

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2022/36109009465923332

**APLIKÁCIA PRINCÍPOV TRVALO UDRŽATEĽNÉHO
ROZVOJA V MARKETINGU FIRIEM V KONTEXTE
AKTUÁLNYCH HROZIEB DEFINOVANÝCH
SVETOVÝM EKONOMICKÝM FÓROM**

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**APLIKÁCIA PRINCÍPOV TRVALO UDRŽATEĽNÉHO
ROZVOJA V MARKETINGU FIRIEM V KONTEXTE
AKTUÁLNYCH HROZIEB DEFINOVANÝCH
SVETOVÝM EKONOMICKÝM FÓROM**

Diplomová práca

Študijný program: manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD.

Bratislava 2022

Bc. Zuzana Gurínová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasuje, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Zuzana Gurínová

PodĎakovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Otílii Zorkóciovej, PhD., za odborné vedenie pri tvorbe diplomovej práce a za ústretovosť, trpezlivosť, odborné rady, podnetné pripomienky a čas, ktorý práci venovala.

ABSTRAKT

GURÍNOVÁ, Zuzana: *Aplikácia princípov trvalo udržateľného rozvoja v marketingu firiem v kontexte aktuálnych hrozieb definovaných Svetovým ekonomickým fórom*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD. Bratislava: OF, 2022, 75 s.

Cieľom diplomovej práce je zmapovanie vývoja vnímania trvalo udržateľného rozvoja v marketingu firiem v kontexte vybraných aktuálnych hrozieb definovaných Svetovým ekonomickým fórom a zistiť či je ľudstvo schopné rozvíjať sa spôsobom, ktorý sa považuje za trvalo udržateľný. Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje 5 grafov, 3 obrázky a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu problematiky so zameraním na vývoj názorov odbornej verejnosti na trvalo udržateľný rozvoj a na využívanie marketingu spôsobom, ktorý môže byť prospešný pre trvalo udržateľný rozvoj. Ďalej charakterizuje vybrané environmentálne hrozby a navrhuje ich možné riešenia. Druhá kapitola je venovaná charakterizovaniu hlavných a čiastkových cieľov práce, metodike práce a metódam, ktoré boli v práci použité. Tretia kapitola je venovaná aplikácií teoretických poznatkov na marketing konkrétnych firiem, na príkladoch ktorých poukazujeme na úspešné a neúspešné snahy firiem o dosahovanie trvalo udržateľného rozvoja. Výsledkom riešenia danej problematiky je zhodnotenie súčasného stavu trvalo udržateľného rozvoja v kontexte vybraných environmentálnych hrozieb definovaných Svetovým ekonomickým fórom, ich predpokladaný budúci vývoj a možné riešenia.

Kľúčové slová: trvalo udržateľný rozvoj, Svetové ekonomické fórum, marketingové stratégie, hrozby, spoločenská zodpovednosť firiem

ABSTRACT

GURÍNOVÁ, Zuzana: *Application of the principles of sustainable development in the marketing of companies in the context of current threats defined by the World Economic Forum.*

– University of Economics in Bratislava. Business Faculty; Department of International Trade.

– Thesis supervisor: doc. Ing. Oľívia Zorkóciová, PhD. Bratislava: OF, 2022, 75 p.

The aim of the diploma thesis is to map out the development of the perception of sustainable development in the marketing of companies in the context of selected current threats defined by the World Economic Forum and to determine whether humanity is able to develop in a way that is considered to be sustainable. The thesis is divided into three chapters. It contains 5 graphs, 3 pictures and 1 appendix. The first chapter is devoted to the theoretical definition of the issue with a focus on the development of professional public views on sustainable development and on using marketing in a way that can be beneficial for sustainable development. It further characterizes selected environmental threats and suggests possible solutions of these threats. The second chapter is devoted to the characterization of the main and partial goals of the thesis, the methodology and methods of work that were used in the thesis. The third chapter is devoted to the application of theoretical knowledge in the marketing of specific companies, on the examples of which we point out companies' successful and unsuccessful efforts to achieve sustainable development. The result of the research is an assessment of the current state of sustainable development in the context of selected environmental threats defined by the World Economic Forum and their expected future development and possible solutions.

Keywords: sustainable development, World Economic Forum, marketing strategies, risks, corporate social responsibility

Obsah

Úvod.....	9
1 Trvalo udržateľný rozvoj – teoretické východiská (súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí).....	10
1.1 Definovanie pojmu „trvalo udržateľný rozvoj“	11
1.2 Trvalo udržateľný rozvoj v kontexte zmien marketingových stratégií firiem.....	14
1.3 Svetové ekonomické fórum, jeho význam pri riešení najvýznamnejších súčasných rizík spojených s trvalo udržateľným rozvojom	28
1.4 Charakteristika vybraných rizík definovaných Svetovým ekonomickým fórom	30
1.4.1 Extrémne poveternostné javy	31
1.4.2 Zlyhanie klimatických opatrení	32
1.4.3 Strata biodiverzity a kolaps ekosystémov	34
1.4.4 Kríza prírodných zdrojov	35
1.4.5 Riešenia škôd na životnom prostredí spôsobených ľudskou činnosťou a výsledky COP26.....	36
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania.....	40
2.1 Cieľ práce	40
2.2 Metodika práce a metódy skúmania	41
3 Aplikácia princípov spoločensky zodpovedného správania v marketingu vybraných firiem (výsledky práce a diskusia)	43
3.1 Marketingové stratégie spoločnosti Patagonia	43
3.2 Marketingové stratégie a transformácia spoločnosti Ørsted.....	48
3.3 Marketingové stratégie spoločnosti IKEA	54
3.4 Marketingové stratégie spoločnosti Amazon	59
Záver.....	65
Zoznam použitej literatúry	68
Prílohy	75

Zoznam grafov

Graf 1 Ekologická stopa vs. globálna biokapacita

Graf 2 Triple bottom line

Graf 3 Nový koncept udržateľného marketingu

Graf 4 Tradičný a udržateľný marketingový mix

Graf 5 Navrhované udržateľné stratégie na napĺňanie očakávaní spotrebiteľov a vytváranie obchodnej hodnoty

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Miléniové rozvojové ciele

Obrázok 2 Ciele udržateľného rozvoja

Obrázok 3 Najväčšie globálne riziká nasledujúcej dekády, podľa respondentov Globálneho prieskumu vnímania rizík

Zoznam skratiek

3P *Profit, People, Planet* (Zisk, ľudia, planéta)

CSR *Corporate social responsibility* (Spoločenská zodpovednosť firiem)

DTU *Technical University of Denmark* (Dánska technická univerzita)

OSN *United Nations* (Organizácia Spojených národov)

OWA *Offshore Wind Accelerator*

TBL *Triple bottom line*

WEF *World Economic Forum* (Svetové ekonomické fórum)

Úvod

Obavy z dopadu evolúcie ľudskej civilizácie na životné prostredie a na prírodné zdroje planéty existujú už stovky rokov. Niektoré z predpokladaných negatívnych následkov sa vďaka významnému technologickému pokroku nepotvrdili. Vlády, podniky a aj široká verejnosť si postupom času stále viac uvedomujú dopady evolúcie na budúcnosť planéty a ľudí žijúcich na nej. Životné prostredie má len obmedzenú schopnosť poskytovať ľuďstvu zdroje potrebné pre naše výrobné a spotrebné systémy, no nedokáže sa zároveň samo vysporiadať s vyprodukovaným odpadom a rýchlym tempom znečisťovania. Dôsledkom ľudských činností a spôsobu života sa kvalita životného prostredia zhoršuje.

Súčasný rýchly životný štýl ľudí a často nezodpovedné spotrebiteľské správanie, najmä v rozvinutých krajinách vytvára stále väčší tlak na využívanie prírodných zdrojov planéty. Rastúca životná úroveň a spotreba spôsobujú, že krajiny a firmy naďalej hľadajú spôsoby využívania prírodných zdrojov vo svoj prospech, pričom ale tieto zdroje miznú a často ničia rekordne rýchlo.

Pre zmiernenie následkov environmentálnych hrozieb, ktorým v súčasnosti ľudstvo čelí, je potrebná globálna spolupráca krajín, ich vlád, verejného a súkromného sektora a finančných inštitúcií. Krajiny a podniky zväčša nemajú jasne určené ani naplánované kroky potrebné pre zmenu ich správania a odvrátenie budúcich negatívnych následkov tohto správania.

Pre dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja je potrebné, aby firmy zmenili svoj prístup k životnému prostrediu a svoje marketingové stratégie. Prioritne by sa mali orientovať na také spôsoby rozvoja firiem, ktoré im umožnia dlhodobú existenciu na trhu namiesto sústredenia sa výhradne na dosahovanie ziskov. Takéto správanie často vedie k ničeniu zdrojov, bez ktorých by firmy neboli schopné dosahovať zisky a po ktorých zničení nebudú schopné vyrábať svoje produkty a ďalej existovať na trhu.

Cieľom tejto diplomovej práce je určiť, či sa ľudstvo dokáže rozvíjať spôsobom, ktorý je trvalo udržateľný a zabezpečuje teda uspokojovanie potrieb nielen súčasných, ale aj budúcich generácií. Takýto rozvoj by žiadnym spôsobom neohrozoval nároky budúcich generácií na uspokojovanie ich budúcich potrieb. Taktiež chceme poukázať na spoločensky zodpovedné a nezodpovedné správanie firiem, ktoré dosahovanie trvalo udržateľného rozvoja podporuje alebo ohrozuje.

1 Trvalo udržateľný rozvoj – teoretické východiská (súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí)

Prvé otázky o tom, aký dopad bude mať evolúcia našej civilizácie na životné prostredie a prírodné zdroje planéty, sa objavili už pred viac ako 200 rokmi. V roku 1798 demograf, politický ekonóm a vidiecky farár Thomas Robert Malthus vo svojej knihe *Esej o princípe populácie* predpovedal, že výroba jedla nedokáže v budúcnosti držať krok s rastom populácie a ľudia budú hladovať. Vďaka obrovskému technologickému pokroku, ktorý od tej doby nastal, sa jeho obava nepotvrdila. Naopak produkcia potravín narástla rapídnejšie ako populácia a cena potravín je dnes nižšia ako bola pred 200 alebo aj 50 rokmi.¹

V roku 1945 uložila Charta Organizácie spojených národov (ďalej OSN) vládam zodpovednosť pracovať pre slobodu, mier, ľudské práva a sociálny a ekonomický pokrok pre všetkých, ale chýbala v nej úloha riešenia environmentálnych problémov pri dosahovaní stanovených cieľov. V 60. rokoch 20. storočia sa v dôsledku zhoršovania ekologickej situácie začali objavovať názory za rozšírenie aktivít OSN o environmentálnu oblasť. Generálny tajomník OSN U Thant sa v roku 1970 vyjadril, že „*nikdy v dvadsaťpäť ročnej histórii Organizácie Spojených národov sa nevyskytol problém, ktorý by bol dôležitejší pre všetky národy ako súčasná environmentálna kríza*“ a povedal, že „*nastal čas pre Organizáciu Spojených národov v zmysle Charty, byť centrom pre harmonizáciu konania národov pri riešení problémov životného prostredia*“.²

Vlády, tak ako aj jednotlivci, majú čo sa týka ochrany životného prostredia iné priority. To, ktoré z nich sú najdôležitejšie a ako sa majú uskutočniť, je potrebné rozhodnúť na medzinárodnej úrovni. V roku 1972 sa v Štokholme uskutočnila Konferencia OSN o životnom prostredí človeka. Išlo o prvú medzinárodnú konferenciu, ktorá sa venovala výlučne otázke životného prostredia.³ Na tejto konferencii bol prijatý Akčný plán, ktorý obsahoval 109 špecifických odporúčaní

¹ PAUL, Bâc Dorin. A History of the Concept of Sustainable Development: Literature review. In *Annals of the University of Oradea: Economic Science* [online]. Oradea: University of Oradea, 2008, roč. 17, č. 2, s. 576-580. [cit. 2021-07-15]. ISSN 1222-569X. Dostupné na:

<<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.7232&rep=rep1&type=pdf>>

² SELIN Henrik - LINNÉR Björn-Ola. *The Quest for Global Sustainability: International Efforts on Linking Environment and Development* [elektronický zdroj]. CID Graduate Student and Postdoctoral Fellow Working Paper No. 5. Cambridge, MA: Science, Environment and Development Group, Center for International Development, Harvard University. 2005. 61 s. [cit. 2022-02-24]. Dostupné na:

<<https://dash.harvard.edu/handle/1/37366427>>

³ KENNET, Wayland. The Stockholm Conference on the Human Environment. In *International Affairs: Royal Institute of International Affairs 1994-* [online]. Oxford: Oxford University Press, 1972, roč. 48, č. 1, s. 33-45. ISSN 1468-2346. [cit. 2021-06-24]. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/2613625>>

pre vlády a medzinárodné organizácie, ktoré mali zabráňovať zhoršovaniu sa stavu životného prostredia.⁴ K jej výsledkom patrí aj založenie Programu Spojených národov pre životné prostredie, ktorého cieľom je viesť a povzbudzovať partnerstvo v starostlivosti o životné prostredie informovaním, inšpirovaním a umožňovaním národom zlepšovať kvalitu svojho života bez toho, aby zároveň kompromitovali budúcnosť mladších generácií.⁵ Napriek silným politickým záväzkom vlád a niekoľkým prijatým zákonom, neboli negatívne environmentálne trendy zvrátené a obavy pretrvávali. Tvorba globálnej politiky a politiky týkajúcej sa životného prostredia je ovplyvňovaná viacerými faktormi, medzi ne zaradujeme aj bezpečnosť, medzinárodné konflikty, medzinárodné inštitúcie, rast populácie, migráciu, urbanizáciu, hospodárske a sociálne trendy, vedecké a technologické zmeny, modely výroby a spotreby či kultúrne zvyky.⁶

1.1 Definovanie pojmu „trvalo udržateľný rozvoj“

Trvalo udržateľný rozvoj sa stal dobre definovaným konceptom po sérii samitov a konferencií, na ktorých sa vplyvní ľudia pokúšali dohodnúť na tom, ako je možné vyriešiť najzávažnejšie problémy tohto storočia, akými sú chudoba, zhoršovanie stavu životného prostredia a ľudského zdravia, zvyšujúca sa nerovnosť a iné.⁷

Takzvaná „Brundtlandská správa“, známa aj pod názvom *Naša spoločná budúcnosť*, vydaná Svetovou komisiou pre životné prostredie a rozvoj v roku 1987 definovala, že „*Trvalo udržateľný rozvoj je taký rozvoj, ktorý umožňuje uspokojovanie potrieb súčasných generácií bez toho, aby boli ohrozené nároky budúcich generácií na uspokojovanie ich potrieb.*”⁸ Definícia Brundtlandskej správy svojou jednoduchosťou skrýva komplexnosť a rozpory tohto pojmu. Už

⁴ SELIN Henrik - LINNÉR Björn-Ola. *The Quest for Global Sustainability: International Efforts on Linking Environment and Development* [elektronický zdroj]. CID Graduate Student and Postdoctoral Fellow Working Paper No. 5. Cambridge, MA: Science, Environment and Development Group, Center for International Development, Harvard University. 2005. 61 s. [cit. 2022-02-24]. Dostupné na: <<https://dash.harvard.edu/handle/1/37366427>>

⁵ KENNET, Wayland. The Stockholm Conference on the Human Environment. In *International Affairs: Royal Institute of International Affairs 1994-* [online]. Oxford: Oxford University Press, 1972, roč. 48, č. 1, s. 33-45. ISSN 1468-2346. [cit. 2021-06-24]. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/2613625>>

⁶ SELIN Henrik - LINNÉR Björn-Ola. *The Quest for Global Sustainability: International Efforts on Linking Environment and Development* [elektronický zdroj]. CID Graduate Student and Postdoctoral Fellow Working Paper No. 5. Cambridge, MA: Science, Environment and Development Group, Center for International Development, Harvard University. 2005. 61 s. [cit. 2022-02-24]. Dostupné na: <<https://dash.harvard.edu/handle/1/37366427>>

⁷ PAUL, Bâc Dorin. A History of the Concept of Sustainable Development: Literature review. In *Annals of the University of Oradea: Economic Science* [online]. Oradea: University of Oradea, 2008, roč. 17, č. 2, s. 576-580. [cit. 2021-07-15]. ISSN 1222-569X. Dostupné na: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.7232&rep=rep1&type=pdf>>

⁸ BRUNDTLAND, Gro Harlem. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 402 s. ISBN 0-19-282080-X.

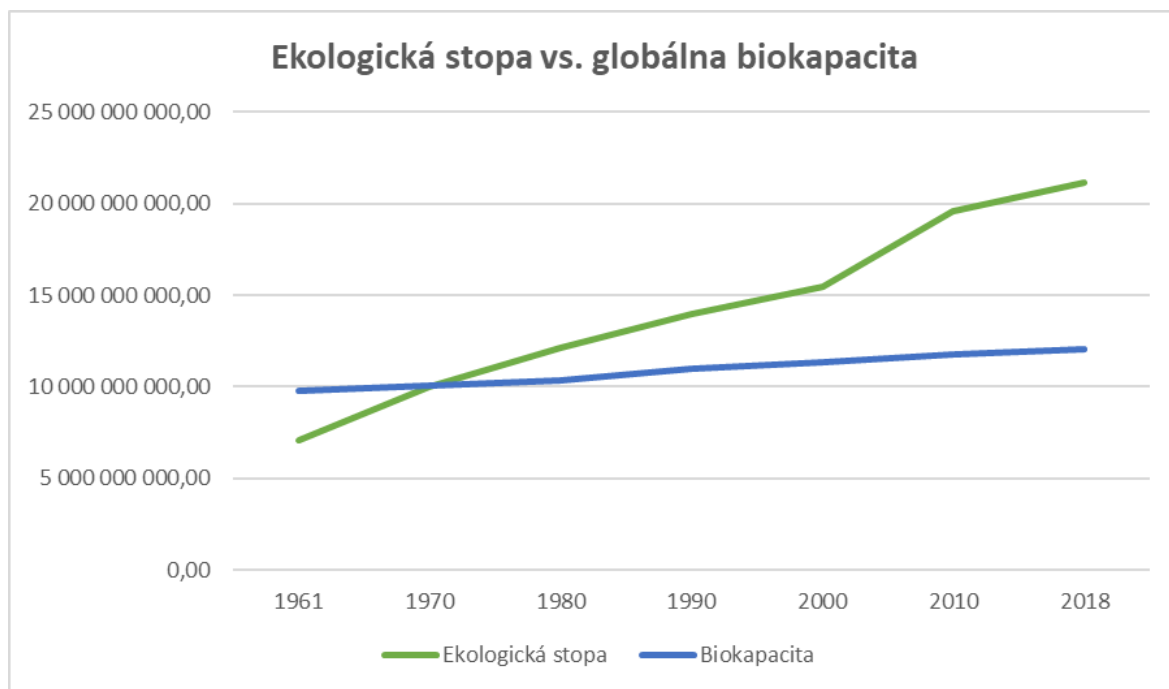
zo samotnej definície vyplýva, že sa potreby jednotlivých generácií menia a odlišujú. Vývoj, ekonomický rast a teda rozvoj je hlavným determinantom zmeny potrieb. Je ale otázne ako naša vedomá pripravenosť na zmeny našich potrieb ovplyvňuje spôsob ich uspokojovania. Trvalo udržateľný rozvoj je tiež definovaný rozlične v rôznych kultúrach. Je náročné spojiť definíciu týkajúcu sa potrieb ako napríklad udržanie čistého životného prostredia s definíciou časti spoločnosti, ktorej primárnym záujmom je zväčšenie materiálneho bohatstva a to aj za cenu ďalšieho znečisťovania životného prostredia.⁹

Naše životné prostredie je holistický, dynamický, ale zraniteľný fyzikálny systém a jeho schopnosť poskytovať našim výrobným a spotrebným systémom zdroje a zároveň aj absorbovať odpad a znečisťovanie je výrazne obmedzená a životné prostredie nedokáže takýto nápor zvládať bez toho, aby sa zhoršila jeho kvalita. Viac ako polovica chudobných na svete sa priamo spolieha na ekosystém, aby prežila a väčšina ich spotrebnej a výrobnjej činnosti je mimo rámca peňažnej ekonomiky, a preto je z hľadiska ekonomického rozvoja v podstate neviditeľná. Trvalo udržateľný rozvoj nie je založený na agende tzv. „nulového rastu“, ale má zabezpečiť, aby sa ekonomický rast v konečnom dôsledku sám nezničil, pretože jeho dôsledky spôsobujú sociálne a environmentálne krízy. Taktiež sa objavili obavy o tom, aké môžu byť limity našej planéty a kedy sa ľudské aktivity pre ňu stávajú neudržateľnými. Prvá ekologická stopa ľudstva podľa Svetového fondu na ochranu prírody bola zverejnená v roku 1998 a ukázala, že v čase vydania Brundtlandskej správy v roku 1987 začalo ľudstvo prekračovať kapacitu planéty. Nasledujúci graf ukazuje ekologickú stopu a biokapacitu a ich nárast od roku 1961.¹⁰

⁹ REDCLIFT, Michael. Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. In *Sustainable Development* [online]. Wiley InterScience, 22.07.2005, roč. 13, č. 4, s. 212 -227. [cit. 2021-07-25]. ISSN: 1099-1719. Dostupné na: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.281>>

¹⁰ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 28-29. ISBN 978-1118-490723.

Graf 1 Ekologická stopa vs. globálna biokapacita



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa footprintnetwork.org [online]. Ecological Footprint vs Biocapacity (gha). 2022. National Footprint Accounts. [cit. 2022-03-21]. Dostupné na: <https://data.footprintnetwork.org/?_ga=2.125504270.544789102.1647850089-2027878088.1647850089#/countryTrends?cn=5001&type=BCtot,EFCtot>

Ekologickú stopu môžeme v tomto prípade chápať ako nepretržitý dopyt a biokapacitu ako nepretržitú ponuku. Obe sú uvádzané v globálnych hektároch. Na prelome tisícročia bola ekologická stopa ľudstva približne 20 % nad udržateľnou biokapacitou a až do súčasnosti sa postupne zvyšuje.

Diskusia o tom, čo je trvalo udržateľný rozvoj a ako ho dosiahnuť, pretrváva už niekoľko desaťročí. V podstate ide o inkluzívny koncept zohľadňujúci pokrok a rozvoj v pojmoch zahŕňajúcich obchod, ekonomiku, výrobu, spotrebu, ochranu životného prostredia, blahobyt, zdravie, prosperitu, sociálnu a environmentálnu spravodlivosť a riadenie. V podstate ide o program kvality života pre ľudský rozvoj.¹¹

V júni 1992 sa v meste Rio de Janiero uskutočnila Konferencia OSN o životnom prostredí a rozvoji, taktiež známa ako Svetový summit. Účastníkov tvorili ekológovia, hlavy štátov a vlád,

¹¹ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 28-30. ISBN 978-1118-490723.

delegáti OSN, rozvojoví pracovníci, novinári a domorodí vodcovia zo všetkých častí sveta. Počas dvoch týždňov diskutovali, rokovali a plánovali budúci vývoj Zeme a jej národov.¹² Podobné summity sa uskutočnili aj neskôr, v roku 2002 to bol Svetový summit o udržateľnom rozvoji v Johannesburgu, známy aj pod názvom Rio+10 a v roku 2012 sa uskutočnila Konferencia OSN o udržateľnom rozvoji, známa aj ako Rio+20, ktorá sa opäť konala v brazílskom Rio de Janeiro. Štokholmská deklarácia, ani Deklarácia z Ria neboli právne záväzné.¹³

1.2 Trvalo udržateľný rozvoj v kontexte zmien marketingových stratégií firiem

V minulosti sa za spoločenskú zodpovednosť firmy (ďalej CSR) považovalo zvyšovanie jej ziskov. Podľa Friedmana samotný podnik ako taký nemôže mať zodpovednosť, tú môžu mať iba ľudia, v tomto prípade teda podnikatelia, individuálni vlastníci alebo vedúci pracovníci spoločností. Vedúci pracovník spoločnosti je zamestnancom vlastníkov podniku a má voči svojim zamestnávateľom priamu zodpovednosť. Jeho úlohou je viesť obchod v súlade s ich želaniami, čo vo všeobecnosti znamená zarábať čo najviac peňazí. Pritom musia byť dodržané základné pravidlá spoločnosti, ku ktorým patria tie, ktoré vyplývajú zo zákona, ale aj z etických zvyklostí. V niektorých prípadoch majú zamestnávatelia iné ciele, ako napríklad pri korporáciách, ktoré majú slúžiť na dobročinné účely a v takom prípade nie je hlavným cieľom manažéra dosahovať peňažný zisk. Ak sa manažér spoločnosti považuje za sociálne zodpovedného, mal by konať spôsobom, ktorý nie je v záujme jeho zamestnávateľov. Napríklad teda nebude zvyšovať ceny produktu, aby tak pomohol zabrániť inflácii a to aj napriek tomu, že by zvýšenie ceny bolo v najlepšom záujme spoločnosti. Alebo vynaloží na zníženie znečistenia vyššie výdavky ako vyžaduje zákon a v tomto prípade opäť nekoná v najlepšom záujme firmy, ale prispieva k sociálnym cieľom. Aby prispel k sociálnemu cieľu znižovania chudoby, mohol by najímať dlhodobejšie nezamestnanú nízko kvalifikovanú pracovnú silu, namiesto pracovníkov s lepšou kvalifikáciou, no opäť by konal na úkor firemných ziskov. Ak by manažér spoločnosti postupoval takýmto spôsobom, z jeho vlastného pohľadu by sa síce jednalo o spoločensky zodpovedné správanie, no z pohľadu akcionárov a zamestnancov by takýto manažér vlastne míňal peniaze, ktoré patria im. Akcionári by ho teda nemohli vnímať ako svojho zástupcu a rýchlo by si našli iného vedúceho manažéra

¹² LITTLE, Paul E. Ritual, Power and Ethnography at the Rio Earth Summit. In *Critique of Anthropology* [online]. 1995, roč. 15, č. 3, s. 265-288. [cit. 2021-08-04]. ISSN 1460-3721. Dostupné na: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0308275X9501500303?journalCode=coaa>>

¹³ HANDL, Günther. *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment (Stockholm Declaration), 1972 and the Rio Declaration on Environment and Development, 1992* [elektronický zdroj]. United Nations Audiovisual Library of International Law. 2012, roč. 11, č. 6, 11 s. [cit. 2021-08-05]. Dostupné na: <<https://www.globalhealthrights.org/wp-content/uploads/2014/06/Stockholm-Declaration1.pdf>>

podniku.¹⁴ Friedman považoval za sociálnu zodpovednosť firmy zvyšovanie jej ziskov. Tento názor do istej miery pretrváva aj dnes, no postupom času je čím ďalej, tým viac kritizovaný.¹⁵

Postupom času došlo k lepšiemu pochopeniu trvalých následkov ničenia životného prostredia a tým sa zvýšili požiadavky na sociálnu zodpovednosť a hľadanie trvalo udržateľných riešení, pri ktorých by dochádzalo k využívaniu materiálu a tvorbe emisií len v minimálnom množstve. Strategickí manažéri sú čím ďalej tým viac pod tlakom, aby prispievali k spoločenskému blahobytu a znížili vplyv svojich firiem na životné prostredie a zároveň naďalej dosahovali zisk. Už nie je prijateľné, aby hlavným cieľom manažérov bola maximalizácia zisku bez ohľadu na škody, ktoré sa tým spôsobujú tak po environmentálnej ako aj po sociálnej stránke. Očakáva sa teda, že sa zapoja do CSR, a budú sa riadiť jej tromi základnými piliermi: ekonomický, sociálny a environmentálny pilier, ktoré sú označované aj pojmom triple bottom line (ďalej TBL). CSR je dôležitým strategickým nástrojom pre diferenciáciu firiem a môže sa stať významnou konkurenčnou výhodou pre firmy. Jej zapojenie do manažmentu spoločnosti ale často nie je prioritou a strategickí manažéri, ktorí o zapojenie CSR prejavia záujem, sa môžu stretnúť s odporom zo strany stakeholderov.¹⁶¹⁷

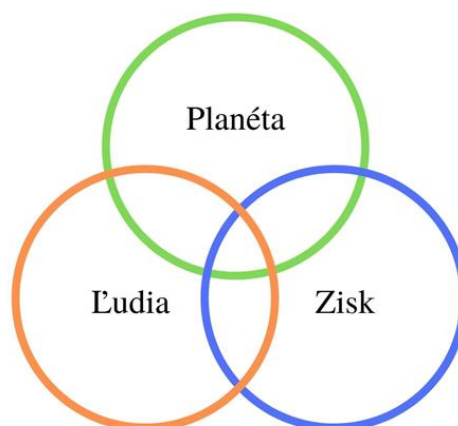
¹⁴ FRIEDMAN, Milton. *A Friedman Doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits* [elektronický zdroj]. The New York Times. 1970. [cit. 2022-01-28]. Dostupné na: <<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>>

¹⁵ MCWILLIAMS, Abigail et al. Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. In *Business Strategy and the Environment* [online]. John Wiley and Sons, 2016, roč. 25, č. 3, s. 193–204. [cit. 2021-07-24]. ISSN 1099-0836. Dostupné na: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1867>>

¹⁶ MCWILLIAMS, Abigail et al. Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. In *Business Strategy and the Environment* [online]. John Wiley and Sons, 2016, roč. 25, č. 3, s. 193–204. [cit. 2021-07-24]. ISSN 1099-0836. Dostupné na: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1867>>

¹⁷ Stakeholder alebo zainteresovaná osoba je fyzická alebo právnická osoba z okolia podniku, ktorá má súkromný záujem na činnosti daného podniku. Patria k nim investori, zamestnanci, dodávatelia aj zákazníci.

