

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Diplomová práce

Udržitelnost jako koncept v podnikání

2022

Iva Šalplachtová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Udržitelnost jako koncept v podnikání

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Iva Šalplachtová

Studijní program: Strategická komunikace

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2022

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 2. 5. 2022

Iva Šalplachtová

Bibliografický záznam

ŠALPLACHTOVÁ, Iva. Udržitelnost jako koncept v podnikání. Praha, 2022. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce PhDr. Tereza Klabíková Rábová, Ph.D.

Rozsah práce: 140 031 znaků

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá teoretickými východisky konceptů jako je udržitelnost a společenská odpovědnost firem, vždy s ohledem rozdělení do tří pilířů – ekologický, ekonomický a sociální. Ty jsou základními stavebními kameny všech kapitol i celé práce. Na základě těchto konceptů bylo nutné v první části uvést i důvody, proč tyto koncepty vznikly a je dnes důležité je brát v potaz – konkrétně v kapitolách o aktuální situaci světa a jeho krizích. Praktická část je zaměřena na případovou studii podniku Myslíš?, který ve své podstatě staví na těchto pilířích a tématech. Podnik je mapován po dobu dvou let, od jeho založení až do doby napsání této práce. Studie je zakončena diskusí, která rozebírá, jestli je koncept správný, funkční a pokládá další otázky.

Abstract

The thesis deals with the theoretical basis of concepts such as sustainability and corporate social responsibility, always regarding the division into three pillars - environmental, economic, and social. These are the basic building blocks of all chapters, as well as the whole work. Based on these concepts, it was necessary in the first part to state the reasons why these concepts were created, and it is important to talk about them today - specifically in the chapters on the current situation of the world and its crises. The practical part is focused on a case study of the company Myslíš?, which basically builds on these pillars and topics. The company is mapped for a period of two years from its establishment until the time of writing this work. The study concludes with a discussion that discusses whether the concept is correct and functional and asks other questions.

Klíčová slova

Udržitelnost, podnikání, CSR, sociální podnik, aktuální situace světa, životní prostředí, případová studie, strategie

Keywords

Sustainability, business, CSR, social business, current situation of the world, environment, case study, strategy

Title

Sustainability as a business concept

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Tereze Klabíkové Rábové, Ph.D. za to, že práci se mnou dotáhla až do konce a za pomoc s nasměrováním, když jsem nevěděla, jakou cestou se vydat.

Rovněž bych chtěla poděkovat své rodině, zejména pak sestře, která mi byla oporou a podržela mě, když jsem si myslela, že udržitelnost, stejně jako celý svět, je slepou uličkou.

V neposlední řadě patří poděkování i celému týmu Myslíš?, bez kterého by tato práce neexistovala, stejně jako by neexistovalo ani Myslíš? samotné.

Obsah

Úvod	2
1. Teoretická část	4
1.1. Udržitelnost	4
1.1.1. Udržitelnost jako pojem	4
1.1.2. Kritika udržitelnosti	8
1.1.3. Udržitelný nerůst	10
1.2. Společenská odpovědnost firem	11
1.2.1. Definice a historie	12
1.2.2. Pilíře CSR	14
1.3. Greenwashing	17
1.4. Strategické řízení firmy	21
1.4.1. Strategická situační analýza	22
1.4.1.1. Analýza vnějšího prostředí firmy	22
1.4.1.2. Analýza vnitropodnikového prostředí	23
1.4.1.3. Analýza cílů	23
1.4.2. Formulace strategie	24
1.4.3. Implementace strategie	24
1.5. Aktuální situace světa (klimatická krize, enviromentální žal...)	25
1.5.1. Environmentální krize	25
1.5.2. Environmentální žal	26
1.5.3. Společenská krize	27
1.5.4. Ekonomická krize	28
1.5.5. Vliv krizí na udržitelnou budoucnost	30
1.6. Sociální podnikání	31
2. Praktická část	32
2.1. Metodologie	33
2.2. Detailní rozbor konceptu	34
2.2.1.1. Společenská odpovědnost	34
2.2.1.2. Udržitelnost	35
2.2.1.3. Lokálnost	36
2.2.1.4. Minimalizace odpadů	36
2.2.1.5. Alkoholické nápoje	37
2.2.1.6. Řemeslné pivo	37
2.2.1.7. Interiér	39
2.3. Případová studie podniku Myslíš?	39
2.3.1. Vznik projektu	40
2.3.1.1. Kontext doby	40
2.3.1.2. První návrh konceptu	40
2.3.1.3. Ekonomický pilíř	42
2.3.1.4. Nezisková organizace The Explodiots	47
2.3.1.5. Dokonalý prostor	47
2.3.1.6. Administrativní a právní náležitosti	48
2.3.2. První problémy	49
2.3.3. První otevření	50
2.3.4. Oficiální začátek	51
2.3.5. První vyhoření	52
2.3.6. První zaměstnanec	52
2.3.7. Rozvoj kultury	53

2.3.8. Další vlna COVID-19.....	53
2.3.9. Odklon od idealistických vizí.....	54
2.3.10. Odchod autorky textu	55
2.3.11. Zhodnocení ekonomické situace	56
2.3.12. Komunikace	58
2.4. Analýza.....	61
2.4.1. Analýza vnějšího prostředí.....	61
2.4.2. Positioning.....	63
2.4.3. SWOT analýza	65
2.4.4. Tvorba strategie.....	67
2.5. Zhodnocení	67
Závěr.....	70
Použitá literatura	71
Seznam příloh.....	84

Úvod

S nastupujícími generacemi Y a X přichází mnoho změn ve vnímání základních hodnot světa, peněz i práce. Zástupci těchto věkových skupin se zajímají více o původ zakoupeného zboží, jeho etickou stránku či lokální aspekt více než představitelé jiné generace a jsou ochotni si za tyto aspekty kvality připlatit. Obecně se mladší lidé mnohem více zajímají o budoucnost světa, do kterého se narodili. Se změnou kupní síly se mění i koncepce podnikání, které mladí lidé tvoří, a to od oblečení, přes lokální výrobky, až po sociální podniky a bary. Na změny na trhu reagují i velké řetězce, které se snaží na této udržitelné vlně rovněž profitovat a přicházejí se záměrem produkovat ekologičtější varianty svých výrobků. Často jsou takové snahy reprezentovány představením limitovaných sérií, použitím kvalitnějšího materiálu, propagací spravedlivé odměny za práci či propojením s charitou. Bohužel jsou takové snahy často využívány pouze jako prostředek z repertoáru PR nástrojů a lze je subsumovat do množiny pojmu “greenwashing”.

Jedním z výše popsáných projektů, který je tvořen pro lidi se zájmem o udržitelnost, životní prostředí či lokální produkci, je podnik na Praze 1, s názvem „Myslíš?“. Podnik existuje pod záštitou neziskové organizace „The Explodiots“, která se zabývá myšlenkou udržitelnosti a jejich šířením. Myslíš? je svým tematickým zaměřením pilotní projekt takového rázu v ČR. Jedná se o místo, kde se setkává kultura, řemeslné pivo, cider a něco k zakousnutí, neobyčejný interiér a zároveň edukační prostor, jehož poselství má spočívat v prosazování ideje, že stakeholderi (tj. podnikatelé, zákazníci a další články řetězce) se při implementaci určitých strategií a pravidel vyšší než standardní míry udržitelnosti, nemusí omezovat.

Cílem práce je prezentovat komplexní případovou studii podniku typu Myslíš?, která může do budoucna sloužit jako rámcový manuál pro zakládání podnikatelských záměrů podobného typu, jejichž zakladatelé se mohou poučit z mnoha našich chyb. Po uvedení potřebných dat bude rovněž nastolena otázka, zda opravdu mají takové projekty šanci na přežití nebo se jedná o utopickou ideu.

Případová studie a data v ní obsažená byla finálně interpretována v období mezi březnem 2020 a dubnem 2022, oproti v tezi plánovanému, kratšímu, období, tj. pouze do konce roku 2021. K úpravě došlo za účelem dosažení větší komplexnosti práce, a to zejména s ohledem na vývoj podniku, který nastal v měsících, o které byla původní teze rozšířena. Výše zmíněná situace se při odevzdání teze v červenci 2021 nedala, s ohledem na aktuální světové dění, předpokládat. V návaznosti na delší analyzované období a jeho evaluaci a jeho komplexnější

rozbor, jakož i s ohledem na posun ve směřování posuzovaného podnikatelského záměru, došlo k odklonění od teze na úkor rozhovorů s majiteli jiných podniků, které mají rovněž udržitelný základ. Přesto jsou některé podniky z této množiny v diplomové práci uvedeny jako příklady dobré praxe s odkazem na formu jejich přístupu k udržitelnosti. Rozhovory nebyly možné ani s bývalými či současnými členy týmu Myslíš?, vzhledem k vyostřeným sociálním vazbám v posledních měsících, které se opět nedaly předpokládat při zadávání tezí v červenci 2021. Oproti tezi došlo k odklonu rovněž přidáním nové kapitoly, která se zaměřuje na fiktivní strategickou analýzu, kterou měl podnik mít už při svém začátku a premisou je, že i díky nedostatečným analýzám makro i mikro prostředí je podnik nyní neúspěšný. Věřím že případová studie reálného fungování podniku včetně komunikace, i návrh strategických analýz téma pokryje téma dostatečně, i přes odbočení od schválené teze.

1. Teoretická část

1.1. Udržitelnost

Udržitelnost je slovo, které se v posledních letech stalo pro spoustu lidí modlou, životním smyslem, uvědoměním, ale i nenáviděným pojmem či přímo důvodem k bojkotu. Některým se pojem a rozruch kolem něj vytvořený prostě jen nelíbí, ignorují ho a řeknou třeba, že s udržitelností nemají, co dočinění, nezajímá je to a prostě se řídí jen svým zdravým rozumem. Nicméně to je přesně to, o co by v celém konceptu udržitelnosti mělo jít. Zdaleka nejde jen o jednotlivce. Značky po celém světě si vzaly téma udržitelnosti jako svou klíčovou kampaňovou myšlenku, často bohužel jen pro to, aby přilákaly zákazníky, protože je to teď populární, nebo se tím snaží zakrýt své problémy a ukázat se jen v tom dobrém světle. Na to navazují další pojmy jako je greenwashing, který sjednocuje výše popsané. Klasickým příkladem jsou módní značky zaměřující se na tzv. fast fashion, tedy rychloobrátkovou módu. Pojem *greenwashing* je podrobněji rozebrán v kapitole 1.3.

1.1.1. Udržitelnost jako pojem

Udržitelnost je rozsáhlý pojem, který má mnoho definic. Nejprve se podívejme na Organizaci spojených národů (dále jen jako „OSN“), která v 80. letech minulého století dala za vznik pravděpodobně nejuniverzálnější definici: *„Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své.“* m ěažila zvýšit kvalitu života lidí po celodesetiletí sn OSN se již po ¹ světe pomocí industrializace, která navzdory svým dobrým myšlenkám nevedla ke snížení chudoby a zlepšení kvality života v nejhudších oblastech. Bylo tedy potřeba něco změnit. Právě proto v 80. letech ustanovila *Světovou komisi pro životní prostředí a rozvoj*, díky níž vznikla výše uvedená definice a větší zájem o udržitelnost, která však není redukována na otázky spojené výhradně s problematikou životního prostředí.

Primárně se jedná o pilíř udržitelnosti životního prostředí, pilíř udržitelnosti ekonomické a pilíř sociální udržitelnosti. Podle teorie tří pilířů bude proces udržitelného rozvoje dokončen,

¹ THE GENERAL ASSEMBLY, 2005. Resolution adopted by the General Assembly: 60/1. 2005 World Summit Outcome [online]. In: . United Nations, 24 October 2005 [cit. 2022-3-8]. Dostupné z: https://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/general_assembly_world_summit_outcome_2005.pdf

pokud budou všechny tři prvky v rovnováze.

Prvním z nich je *udržitelnost životního prostředí*, tedy využívání přírodních zdrojů v takové míře, ve které jsme schopni je znovu obnovit. Nejde pouze o kácení stromů a znečišťování ovzduší velkými emitenty. Tento pilíř by měl být nejdůležitějším i pro jednotlivce, protože jeho fungování a stabilita se odvíjí od chování samotných spotřebitelů. Vliv má například nákup kvalitních potravin, využívání hromadné dopravy, či třídění odpadu. Každý by tím pádem měl nést odpovědnost za své konání vůči planetě.

Druhým pilířem je *ekonomická udržitelnost*, která zdůrazňuje přístup ke zdrojům a uspokojení komunit z dostupných zdrojů. Tento pilíř zdůrazňuje důležitost dlouhodobého zisku, ovšem ne na úkor vytváření sociálních či enviromentálních problémů. S ohledem na skutečnost, že se jedná o nejvíce regulovanou oblast, existuje v rámci matérie tohoto pilíře i nejvíce legislativních nařízení, která lze vymáhat (např. minimální mzda). Přesto je často tato právní úprava zcela minimální a nedostatečná. Cílem tohoto pilíře je motivovat firmy aby v rámci své činnosti aplikovaly opatření nad rámec základních legislativních požadavků. Ve světě trhu nabídky a poptávky, který je založen na konzumu, dochází k čerpání veškerých zdrojů permanentně. Obchodní společnosti by tak měly poskytovat spotřebitelům to, co po nich zákazníci požadují, aniž by byla ohrožena kvalita života koncového spotřebitele či kohokoliv ve spotřebitelském řetězci. Odpovědnost by tedy měli nést jak firmy, tak spotřebitelé. Pokud bude společnost vyznávat hodnoty udržitelnosti, enviromentální, sociální a ekonomické aspekty by měly být v rovnováze.

Posledním pilířem je *sociální udržitelnost*, jejímž cílem je dosažitelnost základních lidských práv a potřeb pro všechny. Jde například i o fungování dopravy, zajištění bydlení, práce a vzdělání. Často jde o ochranu spotřebitelů před ekonomickými subjekty. Díky členství České republiky v Evropské unii se na její občany vztahuje působnost úřadů, kontrol a programů, které mají za cíl předcházet problémům, jež by mohly ve spotřebitelském řetězci vzniknout, případně zajišťují jejich řešení. Bohužel mimo Evropskou unii, a to ani v zemích tzv. prvního světa, není tato ochrana občanů samozřejmostí. Typickým příkladem nedostatku právního rámce pro ochranu jednotlivce ze strany státní administrativy, jsou Spojené státy americké.. Stejně jako u prvního pilíře, ekologické udržitelnosti, i tady platí, že klíčem je vzdělaná a uvědomělá společnost, která bude soustavně povzbuzována k vedení udržitelného způsobu života a ochraně životního prostředí. ²

V dnešním světě by měl být kladen největší důraz na společenský a enviromentální pilíř. Tyto

² Naše společná budoucnost: světová komise pro životní prostředí a rozvoj. Praha: Academia, 1991. ISBN 80-85368-07-2.

dva jsou totiž ve velké nerovnováze v porovnání s ekonomickým, na který je v současné společnosti kladen největší důraz.

Obsah zmíněných pilířů odráží i dokument OSN z roku 2015: „*Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030*“, jehož součástí je 17 Cílů udržitelného rozvoje. Agendu shrnul na začátku summitu tehdejší generální tajemník OSN Pan Kim-Un takto: „*Nová agenda je slibem politických lídrů lidem na celém světě. Týká se všech států a je to komplexní a tranzitivní vize lepšího světa pro všechny. Plán na vymýcení extrémní chudoby, plán pro společnou prosperitu, mír a partnerství, který zohledňuje naléhavost změny klimatu a je založen na rovných příležitostech a respektu k právům. Jeho hlavním mottem je, že nesmíme zapomenout na nikoho, ani na nejchudší, zranitelné a marginalizované, včetně lidí s postižením,*“ Ačkoliv teorie tří pilířů se oproti agendě 17 cílů zdá více obecná, je možné ji aplikovat na stát, firmu i jednotlivce. V kontrastu s tím je dokument OSN určen primárně pro účely správy státu, proto se jím v této práci nebudeme podrobněji zabývat.³

Dalších definic a rozborů chápání udržitelnosti, potažmo udržitelného rozvoje existují pravděpodobně nyní už stovky. Většina odborníků ale vychází právě z výše uvedené definice OSN. Představme tedy aspoň některé z českého, respektive evropského prostředí.

Sociální ekolog Ivan Rynda definuje udržitelný rozvoj jako: „*...komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů; aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich sociálně-politické instituce a procesy.* Rynda se zároveň vyjadřuje⁴ k chápání pojmu „*trvale udržitelný rozvoj*“, který je často považován za synonymum *udržitelnosti* či *udržitelného rozvoje*. Tvrdí, že slovo *trvale* nemá být míněno jako jednotka z pohledu geologického času, tedy stav, který bude trvat nekonečně dlouho, ale jako jednotka lidského života, konkrétně: „*Cílem není jen pouhé přežití, udržení existence lidského druhu jako takové, ale důkaz, že je možné lidský důmysl, poznání, prožívání a jejich realizaci dále rozvíjet současně s respektováním a rozvojem tradičních humanistických hodnot, lidských práv a svobod, k nimž by však zcela samozřejmě měla náležet i "práva přírody" a lidská úcta k ní a k životu ve všech jeho formách.*“ S tímto vnímáním *trvalosti* souhlasí i další český odborník z univerzity Palackého v Olomouci, Pavel Nováček. Ten je toho názoru, že „trvalá

³ THE 17 GOALS. Sustainable development [online]. United Nations [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>

⁴ RYNDA, I. Globální a regionální problematika vztahu člověka k jeho životnímu prostředí. Strana zelených.[online]. [cit. 2022-4-17]. Dostupné na WWW: <http://rynda.zeleni.cz/2141/clanek/globalni-a-regionalni-problematika-vztahu-cloveka-k-jeho-zivotnimu-prostredii/>

udržitelnost je oxymóron, jelikož pragmaticky ani Země ani Slunce nejsou trvalé”. Na základě již uvedených principů a definic předkládá svou teorii o čtyřech zobecňujících základních požadavcích udržitelnosti.

Jsou jimi:

1. *Požadavek, aby všichni lidé na Zemi mohli uspokojovat své základní potřeby.* Tento požadavek se ovšem zdá být příliš obecný a tím pádem těžko uchopitelný. Pro přežití potřebujeme pouze jídlo, vodu, přístřešek a ošacení. Problémem je, že i v dnešní době existují lidé, především v zemích globálního jihu, kteří nedosahují naplnění ani na výše zmíněných základních potřeb. Naopak, v rozvinutých zemích žije většina lidí s nadbytkem a nadprodukcí všech základních potřeb.
2. *Požadavek práv budoucích generací uspokojovat spoje potřeby.* Jde primárně vymyšlení a aplikaci konceptu, jehož cílem bude dlouhodobé využívání přírodních zdrojů a ekosystému. Mezi koncepty by mělo patřit uplatňování regulace a využívání obnovitelných zdrojů jako jsou lesy či rybí populace tak, aby nebyla překročena míra jejich regenerace. Dále jsou upraveny hranice užívání neobnovitelných zdrojů (ropa a další fosilní paliva) a znečišťování životního prostředí tak, aby nebyla překročena únosná kapacita ekosystémů.
3. *Požadavek respektování práv ostatních živých bytostí.* Jednoduše řečeno by mělo jít o harmonickou symbiózu člověka s přírodou.
4. *Požadavek učení se z budoucnosti.* Poslední bod vychází z anticipačního učení, které vychází z predikcí budoucnosti v návaznosti na naše jednání v současnosti, které by mohlo vést k naplňování cílů udržitelného rozvoje.

Závěrem této kapitoly bych ráda zdůraznila důležitost ekonomické stránky udržitelného rozvoje, která hraje výraznou roli. Někteří autoři ho chápou dokonce jako nejúčinnějším nástroj, jelikož umožňuje uchovat tržní mechanismy, ale zároveň chránit životní prostředí. Rynda dodává, že “k ekonomické stránce je důležité zmínit, že cílem udržitelného rozvoje není trvalý kvantitativní (ekonomický) růst, ale kvalitativní rozvoj, tj. vyšší kvalita života”.⁵

⁵ RYNDA, Ivan. 2000. Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání, (ed.) Dlouhá, Jana: in: Hledání odpovědí na výzvy současného světa, s. 10–16, UK/CZP//Společnost pro trvale udržitelný život, Praha.

1.1.2. Kritika udržitelnosti

V předchozí kapitole bylo popsáno několik pohledů, kterými lze pohlížet na problematiku udržitelnosti. Cílem této kapitoly je nahlížet na konkrétní aspekty uplatňování environmentálních principů. Swyngedouw ve svém textu *Apocalypse now?*⁶ zmiňuje právě onu roztržičnost pojmu, v jejímž důsledku se vytvořilo mnoho tzv. „*udržitelností*“ (*sustainabilities*), které si každý jednatel či společenství, interpretuje individuálně. To samo o sobě nemusí být vnímáno negativně, protože, jak je patrné z argumentace v předchozí kapitole, udržitelnost má mnoho podob a v základu jde primárně o přemýšlení nad svými činy vůči společnosti. Swyngedouw ale kritizuje společenskou shodu, která panuje o udržitelnosti, když tvrdí: „*Greenpeace jsou pro. George Bush je pro, Světová banka a její předseda (hlavní podnikovatel války v Iráku) jsou pro, papež je pro, můj syn Arno je pro, sběrači kaučukového mléka v amazonské Brazílii jsou pro, Bill Gates je pro, i odbory jsou pro. Všichni se podle všeho zajímají o dlouhodobé socio-environmentální podmínky přežití (části) lidstva; většina nicméně pokračuje v zajetých kolejkách.*“⁷ Udržitelnosti stal ud Kritizuje tedy to, že se z „*konsenzus*“, o kterém se ví, že je důležitý, nelze být proti němu, ale aktivně velké změny implementovány nebudou.

Přes veškerou snahu OSN, organizací a jednotlivců a při jejím plném respektu – není udržitelný rozvoj oxymóron? Každý výrobek, už ze své podstaty (z toho, že vůbec existuje) s sebou nese nějaké dopady minimálně na životní prostředí. Lze říci, že prapůvodní příčinou problému s přírodou, kterému čelíme, je její nadměrné využívání za účelem zajištění rozvoje. Často se tak uvádí, že příčina problému může být i řešením. Když nebude rozvoj, nebudeme potřebovat udržitelný rozvoj. Johannes Dingler, profesor na univerzitě v německé Kostnici, vychází z teze, že „...každý rozvoj má své hranice a nic jako nekonečný rozvoj neexistuje“. Podle Dinglera se veškeré zdroje zákonitě musí někdy vyčerpat, protože i příroda má své limity.⁸ „Dokud je koncepce udržitelného rozvoje založena na imperativu růstu, dříve nebo později budou limity růstu splněny. : Výroba dvouRůst nelze oddělit od konzumace přírody“⁹

⁶ SWYNGEDOUW, Erik. *Apocalypse Forever?* [online]. Manchester, 2010 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0263276409358728>. Research Article. University of Manchester.

⁷ SWYNGEDOUW, Erik. *Impossible Sustainability and the Post-political Condition* [online]. New York, 2007 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0263276409358728>. Guilford.

⁸ LIPPERT, Ingmar. *An Introduction to the Criticism on Sustainable Development* [online]. New York, 2004 [cit. 2022-04-30]. Brandenburg University of Technology.

⁹ DINGLER, Johannes. *Postmoderne und Nachhaltigkeit*. München: oekom verlag, 2003. ISBN 978-3-936581-26-3.

domů vyžaduje více zdrojů než výroba jednoho.¹⁰

Přímo v definici udržitelného rozvoje, stejně jako v podstatě problému je zmíněn předpoklad, kdy se současná generace snaží naplňovat své potřeby tak, aby tím nebyla ohrožena nastávající generace. V knize ekologa Jána Topercera ml. „Indikátory kvality života a udržitelného rozvoje“, uvádí autor, že hlavním úskalím konceptu udržitelného rozvoje je právě předpoklad, že k udržitelnosti dochází, pokud není ohroženo uspokojování potřeb budoucích generací.¹¹ Slabinou definice udržitelného rozvoje je podle autorů převážně subjektivní pohled zaměřený pouze na vnímání potřeb současné generace. S tím souhlasí ve své publikaci i pedagog z univerzity Palackého v Olomouci, Pavel Nováček, který dodává: „Do předpokládaných potřeb budoucích generací jsou pouze předepisovány potřeby současných generací bez předpokladu budoucího rozvoje a změn.“¹²

Další vlna kritiky k udržitelnému růstu se vztahuje k velice známému, dnes už možná komerčnímu, sdělení: „*Think global, act local*“ (v překladu „*Mysli globálně, jednej lokálně*“). Arturo Escobar, profesor antropologie, jež se udržitelným rozvojem dlouhodobě zabývá, rozporuje uvedené heslo.¹³ Nemůžeme chtít po každém člověku stejnou míru zodpovědnosti za ničení planety a zasazení se o udržitelný růst. Jeho kritika pramení ze sociálně-ekonomických nerovností, které stále panují. Zdůrazňuje, že jde o pohled naší euro-americké kultury, která je zabezpečená, netrápí ji nedostatek potravy, nesužuje ji válka, a má proto čas řešit světové problémy současné a budoucí generace. Nezmiňuje, že udržitelný rozvoj v méně rozvinutých částech světa není možný, naopak vyzývá k tomu, aby se západ zaměřil na záchranu právě takových míst, protože jedině tak je možné zachránit Zemi. Escobar svým způsobem vytýká udržitelnému rozvoji právě kloubení ekonomické a environmentální problematiky. Upozorňuje, že zničené životní prostředí spíše omezuje ekonomický růst než naopak, tj. že degradace přírody je negativním důsledkem ekonomického růstu.¹⁴ Escobar a další kritici tohoto pohledu na udržitelnost se často odkazují na inaugurační projev Harryho

¹⁰ LIPPERT, Ingmar. An Introduction to the Criticism on Sustainable Development [online]. New York, 2004 [cit. 2022-04-30]. Brandenburg University of Technology.

¹¹ Mederly, Peter & Topercer, Jano & Nováček, Pavel. (2004). Indikátory kvality života a udržitelného rozvoje: kvantitativní, vícerozměrný a variantní přístup.

