boj-se-suchem-dalo-ministerstvo-podle-tomana-loni-14-miliard-korun7

Dillard, J. F., Dujon, V., & King, M. C. (2009). *Understanding the social dimension of sustainability*. Routledge.

Dolan, S. (2021). *The challenges of last mile delivery logistics and the tech solutions cutting costs in the final mile.* Business Insider. https://www.businessinsider.com/last-mile-delivery-shipping-explained

Eli Kintisch. (2015). *Amazon rainforest ability to soak up carbon dioxide is falling*. https://www.science.org/content/article/amazon-rainforest-ability-soak-carbon-dioxide-falling

Epstein, M. J., Rejc A. (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Sheffield, Anglie: Greenleaf Publishing Limited.

European Commision (2022). *Reducing emissions from the shipping sector*. https://ec.europa.eu/clima/eu-action/transport-emissions/reducing-emissions-shipping-sector_en

European Environment Agency (2021) *Progress towards renewable energy source targets since 2005.* https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/daviz/actual-res-progress-indicative-trajectory-11#tab-chart_4

European Environment Agency. (2022). *Progress towards renewable energy source targets for EU-27*. https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/daviz/actual-res-progress-indicative-trajectory-12#tab-chart_6

Eurostat (2022). *Energy Balances*. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/energy_balances/enbal.html?geo=CZ&unit=GWH&language=EN&year=2020&fuel=fuelMainFuel&siec=TOTAL&details=0&chartOptions=0&stacking=normal&chartBal=&chart=&full=1&chartBalText=&order=DESC&siecs=&dataset=nrg_bal_s&decimals=0&agregates=0&fuelList=fuelElectricity,fuelCombustible,fuelNonCombustible,fuelOtherPetroleum,fuelMainPetroleum,fuelOil,fuelOtherFossil,fuelFossil,fuelCoal,fuelMainFuel

Eurostat. (2021). *Share of fossil fuels in gross available energy.* European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210204-1

Everett, B., Peake, S., & Warren, J. P. (2021). *Energy systems & sustainability: power for a sustainable future (Third edition).* Oxford University Press.

Evropský parlament. (2021). *Uhlíková neutralita. Dosáhneme Ji do roku 2050?*. https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20190926STO62270/uhlikova-neutralita-dosahneme-ji-do-roku-2050

EY (2020) *Studie EY: Klíč ke správnému fungování firmy tkví v posílení vztahu mezi finančním a marketingovým oddělením*, https://www.ey.com/cs_cz/news/2020-press-releases/02/studie-ey-klic-ke-spravnemu-fungovani-firmy-tkvi-v-posileni-vztahu-mezi-financnim-a-marketing

Fairtrade. (2021). *Standardy Fairtrade.* https://fairtrade.cz/fairtrade/standardy-fairtrade/

Fianční správa (2021) *Dvacítka TOP nejvýznamnějších plátců daně z příjmů právnických osob si převzala ocenění,* https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2021/dvacitka-top-nejvyznamnejsich-platcu

George Lawton. (2021). *The environmental challenges of last-mile delivery*. SearchERP. https://www.techtarget.com/searcherp/feature/The-environmental-challenges-of-last-mile-delivery

Hauser, Dean & Shellhammer, T.H.. (2019). *An Overview of Sustainability Challenges in Beer Production, and the Carbon Footprint of Hops Production*. https://www.researchgate.net/publication/335635963_An_Overview_of_Sustainability_Challenges_in_Beer_Production_and_the_Carbon_Footprint_of_Hops_Production

Heineken N.V. (2020) *Annual Report 2021*. https://www.theheinekencompany.com/sites/theheinekencompany/files/Investors/financial-information/results-reports-presentations/heineken-nv-annual-report-2021-25-02-2022.pdf

Heineken N.V. (2021) *Annual Report 2020*. https://www.theheinekencompany.com/newsroom/download/987390/heinekennvannualreport-2020.pdf

Heineken N.V. (2021) *Brew a Better World*. https://www.theheinekencompany.com/sites/theheinekencompany/files/Downloads/PDF/sustainability%20and%20responsibility/2022/babw-our-strategy-march-2022.pdf

Helen Wylie. (2021). *Child labour rises to 160 million – first increase in two decades. UNICEF*. https://www.unicef.org/press-releases/child-labour-rises-160-million-first-increase-two-decades

Kesler, S. E., & Simon, A. C. (2015). *Mineral resources, economics and the environment (Second edition).* Cambridge University Press.

Kompania Piwowarska (2017) *Sustainable development report 2016.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/Kompania-Piwowarska-raport-csr.pdf

Kompania Piwowarska (2018) *Sustainable development report 2017*. https://www.kp.pl/files/Kompania_Raport-EN-28-09.pdf

Kompania Piwowarska (2019) *Sustainable development report 2018*. https://www.kp.pl/files/KP-en-csr-2019.pdf

Kompania Piwowarska (2020) *Sustainable development report 2019*. https://www.kp.pl/files/sustainability-report-KP-2019.pdf

Kompania Piwowarska (2021) *Sustainable development report 2020*. https://www.kp.pl/files/raport-zrownowazonego-rozwoju-KP-2020-EN.pdf

Kurzy.cz (2022) *Zemní plyn – ceny a grafy zemního plynu, vývoj ceny zemní plynu 1 MMBtu – 3 měsíce – měna USD*. https://www.kurzy.cz/komodity/zemni-plyn-graf-vyvoje-ceny/1MMBtu-usd-3-mesice

Lippa, Richard. (2010). *Gender Differences in Personality and Interests: When, Where, and Why?. Social and Personality Psychology Compass*. https://www.researchgate.net/publication/229444851_Gender_Differences_in_Personality_and_Interests_When_Where_and_Why

McKinsey (2022) *The net-zero transition: What it would cost, what it could bring,* https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring#

Moaveni, S. (2018). *Energy, environment, and sustainability.* Cengage Learning.