Graf 2 Triple bottom line



Zdroj: TRIVEDI, Krunal - TRIVEDI, Pooja - GOSWAMI, Vandana. Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. In *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)* [online]. 2018, roč. 7, č. 2, s. 186-205. [cit. 2022-03-28]. ISSN 2304-1366. Dostupné na: <<https://www.econstor.eu/handle/10419/180785>>

TBL je účtovný rámec, ktorý presahuje tradičné spôsoby merania ziskov, návratnosti investícií a hodnoty pre akcionárov, pretože cieľom TBL je zahrnúť do tradičných meraní environmentálny a sociálny rozmer. Zamiera sa teda na komplexné investičné výsledky a berie ohľad na výkonnosť spoločnosti v rámci prepojených dimenzií ziskov, ľudí a planéty, ktoré sú často označované aj ako 3P (Profit, People, Planet). Takýto spôsob merania úspechu firiem sa môže stať dôležitým nástrojom na podporu cieľov udržateľnosti. Záujem o TBL rastie v ziskovom, neziskovom aj vládnom sektore a mnohé podniky ho už používajú na hodnotenie svojej výkonnosti. Problémom 3P je nájsť spoločnú mernú jednotku. Zisky sa merajú v dolároch, ale v čom je vhodné merať environmentálne a ekologické zdravie, či sociálny kapitál? Na výpočet TBL neexistuje univerzálna štandardná metóda, ani štandard pre opatrenia, ktoré by zahŕňali všetky kategórie TBL. Súbor opatrení ale v konečnom dôsledku určujú stakeholderi a odborníci na danú problematiku a výpočty TBL bude výrazne ovplyvňovať dostupnosť údajov.¹⁸

Firmy sú aj naďalej často posudzované len jedným výkonným kritériom, a to ich ziskovosťou. Uspokojovanie viacerých zainteresovaných strán môže ovplyvniť výkon podniku, a preto je potrebné komplexné pochopenie nových informácií zo strany stakeholderov a to hlavne,

¹⁸ SLAPER, Timothy F. - HALL, Tanya J. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work. *Indiana business review* [online]. 2011, roč. 86, č. 1, s. 4-8. [cit. 2021-07-14]. ISSN 0019-6541. Dostupné na: <<http://web.mit.edu/afs.new/athena/course/2/2.813/www/readings/TripleBottomLine.pdf>>

keď sa jedná o produkciu hmatateľných sociálnych výstupov, akými môže byť napríklad znižovanie emisií spolu s primárnymi požadovanými výstupmi. Environmentálne záujmy neboli v minulosti vždy zahrnuté v názoroch na sociálnu zodpovednosť.¹⁹

Spoločenská zodpovednosť v súčasnosti zohráva oveľa dôležitejšiu úlohu v prioritách firiem ako kedykoľvek predtým. Dopad finančnej krízy na globálnu ekonomiku opäť dokázal, že stabilita svetového obchodu závisí od zodpovedného správania, trvalo udržateľných obchodných aktivít, aktívneho manažmentu, dopadu podnikania na sociálny život ako aj na právnu úpravu. Globálna sociálna angažovanosť podnikov je do určitej miery ovplyvnená aj problémami súvisiacimi so zmenami globálnej klímy a prehľbovaním sociálnych nerovností.²⁰

Marketing zohráva dôležitú úlohu na ceste k transformácii a k trvalo udržateľnému rozvoju v 21. storočí, ak sa má ľudstvo vyhnúť sociálnej a environmentálnej katastrofe, spôsobenej neudržateľnými modelmi podnikania, životného štýlu a rastu z 20. storočia.²¹

Samotný marketing síce prispel ku ekologickej kríze, ale jej zmiernenie môže nastať napríklad aj vďaka tzv. „zelenému marketingu“. Pre zelený marketing neexistuje žiadna spoločná definícia, no všeobecne sa považuje za firemné využitie environmentálnych záujmov pri komunikovaní tovarov a služieb. Za ekologické produkty sa považujú tie, ktorých výroba a spotreba alebo likvidácia spôsobujú nižšie alebo zanedbateľné škody na životnom prostredí. Pri využívaní marketingu na propagovanie produktov, ktoré majú určité environmentálne výhody, nemusí ale vždy ísť o ekologický marketing. Keď ide napríklad o propagovanie produktov, ktoré sú environmentálne výhodné na základe ich neenvironmentálnych funkcií a atribútov, nejedná sa o ekologický marketing. Firmy využívajú zelený marketing rôznymi spôsobmi. Pre niektorých je odrazom firemných hodnôt a obáv z toho, ako ich činnosť ovplyvňuje životné prostredie, pre iných je nástrojom, ktorý využívajú na maskovanie degradácie spôsobenej svojimi produktmi a procesmi. Množstvo spoločností zelený marketing zneužíva. Ak sa spotrebitelia správajú cynicky čo sa týka motivácií spoločností, predstavuje to riziko pre komunikovanie environmentálnych tém a správ.

¹⁹ MCWILLIAMS, Abigail et al. Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. In *Business Strategy and the Environment* [online]. John Wiley and Sons, 2016, roč. 25, č. 3, s. 193–204. [cit. 2021-07-24]. ISSN 1099-0836. Dostupné na: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1867>>

²⁰ ŽAK, Agnieszka. *Triple bottom line concept in theory and practice*. Research Papers of Wrocław University of Economics. Social Responsibility of Organizations Directions of Changes [elektronický zdroj]. 2015. č. 387. s. 251-264. [cit. 2021-08-20]. ISSN 1899-3192. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/profile/Agnieszka-Zak-2/publication/281703207_Triple_bottom_line_concept_in_theory_and_practice/links/5f081c5392851c52d626999e/Triple-bottom-line-concept-in-theory-and-practice.pdf>

²¹ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 35-36. ISBN 978-1118-490723.

Ekologický marketing môžeme považovať za klamlivý a vykorisťovateľský, pokiaľ existujú medzery medzi marketingovými tvrdeniami a environmentálnou realitou. Zelený marketing je vhodný najmä pre firmy, ktorých environmentálna stratégia je proaktívna alebo inovatívna a môžu sa pomocou neho ekologicky diferencovať. Ak je však stratégia danej firmy reaktívna alebo zameraná na dodržiavanie predpisov a organizácia sa nezaviazala k proaktívnej environmentálnej stratégii, nie je pre ňu zelený marketing vhodný, naopak šanca, že bude takáto firma kritizovaná za greenwashing sa zvyšuje.²²

Greenwashing je praktika, pri ktorej firmy robia prehnané tvrdenia o udržateľnosti v snahe získať alebo zvýšiť vernosť zákazníkov a podiel na trhu. Existuje síce už dlhé roky, ale v posledných rokoch jeho využívanie prudko stúplo, keďže spoločnosti sa snažia uspokojiť rastúci dopyt spotrebiteľov po ekologickejších výrobkoch. Ku hlavným výsledkom greenwashingu patrí zmätenie verejnosti, keďže spotrebiteľia často nevedia, ktorej spoločnosti môžu dôverovať a ktorá sa ich v skutočnosti snaží oklamať. Podľa kritikov je greenwashing hrozbou nielen pre životné prostredie, ale aj pre verejné zdravie. Príkladom je pestovanie palmového oleja, ktoré je významnou príčinou deforestácie dažďových pralesov, znečisťovania životného prostredia, straty biotopov či ničenia ochranných protipovodňových opatrení pozdĺž riek.²³

Motivácie, ktoré stoja za zeleným marketingom sú odlišné, ale dajú sa rozdeliť do piatich typov²⁴:

- **Deep greens**, teda tzv. „hlboko zelené“ sú spoločnosti, pre ktoré sú environmentálne hodnoty jadrom ich podnikania. Tieto spoločnosti sa snažia integrovať environmentálne hľadiská do všetkých oblastí rozhodovania bez ohľadu na to, či sú populárne alebo nie, a taktiež sa snažia nájsť spôsoby, ako uspokojiť potreby spotrebiteľov, ktorí sú ohľaduplní voči životnému prostrediu.

- **Greentrepreneurs**, teda tzv. „zelení podnikatelia“, sú firmy, ktoré vyrábajú a predávajú ekologicky výhodné produkty preto, lebo chcú využiť environmentálne hodnoty na trhu.

²² ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a 'Deep Green' Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15] ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>

²³ DAHL, Richard. Greenwashing: do you know what you're buying? In *Environmental Health Perspectives* [online]. 2010, roč. 118, č. 6, s. 246-252. [cit. 2022-03-20]. ISSN 0091-6765. Dostupné na: <<https://ehp.niehs.nih.gov/doi/full/10.1289/ehp.118-a246>>

²⁴ ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a 'Deep Green' Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15] ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>

- **Well-meaners**, ide o spoločnosti, s tzv. „dobrými úmyslami“, ktoré postupne podnikajú kroky potrebné na to, aby sa stali šetrnejšími k životnému prostrediu. Ide o činnosti ako recyklácia, znižovanie emisií, venovanie času alebo peňazí na environmentálne účely či implementovanie systému environmentálneho manažérstva.

- **Fashion greens**, resp. tzv. „módne zelené“, sú etablované spoločnosti, ktoré chcú využiť najnovší trend a popularitu ekologických produktov a služieb. Obvykle uvádzajú nejasné a neúplné tvrdenia a mierne upravujú už existujúce produkty tak, aby ich mohli klasifikovať ako šetrné k životnému prostrediu.

- **Greenwashers** resp. tzv. „zelení prepierači“ sú spoločnosti, ktoré nedosahujú dostatočnú environmentálnu výkonnosť, často pôsobia v odvetviach so zlými environmentálnymi výsledkami, svoje správanie skresľujú pomocou reklám, uvádzajú neúplné, pochybné či nepravdivé tvrdenia, a často zdôrazňujú svoje okrajovo významné úspechy.

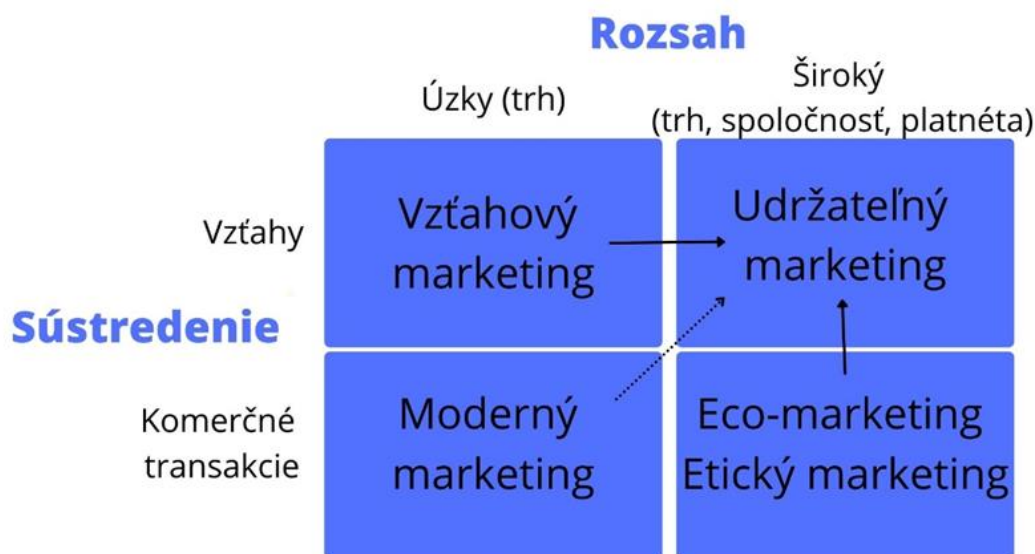
Spoločnosti, ktoré by sme zaradili do skupiny deep greens, majú prirodzene najlepšie šance prekonať nedôveru spotrebiteľov voči zelenému marketingu.²⁵

Vo svete, ktorý sa neustále mení a vyvíja, je schopnosť prispôbiť sa nutnosťou. To platí aj pre marketing. V súčasnosti celá spoločnosť čelí výzvam k udržateľnosti, ktorá je viac a viac vyhľadávaná a požadovaná zákazníkmi. Ako ale vyzerá marketing orientovaný na udržateľnosť? Aké zmeny v ňom musia nastať? Marketing udržateľnosti je marketing, ktorý má vydržať navždy, pretože poskytuje riešenia ľudských potrieb, a tieto riešenia by mali byť ekologicky orientované, teda by mali brať ohľad na to, že naša planéta a naše zdroje majú určité vyčerpatel'né limity. Ďalej by mali byť životaschopné, teda technicky uskutočniteľné a ekonomicky konkurencieschopné, mali by byť taktiež etické, mali by presadzovať sociálnu rovnosť a spravodlivosť a v neposlednom rade by mali byť zamerané na vzťahy medzi podnikmi, ich zákazníkmi a stakeholdermi.²⁶

²⁵ ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a 'Deep Green' Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15] ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>

²⁶ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 35-36. ISBN 978-1118-490723.

Graf 3 Nový koncept udržateľného marketingu



Zdroj: BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 36. ISBN 978-1118-490723.

Udržateľný marketing predstavuje evolúciu marketingu, ktorá spája ekonomické a technické perspektívy marketingu s novovznikajúcimi koncepciami marketingu vzťahov a so sociálnymi, environmentálnymi a etickými perspektívami agendy trvalo udržateľného rozvoja. Na grafe číslo 3 je zhrnutý tento vývoj. Nejde o úplne *nový* marketing, ale o *vylepšený* marketing, ktorý čerpá poznatky a silné stránky z rôznych perspektív.²⁷ Podľa tohto modelu je udržateľný marketing makro-marketingom, ktorý vplýva na celý systém, teda inštitúcie, priemysel aj hodnotový reťazec.²⁸ Marketing sa v budúcnosti bude ďalej vyvíjať a prispôbovať nástupu nových technológií výroby, ale aj komunikačným technológiám. S nárastom obáv spojených so sociálnymi a environmentálnymi dôsledkami ekonomického rastu, narastajú obavy z dôsledkov vyčerpania zdrojov, ktoré nám planéta ponúka, ako aj z klimatických zmien. Tieto obavy nútia podniky hľadať udržateľnejšie spôsoby udržiavania si vernosti zákazníkov a zároveň ponúkania

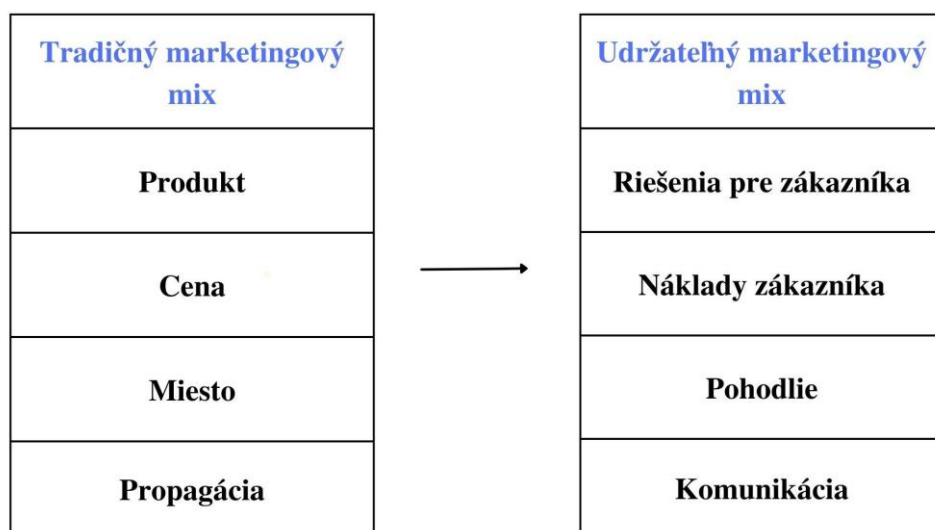
²⁷ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 35-36. ISBN 978-1118-490723.

²⁸ TRIVEDI, Krunal - TRIVEDI, Pooja - GOSWAMI, Vandana. Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. In *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)* [online]. 2018, roč. 7, č. 2, s. 186-205. [cit. 2022-03-28]. ISSN 2304-1366. Dostupné na: <<https://www.econstor.eu/handle/10419/180785>>

hodnôt, o ktoré majú zákazníci záujem. V konečnom dôsledku sa teda podniky musia prispôsobovať novým trendom udržateľnosti, aby boli schopné aj naďalej profitovať.²⁹

Marketingový mix je súborom premenných, ktoré sa dajú upravovať tak, aby uspokojovali potreby zákazníkov efektívnejšie ako konkurencia a aby dokázali uspokojovať rozličné potreby jednotlivých segmentov trhu. Pôvodne bol definovaný ako štyri P: produkt, cena, miesto a propagácia. Tradičný marketingový mix je v podstate orientovaný na producentov. Je sústredený na produkty spoločnosti a na to, ako ich oceniť, distribuovať a propagovať. Zákazníci sú v tomto prípade niečím, čo je potrebné získať prisľúbením hodnôt. Alternatívna vízia marketingu sa sústreďuje na proces riadenia vzťahov so zákazníkmi a zdôrazňuje potrebu dodať im hodnotu. Udržateľný marketingový mix sa vlastne sústreďí na zákazníkov. Táto zmena upravuje perspektívu udržateľného marketingu a sústreďuje sa na riešenie problémov. Spotrebitelia majú záujem o sociálne a environmentálne zodpovednejšie výrobky a služby, ale nie sú ochotní robiť kompromisy ohľadom ceny, výkonu a pohodlnosti. Toto pre marketing predstavuje problém, ktorý musí byť vyriešený, ak chcú spoločnosti byť naďalej konkurencieschopné.³⁰

Graf 4 Tradičný a udržateľný marketingový mix



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa TRIVEDI, Krunal - TRIVEDI, Pooja - GOSWAMI, Vandana. Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. In *International Journal of*

²⁹ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 35-36. ISBN 978-1118-490723.

³⁰ LONDHE, Bhausaheb R. Marketing Mix for Next Generation Marketing. In *Procedia Economics and Finance* [online]. 2014. č. 11, 335-340 s. [cit. 2022-04-01]. ISSN 2212-5671. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/263931048_Marketing_Mix_for_Next_Generation_Marketing>

Produkt je v udržateľnom marketingovom mixe nahradený riešeniami pre zákazníkov, čo poukazuje na dôležitosť vzťahu so zákazníkmi, a namiesto toho, aby sa podniky sústredili na to, ako úspešne predat' zákazníkom svoj produkt, sa majú v prvom rade sústrediť na to, aké produkty a služby spotrebiteľia vyžadujú a následne im ich poskytnúť. Náklady zákazníka nezahŕňajú len samotnú finančnú cenu, ktorú musí kupujúci za produkt zaplatiť, ale zohľadňujú aj environmentálne, sociálne a psychologické náklady na získanie, používanie a napokon likvidáciu produktu, a preto predstavujú vhodnejšiu premennú v marketingovom mixe ako je cena uvádzaná v jeho tradičnej verzii. V tradičnom marketingovom mixe vystupuje aj miesto. Táto premenná je zameraná na otázky distribúcie a maloobchodu. K jeho slabým stránkam patrí to, že sa sústreďuje na bod výmeny, no v súčasnej praxi spotrebiteľia vyžadujú pohodlie, čo dnes už súvisí aj s presunutím veľkej časti predaja do virtuálneho priestoru, v ktorom miesto nezohráva svoju úlohu, a preto ho vo vylepšenom marketingovom mixe nahrádza pohodlie zákazníkov. Tí chcú mať jednoduchý a rýchly prístup a pohodlné používanie produktov a služieb, ktoré uspokojujú ich často sa vyvíjajúce a meniace potreby. Komunikácia predstavuje proces interaktívneho dialógu, ktorý pomáha budovať dôveru zákazníka. Presahuje rámec propagácie, ktorý je iba formou presvedčania a jednosmernou komunikáciou zo strany predávajúceho ku kupujúcemu.³¹

Pre korporácie je dôležité vytvárať obchodné hodnoty udržateľnými marketingovými postupmi a zároveň napĺňať očakávania spotrebiteľov. O to sa snažia využívaním udržateľných obchodných stratégií. Riešenie týchto problémov závisí aj od postoja spotrebiteľov, teda ich správania a rozhodovania. Ako sú teda navzájom prepojené trvalo udržateľné obchodné stratégie, ktoré by naplnili narastajúce očakávania spotrebiteľov? Špecificky sa zameriame na štyri hlavné dimenzie udržateľných marketingových praktík, ktorými sú: inovácie, spolupráca, komunikácia a záväzok splniť očakávania spotrebiteľov. Marketing je často vnímaný veľmi negatívne, najmä preto, že podporuje a idealizuje spotrebu. Výroba tovarov a služieb vyčerpáva prírodné zdroje a má celkovo škodlivý vplyv na životné prostredie. Spoločnosti potrebujú vyvíjať také produkty a služby, ktoré výrazne ovplyvňujú ich zákazníkov aj planétu. V tom im vzniká príležitosť vytvoriť nielen obchodnú hodnotu, ale získať aj konkurenčnú výhodu.³²

³¹ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 52-332. ISBN 978-1118-490723.