¹² NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. 2. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011. ISBN 9788024427959.

¹³ ESCOBAR, A. Sustainability: Design for the pluriverse. *Development* 54, 137–140 (2011). <https://doi.org/10.1057/dev.2011.28>.

¹⁴ ESCOBAR, Arturo. *La Invencion del Tercer Mundo*. Venezuela: el perro y la rana, 2007. ISBN 978-980-396-776-5..

Trumana, když se v roce 1949 stal prezidentem USA. Ten ve svém projevu zmiňuje: „...nevyhovující životní podmínky a chudobu v polovině světa a zároveň staví vědecké a technické pokroky USA jako jedinečný (a jediný) prostředek ke zlepšení této neutěšené situace.“

1.1.3. Udržitelný nerůst

V návaznosti na kritiku udržitelného růstu a jako odpověď na otázky, zda je vůbec možná jeho existence, vzniklo hnutí tzv. „*udržitelného nerůstu*“ (někdy také označováno jako *hnutí za ekonomický nerůst* či *nerůstové hnutí*, dále jen jako „*nerůst*“). Za oficiální vznik hnutí se považuje rok 2008 a první nerůstová konference, která se konala v Paříži.¹⁵ Nerůstové hnutí a jeho zastánci se však objevovali již od 70. let 20. století v čele např. s Mishanem, Roegenem či jeho žákem Dalym.¹⁶ Důvodem, proč se vlna myšlenek o nerůstu dostala do popředí až v první dekádě 21. století, je ekonomická krize, kterou rok 2008 přinesl. Autoři definují nerůst jako: „*sociálně spravedlivé postupné snižování produkce a spotřeby, které zvyšuje lidskou spokojenost a zlepšuje ekologické podmínky na lokální i globální úrovni, v krátkodobém i dlouhodobém horizontuálně udržitelnou a spravedlivou redukci soci.,*“¹⁷ (případně stabilizaci) *materiálového a energetického průtoku na úrovni společnosti*Podle ¹⁸ Sneidera nerůst, na rozdíl od udržitelného rozvoje, který je konceptem založeným na umělém konsensu, neaspiruje na to, aby byl přijat jako společný cíl OSN, OECD nebo Evropské komise. Myšlenka sociálně udržitelného nerůstu se zrodila jako návrh na radikální změnu. Na druhé straně Latouche nevidí nerůst jako konečný stav.¹⁹ Stejně jako růst pro prostý růst, nedává smysl jako nerůst pro nerůst. Jeho vize je více transformační a vlna nerůstu je pouhou fází, aby mohla nastat socio-ekonomicko-ekologická rovnováha jako trvalý stav.²⁰

Samotné české slovo *nerůst* je zavádějící, stejně jako jeho anglický ekvivalent *degrowth*, žádné z těchto slov dostatečně nevystihuje podstatu hnutí. Jeho vznik i jeho autoři jsou spojováni s Francií, proto výraz, od kterého se k pochopení celkové podstaty musíme odrazit je *décroissance*. Podle Latouche výraz neznamena pouze absenci růstu či případnou stagnaci,

¹⁵ DECLARATION. 2008. First international conference on economic de-growth for ecological sustainability and social equity, Paris 18–19 April. Dostupné z: <http://events.it-sudparis.eu/degrowthconference/en/>

¹⁶ DALY, Herman E. 1980. Economics, ecology, ethics: Essays towards a steady-state economy. San Francisco: W. H. Freeman and Company. Dostupné z: http://www.uvm.edu/~jdericks/Iceland/Daly_Ends_n_Means.pdf

¹⁷ SCHNEIDER Francois, Giorgos KALLIS a Joan MARTINEZ-ALIER. Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. Journal of Cleaner Production. 2010, roč. 18, č. 6, s. 511-518. ISSN 0959-6526.

¹⁸ KALLIS, Giorgos. In defence of degrowth. Ecological Economics, 2011, roč. 70, č. 5, s. 873–880. ISSN 0921-800.

¹⁹ LATOUCHE, Serge. 2012. Malé pojednání o poklidném nerůstu. Beroun: Za tratí.

²⁰ LATOUCHE, Serge. 2012. Malé pojednání o poklidném nerůstu. Beroun: Za tratí.

jak je to v českém a anglickém jazyce, ale i opuštění růstu. Stejný problém nastává ve více jazycích. Proto Latouche navrhuje používání výrazu *a-growth*, v češtině *bez-růstu*, podobně jako si vykládáme výraz *ateismus*, tedy bezbožnost.²¹

Mírná výrazová misinterpretace je pravděpodobně důvodem pro jeho složitější pochopení ve společnosti a je tak spíše vedlejším proudem snahy o lepší budoucnost, kterou je udržitelnost. Zjednodušeně lze říct, že udržitelný nerůst má za svůj cíl dosáhnout tzv. ustáleného stavu tím, že bude využíváno pouze to, co už existuje, včetně veškeré elektroniky, například mobilních telefonů, pro jejichž výrobu je nutné těžit nerostné suroviny. A to i za předpokladu, že zpočátku bude nutné vynaložit velkou míru nerostných surovin např. do staveb solárních či větrných elektráren, protože jak je uvedeno výše, nerůst je pouhou fází přeměny.

Slovní spojení „*udržitelný nerůst*“ začalo být známé na začátku milénia díky aktivistům, kteří bojovali za lepší klimatické podmínky. V souvislosti s jejich působením došlo k obrození původní myšlenky ze 70. let minulého století, která se následně dostala i mezi akademiky. Tam ale nerůst prozatím končí, jako idealistické a možná až utopistické hnutí.

1.2. Společenská odpovědnost firem

S vývojem společnosti v posledních padesáti letech došlo k šíření koncepcí udržitelnosti i mimo aktivisty, politiky či akademiky. Trend udržitelnosti se stal předmětem debat velké části západní civilizace a bylo potřeba na něj reagovat i na obchodní úrovni, protože nemůžeme firmy separovat od společenského dění, naopak jsou jeho neoddiskutovatelnou součástí. Proto by obchodní společnosti měly nést velkou část odpovědnosti za kvalitu života a společenský růst.²² Zástupci nadnárodních korporací i menších firem si začali všimnout skutečnosti, že musí nově řešit nejen produkt, ale i to, co za ním stojí a to zejména, jaká jsou jeho společenská a etická negativa či environmentální zátěž. Začala tím doba, kdy se část populace přestala orientovat v konzumním chování podle hezkého moderního oblečení na hubených modelkách za málo peněz, ale začala hledět na pozadí výroby inzerovaného trička za 150 korun.

²¹ LATOUCHE, Serge. 2012. Malé pojednání o poklidném nerůstu. Beroun: Za tratí.

²² KUNZ, Vilém. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.

1.2.1. Definice a historie

Pojem společenská odpovědnost firem vychází z překladu anglického *corporate social responsibility*, celý název se nyní používá jen výjimečně a koncept je znám spíše jako akronym *CSR*, který se používá celosvětově. Analogicky ke kapitole o udržitelnosti, ani *CSR* nemá jednotnou a obecně platnou definici. I v tomto případě může spočívat důvod nejednotnosti v nedostatku právní závaznosti pojmu a zároveň může být důsledkem této absence vymahatelnosti. *CSR* není implementováno do žádných zákonů a může mít nekonečně mnoho podob, nemá totiž přesně stanovené hranice a u každého tak může mít jiné chápání a pojetí. I přes to se některé nadnárodní organizace snaží *CSR* uchopit a implementovat do svých dokumentů.

Jako první je nepochybně důležité zmínit definici Evropské unie: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.*“ Tu vydala Evropská komise v roce 2001 v tzv. Zelené knize. Ty jsou vydávány za účelem rozvířít debatu o aktuálních palčivých tématech a položit základy strategie pro následné implementování v rámci celé EU.²³ Předcházel ji Lisabonský summit, na kterém byla schválena *Lisabonská strategie*. Účastnické státy se zavázaly k implementaci soudržné strategie s využitím konceptu *CSR* a z Evropské unie se do 10 let měla stát nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomika světa, která zároveň bude zajišťovat udržitelný růst, více lepších pracovních míst a vyšší sociální soudržnost.²⁴ Pokračováním pro EU bylo zasedání Evropské komise v březnu 2006, kde byla vytvořena „*Evropská aliance pro sociální odpovědnost podniků*“, jejímž cílem je sdružovat evropské obchodní korporace, které se k *CSR* samy přihlásí. Tato aliance měla být vyvrcholením Fóra *CSR*, které proběhlo už dva roky před vytvořením aliance, a byla součástí finálního sdělení²⁵, které stanovovalo i její účel a podmínky. Se sdělením přišlo velké zklamání. Místo toho, aby

²³ Anon (2001) Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

²⁴ ZADRAŽILOVÁ, D. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

²⁵ KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ.: Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru. Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: Učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků, KOM(2006) 136 v konečném znění, [online], [cit. 2006-03 22], Brusel, Dostupné na: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0136_/com_com\(2006\)0136_cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0136_/com_com(2006)0136_cs.pdf)

se firmy sjednotily, společně s EU posouvaly hranice a staly se lídry na poli společenské odpovědnosti, měla sloužit aliance pouze pro *zvyšování povědomí a výměnu zkušeností*, které již byly aplikovány. Velké kritice byla Evropská komise podrobena i ze strany neziskových organizací, mimo jiné i od Amnesty International nebo International Federation for Human Rights (FIDH)²⁶. Nejen že EK neakceptovala žádné výstupy od neziskových či nevládních organizací a odborů z Fórum CSR 2004, které podle *Zelené knihy* z roku 2001 měly být implementovány, ale vytvořená aliance je téměř výhradně zaměřená na podnikatelský sektor a nezohledňuje přístup správy více zúčastněných stran (Multistakeholder approach / governance).²⁷ Po uplynutí teoretické implementace *Lisabonské strategie* v roce 2010, byla smlouva nahrazena novým dokumentem – manifestem *Enterprise 2020*. Ten stanovoval tři priority, na které se v následující dekádě zaměřit – inteligentní růst, udržitelný růst a růst podporující začlenění. S těmito kroky jsou v dokumentu zmíněny i konkrétní cíle, kterých by EU chtěla do roku 2020 dosáhnout. Mezi nimi je například 75% procentní zaměstnanost lidí mezi 20 až 64 let, pokles počtu lidí ohrožených chudobou pod 20 milionů, snížení emise skleníkových plynů o 20 %, zvýšení podílu obnovitelných zdrojů na celkové spotřebě o 20 %, zvýšení energetické účinnosti o 20 % a v neposlední řadě investice 3 % HDP Evropské unie do vědy a výzkumu. Při počítání výsledků v cílovém roce 2020 nedopadla EU zdaleka tak dobře, jak se očekávalo. Kromě snížení emisí, které klesly o 23,2 % ve srovnání s rokem 1990, to znamená, že desetiletý cíl byl překonán o 3,2 %. Blízko dosažení cíle byl podíl obnovitelných zdrojů energie na celkové spotřebě, který dosáhl pouze 18 % a chyběly mu tak 2 % ke splnění milníku. Investice do vědy a výzkumu překonaly hranici pouhých 2 % HDP a nejhůře si vedly výsledky aktivit boje proti chudobě. V roce 2020 bylo stále přibližně 34 milionů obyvatel EU na hranici chudoby. Za neúspěchy může bezesporu ekonomická krize, která tížila Evropu po roce 2010, dále zvolení Jeana-Claude Junckera do čela Evropské komise, který přesunul agendu udržitelnosti a CSR na druhou kolej, ale i zapojení EU do plnění 17 cílů udržitelného rozvoje, které OSN v roce 2015 vydala. Přístup současné předsedkyně Evropské komise Ursula von der Leyen prozatím budí dojem, že se z předchozích megalomanských strategií alespoň částečně poučila. Místo desetileté agendy přišla pouze s pětiletou strategií, v čele, které stojí tzv. *Green deal*, byť se primárně zaměřuje na ekologickou udržitelnost, environmentální politiku a boj proti klimatickým změnám. Jak je

²⁶ New EU Communication on Corporate Social Responsibility: a Missed Opportunity. INTERNATIONAL FEDERATION FOR HUMAN RIGHTS [online]. Paris, 2006 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: https://www.fidh.org/spip.php?page=article&id_article=3196

²⁷ FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C.: Když se bere společenská odpovědnost vážně. Brno: Ekologický právní servis, 2006, 66 stran, ISBN: 80-86544-08-7.

uvedeno v předchozích kapitolách, sociální odpovědnost jde s těmito cíli ruku v ruce.²⁸

Další definice CSR jsou od organizací specializovaných konkrétně na sociální odpovědnost firem. Například Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (*World Business Council for Sustainable Development*) definuje CSR jako „nepřetržitý závazek firem chovat se eticky a podílet se ekonomicky na udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“²⁹ Mezinárodní organizace *Business for Social Responsibility* zmiňuje, že CSR by mělo jít primárně od samotného řízení obchodních činností, to má uskutečnit nebo dokonce předčít komerční, právní, společenská a především etická očekávání od obchodu.³⁰ Business Leaders Forum, které bylo založeno v roce 1992 britskou královnou Alžbětou II. a má své zastoupení i v České republice, zmiňuje oproti předchozím definicím i více praktickou rovinu CSR: „V praxi to znamená, že firmy, které přijaly CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci a podporují region, ve kterém působí. Takové firmy jsou nositeli pozitivních trendů a pomáhají měnit podnikatelské prostředí jako celek, odlišují se od konkurence...“ A doplňuje již výše zmíněné, a to že společensky odpovědné činnosti firem jsou čistě dobrovolné a charakteristické tím, že jdou nad rámec povinností určených zákonem.³¹

1.2.2. Pilíře CSR

Stejně jako udržitelný rozvoj, i společenská odpovědnost firem stojí na třech pilířích, které ji podpírají. Občas se označují jako 3P – profit (zisk), people (lidé) a planet (ekologie). Jedná se vlastně o ekvivalent ekonomického, sociálního a ekologického aspektu udržitelnosti, protože trvalá udržitelnost je dlouhodobým cílem firem v rámci strategie CSR. Cílem hospodářského rozvoje firem pracujících s CSR, je zajistit možnost využívat všechny dostupné zdroje i dalším generacím. Definice a teorie pilířů jsou obdobné a tím pádem detailněji rozepsány výše v kapitole o udržitelnosti. Tato kapitola si klade za cíl více nastínit konkrétní aplikaci pilířů do firemního prostředí tak, aby byla teorie více uchopitelná a dále aplikovatelná, než je

²⁸ HOSNEDLOVÁ, Pavla. Na Strategii Evropa 2020 se tak trochu zapomnělo. Co bude dál?. EURACTIV [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/aktualne-v-eu/opinion/na-strategii-evropa-2020-se-tak-trochu-zapomnelo-co-bude-dal/>

²⁹ WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. 1998. Corporate social responsibility: Meeting changing expectations. WBCSD Publications. ISBN 2-94-0240-03-5.

³⁰ Wan-Jan, W.S. (2006), Defining corporate social responsibility. J. Publ. Aff., 6: 176-184. <https://doi.org/10.1002/pa.227>

³¹ Slovník pojmů. Business Leaders Forum [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

tomu u širokého pojetí obecné udržitelnosti.

Sociální pilíř CSR je založen na premise, že lidská práva jsou povinností, kterou je nutné dodržovat, protože je to to základní právo definované ve stovkách zákonů a dokumentů, ale nevylučuje, že k nim existují různé přístupy, které jsou více či méně etické, stejně jako k rovné příležitosti a implementace vhodných podmínek pro bezpečnost, zdraví a také rozvoj a vzdělávací možnosti zaměstnanců. Sociální pilíř se potkává s ekonomickým při komunikaci ziskového a neziskového sektoru v oblasti filantropie, grantů či jiného způsobu donátorských aktivit.

Tyto sociální činnosti můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní jsou ty, které se komunikují směrem k zaměstnancům firmy, jakožto „lidskému kapitálu“.³² Cílem je vytvořit pro zaměstnance dobré pracovní prostředí, což povede k nízké fluktuaci a zlepšení dobré pověsti firmy na trhu práce. Tyto dva body vedou zároveň k většímu zájmu potenciálních budoucích zaměstnanců nastoupit do firmy. To je velkým trendem posledních let v náborovém marketingu – profily zaměstnanců na firemních sociálních sítích, profily, které ukazují „autentičnost“ zaměstnanců, jak jsou s kolegy skvělými přáteli a jaké ve firmě pořádají teambuildingové aktivity. Díky tomu se po poměrně dlouhé době začalo dařit sociální síti LinkedIn, která má fungovat čistě na profesní fázi. Mezi konkrétní příklady vnitřního CSR patří bezesporu zjišťování zpětné vazby (a její reflexe), firemní benefity jako jsou příspěvky na sport, kulturu či zdraví, vzdělávání zaměstnanců, firemní školka nebo i flexibilní pracovní doba či práce z domova (homeoffice). Na druhou stranu mezi vnější oblast CSR je zaměřena na vnější zainteresované strany, což mohou být neziskové organizace, filantropové nebo i znevýhodněné komunity a jejich zapojování do běhu organizace – ženy samoživitelky, bývalí vězni či osoby s hendikepem. Mezi konkrétní příklady takových aktivit patří sponzoring, veřejně prospěšné práce, studentské stáže, dlouhodobé vztahy a zapojení s neziskovými organizacemi nebo i využití značek fair trade, bio nebo lokálních produktů při zajišťování cateringu. Vnitřní a vnější oblast nejsou dvě izolované nádoby, ale musí být spojeny tak, aby naplnily opravdové cíle sociální odpovědnosti.

U předchozího pilíře byl zmíněn lidský kapitál, nyní na něj navážeme finančním kapitálem, tedy konkrétně ekonomickým pilířem. Hned úvodem je nutné zmínit nejzákladnější myšlenku u ekonomické stránky CSR, pokud chceme provozovat společensky odpovědné aktivity, musíme je mít z čeho financovat, tedy být v zisku. Zároveň lze vynaložení prostředků do CSR

³² PRSKAVCOVÁ, M, et al. 2007. Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 164 s. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>. ISBN 978-80-7372-289-0.

pragmaticky chápat jako dlouhodobou investici do budoucnosti, která firmě může přinést nejen dobré jméno na trhu, díky socio-ekologickým dopadům a v návaznosti na zlepšení image i větší finanční zisky. V praxi dělí Kunz³³ ekonomické činnosti na následující:

- Způsob řízení společnosti – v tomto bodě se jedná o dodržování smluv se zaměstnanci, které jsou v souladu se zákony, ale patří sem i dodržování zásad správy a řízení firmy, které mají být zárukou svědomitého jednání a rovnováhy dozorčí rady, jednatelů, představenstva či jiné formy vedení.
- Odmítání korupce – většinou je tento bod zanesen ve vnitřním kodexu firmy.
- Transparentní organizace – tento bod souvisí i s předchozími dvěma činnostmi. V teorii, potažmo praxi, jde primárně o nastavení komunikace se stakeholdery ohledně všech CSR aktivit pomocí reportů a pravdivých informací.
- Vztahy se zákazníky – spotřebitelé vytvářejí poptávku po sociálně odpovědných produktech a zboží, protože jejich síla v nákupním rozhodování tlačí jednotlivce k vyššímu využití činností směřujících ke omezování negativních dopadů na životní prostředí, vykořisťování pracovníků či dětskou sílu.
- Vztahy s akcionáři a vlastníky – jak je uvedeno výše, primárním předpokladem pro konání sociálně odpovědných věcí je nutné mít zajištěné potřebné finanční prostředky. S tím souvisí uspokojení akcionářů a vlastníků firmy, kteří se musí shodnout na vložení zisku na dobročinné účely.
- Ochrana duševního vlastnictví
- Respektování pravidel čestného konkurenčního boje
- Vazby s dodavateli – kdy se jich ptáme a reflektujeme zpětnou vazbu, jako je evidování a řešení problémů, včasné platby či přímo zapojení dodavatelů do CSR aktivit

V neposlední řadě patří do výčtu činností i marketing, konkrétními aktivitami může být transparentní vytváření produktu včetně všech informací o použitých materiálech a surovinách, využití propagaci firmy v rámci komunikace dobročinných sbírek či nadací, ale primárně musí jít o dodržování reklamní etiky, např. Etického kodexu reklamy, který vydala Rada pro reklamu.

Poslední, environmentální pilíř se v posledních desetiletích dostává do popředí stejně jako je tomu u pilíře udržitelnosti. Společnosti přistupují k tomuto pilíři primárně ze tří důvodů. Jsou jimi dlouhodobá úspora nákladů, externí vlivy (např. zadání státní zakázky zvýhodňující

³³ KUNZ, V., 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-3983.

environmentálně výhodnější řešení), ale i vnitřní přesvědčení. Posledně uvedený aspekt přichází většinou od vedení společnosti, které si uvědomuje dopady na životní prostředí a aktuální vývoj situace. Protože každá organizace může mít rozdílný přístup k vnímání životního prostředí, Remtová³⁴ vymezuje aspoň tři obecné hlavní proudy:

- Pasivní přístup, kdy organizace aplikuje jen minimální legislativní požadavky vyplývající ze zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí a souvisejících právních předpisů.
- Aktivní přístup, kdy organizace aplikuje nové trendy z oblasti ochrany životního prostředí a prevence před jeho znečištěním, které ještě nejsou ukotvené v žádném legislativním rámci, ovšem jen ty, které jsou již prověřené jinými společnostmi.
- Proaktivní přístup, kdy se organizace nebojí implementace nových trendů a sama společnost se snaží vytvářet nové nástroje a obecně má velmi silný vztah k ochraně životního prostředí.

Environmentální odpovědnost by se měla týkat opravdu každého odvětví. Činnost veřejné správy, obchodních společností či neziskových organizací, stejně jako činnost každého jednotlivce, by měla být vždy realizována s ohledem na životní prostředí, a to i v základních aspektech, jakým je například snižování spotřeby energií, vody či odpadů. Na rozdíl od předchozích dvou pilířů, ten environmentální může být pomocí produktu se spotřebitelem po celou dobu i po skončení užívání. Nejde jen o to, že byl např. jogurt vyroben v ekologickém zemědělství a že se při výrobě ušetřila energie, ale i o obalový materiál, který může být kompostovatelný, nebo přinejmenším recyklovatelný. Mezi příklady konkrétní příklady dopadu aplikace zásad environmentálního pilíře může patřit např. logistika dopravy, využití energie z obnovitelných zdrojů, geografickou vzdálenost dodavatelů či dosažení certifikace uznávanými neziskovými organizacemi.³⁵

1.3. Greenwashing

V předchozích kapitolách jsme byla definována udržitelnost, jaké jsou její klady, zápory a jak i firmy mohou být odpovědné. Tato kapitola navazuje na tyto trendy tím, jak se dá udržitelnost a ekologie využít k reklamě, ale ne k obecnému dobru, nebo se za ní dají schovat

³⁴ REMTOVÁ, K., 2006. Strategie podniku v péči o životní prostředí: Dobrovolné nástroje. 1. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1086-3.

³⁵ PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., 2008. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

jiné problémy společnosti. Vychází z tzv. *zeleného marketingu*, který je definován jako: *“snaha docílit toho, aby zelené aktivity vypadaly normálně a nikoli, aby normální aktivity vypadaly zeleně, jak je tomu u greenwashingu“*, a je mu pravým opakem. Vzhledem k tomu, že podle průzkumu veřejnosti, který si nechal zpracovat Český rozhlas a agentury PAQ Research a CVVM, více než 90% obyvatel České republiky uvedlo, že se domnívá, že problém životního prostředí je důležitý a měl by se řešit³⁶, není se čemu divit, že na to společnosti musely marketingově reagovat. Zelené řešení jde většinou ruku v ruce s vyšší cenou produktů, za kterou je kupodivu více jak polovina společnosti ochotna zaplatit, tedy v případě, pokud věří, že je výrobek ekologický a firma zodpovědná.³⁷ Jsou ale všechny „zelené“ výrobky opravdu ekologické?

Websterův slovník definuje greenwashing jako: *„praxe propagace programů šetrných k životnímu prostředí s cílem odvrátit pozornost od ekologicky nepříznivých nebo méně atraktivních aktivit organizace“*.³⁸ a Oxfordský slovník definoval v roce 1999 greenwashing jako: *„Dezinformace šířené organizací tak, aby prezentovaly environmentálně odpovědný obraz veřejnosti; veřejný obraz environmentální odpovědnosti propagovaný organizací nebo pro organizaci atd., ale vnímaný jako nepodložený nebo záměrně zavádějící“*³⁹

S příchodem nového tisíciletí přišla velká debata o udržitelnosti a ekologii, právě díky tomu se spustila velká vlna i greenwashingu a byla nutná reakce. Tu spustila americká firma TerraChoice (dnes součástí UL⁴⁰), která se dlouhodobě zabývá marketingem „zelených“ témat, a společně s certifikací EcoLogo, vytvořila studii nazvanou *„Sedm hříchů“*. Ta měla za cíl být nástrojem, který by sloužil jako ukazatel greenwashingových způsobů a mohl od nich odrazovat jak firmy, tak i spotřebitele. Byť je tato studie z roku 2007, pravděpodobně dosud nebyla překonána a je stále nejcitovanější metrikou oblasti.⁴¹

³⁶ Rozdělení klimatem: Češi se nejvíc bojí sucha a migrace. Stále ale doufají, že jim se změny vyhnou. IROZHLAS [online]. Praha: Český rozhlas, 2021, 15. 5. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/zmena-klimatu-sucho-migrace-vyzkum-rozdeleni-svobodou-datova-zurnalistika-cesky_2105120534_nkr

³⁷ DE FREITAS NETTO, S.V., SOBRAL, M.F.F., RIBEIRO, A.R.B. et al., 2020. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. Environmental Sciences Europe [online]. 2020, 32(1) [cit. 2022-02-28]. ISSN 2190-4707. Dostupné z: doi:10.1186/s12302-020-0300-3

³⁸ MERRIAM-WEBSTER: America's most-trusted online dictionary (2018) <https://www.merriam-webster.com>.

³⁹ Greenwashing, © 2021. In: Oxford learners dictionaries [online]. Oxford University Press, [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/greenwash>

⁴⁰ UL LLC je nezávislá certifikační organizace zabývající se zkoušením a certifikací bezpečnosti produktů a služeb.