Mulačová, V. et al. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století.* Praha, Česko: Grada

Nimbalkar S. a kol. (2020) *Enhancing Operational Performance and Productivity Benefits by Implementing Smart Manufacturing Technologies in Breweries* https://energyefficiency.ornl.gov/wp-content/uploads/2020/07/0313_0466_000015.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021) *Details of Tax Revenue.* https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=REVPOL

Our World in Data (2022) *Age structure*. https://ourworldindata.org/age-structure

Our World in Data (2022) *Czechia: CO2 Country Profile.* https://ourworldindata.org/co2/country/czech-republic#what-are-the-country-s-annual-co2-emissions

Our World in Data (2022). *Emissions by sector.* https://ourworldindata.org/emissions-by-sector#by-country-greenhouse-gas-emissions-by-sector

Pentair (2020) *Plzeňský Prazdroj CO_2 Recovery Unit.* https://foodandbeverage.pentair.com/~/media/websites/food-and-beverage/downloads/case-studies/co2-recovery/co2-recovery-pentair-haffmans-sabmiller-pilsen-case-study-v2048-en.pdf

Pessôa, M. V. P., & Trabasso, L. G. (2017). *The Lean Product Design and Development Journey: A Practical View*. Springer International Publishing.

Platform on Sustainable Finance (2022) *Final Report on Social Taxonomy*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf

Plzeňský Prazdroj (2020). *Výroba.* Prazdroj. https://www.prazdroj.cz/report-2019/vyroba

Plzeňský Prazdroj (2021) *Zpráva o udržitelnosti 2020*, https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2021/07/Prazdroj-Zprava-o-udrzitelnosti-2020.pdf

Plzeňský Prazdroj (2021) *Zpráva o udržitelnosti 2020*. https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2021/07/Prazdroj-Zprava-o-udrzitelnosti-2020.pdf

Robertson, M. (2017). *Sustainability principles and practice (Second edition).* Routledge, Taylor & Francis Group.

Sarokin, David. (2021). *A Brief History of Sustainability.* https://www.researchgate.net/publication/351759689_A_Brief_History_of_Sustainability/stats

Stark, R., Seliger, G., & Bonvoisin, J. (2017). *Sustainable Manufacturing: Challenges, Solutions and Implementation Perspectives*. Springer International Publishing.

Thomas Pyschny. (2021). *Sustainable product portfolio management — where plastic and sustainability meet.* EY US - Building a better working world. https://www.ey.com/en_ch/supply-chain/sustainable-product-portfolio-management-where-plastic-and-susta

Töpfer, A. (2008). *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Computer Press.

World Bank Open Data. (2018) *Poverty*. https://data.worldbank.org/topic/poverty

World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Wouda, P, Pennartz, A M.G. Pennartz, & Reuchlin, H. (2003) *Worldwide benchmark for energy efficiency in the brewing industry*. https://www.osti.gov/etdeweb/biblio/20567719

Zadražilová, D. (2011). *Udržitelné podnikání*. Praha, Česko: Oeconomica.

Zástupce společnosti Plzeňský Prazdoj (2022) Osobní rozhovor. Plzeň.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Cíle SDG 13

Obrázek 2 - Na budoucnost! 2030.....34

Seznam grafů

Graf 1 - Dodávky elektřiny v ČR dle zdroje 41

Graf 2 - kg/CO2 na 1 hl piva 60

Graf 3 - Spotřeba vody na 1 hl piva 62

Seznam Tabulek

Tabulka 1 - Spotřeba vody v letech 2010 a 2020 38

Tabulka 2 - Produkce CO_2 45

Tabulka 3 - Pracovní úrazy v ČR 47

Tabulka 4 - Ekonomicky aktivní obyvatelstvo 51

Tabulka 5 - Environmentální cíle vybraných společností 59

Tabulka 6 - Sociální cíle vybraných společností 64

Tabulka 7 - Počet úrazů na pracovišti za rok 2020 65

Tabulka 8 - Ekonomické ukazatele vybraných společností 67

Tabulka 9 - Daňové odvody 68

Tabulka 10 - Vliv společností na zaměstnanost 69

Abstrakt

MALÁN, P. (2022) *Strategie udržitelnosti* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta Ekonomická, Česko

Klíčová slova: udržitelnost, analýza strategie, společnost, globální cíle OSN, trvale udržitelný rozvoj

Tématem předložené diplomové práce je strategie udržitelnosti ve společnosti Plzeňský Prazdroj. Hlavním cílem této práce je zanalyzovat strategii, cíle a implementaci dané strategie ve zvoleném podniku. První kapitola je zaměřena na obecné představení konceptu udržitelnosti a souvisejících pojmu. Druhá kapitola se zabývá implementací strategie udržitelnosti na konkrétní podnik a její hodnocení. Třetí, závěrečná kapitola pak srovnává strategii zvoleného podniku s konkurenčními podniky. Výsledky této analýzy jsou pak slovně hodnoceny.

Abstract

Malán, P. (2022) *Strategy for sustainability* (Master's thesis). University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, Czech Republic

Keywords: sustainability, strategy analysis, society, UN Global Goals, sustainable development

The topic of the presented master thesis is the sustainability strategy in the company Plzeňský Prazdroj. The main objective of this thesis is to analyze the strategy, objectives and implementation of the strategy in the selected company. The first chapter focuses on a general introduction of the concept of sustainability and related concepts. The second chapter deals with the implementation of the sustainability strategy on a specific enterprise and its evaluation. The third and final chapter compares the strategy of the selected enterprise with competing enterprises. The results of this analysis are then verbally evaluated.