³² TRIVEDI, Krunal - TRIVEDI, Pooja - GOSWAMI, Vandana. Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. In *International Journal of Management, Economics and*

Graf 5 Navrhované udržateľné stratégie na napĺňanie očakávaní spotrebiteľov a vytváranie obchodnej hodnoty



Zdroj: TRIVEDI, Krunal - TRIVEDI, Pooja - GOSWAMI, Vandana. Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. In *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)* [online]. 2018, roč. 7, č. 2, s. 186-205. [cit. 2022-03-28]. ISSN 2304-1366. Dostupné na: <<https://www.econstor.eu/handle/10419/180785>>

Aby spoločnosti dosahovali širšie uspokojenie potrieb spotrebiteľov a súlad s obchodnou hodnotou, musia podnecovať inovácie a začleňovať ich do svojich procesov, produktov a služieb. Ak inovácia dokáže zlepšovať životy, zdravie a pohodu komunity, tak si spotrebitelia vytvárajú so spoločnosťami hlbšie vzťahy. Tieto inovácie by mali byť účinné a mali by viesť k úspore nákladov organizácie aj spotrebiteľov. Populárnymi príkladmi sú LED a CFL žiarovky či hybridné autá, ktoré zároveň spĺňajú očakávania spotrebiteľov a popritom neohrozujú výkonnosť organizácie. Spolupráca s mimovládnyimi organizáciami, vládou alebo inými partnermi dodávateľského reťazca môže pomáhať budovať dôveru a lojalitu. Ako príklad spolupráce môžeme uviesť Coca-Colu a Svetový fond na ochranu prírody, ktorých spolupráca bola zameraná na zabezpečovanie zdrojov sladkej vody. Ďalšou dimenziou je správna komunikácia spoločnosti so zákazníkmi. Firmy zákazníkov musia pravidelne informovať o svojom úsilí v oblastiach sociálnej a environmentálnej zodpovednosti. Spotrebitelia chcú o spoločnostiach vedieť viac

a zaujímajú ich udržateľné postupy, ktoré firmy využívajú. Ak spoločnosť aktívne využíva marketingovú komunikáciu, môže to mať významný vplyv na to, ako spotrebitelia danú značku vnímajú. Na získanie a následné udržiavanie si dôvery spotrebiteľov, zamestnancov a verejnosti je nevyhnutné preukazovať neustály záväzok voči udržateľným praktikám. Napríklad jeden z najväčších svetových predajcov certifikovaných výrobkov z dreva Home Depot sa pokúša o dodržiavanie postupov udržateľnosti tým, že sľubuje doplniť a teda vysadiť stromy, ktoré vyťažia, no ide o ťažko merateľný záväzok. Spoločnosť sa ďalej pokúša vzdelávať a informovať spotrebiteľov o dôsledkoch ich nákupného správania.³³

Sociálny marketing sa vzťahuje na aplikáciu marketingových princípov, konceptov a nástrojov na problémy sociálnych zmien. Programy sociálneho marketingu majú za úlohu ovplyvňovať správanie jednotlivcov a komunít za účelom blaha spoločnosti alebo jednotlivcov. Sociálny marketing sa zaoberá problematikou makromarketingu z mikromarketingovej perspektívy, čo znamená, že programy sociálneho marketingu sú obvykle plánované a implementované verejnými službami alebo mimovládnyimi organizáciami zameranými na konkrétny problém. Sociálny marketing nahradil kampane sociálnej komunikácie zamerané na poskytovanie informácií, zvyšovanie povedomia o daných problémoch a zmenu správania ľudí. Takéto kampane môžu byť zamerané na povzbudzovanie občanov k tomu, aby išli voliť, alebo napríklad môžu povzbudiť určitú cieľovú skupinu, ako napríklad rodičov, k vakcinácií svojich detí. Veľmi často sa zameriavajú na zníženie spotreby cigariet, alkoholu, potravín s vysokým obsahom tuku alebo aj na zníženie množstva vyhadzovaného odpadu, ktorý je následkom nadmerne konzumného správania ľudí. Kampane sociálneho marketingu často zahŕňajú aj partnerstvá medzi komerčnými a sociálnymi marketingovými pracovníkmi, ktorí sa spoločne snažia zmeniť neudržateľné spotrebiteľské správanie.³⁴

Ekologický marketing sa zaoberá najmä vyčerpávaním energetických a neenergetických prírodných zdrojov ale aj znečisťovaním, ktoré je negatívnym dôsledkom výroby a spotreby. Rozvíjal sa v 70. rokoch 20. storočia a upozorňoval na pozitívne a negatívne dopady marketingu na životné prostredie. Všeobecne sa ekologický marketing zaoberá marketingovými aktivitami, ktoré environmentálne problémy buď spôsobujú alebo poskytujú ich nápravu. Marketingový mix

³³ TRIVEDI, Krunal - TRIVEDI, Pooja - GOSWAMI, Vandana. Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. In *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)* [online]. 2018, roč. 7, č. 2, s. 186-205. [cit. 2022-03-28]. ISSN 2304-1366. Dostupné na: <<https://www.econstor.eu/handle/10419/180785>>

³⁴ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 45-47. ISBN 978-1118-490723.

taktiež vníma z ekologického hľadiska. Z tohto pohľadu produktová politika vyvoláva otázky ohľadom používania kritických látok, množstva a typu obalov, ktoré sa používajú a spotrebovanej energie. Pri distribúcii sa sústreďí na otázky recyklácie obalov, ale aj samotných produktov. Propagácia zohráva nejednoznačnú úlohu, pretože jej negatívnom je stimulácia dopytu, no na druhej strane môže zohrávať pozitívnu úlohu a propagovať ekologickejšie produkty. Stanovenie ceny produktov závisí od celkových nákladov a externalít.³⁵

Od miléniových rozvojových cieľov po ciele udržateľného rozvoja

Miléniové rozvojové ciele, prijaté členskými štátmi Organizácie Spojených národov na Miléniovom summite v roku 2000, boli od roku 2000 do roku 2015 efektívnou metódou, ktorá mala zabezpečiť globálnu mobilizáciu a umožniť dosahovanie celosvetovo dôležitých sociálnych priorít. Je nimi vyjadrené všeobecné znepokojenie širokej verejnosti nad celosvetovými problémami ako sú chudoba, hlad, choroby, rodová nerovnosť či zhoršovanie životného prostredia a nenaplnená škólna dochádzka. Miléniové rozvojové ciele sú súborom ôsmich merateľných a časovo ohraničených cieľov, ktoré majú pomáhať podporovať globálne povedomie, politickú zodpovednosť, sociálnu spätnú väzbu, verejné tlaky a zlepšené metriky. Dlhšie ako dekádu zostali celosvetovým stredobodom politických diskusií a plánov národných politík. Boli taktiež začlenené do činností mimovládnych organizácií a boli súčasťou vzdelávania študentov.³⁶

Na poprednom mieste bolo zdravie, boli mu venované až tri z ôsmich cieľov. Bolo považované za kľúčové pre vývoj. Vybrané problémy boli zároveň nekontroverzné, existovali technológie na ich riešenie a boli merateľné. Zároveň medzi nimi ale chýbali ciele ako zlepšenie kvality vody, zlepšenie hygieny či zvýšenie vzdelania dievčat, ktoré majú veľmi významný vplyv na zlepšovanie zdravia a prispievajú k dosiahnutiu cieľov zlepšovania zdravia obsiahnutých v miléniových rozvojových cieľoch. Pozitívom miléniových rozvojových cieľov bolo, že podporovali spoločnú víziu ľudského rozvoja, umožnili efektívne smerovanie finančných prostriedkov, ich využitie na naliehavé globálne problémy a boli aj ľahko pochopiteľné

³⁵ BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. s. 45-47. ISBN 978-1118-490723.

³⁶ SACHS Jeffrey D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. In *The Lancet* [online]. New York. 2012, roč. 379, č. 9832, s. 2206-2211. [cit. 2021-12-29]. ISSN 1050-5911. Dostupné na: <[https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736\(12\)60685-0/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736(12)60685-0/fulltext)>

a komunikovateľné. Na druhej strane v nich chýbali priority, ako sú ľudské práva či spravodlivosť a investície do monitorovacích systémov neboli dostatočné.³⁷



Obrázok 1 Miléniové rozvojové ciele

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa humanosphere.org [online]. [cit. 2022-01-25] Dostupné na: <https://www.humanosphere.org/news-rounds/2015/07/news-in-the-humanosphere-un-issues-final-report-on-millennium-development-goals/>

Sľuby bohatých krajín, podľa ktorých mali tieto chudobným krajinám poskytnúť rozvojovú pomoc, neboli dodržané. Napriek tomu podľa politikov a spoločností nastal vďaka miléniovým rozvojovým cieľom pokrok v boji proti chudobe, hladu a chorobám. Taktiež verili, že globálne dohodnuté ciele boja proti chudobe by mali pokračovať aj po roku 2015. Okrem toho bolo jasné, že je potrebné venovať popri boji proti chudobe väčšiu pozornosť aj environmentálnym problémom a klimatickým zmenám.³⁸

Svetové vlády sa rozhodli po 15. rokoch miléniových rozvojových cieľov pripraviť a prijať nové kolo globálnych cieľov. V roku 2012 bol otvorený Panel na vysokej úrovni významných osobností o globálnej udržateľnosti, ktorého úlohou bolo poskytnúť odporúčania a odborné vedenie

³⁷ KICKBUSCH, Ilona, et al. Health in the post-2015 development agenda: an analysis of the UN-led thematic consultations [elektronický zdroj]. High-Level Panel report and sustainable development debate in the context of health. 2013. 71 s. [cit. 2022-01-03]. ISBN 978 92 4 150596 3. Dostupné na: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/85535/9789241505963_eng.pdf

³⁸ SACHS Jeffrey D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. In *The Lancet* [online]. New York. 2012, roč. 379, č. 9832, s. 2206-2211. [cit. 2021-12-29]. ISSN 1050-5911. Dostupné na: [https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736\(12\)60685-0/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736(12)60685-0/fulltext)

k rozvojovej agende po roku 2015.³⁹ Správa z tohto panela obsahovala okrem iného aj záver, že trvalo udržateľný rozvoj sa má presunúť do centra záujmu.⁴⁰ Táto správa taktiež odporúčala prijatie súboru cieľov udržateľného rozvoja.⁴¹



Obrázok 2 Ciele udržateľného rozvoja

Zdroj: mirri.gov.sk [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné na: <<https://www.mirri.gov.sk/sekcie/investicie/agenda-2030/index.html>>

Členské štáty OSN formálne prijali ciele udržateľného rozvoja ako nástupcov miléniových rozvojových cieľov po roku 2015. 17 cieľov trvalo udržateľného rozvoja je súčasťou Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj a vyzývajú krajiny ku globálnemu partnerstvu. Plánom je dosiahnuť želané výsledky v nasledujúcich 15-tich rokoch, takže do roku 2030. Dosiahnutie želaných výsledkov do roku 2030 bude vyžadovať hlboké pochopenie toho, ako maximalizovať príspevky vedy, technológií a inovácií.⁴²

³⁹ SACHS Jeffrey D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. In *The Lancet* [online]. New York. 2012, roč. 379, č. 9832, s. 2206-2211. [cit. 2021-12-29]. ISSN 1050-5911. Dostupné na: <[https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736\(12\)60685-0/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736(12)60685-0/fulltext)>

⁴⁰ KICKBUSCH, Ilona, et al. *Health in the post-2015 development agenda: an analysis of the UN-led thematic consultations* [elektronický zdroj]. High-Level Panel report and sustainable development debate in the context of health. 2013. 71 s. [cit. 2022-01-03]. ISBN 978 92 4 150596 3. Dostupné na: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/85535/9789241505963_eng.pdf>

⁴¹ SACHS Jeffrey D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. In *The Lancet* [online]. New York. 2012, roč. 379, č. 9832, s. 2206-2211. [cit. 2021-12-29]. ISSN 1050-5911. Dostupné na: <[https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736\(12\)60685-0/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736(12)60685-0/fulltext)>

⁴² COLGLAZIER William. Sustainable development agenda: 2030. In *Science* [online]. 2015, roč. 349, č. 6252, s. 1048-1050. [cit. 2022-01-15]. ISSN 0036-8075. Dostupné na: <<https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.aad2333>>

1.3 Svetové ekonomické fórum, jeho význam pri riešení najvýznamnejších súčasných rizík spojených s trvalo udržateľným rozvojom

Svetové ekonomické fórum (ďalej WEF) je nezisková nadácia so sídlom v Cologny v kantóne Ženeva vo Švajčiarsku. Bolo založené v roku 1971 nemeckým profesorom obchodu na Ženevskej univerzite, Klausom Schwabom. Jeho pôvodný názov bol Európske manažérske fórum, no v roku 1987 zmenilo svoj názov na Svetové ekonomické fórum v snahe rozšíriť svoju víziu a poskytnúť platformu na riešenie medzinárodných konfliktov. V lete 1971 sa uskutočnilo prvé Európske manažérske sympóziu. Konalo sa v Kongresovom centre v Davose pod patronátom Európskej komisie a Európskych priemyselných združení. Klaus Schwab sa na tomto stretnutí snažil oboznámiť európske firmy s americkými manažérskymi postupmi. Nadácia je známa svojím každoročným stretnutím v Davose v kantóne Graubünden, na ktorom sa zúčastňujú poprední predstavitelia biznisu, medzinárodní politickí lídri a vybraní novinári a intelektuáli. Na stretnutiach diskutujú o naliehavých globálnych problémoch, vrátane zdravia a životného prostredia. WEF zároveň vytvára sériu výskumných správ a svojich členov zapája do iniciatív, ktoré sú špecifické pre daný sektor. Schwab vyvinul „stakeholder“ manažérsky prístup, ktorý zakladal firemný úspech na manažéroch, ktorí zohľadňujú nielen záujmy akcionárov a zákazníkov, ale aj záujmy zamestnancov, komunit a taktiež vlád. Po kolapse brettonwoodskeho mechanizmu pevných výmenných kurzov a arabsko-izraelskej vojne v roku 1973 sa každoročné stretnutie začalo okrem manažmentu zameriavať aj na ekonomické a sociálne otázky a na nasledujúce stretnutie, ktoré sa uskutočnilo v januári 1974 boli po prvýkrát pozvaní aj politickí lídri.⁴³

Na stretnutí v roku 2010 v Davose WEF naliehalo, že je potrebná zmena globálneho riadenia. Hlavným dôvodom vzniku tohto odporúčania bolo, že rozvojové ciele je možné dosiahnuť len prostredníctvom riadenia globálnych rizík. WEF vtedy zaradovalo k najväčším globálnym rizikám extrémne poveternostné udalosti, nedobrovoľnú migráciu, príjmovú nerovnosť a mnohé iné. Tieto riziká môžu mať v blízkej budúcnosti veľmi negatívne vplyvy a cieľom riadenia rizík je vytvoriť trhovo priaznivý rámec, ktorý by z rizík vytvoril príležitosti pre všetkých, a to vrátane podnikov, vlád a chudobných. Napriek dôležitosti globálneho manažmentu rizík a rastúcemu významu WEF na svetovej scéne sa stále venuje málo pozornosti myšlienkam a praktikám manažérstva v globálnom rozvoji. Tie sa vzťahujú na politiku ako aj na procesy, pomocou ktorých sa nápady a postupy riadenia šíria. Manažérstvo sa už od 90. rokov netýka iba sveta podnikania,

⁴³ SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report 2014-2015* [elektronický zdroj]. World Economic Forum. 2014. 549 s. [cit. 2022-01-21]. ISBN 978-92-95044-98-2. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>

ale jeho trhové praktiky prijali aj medzinárodné organizácie. Chcú tak znížiť neistotu a posilniť kontrolu nad sociálnymi problémami prostredníctvom využívania manažérskych techník. Cieľom je vybudovanie chápania rizikového manažmentu a jeho využitie v kontexte globálneho rozvoja v rámci cieľov trvalo udržateľného rozvoja. Úloha globálneho rizikového manažmentu v globálnom rozvoji je často bagatelizovaná.⁴⁴

Svetové ekonomické fórum zverejňuje každý rok správu o svetových globálnych rizikách, pod názvom The Global Risks Report. V tejto správe prezentuje aktuálny pohľad na problematiku globálnych rizík.⁴⁵

Prehľad rizík definovaných Svetovým ekonomickým fórom je uvedený v Prílohe 1.

V správe o svetových globálnych rizikách z roku 2021 je uvedené, že podľa analytikov sa k najväčším rizikám, čo sa týka pravdepodobnosti ich naplnenia v najbližších desiatich rokoch, zaraďujú najmä environmentálne riziká ako extrémne počasie, nezakročenie proti klimatickej kríze, ľudmi spôsobené škody na životnom prostredí, strata biodiverzity a technologické riziká ako digitálna koncentrácia sily, digitálna nerovnosť či zlyhanie kybernetickej bezpečnosti. K najväčším rizikám, čo sa týka ich dopadu na ľudstvo a planétu v nasledujúcom desaťročí, boli zaradené infekčné choroby, nezakročenie proti klimatickej kríze a ďalšie environmentálne riziká, ale aj zbrane hromadného ničenia, kríza živobytia a rozpad IT infraštruktúry. V roku 2020 sa naplnilo riziko globálnej pandémie, ktoré bolo spomenuté v predchádzajúcich správach Svetového ekonomického fóra. Straty na životoch a straty živobytí v dôsledku pandémie COVID-19 zvyšujú riziko erózie sociálnej súdržnosti. Okrem toho aj spoločenské rozdiely napríklad v oblasti zdravotníctva, školstva, technológií a finančnej stability už spôsobovali a aj v budúcnosti budú naďalej spôsobovať neúmerne zasiahnutie určitých skupín a určitých krajín rizikami. Počas roku 2020 sa kvôli lockdownom, ktoré boli zavádzané po celom svete, dočasne znížili emisie. Presun smerom k zeleňšej ekonomike však nie je možné odkladať kým pandémia neustane.⁴⁶

⁴⁴ SHARMA Sarah – SOEDERBERG Susanne. Redesigning the business of development: the case of the World Economic Forum and global risk management [elektronický zdroj]. Review of International Political Economy. 2019. 27 s. [cit. 2022-01-29]. ISSN 1466-4526. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09692290.2019.1640125>>

⁴⁵ RUSKO Miroslav. Globálne riziká z pohľadu Svetového ekonomického fóra [elektronický zdroj]. Bratislava. 2019. 4 s. [cit. 2022-01-29]. ISBN 978-80-89753-35-2. Dostupné na: <https://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2019_conference_GER_p-149_RuskoM_f4a.pdf>

⁴⁶ The Global Risks Report 2021, 16th Edition [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum, 2021. [cit. 2022-02-01]. ISBN 978-2-940631-24-7. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf>

Pandemická situácia v roku 2021 ovplyvnila spôsob vyhodnocovania rizík. V roku 2020 sa hrozba globálnej pandémie, predpovedaná Svetovým ekonomickým fórom už v roku 2006 stala skutočnosťou. Správa o globálnych hrozbách už vtedy varovala aj pred dôsledkami rozširovania infekčných chorôb a možnej pandémie. Naplnením tejto hrozby si je svet v súčasnosti viac vedomý toho, ako rýchlo sa hrozba môže stať realitou. To pre WEF predstavovalo príležitosť upútať pozornosť predstaviteľov vlád a medzinárodných organizácií na riziká a nájsť efektívnejšie spôsoby ich identifikácie a komunikácie. Analýza rizík bola vzniknutou situáciou ovplyvnená. Niektoré rozdiely analýz v oblastiach zdravotných výsledkov, technológií alebo príležitostí pre pracovnú silu sú priamym dôsledkom novej dynamiky vytvorenej pandemiou. Analýza sa viac zamerala na riziká a dôsledky prehlbujúcich sa nerovností a spoločenskej fragmentácie.⁴⁷

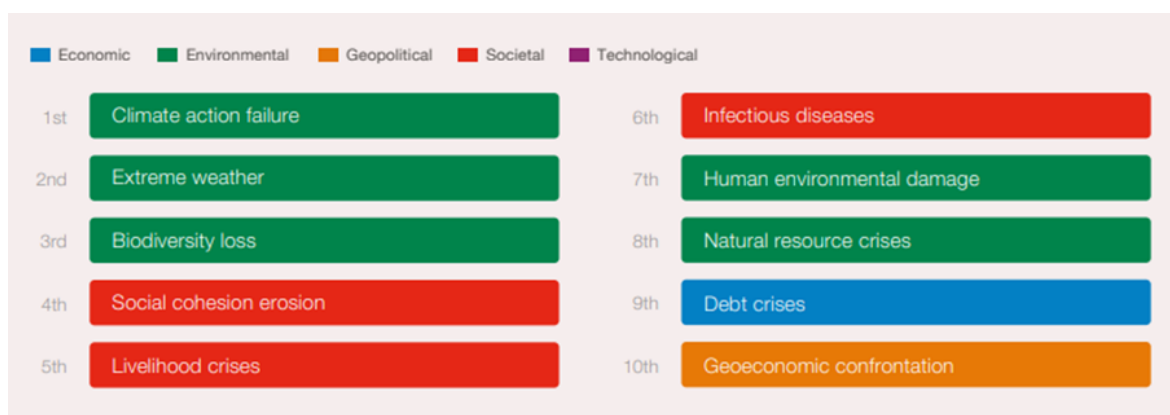
V roku 2022 sa naplnila geopolitická hrozba vzniku medzištátnych konfliktov, keď vypukol bojový konflikt na Ukrajine. Aj tento bude mať bez pochyby významný vplyv na vyhodnocovanie rizík v blízkej budúcnosti. Očakávame, že v jeho dôsledku sa do popredia dostanú aj ďalšie geopolitické riziká, ako sú hrozby štátneho kolapsu, rozpadu medzištátnych vzťahov a zbrane hromadného ničenia.

1.4 Charakteristika vybraných rizík definovaných Svetovým ekonomickým fórom

Svetové ekonomické fórum každoročne analyzuje najväčšie globálne riziká. Podľa Globálneho prieskumu vnímania rizík patria k hlavným krátkodobým rizikám pre svet najmä environmentálne hrozby, ktoré tvoria polovicu prvej desiatky, ako môžeme vidieť na obrázku 3. Na prvých troch pozíciách nájdeme zlyhanie klimatických opatrení, extrémne počasie a stratu biodiverzity. Práve tieto sa tiež zaraďujú medzi tri potenciálne najzávažnejšie riziká pre nasledujúce desaťročie. Do top desiatky sa dostali ešte dve ďalšie environmentálne riziká, ktorými sú škody na životnom prostredí spôsobené človekom a kríza prírodných zdrojov.⁴⁸

⁴⁷ *The Global Risks Report 2021, 16th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum, 2021. [cit. 2022-02-01]. ISBN 978-2-940631-24-7. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf>

⁴⁸ *The Global Risks Report 2021, 16th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum, 2021. [cit. 2022-02-01]. ISBN 978-2-940631-24-7. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf>



Obrázok 3 Najväčšie globálne riziká nasledujúcej dekády, podľa respondentov Globálneho prieskumu vnímania rizík.

Zdroj: *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>

WEF predpokladá, že riziká extrémneho počasia a škôd na životnom prostredí spôsobených človekom sa stanú kritickými pre svet v časovom horizonte 0-2 rokov a riziká straty biodiverzity, krízy prírodných zdrojov a zlyhania klimatických opatrení v časovom horizonte 5-10 rokov. V tejto kapitole sa budeme venovať vybraným environmentálnym rizikám, ktoré sme si zvolili podľa ich dôležitosti a kritickosti samotných hrozieb.⁴⁹

1.4.1 Extrémne poveternostné javy

Klimatické zmeny sú v súčasnosti veľmi závažným problémom, ktorý pre život ľudí predstavuje globálnu hrozbu. Podľa predpovede štúdie Climate Action Tracker stúpnu teploty o 2,4 °C do roku 2100. Následky takéhoto nárastu budú pravdepodobne katastrofické. Od čias predindustriálnej éry sa priemerná globálna teplota zvyšuje a spolu s ňou sa zvyšuje aj globálna hladina morí. Situácia sa výrazne nezlepšila ani počas pandémie Covid-19. Oceány produkujú viac ako 50 % kyslíka v atmosfére, zachytávajú 90 % prebytočného tepla v klimatickom systéme a absorbujú 25 % antropogénnych emisií oxidu uhličitého. Okysľovanie oceánov, ktoré je bezprecedentným dôsledkom tempa globálneho otepľovania a nadmerného využívania zdrojov je pri klimatických rokovaníach aj naďalej marginalizované, čo predstavuje prekážku v dosahovaní udržateľnosti. Dáta ukazujú, že 14 % druhov koralov sa už stratilo a za posledných 40 rokov sa

⁴⁹ *The Global Risks Report 2021, 16th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum, 2021. [cit. 2022-02-01]. ISBN 978-2-940631-24-7. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf>

morské rastliny a živočíchy strácajú dvojnásobne rýchlejšie ako tie na súši. Čo sa týka globálneho otepľovania, Arktída už stratila ľadové pokrývky šesťnásobne väčšie ako Nemecko.⁵⁰

Klimatické zmeny sa aj v súčasnosti rýchlo prejavujú a to vo forme sucha, požiarov, záplav, nedostatku zdrojov, straty mnohých druhov rastlín a živočíchov. V roku 2020 sa vo viacerých mestách vyskytovali extrémne teploty, ako napríklad rekordné teploty 42,7 °C v Madride, či -19 °C v Dallase. Regióny ako polárny kruh mali priemerné letné teploty o 10 °C vyššie ako v predchádzajúcich rokoch.⁵¹

Dopady tejto krízy ale nie sú rovnomerne rozdelené. Za veľkú časť celkových vyprodukovaných emisií je zodpovedné malé množstvo bohatých krajín. Práve ľudia, ktorí sú za emisie najmenej zodpovední, často pociťujú najväčšie dopady zmeny klímy.⁵²

Na COP26 viaceré bohatšie štáty prisľúbili finančnú podporu pre krajiny a komunity zasiahnuté dôsledkami klimatických zmien. Clare Shayka, riaditeľka pre klímu z Medzinárodného inštitútu pre životné prostredie a rozvoj povedala: „*To, že mnohé bohatšie štáty tiež prisľúbili peniaze na podporu krajín, aby sa prispôbili klimatickým zmenám a znížili svoje emisie, je znakom skutočného pokroku pri riešení oboch strán klimatickej krízy. A čo viac, mnohé z týchto bohatších krajín tiež súhlasia s tým, že miestne komunity v prvých líniách globálneho otepľovania dostanú podporu v podobe financií a právomoci rozhodovať, čím budú podporované miestne komunity v prvej línii globálneho otepľovania, čím podporia ich vlastnú reakciu na túto situáciu.*“⁵³

1.4.2 Zlyhanie klimatických opatrení

Riziká súvisiace s infekčnými chorobami a najmä pandemiou Covid-19 sa v posledných rokoch stali témou číslo 1 v médiách a v politike. To prispelo k oneskoreniu úsilia bojovať proti

⁵⁰ ARORA, Naveen Kumar - MISHRA, Isha. COP26 more challenges than achievements. In *Environmental Sustainability* [online]. Springer Nature, 2021, č. 4, s. 585-588. [cit.2022-04-03]. ISSN 2523-8922. Dostupné na: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s42398-021-00212-7.pdf>>

⁵¹ *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>

⁵² KRZANOWSKI, Jacob. The need for biodiversity champions in psychiatry: the entwined crises of climate change and ecological collapse. In *BJPsych Bulletin* [online]. 2021, roč. 45, č. 4, s. 238-243. [cit. 2022-04-02]. ISSN 2056-4708. Dostupné na: <<https://www.cambridge.org/core/journals/bjpsych-bulletin/article/need-for-biodiversity-champions-in-psychiatry-the-entwined-crises-of-climate-change-and-ecological-collapse/E4220A1FEBA3BF4D2E18ED494A1CACFB>>

⁵³ *COP26 The Glasgow Climate Pact. UN Climate Change Conference UK 2021* [elektronický zdroj]. 2021. 28 s. [cit. 2022-03-31]. Dostupné na: <<https://ukcop26.org/wp-content/uploads/2021/11/COP26-Presidency-Outcomes-The-Climate-Pact.pdf>>

klimatickým zmenám. Politici riziká súvisiace s klimatickými zmenami, ktoré budú mať významné dôsledky na životy ľudí, nepovažujú za prioritu a uprednostňujú vytváranie krátkodobých opatrení, zameraných na obnovenie hospodárskeho rastu a to bez ohľadu na ich budúci vplyv na klímu. Geopolitické napätie a súčasný bojový konflikt, na Ukrajine taktiež komplikujú vznik opatrení v oblasti klímy. Vlády, podniky a spoločnosť čelia rastúcemu tlaku na zníženie najhorších následkov klimatických zmien, no nejednotnosť krajín a rozdielne spôsoby riešenia problémov a názorovo rozdelená spoločnosť aj naďalej predstavujú prekážky v spolupráci.⁵⁴

Počas lockdownov bol zaznamenaný pokles v emisiách skleníkových plynov, no čoskoro ich miera opäť začala prudko rásť. Krajiny, ktoré sa naďalej spoliehajú na uhlíkovo náročné sektory, môžu stratiť konkurenčnú výhodu z dôvodov zvyšovania ceny uhlíka, obmedzením výhod vyplývajúcich z obchodných dohôd, zníženej odolnosti alebo ak nedokážu udržať krok s technologickými inováciami. No aj odklon od uhlíkovo náročných sektorov má svoje nevýhody. K tým patrí prehĺbenie nezamestnanosti, zvýšenie spoločenského a geopolitického napätia a ekonomická volatilita. Prijatie unáhlených environmentálnych politík môže mať pre prírodu neúmyselné dôsledky a zmeny, ktoré nezohľadňujú spoločenské dôsledky, môžu prehlbovať nerovnosti a geopolitické spory.⁵⁵