⁴¹ DAHL, Richard. Green Washing: Do You Know What You're Buying?. Environ Health Perspect [online]. 2010, 246-252 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: doi:10.1289/ehp.118-a246

1. Hřích skrytého prospěchu

Tvrzení naznačující, že produkt je zelený na základě úzkého souboru atributů bez ohledu na další důležité environmentální problémy. Například papír není nutně z hlediska životního prostředí výhodnější, protože pochází z lesů vytěžených udržitelným způsobem. Stejně důležité mohou být i další důležité environmentální problémy v procesu výroby papíru, jako jsou emise skleníkových plynů nebo použití chlóru při bělení.

2. Hřích žádného důkazu

Ekologické tvrzení, které není podloženo snadno dostupnými podpůrnými informacemi nebo spolehlivou certifikací třetí strany. Běžnými příklady jsou ubrousky na obličej nebo toaletní ubrousky, které uvádějí různá procenta obsahu recyklovaného spotřebitelem, aniž by poskytly jakýkoliv důkaz.

3. Hřích vágnosti

Tvrzení, které je tak špatně definované nebo široké, že jeho skutečný význam spotřebitel pravděpodobně nepochopí. All-natural je příkladem. Arsen, uran, rtuť a formaldehyd jsou přirozeně se vyskytující a jedovaté. Všechno přírodní nemusí být nutně „zelené“.

4. Hřích irelevance

Ekologické tvrzení, které může být pravdivé, ale pro spotřebitele, kteří hledají ekologicky výhodnější produkty, je nedůležité nebo neúčinné. Běžným příkladem je bezfreon, protože se jedná o časté tvrzení navzdory skutečnosti, že CFC (Chlor-fluorované uhlovodíky) jsou podle Montrealského protokolu zakázány.

5. Hřích menšího zla

Tvrzení, které může být pravdivé v rámci kategorie produktů, ale které může odvést pozornost spotřebitele od větších dopadů kategorie jako celku na životní prostředí. Příkladem tohoto hříchu mohou být organické cigarety nebo úsporná sportovně-užitková vozidla.

6. Hřích nepravdivého tvrzení

Environmentální tvrzení, která jsou zjevně nepravdivá. Například tvrzení, že diesellové auto nevypouští do ovzduší nulové emise oxidu uhličitého.

7. Hřích falešných nálepek

Produkt, který prostřednictvím slov nebo obrázků budí dojem certifikací a ocenění, pokud taková podpora neexistuje; jinými slovy falešné označení. Tento bod byl přidán až o 2

roky později, jelikož se ukázal býti tak stěžejním, aby si zasloužil vlastní kategorii.⁴²⁴³

Jak jsem již zmínila dříve, tato teorie sedmi hříchů nebyla patrně do této doby překonána, nicméně byla neoficiálně rozšířena na základě výzkumu, který vedla komunikační agentura Futerra Sustainability Communications. Ta dala dohromady tzv. *The Greenwash Guide*, který v podstatě vychází ze zmíněných sedmi hříchů a doplňuje je o body, kterými jsou:

1. *Zelený produkt vs. Špinavá společnost*

Schovávat za jeden ekologický produkt všechno ostatní, co společnost páchá, např. mít „ekologickou“ kolekci oblečení z přírodních materiálů a bio bavlny, která je stejně ušita lidmi na hranici chudoby v zemích třetího světa a pálit ročně tisíce tun neprodaného oblečení.

2. *Sugestivní obrázky*

Zelené obrázky, které naznačují (neoprávněný) zelený dopad (např. výkvěty z výfuku auta)

3. *Odborná terminologie*

Prohlašovat a zdůrazňovat tvrzení, která vypadají odborně a erudovaně, i když jim cílová skupina pravděpodobně nebude rozumět a nebude si je umět ověřit.

4. *Třídní premiant*

Prohlašování, že jste o něco zelenější než ostatní nebo nejzelenější ve stejném segmentu, i když vaše konkurence je eticky a ekologicky opravdu špatná.⁴⁴

Všech 11 předchozích bodů můžeme vidět v každodenní propagaci u mnoha velkých i malých firem, ať se jedná o módní značku, kosmetiku či technické odvětví. Stejně jako v předchozích kapitolách, i zde narážíme na legislativní stránku problému. Greenwashing není právně ukotven, a tudíž mu právně nelze ani zabránit, ani za něj trestat.

Výjimkou jsou např. ustanovení § 2977 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník o klamavé

⁴² Sins of Greenwashing. UL [online]. Northbrook: UL, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

⁴³ DE FREITAS NETTO, S.V., SOBRAL, M.F.F., RIBEIRO, A.R.B. et al., 2020. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe* [online]. 2020, 32(1) [cit. 2022-02-28]. ISSN 2190-4707. Dostupné z: doi:10.1186/s12302-020-0300-3

⁴⁴ Horiuchi R, et al. *Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide*. San Francisco, CA: BSR. 2009. Accessed 1 February 2013. Dostupné z: http://www.bsr.org/reports/Understanding_Preventing_Greenwash.pdf

reklamě⁴⁵ či ustanovení §5 a §18b zákona č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, podle kterých se: „*Obchodní praktika považuje za klamavou, pokud obsahuje věcně nesprávnou informaci a je tedy nepravdivá, což vede nebo může vést spotřebitele k rozhodnutí ohledně koupě, které by jinak neučinil.*“⁴⁶ a „*Neoprávněné používání ekoznačky se zakazuje.*“ V ⁴⁷ jurisdikci Evropské unie se EU snaží podchytit problematiku v rámci tzv. „Green deal“ neboli Zelené dohody Evropské komise, která uvádí jako svůj cíl transformaci EU na spravedlivou a prosperující společnost s moderní a konkurenceschopnou ekonomikou efektivně využívající zdroje, která v roce 2050 nebude produkovat žádné emise skleníkových plynů a ve které bude hospodářský růst oddělen od využívání zdrojů. S tím i věrohodné a lehce dohledatelné informace pro spotřebitele, kteří budou moci sami předcházet nekalým praktikám firem.⁴⁸ Měli by sami spotřebitelé začít dohlížet na greenwashingové znaky a ohradit se proti tomuto chování? Existují tedy vůbec společnosti, které na sebe nedokážou uplatnit ani jeden ze zmíněných hříchů, i přesto že původní úmysl neměl s greenwashingem nic společného?

1.4. Strategické řízení firmy

Vzhledem k faktu, že praktická část této práce se má zabývat případovou studií podniku Myslíš?, je důležité nastínit teoretický základ strategického řízení podniku, konkrétně vybrané analýzy, které budou v praktické části aplikovány do praxe.

Cílem vytvoření strategie firmy je zajištění dlouhodobého úspěchu firmy, aby byla připravená na nadcházející období a případné hrozby. Snaží se tak předejít krátkozrakému nahlížení na dočasný úspěch. Podle Horákové by strategický plán měl sloužit jako návrh toho, jak, za aktuálních podmínek, co nejlépe dosáhnout vytyčeného cíle.⁴⁹ Tvorby strategie by se neměl vyhnout žádný podnik, např. Myslíš? tvorbu strategie v začátcích nemělo a pravděpodobně je to jeden z faktorů, které mohou za jeho problémy v současnosti.

Tvorbu strategie ve společnosti má většinou na starosti vrcholový management, vzhledem

⁴⁵ ČESKO. § 2977 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 1. 7. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p2977-1>

⁴⁶ ČESKO. § 5 odst. 1 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele - znění od 1. 7. 2020. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634#p5-1>

⁴⁷ ČESKO. § 18b odst. 1 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele - znění od 1. 7. 2020. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634#p18b-1>

⁴⁸ Zelená dohoda, 2019. In: Evropská komise. [online] Brusel, 2019. [cit. 2022-03-16] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=EN>

⁴⁹ Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. 2. přeprac. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing.

k tomu, že se jedná o nejdůležitější kroky v rámci řízení podniku, ovlivňují jeho celkový chod a budoucí vývoj. Tvoří ji pomocí činností, které se komplexně nazývají strategickým řídicím procesem. Práce managementu u tvorby strategie ale zdaleka nekončí. V průběhu implementace pak musí plán průběžně kontrolovat, upravovat, dbát na to, zda stále směřuje k firemním cílům a je v souladu s posláním společnosti, ale zároveň musí brát v potaz i finanční stránku, dostupné finanční prostředky i aktuální situaci.⁵⁰

Proces tvorby strategie lze rozdělit do tří primárních stádií – situační analýza, konkrétní formulace strategie a její následná implementace. Následující kapitoly se na jednotlivá stadia podívají detailněji. Někteří autoři uvádějí i čtvrtý krok strategie, kterým je evaluace, díky které dostaneme zpětnou vazbu a můžeme se z ní poučit při tvorbě další strategie. Strategie by pak nebyla chápána jako lineární, jak je uvedeno ve výše zmíněných třech krocích, ale jako cyklický nikdy nekončící proces. Nutno zmínit, že evaluace a kontrola dílčích kroků by měla být zajištěna průběžně.

1.4.1.Strategická situační analýza

Prvním a možná tím nejdůležitějším krokem při tvorbě strategie je strategická situační analýza, tedy analýza současného stavu společnosti. Dělí se především na vnitropodnikové a vnější hodnocení faktorů, závěrem i analýzou cílů. Všechny tyto dílčí analýzy jsou popsány níže a aplikovány v praktické části. Cílem je především najít a vyhodnotit aspekty, které jsou důležité pro tvorbu strategie samotné a budoucnost podniku.

Komplexní a kvalitní analýza je často podceňovaným krokem, a proto tento opomíjený krok bývá častým důvodem selhání strategie.⁵¹ Analytická fáze je součástí tzv. plánovací etapy v rámci strategického marketingového procesu. Strategickou analýzu je vhodné provést jako jeden z prvních kroků, protože získané informace mohou mít zásadní vliv na prvky strategického řízení. Závěry strategické analýzy nám musí odpovědět na dvě hlavní otázky – kde se aktuálně nacházíme a kam chceme směřovat.⁵²

1.4.1.1.Analýza vnějšího prostředí firmy

Stejně jako fyzikální či chemické experimenty a teorie fungují jinak ve vakuu a jinak v opravdovém a odlišném prostředí, stejně tak firma bude „na papíře“ a v plánech fungovat

⁵⁰ Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing: strategie a trendy (2., rozš. vyd). Grada.

⁵¹ KELLER, K. L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481

⁵² Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing: strategie a trendy (2., rozš. vyd). Grada.

jinak než v reálném světě, kde ji ovlivňuje velké množství proměnlivých faktorů, se kterými musí management počítat. Především v dnešním globalizovaném světě, kde se situace mění každou minutou, je potřeba situaci a její působení na náš podnik dobře znát, ať na každou změnu můžeme vhodně a efektivně reagovat.

Pro analýzu vnějšího prostředí firmy se nejčastěji využívá tzv. PEST analýza, která se poslední dobou rozšiřuje o další dvě písmena, PESTLE. Každé písmeno této zkratky označuje jeden aspekt vnějšího působení – politické, ekonomické, sociokulturní (sociální), technologické, legislativní a ekologické faktory. Tyto jednotlivé aspekty nebo síly, jsou ty, které nemůžeme, jakkoliv ovlivnit, ale zároveň ony silně ovlivňují nás a my na základě této analýzy prostředí musíme být schopni reflektovat do naší strategie. Mezi tyto vnější faktory může patřit např. náboženství státu, ekologické katastrofy, technologický vývoj, inflace nebo válka na Ukrajině.

1.4.1.2. Analýza vnitropodnikového prostředí

K vnitřní situaci podniku se vztahují silné a slabé stránky firmy a její hodnotový řetězec, tedy konkrétně hrozby a příležitosti. Identifikace těchto faktorů může významně pomoci v určení budoucího směřování podniku, a to soustředěním se na silné stránky a zapracováním na slabých stránkách.⁵³

Nejčastěji používána analýza tohoto typu se nazývá SWOT. Jedná se o analýzu, která kombinuje jak vnitropodnikovou analýzu pomocí zhodnocení silných a slabých stránek, tak analýzu vnějších vlivů pomocí zhodnocení příležitostí a hrozeb.

1.4.1.3. Analýza cílů

V rámci této poslední analýzy jde především o stanovení mise a vize firmy. Jejich definice pomáhá ulehčit vnímání společnosti, identifikaci společnosti v rámci vnitřních i vnějších stakeholderů a prioritizace cílů. Mise a vize jsou často zaměňovány, rozdíly jsou však jednoduché.

Mise je posláním podniku. Představuje obsáhlý soubor cílů, které obsahují konkurenční výhodu, obecný smysl podniku a účel samotného podnikání. Přičemž primární misí jakéhokoliv podniku by mělo být uspokojení zákazníků, rozšířeně všech stakeholderů.

Na druhou stranu vize je obraz budoucnosti, ke které chceme směřovat. V průběhu se může měnit na základě dalších analýz a udávají aktuální směřování firmy, kdežto naše mise, posláním

⁵³ Horáková, H. Strategický marketing. 2. přeprac. rozš. vyd. Praha: 2003, Grada Publishing

by mělo zůstat neměnné.

1.4.2. Formulace strategie

Poté, co jsme zanalyzovali aktuální předpoklady, potažmo předpoklady pro budoucí situaci, dostáváme k tomu, že své poznatky musíme formulovat do co možná nejvhodnější strategie. V této fázi tedy musíme vědět, jaký je náš cíl, a zároveň si definovat i předpokládané kroky, které k tomuto cíli povedou.

Rovněž je dobré nestanovit si pouze jeden cíl, ale zapracovat do plánu i drobnější cíle, milníky, které nám mohou sloužit jako ukazatel toho, že se implementace strategie daří, a zároveň, především pokud plánujeme dlouhodobou strategii, je toto rozkouskování na určité milníky pro nás jednodušeji představitelné, a naše cíle tak mohou být skutečnější. Cíl i milníky by měly splňovat několik kritérií, pro které se často používá metoda SMART nebo v poslední době rozšířená forma SMARTER. Tento akronym definuje, že by cíl měl být jednoduchý, měřitelný, akceptovatelný, reálný, časově ohraničený, etický a znovu hodnotitelný, tedy je možné ho replikovat a znovu ho zhodnotit.

Protože nikdy nemůžeme znát přesný vývoj vnitřních a vnějších faktorů a nemůžeme je ovlivnit, musíme si připravit i alternativní scénáře. Jejich příprava v tomto kroku je důležitá, aby v momentě, kdy nastane situace, ve které nebudeme moci pokračovat podle původního plánu, jsme rychle a jednoduše mohli změnit svou strategii. Tyto alternativní scénáře by neměly být kompletně odlišné od našeho původního plánu, měly by stále směřovat k našemu cíli a poslání.⁵⁴

1.4.3. Implementace strategie

Posledním krokem, pokud nepočítáme výslednou evaluaci, je v rámci tvorby strategie její implementace. V tento moment se snažíme převést naše plány, scénáře, analýzy a cíle do praxe. Mimo to musí být nejen vedení společnosti, ale i zaměstnanci a všichni, kdo se budou podílet na implementaci strategie, s ní srozuměni, aby práce byla odváděna efektivně. Tím se zvýší předpoklad k úspěšnému naplnění stanovených cílů.⁵⁵

⁵⁴ Horáková, H. Strategický marketing. 2. přeprac. rozš. vyd. Praha: 2003, Grada Publishing

⁵⁵ KELLER, K. L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481

1.5. Aktuální situace světa (klimatická krize, environmentální žal...)

Po analýze předchozích kapitol, nelze než dojít k závěru, že nyní žijeme ve světě nějaké environmentální krize a že z našeho západního pohledu máme především dvě možnosti. První z nich je naprostá rezignace. Můžeme si říkat, že se něco děje a nic s tím nedělat, protože už to nemá smysl a my to nespasíme, nebo problém ignorovat. Druhá z možností je aktivně se zajímat o problémy a snažit se aspoň nějak pomoci, byť jen na úrovni své osoby. Cílem této práce není hodnotit, co je správné či špatné, ale přiblížit problematiku a jak s ní pracovat. Právě proto je důležitá i tato následující kapitola, proč jsme se ocitli v bodě, že se z udržitelnosti a životního prostředí stalo téma, které definuje 21. století.

1.5.1.Environmentální krize

Stejně jako je udržitelnost dělena na společenskou, environmentální a ekonomickou, je třeba stejným způsobem dělit i krizi, ve které se dnešní moderní svět nachází. Vzhledem k povaze celé diplomové práce a nejzávažnějšímu ohrožení pro planetu Zemi, uvedeme do kontextu nejdříve krizi environmentální. Ačkoli životní prostředí člověk ovlivňoval od nepaměti, i když vědomě přibližně od zemědělské revoluce kolem 12. století, počátek krize můžeme sledovat s rozvojem průmyslové revoluce. V souvislosti s ní se začal svět více globalizovat a bylo třeba čelit problémům, které do té doby byly pouze lokálního rázu. Typickým zástupcem je například znečištění jezer a smog ve velkých městech. Podle autorů je právě ona globálnost to, co je rozdílné oproti předchozím krizím životního prostředí, navíc doplněna o další aspekt v podobě nejisté budoucnosti. Stále existuje možnost vyhnout se fatálním dopadům krize na svět a společnost, ale pouze pokud se o to právě společnost bude chtít zasadit.⁵⁶ Mezi konkrétní globální problémy, které je potřeba v blízké budoucnosti vyřešit, jsou podle Damohorského zejména změna klimatu (globální oteplování), masivní vymírání rostlinných a živočišných druhů, degradace půdy a kyselá depozice.⁵⁷ Žádný environmentální problém, který se v naší postmoderní době udál, ještě nebyl vyřešen, leč jeden byl aspoň stabilizován, a to je zmenšování ozonové vrstvy.

⁵⁶ BLACKSTONE, William, T. (ed.). 1974. Philosophy & Environmental Crisis. Atény: Univerity of Georgia Press.
In: Kolářský, Rudolf. 2011. Filosofický význam současné ekologické krize. Praha: Filosofia.

⁵⁷ DAMOHORSKÝ M. a kol. Právo životního prostředí. 3. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010.

Stalo se tak díky přijetí Montrealského protokolu z roku 1985, který zamezuje vypouštění škodlivých uhlovodíků, tzv. freonů, do atmosféry.⁵⁸ Další odlišností oproti předchozím krizím je fakt, že vzhledem k lidskému působení ve druhé polovině 20. století až po současnost, nebude krize problémem jen budoucí generace, ale stává se problémem i aktuální doby. Na tom se na mezinárodním panelu pro změnu klimatu shodli odborníci napříč pracovními skupinami, a prohlašují, že z 95 % neblaze ovlivňuje právě člověk působení na globální oteplování.⁵⁹

1.5.2.Environmentální žal

Na krizi životního prostředí navázala poměrně nová a zatím nepříliš prozkoumaná psychologická reakce environmentálního žalu (také ekologická úzkost). Vědci ho definují jako „žal ve vztahu k zažitým nebo očekávaným ekologickým ztrátám, které zahrnují ztrátu druhů, ekosystémů a významné krajiny, v důsledku akutních nebo chronických změn životního prostředí“⁶⁰ nebo „úzkostlivou reakci pramenící ze ztráty ekosystémů přírodními a člověkem způsobenými událostmi.“⁶¹ Žal je environmentálně prozatímních studií se lze domnívat, že⁶¹ lze z psychologického pohledu přirovnat ke smrti, tedy aspoň dle teorie pěti fází smutku.⁶² A může tak vést až k rezignaci na budoucnost a život. V důsledku je vztek na lidstvo a pocíťovaná bezmoc, jeden z častých důvodů, proč se stále více párů rozhoduje nemít děti. Ať už to berou jako další příťaž pro planetu či strach z toho, do jakého světa dítě přivedou.⁶³ Projevuje se primárně mezi vědci, tedy odborníky, pro které je otázka životního prostředí a návaznosti na budoucnost každodenní realitou, ale primárně zasahuje mladé lidi – mileniály a zástupce generace Z. Tyto generace vyrůstají v době relativního míru, a proto je nutné řešit

⁵⁸ Handbook for the Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer. United Nations Environment Programme: Ozone Secretariat [online]. UN, 2004, 2006 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20080703062032/http://ozone.unep.org/Publications/MP_Handbook/Section_1.1_The_Montreal_Protocol/

⁵⁹ IPCC. 2014c. Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel and J.C. Minx (eds.)]. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

⁶⁰ CONROY, Gemma. 'Ecological grief' grips scientists witnessing Great Barrier Reef's decline. *Nature*. 2019-09-13, roč. 573, s. 318–319. Dostupné online [cit. 2022-04-19]. DOI 10.1038/d41586-019-02656-8

⁶¹ ROSENFELD, Jordan. "Facing Down "Environmental Grief"". *Scientific American*. 2016-07-21. Citováno: 2022-04-25. Dostupné online: <https://www.scientificamerican.com/article/facing-down-environmental-grief/>

⁶² CUNSOLO, Ashlee; ELLIS, Neville R. Ecological grief as a mental health response to climate change-related loss. *Nature Climate Change*, roč. 8, čís. 4, s. 275–281. Dostupné z: <https://www.nature.com/articles/s41558-018-0092-2>

⁶³ HRDLIČKOVÁ, Lucie. Environmentální žal se podobá obavám ze smrti. Lidé se kvůli strachu z budoucnosti vzdávají i děti - Seznam Zprávy. www.seznamzpravy.cz [online]. 2019-06-30 [cit. 2022-03-04]. Dostupné online.

jiné problémy, které předchozí generace neřešili na úkor např. vlastní bezpečnosti. I proto se tento typ strachu u mladých lidí přirovnává ke strachu z jaderných zbraní v dobách studené války. Velkou výhodou environmentálního žalu je myšlenka, že každý z nás může přispět k záchraně světa a přesně tak by se klimatická témata měla komunikovat i dětem, aby nezpůsobovala další traumata.⁶⁴

1.5.3. Společenská krize

S průmyslovou revolucí nepřichází jen environmentální krize, ale i krize sociální, která posiluje s první i druhou světovou válkou, rozpadem mocností a rozvojem demokracie a liberálních států na evropském kontinentě. Tyto společenské výzvy vyústily v čím dál více rozevírané sociální nůžky začátkem druhé poloviny 20. století, ve východní Evropě až po pádu „železné opony“. S těmito historickými kroky souvisí i rozvoj individualizace a konzumního způsobu života a tudíž společností, který zmíněné nůžky podporuje. „*Konzumní společnost vyznává jako nejvyšší kulturní hodnotu konzum materiálních statků, který je i parametrem úspěchu. Svoboda konzumovat je v konzumní společnosti primárním druhem svobody a spotřeba zboží se v ní mění v účel sám o sobě. Zároveň v takové společnosti dochází k paradoxu, kdy je růst konzumu udržován bez ohledu na meze udržitelnosti systému.*“⁶⁵ Sociální a částečně i ekonomickou, sociální mentzala protnout enviro Tato citace doká ⁶⁵ krizi za pomoci (ne)udržitelného růstu. Právě kvůli tomuto paradoxu je společnost v krizi, která je silně spjata s krizí environmentální. Podle Lipovetskeho již není termín konzumní společnost dostačující pro vývoj přibližně od 70. let 20. století. Tuto dobu nazývá jako hyperkonzumní. V eseji *Paradoxní štěstí*, vysvětluje, že kromě neustálé stimulace potřeby a růstu, se do společnosti přidává komercializace životního stylu a zážitků. A dodává, že čím více se společnost snaží dosáhnout štěstí, tím více v ní narůstá frustrace či společenský a osobní neklid, kde nachází právě ten paradox štěstí. Autor už v roce 2007 trefně poukázal na to, jak společnost vypadá i nyní v době sociálních sítí jako je Facebook či Instagram, díky kterým onen *paradox štěstí* vnímáme každý den. Činnost CSR lze v kontextu hyperkonzumu vnímat jako filtr, který usnadňuje spotřebiteli navigaci na trhu tím, že poukazuje na nedodržování, resp. dodržování určitých hodnot. Více v kapitole 1.2.

⁶⁴ VOŠTOVÁ, Zdeňka. *Pět stádií klimatického žalu* [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z <https://www.vostova.cz/pet-stadii-klimatickeho-zalu/>.

⁶⁵ ADAMOVÁ, M. *Environmentální krize jako krize lidství? Obětování přírody v kontextu mimetické teorie kultury Reného Girarda*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2021. 89 s. Bakalářská práce.

1.5.4. Ekonomická krize

Vše uvedené v předchozích dvou kapitolách se více či méně prolíná navzájem a stejně tak všechno ovlivňuje ekonomiku světa, protože veškeré světové krize šly vždy ruku v ruce s krizí hospodářskou. Typickým příkladem je krize ve 20. letech minulého století ovlivněná koncem 1. světové války. Pro uvedení do problematiky bude tato kapitola zaměřena pouze na 21. století, kde se do této doby odehrály či odehrávají 3 velké hospodářské krize. První z nich se udála v roce 2008, kdy došlo k největšímu propadu na burze od zmíněných 20. let minulého století. Důvod pramení v zákonitostech konzumní společnosti, která očekává dobré vyhlídky, zaměřuje se pouze na cíl (např. koupí domu), ale už nebere v potaz možný vývoj trhu či společnosti během doby splácení. V podstatě je očekáván neustálý růst bez toho, aniž by se počítalo s tím, že tento růst musí někdy zvolnit či se úplně zastavit, což se v roce 2008 stalo, byť jen na chvíli. Paradoxem je, že k řešení této krize je zapotřebí znovu nastartovat hospodářský růst.⁶⁶ Je důležité si uvědomit, že dnešní svět operuje s fiktivními penězi, které často, i kvůli dluhům, které definují tuto krizi a její neustálé pokračování až do současnosti, reálně neexistují. Ekonomika spočívá v převádění fiktivních čísel v digitálním prostoru. Nováček k tomu dodává: „*Na konci 20. století světovým peněžním trhem každý den proteklo 1800 miliard dolarů. O dvacet let dříve to bylo pouhých 18 miliard dolarů. 8 z 10 finančních transakcí je nyní pouze spekulativních.*“⁶⁷

Jako konec této krize se zpravidla uvádí rok 2015, ovšem i to je spekulativní a dá se říct, že se s námi krize částečně stále táhne. V roce 2020 se k ní přidala tzv. *Koronavirová recese*, která souvisí s globální pandemií onemocnění COVID-19. Ta se rovněž dotýká krize aktuálního světa. Hlavním důvodem úpadku byly zásahy do chodů firem a státních ekonomik – plošné zavírání obchodů, služeb, státních institucí i hranic – ze strany států, které tím chtěli zamezit dalšímu šíření nemoci. V průběhu posledních dvou let čelí mnoho zemí, a tím pádem i jejich obyvatel, finanční tísní. Například německé ekonomické ztráty jsou vyčíslené na cca. 8 bilionů korun, tedy téměř 10 % celkového HDP země.⁶⁸ Česká republika čelí nejvyšší inflaci od založení samostatného státu a podle předpovědí ekonomů se do konce roku může vyšplhat

⁶⁶ FRAŇKOVÁ, Eva; JOHANISOVÁ Naďa. 2013. Udržitelný nerůst: Nový zastřešující koncept v environmentální argumentaci? Sociální studia: Katedra sociologie FSS MU. Roč. 10, č. 1, str. 13–34. Dostupné z: <http://socstudia.fss.muni.cz/sites/default/files/Fra%C5%88kov%C3%A1,Johanisov%C3%A1.pdf>

⁶⁷ NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. 2. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011. ISBN 9788024427959.