Klimatické zmeny sú naďalej vnímané ako najväčšia hrozba pre ľudstvo. Podľa respondentov Globálneho prieskumu vnímania rizík práve riziko zlyhania klimatických opatrení môže spôsobiť celosvetovo najväčšie škody v nasledujúcom desaťročí. Rôzne krajiny a regióny vnímajú situáciu s rozdielnymi stupňami naliehavosti. Pre Spojené štáty je riziko zlyhania klimatických opatrení na 2. mieste ale v Číne na 23. mieste. Tieto dve krajiny sú najväčšími emitentami oxidu uhličitého. U 12 členov G20 sa toto riziko nachádza v prvej desiatke krátkodobých rizík. Obavy z degradácie životného prostredia boli bežné už pred pandémiou, no rastúce obavy zo zlyhania klimatických opatrení ukazujú, že ľudia strácajú nádej v schopnosť sveta obmedziť zmenu klímy a to aj kvôli prehĺbeným ekonomickým a spoločenským rizikám.⁵⁶

⁵⁴ *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>

⁵⁵ *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>

⁵⁶ *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>

1.4.3 Strata biodiverzity a kolaps ekosystémov

Už desaťročia vieme, že naša planéta sa stále otepľuje. Dôsledky klimatických zmien je náročné predpovedať a ešte náročnejšie kontrolovať. Prejavujú sa vo forme stúpajúcich hladín oceánov, dlhotrvajúcich silnejších horúčav, či zmeny zloženia vody a degradácie ekosystémov. Takéto zmeny počasie sú spojené s narastajúcim nedostatkom potravy a vody, čoho dôsledky sa môžu prejavovať vo forme nútenej migrácie, no môžu prerásť aj do ozbrojených konfliktov. Jedným z dôsledkov ľudského správania voči životnému prostrediu je strata biodiverzity a zmena ekosystémov. Biodiverzita predstavuje biologickú diverzitu, teda samotný život. Predstavuje rozmanitosť živých organizmov všetkých druhov, a to vrátane suchozemských, vodných a morských ekosystémov a ekologických komplexov, ktorých sú súčasťou. Je základom komplexu rastlín, živočíchov a mikroorganizmov, ktoré ekosystémy tvoria. Človek je od týchto systémov taktiež závislý. Ekosystémy nám poskytujú zdroje, ako potraviny, vodu, lieky, drevo a ďalšie, regulujú klímu, odpad, potraviny, kvalitu vody a podporujú tvorbu pôdy, fotosyntézu a kolobeh živín. Environmentálny aktivista Satish Kumar povedal: „*My sme príroda. Čo robíme prírode, robíme sebe.*“⁵⁷

Do roku 2019 podľa Globálnej hodnotiacej správy ľudská činnosť spôsobila, že 75 % zemského povrchu sa výrazne zmenilo, 66 % oceánskej plochy zažívalo narastajúce kumulatívne vplyvy a 85 % mokradí sa už stratilo. Zmena klímy je multiplikačným efektom, má vplyv na prírodu a tým aj na blaho ľudí. Straty druhov organizmov a biodiverzity sú nezvratné.⁵⁸

Napriek tomu, že biodiverzita je pre zdravé fungovanie ekosystémov nevyhnutná, riešenie iných problémov, ako sú napríklad, bezpečnosť, hygiena a potravinová bezpečnosť, sa často stáva prioritou. Zachovanie a obnova biodiverzity sa presúva do úzadia a na mnohých miestach, najmä v rozvojovom svete, to bude pokračovať aj v blízkej budúcnosti. Na prekonanie nepriaznivých účinkov nezamestnanosti a chudoby budú určité oblasti využívať prírodné zdroje, ktoré majú k dispozícii, ešte viac ako predtým. Zmeny krajiny a odlesňovanie sa pri neformálnych sídlach

⁵⁷ KRZANOWSKI, Jacob. The need for biodiversity champions in psychiatry: the entwined crises of climate change and ecological collapse. In *BJPsych Bulletin* [online]. 2021, roč. 45, č. 4, s. 238-243. [cit. 2022-04-02]. ISSN 2056-4708. Dostupné na: <<https://www.cambridge.org/core/journals/bjpsych-bulletin/article/need-for-biodiversity-champions-in-psychiatry-the-entwined-crises-of-climate-change-and-ecological-collapse/E4220A1FEBA3BF4D2E18ED494A1CACFB>>

⁵⁸ KRZANOWSKI, Jacob. The need for biodiversity champions in psychiatry: the entwined crises of climate change and ecological collapse. In *BJPsych Bulletin* [online]. 2021, roč. 45, č. 4, s. 238-243. [cit. 2022-04-02]. ISSN 2056-4708. Dostupné na: <<https://www.cambridge.org/core/journals/bjpsych-bulletin/article/need-for-biodiversity-champions-in-psychiatry-the-entwined-crises-of-climate-change-and-ecological-collapse/E4220A1FEBA3BF4D2E18ED494A1CACFB>>

budú vyskytovať vo vyššej miere a celkové ľudské aktivity budú spôsobovať vyšší stupeň znečistenia vody a pôdy. Následkami bude urýchlenie straty biodiverzity v rozvojových krajinách a v komunitách s nízkymi príjmami.⁵⁹

1.4.4 Kríza prírodných zdrojov

S nárastom populácie v mnohých častiach sveta sa zvýšil aj tlak na využívanie prírodných zdrojov planéty. Prírodné zdroje planéty sú stále viac namáhané, čo je aj dôsledkom zvyšovania spotreby a zvyšovania životnej úrovne ľudí. Krajiny a firmy hľadajú spôsoby ako môžu využiť zdroje, ktoré nám planéta ponúka, no nadmerné využívanie týchto zdrojov si vyberá svoju daň. Zdroje ako voda, fosílna palivá, lesné rezervácie, pôda na pestovanie a piesok sa mieniajú rýchlejším tempom ako spotreba, ktorá naopak naďalej stúpa.⁶⁰

Vodné zdroje sú dostupné vo forme jazier, riek a vodonosných vrstiev, ktoré sú pravidelne doplnené dažďom. No dôsledkom nadmerného využívania vody je znečistenie takmer 80 % vodonosných vrstiev a priehrad, ktoré boli pôvodne vytvorené na zavlažovanie spôsobili vyschnutie riek, následkom čoho dažďová voda stekala do mora. Príčinou problému bola aj ťažba piesku v korytách riek na stavebné účely. Piesok sa používa na vytváranie pláží a miest vhodných na rekreáciu, pri výrobe okien, mobilných telefónov, okuliarov a mnohých ďalších produktov. Aj betón a asfalt sa vyrábajú z piesku. Jeho priemyselné využitie je veľmi široké. Po vode predstavuje druhý najviac využívaný zdroj, ale postupne dochádzajú jeho zásoby. Veľa krajín má nedostatok piesku a musia ho získavať bagrami z dna oceánov, čím ničia vodné ekosystémy. Pri tomto procese vytvárajú podmorský ekvivalent piesočných búrok, zabíjajú organizmy, ničia biotopy a koralové útesy a menia cirkuláciu vody. Automatizácia dopravy vytvára tlak na dostupné zásoby ropy. Využívanie fosílnych palív takisto prispieva k znečisteniu, ich spaľovanie spôsobuje otepľovanie planéty, okysľovanie oceánov uvoľňovaním uhlíka a iných emisií skleníkových plynov do životného prostredia. Aj napriek týmto negatívnym efektom a únikom ropy do morskej vody bude ťažba fosílnych palív pokračovať, kým nebudú identifikované vhodné alternatívne zdroje. Na odlesňovanie veľmi nepriaznivo pôsobí pestovanie palmového oleja. Jeho pestovanie je

⁵⁹ RASTANDEH, Amin – JARCHOW, Meghann. Urbanization and biodiversity loss in the post-COVID-19 era: complex challenges and possible solutions. In *Cities & Health* [online]. Routledge, 2020, s. 1–4. [cit. 2022-04-03]. ISSN 2374-8842. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23748834.2020.1788322>>

⁶⁰ SUBRAMANIAN, Kalpathy Ramaiyer. The crisis of consumption of natural resources. In *International Journal of Recent Innovations in Academic Research* [online]. 2018, roč. 2, č. 4, s. 8-19. [cit. 2022-04-04]. ISSN 2635-3040. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/profile/Kalpathy-Subramanian/publication/327384344_The_Crisis_of_Consumption_of_Natural_Resources/links/5b8b33de299bf1d5a737f3f7/The-Crisis-of-Consumption-of-Natural-Resources.pdf>

do značnej miery neregulované a vyčerpáva tropické lesy, ktoré predstavujú dôležité biotopy pre ohrozené druhy organizmov. Dôsledkom odlesňovania sa často vyskytujú lesné požiare, ktoré situáciu ešte viac zhoršujú. Kvôli výraznému odlesňovaniu a výrubom stromov sa drevo postupne stáva menej dostupnou, nákladnejšou a vzácnejšou komoditou. Stromy plnia v našom životnom prostredí mnoho úloh. Napríklad vytvárajú a regulujú ekosystémy, filtrujú vodu, pohlcujú oxid uhličitý, poskytujú potravu, chránia pred suchom a inými extrémnymi prejavmi počasia, dokážu zmierňovať povodne. No napriek tomu sú naďalej ničené na celom svete. Za posledných 100 rokov bola vyrúbaná viac ako polovica dažďových pralesov sveta. Odlesňovanie stále pokračuje rapídnu rýchlosťou. Každú minútu zmiznú stromy z plochy veľkosti 48 futbalových ihrísk. Odhaduje sa, že až 15 % celosvetových emisií skleníkových plynov je následkom odlesňovania. Mnohé priemyselné odvetvia od poľnohospodárstva a chovu dobytka, až po rozvoj nehnuteľností a výrobu palmového oleja priamo poháňajú odlesňovanie. Degradácia prírodných zdrojov môže byť aj dôsledkom používania určitých chemických hnojív.⁶¹

1.4.5 Riešenia škôd na životnom prostredí spôsobených ľudskou činnosťou a výsledky COP26

Vzhľadom na to, že ľudia zaberajú stále viac mestskej pôdy na bývanie, zelené plochy v mestách by mohli zároveň fungovať ako biotopy pre voľne žijúce druhy. Pôda, ktorú zaberajú ľudia, by mala byť zdieľaná s voľne žijúcimi druhmi zvierat, čo by zabezpečilo pre život nevyhnutné fungovanie ekosystémov. Významu voľne žijúcich druhov živočíchov pri udržiavaní funkcií ekosystémov sme si stále viac vedomí. Prieskum medzi obyvateľmi miest v deviatich európskych krajinách ukázal, že 73 % ľudí súhlasí s vytváraním biotopov pre voľne žijúce zvieratá v zelených priestoroch miest. Takáto úroveň sociálnej akceptácie môže byť platformou na zachovanie biodiverzity. S nárastom miest a ničením prírodných ekosystémov by sa dizajn zeleného priestoru podporujúceho divokú prírodu mohol stať novou bežnou súčasťou miest a krajinných oblastí. Uskutočnenie takéhoto konceptu v praxi však nebude možné, ak nebudú jasne pochopené problémy a obmedzenia s tým spojené. Určitý potenciál pre mierové a strategické

⁶¹ SUBRAMANIAN, Kalpathy Ramaiyer. The crisis of consumption of natural resources. In *International Journal of Recent Innovations in Academic Research* [online]. 2018, roč. 2, č. 4, s. 8-19. [cit. 2022-04-04]. ISSN 2635-3040. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/profile/Kalpathy-Subramanian/publication/327384344_The_Crisis_of_Consumption_of_Natural_Resources/links/5b8b33de299bf1d5a737f3f7/The-Crisis-of-Consumption-of-Natural-Resources.pdf>

spolunažívanie človeka a divokej prírody na spoločnej pôde však existuje. V prípade uskutočnenia by išlo o zlomový bod v histórii urbanizácie, ktorej súčasťou by bola aj príroda.⁶²

COP alebo „Conference of the Parties“ je každoročný celosvetový klimatický summit, ktorý poriada OSN, aby sa na ňom stretli všetky krajiny sveta a snažili sa dohodnúť na spôsoboch dosiahnutia cieľov stanovených Parížskou dohodou v roku 2015 a UNFCCC, ktorý nadobudol platnosť v roku 1994. V roku 2021 sa v Glasgowe v Spojenom kráľovstve konala 26. konferencia OSN o zmene klímy. Bola to jedna z najväčších a najvýznamnejších konferencií o zmene klímy od Parížskej dohody. Jadrom samitu COP26 je pokrok v boji proti klimatickým zmenám, no zároveň je aj plánom na dosiahnutie cieľov trvalo udržateľného rozvoja do roku 2030. Na COP26 sa zúčastnilo takmer 200 krajín, aby prijali Klimatický pakt. Tento pakt má byť akýmsi nasledovníkom Parížskej dohody, je v podstate príručkou k tomu, ako dosiahnuť jej ciele a ako urýchliť dekarbonizáciu svetovej ekonomiky. Stretnutie na COP26 dosiahlo určité pokroky, no vo všeobecnosti je jasné, že ciele neboli dosiahnuté a celkový plán nie je príliš jasne stanovený. Všetci signatári taktiež nie sú zjednotení v boji proti environmentálnym hrozbám, podobne ako národy nedokázali jednotne bojovať proti koronavírusu Covid-19.⁶³

Na tejto konferencii boli stanovené 4 hlavné ciele. Prvým je zabezpečiť, aby teplota nestúpila o viac ako 2°C, ideálne, aby bol cieľ udržania teploty na zvýšení o 1,5°C na dosah. Na splnenie tohto cieľa by sa globálne emisie skleníkových plynov museli do roku 2030 znížiť o 45 % v porovnaní s rokom 2010. Globálna teplota sa za posledných 150 rokov zvýšila o 0,8 °C a predpokladá sa, že bude naďalej rásť. Podľa štúdie Climate Action Tracker, aj keď budú splnené sľuby zo stretnutí COP26, globálna teplota aj tak stúpne o 2,4°C do roku 2100, čo je oveľa viac, ako cieľ 1,5°C prijatý v Parížskej dohode. Predpokladá sa, že hranica 1,5°C bude prekročená už začiatkom 30. rokov 21. storočia, čo bude pre naše životné prostredie znamenať nezvratné zmeny. Ďalším cieľom je postupné vyradenie používania uhlia na výrobu energie. Aby sa obmedzil nárast globálnych teplôt o 1,5 °C, asi 90 % uhlia a 60 % ropy a metánu musí zostať nevyťažovaných. Globálna produkcia ropy a plynu musí do roku 2050 každý rok klesnúť o 3 %. Všetky štáty musia prestať poskytovať dotácie elektrárnam spaľujúcim uhlie. Hoci viac ako 40 krajín súhlasilo s ukončením používania uhlia na výrobu energie a 23 krajín aj podpísalo „Dohodu COP26

⁶² RASTANDEH, Amin – JARCHOW, Meghann. Urbanization and biodiversity loss in the post-COVID-19 era: complex challenges and possible solutions. In *Cities & Health* [online]. Routledge, 2020, s. 1–4. [cit. 2022-04-03]. ISSN 2374-8842. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23748834.2020.1788322>>

⁶³ ARORA, Naveen Kumar - MISHRA, Isha. COP26 more challenges than achievements. In *Environmental Sustainability* [online]. Springer Nature, 2021, č. 4, s. 585-588. [cit. 2022-04-03]. ISSN 2523-8922. Dostupné na: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s42398-021-00212-7.pdf>>

o prechode z uhlia na čistú energiu“, viacerí z najväčších používateľov uhlia sa k dohode nepripojili, medzi nimi aj Čína, India, Spojené štáty americké a Austrália. To znamená, že namiesto úplného vyradenia uhlia pôjde len o zníženie jeho využitia, alebo postupné vyradovanie, čo v súčasnosti už predstavuje prekážku v dosiahnutí cieľa zastavenia globálneho otepľovania na 1,5 °C. K významným príčinám klimatických zmien patrí aj odlesňovanie, no predchádzajúce pokusy o ochranu lesov boli neúspešné. Lesy pritom zachytávajú 7,6 miliárd metrických ton oxidu uhličitého ročne, čo je viac ako 1,5 násobne väčšie množstvo ako ročné emisie Spojených štátov amerických. Viac ako 130 krajín sa na COP26 zaviazalo k ukončeniu odlesňovania do roku 2030. Ďalším cieľom konferencie bola ochrana komunit a prirodzeného prostredia, čo vyžaduje udržiavanie a obnovovanie ekosystémov a ochranu pôdy a živobytia pôvodných obyvateľov a lesných spoločenstiev.⁶⁴

Na COP26 boli dohodnuté nasledujúce kľúčové ciele⁶⁵:

- India sa zaviazala dosiahnuť nulové čisté emisie do roku 2070 a zároveň oznámila cieľ 50 % obnoviteľnej energie do roku 2030. Všetci najväčší emitenti tak súhlasili so začatím vyradovania fosílnych palív.
- 46 krajín sa zaviazalo prejsť od uhlia na čistú energiu do roku 2040.
- 104 krajín sa zaviazalo znížiť metánové emisie o 30 % do roku 2030. Metán predstavuje 30 % historického globálneho otepľovania.
- 141 krajín, ktoré predstavujú 91 % svetových lesov sa zaviazali ukončiť odlesňovanie do roku 2030.

Súčasťou boja proti klimatickým zmenám a ich dôsledkom je financovanie, ktoré je nevyhnutné na výskum, inovácie a implementáciu ekologických technológií. Rozvinuté krajiny musia zabezpečiť dodržanie svojho prísľubu, že ročne vyčlenia 100 miliárd USD na financovanie

⁶⁴ ARORA, Naveen Kumar - MISHRA, Isha. COP26 more challenges than achievements. In *Environmental Sustainability* [online]. Springer Nature, 2021, č. 4, s. 585-588. [cit. 2022-04-03]. ISSN 2523-8922. Dostupné na: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s42398-021-00212-7.pdf>>

⁶⁵ *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>

boja s klimatickými zmenami. V roku 2020 sa im tento cieľ nepodarilo splniť. Rozvojové krajiny budú potrebovať 70 miliárd USD ročne na pokrytie nákladov na adaptačný proces.⁶⁶

Na dosiahnutie stanovených cieľov je nevyhnutná spolupráca krajín, vlád, verejného a súkromného sektora, ako aj finančných inštitúcií na globálnej úrovni. Popredné krajiny boli doteraz v snahe o stabilizáciu klímy nekonzistentné. Každá krajina musí mať jasné ambície a reálne ciele na to, aby ich dokázala úspešne splniť. Na implementáciu politík, ktoré súvisia so životným prostredím a klimatickými zmenami je potrebný medzinárodný dozorný orgán. Pri riešení týchto problémov je nevyhnutné pracovať spoločne.⁶⁷

⁶⁶ ARORA, Naveen Kumar - MISHRA, Isha. COP26 more challenges than achievements. In *Environmental Sustainability* [online]. Springer Nature, 2021, č. 4, s. 585-588. [cit. 2022-04-03]. ISSN 2523-8922. Dostupné na: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s42398-021-00212-7.pdf>>

⁶⁷ ARORA, Naveen Kumar - MISHRA, Isha. COP26 more challenges than achievements. In *Environmental Sustainability* [online]. Springer Nature, 2021, č. 4, s. 585-588. [cit. 2022-04-03]. ISSN 2523-8922. Dostupné na: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s42398-021-00212-7.pdf>>

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

2.1 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je zmapovať teoretické východiská problematiky trvalo udržateľného rozvoja v historickej podmienosti vývoja názorovej škály odbornej verejnosti naň, až po súčasnosť. Analyzovať možné riešenia TUR v kontexte aktuálnych globálnych hrozieb definovaných Svetovým ekonomickým fórom a na ne nadväzujúcich nevyhnutných zmien marketingových stratégií podnikateľských subjektov. Verifikovať získané poznatky v praxi, s poukázaním na pozitíva aj negatíva z tohto procesu vyplývajúce. Následne na základe získaných poznatkov načrtnúť celkové zhodnotenie danej problematiky a jej predpokladaného budúceho vývoja a možné riešenia.

Na základe hlavného cieľa sme si vytýčili nasledujúce vedľajšie ciele:

- Zhrnutie prístupných zdrojov a názorov autorov a verejnosti na problematiku trvalo udržateľného rozvoja
- Objasnenie úlohy marketingu a marketingových stratégií pri snahe firmami dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj
- Objasnenie úlohy Svetového ekonomického fóra pri riešení najvýznamnejších rizík súčasnosti a charakterizovanie vybraných environmentálnych hrozieb a navrhnutie možností ich riešenia
- Charakterizovanie činností, marketingových stratégií a správania vybranej firmy Patagonia
- Charakterizovanie činností, marketingových stratégií a správania vybranej firmy Ørsted so zameraním na jej transformáciu z energetickej spoločnosti, ktorá na výrobu energie využívala ropu a zemný plyn, na spoločnosť využívajúcu obnoviteľné zdroje energie
- Charakterizovanie činností, marketingových stratégií a správania vybranej firmy IKEA s poukázaním na to, ako firmy skrývajú svoje neudržateľné správanie a prezentujú sa ako spoločensky zodpovedné
- Charakterizovanie činností, marketingových stratégií a správania vybranej firmy Amazon so zameraním na správanie spoločnosti voči zamestnancom

2.2 Metodika práce a metódy skúmania

V teoretickej časti práce bola vykonaná literárna rešerš, zameraná na problematiku trvalo udržateľného rozvoja a rozvoja názorovej škály na ňu. Zo zdrojov prevažovala odborná časopisecká literatúra najmä od zahraničných autorov. V prvej kapitole, ktorá tvorí teoretickú časť práce, sa venujeme súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. Je v nej uplatnená najmä metóda analýzy pri spracovávaní poznatkov o trvalo udržateľnom rozvoji a vývoji názorov naň. Ďalej charakterizuje rôzne spôsoby využitia marketingu pre dosiahnutie dôležitých cieľov na ceste k udržateľnosti a poukazuje na zmeny, ktorými musí marketing spoločností prejsť. Teoretická časť ďalej poukazuje na úlohu Svetového ekonomického fóra pri definovaní najzávažnejších hrozieb, ktorým ľudstvo v súčasnosti čelí. Pri charakterizovaní vybraných environmentálnych hrozieb sme využívali metódu deskripcie rizík a používali sme informácie z aktuálnych správ o globálnych rizikách, ktoré Svetové ekonomické fórum každoročne vydáva.

V práci sme opakovane využívali grafické znázornenie. Jedným z nich bolo grafické znázornenie vzťahu ekologickej stopy a biokapacity. Ekologická stopa predstavuje mieru toho, koľko plochy biologicky produktívnej pôdy a vody potrebuje jednotlivец, obyvateľstvo alebo určitá vykonávaná činnosť na vyprodukovanie všetkých zdrojov, ktoré spotrebuje a na absorbovanie odpadu, ktorý vytvára. Zdroje používané na výrobu vyvázaných tovarov a služieb sú započítané do ekologickej stopy krajiny v ktorej sa spotrebúvajú. Meria sa v globálnych hektároch, ktoré predstavujú hektáre s priemernou svetovou produktivitou biologicky produktívnej pôdy a vody v danom roku. V našom grafe ekologická stopa zahŕňa pôdu a vodu z celého sveta, teda sa vzťahuje na ekologickú stopu spotreby ľudstva. Biokapacita je schopnosť ekosystémov regenerovať to, čo od nich ľudia požadujú, teda produkovať biologické materiály používané ľuďmi a absorbovať odpadový materiál, ktorý vytvorili. Tak ako ekologická stopa aj biokapacita sa určuje v globálnych hektároch. Ekologický dlh je súčtom ročných ekologických deficitov. Ekologická stopa ľudstva po prvýkrát prekročila globálnu biokapacitu na začiatku 70. rokov a odvtedy v tomto trende pokračuje. Metodológia výpočtu ekologickej stopy sa neustále vyvíja a pravidelne zahŕňa nové údaje a vedecké poznatky. Global Footprint Network má vedúcu úlohu pri riadení tohto procesu. Do výpočtu ekologickej stopy je zahrnutých viac ako 200 kategórii zdrojov, medzi ktoré patria napríklad rastlinné produkty, dobytok, voľne žijúce a chované ryby, drevo a iné. Dôrazne je sledovaný oxid uhličitý a významné sú aj orná pôda, rybárske revíry, pasienky, zastavaná pôda a lesné produkty. Dopyt po produkcii zdrojov a asimilácii odpadu je prepočítavaný na globálne hektáre vydelením celkového množstva spotrebovaného zdroja, prípadne vytvoreného odpadu, globálnym priemerným výnosom druhu pôdy, ktorá daný zdroj

produkuje. Táto plocha je následne vynásobená príslušným koeficientom ekvivalencie na vyjadrenie celkového dopytu v globálnych hektároch pre každý spotrebovaný zdroj. Vo výpočte stopy je zahrnutá aj biologicky produktívna oblasť, na ktorej je vybudovaná infraštruktúra.⁶⁸

V praktickej časti sú získané poznatky aplikované a s použitím príkladov konkrétnych firiem je poukázané na pozitíva a negatíva začleňovania trvalo udržateľného rozvoja do marketingových stratégií firiem. Pri každej spoločnosti sme v prvom rade použili metódu deskripcie, aby sme identifikovali danú firmu a jej činnosť a následne sme si priblížili marketingové stratégie, ktoré tieto spoločnosti používajú. Vybrali sme si dve firmy, ktoré sa celkovo správajú spoločensky zodpovedne a na ich príkladoch sme uviedli pozitívne spôsoby zapojenia trvalo udržateľného rozvoja do marketingu firiem. Na príkladoch nasledujúcich dvoch spoločností, ktorých správanie nepovažujeme za spoločensky zodpovedné, sme poukázali na najčastejšie problémy, ktoré nastávajú, keď chcú firmy využiť trend udržateľnosti vo svoj prospech a na to, že udržateľnosť nie je možné dosiahnuť bez zapojenia sociálneho princípu TBL. Na prepojenie poznatkov z teoretickej časti a na ich aplikáciu v praktickej časti práce sme využívali metódy syntézy a dedukcie. Syntéza nám umožnila sledovať vzťahy medzi faktami a ich vzájomné súvislosti a indukcia bola využitá pri vytváraní záverov zo získaných poznatkov a dát. V práci využívame najmä internetové zdroje, ktoré nám ponúkajú aktuálny pohľad na danú problematiku. Na vyhodnotenie výsledkov diplomovej práce sme použili aj metódu pozorovania zmien názorov a správania krajín, medzinárodných organizácií, firiem a verejnosti.

⁶⁸ KITZES, Justin et al. *Current Methods for Calculating National Ecological Footprint Accounts*. Science for environment & sustainable society [elektronický zdroj]. 2007. roč. 4, č. 1, 9 s. ISSN 1349-1881. [cit. 2022-04-14]. Dostupné na: <https://www.footprintnetwork.org/content/documents/Footprint_Method_Paper06.pdf>

3 Aplikácia princípov spoločensky zodpovedného správania v marketingu vybraných firiem (výsledky práce a diskusia)

3.1 Marketingové stratégie spoločnosti Patagonia

Spoločnosť Patagonia bola založená horolezcom Yvonom Chouinardom ako osamostatnená časť spoločnosti Chouinard Equipment Company. Založil ju v meste Ventura v Kalifornii v roku 1964, aby mohol predávať horolezecké vybavenie, ktoré začal vyrábať už niekoľko rokov predtým, najmä pre seba a svojich priateľov. Firma do svojej ponuky postupne pridala rad odevov, ktoré boli nakoniec označené značkou Patagonia. Spoločnosť Patagonia navrhuje a predáva vybavenie a oblečenie pre rôzne outdoorové športy ako napríklad horolezectvo, horská cyklistika, turistika či lyžovanie.⁶⁹

Pre Patagoniu je charakteristickým znakom podniku boj s klimatickou zmenou, ochraňovanie verejných priestranstiev a vodných ciest, propagovanie trvalo udržateľného poľnohospodárstva, vzdelávanie ľudí o potrebe využívania pracovníkov Fair Trade vo svojich továrňach a podporovanie vládnych politík, ktoré podporujú ochranu životného prostredia. Poslaním spoločnosti je: „Vyrábať najlepší produkt, nespôsobovať zbytočné škody a využívať podnikanie na inšpiráciu a implementáciu riešení environmentálnej krízy.“ Podľa Yvona Chouinarda je výhrou na environmentálnom fronte pokrok. Je si vedomý toho, že žiadna firma nemôže byť stopercentne udržateľná, ale mnohé sa môžu, a mali by sa zlepšovať. Aby spoločnosť podporila recykláciu, organizuje podujatia, na ktorých bezplatne opraví oblečenie svojej značky a vydali aj návody na opravu oblečenia. Ďalej umožňuje zákazníkom vrátiť tovar, ktorý je v dobrom stave za kredity a tento tovar je následne opäť predaný.⁷⁰

Od roku 1985 venovala Patagonia 1% zo svojich tržieb na ochranu a obnovu životného prostredia a na tieto účely prispela viac ako 89 miliónmi dolárov. V tom istom roku založil Yvon

⁶⁹ ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a ‘Deep Green’ Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15] ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>

⁷⁰ EICH, Ritch. *Five Lessons from Patagonia, a Successful Company with a Conscience* [elektronický zdroj]. The Journal of Values-Based Leadership. 2021, roč. 14, č. 2, s 1-4. [cit. 2022-02-19]. ISSN 1948-0733. Dostupné na: <<https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1372&context=jvbl>>

Chouinard neziskovú korporáciu „1 % pre planétu“, ktorá je alianciou podnikov ktoré darujú 1 % svojho ročného obratu miestnym environmentálnym skupinám.⁷¹

Patagonia sa pôvodne nepokúšala o agresívne presadzovanie zeleného marketingu a reklám na komunikovanie svojho environmentálneho posolstva a držala sa názoru, že jej environmentálne činy sú hlasnejšie ako slová. Pri internom prieskume trhu ale zistila, že jej zákazníci ju nevnímajú ako spoločnosť, ktorej záleží na životnom prostredí viac ako jej konkurentom. Ten istý prieskum trhu ukázal aj, že obavy o životné prostredie považujú zákazníci pri nakupovaní za sekundárne, no nie za banálne. Výsledky tohto prieskumu spoločnosť znepokojovali, keďže videli, že trh je stále nasýtenejší a vyspelejší, čím sa ich podiel na trhu postupne zmenšoval. Prieskum taktiež ukázal, že ohľad Patagonie na životné prostredie pre nich predstavoval komparatívnu výhodu, keďže ovplyvňoval nákupné rozhodovanie ich zákazníkov. Zákazníci berú ohľad na reputáciu spoločnosti, hoci to nie je hlavný ani jediný faktor ich rozhodovania pri nakupovaní. Ak sa spoločnosť dokáže pomocou zeleného marketingu odlíšiť od svojich konkurentov, získava tým konkurenčnú výhodu. Patagonia konzultovala nasledujúci postup s environmentálnymi lídrami prostredníctvom zapojenia stakeholderov s cieľom preskúmať metódy komunikácie environmentálnych správ a zistenia informácií o príležitostiach ale aj rizikách zeleného marketingu. Opýtaní pochádzali z odlišných prostredí a ich odpovede na tieto otázky sa taktiež výrazne odlišovali. Zväčša sa však zhodovali v tom, že v prípade spoločnosti Patagonia nejde o greenwashing, a vzhľadom na environmentálne úsilie spoločnosti by sa nemala obávať o takúto kritiku. Patagonia teda patrí ku deep green, teda hlboko zeleným spoločnostiam. Jej jadrom sú environmentálne hodnoty, čo dokazujú aj ich činy. Po zisteniach z výsledkov prieskumu trhu sa Patagonia rozhodla vynaložiť agresívnejšie úsilie o zelený marketing. Prvým krokom v tomto marketingovom úsilí bolo vydanie katalógovej prílohy „*Louder than Words*“ v preklade „*Hlasnejšie ako slová*“. Išlo o 16 stranovú prílohu, ktorá bola súčasťou jarného katalógu v roku 1999 a zdôrazňovala environmentálne činnosti spoločnosti formou príbehov a fotografií, ktoré ich popisovali.⁷²

⁷¹ ROGERS, Charlotte. *Patagonia on why brands 'can't reverse into purpose' through marketing* [elektronický zdroj]. Marketing week. 2018, s. 1-12. [cit. 2022-02-12]. ISSN 0141-9285. Dostupné na: <http://www.fleurwillemijn.com/wp-content/uploads/2018/07/Patagonia_You-cant-reverse-into-purpose-through-marketing.pdf>

⁷² ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a 'Deep Green' Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15] ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>

Veľmi zaujímavou z pohľadu marketingu je reklamná kampaň Patagonie s názvom „Don't Buy This Jacket“ v preklade „Nekupujte si túto bundu“. Touto kampaňou Patagonia priamo propagovala anti-konzumerizmus. Zákazníkom dávala vedieť, koľko vody a oxidu uhličitého bolo použitých na výrobu konkrétnej bundy, ktorú značka predávala. Takýmto netradičným spôsobom sa značka snažila získať si rešpekt svojich zákazníkov. Rozhodli sa im priamo a úprimne povedať pravdu. Vyjadrili tak, že ak túto bundu nepotrebuje, nemali by ste si ju kupovať.⁷³

Celosvetový odevný priemysel sa na globálnych negatívnych dopadoch uhlíka podieľa až desiatimi percentami. Cieľom Patagonie je dosiahnuť do roku 2025 uhlíkovú neutralitu. Spoločnosť zamestnáva tím vedcov a inžinierov, ktorí využívajú vedecké poznatky na vyvíjanie, testovanie a zlepšovanie produktov, ktoré firma predáva, ako aj na znižovanie ekologickej stopy týchto produktov. Tento tím vedcov analyzuje údaje o vplyve produktov spoločnosti na životné prostredie a následne poskytuje produktovým dizajnérom informácie o lepších tkaninách a materiáloch, ktoré majú najmenšiu uhlíkovú stopu. Na internetovej stránke Patagonie je uvedené, že *„Samotná veda nedokáže vyriešiť nevýhody rôznych materiálov, ale ozrejmuje cestu k udržateľnosti. Vieme, že môžeme stáť za naším prechodom na recyklované materiály, pretože údaje zhromaždené prostredníctvom hodnotenia životného cyklu ukazujú, že používanie recyklovaných vlákien môže znížiť emisie uhlíka o 44 až 80 percent, v závislosti od vlákna. Vždy budú existovať kompromisy. Pre každý materiál musia naši vedci a dizajnéri nájsť tú najlepšiu rovnováhu, ktorá prináša najlepšie výsledky.“*⁷⁴

Značka Patagonia je nekonvenčná nielen v tom, že odmieta masový konzumerizmus, ale aj v jej uvažovaní o móde. Podľa európskeho riaditeľa marketingu Alexa Wellera so sebou slovo móda nesie negatívne konotácie kupovania produktu pre jeho estetiku a pre udržiavanie kroku s najnovšími trendmi, čo tvorí spotrebnú dynamiku, proti ktorej Patagonia bojuje.⁷⁵

Jedným z prvých krokov, ktoré firma urobila v snahe chrániť životné prostredie bolo vyradenie oceľových skôb zo svojich produktov, napriek tomu, že sa v tom čase podieľali na 30 %

⁷³ EICH, Ritch. *Five Lessons from Patagonia, a Successful Company with a Conscience* [elektronický zdroj]. The Journal of Values-Based Leadership. 2021, roč. 14, č. 2, s 1-4. [cit. 2022-02-19]. ISSN 1948-0733. Dostupné na: <<https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1372&context=jvbl>>

⁷⁴ EICH, Ritch. *Five Lessons from Patagonia, a Successful Company with a Conscience* [elektronický zdroj]. The Journal of Values-Based Leadership. 2021, roč. 14, č. 2, s 1-4. [cit. 2022-02-19]. ISSN 1948-0733. Dostupné na: <<https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1372&context=jvbl>>

⁷⁵ ROGERS, Charlotte. *Patagonia on why brands 'can't reverse into purpose' through marketing* [elektronický zdroj]. Marketing week. 2018, s. 1-12. [cit. 2022-02-12]. ISSN 0141-9285. Dostupné na: <http://www.fleurwillemijn.com/wp-content/uploads/2018/07/Patagonia_-You-cant-reverse-into-purpose-through-marketing.pdf>

tržieb. Chouinard sa pre tento krok rozhodol ešte začiatkom 70. rokov, po tom ako si uvedomil ich ničivý vplyv na hory. Ku ďalším environmentálnym úspechom môžeme zaradiť zavedenie používania vlny z recyklovaného plastu na výrobu klasickej flísovej bundy Synchronilla a prechod na organickú bavlnu. PCR Synchronilla Fleece je flísová tkanina, ktorá sa vyrába z recyklovaných plastových fliaš. Ide o inováciu, ktorú Patagonia vyvinula ešte v roku 1993 a s pomocou Wellman Mills a Dyersburg Fabrics ju aj implementovala. Od uvedenia PCR Synchronilla Fleece na trh, sa vďaka jej využívaniu nedostalo na skládky viac ako 150 miliónov plastových fliaš. Patagonia povzbudzovala aj iné spoločnosti, aby túto, pre životné prostredie lepšiu, látku začali používať, čo bolo spočiatku úspešné, ale po čase sa väčšina z týchto spoločností, kvôli vyšším nákladom, vrátila k vlnenému materiálu na báze ropy. V roku 1994 sa Patagonia rozhodla prejsť na používanie organickej bavlny po tom, ako sa dozvedeli o škodlivých účinkoch, ktoré spôsobuje konvenčné komerčné pestovanie bavlny. Organická bavlna sa vyrába bez používania chemických pesticídov a hnojív a na jej výrobu sa používajú techniky, ktoré zachovávajú biodiverzitu. Išlo o rizikové rozhodnutie pre zisky a dodávateľský reťazec, vzhľadom na to, že používaním organickej bavlny sa spoločnosti zvýšili náklady. Ďalšie potenciálne riziko pre nich predstavovali potenciálne nestabilné dodávky organickej bavlny.⁷⁶

Tieto zmeny je dôležité správne komunikovať. Problémy nastali napríklad vtedy, keď boli zákazníci zmätení reklamou na džínsy vyrobené z organickej bavlny, pretože nevedeli o jej environmentálnych výhodách. Pri tejto reklame si zákazníci nedokázali prepojiť produkt s jeho výrobnými procesmi a následnými dopadmi na zdravie a životné prostredie. Keď im boli poskytnuté zrozumiteľné informácie, ich názor sa zmenil. Prieskum ale ukázal, že ľudia rozlišujú úplné, jasné a špecifické environmentálne tvrdenia od neúplných, nešpecifických a zavádzajúcich tvrdení. Tie, ktoré boli špecifickejšie a podrobnejšie, zároveň vzbudzovali pozitívnejšie reakcie.⁷⁷

Spoločnosť Patagonia má certifikáciu B Corporation, známu aj pod názvom B Corp. Hnutie B Corp vzniklo v roku 2007 v Spojených štátoch a bolo vytvorené spoločnosťou B Lab. Jeho cieľom je podporovať rozvoj etickejšieho podnikania. Podniky certifikované B Corporation sú spoločnosti, ktoré úspešne prešli procesom dobrovoľnej, súkromnej certifikácie iniciovanej neziskovou organizáciou B Lab, sídliacou v USA. Táto certifikácia pokrýva operácie podniku, meria

⁷⁶ ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a 'Deep Green' Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15] ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>

⁷⁷ ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a 'Deep Green' Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15] ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>

jeho pozitívne politiky, postupy a výstupy a to v oblastiach ako správa vecí verejných, životné prostredie, komunita, zamestnanci, zákazníci, ale aj v súvislosti s ponúkanými produktami a službami. V máji 2019 bolo B Corp certifikovaných 2788 spoločností v 64 krajinách. Prevzatím certifikácie B Corp sa podniky zaväzujú k tomu, že „budú dbať na svoj spoločenský a environmentálny vplyv rovnako dôkladne ako na svoje finančné výnosy“. Povinnosťou B Corporation je podľa Deklarácie o vzájomnej závislosti, ktorú každá B Corp musí podpísať, „prinášať výhody všetkým stakeholderom, nielen akcionárom“.⁷⁸

Certifikácia B Corporation alebo B Corp objektívne preukazuje silný záväzok spoločnosti k udržateľnosti. V súčasnosti stále väčšie množstvo spotrebiteľov podporuje práve tie spoločnosti, ktoré uskutočňujú sociálne a environmentálne zmeny. Aj dôsledkom tejto zmeny spotrebiteľského správania nielen verejnosť, ale aj médiá a investori očakávajú od spoločností vyššie štandardy. Jednou z výhod tejto certifikácie je prístup k najlepším osvedčeným postupom v rôznych odvetviach na základe údajov z komunity B Corp, vďaka čomu môžu svoje sociálne a environmentálne programy porovnávať a zlepšovať. Viaceré spoločnosti, ktoré túto certifikáciu získali, uviedli, že im certifikačný proces pomohol odstrániť plytvanie a prevádzkové nedostatky v oblastiach energetiky a spotreby vody. Spoločnosti sa tiež cítia inšpirované k inovovaniu a vytváraniu ďalších sociálnych a environmentálnych výhod. Ak má spoločnosť status B Corp, môže jej to napomôcť prilákať špičkové talenty a to hlavne medzi mladšími zamestnancami, hľadajúcimi zmysluplnú kariéru. Spoločnosť Patagonia uviedla, že jej certifikácia pomáha overovať, ale aj propagovať kultúru spoločnosti, ktorá je zameraná na zamestnancov a láka tiež výborných kandidátov práve vďaka tomu, že je považovaná za výborné miesto na prácu. Taktiež pomáha prepojiť zamestnancov s poslaním spoločnosti, následkom čoho sú potom angažovanejší. Odkedy sa spoločnosť stala B Corp, rozšírila platenú materskú a otcovskú, ale aj vojenskú dovolenku pre zamestnancov v USA, pracujúcich na plné a čiastočné úväzky. Podľa B Corp certifikácie by však spoločnosť mohla prosperovať zo zlepšenia v oblasti riadenia a ľudských zdrojov.⁷⁹

⁷⁸ VILLELA, Malu - BULGACOV, Sergio - MORGAN, Glenn. *B Corp certification and its impact on organizations over time* [elektronický zdroj]. Journal of Business Ethics. 2021, s. 343-357. [cit. 2022-02-28]. ISSN 1573-0697. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>>

⁷⁹ STAMMER, Richard. *It pays to become a B Corporation* [elektronický zdroj]. Harvard Business Review. 2016, s. 6. [cit. 2022-02-22]. ISSN 0017-8012. Dostupné na: <<https://www.alliancebankgroup.com.au/siteassets/articles/b-corp/another-alliance-bank-earns-b-corp-status/hbr-article-it-pays-to-become-a-b-corporation.pdf>>

Patagonia začala v roku 2012 sponzorovať regeneratívne ekologické poľnohospodárstvo a začala ponúkať nový rad produktov pod názvom *Patagonia Provisions*. Tento nový rad produktov podporuje miestnych výrobcov potravín a snaží sa o opravenie súčasného potravinového reťazca závislého od pesticídov, herbicídov a GMO. Cieľom je maximalizovať výrobu a minimalizovať náklady.⁸⁰

Spoločnosť Patagonia využíva inovatívne stratégie a ekologicky sa diferencuje od svojich konkurentov. Environmentálne jadro činnosti spoločnosti ovplyvnilo aj jej marketing, ktorý prejavuje aj vzťah spoločnosti k sociálnym, environmentálnym a etickým perspektívam agendy TUR. Marketingové stratégie spoločnosti Patagonia nepodporujú a neidealizujú spotrebu, ale snažia sa o jasnú a transparentnú komunikáciu so zákazníkmi, čím získavajú ich dôveru. Pri svojich činnostiach sa snažia neprispievať ku environmentálnym hrozbám, ktorým svet v súčasnosti čelí. Napríklad využívanie inovatívnych materiálov ako PCR Synchilla Fleece, pomáha znižovať uhlíkovú stopu spoločnosti a teda bojovať proti klimatickým zmenám a prechodom na organickú bavlnu firma podporuje zachovanie biodiverzity.

3.2 Marketingové stratégie a transformácia spoločnosti Ørsted

Ørsted je dánska energetická spoločnosť, ktorá nedávno prešla strategickou transformáciou z čiernej na zelenú energiu a stala sa významným hráčom na svetovom energetickom trhu. Spoločnosť sa vzdala ťažby ropy a plynu a plánuje do roku 2023 postupne ukončiť výrobu uhlia. V minulosti bola spoločnosť vo vlastníctve štátu, ale v roku 2016 bola verejne kótovaná. V súčasnosti globálne expanduje a má prevádzky v Európe, USA a Ázii. Namiesto predchádzajúcich, pre životné prostredie škodlivých spôsobov výroby energie sa v súčasnosti sústreďuje na veterné farmy, biometrické závody, a taktiež spôsoby, ktoré premieňajú odpad na energiu.⁸¹ Ørsted je prvou nadnárodnou energetickou spoločnosťou, ktorej sa podarilo dosiahnuť celosvetovo vedúce postavenie v rozvíjajúcom sa priemysle offshore veternej energie. Okrem toho domovská krajina tejto spoločnosti, Dánsko, je kolískou offshore veternej energie

⁸⁰ HII, J. Lucas. *Yvon Chouinard, 2013 Inamori Prize Recipient* [elektronický zdroj]. In *The International Journal of Ethical Leadership*. 2018, roč. 5, č. 1, s. 28-29. [cit. 2022-02-28]. ISSN 2326-7461 Dostupné na: <<https://scholarlycommons.law.case.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=ijel>>

⁸¹ NØGAARD, Nina. From black to green with a dash of New Nordic. The multimodal rebranding of a Danish energy company with global aspirations [online]. In *Social Semiotics*. Routledge, 04.05.2021, roč. 31. s. 1-20 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1470-1219. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10350330.2021.1919015>>

a priekopníkom v rozvoji komerčnej veternej energie. Dánsko je svetovým lídrom v odvetví, keďže veľký podiel tohto priemyslu sa nachádza práve tu.⁸²

V roku 2001 do spoločnosti nastúpil nový generálny riaditeľ Andres Eldrup. Eldrup bol bývalým dánskym štátnym tajomníkom a mal skúsenosti s riešením politických aj finančných mechanizmov. So vznikom politických požiadaviek v oblasti klímy, novými cieľmi stanovovanými Európskou úniou a narastajúcim množstvom krajín implementujúcich politiky na zrýchlenie rozvoja veternej energie na mori, sa spoločnosť Ørsted začala zaoberať zdrojmi inovácií offshore veternej energie a obnoviteľnej energie, hoci v tom čase hlavnou činnosťou spoločnosti aj naďalej zostala ropa a plyn. Po nástupe Andresa Eldrupa spoločnosť postupne formulovala a neskôr v roku 2009 aj spustila svoju novú stratégiu 85/15, ktorej cieľom bolo prejsť z 15 % energie, pochádzajúcej z obnoviteľných zdrojov a 85 % z fosílnych palív a to najmä uhlia v roku 2006, na 85 % energie pochádzajúcej z obnoviteľných zdrojov a len 15 % z fosílí do roku 2040. Súčasťou týchto cieľov bolo aj zníženie emisií CO₂ o 50 % do roku 2020. V čase vzniku tejto stratégie to ale znamenalo obrovskú premenu celej spoločnosti a jej zameranie sa na dovtedy nevýnosnú okrajovú oblasť podnikania, ktorá vyžaduje obrovské množstvo výskumu, vývoja, investícií a rizík. Tieto ciele sa im však napokon podarilo zrealizovať a to o viac ako dvadsať rokov pred plánovaným termínom.⁸³

Ako súčasť tejto zmeny v roku 2017 spoločnosť zmenila svoj názov z DONG Energy na Ørsted a spolu s ním aj logo a celkovú identitu značky. Takto spoločnosť získala nový imidž, týkajúci sa zelenej energie. Predseda predstavenstva firmy Thomas Thune Andersen pri uvedení novej značky povedal: *„Našou víziou je svet, ktorý je založený výlučne na zelenej energii. Klimatické zmeny sú jednou z najvážnejších výziev, ktorým dnešný svet čelí, a aby sme predišli vážnemu poškodeniu globálnych ekosystémov, musíme zásadne zmeniť spôsob, akým poháňame svet a to prechodom z čiernej na zelenú energiu.“* Zmena názvu takej veľkej a dobre stabilizovanej spoločnosti ako DONG Energy významne poukazuje na zmenu spoločnosti a zmenu základu toho za čím stoja. DONG je totiž skratkou pre *„Dansk Olie og Natur gas“* čo v preklade znamená *„Dánska ropa a zemný plyn“*. Tento názov teda nie je v súlade so zmenami spoločnosti a jej novej orientácie na trvalo udržateľné zdroje energií. Nový názov je pre spoločnosť aj symbolom

⁸² AFEWERKI, Samson. Firm agency and global production network dynamics [online]. In *European Planning Studies*. Routledge, 11.03.2021, roč. 27, č. 8, s. 1-20 [cit. 2022-03-07]. ISSN 1469-5944. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/loi/ceps20>>

⁸³ MADSEN, Heather Louise - ULHØI, John Parm. Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation [online]. In *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, 15.03.2021, roč. 288, s. 1-12 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1879-1786. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602>>

jej dánskych koreňov, čo zdôraznil aj Thomas Thune Andersen. Názov Ørsted si spoločnosť zvolila na pamiatku dánskeho vedca Hansa Christiana Ørsted. Hans Christian Ørsted v roku 1820 objavil elektromagnetizmus, teda princíp na výrobu elektrickej energie.⁸⁴

Možnou motiváciou zmeny názvu spoločnosti mohlo byť aj to, že nieslo negatívne konotácie z dôvodu predaja 18% podielu DONG Energy dcérskej spoločnosti americkej nadnárodnej investičnej banky Goldman Sachs v roku 2014. Táto banka je celosvetovo známa pre jej úlohu v globálnej finančnej kríze v roku 2008 a taktiež presúvaním zárobkov do daňových rajov. Z týchto dôvodov bol predaj podielu veľmi kontroverzný a vyvolal aj verejné a politické protesty, kvôli ktorým nakoniec odišlo šesť ministrov kabinetu z dánskej koalíciej vlády. Preto zmena názvu mohla byť aj pokusom o zmiernenie tejto časti histórie spoločnosti. Tieto skutočnosti pri oficiálnej zmene mena pochopiteľne neboli spomenuté. Naznačoval ich ale jeden z plagátov v kampani, na ktorom bolo uvedené: „Zmeníme naše meno na Ørsted. Pretože keď počujete DONG, vaša prvá myšlienka nie je zelená energia.“ Šéf komunikácie spoločnosti Ørsted Martin Barlebo túto kritiku odmieta a tvrdí, že názov spoločnosti nebol zmenený z tohto dôvodu.⁸⁵

Ørsted bola prvá energetická spoločnosť, ktorá začala vyrábať veterné farmy na mori, prvý demonštračný projekt začal v roku 1991. V roku 2000 spoločnosť dokončila svoju offshore veternú farmu Middelgruden. Výška veterných turbín na tejto veternej farme bola takmer dvojnásobkom prvej offshore veternej farmy, ktorá vznikla o desať rokov skôr. Začiatkom milénia sa energetický trh v Dánsku stal konkurencieschopnejším a nastala liberalizácia sektorov elektriny a plynu, čo na spoločnosť vytvorilo finančný tlak. V roku 2007 sa Ørsted obrátil aj na British Carbon Trust ohľadom vytvorenia programu Offshore Wind Accelerator (ďalej OWA), ktorý mal spojiť osem veľkých vývojárov veternej energie na mori s cieľom znížiť náklady na offshore veternú energiu o 10 %. Program bol zameraný na vývoj technológií a priniesol aj stimul spolufinancovania zo strany britskej vlády. Ørsted v programe zohráva strategickú úlohu, podnecuje inovácie v kľúčových oblastiach na dosiahnutie cieľa znižovania nákladov a taktiež usporiadal prvý workshop pre firmy, ktoré majú záujem o vstup do tohto programu. Zmluva s Carbon Trust bola podpísaná v roku 2008, v tom istom roku, kedy EÚ podpísala klimatický a energetický balík

⁸⁴ NØGAARD, Nina. From black to green with a dash of New Nordic. The multimodal rebranding of a Danish energy company with global aspirations [online]. In *Social Semiotics*. Routledge, 04.05.2021, roč. 31. s. 1-20 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1470-1219. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10350330.2021.1919015>>

⁸⁵ NØGAARD, Nina. From black to green with a dash of New Nordic. The multimodal rebranding of a Danish energy company with global aspirations [online]. In *Social Semiotics*. Routledge, 04.05.2021, roč. 31. s. 1-20 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1470-1219. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10350330.2021.1919015>>

20-20-20.⁸⁶ Tento balík bol prijatý koncom roka 2008 a jeho ciele zahŕňali zníženie emisií skleníkových plynov o 20 % v porovnaní s úrovňami z roku 1990, druhý cieľ stanovuje, že 20 % hrubej konečnej spotreby energie v EÚ má pochádzať z obnoviteľných zdrojov a posledný, na rozdiel od predchádzajúcich nezáväzný cieľ, stanovuje znížiť do roku 2020 hrubú spotrebu primárnej energie o 20 % v porovnaní s prognózami z rokov 2007 a 2009.⁸⁷ Následne aj dánska vláda podpísala agresívnu stratégiu zameranú na obnoviteľnú energiu do roku 2020. V roku 2009 vláda poskytla dotačné schémy pre veternú energiu na mori aj pevnine, čo pre Ørsted predstavovalo ďalší finančný stimul na investovanie do veternej energie, ktorá je pre spoločnosť dôležitou súčasťou jej transformácie. V tom čase prebiehala aj celosvetová ekonomická kríza, ktorá tiež poukázala na potrebu inovácií a technologických pokrokov, pretože vytvárala tlak na znižovanie nákladov. Vďaka programu OWA boli nové technológie vyvíjané a testované rýchlejšie a reštrukturalizácia spoločnosti popritom úspešne pokračovala. Dôležitou súčasťou transformácie spoločnosti bola aj podpora od Dánskej technickej univerzity (ďalej DTU) v podobe 30 miliónov dánskych korún. Program OWA a spolupráca s DTU môžu byť vnímané ako konkrétne opatrenia na dosiahnutie cieľa, kedy im program OWA poskytuje potrebné inovatívne technológie a DTU im poskytuje zdroje, ktoré bude spoločnosť čoskoro potrebovať.⁸⁸