⁶⁸ Koronavirus způsobil Německu ekonomické ztráty osm bilionů korun. To je deset procent HDP. IROZHLAS [online]. Český rozhlas, 2022, 17. 2. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-nemecko-ekonomika-hdp_2202170941_pj.

až na 14 %.⁶⁹ V tomto kontextu nelze nezmínit ani ostatní dopady krize, jakými jsou psychické problémy pramenící z izolace a osamělosti, neustálý strach z nemoci a jejich následků pro jednotlivce či jeho bezprostřední okolí, nebo myšlenky na dobu po pandemii. Za výše uvedené období došlo k trojnásobnému zvýšení depresí a riziku spáchání sebevražd, přibyl dvojnásobek úzkostných stavů a obecný výskyt duševních poruch se zvýšil z 20 % na 30 %.⁷⁰

Když už to ve světě vypadalo, že těžké časy pandemie způsobené onemocněním COVID-19 pomalu ustupují a život se vrací do doby před rokem 2020, začala dne 24. února 2022 invaze vojsk Ruské federace na Ukrajinu.⁷¹ Tím začala nová socio-ekonomická krize. Invaze vyvolala vlnu reakcí ze strany západního světa, primárně Evropy. Ihned po začátku invaze se propadl rubl o 30 %⁷² a 7. března už byl kurz rublu na svém historickém minimu – 140 rublu za jeden americký dolar. Mnoho států a společností, včetně provozovatelů bankovních karet Visa a Mastercard, vyhlásilo Rusku sankce a k dnešnímu dni⁷³ počet zainteresovaných společností stále roste.⁷⁴ V důsledku války a sankcí se očekávají další a tvrdší dopady pro evropskou společnost v kontextu omezení přísunu ropy a plynu z Ruska, což znamená vyšší cenu pohonných hmot a v návaznosti na to i leckterých služeb. Dalším aspektem, který je třeba vzít v potaz, jsou následky spojené se začínající válkou a válečnými uprchlíky nebo bankrotem celé Ruské federace.⁷⁵

⁶⁹ Růst českého HDP může na konci roku klesnout k nule, uvedl šéf České národní banky Rusnok. IROZHLAS [online]. Český rozhlas, 2022, 20. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/cesko-rust-hdp-rusnok_2203201348_cen_n

⁷⁰ Dopady krize způsobené koronavirem SARS-CoV-2 a duševního zdraví populace ČR – zpráva pracovní skupiny Rady vlády pro duševní zdraví. Ministerstvo Zahraniční [online]. Český rozhlas, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/01/Dopady-krize-zp%C5%AFsoben%C3%A9-koronavirem-SARS-CoV-2-a-du%C5%A1evn%C3%ADho-zdrav%C3%AD-populace-%C4%8CR.pdf>

⁷¹ SHEERIN, Jude. As it happened: Ukraine deaths as battles rage on day one of Russian invasion. BBC [online]. BBC, 2022, 25. 2. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/live/world-europe-60454795>

⁷² SHEERIN, Jude. As it happened: Deadly blast at Kyiv TV tower after Russia warns capital. BBC [online]. BBC, 2022, 27. 2. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/live/world-europe-60542877>

⁷³ Datováno k 21. březnu 2022.

⁷⁴ STOGNEI, Anastasia a Simon FRASER. Ukraine invasion: Russians feel the pain of international sanctions. BBC [online]. BBC, 2022, 1. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-europe-60558731>

⁷⁵ ADAMCOVÁ, Pavla. Rusku hrozí i scénář z roku 1918. Experti nevyklučují bankrot ani kolaps hospodářství. Aktuálně.cz [online]. Economia, 2022, 1. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rusko-sankce-dopad/r~4f4630a69e0c11ec8d900cc47ab5f122/>

1.5.5. Vliv krizí na udržitelnou budoucnost

V předchozích třech kapitolách jsou uvedené nejzásadnější krize, které dovedly moderní západní svět a společnost do fáze, ve které je nezbytné dbát na udržitelnost a začít ji brát jako reálnou součást každodenního života. Z každé krize by mělo vzejít poučení, aby se podobná situace nemusela opakovat. Zásadním problémem je v tuto chvíli kombinace plánů na velké změny k lepšímu pro planetu a zároveň nešťastný začátek 20. let 21. století.

Dopady pandemické krize se na společnosti stále projevují a tato část našich životů ještě není u konce, ať z pohledu následků ve zdravotnictví, psychickém zdraví nebo ekonomii. Odborníci byli na začátku pandemie relativně optimističtí a doufali, že by pandemie mohla přinést nový pohled na udržitelnost a zlepšení podmínek života na planetě jako tomu bylo například po krizi v roce 2008, kdy byl zaznamenán poklesl uhlíkové stopy. Vyhledky po dvou letech pandemie ale nejsou tak optimistické, jak se původně očekávalo. Namísto toho, aby společnost využila pandemii jako příležitost zbavit se starých zvyků, jako každodenní užívání automobilu, plýtvání jídlem a v rámci větší izolace i oproštění se od hyperkonzumní společnosti, opak je pravdou a hodnoty např. skleníkových plynů se vrací na původní hodnoty roku 2019.⁷⁶ Navíc je nyní opravdu těžké soudit, jak by situace mohla dopadnout právě teď, kdy je krize podpořena začátkem války na Ukrajině. Ministerstvo pro místní rozvoj hostilo 14. března 2022 již 40. zasedání Rady vlády pro udržitelný rozvoj, jehož tématem byly právě dopady probíhající války. *„Udržitelnost se stává zásadním směřováním, a to v podobě zajištění bezpečnosti a odolnosti společnosti vůči klimatické změně a energetické nezávislosti. Konec uhlí je stále plánován k roku 2033, je zde řada adaptačních procesů, kterých se držíme, avšak probíhající krize bude mít zásadní vliv na přehodnocení současného stavu a změny v naší další strategické práci,*“⁷⁷ dí prostře edání ministryně životníhotěmto slovy zahájila zas ⁷⁷ Anna Hubáčková. Celá konference se poté táhla v duchu *Strategického rámce Česká republika 2030*, který udává směřování v tomto desetiletí a částečně odráží *Cíle udržitelného rozvoje OSN*, ale i tzv. *Green deal*, tedy strategických cílů Evropy, které jsou rovněž stanoveny pro rok 2030.

⁷⁶ COVID-19: lessons for sustainability?. European Environment Agency [online]. EU, 2022, 20. 1. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/publications/covid-19-lessons-for-sustainability>

⁷⁷ Rada vlády pro udržitelný rozvoj diskutovala nejen scénáře dopadů způsobených situací na Ukrajině a blížící se předsednictví. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Rada vlády pro udržitelný rozvoj [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022, 20. 1. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/novinky/rada-vlady-pro-udrzitelny-rozvoj>.

Od vývoje událostí na Ukrajině, stavu dodávek energií a stanoviska EU k aktuální situaci, se nyní budou odvíjet dopady na ekonomickou, společenskou, ale hlavně i ekologickou situaci Evropy, potažmo celého světa.⁷⁸⁷⁹

1.6. Sociální podnikání

Poslední kapitolou teoretické části práce bude definování sociálního podniku, jelikož bude tento pojem v následující části používán. Sociální podnik či podnikání není lehké definovat, protože i přes to, že v posledních letech toto spojení rezonuje nejen soukromými subjekty, ale veřejným sektorem, např. na Ministerstvu práce a sociálních věcí, neexistuje legislativní ukotvení. Definice je potřebná pro správné vymezení, co sociální podnik je a co už není.

V následující části bude zmíněná Národní rozvojová banka, která uvádí pro své financování následující definici: „Sociálním podnikem se rozumí „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnická osoba založená dle soukromého práva nebo její součást nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podnik naplňuje veřejně prospěšný cíl, který je formulován v základních dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního.“⁸⁰ Zase tedy staví na základních třech pilířích, v tomto případě prospěchu.

NRB vychází z definice neziskové organizace TESSEA (Tematická síť pro sociální ekonomiku), která v ČR reprezentuje zájmy a rozvoj sociálních podniků. Výše zmíněné prospěchy ještě rozvádí a udává, co konkrétně musí sociální podnik splňovat.⁸¹

- provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí
- účast zaměstnanců a členů na směřování podniku
- případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů

⁷⁸ Russia's war in Ukraine: Why doubling down on the Green Deal is the best strategy. EURACTIV [online]. 2022, 10. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.euractiv.com/section/energy/opinion/russias-war-in-ukraine-why-doubling-down-on-the-green-deal-is-the-best-strategy/>

⁷⁹ WEISE, Zia a Karl MATHIESEN. How Putin made the Green Deal great again. Politico [online]. Brussels, 2022, 8. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.politico.eu/article/putin-made-europe-green-deal-great-again/>

⁸⁰ Rozvoj a růst sociálních podniků nyní bezúročně. Národní rozvojová banka [online]. Praha: NRB, 2022, 16. 10. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/rozvoj-a-rust-socialnich-podniku-nyni-bezurocne/>

⁸¹ Definice TESSEA. TESSEA [online]. Praha: TESSEA ČR, 2022, 16. 10. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/definice-tessea>

- nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli
- alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech
- schopnost zvládat ekonomická rizika
- přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky
- využívání přednostně místních zdrojů
- zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby
- spolupráce sociálního podniku s místními aktéry

Dodává další tři doplňující principy, které jsou doporučené, nikoliv však povinné:

- omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock)
- vykonávání soustavné ekonomické aktivity
- trend směrem k placené práci

2. Praktická část

Poté, co v teoretické části práce byla nastíněna problematika udržitelnosti, její kritika i sociální odpovědnost a uvedení do aktuální problematiky světa, kdy je tak důležité o těchto pojmech nejen teoreticky pojednávat, ale snažit se je aplikovat do běžného života či podnikání. Zároveň bylo v předchozí části nastoleno teoretické východisko tvorby strategie firmy, které se tato praktická část bude snažit převést do praxe. Konkrétně vše aplikovat na projekt Myslíš?, podnik, který měl být založen právě na výše uvedených teoretických principech udržitelnosti.

Praktická část bude rozdělena do dvou hlavních částí. První bude souhrnem událostí, milníků a přehledů, které se v Myslíš? udály či s čím se podnik potýkal mezi lety 2020 a 2022. Tedy od jeho založení až po psaní této práce. Zároveň je to i rozmezí, ve kterém autorka textu podnik spoluzakládala i řídila.

Druhá část pak bude formou návratu v čase, kdy se budu aplikovat výše uvedenou teorii tvorby strategického plánu, včetně analýz na začátky podniku. Nutno zmínit, že při začátku podniku Myslíš? existoval business plán i některé finanční rozvahy, ale nic tak podrobného, aby to bylo možné nazývat strategickým plánem či analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku (PESTLE či SWOT). Tato část práce má za cíl poučit se z chyb, které se v reálném životě staly a sloužit jako ponaučení pro podnikové, mé, ale snad i budoucí podnikání někoho, kdo si tuto práci najde a přečte.

2.1. Metodologie

Pro účely praktické části této diplomové práce byla zvolena kvalitativní výzkumná metoda, a to konkrétně deskriptivní případová studie z pohledu první osoby. Tato metoda byla zvolena s ohledem na možnost využití hloubkového poznání zkoumaného subjektu z pozice autorky diplomové práce jako spoluzakladatelky podniku. Pro úplnost uvádím, že v době psaní této části práce již nejsem aktivním členem předmětného projektu a mohu se tak na problematiku dívat s větším odstupem a kriticky.

Deskriptivní případová studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho, jako je to v případě této diplomové práce, nebo více případů. Základní výzkumnou otázkou tak je, jaké jsou charakteristiky daného případu či skupiny porovnávaných případů. Předpokládá se, že jejich důkladným prozkoumáním je s využitím analogie možné lépe porozumět jiným podobným případům. S ohledem na záměr podat co nejkompexnější vnímání celého jevu je nutné si stanovit základní témata, která budou popsána a od nich odvíjet i následující kapitoly.⁸² Tyto témata budou uvedena formou milníků, kterými si Myslíš? prošlo.

Ačkoliv spadá tako případová studie mezi žánr tzv. *individuální (žitě) zkušenosti* či monografické metody⁸³, bude na projekt nahlíženo kriticky, podrobně a vzhledem k mému odchodu z projektu i s lehkým odstupem.

Případové studie jsou v rámci vědeckých zkoumání řazeny do kategorie singularity, tj. jedinečných jevů.⁸⁴ Nelze je zcela duplikovat, protože je důležitý kontext celého případu. Cílem je často primárně vyprávět příběh, který odpovídá na otázky typu „jak“ a „proč“. Nejedná se o klasický systematický výzkum, ale data získaná výše uvedeným způsobem pro něj mohou být základem.⁸⁵ Jelikož případová studie se dá považovat za příběh, v tomto případě můj osobní prožitek, bude studie vyprávěna v první osobě jednotného čísla, i množného, pokud se bude jednat o „nás“, skupinu lidí, kteří stojí za podnikem, které jsem byla součástí.

⁸² CHRASTINA, Jan. Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study - a method of qualitative research strategy and research design. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.

⁸³ Gall, M. D., Borg, W. R. & Gall, J. P. (1996). Educational Research: An Introduction. White Plains, NY: Longman.

⁸⁴ MAREŠ, Jiří. Pedagogika: Tvorba případových studií pro výzkumné účely [online]. 65. 2015 [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: [http://www2.tf.jcu.cz/~bauman/KPD_NUP_KUP/Vyzkumne_studie/Ped_2015_2_02_Mare%9A_113_142%20\(1\).pdf](http://www2.tf.jcu.cz/~bauman/KPD_NUP_KUP/Vyzkumne_studie/Ped_2015_2_02_Mare%9A_113_142%20(1).pdf)

⁸⁵ Christie, M., Rowe, P., & Perry, C. et al. (2000). Implementation of realism in case study research methodology. Brisbane: Annual Conference of International Council for Small Business. Dostupné z http://ecsocman.hse.ru/data/588/656/1219/case_st.pdf

Součástí této studie jsou i přílohy ve formě fotografií a snímků obrazovky, které budou pro lepší přehlednost uvedeny v přílohách na konci práce, ale i tabulky a grafy, které pro větší návaznost na text budou přímo součástí studie.

Druhá část studie bude rovněž kvalitativní formou, která bude čerpat z teoretických východisek tvorby strategického plánu a zároveň reflektovat zažité a prožité události první části případové studie, následně pomocí těchto souborů vytvořit analýzu vnějšího prostředí PESTLE, SWOT analýzu a analýzu zákazníků a cílů.

2.2. Detailní rozbor konceptu

V následujících podkapitolách představím detailně o čem celý podnik má být. Tato kapitola je umístěna před případovou studií i strategický plán vzhledem k tomu, že tato část zůstává pro reálnou historii i alternativní historii v rámci našeho podniku neměnná, či s drobnými odchylkami.

2.2.1.1. Společenská odpovědnost

Základním prvkem celého konceptu bylo právě propojení s výše uvedenou neziskovou organizací The Explodiots. Myslíš? tak mělo vzniknout jako jeden z projektů této neziskové organizace a časem, až by měl podnik čistý profit, měl financovat další aktivity této neziskové organizace, díky čemuž by byla finančně nezávislou na darech či grantech a stala by se tak udržitelnější v ekonomickém smyslu. Zisk z Myslíš? by tak nešel nikomu z nás, zakladatelů či investorů,⁸⁶ a měli jsme být klasickými zaměstnanci ve smyslu zákoníku práce a za odvedenou práci dostávat plat.

Tento altruistický nápad nebyl jedinou aktivitou se sociálním přesahem, kterou jsme měli v plánu. Chtěli jsme být přímo sociálním podnikem, který je výše definován v kapitole 1.5. V našem případě by to například znamenalo rekrutování zaměstnanců nejen mezi profesionály v konkrétních oborech, ale i z množiny sociálně vyloučených občanů nebo těch, kterým sociální vyloučení hrozí. Konkrétně jsme se chtěli zaměřit na ženy na mateřské dovolené a samoživitelky, v business plánu máme tento bod rozepsán takto: *„Jakožto podnik s velkým zastoupením žen v předpokládané firemní struktuře, které přicházejí i z vyšších manažerských pozic, si uvědomujeme nutnost vytváření míst s flexibilní pracovní dobou a na menší úvazky tak, aby vycházely vstříc právě matkám na rodičovských dovolených nebo*

⁸⁶ Investorům měla být samozřejmě splacena investice do plné výše.

matkám samoživitelkám, které považujeme za rizikovou skupinu ohroženou sociálním vyloučením, nebo dokonce chudobou.“ Mezi zaměstnanci jsme chtěli mít i lidi se zdravotním postižením. Tou dobou už měli The Explodiots navázanou spolupráci s chráněnou dílnou *Lemniskáta – život bez bariér*, jejíž klienti tvoří papírenské výrobky – sešity, diáře, bloky atd. Společně s The Explodiots vytvořili kolekci sešitů autorských fotografií Lukáše a z papíru, který byl vytvořen pomocí recyklace zebřího trusu ze zoo ve Dvoře Králové. Každá ze tří třetin finální ceny sešitu šla na podporu každé ze tří organizací a jejich koupě je stále možná v Myslíš?. Po konzultaci s lidmi, kteří mají se sociálními podniky zkušenosti, jsme se spojili se skupinou lidí, se kterými dříve spolupracoval Vojta. Ti se starají o osoby s Downovým syndromem a domluvili se na spolupráci v časové dotaci několika hodin denně od chvíle, kdy bude mít Myslíš? i denní provoz – kavárna či bistro. O rozhodnutí zapojení takto postižených lidí do provozu jsme vedli dlouhé debaty, abychom se vyvarovali možných rizik, kterých jsme se báli z pohledu návštěvníků podniku. Věřím, že lidem může být často nepříjemné, pokud by se nechali obsluhovat lidmi s postižením či by mohli mít problém s jinou úrovní služeb než od běžné obsluhy. Další faktor, který jsme zvažovali bylo i to, že pokud má část podnikové kultury stát právě na pivě a alkoholu, mohly by s ohledem na pokročilou konzumaci alkoholu, nastávat nemilé situace ze strany některých zákazníků. I proto jsme se rozhodli počkat s integrací sociálně znevýhodněných zaměstnanců až do doby, kdy bude podnik fungovat i během denní doby a provoz bude stabilní.

V neposlední řadě nám šlo i o dosažení navrácení centra Prahy místním obyvatelům. Chtěli jsme vytvořit podnik, kde se budou pořádat malé kulturní akce (vernisáže, koncerty, divadelní vystoupení, workshopy...) a zároveň bude existovat nabídka cenově dostupných obědů, snídaní i nápojů. Zároveň jsme se chtěli zapojit do iniciativy „*Zavěšený oběd*“, který už dlouho funguje např. v sociálním bistru Střecha či restauracích pod značkou Lokál. Princip iniciativy je jednoduchý. Spočívá v anonymním předplacení obědu v konkrétní restauraci někomu, kdo je v nouzi. Ten pak může na takové místo přijít a zkusit, zda jsou k dispozici nějaké předplacené obědy, načež mu podnik předplacený oběd vydá. “

2.2.1.2.Udržitelnost

Jelikož Myslíš? mělo být projektem výše zmíněné organizace The Explodiots, byl jeho provoz zamýšlen tak, aby byl co nejvíce udržitelný. Zároveň bylo cílem ukázat, že i gastropodnik může být udržitelný a manifestovat tzv. “dobrou praxi” nejen pro ostatní podniky, ale primárně pro jednotlivce z řad zákazníků. Toho jsme chtěli docílit například tím,

že celý koncept bude postaven na rostlinné kuchyni s velkým důrazem na lokální a etické suroviny. Idea byla navazovat úzké kontakty se všemi našimi dodavateli od cizrny až po pivo.

2.2.1.3.Lokálnost

Skloubit důraz na lokální původ surovin a rostlinnou stravu není s ohledem na geografické umístění České republiky jednoduché. Proto jsme se rozhodli, že v průběhu většiny roku se budeme zaměřovat na získávání surovin ze střední Evropy, avšak vzhledem k podnebním podmínkám by byl tento rádius v průběhu zimy a jara rozšířen na celou Evropu. V případě surovin, jež nelze udržitelně pěstovat na území Evropy, jako je například kávové zrno, jsme chtěli dbát na etickou stránku pěstování a minimalizaci negativního dopadu zemědělské produkce v místě pěstování. Proto jsme začali spolupracovat s profesionály, kteří se této problematice dlouhodobě věnují a obchodují formou *fair trade* či dokonce *direct trade*, který v řetězci vynechává článek překupníka a zůstává jen farmář a přímý kupující (v tomto případě např. pražírna). Nikdo nemůže být dokonalý a nechtěli jsme ani vypadat militantně, proto jsme věděli, že z principu požadavku na lokální místo původu budeme muset občas slevit, toho jsme si vědomi byli. A o to nám i šlo, ukázat lidem alternativní cestu bez extrémů.

2.2.1.4.Minimalizace odpadů

Nedílnou součástí filosofie udržitelnosti je i minimalizace a optimalizace odpadů. I proto jsme navázali spolupráci s takovými dodavateli, kteří jsou schopni dodávat suroviny v bezobalovém provedení, například prostřednictvím vratných přepravních boxů. U trvanlivých potravin jako jsou luštěniny jsme plánovali využít možnost většího odběru, aby byl minimalizován obalový materiál i energie při závozu surovin. Výhoda zaměření na rostlinnou stravu se projevila i v tomto aspektu, kdy z legislativního pohledu odpadá množství povinností ve vztahu zacházení s potravinami, jak v uskladnění, tak i ve zpracování. Rostlinné suroviny nepodléhají tak snadno zkáze a nejsou zdraví nebezpečné tak jako např. syrová vejce, či masné produkty.

Pro minimalizaci odpadů z našich čerstvých zpracovávaných surovin, tj. zelenina a ovoce, jsme si chtěli vytvářet produkty prostřednictvím tzv. druhotného zpracování potravin. Jako příklad mohu uvést zpracování jablek v září 2020, kdy jsme dostali možnost samosběru jablek, o které během pandemie nejevil nikdo zájem. Během tří dnů jsme nasbírali cca. 400 kg, které jsme následně zpracovali pomocí štěpkovače větví a odšťavňovače, abychom docílili moštu do Myslíš?. Při výrobě moštu nám vzniklo větší množství pevné hmoty, kterou

jsme následně využili na výrobu jablečného octa a rostlinné variace na trhané maso, a to pouze s pomocí koření a nepatrné tepelné úpravy. Ovoce jde například druhotně zpracovat při výrobě domácích limonád či jako přísada do kombuchy, tedy fermentovaného čaje. Dalším krokem bylo vytvoření kompostu na sdíleném dvorku patřícím k domu, ve kterém se Myslíš? nachází, na jehož vybudování jsme dostali povolení. Další možnost využití kuchyňského odpadu se mělo odehrávat ve spolupráci s chráněnou dílnou Lemniskáta, kde jsou schopni vyrobit a zužítkovat papír např. z přebytečných natí od zeleniny či slupek brambor a mrkve.

Hotové jídlo jsme chtěli mít rozdělené na tři velikosti porcí a k nim i adekvátně nastavené ceny. Zavedením tohoto rozdělení jsme chtěli minimalizovat objem nesněženého jídla.

Nadbytečné porce, které by se ten den neprodaly, jsme pak měli v úmyslu nabídnout na portálech jako je *Nesnězeno*, kde je možné za výhodnější cenu nakoupit již hotové jídlo za zlomek ceny, aby se nevyhodilo a restauraci se alespoň částečně zaplatily náklady na jeho výrobu.

2.2.1.5. Alkoholické nápoje

Alkoholické nápoje musí být baleny. V českém legislativním prostředí nelze podávat v provozovně vysokoprocentní alkohol z lahví většího objemu, než jsou 3 litry. Navíc je v tomto objemu menší a lokální výrobci ani neprodávají. Z provozního hlediska se s nimi i špatně manipuluje. Ustoupili jsme tedy s obaly na úkor lokálního aspektu a menších prémiových dodavatelů jakými jsou Gin22 či Landcraft. Jejich přínos spočívá i v souznění s filosofií našeho projektu, kdy se snaží při výrobě svých produktů používat byliny rostoucí do 10 km od jejich palírny či zpracovávat ovoce, které již bylo zužítkováno k výrobě cideru nebo pomerančového džusu a tím surovinu vytěžit komplexně. Skleněné lahve od vysokoprocentního alkoholu jsou navíc recyklovatelné a opravdu recyklované. Navíc jich v baru zaměřeném na prodej piva není vysoká spotřeba.