V roku 2010 spoločnosť Ørsted pridala do svojho portfólia New Bio Solutions, ktoré sa zameriavajú na komercializáciu technológie biomasy na energetické účely. V tom istom roku sa počet uhoľných elektrární znížil o polovicu. Generálny riaditeľ Eldrup vo výročnej správe uviedol, že cieľom spoločnosti je zvýšiť obnoviteľnú energiu, a tým zároveň drasticky znížiť znečistenie CO₂, čím prepojil jadro podnikania s environmentálnymi princípmi udržateľnosti. Eldrupov nástupca Henrik Poulsen taktiež podporoval udržateľné vízie svojho predchodcu. Vo svojom prvom roku vo funkcii stanovil spoločnosti špecifické ciele vrátane cieľa zoštvornásobiť kapacitu offshore veternej energie z 1,7 GW v roku 2012 na 6,5 GW v roku 2020. V roku 2013 sa výška veterných turbín opäť zvýšila, keď spoločnosť dokončila offshore veternú farmu London Array, na ktorej mali veterné turbíny výšku 147 metrov. Cieľ zvyšovania kapacity veternej energie bol

⁸⁶ MADSEN, Heather Louise - ULHØI, John Parm. Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation [online]. In *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, 15.03.2021, roč. 288, s. 1-12 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1879-1786. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602>>

⁸⁷ PEÑA, Juan Ignacio. - RODRÍGUEZ, Rosa. Are EU's Climate and Energy Package 20-20-20 targets achievable and compatible? Evidence from the impact of renewables on electricity prices [online]. In *Energy*. Madrid: Elsevier, 2019, roč. 183, s. 477-486 [cit. 2022-03-05]. ISSN 1873-6785. Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544219312708>>

⁸⁸ MADSEN, Heather Louise - ULHØI, John Parm. Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation [online]. In *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, 15.03.2021, roč. 288, s. 1-12 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1879-1786. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602>>

stále viac dosiahnuteľný. V roku 2015 boli prijaté ciele udržateľného rozvoja, vďaka ktorým spoločnosť Ørsted vnímala, že sa ich vízia stáva reálnejšou a od nasledujúceho roku začali tieto ciele začleňovať do svojich výročných správ o udržateľnosti. V roku 2017 spoločnosť Ørsted identifikovala ako svoje primárne ciele Dostupnú a čistú energiu, teda cieľ číslo 7 a Ochranu klímy, teda cieľ číslo 13. V tom istom roku dokončili ďalšiu offshore veternú farmu s názvom Burbo Bank Extension, na ktorej mali veterné turbíny výšku 195 metrov. Firma Ørsted v roku 2017 taktiež ukončila ťažbu ropy a plynu a začala distribuovať 100 % zelenú energiu všetkým dánskym zákazníkom a vstúpila na trh so zelenými dlhopismi. Spoločnosť vďaka svojim aktivitám v oblasti offshore veternej energie postupne zvyšovala podiel obnoviteľnej energie, čím zároveň vytvárala pokrok v oblasti cenovo dostupnej a čistej energie, ktorá predstavuje cieľ udržateľného rozvoja číslo 7. V roku 2019 sa Ørsted umiestnil v indexe Corporate Knights medzi 100 najudržateľnejšími spoločnosťami na svete ako najudržateľnejšia energetická spoločnosť. Vedúci oddelenia stratégie a komunikácie spoločnosti, pán Bøss, uviedol, že spoločnosť nepriťahuje uznanie len v oblasti udržateľnosti: „*Od našej prvej verejnej ponuky v roku 2016 sa naša trhová hodnota zdvojnásobila. Akcionári vidia, že naše investície vytvárajú solídnu návratnosť investovaného kapitálu s rozpätím nad rámec našich kapitálových nákladov. Taktiež sme zaznamenali významný záujem zo strany investorov uvedomelých v oblastiach životného prostredia, sociálnych vecí a riadenia.*“ Bøss ďalej vyjadril, že „*Najväčšou hnacou silou zmeny smerom k obnoviteľnej energii bude ekonomický argument. Obnoviteľné zdroje energie sú dnes lacnejšie ako zdroje energie založené na fosílnych palivách... Možno sme na čele tohto trendu, ale všetky základy ukazujú týmto smerom.*“ Spoločnosť Ørsted má teda zabezpečené značné financovanie z dôvodu inovatívneho technologického rozvoja, a to aj vďaka potenciálu dosiahnutia nielen ekonomickej, ale aj sociálnej a environmentálnej návratnosti.⁸⁹

Diverzifikácia spoločnosti Ørsted bola z časti vyvolaná aj vyspelosťou povodia Severného mora, čo následne spôsobilo zvýšenie nákladov na vrty ropy a zemného plynu. Ďalším faktorom bolo zníženie cien elektrickej energie no aj globálne rastúce environmentálne obavy a v ich dôsledku vznikajúce nové obchodné príležitosti. Diverzifikácia firmy a ich aktivity v oblasti offshore veterných fariem môžu byť chápané ako mechanizmus prispôsobovania sa, v reakcii

⁸⁹ MADSEN, Heather Louise - ULHØI, John Parm. Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation [online]. In *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, 15.03.2021, roč. 288, s. 1-12 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1879-1786. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602>>

na meniace sa miestne aj medzinárodné obchodné a inštitucionálne prostredie. Počas procesu diverzifikácie môžu firmy ovplyvniť a zmeniť spôsob, akým vytvárajú hodnoty v budúcnosti.⁹⁰

Vytváranie dôvery spotrebiteľov voči spoločnosti je kľúčovou súčasťou marketingového úspechu firiem. Spoločnosti čoraz viac presadzujú zelené inovačné stratégie, ktoré sú reakciou na očakávania stakeholderov a predovšetkým spotrebiteľov. Tí neposudzujú úroveň udržateľnosti spoločnosti iba na základe porovnávania s inými spoločnosťami, ale skôr sa sústredia na snahu danej spoločnosti stať sa udržateľnejšou. Spoločnosť Ørsted sa komplexne transformovala zo svojich predchádzajúcich operácií zameraných na ťažbu ropy a zemného plynu a postupne sa stala lídrom vo využívaní obnoviteľných zdrojov na výrobu energie. Stakeholderi teda pravdepodobne nezvažujú len to, do akej miery je spoločnosť udržateľná, ale aj to, aké vynakladá úsilie na to, aby sa naďalej zlepšovala. Zmeny, ktoré spoločnosť vykoná vo svojom obchodnom modeli, sú pre stakeholderov jasne povšimnuteľné. Spotrebiteľia považujú spoločnosti za inovatívnejšie, keď vidia ich snahu stať sa udržateľnejšími. Dosiahnutie trvalej udržateľnosti je jednou z najväčších inovačných výziev súčasnosti. Zlepšovanie spoločnosti po stránke udržateľnosti dokáže ovplyvniť vzťah spotrebiteľa k spoločnosti, ak sa názory spotrebiteľa zhodujú s krokmi spoločnosti, môže pociťovať spojenie a následne sa zvyšuje alebo vzniká aj dôvera voči danej spoločnosti. V súčasnosti stále viac spotrebiteľov prejavuje záujem zmeniť svoje správanie a byť udržateľnejší. Udržateľné spoločnosti, ako Ørsted majú väčšie šance dosiahnuť spojenie so svojimi zákazníkmi na osobnej a hodnotovej úrovni.⁹¹

Spoločnosť Ørsted prešla na ceste k udržateľnosti transformáciou zo spoločnosti, ktorá predstavovala súčasť problému, tvorila emisie a tým mala priamy dopad na klimatické zmeny a priamo zhoršovala stav životného prostredia, na spoločnosť, ktorá sa venuje výrobe obnoviteľných zdrojov. Táto spoločnosť predstavuje nádej pre budúcnosť a ukazuje, že aj firmy sa môžu zmeniť, ak sú ochotné investovať potrebné prostriedky do zmien, ktoré zabezpečia nielen ich úspešnú existenciu v budúcnosti, ale pozitívne ovplyvnia aj budúcnosť ľudstva. Dôležitou súčasťou úspechu je aj správne komunikovanie zmien produktov svojim zákazníkom a verejnosti, čo sa firme Ørsted podarilo. Prechod na obnoviteľné zdroje energie pomáha bojovať proti klimatickým zmenám. Firmu by sme mohli zaradiť medzi deep greens, teda tzv. „hlboko zelené“ spoločnosti, pretože im záleží na životnom prostredí a budúcnosti ľudstva. Zapadajú však

⁹⁰ AFEWERKI, Samson. Firm agency and global production network dynamics [online]. In *European Planning Studies*. Routledge, 11.03.2021, roč. 27, č. 8, s. 1-20 [cit. 2022-03-07]. ISSN 1469-5944. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/loi/ceps20>>

⁹¹ JØRGENSEN, Sveinung - PEDERSEN, Lars Jacob Tynes - SKARD, Siv. How going green builds trusting beliefs [online]. In *Business Strategy and the Environment*. Wiley 20.01.2022, roč. 31, č. 1, s. 297-311. [cit. 2022-03-10] ISSN 1099-0836. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1002/bse.2888>>

aj do kategórie greentrepreneurs, teda tzv. „zelení podnikatelia“, pretože zo zmien, ktoré uskutočnili budú v konečnom dôsledku benefitovať, do istej miery sú aj reakciou na meniace sa prostredie a presné úmysly firmy, ktoré viedli ku transformácii nie je možné z istotou určiť.

3.3 Marketingové stratégie spoločnosti IKEA

IKEA je obchod s bytovým zariadením, ktorý bol založený v roku 1943 vo Švédsku. Zakladateľom bol Ingvar Kamprad, ktorý začal podnikáť tak, že tovar nosil svojim susedom na bicykli. IKEA využíva franchisingový obchodný formát, ktorý jej umožňuje expandovať do zahraničia a osloviť svojimi produktmi veľké množstvo zákazníkov. IKEA predáva nábytok, elektroniku, matrace a rôzne spotrebiče a nástroje potrebné v domácnosti. Spoločnosť ponúka širokú škálu funkčného a dobre navrhnutého zariadenia pre domácnosti za nízke ceny, aby boli jej produkty dostupné pre čo najväčšie množstvo potenciálnych zákazníkov. Na dosiahnutie svojho cieľa napríklad používa marketingové stratégie zamerané na jednotlivcov a adaptuje štýly riadenia špecificky pre jednotlivé krajiny, čím optimalizuje riadenie svojich obchodných domov. Ako každá spoločnosť, ktorá sa snaží ponúkať cenovo dostupné produkty a dosahovať popritom zisk, čelí aj IKEA určitým ťažkostiam. V súčasnosti sú to najmä zvýšené ceny surovín, kvôli ktorým musela IKEA po prvýkrát za päť rokov zvýšiť ceny. Ďalšiu ťažkosť pre spoločnosť predstavuje zvýšené množstvo konkurentov využívajúcich stratégiu nízkych cien podľa vzoru IKEI. V roku 2019 spoločnosť zamestnávala 211 000 pracovníkov vo svojich 433 predajniach po celom svete. Spoločnosť sa snaží zabezpečovať férové zaobchádzanie so zamestnancami vo všetkých úrovniach svojho dodávateľského reťazca a odsudzuje nútenú prácu a obchodovanie s ľuďmi. Spoločnosť IKEA sa prezentuje ako spoločensky zodpovedná. Podporuje viaceré charitatívne organizácie, medzi nimi UNICEF, Save the Children či Svetový fond na ochranu prírody. Snaží sa o diverzifikáciu svojich zamestnancov, aby poskytovala príležitosti čo najväčšiemu počtu ľudí. Po expanzii do Indie miestna pobočka zistila, že iba 20 % jej zamestnancov sú ženy a spoločnosť začala povzbudzovať ženy k tomu, aby sa pridali k jej pracovnej sile. Keď spoločnosť povzbudzuje ženy a podporuje ich vo zvolenej kariére, môže tým prilákať zákazníkov, ktorí chcú nakupovať u značiek, ktorých hodnoty sa zhodujú s hodnotami zákazníkov.⁹²

IKEA je signatárom desiatich princípov iniciatívy OSN Global Compact, ktorý načrtáva oblasti ľudských práv, životného prostredia, práce a boja proti korupcii a pokrok spoločnosti

⁹² MILLER, Brown. - SMITH, Davis. IKEA Strategic Management Plans in Europe [online]. In *Journal of Strategic Management*. 2021, roč. 5, č. 2, s. 1-7. [cit. 2022-03-15]. ISSN 2616-8472. Dostupné na: <<https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/876>>

v oblasti trvalej udržateľnosti je aktívne pozorovaný na základe každého princípu. Spoločnosť podporuje aj ciele trvalo udržateľného rozvoja.⁹³

Systémy, ktoré spoločnosť využíva, od výroby po dodávku, ukazujú jej záväzok byť šetrný k životnému prostrediu. Na to, aby znižovala svoju uhlíkovú stopu, napríklad používa dizajny, ktoré jej umožňujú zabaliť viac položiek do bežnej prepravky, čo skracuje prepravné cesty. IKEA využíva objemové záväzky na vytvorenie a následne aj udržiavanie dlhodobých partnerských vzťahov s dodávateľmi. Vďaka tomu môžu nakupovať tovar za nižšie ceny a využívať úspory z rozsahu, vzhľadom na to, že zásoby nakupujú vo veľkých množstvách. Dodávatelia im výrobky dodávajú priamo do obchodných domov, čím spoločnosť šetrí obchodné náklady na manipuláciu a teda znižuje aj svoju uhlíkovú stopu. Aby znižovala náklady a množstvo surovín používaných na výrobu svojich produktov, používa nové technológie a inovácie. Spotrebiteľom ponúka množstvo produktov s pozitívnym vplyvom na klímu, či riešení na vytváranie udržateľnejších domovov. Patria k nim produkty ako LED lampy, spotrebiče šetriace energiu alebo také, ktoré znižujú spotrebu vody v domácnosti vďaka úspornej batérii. Okrem toho IKEA nábytok si spotrebiteľia stavajú sami, čím spoločnosť šetrí náklady na dopravu a montáž tovaru.⁹⁴

Ako každá spoločnosť, aj IKEA sa pri svojej činnosti stretáva aj s problémami. Pre globálnu spoločnosť ako je IKEA je náročnejšie kontrolovať kvalitu a štandardy jej produktov. V niektorých krajinách, kde sa jej produkty vyrábajú, manažment neimplementuje legislatívu na kontrolu pracovných podmienok, čo môže negatívne vplyvať na vnímanie spoločnosti zo strany zákazníkov. IKEA si zakladá na tom, že svoje produkty ponúka za nízke ceny. Nie je však jednoduché zabezpečiť kvalitné výrobky za výhodné ceny a pritom byť odlišný od konkurencie na trhu a dosahovať zisk. Pre spoločnosť je dôležité aktualizovať environmentálne projekty, ktorým sa venuje. Pre taký veľký podnik ale nie je komunikácia so zainteresovanými stranami jednoduchá a spoločnosť zväčša využíva televíziu a rádio. V súčasnosti sa znižuje aj počet vlastníkov bytov, ktorí tvoria dôležitú cieľovú skupinu zákazníkov spoločnosti. Počet ľudí schopných investovať do bývania a zariadenia sa znižuje. Spoločnosť sa snaží hľadať spôsoby ako sa od novej konkurencie odlíšiť, udržať si zákazníkov a zároveň prilákať nových. Firma sa snaží udržiavať si svoj imidž prostredníctvom sociálnej a environmentálnej zodpovednosti. Na to ale musí byť

⁹³ LAURIN, Francine. – FANTAZY Kamel. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA [online]. In *Transnational Corporations Review*. 2017, roč. 9, č. 4, s. 309-318. [cit. 2022-03-16]. ISSN 1925-2099. Dostupné na internete: <<https://www.tandfonline.com/loi/rncr20>>

⁹⁴ MILLER, Brown. - SMITH, Davis. IKEA Strategic Management Plans in Europe [online]. In *Journal of Strategic Management*. 2021, roč. 5, č. 2, s. 1-7. [cit. 2022-03-15]. ISSN 2616-8472. Dostupné na: <<https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/876>>

schopná informovať stakeholderov o krokoch, ktoré v týchto oblastiach podniká a zabezpečiť všetkým pracovníkom bezpečné a férové pracovné podmienky. V dnešnej dobe by sa spoločnosť nemala spoliehať na televízne a rozhlasové kampane, ale viac sa sústrediť na marketing prostredníctvom sociálnych médií o čo sa aj snaží.⁹⁵

Spoločnosť IKEA má holistický prístup k udržateľnosti zameraný na všetky tri piliere udržateľného rozvoja, teda environmentálny, sociálny a ekonomický. Verí, že sústredením sa na všetky tieto princípy v rámci svojej činnosti dosiahne vyššiu ekonomickú výkonnosť a získa konkurenčnú výhodu voči svojim konkurentom, ktorí integrujú do svojej činnosti iba jeden alebo dva z týchto pilierov. Dodávateľský reťazec spoločnosti IKEA je zložitý a rozsiahly, s distribučnými centrami po celom svete. Spoločnosť sa zaviazala, že bude riadiť svoj dodávateľský reťazec so zameraním sa na environmentálnu a sociálnu udržateľnosť. Úspešne rozvíja a implementuje svoje snahy o udržateľnosť v rámci organizácie aj dodávateľského reťazca.⁹⁶

IWAY je udržateľný manažérsky systém spoločnosti IKEA, ktorý zahŕňa IWAY Standard, teda Kódex správania dodávateľa spoločnosti IKEA. IWAY alebo v preklade *IKEA spôsob* v sebe zahŕňa vstupnú logistiku, týkajúcu sa nákupu a obstarávania produktov, materiálov a služieb, ale týka sa aj prevádzkových a výrobných rozhodnutí ohľadom dizajnu a výroby produktov. Stanovuje minimálne požiadavky spoločnosti na environmentálne, pracovné a sociálne podmienky pri nákupe od dodávateľov. Hlavné princípy IWAY sú založené na tom, čo je najlepšie pre deti, zamestnancov a pre životné prostredie. IWAY je založená na ôsmich základných dohovoroch definovaných v Deklarácii o základných zásadách a právach pri práci, prijatej Svetovou organizáciou práce v roku 1998, Deklarácii z Rio de Janeiro o životnom prostredí a rozvoji z roku 1992, Summite OSN o trvalo udržateľnom rozvoji v Johannesburgu a Desiatich princípoch globálneho paktu OSN z roku 2000. IKEA tiež uznáva základné princípy ľudských práv definované Všeobecnou deklaráciou ľudských práv Organizácie Spojených národov. IWAY štandardy zahŕňajú vyhlásenia o dodržiavaní právnych predpisov, obchodnej etike a dôveryhodnosti.⁹⁷

⁹⁵ MILLER, Brown. - SMITH, Davis. IKEA Strategic Management Plans in Europe [online]. In *Journal of Strategic Management*. 2021, roč. 5, č. 2, s. 1-7. [cit. 2022-03-15]. ISSN 2616-8472. Dostupné na: <<https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/876>>

⁹⁶ LAURIN, Francine. – FANTAZY Kamel. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA [online]. In *Transnational Corporations Review*. 2017, roč. 9, č. 4, s. 309-318. [cit. 2022-03-16]. ISSN 1925-2099. Dostupné na internete: <<https://www.tandfonline.com/loi/rncr20>>

⁹⁷ LAURIN, Francine. – FANTAZY Kamel. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA [online]. In *Transnational Corporations Review*. 2017, roč. 9, č. 4, s. 309-318. [cit. 2022-03-16]. ISSN 1925-2099. Dostupné na internete: <<https://www.tandfonline.com/loi/rncr20>>

Normy IWAY sa zameriavajú na nasledujúcich 14 všeobecných častí⁹⁸:

- Start-up požiadavky,
- Všeobecné podmienky,
- Životné prostredie,
- Chemikálie,
- Odpad,
- Protipožiarna prevencia,
- Zdravie a bezpečnosť,
- Bývanie,
- Mzdy a benefity,
- Detská práca,
- Nútená práca,
- Diskriminácia,
- Sloboda združovania,
- Obťažovanie, zneužívanie a disciplinárne opatrenia.

Jedinečnou súčasťou IWAY je to, že siaha za dodávateľov prvého stupňa. Priame environmentálne vplyvy pochádzajú od dodávateľov prvého stupňa a zo vstupov, ktoré zvyšujú množstvo odpadu počas prepravy, skladovania, spracovania, používania, či likvidácie. Nepriamo na životné prostredie vplyvajú dodávatelia druhého stupňa, teda tí, ktorí sú priamymi dodávateľmi prvostupňových dodávateľov a nepriamo majú negatívny vplyv na environmentálny status konečného výrobcu či predajcu. Organizácie usilujúce sa znížiť svoje environmentálne dopady a v konečnom dôsledku dosiahnuť udržateľnosť sa obvykle sústredia iba na hodnotenie svojich prvotných dodávateľov. Normy IWAY ale nariaďujú dodávateľom prvého stupňa implementovať uvedené normy aj u dodávateľov druhého stupňa a ďalej. IKEA úspešne implementovala viaceré politiky udržateľnosti do svojho procesu obstarávania. Od roku 2015 podporuje udržateľnejšie získavanie bavlny. Spolupracuje so Svetovým fondom na ochranu prírody a je zakladajúcim členom Iniciatívy za lepšiu bavlnu, ktorej cieľom je transformovať pestovanie bavlny a stanoviť určité environmentálne a sociálne štandardy. Spomínané iniciatívy viedli k zvýšeniu efektívnosti

⁹⁸ LAURIN, Francine. – FANTAZY Kamel. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA [online]. In *Transnational Corporations Review*. 2017, roč. 9, č. 4, s. 309-318. [cit. 2022-03-16]. ISSN 1925-2099. Dostupné na internete: <<https://www.tandfonline.com/loi/rncr20>>

poľnohospodárstva, k zníženiu spotreby vody a zníženiu používania chemických hnojív a pesticídov.⁹⁹

Súčasťou kódexu správania dodávateľov IKEA je aj IWAY Forestry Standard, ktorý stanovuje kritériá pre všetky drevené výrobky dodávané spoločnosti. Ku kritériám patrí zákaz používania nezákonných metód ťažby, či zákaz ťažby z oblastí označených ako neporušené prírodné lesy. IKEA vyžaduje, aby jej dodávatelia dreva viedli záznamy o pôvode dreva a mali zavedené postupy na implementáciu určených noriem a to v celom dodávateľskom reťazci. Okrem toho je aj členom neziskovej organizácie Forest Stewardship Council, ktorá má za cieľ chránenie rozmanitosti lesov, ochranu práv a potrieb ľudí, ktorí v lesoch žijú a pracujú, či zabezpečenie opätovného rastu lesov.¹⁰⁰

V roku 2020 bola však spoločnosť IKEA obvinená z toho, že nábytok, ktorý predáva je vyrobený z dreva, ktoré bolo nelegálne vyrábané v ukrajinských Karpatoch, pričom bolo zároveň certifikované Forest Stewardship Council, popredným svetovým systémom označovania ekologického dreva. Tieto zistenia o tzv. „*greenwashingovom*“ správaní vyvolali voči IKEI kritiku tak zo strany médií, ako aj zo strany mimovládnych organizácií. Vznikli pochybnosti o tom, či zákazníci spoločnosť bojkotom ich produktov potrestali. IKEA údajne za finančný rok 2020 dosiahla tržby vo výške 35,2 miliardy EUR, aj napriek ekonomickým výzvam a výzvam v oblasti verejného zdravia, konkrétne pandémie Covid-19. Údaje o tržbách sú skreslené viacerými faktormi, a preto nevieme jasne povedať, aký efekt malo objavenie skutočností o nelegálnom výrube dreva na tržby spoločnosti a na názory zákazníkov na spoločnosť.¹⁰¹

Podobný prípad sa vyskytol už v minulosti, keď v roku 2011 vyšlo na povrch, že IKEA ťaží staré lesy v oblasti Karélia v Rusku. Dcérska spoločnosť IKEI Swedwood vyrubovala tisíce hektárov starých a biologicky rozmanitých lesov. Podľa aktivistov mohli byť vyrábané stromy staré približne 200 až 600 rokov. Andrei Laletin z ruskej nevládnej spoločnosti Priatelja sibírskych lesov sa k tomu vyjadril takto: „*Je veľmi smutné, že lesy, ktoré dozrievali stáročia, sa môžu stratiť za pár dní. Vďaka propagácii masovej spotreby lacných produktov z dreva spoločnosti IKEA je*

⁹⁹ LAURIN, Francine. – FANTAZY Kamel. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA [online]. In *Transnational Corporations Review*. 2017, roč. 9, č. 4, s. 309-318. [cit. 2022-03-16]. ISSN 1925-2099. Dostupné na internete: <<https://www.tandfonline.com/loi/rncr20>>

¹⁰⁰ LAURIN, Francine. – FANTAZY Kamel. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA [online]. In *Transnational Corporations Review*. 2017, roč. 9, č. 4, s. 309-318. [cit. 2022-03-16]. ISSN 1925-2099. Dostupné na internete: <<https://www.tandfonline.com/loi/rncr20>>

¹⁰¹ VON GRUNDHERR, Michael. - JAUERNIG, Johanna. - UHL, Matthias. To condemn is not to punish an experiment on hypocrisy [online]. In *Games*, 2021, roč. 12, č. 2, s. 1-13. [cit. 2022-03-20]. ISSN 2073-4336. Dostupné na: <<https://www.mdpi.com/2073-4336/12/2/38>>

skutočná hodnota starých lesov podkopávaná, a to ohrozuje právo budúcich generácií na užívanie výhod nášho lesného dedičstva.“¹⁰²

Najmä z informácií, ktoré verejnosti poskytuje samotná spoločnosť často nie je možné zistiť úplnú pravdu o jej činnosti. Máloktorá spoločnosť sa správa natoľko transparentne, aby bola ochotná pravdivo prezentovať všetky skutočnosti o svojom podnikateľskom správaní. Až pri nových zisteniach a škandáloch spoločnosti sa spotrebitelia a verejnosť dozvedia, že v skutočnosti nejde o „hlboko zelenú spoločnosť“, ako sa IKEA snaží prezentovať, ale o spoločnosť patriacu do kategórie „zelení prepierači“. Odlesňovanie ničí biotopy, ktoré sú dôležité pre ohrozené druhy organizmov a spôsobuje stratu biodiverzity. Jeho dôsledkom bývajú aj lesné požiare a drevo sa postupne mení na ťažšie dostupnú komoditu. Lesy sú dôležitou súčasťou životného prostredia a plnia úlohy pohlcovania oxidu uhličitého, regulujú ekosystémy, filtrujú vodu, chránia pred suchom a dokážu zmierňovať povodne. Ich ničenie ohrozuje zdravie a bezpečnosť ľudí žijúcich v ich blízkosti. Kritéria ťažby dreva si spoločnosť určuje svojim vlastným IWAY Forestry Standard, čo jej umožňuje zakrývať svoje ilegálne praktiky v tejto oblasti. Ak ale spoločnosť svojich zákazníkov a verejnosť zavádza v jednej oblasti svojej činnosti, vznikajú pochybnosti o tom, či sa o svojich ostatných činnostiach vyjadrujú pravdivo alebo ide taktiež o „greenwashing“.

3.4 Marketingové stratégie spoločnosti Amazon

Amazon bol založený v roku 1995 v meste Seattle. Jeho zakladateľ Jeff Bezos vyštudoval informatiku a elektrotechniku na Princetonskej univerzite. Po tom ako si uvedomil aký obrovský komerčný potenciál má internet, ktorý bol v tom čase technologicky ešte na začiatku, založil spoločnosť, ktorú v dnešnej dobe poznáme ako Amazon. Na začiatku bol Amazon globálnym internetovým kníhkupectvom. Bezos knihy považoval za optimálny produkt, keďže sa predávajú neustále a v tom čase veľké americké kníhkupectvá ešte neponúkali svoje produkty cez internet. Amazon postupne rozširoval rozsah ponúkaných produktov. Najprv boli pridané CD a DVD nosiče, potom hračky a elektronický tovar. Spoločnosť si už vytvorila vzťah so zákazníkmi pri predaji kníh, a bolo pre ňu jednoduché, postupne priviesť zákazníkov k ďalším typom produktov. Amazon postupom času expandoval a v súčasnosti pôsobí vo viac ako 152 krajinách

¹⁰² HANCE, Jeremy. IKEA logging old-growth forest for low-price furniture in Russia [online]. 2012. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na: <<https://news.mongabay.com/2012/05/ikea-logging-old-growth-forest-for-low-price-furniture-in-russia/>>

po celom svete.¹⁰³ Príjmy spoločnosti postupne narastali z 150 miliónov dolárov v roku 1997 na 3,1 miliardy v roku 2001. (financial analysis of Amazon)

V obchodnom modeli Amazonu sú za kľúčové označované faktory ako silné umiestnenie značky, poskytovanie značnej hodnoty klientom, či značná predajná kapacita a využívanie úspor z rozsahu. Marketingová stratégia Amazonu je navrhnutá tak, aby posilňovala značku a zvyšovala návštevnosť webovej stránky, budovala vernosť zákazníkov a podporovala opakované nákupy. Je teda veľmi zákaznícky orientovaná tým, že sa zákazníkov pýta čo chcú a následne im to poskytne, ale aj inovácie sú zákaznícky orientované. Významnou súčasťou marketingovej stratégie spoločnosti ako je Amazon je hľadanie toho, čo zákazníci sami nevedia, že chcú a poskytnutie takéhoto tovaru. S nárastom popularity internetového nákupu postupne rástol aj Amazon a tento trend bezpochyby aj výrazne podporoval.¹⁰⁴

V súčasnosti máme možnosť objednať si spotrebný tovar v priebehu niekoľkých sekúnd pomocou pár kliknutí na počítači, smartfóne, či inom zariadení a nemusíme ísť do žiadneho kamenného obchodu, nákupného centra a nemusíme hľadať špecializovaných predajcov, ktorí ponúkajú konkrétny tovar, o ktorý má spotrebiteľ záujem. Takáto zmena spôsobu akým nakupujeme, vyvolala maloobchodnú revolúciu. Pre zákazníkov to často predstavuje obrovské výhody. Majú k dispozícii širší výber produktov v rôznych cenových rozsahoch a štýloch, mnohé produkty dokážu nájsť za výhodnejšie ceny, ako tie, za ktoré boli pre nich k dispozícii predtým a celkový proces nákupu prebieha rýchlejšie a z pohodlia domova. Ak zákazníci s tovarom nie sú spokojní, väčšinou je možné vrátiť ho bez ďalších poplatkov a bez toho, aby museli svoje rozhodnutie odôvodňovať. Amazon dominuje e-commerce obchodu, ktorý štrukturálne zmenil maloobchod, a to nielen z hľadiska nových predajných kanálov. Tak ako aj predchádzajúce zmeny v maloobchodnom odvetví, akými bol napríklad vznik obchodných domov a expanzia diskontných predajcov, aj rozšírenie online nakupovania významne ovplyvnilo organizáciu práce a kultúru v spoločnostiach. Online predajcovia nepotrebujú asistentov predaja, pretože nákup sa uskutočňuje cez internet. Prevažná časť prác je vykonávaná v skladoch a pri dodávke. Amazon vo svojich centrách plnenia zaviedol určité nové trendy, z ktorých si jeho konkurenti bezpochyby budú brať

¹⁰³ SADQ, Zana Majed; SABIR, Hawre Nuraddin; SAEED, Vian Sulaiman Hama. Analyzing the Amazon success strategies. In *Journal of process management and new technologies* [online]. 2018, roč. 6, č. 4., s. 65-70. [cit. 2022-23-03]. ISSN 2334-7449. Dostupné na: <<https://aseestant.ceon.rs/index.php/jouproman/article/view/19264/7188>>

¹⁰⁴ SADQ, Zana Majed; SABIR, Hawre Nuraddin; SAEED, Vian Sulaiman Hama. Analyzing the Amazon success strategies. In *Journal of process management and new technologies* [online]. 2018, roč. 6, č. 4., s. 65-70. [cit. 2022-23-03]. ISSN 2334-7449. Dostupné na: <<https://aseestant.ceon.rs/index.php/jouproman/article/view/19264/7188>>

v budúcnosti príklad. Pre zamestnancov spoločnosti to ale väčšinou znamená, že ich pracovné podmienky a mzdy sú ďaleko za tými, ktoré sú stanovené v kolektívnych zmluvách platných pre príslušné odvetvia. Jedným z najväčších rozdielov medzi spoločnosťou Amazon a inými internetovými korporáciami ako sú napríklad Google a Facebook je to, že Amazon zamestnáva desaťtisíce ľudí v sektore s nízkymi mzdami. Amazon už dlho používa stratégiu umiestňovania svojich centier plnenia v ekonomicky zaostalých regiónoch, v ktorých ľudia nemajú veľa alternatív k práci pre Amazon.¹⁰⁵

Dôležitou súčasťou spoločensky zodpovedného správania je aj sociálny pilier TBL, teda to, ako spoločnosť zaobchádza so svojimi zamestnancami. Pri spoločnosti Amazon sa zameriavame práve na sociálny aspekt správania spoločnosti. Na jej príklade poukazujeme na viaceré negatívne spôsoby zaobchádzania so zamestnancami, ku ktorým dochádza vo firmách po celom svete. Pri mnohých z nich sa môžeme stretnúť aj s horšími spôsobmi zaobchádzania so zamestnancami, ako je napríklad detská práca alebo rôzne formy násilia na pracovisku a ďalšie. Bez zmien v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem voči ich zamestnancom nie je možné v budúcnosti dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj.

Amazon využíva technické nástroje a autoritárske metódy riadenia a neustále monitoruje ľudskú prácu, údajne, aby dosiahol jej optimalizáciu. Logistické centrá spoločnosti využívajú veľmi tayloristický prístup riadenia práce, podobne ako v priemyselnej výrobe je pracovný proces rozdelený do krokov od jeho prijatia až po expedíciu s cieľom dosiahnutia optimalizácie práce. Spoločnosť však deľbu práce posunula do nových extrémov a to nielen z hľadiska rozdelenia a štandardizácie pracovných fáz, ale aj z hľadiska času prideleného každej úlohe. Amazon vo svojich skladoch využíva aj robotizáciu, aby uľahčila plnenie určitých úloh a zefektívnila prácu. Na monitorovanie zamestnancov sa používajú digitálne technológie, ako sú napríklad ručné skenery. Tie informujú vyberačov, akou cestou sa majú vydať k jednotlivým položkám a spájajú zamestnancov s technickým systémom, ktorý detailne reguluje ich úlohy a zároveň odstraňuje akúkoľvek autonómiu z pracovného procesu. Skenery monitorujú každý pohyb zamestnanca a tempo práce jednotlivých zamestnancov merajú a porovnávajú. Amazon toto monitorovanie bezpochyby dotiahol do extrémov, keďže systém registruje návštevy toalety mimo prestávok, priateľské rozhovory s kolegami a krátke prestávky, ktoré môžu viesť k napomenutiu nadriadeným. Zamestnanci, ktorých výkon je podpriemerný sú považovaní za nevýkonných, pričom sa absolútne

¹⁰⁵ BOEWE, Jörn - SCHULTEN, Johannes. *The long struggle of the Amazon employees* [elektronický zdroj]. Rosa Luxemburg Stiftung. 2019. s. 96. [cit. 2022-24-03]. ISSN 2567-1235. Dostupné na: <<https://www.rosalux.de/en/publication/id/8529/the-long-struggle-of-the-amazon-employees>>

neberie ohľad na fakt, že je matematicky nemožné, aby všetci alebo aj len väčšina zamestnancov dosahovali nadpriemerný výkon.¹⁰⁶

Nie je prekvapením, že tento systém práce má negatívny vplyv na zdravie zamestnancov. Zdravie je hlavným záujmom zamestnancov a zástupcovia odborov naň pravidelne poukazujú. Problémami sú tlak na výkon, rýchle tempo práce, nedostatočné vetranie počas leta a následné prehrievanie, zdravotné problémy s chrbticou, kožné ochorenia spôsobené suchým vzduchom, vysoká hladina hluku a poruchy pohybového aparátu spôsobené chôdzou na dlhé vzdialenosti. Zdravotné problémy sú negatívom aj pre samotnú spoločnosť, pretože spôsobujú vysokú mieru absencií, čo v konečnom dôsledku znižuje produktivitu. Jednou zo stratégií, ktorú spoločnosť implementovala s cieľom znížiť mieru absencií je zdravotný bonus, ktorý predstavila v roku 2016. Podľa tohto bonusu dostanú zamestnanci s nižším počtom dní práceneschopnosti bonus do výšky 10 % z ich hrubej mesačnej mzdy. Tento bonus ale nie je priznávaný individuálne, ale vypláca sa iba v prípade, ak celý tím dosiahne určitú mieru dochádzky, ktorá sa v jednotlivých plniacich centrách odlišuje. Podnikové rady v niektorých centrách dokázali túto schému zdravotného bonusu v niektorých prípadoch zrušiť alebo aspoň dosiahnuť určité ústupky.¹⁰⁷

Počas pandémie Covid-19 sa nakupovanie pomocou Amazonu pochopiteľne výrazne zvýšilo. Centrum plnenia v New Yorku prekonal rekordy a dosiahlo objem predaja, z ktorého zisky boli také vysoké, ako za predchádzajúce 3 roky dokopy. Takýto úspech, rýchlosť a obratnosť bolo možné dosiahnuť aj vďaka spôsobom masového riadenia ľudí prostredníctvom technológie, spoliehajúc sa na spleť systémov, ktorá ľudský kontakt limitovala. Spoločnosť ale zlyhávala, čo sa týkalo manažmentu ľudí. Pracovníci zažívali syndróm vyhorenia, známy aj pod názvom *burnout*, čoho následkom boli neúmyselné prepúšťania, pozastavovanie výhod, či sťažená komunikácia.¹⁰⁸

Jeden zo zamestnancov tohto centra, pán Castillo, v práci počas povinných nadčasov ochorel na koronavírus. Počas ťažkého priebehu choroby utrpel okrem horúčok a infekcií aj rozsiahle poškodenie mozgu. Jeho manželka bola v kontakte so spoločnosťou a oznámila im, že jej manžel je vážne chorý. Odpovede, ktoré dostala boli mätúce. E-maily a telefonáty

¹⁰⁶ BOEWE, Jörn - SCHULTEN, Johannes. *The long struggle of the Amazon employees* [elektronický zdroj]. Rosa Luxemburg Stiftung. 2019. s. 96. [cit. 2022-24-03]. ISSN 2567-1235. Dostupné na: <<https://www.rosalux.de/en/publication/id/8529/the-long-struggle-of-the-amazon-employees>>

¹⁰⁷ BOEWE, Jörn - SCHULTEN, Johannes. *The long struggle of the Amazon employees* [elektronický zdroj]. Rosa Luxemburg Stiftung. 2019. s. 96. [cit. 2022-24-03]. ISSN 2567-1235. Dostupné na: <<https://www.rosalux.de/en/publication/id/8529/the-long-struggle-of-the-amazon-employees>>

¹⁰⁸ KANTOR, Jodi - WEISE, Karen - ASHFORD, Grace. The Amazon that customers don't see. In *The New York Times* [online]. 15.06.2021. s. 1-32. [cit. 2022-23-03]. ISSN 0362-4331. Dostupné na: <<http://gooriweb.org/news/2000s/2021/june/nyt15june2021.pdf>>

s automatizovaným systémom Amazonu tiež neboli práve nápomocné. Benefity spoločnosti boli štedré, ale po čase sa záhadne zastavili. Podarilo sa jej spojiť s niekoľkými pracovníkmi ľudských zdrojov a jeden z nich platby obnovil, ale potom sa komunikácia vrátila ku slepým uličkám automatických odpovedí a hlasových správ. Napokon dostala správu, v ktorej spoločnosť požadovala návrat pána Castilla do práce. Toto predvolanie bolo jasným indikátorom toho, že spoločnosť si nebola plne vedomá situácie. Takáto zlá komunikácia naznačuje, že Amazon nemá o svojich zamestnancov záujem a považuje ich za nahraditeľných.¹⁰⁹

Amazon podnikol bezprecedentné kroky k snahe byť zhovievavejší, ale následne im odporoval alebo ich úplne ukončil. Zamestnancom ako pánovi Castillovi bolo najprv povedané, aby si zobrali toľko neplateného voľna ako je potrebné a následne boli povolaní do práce na povinné nadčasy. Amazon sľúbil zamestnancom flexibilné osobné voľno, ale systém, ktorý to mal zabezpečovať, im namiesto toho posielal oznámenia o opustení zamestnania a tieto situácie potom museli riešiť zamestnanci skladov a personalisti. Systém Amazon bol vytvorený na to, aby zvyšoval produktivitu a zamestnancov vnímal iba ako pracovnú silu a nie ako ľudí, čo v takejto situácii bolo pochopiteľne zdrojom mnohých problémov. Pravda o tom, aká bola v ich práci situácia ohľadom nákazy koronavírusom, bola pred zamestnancami utajovaná. Na druhej strane ale spoločnosť tvrdí, a aj samotný generálny manažér tohto konkrétneho plniaceho centra sa vyjadril, že Amazon považuje blaho zamestnancov za prioritu a interné prieskumy vraj ukazujú vysokú spokojnosť pracovníkov. Spoločnosť síce určité problémy a zlyhania priznala, ale nezverejnila, koľko pracovníkov nimi bolo ovplyvnených.¹¹⁰

Zamestnanci Amazonu pociťujú veľký tlak, na stretnutiach sú povzbudzovaní k tomu, aby si navzájom rozbíjali a ničili nápady a návrhy, aby pracovali dlho, často až do noci. Spoločnosť od nich vyžaduje dodržiavanie štandardov, ktorými sa spoločnosť rada chváli a označuje ich za nadpriemerné a bezdôvodne vysoké. Zamestnanci majú možnosť poslať nadriadenému tajnú spätnú väzbu, no táto možnosť je často využívaná na sabotáž kolegov. Viacerí pracovníci, ktorí trpeli zdravotnými problémami, či osobnými krízami, uviedli, že boli nespravodlivo ohodnotení alebo vytlačení zo svojho miesta, namiesto toho, aby dostali čas na zotavenie. Viacerí zamestnanci

¹⁰⁹ KANTOR, Jodi - WEISE, Karen - ASHFORD, Grace. The Amazon that customers don't see. In *The New York Times* [online]. 15.06.2021. s. 1-32. [cit. 2022-23-03]. ISSN 0362-4331. Dostupné na: <<http://gooriweb.org/news/2000s/2021/june/nyt15june2021.pdf>>

¹¹⁰ KANTOR, Jodi - WEISE, Karen - ASHFORD, Grace. The Amazon that customers don't see. In *The New York Times* [online]. 15.06.2021. s. 1-32. [cit. 2022-23-03]. ISSN 0362-4331. Dostupné na: <<http://gooriweb.org/news/2000s/2021/june/nyt15june2021.pdf>>

a bývalí zamestnanci spoločnosti priznali, že veľa ľudí vidia v práci plakať. Je nespochybniteľné, že zamestnanci Amazonu pociťujú obrovský tlak.¹¹¹

Spoločnosť Amazon je proti odborovým zväzom. Tak ako aj mnohé iné spoločnosti ich považujú za prekážku a ohrádzajú sa tvrdením, že odborové zväzy nemajú na srdci najlepšie záujmy ich zamestnancov. V rôznych krajinách sú rôzne podmienky, v niektorých sú zamestnanci reprezentovaní odbormi a v iných nie. Vo viacerých krajinách, napríklad aj v Nemecku, Poľsku, Taliansku a Francúzsku, sa uskutočňujú pravidelné štrajky proti Amazonu. Zamestnanci požadujú, aby sa Amazon zapojil do rozhovorov o mzdových a pracovných podmienkach, a aby rešpektoval aktivity odborových zväzov.¹¹² Spoločnosť dokonca vytvára agresívne kampane proti zriadeniu odborových zväzov. Začiatkom roku 2022 sa v Alabame konalo druhé kolo volieb, v ktorých si zamestnanci vyberali, či chcú byť v odboroch alebo nie. Stalo sa tak potom, ako bol Amazon obvinený z porušovania zákona počas prvého hlasovania. V auguste vyšetrovateľ, ktorý prípadu predsedal, rozhodol, že Amazon porušil pracovné právo a následne odporučil regionálnemu riaditeľovi, aby sa výsledky prvých volieb pokladali za neplatné a aby sa voľby konali ešte raz.¹¹³

¹¹¹ KANTOR, Jodi - STREITFELD, David. Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace. In The New York Times [online]. 15.08.2015, s. 1-19. [cit. 2022-23-03]. ISSN 0362-4331. Dostupné na: <<http://text2fa.ir/wp-content/uploads/Text2fa.ir-Inside-Amazon-Wrestling-1.pdf>>

¹¹² BOEWE, Jörn - SCHULTEN, Johannes. *The long struggle of the Amazon employees* [elektronický zdroj]. Rosa Luxemburg Stiftung. 2019. s. 96. [cit. 2022-24-03]. ISSN 2567-1235. Dostupné na: <<https://www.rosalux.de/en/publication/id/8529/the-long-struggle-of-the-amazon-employees>>

¹¹³ FALLON, Patrick T. Amazon workers in Alabama to get another union election. In *The Guardian* [online]. Associated Press, 29.11.2021. [cit. 2022-03-25]. ISSN 2470-461X. Dostupné na: <<https://www.theguardian.com/technology/2021/nov/29/amazon-union-election-bessemer-alabama>>

Záver

V práci sme sa zamerali na vyvíjajúce sa názory odbornej verejnosti na problematiku trvalo udržateľného rozvoja od vzniku obáv o budúcnosť nasledujúcich generácií. Poukázali sme na to, ako sa záujem verejnosti a organizácií o riešenie environmentálnych problémov a dosahovanie trvalo udržateľného rozvoja postupom času zvyšoval. Zmapovali sme snahu organizácií o spoluprácu pri zabráňovaní zhoršovaniu stavu životného prostredia. Negatívne environmentálne trendy napriek politickým záväzkom žiaľ zvrátené neboli a obavy pretrvávajú dodnes.

Spoločenská zodpovednosť firiem je nástrojom pre diferenciáciu firiem, ktorá im môže zabezpečovať konkurenčné výhody. V minulosti sa za spoločenskú zodpovednosť firiem považovalo dosahovanie zisku. Ide o názor, ktorý je v súčasnosti už tvrdo kritizovaný. Od firiem a ich manažérov sa vyžaduje, aby brali ohľad aj na škody, ktoré po environmentálnej a sociálnej stránke spôsobujú a nie iba na maximalizáciu zisku. Takýto prístup im zároveň pomáha získavať dôveru zákazníkov. Marketing je celkovo vnímaný negatívne, pretože obvykle podporuje až idealizuje spotrebu. Môže však byť využívaný aj na upozorňovanie na environmentálne a sociálne problémy a môže pozitívne ovplyvňovať správanie jednotlivcov a komunít a v konečnom dôsledku môže byť nástrojom na dosahovanie trvalo udržateľného rozvoja.

Ďalej sme analyzovali vybrané environmentálne riziká definované Svetovým ekonomickým fórom a následne ich možné riešenia. Zamerali sme sa na riziká extrémnych poveternostných javov, zlyhania klimatických opatrení, stratu biodiverzity spojenú s kolapsom ekosystémov a krízu prírodných zdrojov.

Na príkladoch vybraných spoločností môžeme vidieť úspešné a neúspešné spôsoby rozvíjania podniku do budúcnosti. Spoločnosť Patagonia bola už od svojho vzniku oveľa viac udržateľne a environmentálne uvedomelá ako väčšina iných firiem. Svoje úmysly však nedávala vždy dostatočne jasne najavo a preto využila zelený marketing a zmenila svoje marketingové stratégie, aby jej zákazníci jasne vedeli, že na životné prostredie berie väčší ohľad ako jej konkurenti. Jej kampane nepropagujú nadmernú spotrebu a zákazníkov priamo, jasne a pravdivo informuje o tom, aké zdroje boli využité na výrobu produktov, ktoré si kupujú. Spoločnosť zamestnáva vedcov a inžinierov a hľadá spôsoby výroby svojich produktov tak, aby ich ekologická stopa bola čo najnižšia. Taktiež napríklad prispieva k zachovávaniu biodiverzity využívaním organickej bavlny v svojich produktoch, keďže pri jej pestovaní sa nepoužívajú chemické pesticídy a hnojivá.

Dánska energetická spoločnosť Ørsted musela úplne transformovať svoje hlavné činnosti, aby si mohla zabezpečiť úspešné fungovanie v budúcnosti, čím zároveň získala konkurenčnú výhodu. Firma ukončila ťažbu ropy a zemného plynu a na výrobu energie využíva obnoviteľné zdroje a zaoberá sa napríklad výstavbou offshore veterných fariem. Takáto zásadná transformácia si vyžaduje množstvo výskumu, vývoja a investícií. S transformáciou spoločnosti sa ruka v ruke uskutočnila aj transformácia marketingových stratégií. Súčasťou ich zmien bola zmena názvu firmy, ukončenie ťažby ropy a plynu, spolupráca s dánskou vládou a s Carbon Trust a snaha o dosahovanie relevantných cieľov udržateľného rozvoja a cieľov Európskej únie určených energetickým balíkom 20-20-20.

Mnohé spoločnosti využívajú zelený marketing a marketingové stratégie na to, aby svoje činnosti prezentovali ako trvalo udržateľné a priateľské voči životnému prostrediu aj keď také reálne nie sú, alebo aspoň nie do takej miery ako daná spoločnosť tvrdí. Spoločnosť IKEA sa prezentuje ako spoločnosť, ktorej záleží na trvalo udržateľnom rozvoji, no pravdepodobne tak koná najmä preto, aby si získala dôveru zákazníkov a konkurenčnú výhodu. V roku 2020 vyšlo najavo, že ich produkty boli vyrobené z nelegálne vyrúbaného dreva. S podobným prípadom nelegálnej ťažby dreva bola spoločnosť spojená aj v minulosti. Takéto činnosti ničia biotopy a predstavujú hrozbu pre biodiverzitu. Dôsledky odlesňovania sú rovnako nebezpečné pre zvieratá ako aj pre ľudí, ktorí žijú v ich blízkosti, ohrozujú ich zdravie a bezpečnosť.

V prípade spoločnosti Amazon sme sa užšie zamerali na spôsoby zaobchádzania so zamestnancami. Ide totiž o častý problém mnohých spoločností, či už sa prezentujú ako udržateľné alebo nie. Na jej príklade sme si ukázali viaceré negatívne spôsoby zaobchádzania, ktorým čelia zamestnanci vo firmách po celom svete. Ide ale o súčasť spoločensky nezodpovedného správania firiem voči zamestnancom, o ktorom sa verejnosť často dozvie iba v prípade vzniku škandálov. Väčšina spoločností, ktoré sú zodpovedné za podobné problémy, sa svoje správanie voči zamestnancom ani nepokúša zmeniť, akékoľvek problémy či sťažnosti zo strany svojej pracovnej sily popiera.

V súčasnosti sú environmentálne hrozby stále do veľkej miery odsúvané na vedľajšiu koľaj a krajiny sa prioritne zaoberajú inými hrozbami, ktoré považujú za aktuálnejšie a akútnejšie. V posledných rokoch bola mediálnou témou číslo jeden pandémie Covid-19 a jej následky. Vlády krajín sa sústredili na zmiernenie týchto následkov a hľadali riešenia, ktoré by im pomohli negatívne dopady do čo najvyššej miery zastaviť. Vo februári 2022 sa stredobod pozornosti médií, vlád a do veľkej miery aj verejnosti presunul od pandémie Covid-19 na vojnovú situáciu

na Ukrajine a s ňou spojené hrozby a následky ako sú migrácia, sankcie a zložité geopolitické vzťahy medzi Ruskom a inými krajinami.

V budúcnosti bude ľudstvo pravdepodobne schopné zmierniť určité dôsledky klimatických zmien a nepriaznivých environmentálnych vplyvov na náš život na tejto planéte, ale nebude to v dostatočnej miere. Už teraz je verejne známe, že zmeny ľudského správania prichádzajú pomaly, neskoro a v malej miere. Do spolupráce sa zapájajú iba niektoré krajiny a často sa nezapoja práve tie, ktoré sú za ničenie prostredia, v ktorom žijeme, zodpovedné najviac. Negatívne dôsledky budeme naďalej pociťovať a zavádzanie klimatických opatrení bude pravdepodobne úspešnejšie až pri katastrofickejších a nepopierateľných dôsledkoch klimatických zmien. Očakávame, že so zvýšením naliehavosti vzniknutých dôsledkov budú krajiny zavádzať klimatické opatrenia úspešnejšie ako doteraz. Dosiahnuť dostatočnú mieru spolupráce bude aj naďalej náročné.