2.2.1.6. Řemeslné pivo

Jeden ze základních stavebních prvků podniku je i pivo, konkrétně řemeslné pivo. Jeho výroba se nedá považovat za udržitelnou s ohledem na energetickou náročnost i spotřebu vody. U řemeslných pivovarů zaměřujících se na svrchně kvašené pívni zahraniční pívni styly je zvykem i dovážet chmely z Ameriky nebo i Jihoafrické republiky, vzhledem k podnebí příznivějšímu pro pěstování chmelů vhodných právě na tyto typy piva. Naštěstí i pivovary začaly reagovat na trend doby i spotřebitelů a snaží se být více udržitelnými. Ať je to energie

z obnovitelných zdrojů, čističky vody či základní suroviny lokálního původu, tj. chmel a ječmen. Lokálně se v poslední době začaly pěstovat to i výše zmíněné speciální odrůdy určených ke svrchnímu kvašení. Chtěli jsme se odlišit od většiny pivních řemeslných podniků tím, že nebudeme prodávat téměř žádné plechovky a lahve, a to kromě speciálních a prémiových výjimek, s tím, že pivo u nás bude k dostání pouze na čepu, konkrétně na 17 pípách. Tím zároveň minimalizujeme odpady aspoň v tomto směru a zároveň zákazníkovi nabídneme dostatečný výběr ze sortimentu. Pivo na čep se dováží ve vratných sudech, tzv. KEG sudech, které si pivovar vždy vezme zpět, vyčistí a vypustí zpátky do oběhu s čerstvým pivem.

I přes to, že na čepu měla být piva od různých pivovarů a neměla existovat stálá nabídka, rozhodli jsme se více spolupracovat se dvěma pivovary, jmenovitě Zichovec a Obora. Oba pivovary se zaměřují nejen na vysoce kvalitní produkt, ale i na přesah do udržitelnosti. Pivovar Zichovec konkrétně přináší udržitelnost v přístupu ke svým zaměstnancům, které řadí na první místo a zaměstnává i řadu žen, které v oboru patří stále k menšině. O ekonomickou udržitelnost usilují v jejich stabilním a konstantním růstu, kdy se z malého pivovaru stal za posledních 12 let primární hráč na poli řemeslného piva a jako první se dostává i do obchodních řetězců či zahraničí. Tento růst tedy není na úkor kvality. V neposlední řadě se jedná o přístupu k životnímu prostředí prostřednictvím produktu samotného, kdy se snaží druhotně zpracovávat ovoce např. i s výše zmíněnou destilérkou Landcraft nebo namísto obilovin využít starý chléb z pekárny, který by jinak k ničemu nesloužil.

Pivovar Obora přistupuje k udržitelnosti jinak. Rodina, která pivovar vlastní, začínala u zemědělství, primárně u chovu dobytka, ale i zemědělského pěstování. Kvůli těmto aktivitám si postavili bioplynovou stanici, která vyráběla více energie, než dokázali oni i zbytek vesnice využít a hledali příležitost pro využití této energie. Volba padla na stavbu a provoz pivovaru a jako nadšenci začali vařit pivo. Nyní si pro účely vaření tradičních spodně kvašených piv (ležáků) pěstují vlastní chmel i slad a pouze pro svrchně kvašené styly chmel dováží. V prvních letech dokonce rozváželi pivo jen v okolí pivovaru, pouze tam, kam zvládli dojet svou elektro dodávkou a zároveň se i vrátit.

2.2.1.7. Interiér

Udržitelnost nesouvisí pouze s nabízenými produkty, ale i s prostředím okolo nás, tedy konkrétně u nás, v Myslíš?. Tímto mottem jsme se řídili při výzdobě a řešení interiéru podniku. Kromě stavebních materiálů (sádkokarton, skelná vata, ocelová lanka) a některých technologických prvků (chladicí a výčepní zařízení, vzduchotechnika), jsme celý podnik vytvořili buďto vlastníma rukama či dali věcem druhý život.

Ty kusy nábytku, které dominují prostoru, jako je velký zavěšený stůl⁸⁷, lavice v oknech, bar nebo umyvadlo jsou tvořeny z masivních dubových desek. Ty jsme v syrovém stavu koupili na pile a sami je opracovali do aktuální podoby, která je viditelná v Myslíš? i nyní. V podniku lze nalézt i tři upcyklované⁸⁸ vany, které jsme našli a předělali je do podoby sedaček namísto klasického čalouněného nábytku. Upcyklovaný je i lustr nad zavěšeným stolem, který je vyroben ze starého vozíku z obchodu Delvita, který byl nalezen a odkoupen na sběrném dvoře.⁸⁹

Zbylé kusy nábytku, ale i spotřebičů, jsou z druhé ruky. Chtěli jsme, aby prostor dal novou šanci starším objektům, které si ji zasloužily. Hledali jsme primárně nábytek z 50. – 70. let 20. století a hledali ho po pozůstatostech, bazarech, antikvariátech i rodinných příslušnicích. Naším záměrem byla i minimalizace nákladů s vybavením spojených. Navzdory tomu jsme našli i některé originální židle značky TON či povedené kopie art deco křesel a stolečků od nábytkového designéra Jindřicha Halabaly.

2.3. Případová studie podniku Myslíš?

Následující kapitoly budou popisovat vznik a první dva roky počínání podniku Myslíš?. Jak je uvedeno v metodologii, případová studie je často vyprávění či přímo příběh, tuto premisu budou splňovat i následující řádky. Filozofií Myslíš? je každý den se zamýšlet nad důsledky svých činů na okolní prostředí. Původním cílem projektu bylo vytvoření kulturně sociální platformy v Praze, která bude fungovat jako multifunkční prostor: kavárna, bistro, bar a kulturní centrum.

⁸⁷ Příloha 15.

⁸⁸ Proces přeměny odpadového materiálu v nové produkty.

⁸⁹ Příloha 16.

2.3.1.Vznik projektu

„Jako každý správný projekt, i Myslíš? vzniklo u piva s kamarády a u toho to i zůstává.“⁹⁰

Tuhle větu jsem v roce 2020 používala, když se mě někdo zeptal, jak jsme přišli na nápad založení Myslíš?. A částečně to pravda stále je, alespoň co do spontánnosti.

2.3.1.1.Kontext doby

V březnu 2020 zasáhla gastronomii a turismus pandemie onemocnění COVID-19, v důsledku čehož muselo mnoho podniků natrvalo zavřít své provozovny. Tento fenomén postihl především centrum Prahy, kde byly podniky zaměřené primárně na zahraniční turistickou klientelu, jejíž představitelé se do Prahy ještě nějakou dobu do měst vracet neměli. Stejně tak většina nás, zakládajících členů Myslíš?, neviděla reálně návrat do „normálního života“ a „normální práce“. V té době jsme společně s budoucím zakládajícím týmem pomáhali rekonstruovat restauraci zaměřenou na prodej řemeslných piv v pražských Dejvicích a trávili spolu celý pracovní i volný čas. Při čtení článku o zavírání podniků na Praze 1 se nás šest začalo zabírat myšlenkou na založení vlastního podniku podpořenou argumentem, že nájmy i konkurence budou po konci pandemie menší.

2.3.1.2.První návrh konceptu

Všichni zúčastnění zakládající členové měli zkušenost s prací v gastronomii. Jedna část skupiny měla v oblasti pohostinství vzdělání, druhá část byli tzv. foodies. I takové rozložení sil nám v té době stačilo. Poměrně rychle jsme došli ke konsensu nad skutečností, že v centru Prahy chybí hospoda s českými řemeslnými pivy, která máme rádi a zároveň jsou na vzestupu oblíbenosti u českých spotřebitelů. Tuto díru na trhu bylo potřeba zaplnit. Polovina týmu tíhla k rostlinné stravě. Možnost konzumace řemeslného piva a rostlinné stravy v ČR v jedné provozovně nemá v České republice historii ani obdoby a přišlo nám jako dobrý nápad toto propojení realizovat. Najít hospodu s výběrem dobrých řemeslných piv a místa, kde se člověk dobře nají, bylo v té době obecně těžké, natož s výživovými omezeními.

Další logickou úvahou bylo využít potenciální prostor na maximum, aby se platba nájmu rozložila do celého provozu. Proto jsme chtěli otevírat brzy ráno a fungovat až do noci jako kombinace kavárny, bistra a baru, případně víceúčelového kulturního místa. To vše

⁹⁰ Stránka projektu Myslíš?. Nastartujte se [online]. Praha: Komerční banka, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.nastartujtese.cz/projekty/400/myslis> -

v kombinaci se sociálním a udržitelným přesahem, konkrétně s Lukášovou neziskovou organizací The Explodiots (viz kapitola 2.2.1.4.)

Začali jsme tedy v týmu tvořit první business plán, se kterým jsme šli za naším přítelem, investorem v budoucího baru, jestli se v projektu rovněž nechce angažovat a investovat do něj. Schůzka probíhala dosti neformálně a dohodli jsme se, že do toho půjdeme tedy společně. Neprobíhali zde žádné smlouvy, pouze domluva na propůjčení peněz s nulovým úrokem, ale za předpokladu, že zmíněný investor se chce aktivně podílet na chodu podniku a bude dostávat příslušné finanční ohodnocení za odvedenou práci. Společně s ním jsme vytvořili i první ucelenější business plán.⁹¹ Díky tomu se pro nás stala číslovka *tři* zásadní, v té době jsme ani nevěděli jak moc. Projekt byl postaven na třech pilířích, tj. řemeslné pivo, rostlinné lokální jídlo a společenská odpovědnost, a to vše ve třech režimech provozu, tj. kavárna/ bistro/ bar ve třech denních dobách.

Pro vedení takto rozsáhlého projektu bylo nezbytné sestavit tým lidí. V této fázi projektu jsme měli mezi námi v týmu rozdělené role následovně:

- Zakladatel Lukáš – zakladatel The Explodiots a hlavní zakladatel celého Myslíš?
- Operation manager Iva – má role měla být zaměřena na vnější komunikaci v rámci propagace i s úřady, případně i dodavateli, a koordinace kulturních akcí
- Strategický partner / Investor – finanční a seniorní opora projektu
- Provozní podniku Myslíš? Vojtěch – zároveň zastávající barmanskou pozici
- Barman – osoba odpovědná za večerní část provozu, kvalitu piva a dalších nápojů
- Šéfkuchař a kuchař – osoby odpovědné za provoz kuchyně
- Hlavní barista a barista – osoby odpovědné za dopolední provoz kavárny

Věděli jsme, že i přes plné nasazení, v té době devítičlenného, týmu, budou potřeba další pomocné ruce z řad brigádníků. Zároveň jsme ovšem věděli, že v začátku to budeme muset zvládnout v tomto obsazení a navzájem si pomáhat nad rámec pracovní náplně výše popsaných pozic.

⁹¹ Příloha 2.

2.3.1.3. Ekonomický pilíř

Nedílnou součástí *business plánu* byla samozřejmě i ekonomická rozvaha. Ta se měnila vždy na základě aktuálního řešení půjček či investorů. Neměli jsme pozitivní, střídou či negativní verzi, vždy pouze jednu.

V momentě, kdy jsme našli prostor v ulici Skořepka, museli jsme si vypočítat, za jakých podmínek zvládneme platit fixní náklady jako je nájem, energie, výplaty a další provozní náklady (internet, platební systém, hygienické potřeby...)

Rozbor provozních nákladů od náběhu projektu do horizontu 36 měsíců a kalkulace hlavních nákladových položek za měsíc, měla být následující. Bezkonkurenčně největší provozní nákladovou položkou měly být mzdové náklady – 391tis. Kč. Dále se jedná o náklady na suroviny pro kuchyňský provoz, pivo, víno, káva, nealko nápoje, pochutiny, a podobně – 400tis. Kč, náklady na prostor (nájemné, energie, licence apod.) - 133tis. Kč, opotřebení majetku a vytváření rezerv pro zajištění optimálního provozu – 40tis. Kč, náklady na externí pracovníky a PR – 30tis. Kč. Celková výše předpokládaných měsíčních nákladů tedy měla činit 994.000Kč.

Naopak předpokládaný rozbor měsíčních tržeb v horizontu 36 měsíců měl vypadat následovně. V návaznosti na analýzu trhu a konkurenčních či spřátelených podniků v místě působení (Praha 1,2,3,5) jsme předpokládali průměrnou denní tržbu jednotlivých součástí podniku ve výši 5.500Kč v čase od 7-11, tedy v době kavárenského provozu, 12.000Kč od 11-15 v době obědového bistra a 17.000Kč v čase od 15-1, tedy v době nočního barového provozu spojeného i s kulturními akcemi. V souhrnu by činila průměrná denní tržba podniku 34.500Kč. Vzhledem ke konceptu podniku jsme považovali dny v týdnu vytížené pro provoz obědového bistra, zatímco v pátek a sobotu bylo předpokládané vytížení primárně v odpoledních a večerních hodinách. Výše měsíčních tržeb mohla být cca. 1.049.375Kč, při vynásobení předpokládané denní tržby průměrným počtem dní v měsíci, kterých je 30,4375.

Mezi předpokládanými příjmy a výdaji měl být rozdíl 55 375 Kč, které měly být použity na umoření dluhů u investora či půjček, případně pro dotování aktivit The Explodots. Vzhledem k zamýšlené neziskovosti celého projektu, tedy toho, že nikdo z majitelů/zakladatelů nebude dostávat procenta ze zisku, ale pouze peníze ve formě výplaty za odvedenou práci, mohl (a měl) se celý výdělek investovat. I proto jsme měli ve výdajích explicitně uvedenou položku pro vytváření rezerv.

Demonstrací dalšího modelu uvažování nad, předpokládanými příjmy a výdaji, byl předpoklad útraty na konkrétní místo v podniku s tím, že v jeden moment může být v podniku až 70 platících zákazníků. Samozřejmě jsme nepočítali s tím, že podnik bude od otevření do zavření 100 % obsazen, tomu odpovídají i předpoklady v následující tabulce.

Den v týdnu	Počet těchto dní v měsíci (počítáme 30 dní v měsíci)	Denní tržba na místo k sezení	Denní tržby na základě míst k sezení (dny v měsíci)
Pondělí	4,35	300,00 Kč	91 350,00 Kč
Úterý	4,35	400,00 Kč	121 800,00 Kč
Středa	4,35	400,00 Kč	121 800,00 Kč
Čtvrtek	4,35	400,00 Kč	121 800,00 Kč
Pátek	4,35	600,00 Kč	182 700,00 Kč
Sobota	4,35	600,00 Kč	182 700,00 Kč
Neděle	4,35	300,00 Kč	91 350,00 Kč
Počet míst k sezení		Měsíční tržby	
70		913 500,00 Kč	

Tabulka 1 Zdroj: archiv Myslíš?

Další částí analýzy bylo určení přibližných marží na produktech, aby bylo možné vypočítat předpokládaný zisk, s ohledem na procentuální zastoupení v prodeji.

Typ produktu	Marže na typu produktu	Zastoupení v denní tržbě
Nealkoholické nápoje	5	10 %
Pivo	2,2	40 %
Víno	3	5 %
Teplé jídlo	3	25 %
Studené jídlo	4	10 %
Destiláty	2,2	5 %
Lahvové pivo	1,5	5 %
Měsíční zisk z tržeb		
563 740,23 Kč		

Tabulka 2 Zdroj: archiv Myslíš?

Po detailnějším rozboru předpokládaných tržeb a zisku bylo nutné rozepsat i výdaje. Ty jsme rozdělili na personální, fixní a další.

Personální výdaje										
	Šéfbarman/Provozní	Hodiny	Kavárník	Hodiny	Výpomoc	Hodiny	Šéfkuchař	Hodiny	Kuchař	Hodiny
Pondělí	3-1	10	6-2	8		24	10:30-22:30	12	14:30-21:30	7
Úterý	3-1	10	6-2	8		24	10:30-22:30	12	14:30-21:30	7
Středa	3-1	10	6-2	8		24	10:30-22:30	12	14:30-21:30	7
Čtvrtek	3-1	10	6-2	8		24	10:30-22:30	12	14:30-21:30	7
Pátek	3-1	10	6-2	8		24	10:30-22:30	12	14:30-21:30	7
Sobota	3-1	10	8-4	8	16:30-0:30	11	10:30-22:30	12	14:30-21:30	7
Neděle	12-10	10	8-4	8			11:30-21:30	10		
Šéfbarman/šéfkuchař Kč/hod			350,00 Kč	Měsíční výdaje na personál						
Barman/kuchař Kč/hod			300,00 Kč	363 225,00 Kč						

Tabulka 3 Zdroj: archiv Myslíš?

Fixní náklady			
Prostor		Údržba etc	
Nájem	80 000,00 Kč	Úklid	10 000,00 Kč
Elektřina	15 000,00 Kč	Drobné opravy	3 000,00 Kč
Plyn	5 000,00 Kč	Rezerva na vybavení	3 000,00 Kč
Voda	4 000,00 Kč	OSA, marketing	5 500,00 Kč
Služby	1 500,00 Kč	Gastro odpad	3 000,00 Kč
Náklady na prostor		Náklady na údržbu etc.	
105 500,00 Kč		24 500,00 Kč	

Tabulka 4 Zdroj: archiv Myslíš?

Další náklady	
HPP šéfbarmani (2)	10 000,00 Kč
HPP šéfkuchaři (2)	10 000,00 Kč
Provozní příplatek	10 000,00 Kč
Přesčasy	10 000,00 Kč
Celkové další výdaje	
40 000,00 Kč	

Tabulka 5 Zdroj: archiv Myslíš?

Při tomto detailnějším rozboru nám vyšel menší zisk, ale i na základě toho jsme stále mohli být v plusu a zároveň splácet investici do rekonstrukce, která mohla být do 6 let kompletně splacena.

Sekce 5 - zisky po odečtení výdajů a DPH				Sekce 6 - návratnost investice	
				Výše investice	1 500 000,00 Kč
Zisk po odečtení výdajů	Po odečtení DPH			Procent pro investora	100,00 %
30 515,23 Kč	24 107,03 Kč			Návratnost v měsících	62,22
				Návratnost v letech	5,19

Tabulka 6 Zdroj: archiv Myslíš?

Tabulka 7 Zdroj: archiv Myslíš?

2.3.1.4. Nezisková organizace The Explodiots

Vrchol a zároveň základ projektu mělo být propojení s neziskovou organizací, kterou v roce 2017 založil jeden ze spoluzakladatelů Myslíš? Lukáš, v Kanadě.⁹² Organizace *The Explodiots* se věnovala činnostem týkajícím se udržitelného turismu, vzdělávacím akcím a podpoře tradic a původní kultury především v rozvojových zemích. Hlavní činností před pandemií bylo pořádání expedic po Jižní Americe, které měly za cíl edukovat o kultuře a tradicích původních obyvatel. Největším chystaným projektem měla být stavba kulturního centra Cachora v Peru. Centrum mělo sloužit především místním k osvojení angličtiny a španělštiny, vzdělávání v oblasti zdraví (výživa, ženská hygiena apod.) či environmentální problematiky (čištění stezek, nakládání s odpady a používání jednorázových plastů apod.). Centrum mělo být rovněž místem pro koordinaci dobrovolnických programů a mělo sloužit i jako ubytovací zařízení, čímž by se stalo finančně soběstačným. Pozemek dostala organizace od sdružení residentů přímo v peruánských Andách, kteří se na výstavbě a provozu měli podílet. Bohužel se kvůli pandemii tento projekt neuskutečnil, ale nápad na nějaké kulturní centrum se spojil právě s Myslíš?.

2.3.1.5. Dokonalý prostor

V polovině května jsme za sebou měli několik nespěšných prohlídek, kdy se majitelům nelíbil náš záměr s otevřením do pozdních hodin či prostor nevyhovoval našim nárokům, ze kterých jsme nechtěli slevit. Jednou jsme měli už před podpisem smlouvy, ale díky důkladnému

⁹² V roce 2019 registrováno v ČR jako „zapsaný spolek“.

prověřování realitního makléře jsme zjistili, že má poměrně dost nekalou minulost a možná i současnost, stejně jako majitelé prostoru a rozhodli se smlouvu nepodepsat. Hledání pokračovalo až do 20. května, kdy jsme s Lukášem při procházce centrem Prahy narazili na velké výlohy s nápisem k pronájmu. Ihned jsme volali a druhý den šli na prohlídku. Do prostoru jsme se zamilovali my, investor, přítel architekt i další. Bylo potřeba vyřešit několik kroků, aby byl podnik náš, tedy aspoň v pronájmu. (viz kapitola 2.2.1.5. Administrativní a legální náležitosti)

V pátek 12. června 2020 jsme podepsali nájemní smlouvu a převzali si klíče k prostoru, jehož tehdejší podoba je nahlédnutí v přílohách.⁹³

2.3.1.6. Administrativní a právní náležitosti

Pro podpis nájemní smlouvy a další administrativní úkony bylo nutné vystupovat pod nějakým druhem právnické osoby, tedy ne jako jednotlivci, i vzhledem k právnímu a finančnímu ručení.

Naším prvotním nápadem bylo vést celý podnik přes zapsaný spolek The Explodiots. Po schůzce s notářem nám bylo doporučeno, že pro podnikání, především v gastronomii, v našem případě. Bude 100% nejlepší variantou založení společnosti s ručením omezením (dále jen s.r.o.). Od roku 2014 byl změněn zákon o obchodních korporacích a k založení již není potřeba složit základní kapitál 200 000 Kč, ale stačí pouze 100 Kč. Společnost pak ručí pouze do výše svého vkladu, další hmotnou odpovědnost nesou sekundárně jednatelé, ale teoreticky jde o nejbezpečnější formu podnikání i když nic jako bezrizikové podnikání neexistuje. K založení s.r.o. je nutný zápis u notáře, kde celý proces zahrnuje 2 schůzky. První, během které notář zjistí, jaké jsou vaše požadavky k sepsání společenské smlouvy⁹⁴ a druhá, kde se smlouva projde a podepíše a firma se zveřejní v obchodním rejstříku. Celý proces je samozřejmě zpoplatněn cca. 12 000 Kč. Společně s Lukášem jsme založili společnost *Thea Explodiots – oddělení dobrého jídla a pití s.r.o.* s počátečním vkladem 420 Kč, prozatímne oba jako jednatelé a oba jako společníci s 50 %.

Mimo naše požadavky, musí smlouva obsahovat i výpis z živnostenského rejstříku a pokud se jedná o gastro provozovnu, tak i odpovědného garanta. Tento garant hraje důležitou roli při žádosti o živnostenské oprávnění v rámci pohostinství. Pověřená osoba ručí za správné

⁹³ Příloha 1.

⁹⁴ Ustanovující dokument každé společnosti

fungování a hygienu v podniku, ovšem vykonávat sama tyto aktivity přímo nemusí, může je delegovat. Odborným garantem může být někdo s dokončeným vzděláním či rekvalifikací v konkrétním oboru či osoba s minimálně čtyřletou praxí na hlavní pracovní poměr v oboru pohostinství. Naštěstí pro nás, Lukáš úspěšně dokončil střední hotelovou školu.

Další náležitostí je i založení firemního účtu, kam se uloží počáteční vklad a který bude posléze fungovat i jako firemní účet. My se rozhodli pro KB, jelikož nám nabídla nejlepší podmínky pro správu firemních účtů. Tomuto výběru ovšem také předcházelo posuzování vhodnosti produktů napříč bankovním sektorem a schůzky s několika zástupci finančních institucí. Po založení s.r.o. už stačilo pouze, podepsat smlouvu o nájmu složit tříměsíční kauci a prostor byl náš.

Dalším krokem bylo nahlášení provozu na příslušné hygienické stanici a hasičům, to je realizováno prostřednictvím pomocí formulářů odeslaných přes datovou schránku. Naštěstí pro nás, byl náš prostor několika předchozími nájemníky provozován za účely pohostinství a nebyla nutná kolaudace prostor. A doporučila bych to všem, kteří si zakládají první podnik. Ideální je najít prostor, ke kterému není nutná rekolaudace.

Jelikož se prostor nachází v chráněné památkové oblasti Prahy 1, je nezbytné konzultovat veškerou rekonstrukci s památkovým úřadem. Navzdory tomu že jsme neplánovali dělat velké změny, nechtěli jsme nic podcenit. Osobně jsem se šla tedy zeptat a představit naše plány s otázkou, zda máme něco hlásit, načež mi příslušný úředník odpověděl, že pokud budou předmětem úpravy pouze v interiéru, „tak je to nezajímá“.

2.3.2. První problémy

V srpnu 2020 jsme chtěli provozovnu otevřít, ale nastaly první problémy s penězi od investora, kterých nebyl dostatek. Proto jsme začali oslovovat nové potenciální investory, bohužel bez úspěchu. Investovat do gastronomického podniku s výhledem další vlny pandemie nemělo dostatečný investiční potenciál pro banku ani pro soukromníky. Rekonstrukce se z důvodu nedostatku kapitálu opozdila a než jsme mohli dokončit stavební úpravy a otevřít, přišla další vlna pandemie.

Začátkem října se poprvé ozval i památkový ústav, že jsme zničili historicky chráněnou budovu nepovolenou rekonstrukcí. V říjnu k nám přišla první obhlídka, vše si zdokumentovala a do ledna jsme čekali na vyjádření. Naštěstí jsme průběh celé rekonstrukce

důkladně dokumentovali a poslali naše stanovisko, že zmíněné znehodnocení jsme neudělali my, ale k prostoru jsme již takto přišli v den podpisu smlouvy. Celé správní řízení bylo ukončeno až na podzim 2021, kdy památkový ústav vydal rozhodnutí, kde nám dal za pravdu a pokutu pouze správní 10 000 Kč.

Investor odešel před zaplacením nájmu 15. října 2020 bez jakékoliv zprávy. Další tři zakládající členové ho následovali 31. října z ekonomických důvodů, ale i v souvislosti s dlouhodobě přetrvávajícími nepřátelskými vztahy uvnitř týmu. V té době jsme mezi sebou neměli žádné smlouvy. Dalším dvěma členům týmu jsme museli oznámit, že z důvodů finančních a výhledově i pandemických, nebudeme moci otevřít, ale budeme rádi, pokud na nás nezapomenou, až se situace někdy zlepší. To bylo v našich očích to nejlepší, co jsme mohli v tu chvíli mohli udělat. Proto výše uvedený devítičlenný tým existoval od června do října 2020. Poté jsme zůstali tři – autorka, Vojta a Lukáš a rozhodli jsme se to nevzdat.⁹⁵

Tato krize – lidská, pandemická i ekonomická trvala až do poloviny května 2021. Všichni pracovali z domova nebo popíjeli nelegálně⁹⁶ v parcích. My během těchto čtyř měsíců zvládli dokončit základní rekonstrukce v podniku tak, aby byl schopen provozu a zároveň dodavatelé pivních a chladírenských technologií zvládli dokončit všechny práce a uvést stroje do provozu. Dne 17. května⁹⁷ byly povoleny zahrádky u provozoven, bohužel u Myslíš? se nenachází dostatečně široký chodník, a tak zahrádka povolena nebyla a my museli zůstat i nadále zavřeni. Lukáš a Vojta, občas i já, jsme pracovali na stavebních zakázkách, díky kterým jsme byli schopni platit fixní náklady podniku a zaplatit drobnou výplatu i nám.

2.3.3. První otevření

Vláda rozhodla 21. května 2021 o otevření vnitřních provozoven k 12. červnu.⁹⁸ Rozhodli jsme se dokončit některé úpravy a k 27. květnu otevřít aspoň jako tzv. výdejní okénko⁹⁹ a nelegálně postavit pod okna podniku i několik židliček, primárně pro přilákání lidí. V té době už byla atmosféra mezi lidmi tak euforická, že jsme doufali v dobro případných strážníků,

⁹⁵ Fotografie autorky, Vojty a Lukáše – Příloha 3.

⁹⁶ V té době byl i zákaz konzumace alkoholu na veřejných místech.

⁹⁷ Sledujte vývoj událostí den po dni. Hospodářská komora České republiky [online]. Praha: Hospodářská komora ČR, 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://komora.cz/sledujte-vyvoj-udalosti-z-predeslych-dnu/>

⁹⁸ Sledujte vývoj událostí den po dni. Hospodářská komora České republiky [online]. Praha: Hospodářská komora ČR, 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://komora.cz/sledujte-vyvoj-udalosti-z-predeslych-dnu/>

⁹⁹ Provoz, ve kterém nemohou lidé sedět v podniku a zboží slouží pouze pro odnos a konzumaci sebou.

kteří by nám mohli dát případnou pokutu. Tu jsme naštěstí opravdu nedostali a hned druhý den, 28. května, vyhlásila vláda možnost otevření vnitřních prostorů restaurací a barů k 31. květnu. Na tento moment jsme přes rok čekali a najednou to bylo tady a my neměli hotové toalety a další drobnosti, ale hlavně jsme neměli nakoupené dostatečné množství zásob, pro začátek provozu. Během těchto tří dnů jsme dali vše do pořádku a mohli konečně bez restrikcí otevřít v naší „demo verzi“ Myslíš?. Měli jsme otevřeno pouze od 16 do 24 hod, protože bar byl to jediné, co jsme měli hotové pro provoz, ale věděli jsme, že cokoliv, co bar vydělá, bude lepší než zavřený bar.

Vojta a já jsme najednou museli být stále fyzicky v Myslíš? a dělali jsme všechno, tj. obsluhovali, objednávali, tvořili obsah pro propagaci, vymýšleli produkty a celkově jsme měli provozně vše na starost, do toho i administraci a další aspekty vedení podniku. A po roce problémů, zavření a depresí nám to už po dvou týdnech začalo přerůstat přes hlavu

Přibližně v této době jsme se seznámili s mužem, kterého podnik, byť na začátku, zajímal a chtěl do něj investovat. Profiloval se všem jako plnohodnotný investor, který by nechtěl pouze splatit svou půjčku, ale dlouhodobě chtěl z podniku i profitovat. Což bylo proti podnikovým a zejména Lukášovým ideovým hodnotám a tuto nabídku odmítl.

2.3.4. Oficiální začátek

Dne 15. června jsme uspořádali oficiální otevírací večírek, kterým jsme zároveň oslavili 1. narozeniny podniku, a to za podpory pivovaru Zichovec, který nám k této příležitosti vytvořil i dvě speciální várky jejich piva. Tržba byla téměř 40 tis. Kč, a to nám dodalo na chvíli trochu optimismu.¹⁰⁰ I tak tržby za první měsíc byly 140 tis. Kč a čekaly nás letní prázdniny, které jsou v gastronomii, společně s lednem považované za nejhorší ekonomické období, především, když se do Prahy ještě nevrátili turisté.

¹⁰⁰ Příloha 14.



Fotografie pořízena 15. června 2021 ze slavnostního otevření doplnit název a číslování a zdroj
(vlastní)

2.3.5. První vyhoření

Vojtovi se ovšem následně přihodily rodinné problémy, a tak jsem přebrala více povinností já sama, protože přes den musel pracovat jinde a až ve „volném“ čase být baru. V Mysliš? jsem byla v červnu 29 dní ze 30 kalendářních. Zároveň jsem si začala si uvědomovat, že sice jsme po roce konečně mohli otevřít, ale za úplně jiných podmínek, než s jakými jsme do procesu vstupovali. Já jsem byla vyhořelá, stejně jako Vojta, který si to přiznával, ale i jako Lukáš, který se snažil to nepřiznat ani sobě, ani nám. V ten moment jsme si uvědomili, že jsme chtěli, aby Mysliš? bylo vzorem udržitelnosti, ale v tomto fungování pro nás osobně udržitelné nebylo a potřebovali jsme změnu.

2.3.6. První zaměstnanec

V srpnu nastoupila do Mysliš? Nicole, která měla v původním plánu být hlavní baristkou. V současné situaci měla být prvním zaměstnancem, hlavním barmanem na většinu dní v měsíci, tím se taky od září stala a možná tím zachránila podnik. Doplnovali ji naši kamarádi, brigádníci z řad studentů a samozřejmě i my. Vojta i já jsme si našli vlastní práci, abychom nebyli na podniku finančně závislí a starali se o něj ve volném čase, nicméně stále zodpovědně. Rozdělili jsme si provozní záležitosti ohledně baru. Já jsem měla na starost objednávky surovin, řízení lidí, dohled nad financemi a administrativou, ale i vnitřní a vnější komunikaci. Vojta měl na starost odpady, nákupy ve velkoobchodech a dohled nad pokračováním rekonstrukce.

Lukáš tou dobou stále pracoval na rekonstrukcích, z čehož financoval chod Myslíš?, protože jako rozjíždějící se bar jsme nebyli schopni zaplatit nájem či zaměstnance. Za tímto účelem odjel i v září na 3 měsíce do Kanady, kde měl rovněž stavařské zakázky. Jeho hlavní činností bylo tedy veškeré financování a zároveň je to on, kdo se stále snaží prosazovat prvotní ideje, které jsme měli na začátku.

2.3.7. Rozvoj kultury

Poměrně rychle se díky kamarádům a spřáteleným podnikům v okolí začala budovat komunita lidí, kteří do Myslíš? chodili pomalu každý den, měli jsme první štamgasty. I oni viděli v Myslíš? potenciál a chtěli přispět k jeho rozvoji. Jedním z těchto lidí byla kamarádka Marjánka, která pochází z hudební rodiny a pohybuje se v pražských kulturních kruzích. Snažila se Myslíš? prosadit jako prostor na koncerty některých jejích přátel a po pár úspěšných akcích jsme se s ní dohodli na formě dobrovolné spolupráce, kdy ona bude mít prostor pro to se umělecky a produkčně angažovat a zároveň nám tím pomoci. My se jí budeme snažit vyjít vstříc a výměnou ji nabídneme aspoň neomezenou konzumaci v Myslíš?. A tak jsme se dohodli. Díky Marjánce jsme měli 1–2x týdně koncert, divadelní představení či jinou formu kultury, většinou v dolní části prostoru. Díky kultuře se nám rychle začaly zvedat tržby i sledující na sociálních sítích. V říjnu 2021 jsme dokonce byli v „černých číslech“ i přes investici do zvukové techniky na koncerty.

Mimo to jsme se snažili dodávat sociální rozměr aspoň prostřednictvím kultury a spolupráce s výše zmíněnou chráněnou dílnou Lemniskáta. Díky tomu jsme zprostředkovali výstavu fotografií jedné z jejich klientek. Kačence s Downovým syndromem jsme splnili její velký sen. Zároveň jsme k 10. výročí úmrtí Václava Havla a oslavám 17. listopadu uspořádali společně s Lemniskátou výstavu a dražbu fotografií Václava a Ivana Havla a celý výtěžek šel na podporu dílny.

2.3.8. Další vlna COVID-19

Tento optimismus nám nevydržel dlouho a 1. listopadu vešlo v platnost opatření kontrolovat potvrzení zákazníků o bezinfekčnosti, buďto potvrzení o očkování, prodělané nemoci nebo PCR test. Vzhledem k tomu, že jsme toto nařízení kontrolovali, museli jsme odmítnout některé hosty, a i umělci začali rušit svá vystoupení z důvodů nákazy COVID-19. Další rána

přišla 22. listopadu, kdy přestalo platit potvrzení o bezinfekčnosti s testem PCR a celá situace s nákazou se začala znovu zhoršovat. Během listopadu jsme museli i na 3 dny zavřít z důvodů prasklé kanalizace v domě, která nám vyplavila celý podnik a poté zničila sádkartonový strop ve sklepe, s čímž byli spojeny další náklady. Firmy začaly rušit domluvené vánoční večírky, které jsme doufali, že nám vytvoří rezervu na zimní měsíce a rok jsme zakončili s pouhými 130 tis. Kč, tedy méně, než s čím jsme začínali v červnu.

Začátkem roku 2022 byla situace okolo pandemie stále poměrně vážná. V praxi to znamenalo vysoká čísla nakažených i restrikce spojené s potvrzením o bezinfekčnosti. Zároveň je leden nejslabším měsícem v gastronomii, protože po svátcích a novém roce chtějí mít lidé klid a drží předsevzetí. Vládní opatření jim v tomto roce s dodržováním klasických předsevzetí výrazně pomohlo. Nadto přestaly restrikce omezujícími např. kulturní akce a počty lidí na nich platit až 10. února. To rozproudilo život v hospodách i kultuře a náš program se zase začal plnit koncerty. A když se zdálo, že by se svět mohl vracet do kolejí před pandemií, napadla 24. února ruská armáda Ukrajinu, což trochu ovlivnilo i Myslíš?.

2.3.9. Odklon od idealistických vizí

S ohledem na situaci, finanční, pandemickou i životní, ve které jsme se v roce 2021 ocitli, jsme museli slevit z našich představ a výše uvedených plánů. Vzhledem k tomu, že jsme měli pouze večerní provoz, nepřipadalo v úvahu zaměstnávat sociálně vyloučené občany. Zároveň je nutné mít pro tento typ integrace už stabilní a fungující tým i provoz, a my neměli ani jedno. Domnívám se, že nejvíce pro sociální udržitelnost jsme udělali tím, že jsme já a Vojta zůstali v Myslíš? více v pozadí a starali se jen o jeho chod. Tím jsme zároveň mohli konečně zaměstnat naši první zaměstnankyni, která v nás věřila od začátku.

Bezprostředně po otevření jsme se snažili držet produkci odpadu na minimu. V praxi to znamenalo, že jsme měli pivo pouze v sudech, nealkoholické nápoje míchali ze sirupů a kohoutkové vody a nabízeli domácí kombuchu. Neměli jsme hotovou kuchyň, ale věděli jsme, že potřebuje něco drobného k jídlu, co bude zároveň ladit s konceptem. Muselo to být veganské, lokální a vzhledem k našim omezeným kapacitám i jednoduché. V létě jsem tedy příležitostně udělala dvě až tři pomazánky, které vydržely dlouho a mohou se podávat jen s chlebem, ale i tak docházelo často k tomu, že jídlo bylo snědno v rámci týmu, jelikož zákazníci chtěli něco jiného. V té době přišly první větší hádky ohledně sortimentu, kdy na jedné straně já a Vojta jsme prosazovali mírné odchýlení od veganství a bezodpadového

hospodářství, např. zavedením nakládaných hermelínů z dobrého chovu či české limonády v lahvičce. Lukáš, jako ideový leader projektu, o tom ale nechtěl ani slyšet a trval na tom, že nemůžeme jít jednoduchou cestou na úkor hodnot Myslíš?. Idea veganství tedy zůstala i navzdory dopadům v podobě omezeného sortimentu, ale limonády ve skleněných lahvičkách jsme nakonec prosadili i v Myslíš?, alespoň dočasně. U veganství tedy bylo nutné zůstat, ale vzhledem k situaci pandemie, se podnik nikam posouvat nemohl z důvodu nedostatečných finančních prostředků.

I přes to se začátkem 2022 a novými tvářemi dařilo lépe hledat kompromisy. S nabídkou se snažíme být ekologičtí a udržitelní do takové míry, pokud je to udržitelné i pro nás, abychom neztráceli sílu lidského kapitálu na úkor ekologičtějšího produktu. Sirupy máme od českého dodavatele, který si ovoce sám pěstuje podle sezóny a nepoužívá koncentráty. S limonádou ve skleněných lahvích jsme našli kompromis ve firmě ZON, která je tradiční, česká a má vratné obaly. Navíc stáčí limonády i do sudů. Konečně jsme našli i hospodskou, veganskou a lokální pochutinu ve formě utopenců vyrobených z luštěnin od firmy Supervego. A do konce července se má konečně dokončit a otevřít dlouho očekávaná kuchyně, kde byly problémy s plynem a elektřinou. Poté už by se mělo otevřít už v časech oběda, což by mohlo dát možnost nejen větší finanční optimalizaci, ale i potenciálnímu zaměstnání sociálních osob.

2.3.10. Odchod autorky textu

Od ledna 2022 jsme zaměstnali naši druhou oficiální zaměstnankyni, Klaudii. Ta se původně měla také stát jednou ze dvou baristek původního konceptu. V prosinci k nám přišla na pivo, slovo dalo slovo a my si s ní plácli na plný úvazek. V jejím nástupu jsem uviděla potenciál pro Myslíš? a šanci pro sebe, jak z podniku bezbolestně odejít. Nejen že pracuje za barem, ale od března se z ní pomalu stává provozní celé Myslíš? a přebírá většinu mé agendy. Zbytek agendy převezme Lukáš, který nyní cestuje a pracuje na francouzském Reuniónu a od června se kvůli podniku usadil zase na čas v Praze.

Důvodem, rozdělení agendy je můj definitivní odchod z projektu. Přemýšlela jsem nad tímto krokem asi rok, půl roku intenzivně a definitivně se rozhodla a oznámila to Lukáši, jako druhému jednatele, 8. března 2022, s tím, že skončím a odejdu legálně ze společnosti do dvou měsíců, abych mohla vše předat a nezpůsobila podniku ani lidem žádnou újmu. S ohledem na komplexitu praktických i právních procesů v současné době můj odchod stále probíhá. Definitivně budu od projektu Myslíš? odstřižena do konce srpna 2022. Odcházím primárně z

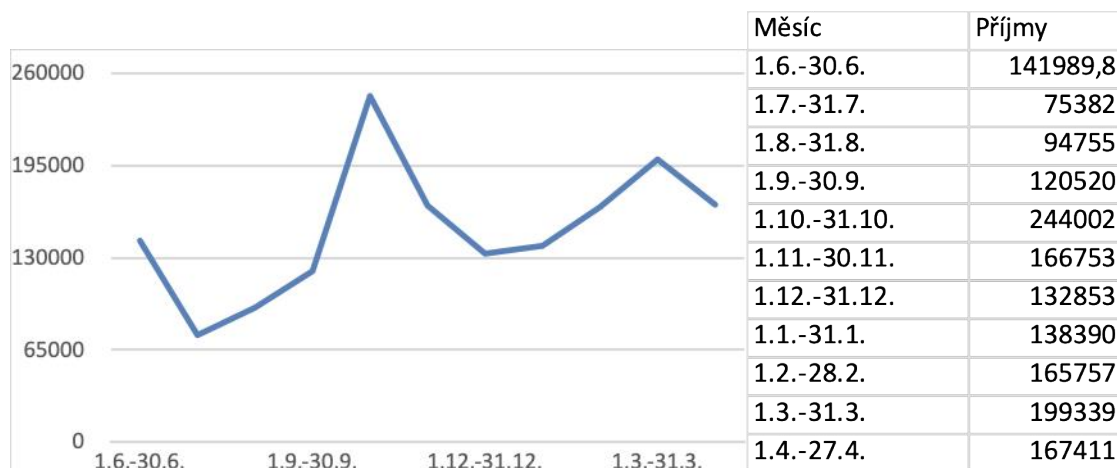
důvodu osobního vyhoření z podniku, ztráty idey o udržitelnosti a jako celoživotní masožravec také s ohledem na osobní neslučitelnost s myšlenkou veganství. Velký podíl na mém rozhodnutí mají také mezilidské vztahy, které z výše uvedených důvodů uvádaly. Společně se mnou odešel i Vojta.

2.3.11. Zhodnocení ekonomické situace

S ohledem na situaci jsme byli začátkem roku 2022 znovu na startu a za leden jsme utržili 138 tis. Kč. V únoru se situace začala zlepšovat, díky koncertům a dalším akcím jsme skončili na 165 tis. Kč a březen dokonce na 200 tis. Kč. Věřím, že tento rostoucí vývoj je zapříčiněn zvýšeným množstvím akcí, uvolněním restrikcí, postupným rozšiřováním nabídky, ale především naší novou posilou, která s novým rokem přišla. A s ní přišla i nová vlna stálých zákazníků. Vývoj do konce roku by měl být pozitivní s ohledem na dlouho očekávané otevření kuchyně, díky které nejen že podnik bude mít další příjem, ale vzhledem k prodloužení otevírací doby už od času obědů, bude mít podnik větší možnost vydělat potřebné množství peněz.

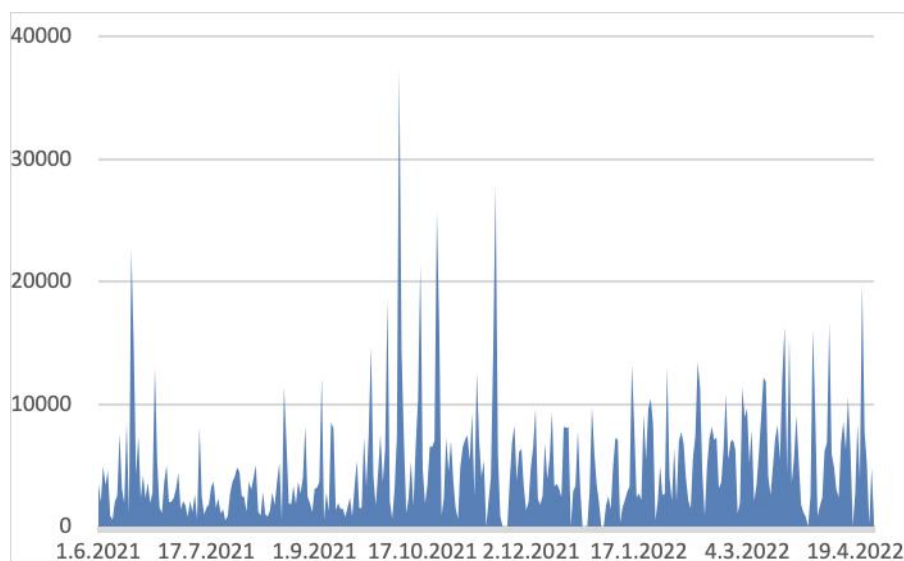
Pro lepší představu o naší prodejně a ekonomické stránce jsem na základě dat z pokladního systému Storyous, vytvořila následující grafy. Data jsou zadána od 1. června 2021, tedy data oficiálního otevření až po 27. duben 2022, tedy data poslední aktualizace.

První graf je křivka vývoje tržeb za uplynulých 11 měsíců:



Graf 1 Zdroj: Pokladní systém podniku Mysliš?

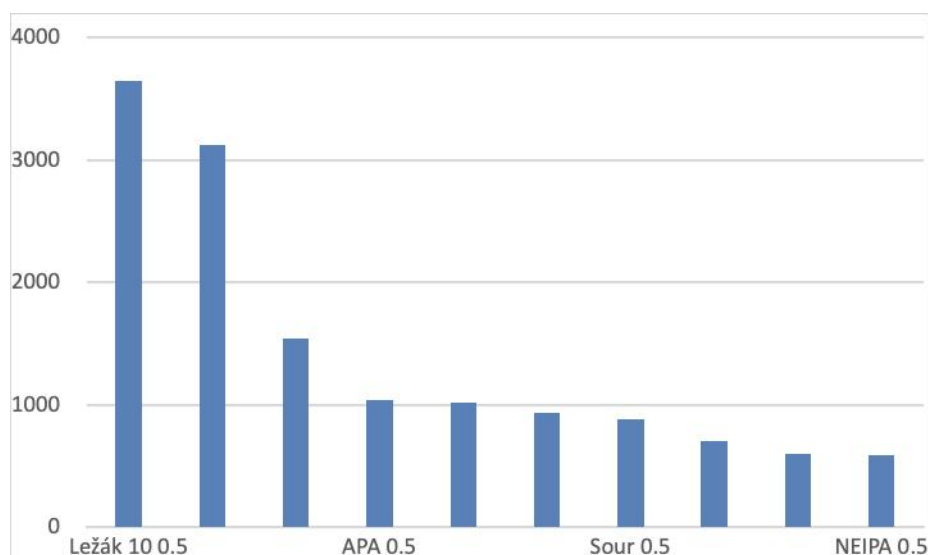
Druhý z grafů mapuje výši příjmů v jednotlivých dnech



Graf 2 Zdroj: Pokladní systém podniku Myslíš?

Je vidět, že v minulém roce bylo více ojedinělých případů, kdy došlo k výraznému nárůstu tržby, např. 15. června 2021, kdy jsme pořádali oficiální otvírací večírek či 16. a 23. října, kdy v Myslíš? byly soukromé večírky. Historicky nejvyšší tržba byla 7. října, která přesáhla částku 50. tisíc. V ten den u nás probíhal tap takeover¹⁰¹ pivovaru Zichovec, který u nás představoval nová piva. Rok 2022 zatím žádnou rekordní tržbu neměl, ale podle grafu je vidět větší stabilita jisté denní tržby než roce předchozím.

V posledním grafu je znázorněno 10 nejprodávanějších položek.



Graf 3 Zdroj: Pokladní systém podniku Myslíš?

¹⁰¹ Jednorázové převzetí pivních píp v podniku jedním pivovarem. Většinou se jedná o jednodenní akci, kde pivovar představí několik různorodých piv ze svého portfolia.

Pivo obsadilo 9 z 10 nejprodávanějších položek a jedinou výjimkou je bílé víno. Není překvapením, že nejprodávanějšími artikly jsou světlé výčepní 10°¹⁰² a ležák 12°, obojí podávané v 0,5l. Tyto klasická piva následují modernější pivní styly jako je West Coast Indian Pale Ale (WCIPA), American Pale Ale (APA), Sour¹⁰³ nebo New England Indian Pale Ale (NEIPA). Tyto piva jsou často silnější v procentech alkoholu a mají i vyšší cenu, není tedy divu, že se v grafu objevují i do velikosti menší piva.

2.3.12. Komunikace

Když jsem vstupovala do projektu Myslíš? mou hlavní náplní měla být komunikace s veřejností, včetně údržby sociálních sítí, tvorby webu nebo třeba psaní článků. Z předchozích kapitol je zřejmé, že má role se v průběhu těch dvou let výrazně změnila a komunikovala jsem více s dodavateli, zaměstnanci a týmem než s veřejností. Zároveň jsem věděla, že komunikovat musíme a naštěstí mi s tím občas pomohli bývalí spolužáci z vysoké školy, tj. oboru Marketingová komunikace a PR, ale přímo i členové týmu.

Naším primárním kanálem je sociální síť Instagram a Facebook, kde komunikujeme akce. Jedná se o prezentaci událostí budoucích i minulých i informací o aktuálních opatřeních či provozní změny. Lze tam rovněž najít naši nabídku, a to primárně s ohledem na novinky či speciality.

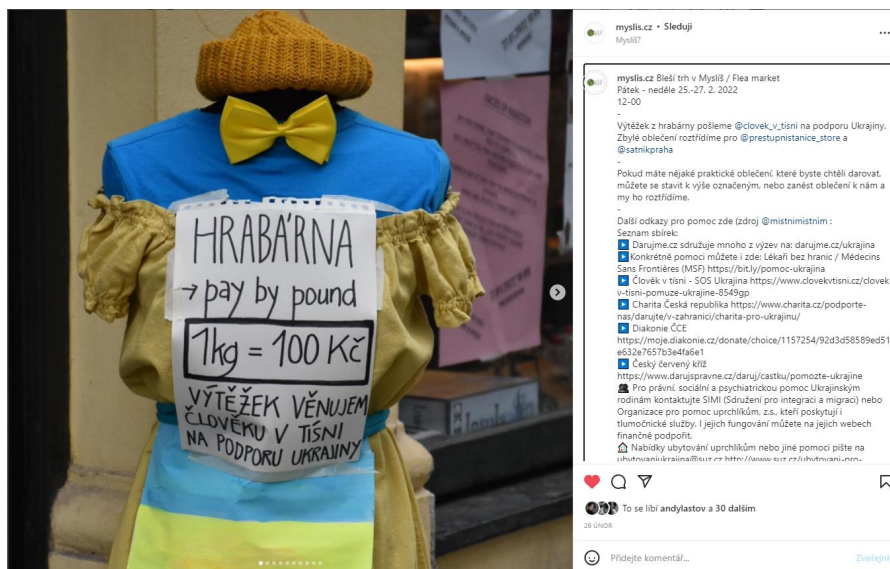
¹⁰² Pro interní účely i pro lepší pochopitelnost nazývané jako ležák.

¹⁰³ Pro interní účely – s častou obměnou nabídky se jedná vždy o kyselé pivní styly jako je sour ale, Philadelphia sour nebo Berliner weisse.



Príspevek na Instagramu Myslíš? k zavedení nových restrikcí.

Od začátku jsme měli jasno v tom, že naše komunikace bude hlavně o lidech, kteří Myslíš? tvoří, o komunitě. Chtěli jsme, aby Myslíš? nepůsobilo jako klasická hospoda, ale místo, kde je lidem dobře a kde nejsou jen náhodní zákazníci, ale jsou součástí něčeho většího. Proto naše komunikace musela vycházet primárně z nás a na nic si nehrát. I proto nemáme jednotný grafický manuál, i když jsem se o to na začátku snažila, a jediná pravidla pro vytváření obsahu na naše sociální sítě je slušnost, přirozenost a aspoň drobná estetika, především do stálých příspěvků. Kromě statických příspěvků jsem se občas snažila vytvářet i videa či populární reels, které měly dosah až k 6 tis. zhlédnutím.¹⁰⁴



Príspevek na Instagramu Myslíš? k blešímu trhu na podporu Ukrajiny

¹⁰⁴ Přílohy 4–7.

Jak bylo uvedeno výše, mimo zmíněné sociální sítě jsme se snažili zviditelnit i pomocí kampaně na portálu HitHit, pro kterou jsme natočili i video dostupné na youtube i našich sociálních sítích. Jsou v něm naše výhledy do budoucna i záběry z počátků rekonstrukce. Za účelem získání peněz, ale i zviditelnění, jsme se zapojili do akcelérátoru pro začínající podnikatele Komerční banky, kde jsme skončili na 13. místě z 64 soutěžících a přineslo nám to aspoň několik nových sledujících, kteří pro nás hlasovali.¹⁰⁵ Bohužel obě tyto aktivity proběhly v době, kdy jsme měli daleko k otevření a jediné co jsme mohli, bylo snažit se na navnadit tyto sledující na dobu až otevřeme. To se stalo téměř za rok. V té době jsme se snažili kontaktovat i média, která by mohla mít zájem buďto o neziskovou organizaci či o začínající podnik, ale v tu dobu svět řešil jiné věci a my dostali pouze odmítnutí. A od podzimu 2020 do jara 2021 jsme komunikovali jen velmi sporadicky, protože jsme neviděli konec pandemie a naši únavy.

S příchodem jara 2021 po poslechu mnoha podcastů jsem navrhla, že když lidi nemůžou přijít na pivo k nám, můžeme skrze podcastové aplikace přijít na pivo k nim. A s tímto rozhodnutím jsme vytvořili podcast *Audience z Vany*¹⁰⁶, který byl zaměřen na to samé, co *Myslíš?*, tedy udržitelnost, sociální smýšlení a řemeslné pivo. Idea byla pozvat člověka, který se zaměřuje na jednu z těchto tří oblastí a rozebrat s ním i ty zbývající dvě, vždy u degustace nějakého piva, které jsme v průběhu hodnotili. Celý rozhovor probíhal ve vaně předělané na gauč, kterou máme v prostoru. Kromě záměru využití volný čas k propagaci *Myslíš?* jsem doufala, že se díky pozvanému hostovi dostaneme do podvědomí jeho sledujících a přátel. Mezi hosty byla například sládková a majitelka pivovaru Chroust Karolína Chroustovská, majitelka udržitelné značky oblečení Wildwalk Tereza Pěnkavová nebo i ředitelka chráněné dílny Lemniskáta Vlasta Urbanová. A i když podcast měl pouze 6 zveřejněných epizod a další 3 nahrané a nikdy nezveřejněné, přineslo nám to další ohlasy. Další epizody nebyly z důvodu časové náročnosti a žádných volných pracovních kapacit během rychlého otevření podniku na konci května nikdy publikovány.

Logo *Myslíš?* i našeho podcastu *Audience z Vany* vytvořila naše kamarádka Julie.¹⁰⁷ *Myslíš?* logo je minimalistické, kde úvodní „my“ je zvýrazněno, aby byla zvýrazněna plánovaná pospolitost a zelená barva byla použita, protože je používána k rámcování něčeho

¹⁰⁵ Příloha 13.

¹⁰⁶ Příloha 8.

¹⁰⁷ Příloha 9 a 10.

ekologického nebo udržitelného. U Audience z Vany jsme chtěli, aby logo vycházelo z nás, co budeme u téměř každé epizody, proto jsme na něm vyobrazení my tři (já, Lukáš a Vojta) a naši dva psi, kteří se náhodně a neúmyslně v podcastu také objevovali, ve v naší vaně v Myslíš?.

Největší dosah Myslíš? mělo, když o nás vyšel článek pro českou online verzi magazínu Forbes.¹⁰⁸ V článku je popsán v krátkosti vývoj a pozadí celého projektu, včetně fotografií před a po rekonstrukci. Díky tomuto článku nám během 48 hodin od zveřejnění přibylo 78 sledujících na Instagramu a do Myslíš? volali lidé se zájmem o rezervaci, na základě toho, že četli zmíněný článek. Z některých jsou nyní pravidelní návštěvníci. Ostatně jsme zjistili, že doporučení o známých a na Google mapách, kde máme 4,8/5 fungují jako nejlepší forma propagace, které jsme zatím dosáhli.

2.4. Analýza

V této kapitole se vrátíme zpět do roku 2020, tedy na začátek celého projektu Myslíš?. V předchozí kapitole bylo zaznamenán reálný vývoj podniku, včetně krizí a jediných businessových a ekonomických rozvah, které jsme měli. Zpětně dokážeme zhodnotit, že naše nadšení převážilo reálné uvažování nad jakoukoliv propracovanou strategií. Právě proto má tato kapitola za cíl reflektovat chyby, které jsme udělali v rámci nedostatečné rozvahy nad potřebnými analýzami či strategií, aby se jak Myslíš?, tak případně někdo, kdo bude stát na počátku svého podnikání, mohl z našich chyb poučit. Dává nám tím jedinečnou možnost aspoň teoreticky chybu napravit. Následující analýzy budou vycházet z teorie uvedené výše, případové studie předchozí kapitoly a základních prvků podniku uvedených v kapitolách 2.2.

2.4.1. Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu makroprostředí firmy je nejčastěji používána tzv. PESTLE analýza, jak již bylo zmíněno v teoretické části, kde byla analýza i podrobněji představena. Stejně jako fakt, že analýza vnějšího prostředí je prvním krokem při tvorbě strategie.

¹⁰⁸ Příloha 11.

Politické faktory

Jednoznačně největším politickým faktorem je pandemie způsobená COVID-19. Podnik vzniká v době rozvolňování po „lockdownu“. Poskytování služeb bylo po dobu několika měsíců zakázáno a mnoho podniků bylo nuceno zavřít. Situace do budoucna je nejistá, předpokládá se, že na podzim 2020 by mohlo přijít další omezení provozu služeb. Na druhou stranu není vyloučeno, že vláda začne mít situaci více pod kontrolou a např. restaurace a bistra, kterým Myslíš bude také, budou moci dále fungovat v určité míře.

Ekonomické faktory

Pandemie a několikaměsíční eliminace poskytování služeb a omezení obchodu přineslo propad celosvětové ekonomiky. Mnoho lidí ztratilo práci a velké množství podniků muselo svůj provoz přerušit či zcela zavřít. Kritické bylo období také pro turismus a bude trvat delší dobu, než se znovu obnoví. Lidé začali podporovat lokální produkty a podniky. Očekává se, že opravdové ekonomické dopady pandemie se budou objevovat až v následujících měsících a letech. Kultura a pohostinství jsou považovány za nejrizikovější podnikání. Lidé, kteří neztratili práci, aspoň v Praze, se snaží stále normálně utrácet peníze, aby podpořili ekonomiku i podnikatele. Na druhou stranu v červnu 2020 je nezaměstnanost stále pouze 2,6 %, což patří k nejnižším procentům v EU.¹⁰⁹

Společenské faktory

Společnost s nadšením vítá rozvolnění po pandemii a lidé se snaží být co nejvíce s přáteli a chodit do podniků. Nemají strach z možné nákazy a často až zapomínají, že onemocnění stále existuje a může přijít další vlna. Během pandemie si lidé zvykli objednávat dovážku jídla i přes vyšší náklady.¹¹⁰ V gastronomii chybí zaměstnanci, kteří během pandemie přišli o práci a z finančních důvodů si našli novou mimo obor, u které zůstali z důvodů stabilnějšího prostředí. V centru Prahy se zase objevují lidé, ale chybí turisté, bez kterých bude Praha 1 zažívat možná těžké chvíle, nebo dá tato situace prostor pro navrácení centra Pražanům. Mnoho bytů, především v centru měst, které byly používány pro služby Airbnb či Booking, jsou nyní nabízené ke komerčnímu pronájmu. Pokud přijde další vlna pandemie, lze očekávat velký propad pro bary, ale znovu růst pro dovážku jídla. Kultura ožívá pouze ve venkovních prostorách, mnoho festivalů a velkých akcí je odloženo na příští rok.

¹⁰⁹ HOLÝ, Dalibor. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – červen 2020. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSU, 2020, 30.7.2020 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cerven-2020>

¹¹⁰ ADAMCOVÁ, Pavla. Byznys s rozvozem jídla má zlaté časy. Třetinu jim dáme na provizi, nařikají podniky.

Aktuálně.cz [online]. Praha: Hospodářské noviny, 2020, 30.4.2020 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z:

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rozvozy-restaurace-koronavirus/r~4ddb5f5c891e11eab115ac1f6b220ee8/>

Technologické faktory

Je důležité aktivně komunikovat na sociálních sítích, kam se během pandemie přesunul celý svět a veškeré aktivity. Mnoho legislativních požadavků jde vyřídit online, což šetří čas a celý proces je efektivnější. Ceny materiálu na rekonstrukce vzrostly a z materiálu se stalo nedostatkové zboží, stejně jako z řemeslníků, kteří s ním pracují. Rekonstrukce či montáže se tak prodražují a čekací doby prodlužují.

Legislativní faktory

I přes určité rozvolnění po pandemii stále přetrvávají určitá omezení – hromadné akce, nošení roušek v MHD apod. Je větší důraz na hygienu v podnicích a chodí kontroly, zda jsou dodrženy rozestupy, distribuce dezinfekcí atd. Mnoho legislativních kroků – různé formuláře či žádosti – je nyní možné vyřídit online díky rychlému rozvoji e-governmentu během pandemie. Očekávají se finanční kompenzace pro služby, zaměstnavatele i zaměstnance v postižených oblastech pandemie. Zároveň, pokud by došlo k dalšímu „lockdownu“ či restrikcím, očekávají se i tvrdší sankce za porušování, pokud by k nim docházelo.

Ekologické faktory

Vzhledem k pandemii a omezení cestování i výroby zlepšilo celosvětově ovzduší a míra znečištění vod. Bohužel strach ze šíření pandemie zvrátil trend znovupoužitelných kelímků např. na kávu a během lockdownu byl dokonce zákaz podávat nápoje či jídlo do přinesených nádob, aby tak nedošlo ke kontaminaci a šíření, což s rozvojem roznáškových služeb zvedlo počet jednorázových obalů.¹¹¹ Jednorázové roušky se začaly objevovat na ulicích a ve velkém počtu i v mořích. Jedná se o nerozložitelný materiál. Na druhou stranu klesá spotřeba masa ve společnosti a v obchodech se začíná objevovat čím dál větší sortiment veganských náhražek masných výrobků, které mají menší uhlíkovou stopu.

2.4.2. Positioning

Druhým bodem při tvorbě analýzy je positioning, který jde chápat jako definování naší značky/firmy mezi konkurencí a zákazníky. Dobrý positioning značky pomáhá vést strategii díky objasnění, co značka znamená, jak jedinečná je, nakolik se podobá konkurenčním značkám a proč by si spotřebitelé měli značku koupit a užívat ji. Positioning je ovlivněn čtyřmi proměnnými, je proto třeba rozhodnout:

¹¹¹ FROLÍK, Adam. Pandemie a životní prostředí: lepší ovzduší, ale větší spotřeba plastů. Seznam Zprávy [online]. Praha: Seznam.cz, 2020, 17.3.2020 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pandemie-a-zivotni-prostredi-lepsi-ovzdusi-ale-vetsi-spotreba-plastu-93507>

1. kdo je cílový spotřebitel,
2. kdo jsou hlavní konkurenti,
3. nakolik se značka podobá produktům konkurence,
4. nakolik se značka od konkurence liší.¹¹²

Kdo je cílový spotřebitel

Podnik Myslíš? je primárně B2C, tedy zákazníci jsou primárně fyzické osoby. Konkrétně a v první řadě chceme cílit na lidi, kteří se zajímají o dění kolem, ať už lokálně v centru Prahy, nebo v širším záběru o udržitelnost. Zajímá je životní prostředí a hledají, jak mohou přispět ke zlepšení světa – pravděpodobně se bude jednat o studenty a lidi do 35 let, které bude oslovovat koncept. Výhodou je naše lokalita, kde se v pěší vzdálenosti do 5 minut nachází několik středních i vysokých škol, stejně jako nespočet kanceláří a coworkingových center. V druhé řadě pak chceme cílit přímo naším sortimentem, tedy rostlinnou stravou a řemeslným pivem. Obliba rostlinné stravy v posledních letech roste a naším cílem je vařit jídla, u kterých si ani nevšimnete, že v nich maso není a zasytí i náročného konzumenta, což je Ideální pro lidi z okolních kanceláří během oběda. Řemeslné pivo se v posledních letech rovněž těší velké oblibě a počet hospod, které jej nabízejí, stále roste stejně jako počet malých pivovarů. S tím souvisí i třetí kategorie našeho cílení, a to jsou turisté a cizinci žijící dlouhodobě v ČR (tzv. *expati*), kteří se pohybují v centru a chtějí občas ochutnat i něco jiného než český ležák (který máme v nabídce také) a obliba řemeslných pivovarů ve světě výrazně převyšuje tu u nás.

Kdo jsou hlavní konkurenti

Naše přímá konkurence neexistuje. Je možné považovat okolní restaurace za potenciální konkurenci v době obědů, nicméně náš koncept se diametrálně liší od veškeré blízké konkurence – čínská restaurace, balkánské bistro či klasická česká hospoda jsou nejbližší restaurační podniky v okolí, kde se všemi se už teď snažíme navázat dobré vztahy, které budou přetrvávat právě díky tomu, že nejsme nikomu přímou konkurencí. Nejbližší veganské bistro je 300 m daleko. Jediná hospoda, kde mají rovněž řemeslná piva, je U Kunštátů, která se nachází asi 250 m od Myslíš?. Jejich zaměření i ceny jsou hodně turistické a mají pouze 5 píp, nicméně jejich výhodou je velká zahrádka a relativní vyhlášenost mezi turisty. Kulturní konkurencí může být nedaleké Zázemí, které je známé pro své studentské koncerty, prostředí a dlouhou otevírací dobu. Konkurencí však mohou být veškeré jiné hospody s řemeslným pivem či kulturní prostory v rozšířeném centru Prahy, především proto, že lidé se během

¹¹² KELLER, K. L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481

pandemie naučili mnohem více žít ve své čtvrti než chodit do centra města.

Nakolik se značka podobá produktům konkurence

Jak je uvedeno u předchozího bodu, žádná přímá konkurence neexistuje. Podobnost u konkurence lze nacházet u gastro a kulturním podnikům v okolí. Stejně jako ostatní hospody nabízíme pivo či jiné alkoholické nápoje. Chceme se zaměřit na obědové menu za přijatelné ceny. Podniky, které mají kulturní program, rovněž v okolí jsou. Ovšem žádný podnik v okolí nespojuje všechny tyto aspekty v jeden a zároveň to nejsou podniky s jakýmkoliv přesahem a fungují pouze po obchodní stránce.

Nakolik se značka od konkurence liší

Naší odlišností je právě přesah a příspěvek na konání dobra, ale i myšlenka lokálnosti a udržitelnosti. Jak je výše zmíněno, lišíme se i kombinací několika různých subjektů spojených v jeden – kultura, sociální podnik, obědové bistro, večerní bar/hospoda a kavárna. Tak právě jeho komplexnost tvoří i jeho unikátnost. Zároveň je Myslíš? podnik, který se hodí do více „hipsterských“ částí města, jako je Letná, Vinohrady nebo Žižkov a v centru opravdu nemá obdoby. Odlišnost a unikátnost může být viděna i v interiéru samotném, kde dominantou je několik metrů dlouhý, dvě stě kilogramů vážící stůl vyrobený z dvou surových fošen dřeva a je zavěšený ze stropu pouze na ocelových lankách či pohovky vytvořené ze starých van a tapeta z Rudého práva.

2.4.3.SWOT analýza

SWOT analýza je popsána v teoretické části. Zde je důležité zmínit, že se jedná o poslední důležitou analýzu před tvorbou strategie a jde o kombinaci mikro a makro prostředí firmy.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří bezpochyby lokalita, která je dobře dostupná metrem i tramvají a zároveň ji i pěšky denně projde mnoho lidí. Mezi další bych uvedla silnou vizi konceptu a týmu, který ji dával dohromady a věří v ni. S tím souvisí i obstojná komunita za každým členem týmu. Bepochyby i naše nadšení, které může vynahradit některé nedostatky v začátcích. Další silnou stránkou je koncept samotný, který u nás nemá obdoby, tudíž nemáme moc velkou konkurenci. Dále dobrý a kvalitní výběr piv a spolupráce se špičkami řemeslného piva na českém trhu – Zichovcem.

Slabé stránky

Největší slabou stránkou je nedostatek vlastních financí a náročné shánění jiných finančních prostředků. S tím souvisí i rizikovost kultury a pohostinství po pandemii a de facto i pandemie samotná je slabou stránkou podnikání. Zařadila bych sem i vysoké fixní náklady na nájem, energie či zaměstnance.

Příležitosti

Do příležitostí jednoznačně patří naprosto nový koncept, který přinášíme a který může mít velký potenciál. Společně se spřátelenými podniky můžeme do budoucna vytvořit bezodpadovou či vlastní upcyklovanou síť nejrůznějších produktů či vytvořit vlastní výrobu např. rostlinných mlék, pomazánek a pečiva, které lze dále distribuovat a vytvořit další finanční rezervy. Bezpochyby je příležitost rozšířit podnikání do dalších států či „pronajmout“ koncept dál. Příležitostí je právě i pandemie, díky které muselo zavřít mnoho podniků, což dává prostor podnikům novým, jako třeba nám. A velkou neskromnou příležitostí může být i dobro, které díky našemu projektu můžeme konat – ať už se zaměstnáváním znevýhodněných osob, tak malinkému zmenšení uhlíkové stopy či aspoň zaujetí někoho, kdo se o podobné věci dříve nezajímal.

Hrozby

Největší hrozby jsou pro nás finance a pandemie, a nejde před nimi přivírat zrak. Už ze začátku nás trápí finance a celý projekt pravděpodobně nebudeme schopni otevřít v takovém rozměru, v jakém jsme plánovali. Je možnost, že neseženeme peníze na pokrytí fixních nákladů a rekonstrukce nebude hotova včas, abychom mohli produkovat aspoň nějaké příjmy. Dále je možnost, že přijde další vlna pandemie COVID-19 a my budeme muset náš, možná, otevřený podnik omezit či znovu úplně zavřít, ale náklady na jeho provoz budou stále dost vysoké. Hrozbou může být úspěchanost celého konceptu i podniku, přece jen vzniknul u piva a během pár týdnů. Lidem může připadat koncept až moc přemrštěný a zmatečný, nebo i zbytečný. A poslední hrozbou, kterou bych zmínila, je právě tým postavený na přátelství, protože je známo, že přátelství a podnikání často nejdou ruku v ruce. Na druhou stranu nechceme dělat žádné smlouvy mezi přáteli.

2.4.4. Tvorba strategie

V následující kapitole by měla být představena strategie podniku na základě výše uvedených teoretických znalostí, vytvořených analýz i osobní zkušenosti. Ovšem právě s ohledem na výše uvedené nemohu strategii vytvořit, jelikož si myslím, že podnik by vznikat za těchto okolností neměl. Hrozby a slabé stránky převyšují nad těmi silnými, a i přes velké množství příležitostí, které firma může mít, bez finanční stability je nebude možné realizovat. Nehledě na skutečnost, že vnější okolnosti zmíněné u PESTLE analýzy jsou nejasné a nestabilní z pohledu služeb, pandemie a dalšího vývoje společnosti.

Právě proto bych doporučila jako nejvhodnější strategii založení podniku odložit. Věřím, že podnik může mít velký potenciál i pozitivní dopad, ale v tuto chvíli je rozumné nechat nápad odložený, vracet se k němu v následujících měsících a průběžně ho promýšlet a více propracovávat. Během tohoto času uvidíme i jak se bude vyvíjet situace s ohledem na onemocnění COVID-19 a třeba se podaří firmě získat další finanční prostředky ať už formou nového investora, půjčkou u stabilní a férové instituce, či nějakým grantem na podporu sociálních a udržitelných podniků.

2.5. Zhodnocení

Tato případová studie i část o strategických analýzách je sepsána z mého pohledu, jelikož jsem byla součástí projektu Myslíš? od jeho zrodu u piva až do dopsání této práce, tedy aspoň vůči třetím stranám, podle informací uvedených v Obchodním rejstříku, i když už v Myslíš? od jara 2022 aktivně nepůsobím. Tato práce je pro mě částečně i odrazem našeho počínání a formou reflexe. Z textu pro mě vyplývají otázky: „*Co jsme mohli udělat jinak?*“, „*Jaké všechny problémy (vnější i vnitřní) během dvou let nastali?*“, „*V čem je teorie udržitelnosti reálně aplikovatelná na náš koncept nebo jsme vytvořili částečně také formu greenwashingu?*“, „*Jak by na tuto případovou studii nahlíželi spoluzakladatelé, současní i minulí spolupracovníci nebo i naše okolí?*“ a v neposlední řadě: „*Není celé Myslíš? jen utopickým konceptem?*“ Všechny otázky spolu do jisté míry souvisí. Na některé je vlastně odpovězeno i prostřednictvím obsahu kapitoly 2.4., ve které jsem se snažila o reflexi minulosti a aspoň teoretickou nápravu našich chyb.

Ze studie je zřejmé, že problémům jsme čelili celé dva roky. Většina z nich vznikala působením externích vlivů, které měly bezprostřední vliv na vznik problémů interních. Tím největším, který se s námi i celou společností táhl po celou dobu a stále není pryč, je

bezesporu pandemie koronaviru. Ta znemožnila gastronomickým a kulturním podnikům dosáhnout na finance od veřejných i soukromých sektorů, protože jejich plány byly a jsou považovány za „riskantní“ investici. Osobně jsem toto rozhodnutí plně respektovala tehdy a s odstupem času také. V návaznosti na pandemickou, společenskou i finanční stránku věci odstoupil původní investor a posléze i většina týmu a více než půl roku jsme nebyli schopni otevřít. Zároveň jsme měli vysoké provozní náklady a ani téměř rok po otevření jsme nebyli schopni dostát ani polovině plánů obsažených v původním konceptu. Na druhou stranu je nutné zmínit, že nebýt pandemie, nápad na Myslíš? by pravděpodobně nikdy nevznikl.

Předchozí odstavec má být o pandemii, ale finance v něm hrají zásadní roli, přece jen Myslíš? je stále forma podnikání. Po sepsání studie vidím více než předtím, jak zásadní pro nás i pro koncept byl nedostatek financí. Je mi rovněž zřejmé, že je to jeden z důvodů, proč aktuálně vidím koncept jako utopický a neudržitelný. Idea prvotního konceptu vypadá krásně a je poměrně snadno aplikovatelná na jiné provozy i bez neziskového přesahu. V reálném světě ale takový podnik potřebuje silné finanční zázemí na nákup potřebného vybavení, ale hlavně na zaplacení lidské síly. Pokud chce podnik poskytnout lidem kvalitní, lokální, rostlinné a udržitelné produkty, musí bohužel strávit velké množství času řešením dodavatelů, ověřování a dbát na to, aby bylo vše v souladu s těmito body a nedošlo k nařknutí např. z greenwashingu. Nehledě na to, že v případě obchodování s menšími producenty je důležité udržovat blízké vztahy a zároveň se nespolehat jen na jednoho dodavatele, plánovat pečlivě veškeré dodávky, protože při výpadku či nedostatečném množství není ideálním řešením objednat závoz z velkoobchodu. U rostlinné stravy, která nemá cílit pouze na přesvědčené veganské strávníky, je důležitá i kreativita a příprava pokrmů tak, aby se lidé zbavili předsudků vůči bezmasému jídlu. Fakt, který nelze opomenout je, že pro většinu hospodských a pivních pokrmů je stěžejní surovinou maso či mléčné výrobky. Rostlinné alternativy bohužel často obsahují pouze tofu či jinak zpracovanou a dováženou sóju a jejich sensorické vlastnosti zatím nedokážou uspokojit průměrného zákazníka. Kvůli těmto důvodům je potřeba trávit dostatek času přípravou veškerých produktů a zaměřit se na každou jednotlivou část řetězce od kontaktu s dodavatelem přes přípravu až po samotné podávání. A k tomu je potřeba širší tým, který bude za odvedenou práci kvalitně zaplacen a bude ho činnost i naplňovat. To nám chybělo a stále chybí.

Zhodnotím-li studii zpětně, součástí mohly být i pohledy kolegů, zaměstnanců či věrných zákazníků. Bezpochyby by na práci měli jiný úhel pohledu než já a studie by mohla být obsáhlejší. Na druhou stranu, snažila jsem se vyvarovat domnělek o názorů jiných lidí zapojených do projektu, vše zasadit do kontextu doby a vycházet z našich plánů či doložených fotografií nebo jiných příspěvků. Dalším důvodem, proč práce neobsahuje jiné pohledy, než je ten můj, jsou i osobní vztahy s bývalým týmem Myslíš?, tedy tím, který odešel na podzim 2020, i tím aktuálním, který setrvává i po mém odchodu. Jak jsem výše zmínila, podnikání je riskantní, a o to víc, když se jedná o podnikání s přáteli. Vývoj událostí nemá dopad jen na firmu, ale i na sociální vazby, které mi nyní neumožnily provést rozhovory, které by byly přínosné nebo které by se eventuálně vůbec mohly uskutečnit.

Je úsměvné, když se vracím ke svému já v době začátků podnikání s Myslíš?. Vzpomínám si na varovné signály, které v této práci jsou uvedeny ve formě analýz, ale i ty, které uvedeny nejsou, jako například varování od rodinných příslušníků – mých i jiných společníků. V té době jsme si mysleli, tedy aspoň já, že spasíme svět, máme převratné nápady a že se časem všechno vyřeší. A opravdu, věci se zatím vždy nějakým způsobem vyřešily a dalo nám to bezpochyby mnoho zkušeností, které v budoucnu můžeme zúročit i mimo podnik. Ale kdybych byla na stejném místě před 2 lety a věděla všechno, co vím teď, pravděpodobně bych se do projektu znovu nezapojila, ani za cenu nabytých zkušeností. Věřím, že za pár let budu mít chuť založit si znovu nějaký podnik, ale tentokrát budu připravenější, budu mít více zkušeností, půjdu do toho s finanční rezervou a ideálně s investicí od banky či jiného věřitele budu mít vše sepsané a v ruce smlouvy, i kdyby se jednalo o rodinného příslušníka. Hlavně to bude podnik, se kterým budu koncepčně 100 % spjata a nebudu mít o něm pochybnosti od začátku.

Závěr

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První obsahuje teoretická východiska konceptů jako je udržitelnost a společenská odpovědnost firem, vždy s ohledem na rozdělení do tří pilířů, tedy ekologického, ekonomického a sociálního. Tyto hodnoty jsou základními stavebními kameny všech kapitol, i celé práce. Proto jsem pokládala za důležité v první části uvést i důvody, jak pilíře vznikly a proč je dnes důležité o nich diskutovat, zejména ve vztahu ke kapitolám o aktuální situaci světa a jeho krizích. Tím byla problematika zasazena do kontextu dnešní doby a zároveň byly položeny teoretické základy pro druhou část diplomové práce. Zároveň jsou v teoretické části uvedeny i koncepční východiska strategie a jejího plánování, na které v praktické části navazuje pokus o jejich aplikaci na podnik Myslíš?

Praktická část diplomové práce, ve formě případové studie podniku Myslíš?, který jsem od počátku spoluutvářela, navazovala svou logikou rozdělení na teoretické pilíře. V důsledku kompilace této subjektivní studie a její následné analýzy, ale díky teoretickým východiskům prezentovaným v první části práce, jsem došla k závěru, že i přes to, jaké vnější a vnitřní problémy jsme museli na denní bázi překonávat, jsem ráda, že se projekt Myslíš? etabloval až tam, kde po dvou letech usilovné práce, je. Zároveň jsem se v průběhu kompilace dat ujistila v tom, že nastal správný čas k tomu projekt opustit. Jedním z důvodů je mé uvědomění si, že projektu a jeho hodnotám nevěřím na 100 %. Příkladem budiž naprostá nezištnost, která s ohledem na rizika podnikání pro jednatele společnosti v rámci legislativy ČR není přínosná. Dalším důvodem k odchodu je skepse vůči udržitelnosti a na ní navazujícímu trvalému růstu, klíčovými hodnotami celé této práce, stejně jako podniku. Po sepsání této práce si nejsem jistá, zda Myslíš? je opravdu udržitelné či jestli někdy vůbec může být. Respektive věřím tomu, že pokud by měl projekt v začátcích stabilnější financování, díky němuž by byl reálně vytvořeno místo, které existovalo v roce 2020 v našich ideách, mohl by se prostor v následujících letech, po splacení veškerého dluhu, zabezpečení zaměstnanců, zakladatelů a nastavení provozu a po letech neudržitelného rozvoje, stát udržitelným. Ovšem s ohledem na reálnou situaci budou představitelé Myslíš? dlouhodobě bojovat o to, aby aspoň částečně naplnili ideovou linku, která provázela jeho založení. Právě to zmiňuji i ve zhodnocení praktické části práce, kde zmiňuji, že kdybychom měli více propracované analýzy, racionálně by podnik vůbec neměl vzniknout nebo až s výrazným odkladem po stabilizaci situace. Podnik ale vznikl a tak pravděpodobně bude, minimálně vůči veřejnosti, působit jako utopický podnik s dobrou myšlenkou, ale nesplnitelným cílem.

Použitá literatura

Tištěné zdroje:

Anon (2001) Green paper : promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

BLACKSTONE, William, T. (ed.). 1974. Philosophy & Environmental Crisis. Atény: University of Georgia Press. In: Kolářský, Rudolf. 2011. Filosofický význam současné ekologické krize. Praha: Filosofia.

DAMOHORSKÝ M. a kol. Právo životního prostředí. 3. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010

DINGLER, Johannes. Postmoderne und Nachhaltigkeit. München: oekom verlag, 2003. ISBN 978-3-936581-26-3.

ESCOBAR, A. Sustainability: Design for the pluriverse. Development 54, 137–140 (2011). <https://doi.org/10.1057/dev.2011.28>

ESCOBAR, Arturo. La Invencion del Tercer Mundo. Venezuela: el perro y la rana, 2007. ISBN 978-980-396-776-5.

FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C.: Když se bere společenská odpovědnost vážně. Brno: Ekologický právní servis, 2006, 66 stran, ISBN: 80-86544-08-7

Gall, M. D., Borg, W. R. & Gall, J. P. (1996). Educational Research: An Introduction. White Plains, NY: Longman

Horáková, H. Strategický marketing. 2. přeprac. rozš. vyd. Praha: 2003, Grada Publishing

IPCC. 2014c. Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler,

I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel and J.C. Minx (eds.)). Cambridge, New York: Cambridge University Press.

KALLIS, Giorgos. In defence of degrowth. *Ecological Economics*, 2011, roč. 70, č. 5, s. 873–880. ISSN 0921-800

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481

KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.

LATOUCHE, Serge. 2012. *Malé pojednání o poklidném nerůstu*. Beroun: Za tratí.

MEDERLY, Peter & Topercer, Jano & Nováček, Pavel. (2004). *Indikátory kvality života a udržitelného rozvoje : kvantitativní, vícerozměrný a variantní přístup*

Naše společná budoucnost: světová komise pro životní prostředí a rozvoj. Praha: Academia, 1991. ISBN 80-85368-07-2

NOVÁČEK, Pavel. *Udržitelný rozvoj*. 2. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011. ISBN 9788024427959.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978–80–7372–436–8.

REMTOVÁ, K., 2006. *Strategie podniku v péči o životní prostředí: Dobrovolné nástroje*. 1. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2006. ISBN 80–245–1086–3

RYNDA, Ivan. *Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání*, (ed.) Dlouhá, Jana: in: *Hledání odpovědí na výzvy současného světa*, s. 10–16, UK/CZP//Společnost pro trvale udržitelný

život, Praha, 2000

SCHNEIDER Francois, Giorgos KALLIS a Joan MARTINEZ-ALIER. Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. *Journal of Cleaner Production*. 2010, roč. 18, č. 6, s. 511-518. ISSN 0959-6526.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. 1998. Corporate social responsibility: Meeting changing expectations. WBCSD Publications. ISBN 2-94-0240-03-5.

ZADRAŽILOVÁ, D. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

Elektronické zdroje

ADAMCOVÁ, Pavla. Rusku hrozí i scénář z roku 1918. Experti nevylučují bankrot ani kolaps hospodářství. *Aktuálně.cz* [online]. *Economia*, 2022, 1. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rusko-sankce-dopad/r~4f4630a69e0c11ec8d900cc47ab5f122/>

ADAMCOVÁ, Pavla. Byznys s rozvozem jídla má zlaté časy. Třetinu jim dáme na provizi, nařikají podniky. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: *Hospodářské noviny*, 2020, 30.4.2020 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rozvozy-restaurace-koronavirus/r~4ddb5f5c891e11eab115ac1f6b220ee8/>

COVID-19: lessons for sustainability?. *European Environment Agency* [online]. EU, 2022, 20. 1. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/publications/covid-19-lessons-for-sustainability>

CONROY, Gemma. 'Ecological grief' grips scientists witnessing Great Barrier Reef's decline. *Nature*. 2019-09-13, roč. 573, s. 318–319. Dostupné online [cit. 2022-04-19]. DOI 10.1038/d41586-019-02656-8

CUNSOLO, Ashlee; ELLIS, Neville R. Ecological grief as a mental health response to

climate change-related loss. *Nature Climate Change.*, roč. 8, čís. 4, s. 275–281. Dostupné z: <https://www.nature.com/articles/s41558-018-0092-2>

ČESKO. § 2977 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 1. 7. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p2977-1>

ČESKO. § 5 odst. 1 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele - znění od 1. 7. 2020. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634#p5-1>

ČESKO. § 18b odst. 1 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele - znění od 1. 7. 2020. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 18. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634#p18b-1>

DAHL, Richard. Green Washing: Do You Know What You're Buying?. *Environ Health Perspect* [online]. 2010, 246-252 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: doi:10.1289/ehp.118-a246

DALY, Herman E. 1980. *Economics, ecology, ethics: Essays towards a steady-state economy*. San Francisco: W. H. Freeman and Company. Dostupné z: http://www.uvm.edu/~jdericks/Iceland/Daly_Ends_n_Means.pdf

DE FREITAS NETTO, S.V., SOBRAL, M.F.F., RIBEIRO, A.R.B. et al., 2020. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe* [online]. 2020, 32(1) [cit. 2022-02-28]. ISSN 2190-4707. Dostupné z: doi:10.1186/s12302-020-0300-3

DECLARATION. 2008. First international conference on economic de-growth for ecological sustainability and social equity, Paris 18–19 April. Dostupné z: <http://events.it-sudparis.eu/degrowthconference/en/>

Definice TESSEA. TESSEA [online]. Praha: TESSEA ČR, 2022, 16. 10. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.tessea.cz/cz/socialnipodnikani/definice-tessea>

Dopady krize způsobené koronavirem SARS-CoV-2 a duševního zdraví populace ČR –

zpráva pracovní skupiny Rady vlády pro duševní zdraví. Ministerstvo Zahraniční [online]. Český rozhlas, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/01/Dopady-krize-zp%C5%AFsoben%C3%A9-koronavirem-SARS-CoV-2-a-du%C5%A1evn%C3%ADho-zdrav%C3%AD-populace-%C4%8CR.pdf>

FRAŇKOVÁ, Eva; JOHANISOVÁ Nad'a. 2013. Udržitelný nerůst: Nový zastřešující koncept v environmentální argumentaci? Sociální studia: Katedra sociologie FSS MU. Roč. 10, č. 1, str. 13–34. Dostupné z: <http://socstudia.fss.muni.cz/sites/default/files/Fra%C5%88kov%C3%A1,Johanisov%C3%A1.pdf>

FROLÍK, Adam. Pandemie a životní prostředí: lepší ovzduší, ale větší spotřeba plastů. Seznam Zprávy [online]. Praha: Seznam.cz, 2020, 17.3.2020 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/pandemie-a-zivotni-prostredi-lepsi-ovzdusi-ale-vetsi-spotreba-plastu-93507>

Greenwashing, © 2021. In: Oxford learners dictionaries [online]. Oxford University Press, [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/greenwash>

GUNTHER, Marc. Can B Corp be the next Fair Trade for socially-minded corporations?. The Guardian [online]. UK: Guardian News & Media Limited, 2021, 7. 1. 2016 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/jan/07/b-corp-leed-fair-trade-certification-sustainability-lab-danone-group-black-rock-unilever>

Handbook for the Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer. United Nations Environment Programme: Ozone Secretariat [online]. UN, 2004, 2006 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20080703062032/http://ozone.unep.org/Publications/MP_Handbook/Section_1.1_The_Montreal_Protocol/

HOLÝ, Dalibor. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – červen 2020. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSU, 2020, 30.7.2020 [cit. 2022-07-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke->

aktivity-cerven-2020

Horiuchi R, et al. Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide. San Francisco, CA: BSR. 2009. Accessed 1 February 2013. Dostupné z: http://www.bsr.org/reports/Understanding_Preventing_Greenwash.pdf

HOSNEDLOVÁ, Pavla. Na Strategii Evropa 2020 se tak trochu zapomnělo. Co bude dál?. EURACTIV [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/aktualne-v-eu/opinion/na-strategii-evropa-2020-se-tak-trochu-zapomnelo-co-bude-dal/>

HRDLIČKOVÁ, Lucie. Environmentální žal se podobá obavám ze smrti. Lidé se kvůli strachu z budoucnosti vzdávají i děti - Seznam Zprávy. www.seznamzpravy.cz [online]. 2019-06-30 [cit. 2022-03-04]. Dostupné online

CHRASTINA, Jan. Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study - a method of qualitative research strategy and research design. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5373-6.

Christie, M., Rowe, P., & Perry, C. et al. (2000). Implementation of realism in case study research methodology. Brisbane: Annual Conference of International Council for Small Business. Dostupné z http://ecsocman.hse.ru/data/588/656/1219/case_st.pdf

KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ.: Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru. Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: Učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků, KOM(2006) 136 v konečném znění, [online], [cit.2022-04-21], Brusel, Dostupné na: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2006\)0136_/com_com\(2006\)0136_cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0136_/com_com(2006)0136_cs.pdf)

Koronavirus způsobil Německu ekonomické ztráty osm bilionů korun. To je deset procent HDP. IROZHLAS [online]. Český rozhlas, 2022, 17. 2. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koronavirus-nemecko-ekonomika-hdp_2202170941_pj

LIPPERT, Ingmar. An Introduction to the Criticism on Sustainable Development [online]. New York, 2004 [cit. 2022-04-30]. Brandenburg University of Technology.

MAREŠ, Jiří. Pedagogika: Tvorba případových studií pro výzkumné účely [online]. 65. 2015 [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: [http://www2.tf.jcu.cz/~bauman/KPD_NUP_KUP/Vyzkumne_studie/Ped_2015_2_02_Mare%9A_113_142%20\(1\).pdf](http://www2.tf.jcu.cz/~bauman/KPD_NUP_KUP/Vyzkumne_studie/Ped_2015_2_02_Mare%9A_113_142%20(1).pdf)

MERRIAM-WEBSTER: America's most-trusted online dictionary (2018) <https://www.merriam-webster.com>.

Myslíš? - Myslíš globálně, jednám lokálně. HitHit.cz [online]. Praha: HitHit, 2020 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/project/8528/myslisy-myslisy-globalne-jednam-lokalne>

New EU Communication on Corporate Social Responsibility: a Missed Opportunity. INTERNATIONAL FEDERATION FOR HUMAN RIGHTS [online]. Paris, 2006 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: https://www.fidh.org/spip.php?page=article&id_article=3196

PRSKAVCOVÁ, M, et al. 2007. Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 164 s. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>. ISBN 978-80-7372-289-0.

Rada vlády pro udržitelný rozvoj diskutovala nejen scénáře dopadů způsobených situací na Ukrajině a blížící se předsednictví. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Rada vlády pro udržitelný rozvoj [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022, 20. 1. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/novinky/rada-vlady-pro-udrzitelny-rozvoj>

ROSENFELD, Jordan. "Facing Down "Environmental Grief"". Scientific American. 2016-07-21. Citováno: 2021-04-25. Dostupné online: <https://www.scientificamerican.com/article/facing-down-environmental-grief/>

Rozdělení klimatem: Češi se nejvíc bojí sucha a migrace. Stále ale doufají, že jim se změny vyhnou. IROZHLAS [online]. Praha: Český rozhlas, 2021, 15. 5. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/zmena-klimatu-sucho-migrace-vyzkum-rozdeleni-svobodou-datova-zurnalistika-cesky_2105120534_nkr

Rozvoj a růst sociálních podniků nyní bezúročně. Národní rozvojová banka [online]. Praha: NRB, 2022, 16. 10. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/rozvoj-a-rust-socialnich-podniku-nyni-bezurocne/>

Russia's war in Ukraine: Why doubling down on the Green Deal is the best strategy. EURACTIV [online]. 2022, 10. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.euractiv.com/section/energy/opinion/russias-war-in-ukraine-why-doubling-down-on-the-green-deal-is-the-best-strategy/>

Růst českého HDP může na konci roku klesnout k nule, uvedl šéf České národní banky Rusnok. IROZHLAS [online]. Český rozhlas, 2022, 20. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/cesko-rust-hdp-rusnok_2203201348_cen

RYNDA, I. Globální a regionální problematika vztahu člověka k jeho životnímu prostředí. Strana zelených.[online]. [cit. 2022-4-17]. Dostupné na WWW: <http://rynda.zeleni.cz/2141/clanek/globalni-a-regionalni-problematika-vztahu-cloveka-k-jeho-zivotnimu-prostredi/>

SHEERIN, Jude. As it happened: Ukraine deaths as battles rage on day one of Russian invasion. BBC [online]. BBC, 2022, 25. 2. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/live/world-europe-60454795>

SHEERIN, Jude. As it happened: Deadly blast at Kyiv TV tower after Russia warns capital. BBC [online]. BBC, 2022, 27. 2. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/live/world-europe-60542877>

Sins of Greenwashing. UL [online]. Northbrook: UL, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

Slovník pojmů. Business Leaders Forum [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

SPIRIT, Martin. Otevřeli uprostřed lockdownu. Teď mají craftová piva, veganskou kuchyni a výdělký, které pomáhají jiným. Forbes.cz [online]. Praha: Forbes, 2021, 6. 11. 2021 [cit. 2022-07-26]. Dostupné z: <https://forbes.cz/otevřeli-uprostred-lockdownu-ted-maji-craftova-piva-veganskou-kuchyni-a-vydelky-ktere-pomahaji-jinym/>

STECKLOW, Steve a Erin WHITE. At Some Retailers, 'Fair Trade' Carries A Very High Cost. The Wall Street Journal [online]. New York: Dow Jones & Company, 2021, 8. 6. 2008 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.wsj.com/articles/SB108664921254731069>

STOGNEI, Anastasia a Simon FRASER. Ukraine invasion: Russians feel the pain of international sanctions. BBC [online]. BBC, 2022, 1. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-europe-60558731>

Stránka projektu Myslíš?. Nastartujte se [online]. Praha: Komerční banka, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.nastartujtese.cz/projekty/400/myslís>

SWYNGEDOUW, Erik. Apocalypse Forever? [online]. Manchester, 2010 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0263276409358728>. Research Article. University of Manchester.

SWYNGEDOUW, Erik. Impossible Sustainability and the Post-political Condition [online]. New York, 2007 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0263276409358728>. Guilford.

THE GENERAL ASSEMBLY, 2005. Resolution adopted by the General Assembly: 60/1. 2005 World Summit Outcome [online]. In: . United Nations, 24 October 2005 [cit. 2022-3-8]. Dostupné z: https://www.un.org/democracyfund/sites/www.un.org.democracyfund/files/general_assembly_world_summit_outcome_2005.pdf

THE 17 GOALS. Sustainable development [online]. United Nations [cit. 2022-04-30].

Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>


VOŠTOVÁ, Zdeňka. Pět stádií klimatického žalu [online]. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z <https://www.vostova.cz/pet-stadii-klimatickeho-zalu/>

Wan-Jan, W.S. (2006), Defining corporate social responsibility. J. Publ. Aff., 6: 176-184. <https://doi.org/10.1002/pa.227>

WEISE, Zia a Karl MATHIESEN. How Putin made the Green Deal great again. Politico [online]. Brussels, 2022, 8. 3. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.politico.eu/article/putin-made-europe-green-deal-great-again/>

Zelená dohoda, 2019. In: Evropská komise. [online] Brusel, 2019. [cit. 2022-03-16] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=EN>

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze MAGISTERSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:	
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Šalplachtová Iva	Razítko podatelny: 
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020	
E-mail diplomantky/diplomanta: salplachtovai@gmail.com	
Studijní obor/forma studia: Strategická komunikace / prezenční	
Název práce v češtině: Koncept udržitelnosti v podnikání	
Název práce v angličtině: Concept of Sustainability in business	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013) (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve</u> po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2021/2022	
Charakteristika tématu a jeho dosavadní zpracování (max. 1800 znaků): S nastupujícími generacemi Y a X přichází spousta změn vnímání světa, peněz či práce. Zajímají se více o původ koupeného zboží, jeho etickou stránku, lokálnost a jsou ochotni si za tyto aspekty připlatit. Tyto generace se mnohem více zajímají o budoucnost světa, do kterého se narodili. Se změnou nákupního chování lidí se mění i koncepce businessů, kteří mladí lidé tvoří – od oblečení, přes lokální výrobky, až po sociální podniky a bary. Samozřejmostí je i reakce velkých řetězců, které si na této udržitelné vlně chtějí udržet své zisky a snaží se přicházet s více ekologickými řešeními, sériemi či charitami. Bohužel často jen jako své PR. Jedním ze zmíněných projektů, který je tvořen pro lidi se zájmem o udržitelnost, životní prostředí či lokálnost, je podnik na Praze 1, s názvem Myslíš?. Ten existuje pod záštitou neziskové organizace The Explodiots, která se zabývá myšlenkou udržitelnosti a jejím šířením. Myslíš? je svým tematickým zaměřením pilotní projekt takového rázu v ČR – místo, kde se setkává kultura, řemeslné pivo, cider či něco k zakousnutí, neobyčejný interiér a zároveň edukační prostor, jehož poselství má spočívat v ideje, že stakeholderi (podnikatelé, zákazníci a další články řetězce) se i při implementaci určitých strategií a pravidel vyšší udržitelnosti (sociální? ekologické?...) nemusí omezovat. Tato práce má sloužit jako case study k projektu Myslíš? a zároveň zmapovat komunikaci, motivaci a rozvoj dalších spolupracujících projektů.	
Předpokládaný cíl práce, případně formulace problému, výzkumné otázky nebo hypotézy (max. 1800 znaků): Cíl práce je v a prezentovat komplexní případovou studii podniku typu Myslíš?, která v návaznosti na propojení s dalšími podniky, které budou v práci zmíněny a představeny, může sloužit jako strategická „příručka“ pro podobné typy byznysplánů. Zároveň bude zkoumat motivaci zakladatelů těchto podniků. A po analýze potřebných dat nastolovat otázku, zda opravdu mají takové projekty šanci na přežití, nebo se nakonec i nastupující generace uchylí k velkým korporacím, nízké ceně a „mainstreamu“.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): 1. Úvod 2. Teoretická část	

<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Udržitelnost jako pojem 2.1.1. Green Washing 2.1.2. Cíle udržitelného rozvoje 2.2. Společenská odpovědnost firem 2.3. Sociální podnik 2.3.1. Legislativní vymezení 2.3.2. Finanční náležitosti 2.3.3. Účel 2.4. Generační hodnoty 2.4.1. Generační rozdíly 3. Udržitelné podniky 3.1. Podnik 3.1.1. Koncept 3.1.2. Motivace 3.1.3. Udržitelná stránka 4. Case study – Myslíš? 4.1. Koncept podniku 4.2. Analýzy 4.3. Rozpočet 4.4. První měsíce otevření 4.5. Vize do budoucna 5. Závěr
<p>Vymezení podkladového materiálu (např. titul periodika a analyzované období): Předmětem podkladových materiálů jsou pro praktickou část práce jsou byznys plány, rozpočty, zápisy ze schůzí a další materiály sbírané od vzniku projektu <i>Myslíš?</i>, tedy od května 2020 do prosince 2021. Dále sociálních sítí, webových stránek a dalších komunikačních výstupů výše zmíněných projektů, rovněž v období od května 2020 do prosince 2021. Se zakladateli projektů proběhnou i rozhovory, které budou zaměřeny primárně na otázky o konceptu a motivaci.</p>
<p>Metody (techniky) zpracování materiálu: Kvalitativní analýza bude zaměřena na interpretaci primárních zdrojů, komparaci případu s jinými plány, , analýzu diskurzu tématu ve veřejném prostoru s cílem pochopit motivace a strategie výše popsaných businessů také za pomoci rozhovorů s majiteli těchto projektů, ale i analýz jejich komunikace. Hledání společných narativů projektů. A na základě nasbíraných dat i predikce dalšího vývoje. Case study podniku Myslíš? na základě doložených dokumentů - business plány, rozpočty, zápisy, fotografie a rozhovory s tvůrci projektu.</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů <u>k tématu a metodě</u> jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p>
<p>HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 9788073674854. <i>Tato kniha je brána jako základní učebnice ke tvorbě kvalitativního výzkumu. Nalezneme v ní metody sběru dat, kódování i interpretaci výsledků výzkumů.</i></p>
<p>KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. Publikace se zaměřuje na moderní vnímání společenské odpovědnosti, které jsou představeny jak teoreticky tak prakticky. Autoři představují i několik případových studií a výzkumů z České republiky.</p>
<p>Dohnalová, Marie a kol. 2012. Sociální ekonomika, sociální podnikání. Podnikání pro každého. Praha: Wolters Kluwer ČR</p>

Kniha vymezuje základní pojmy, jako je sociální podnik a sociální ekonomika. Autoři uvádějí rozdíly mezi americkým pojetím sociálního podnikání a pojetím evropským, rovněž definici sociálního podniku, kterou vypracovala Evropská výzkumná společnost EMES.

Ottman, Jacquelyn & Stafford, Edwin & Hartman, Cathy. (2006). Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products. Environment. 48.

Článek odpovídá na základní otázky "zeleného marketingu". Jak ho zákazníci vnímají a proč tihnou k "zeleně" označeným produktům. Zdůrazňuje jeho důležitý vliv na životní prostředí, ale i vliv na uspokojení zákazníků.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.

Kniha je primárně určena pro začínající podnikatele i pro každého, kdo chce nahlédnout do základních principů podnikání. Sama sebe nazývá příručkou pro začínající podnikatele. Obsahuje základy legislativní, finanční a strategické stránky podnikání, které budou využity pro teoretickou část práce, ale i pro celkový kontext case study.

Diplomové a disertační práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Diplomových a disertačních prací zaměřených na udržitelnost či sociální odpovědnost je mnoho, žádná z nich se však nezabývá přímo projekty, jejich motivací či zákazníky.

KEBOVÁ, Barbora. Udržitelné restaurace v českém kontextu - kritéria, překážky a příležitosti. Praha, 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra sociální a kulturní ekologie. Vedoucí práce Kapitulčinová, Dana.

DVOŘÁKOVÁ, Kristýna. Finanční zdroje sociálních podniků v České republice. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra studií občanské společnosti. Vedoucí práce Dohnalová, Marie.

Datum / Podpis studenta/ky

30.7. 2021

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

.....
Datum / Podpis pedagožky/pedagoga