Zoznam použitej literatúry

1. AFEWERKI, Samson. Firm agency and global production network dynamics [online]. In *European Planning Studies*. Routledge, 11.03.2021, roč. 27, č. 8, s. 1-20 [cit. 2022-03-07]. ISSN 1469-5944. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/loi/ceps20>>
2. ARORA, Naveen Kumar - MISHRA, Isha. COP26 more challenges than achievements. In *Environmental Sustainability* [online]. Springer Nature, 2021, č. 4, s. 585-588. ISSN 2523-8922. Dostupné na: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s42398-021-00212-7.pdf>>
3. BELZ, Frank-Martin – Peattie, Ken. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*, 1. vyd. Chichester: Wiley, 2013. 434 s. ISBN 978-1118-490723.
4. BOEWE, Jörn - SCHULTEN, Johannes. *The long struggle of the Amazon employees* [elektronický zdroj]. Rosa Luxemburg Stiftung. 2019. s. 96. [cit. 2022-24-03]. ISSN 2567-1235. Dostupné na: <<https://www.rosalux.de/en/publication/id/8529/the-long-struggle-of-the-amazon-employees>>
5. BRUNDTLAND, Gro Harlem. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 402 s. ISBN 0-19-282080-X.
6. COLGLAZIER William. Sustainable development agenda: 2030. In *Science* [online]. 2015, roč. 349, č. 6252, s. 1048-1050. [cit. 2022-01-15]. ISSN 0036-8075. Dostupné na: <<https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.aad2333>>
7. *COP26 The Glasgow Climate Pact. UN Climate Change Conference UK 2021* [elektronický zdroj]. 2021. 28 s. [cit. 2022-03-31]. Dostupné na: <<https://ukcop26.org/wp-content/uploads/2021/11/COP26-Presidency-Outcomes-The-Climate-Pact.pdf>>
8. DAHL, Richard. Green washing: do you know what you're buying? In *Environmental Health Perspectives* [online]. 2010, roč. 118, č. 6, s. 246-252. [cit. 2022-03-20]. ISSN 0091-6765. Dostupné na: <<https://ehp.niehs.nih.gov/doi/full/10.1289/ehp.118-a246>>
9. EICH, Ritch. *Five Lessons from Patagonia, a Successful Company with a Conscience* [elektronický zdroj]. The Journal of Values-Based Leadership. 2021, roč. 14, č. 2, s 1-4. [cit. 2022-02-19]. ISSN 1948-0733. Dostupné na: <<https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1372&context=jvbl>>
10. FALLON, Patrick T. Amazon workers in Alabama to get another union election. In *The Guardian* [online]. Associated Press, 29.11.2021. [cit. 2022-03-25]. ISSN 2470-461X.

- Dostupné na: <<https://www.theguardian.com/technology/2021/nov/29/amazon-union-election-bessemer-alabama>>
11. footprintnetwork.org [online]. Ecological Footprint vs Biocapacity (gha). 2022. National Footprint Accounts. [cit. 2022-03-21]. Dostupné na: <https://data.footprintnetwork.org/?_ga=2.125504270.544789102.1647850089-2027878088.1647850089#/countryTrends?cn=5001&type=BCtot,EFCtot>
 12. FRIEDMAN, Milton. *A Friedman Doctrine – The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits* [elektronický zdroj]. The New York Times. 1970. [cit. 2022-01-28]. Dostupné na: <<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>>
 13. HANCE, Jeremy. IKEA logging old-growth forest for low-price furniture in Russia [online]. 2012. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na: <<https://news.mongabay.com/2012/05/ikea-logging-old-growth-forest-for-low-price-furniture-in-russia/>>
 14. HANDL, Günther. *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment (Stockholm Declaration), 1972 and the Rio Declaration on Environment and Development, 1992* [elektronický zdroj]. United Nations Audiovisual Library of International Law. 2012, roč. 11, č. 6, 11 s. [cit. 2021-08-05]. Dostupné na: <<https://www.globalhealthrights.org/wp-content/uploads/2014/06/Stockholm-Declaration1.pdf>>
 15. HII, J. Lucas. *Yvon Chouinard, 2013 Inamori Prize Recipient* [elektronický zdroj]. In The International Journal of Ethical Leadership. 2018, roč. 5, č. 1, s. 28-29. [cit. 2022-02-28]. ISSN 2326-7461 Dostupné na: <<https://scholarlycommons.law.case.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=ijel>>
 16. humanosphere.org [online]. [cit. 2022-01-25] Dostupné na: <<https://www.humanosphere.org/news-rounds/2015/07/news-in-the-humanosphere-un-issues-final-report-on-millennium-development-goals/>>
 17. JØRGENSEN, Sveinung - PEDERSEN, Lars Jacob Tynes - SKARD, Siv. How going green builds trusting beliefs [online]. In *Business Strategy and the Environment*. Wiley 20.01.2022, roč. 31, č. 1, s. 297-311. [cit. 2022-03-10] ISSN 1099-0836. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1002/bse.2888>>
 18. KANTOR, Jodi - STREITFELD, David. Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace. In The New York Times [online]. 15.08.2015, s. 1-19. [cit. 2022-23-03]. ISSN 0362-4331. Dostupné na: <<http://text2fa.ir/wp-content/uploads/Text2fa.ir-Inside-Amazon-Wrestling-1.pdf>>

19. KANTOR, Jodi - WEISE, Karen - ASHFORD, Grace. The Amazon that customers don't see. In *The New York Times* [online]. 15.06.2021. s. 1-32. [cit. 2022-23-03]. ISSN 0362-4331. Dostupné na: <<http://gooriweb.org/news/2000s/2021/june/nyt15june2021.pdf>>
20. KENNET, Wayland. The Stockholm Conference on the Human Environment. In *International Affairs: Royal Institute of International Affairs 1994-* [online]. Oxford: Oxford University Press, 1972, roč. 48, č. 1, s. 33-45. ISSN 1468-2346. [cit. 2021-06-24]. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/2613625>>
21. KICKBUSCH, Ilona, et al. *Health in the post-2015 development agenda: an analysis of the UN-led thematic consultations* [elektronický zdroj]. High-Level Panel report and sustainable development debate in the context of health. 2013. 71 s. [cit. 2022-01-03]. ISBN 978 92 4 150596 3. Dostupné na: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/85535/9789241505963_eng.pdf>
22. KITZES, Justin et al. *Current Methods for Calculating National Ecological Footprint Accounts*. Science for environment & sustainable society [elektronický zdroj]. 2007. roč. 4, č. 1, 9 s. ISSN 1349-1881. [cit. 2022-04-14]. Dostupné na: <https://www.footprintnetwork.org/content/documents/Footprint_Method_Paper06.pdf>
23. KRZANOWSKI, Jacob. The need for biodiversity champions in psychiatry: the entwined crises of climate change and ecological collapse. In *BJPsych Bulletin* [online]. 2021, roč. 45, č. 4, s. 238-243. [cit. 2022-04-02]. ISSN 2056-4708. Dostupné na: <<https://www.cambridge.org/core/journals/bjpsych-bulletin/article/need-for-biodiversity-champions-in-psychiatry-the-entwined-crises-of-climate-change-and-ecological-collapse/E4220A1FEBA3BF4D2E18ED494A1CACFB>>
24. LAURIN, Francine. – FANTAZY Kamel. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA [online]. In *Transnational Corporations Review*. 2017, roč. 9, č. 4, s. 309-318. [cit. 2022-03-16]. ISSN 1925-2099. Dostupné na internete: <<https://www.tandfonline.com/loi/rncr20>>
25. LITTLE, Paul E. Ritual, Power and Ethnography at the Rio Earth Summit. In *Critique of Anthropology* [online]. 1995, roč. 15, č. 3, s. 265-288. [cit. 2021-08-04]. ISSN 1460-3721. Dostupné na: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0308275X9501500303?journalCode=coaa>>
26. LONDHE, Bhausahab R. Marketing Mix for Next Generation Marketing. In *Procedia Economics and Finance* [online]. 2014. č. 11, 335-340 s. [cit. 2022-04-01]. ISSN 2212-5671. Dostupné na:

- <https://www.researchgate.net/publication/263931048_Marketing_Mix_for_Next_Generation_Marketing>
27. MADSEN, Heather Louise - ULHØI, John Parm. Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation [online]. In *Journal of Cleaner Production*. Elsevier, 15.03.2021, roč. 288, s. 1-12 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1879-1786. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602>>
 28. MCWILLIAMS, Abigail et al. Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. In *Business Strategy and the Environment* [online]. John Wiley and Sons, 2016, roč. 25, č. 3, s. 193–204. [cit. 2021-07-24]. ISSN 1099-0836. Dostupné na: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.1867>>
 29. MILLER, Brown. - SMITH, Davis. IKEA Strategic Management Plans in Europe [online]. In *Journal of Strategic Management*. 2021, roč. 5, č. 2, s. 1-7. [cit. 2022-03-15]. ISSN 2616-8472. Dostupné na: <<https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/876>>
 30. mirri.gov.sk [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné na: <<https://www.mirri.gov.sk/sekcie/investicie/agenda-2030/index.html>>
 31. NØGAARD, Nina. From black to green with a dash of New Nordic. The multimodal rebranding of a Danish energy company with global aspirations [online]. In *Social Semiotics*. Routledge, 04.05.2021, roč. 31, s. 1-20 [cit. 2022-03-03]. ISSN 1470-1219. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10350330.2021.1919015>>
 32. PAUL, Bâc Dorin. A History of the Concept of Sustainable Development: Literature review. In *Annals of the University of Oradea: Economic Science* [online]. Oradea: University of Oradea, 2008, roč. 17, č. 2, s. 576-580. [cit. 2021-07-15]. ISSN 1222-569X. Dostupné na: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.7232&rep=rep1&type=pdf>>
 33. PEÑA, Juan Ignacio. - RODRÍGUEZ, Rosa. Are EU's Climate and Energy Package 20-20-20 targets achievable and compatible? Evidence from the impact of renewables on electricity prices [online]. In *Energy*. Madrid: Elsevier, 2019, roč. 183, s. 477–486 [cit. 2022-03-05]. ISSN 1873-6785. Dostupné na: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544219312708>>
 34. RASTANDEH, Amin – JARCHOW, Meghann. Urbanization and biodiversity loss in the post-COVID-19 era: complex challenges and possible solutions. In *Cities & Health* [online].

- Routledge, 2020, s. 1–4. [cit. 2022-04-03]. ISSN 2374-8842. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23748834.2020.1788322>>
35. REDCLIFT, Michael. Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. In *Sustainable Development* [online]. Wiley InterScience, 22.07.2005, roč. 13, č. 4, s. 212 -227. [cit. 2021-07-25]. ISSN: 1099-1719. Dostupné na: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.281>>
36. ROGERS, Charlotte. *Patagonia on why brands 'can't reverse into purpose' through marketing* [elektronický zdroj]. Marketing week. 2018, s. 1-12. [cit. 2022-02-12]. ISSN 0141-9285. Dostupné na: <http://www.fleurwillemijn.com/wp-content/uploads/2018/07/Patagonia_-You-cant-reverse-into-purpose-through-marketing.pdf>
37. RUSKO, Miroslav. *Globálne riziká z pohľadu Svetového ekonomického fóra* [elektronický zdroj]. Bratislava. 2019. 4 s. [cit. 2022-01-29]. ISBN 978-80-89753-35-2. Dostupné na: <https://www.sszp.eu/wp-content/uploads/2019_conference_GER__p-149__RuskoM__f4a.pdf>
38. SADQ, Zana Majed; SABIR, Hawre Nuraddin; SAEED, Vian Sulaiman Hama. Analyzing the Amazon success strategies. In *Journal of process management and new technologies* [online]. 2018, roč. 6, č. 4., s. 65-70. [cit. 2022-23-03]. ISSN 2334-7449. Dostupné na: <<https://aseestant.ceon.rs/index.php/jouproman/article/view/19264/7188>>
39. SACHS, Jeffrey D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. In *The Lancet* [online]. New York. 2012, roč. 379, č. 9832, s. 2206-2211. [cit. 2021-12-29]. ISSN 1050-5911. Dostupné na: <[https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736\(12\)60685-0/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/a/article/PIIS0140-6736(12)60685-0/fulltext)>
40. SELIN, Henrik - LINNÉR Björn-Ola. *The Quest for Global Sustainability: International Efforts on Linking Environment and Development* [elektronický zdroj]. CID Graduate Student and Postdoctoral Fellow Working Paper No. 5. Cambridge, MA: Science, Environment and Development Group, Center for International Development, Harvard University. 2005. 61 s. [cit. 2022-02-24]. Dostupné na: <<https://dash.harvard.edu/handle/1/37366427>>
41. SHARMA, Sarah – SOEDERBERG Susanne. *Redesigning the business of development: the case of the World Economic Forum and global risk management* [elektronický zdroj]. Review of International Political Economy. 2019. 27 s. [cit. 2022-01-29]. ISSN 1466-4526. Dostupné na: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09692290.2019.1640125>>

42. SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report 2014-2015* [elektronický zdroj]. World Economic Forum. 2014. 549 s. [cit. 2022-01-21]. ISBN 978-92-95044-98-2. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>
43. SLAPER, Timothy F. - HALL, Tanya J. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work. *Indiana business review* [online]. 2011, roč. 86, č. 1, s. 4-8. [cit. 2021-07-14]. ISSN 0019-6541. Dostupné na: <<http://web.mit.edu/afs.new/athena/course/2/2.813/www/readings/TripleBottomLine.pdf>>
44. STAMMER, Richard. *It pays to become a B Corporation* [elektronický zdroj]. Harvard Business Review. 2016, s. 6. [cit. 2022-02-22]. ISSN 0017-8012. Dostupné na: <<https://www.alliancebankgroup.com.au/siteassets/articles/b-corp/another-alliance-bank-earns-b-corp-status/hbr-article-it-pays-to-become-a-b-corporation.pdf>>
45. SUBRAMANIAN, Kalpathy Ramaiyer. The crisis of consumption of natural resources. In *International Journal of Recent Innovations in Academic Research* [online]. 2018, roč. 2, č. 4, s. 8-19. [cit. 2022-04-04]. ISSN 2635-3040. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/profile/Kalpathy-Subramanian/publication/327384344_The_Crisis_of_Consumption_of_Natural_Resources/links/5b8b33de299bf1d5a737f3f7/The-Crisis-of-Consumption-of-Natural-Resources.pdf>
46. *The Global Risks Report 2021, 16th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum, 2021. [cit. 2022-02-01]. ISBN 978-2-940631-24-7. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf>
47. *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>
48. TRIVEDI, Krunal - TRIVEDI, Pooja - GOSWAMI, Vandana. Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. In *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)* [online]. 2018, roč. 7, č. 2, s. 186-205. [cit. 2022-03-28]. ISSN 2304-1366. Dostupné na: <<https://www.econstor.eu/handle/10419/180785>>
49. VILLELA, Malu - BULGACOV, Sergio - MORGAN, Glenn. *B Corp certification and its impact on organizations over time* [elektronický zdroj]. Journal of Business Ethics. 2021, s. 343-357. [cit. 2022-02-28]. ISSN 1573-0697. Dostupné na: <<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>>

50. VON GRUNDHERR, Michael. - JAUERNIG, Johanna. - UHL, Matthias. To condemn is not to punish an experiment on hypocrisy [online]. In *Games*, 2021, roč. 12. č. 2, s. 1-13. [cit. 2022-03-20]. ISSN 2073-4336. Dostupné na: <<https://www.mdpi.com/2073-4336/12/2/38>>
51. ZINT, Michaela – FREDERICK, Rob. Marketing and Advertising a ‘Deep Green’ Company: The Case of Patagonia, Inc. In *Journal of Corporate Citizenship* [online]. Greenleaf Publishing, 2001, č. 1, s. 93-113. [cit. 2022-02-15]. ISSN 2051-4700. Dostupné na: <<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.1.93>>
52. ŻAK, Agnieszka. *Triple bottom line concept in theory and practice*. Research Papers of Wrocław University of Economics. Social Responsibility of Organizations Directions of Changes [elektronický zdroj]. 2015. č. 387. s. 251-264. [cit. 2021-08-20]. ISSN 1899-3192. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/profile/Agnieszka-Zak-2/publication/281703207_Triple_bottom_line_concept_in_theory_and_practice/links/5f081c5392851c52d626999e/Triple-bottom-line-concept-in-theory-and-practice.pdf>

Prílohy

Príloha 1 Globálne hrozby definované Svetovým ekonomickým fórom

Príloha 1 Globálne hrozby definované Svetovým ekonomickým fórom

Ekonomické hrozby	
Prasknutie bublín aktív vo veľkých ekonomikách	Ceny za bývanie, investičné fondy, akcie a iné aktíva vo veľkej ekonomike sa čím ďalej tým viac odpájajú od reálnej ekonomiky
Zrútenie systémovo dôležitých odvetví	Kolaps systémovo dôležitého globálneho priemyslu alebo firmy s dopadom na svetové hospodárstvo, finančné trhy a spoločnosť
Dlhové krízy vo veľkých ekonomikách	Podnikové a verejné financie zahŕtené akumuláciou dlhu a dlhovými službami, čo vedie k hromadným bankrotom, defaultom, insolventnosti, kríze likvidity a kríze štátneho dlhu
Neschopnosť stabilizovať trajektórie cien	Neschopnosť kontrolovať nezvládnutelný nárast (infláciu) alebo pokles (defláciu) vo všeobecnej cenovej hladine tovarov a služieb
Šírenie nezákonnej ekonomickej aktivity	Globálne šírenie neformálnych a/alebo nezákonných aktivít, ktoré podkopávajú ekonomický pokrok a rast: falšovanie, nezákonné finančné toky, nezákonný obchod, daňové úniky, obchodovanie s ľuďmi, organizovaný zločin a podobne
Predĺžená ekonomická stagnácia	Takmer nulový alebo pomalý globálny rast trvajúci mnoho rokov
Závažné komoditné šoky	Náhle šoky ponuky a dopytu systémovo dôležitých komodít v globálnom rozsahu, ktoré zaťažujú firemné, verejné a domáce rozpočty: chemikálie, emisie, energia, potraviny, kovy, minerály a iné

Environmentálne hrozby	
Strata biodiverzity a kolaps ekosystémov	Nezvratné dôsledky pre životné prostredie, ľudstvo a ekonomické aktivity a trvalé zničenie prírodného kapitálu v dôsledku vymierania druhov organizmov a/alebo ich úbytku
Zlyhanie klimatických opatrení	Neschopnosť vlád a podnikov presadzovať, uzákoniť alebo investovať do účinných opatrení na prispôsobovanie sa klimatickým zmenám a na zmierňovanie ich následkov, zachovanie ekosystémov, ochrana obyvateľstva a prechod na uhlíkovo neutrálnu ekonomiku
Extrémne poveternostné javy	Straty na ľudských životoch, poškodenie ekosystémov, zničenie majetku a/alebo finančné straty v globálnom meradle v dôsledku extrémnych poveternostných javov: studené fronty, požiare, povodne, vlny horúčav, veterné smršte a iné
Škody na životnom prostredí zapríčinené človekom	Straty na ľudských životoch, finančné straty a/alebo škody na ekosystémoch v dôsledku ľudskej činnosti a/alebo neschopnosti koexistovať so živočíšnymi ekosystémami: deregulácia chránených oblastí, priemyselné havárie, úniky ropy, rádioaktívna kontaminácia, obchod s voľne žijúcimi zvieratami a iné
Významné geofyzikálne katastrofy	Straty na ľudských životoch, finančné straty a/alebo škody na ekosystémoch v dôsledku geofyzikálnych katastrof: zemetrasenia, zosuvy pôdy, geomagnetické búrky, cunami, vulkanická činnosť a iné

Kríza prírodných zdrojov	Chemické, potravinové, minerálne, vodné alebo iné krízy prírodných zdrojov v globálnom meradle v dôsledku nadmerného využívania a/alebo zlého hospodárenia s kritickými prírodnými zdrojmi
Geopolitické hrozby	
Kolaps multilaterálnych inštitúcií	Rozpustenie globálnej multilaterálnej inštitúcie založenej na riešenie ekonomických, environmentálnych, geopolitických a humanitárnych kríz s regionálnymi alebo globálnymi dôsledkami: hraničné spory, environmentálne záväzky, migračné krízy, núdzové zdravotné situácie, obchodné spory a iné
Rozpad medzištátnych vzťahov	Ekonomické, politické a/alebo technologické súperenie medzi geopolitickými mocnosťami, ktorého výsledkom je narušenie bilaterálnych vzťahov a/alebo rastúce napätie
Geoeconomické konfrontácie	Nasadenie ekonomických pák, vrátane investičných kontrol, obchodných kontrol, netarifných bariér a/alebo menové opatrenia, oddeľovanie ekonomických interakcií medzi krajinami globálnymi alebo regionálnymi mocnosťami a konsolidácia sfér vplyvu
Geopolitické súťaženie o strategické zdroje	Koncentrácia, vykorisťovanie a/alebo obmedzenie mobility tovaru, vedomostí, služieb alebo technológií nevyhnutných pre ľudský rozvoj so zámerom získať geopolitické výhody

Medzištátne konflikty	Bojový bilaterálny alebo multilaterálny konflikt medzi štátmi s globálnymi dôsledkami: biologické, chemické, kybernetické a/alebo fyzické útoky, vojenské zásahy, zástupné vojny a iné.
Štátny kolaps	Kolaps štátu s globálnym geopolitickým významom v dôsledku vnútorného konfliktu, rozpad právneho štátu, erózia inštitúcií, vojenský prevrat, regionálna alebo globálna nestabilita
Teroristické útoky	Rozsiahle, rozptýlené alebo izolované teroristické útoky uskutočnené jednotlivcami alebo neštátnymi skupinami s ideologickými, politickými alebo náboženskými cieľmi, výsledkom čoho sú straty na životoch, ťažké zranenia a/alebo materiálne škody
Zbrane hromadného ničenia	Nasadenie biologických, chemických, kybernetických, jadrových alebo rádiologických zbraní, výsledkom čoho sú straty na životoch, ničenie a/alebo medzinárodné krízy
Sociálne hrozby	
Kolaps alebo nedostatok sociálnych bezpečnostných systémov	Neexistencia alebo rozsiahly bankrot systémov sociálneho zabezpečenia a/alebo ich erózia dávky sociálneho zabezpečenia: zdravotne postihnutí, starší ľudia, rodina, úrazy, materstvo, lekárska starostlivosť, choroba, pozostalí, nezamestnanosť a iné
Kríza zamestnanosti a živobytia	Štrukturálne zhoršenie pracovných vyhliadok a/alebo noriem pre obyvateľstvo v produktívnom veku: nezamestnanosť,

	podzamestnanosť, nižšie mzdy, krehké zmluvy, erózia práv zamestnancov a iné
Erózia sociálnej súdržnosti	Strata sociálneho kapitálu a rozbitie sociálnych sietí negatívne ovplyvňujúcich sociálnu stabilitu, individuálny blahobyť a ekonomickú produktivitu v dôsledku pretrvávajúceho verejného hnevu, nedôvery, rozpoltenosti, nedostatku empatie, marginalizácie menšín, politickej polarizácia a iné
Zlyhanie verejnej infraštruktúry	Nespravodlivá a/alebo nedostatočná verejná infraštruktúra a služby ako výsledok zle riadeného rozrastania miest, zlého plánovania a/alebo nedostatočných investícií, čo má negatívny vplyv na ekonomický pokrok, vzdelávanie, bývanie, verejné zdravie, sociálne začlenenie a životné prostredie
Infekčné choroby	Masívne a rýchle šírenie vírusov, parazitov, plesní alebo baktérií, ktoré spôsobujú nekontrolovanú nákazu infekčnými chorobami, vedúce k epidémii alebo pandémie so stratami na životoch a ekonomickým rozvratom
Nedobrovoľná migrácia vo veľkom meradle	Rozsiahla nedobrovoľná migrácia vyvolaná klimatickými zmenami, diskrimináciou, nedostatkom príležitostí na hospodársky rozvoj, prenasledovaním, prírodnými katastrofami alebo katastrofami spôsobenými ľudskou činnosťou, násilným konfliktom a podobne
Všadeprítomný odpor proti vede	Odsudzovanie, popieranie a skepticizmus voči vedeckým dôkazom a vedeckej

	komunita v globálnom meradle, čo vedie k regresii alebo zastaveniu pokroku v oblasti klímy, ľudského zdravia a technologických inovácií
Újmy na ľudskom zdraví spôsobené znečistením	Negatívne vplyvy na fyzické a duševné zdravie ľudí, spôsobené škodlivými chemikáliami alebo inými časticami vo vzduchu, vode alebo potravinách, ktoré môžu pochádzať z výroby energie, priemyselných a poľnohospodárskych postupov, zlyhania odpadového hospodárstva, prírodných katastrof, ľudského správania a iných zdrojov
Vážne zhoršenie duševného zdravia	Globálne všadeprítomné choroby a poruchy duševného zdravia naprieč viacerými demografiami, ktoré negatívne ovplyvňujú blahobyt, sociálnu súdržnosť a produktivitu: úzkosť, demencia, depresia, osamelosť, stres a iné
Rozšírená dezilúzia mládeže	Neangažovanosť mládeže, nedostatok sebavedomia a/alebo strata dôvery v existujúce ekonomické, politické a sociálne štruktúry v globálnom meradle
Technologické hrozby	
Nepriaznivé následky technologického pokroku	Úmyselné alebo neúmyselné negatívne dôsledky technologického pokroku na jednotlivcov, podniky, ekosystémy a/alebo ekonomiky: umelá inteligencia, technológia brain-computer interface, biotechnológia, geoinžinierstvo, kvantové výpočty a iné
Rozdelenie z kritickej informačnej infraštruktúry	Zhoršenie, nasýtenie alebo odstavenie kritickej fyzickej a digitálnej infraštruktúry alebo služieb v dôsledku systémovej

	závislosti od kybernetických sietí a technológií: systémy náročné na umelú inteligenciu, malé technologické zariadenia, verejné služby, satelity a iné
Digitálna nerovnosť	Nespravodlivý prístup ku kritickým digitálnym sieťam a technológiám medzi a v rámci krajín, ako dôsledok nerovnakých investičných schopností, nedostatku potrebných zručností pracovnej sily, nedostatočnej kúpnej sily, vládnych obmedzení alebo kultúrnych rozdielov
Koncentrácia digitálnej moci	Koncentrácia kritických digitálnych aktív, schopností a znalostí malým počtom jednotlivcov, firiem alebo štátov, čo má za následok diskrečnú tvorbu cenových mechanizmov, nedostatok neustranného dohľadu, nespravodlivý súkromný a/alebo verejný prístup a iné
Zlyhanie kybernetickej bezpečnosti opatrenia	Infraštruktúra a opatrenia v oblasti kybernetickej bezpečnosti pre podniky, vládu a domácnosti sú často zastarané a prekonané stále sofistikovanejšími kyber zločinmi čo má za následok narušenie ekonomiky, finančné straty, geopolitické napätie a/alebo sociálnu nestabilitu
Zlyhanie riadiacich technológií	Nedostatok celosvetovo akceptovaných rámcov, inštitúcií alebo nariadení pre používanie kritických digitálnych sietí a technológií v dôsledku prijímania nekompatibilnej digitálnej infraštruktúry, protokolov a štandardov zo strany rôznych štátov alebo skupín štátov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa *The Global Risks Report 2022, 17th Edition* [elektronický zdroj]. Geneva: World Economic Forum. 2022. [cit. 2022-04-05]. ISBN 978-2-940631-09-4. Dostupné na: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf>