



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Udržitelné podnikání v mezinárodním prostředí

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Radana Macháčková**
Vedoucí práce: Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radana Macháčková**
Osobní číslo: **E14000458**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Udržitelné podnikání v mezinárodním prostředí**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretické aspekty udržitelného podnikání v mezinárodním kontextu
2. Charakteristika vybraného podniku z hlediska udržitelnosti.
3. Zhodnocení současného stavu aplikovaných principů udržitelného podnikání ve vybraném podniku.
4. Shrnutí zjištěných skutečností a doporučení v oblasti udržitelného podnikání.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FLETCHER, Kate and Lynda GROSE. Fashion & sustainability: design for change. London, England: Laurence King, 2012. ISBN 9781856697545.

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

NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. ISBN 978-802-4427-959.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. Udržitelné podnikání. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1833-6.

WELLS, Geoffrey. Sustainable Business: Theory and Practice of Business under Sustainability Principles. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2013. ISBN 9781781001851.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Tomáš Holomoucký, MBA

ředitel společnosti Schenker spol. s r.o.

Datum zadání bakalářské práce:

30. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. května 2018

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 18. 12. 2017

Podpis:

Macháček Radana

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Magdaleně Zbránkové, Ph.D. za vstřícnost při konzultování a odborné vedení při zpracovávání méj bakalářské práce.

Anotace

Práce se zabývá problematikou udržitelného rozvoje s důrazem na udržitelné podnikání v mezinárodním kontextu. V práci jsou definovány základní pojmy a popsány principy konceptu. Popsán je současný stav přijetí principů udržitelnosti v logistickém sektoru, překážky a motivace poskytovatelů logistických služeb při jejich zavádění a objem tohoto sektoru. Tento teoretický rámec je v praktické části použit k analýze a vzájemné komparaci strategií dvou mezinárodních logistických podniků DB Group a Deutsche Post DHL Group. Základem pro analýzu se staly především informace z výročních zpráv, ale i další dokumenty a vyjádření publikované oběma podniky. Strategie jsou hodnoceny v období šesti předešlých let od roku 2011 do roku 2016.

Klíčová slova

Udržitelnost, udržitelný rozvoj, udržitelné podnikání, logistický sektor, mezinárodní logistické firmy, DB Group, Deutsche Post DHL Group

Annotation

Sustainable business in international environment

This bachelor thesis is focusing on a topic of sustainable development with emphasis on sustainable business in international context. Fundamental terms are being explained and general principles of this concept are being described. Described is also the state of acceptance of sustainable principles in logistics sector, motivation and barriers of logistics service providers in the process of incorporating these principles and the volume of the logistics sector. This theoretical framework is used as a foundation for a practical part of this thesis, for analysis and comparison of strategies of two international logistics companies DB Group and Deutsche Post DHL Group. Information published in annual reports became fundamental basis for this analyses in combination with other documents and statements published by the two companies. Strategies were assessed in preceding six years period between years 2011 and 2016.

Key worlds

Sustainability, sustainable development, sustainable business, logistics sector, international logistics companies, DB Group, Deutsche Post DHL Group

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	12
ÚVOD	13
1. UDRŽITELNOST.....	15
1.1 PODSTATA UDRŽITELNOSTI.....	15
1.2 UDRŽITELNÝ ROZVOJ A JEHO PILÍŘE	17
1.3 UDRŽITELNÉ PODNIKÁNÍ	24
1.4 PŘEDPOKLADY PRO UDRŽITELNÉ PODNIKÁNÍ V LOGISTICKÉM SEKTORU.....	27
2. ANALÝZA STAVU PŘIJETÍ PRINCIPŮ UDRŽITELNOSTI U VYBRANÝCH PODNIKŮ....	30
2.1 LOGISTICKÝ SEKTOR V MEZINÁRODNÍM KONTEXTU	30
2.2 PROFIL DB GROUP	33
2.3 PROFIL DEUTSCHE POST DHL GROUP	35
2.4 STRATEGIE UDRŽITELNOSTI DB GROUP	38
2.4.1 Ekonomický pilíř	39
2.4.2 Environmentální pilíř.....	40
2.4.3 Sociální pilíř	42
2.5 STRATEGIE UDRŽITELNOSTI DEUTSCHE POST DHL GROUP	43
2.5.1 Pilíř strategie Focus	45
2.5.2 Pilíř strategie Connect.....	46
2.5.3 Pilíř strategie Grow	47
2.5.4 Environmentální aktivity	48
3. KOMPARACE STRATEGIÍ UDRŽITELNOSTI.....	51
ZÁVĚR.....	57
SEZNAM LITERATURY	59
SEZNAM PŘÍLOH	71
PŘÍLOHY	72

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma triple bottom line	20
Obrázek 2: Aktivita směřující k plnému začlenění environmentálního pilíře udržitelnosti v logistice.....	28
Obrázek 3: Podíl jednotlivých druhů přepravy podle výnosů	31
Obrázek 4: Geografická segmentace přepravního sektoru podle množství výnosů.....	32
Obrázek 5: Logo DB Group	33
Obrázek 6: Organizační struktura DB Group	34
Obrázek 7: Objem poskytovaných služeb DB Group od roku 2011 do roku 2016.....	35
Obrázek 8: Logo Deutsche post DHL Group	36
Obrázek 9: Organizační struktura Deutsche Post DHL Group.....	37
Obrázek 10: Objem poskytovaných služeb Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016.....	38
Obrázek 11: Tři oblasti strategie Deutsche Post DHL Group	44
Obrázek 12: Postavení environmentálního cíle vůči ostatním oblastem Strategie 2015 v Deutsche Post DHL Group	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Definice udržitelného rozvoje	18
Tabulka 2: Příklady hlavních stakeholderských skupin a jejich potřeb ve vztahu k podniku	25
Tabulka 3: Motivace a překážky při zavádění strategií udržitelnosti z pohledu logistických podniků	27
Tabulka 4: Dílčí cíle ekonomické oblasti Strategie 2020 DB Group	39
Tabulka 5: Ekonomické ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016-1. část.....	39
Tabulka 6: Ekonomické ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016 – 2. část	40
Tabulka 7: Environmentální ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016	40
Tabulka 8: Environmentální opatření přijatá v rámci Strategie 2020 v DB Group ve vztahu k vytyčeným cílům	41
Tabulka 9: Dílčí cíle sociální oblasti Strategie 2020 DB Group	42
Tabulka 10: Sociální ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016	43
Tabulka 11: Ekonomické ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016 – 1. část.....	45
Tabulka 12: Ekonomické ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016 –2. část.....	46
Tabulka 13: Sociální ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016.....	46
Tabulka 14: Environmentální ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016	49
Tabulka 15: Environmentální opatření zaváděná Deutsche Post DHL Group ve vztahu k vytyčeným cílům	50
Tabulka 16: Základní charakteristika DB Group a Deutsche Post DHL Group	51
Tabulka 17: Vývoj a postavení strategie v DB Group a Deutsche Post DHL Group	52
Tabulka 18: Cíle stanovené DB Group a Deutsche Post DHL Group ve vztahu k ekonomické oblasti udržitelnosti a jejich stav v roce 2016.....	53
Tabulka 19: Cíle stanovené DB Group a Deutsche Post DHL Group ve vztahu k environmentální oblasti udržitelnosti a jejich stav v roce 2016	54

Tabulka 20: Cíle stanovené DB Group a Deutsche Post DHL Group ve vztahu k sociální oblasti udržitelnosti a jejich stav v roce 2016	55
--	----

Seznam použitých zkratek

3P	People, Planet, Profit
CSO	Chief Sustainability Officer
CSR	Corporate social responsibility; společenská odpovědnost firem
DB	Deutsche Bahn
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
OSN	Organizace spojených národů
PPP	Polluter pays principle
SI	Satisfaction index

Úvod

Počet obyvatel planety Země se v současnosti pohybuje nad hranicí 7,5 miliard a každým rokem toto číslo narůstá zhruba o 100 miliónů (Worldometers, 2017). 7,5 miliard lidí každý den ovlivňuje chod této planety a podobu života na ní. Každý den lidstvo těží a spotřebovává přírodní zdroje, produkuje odpady, je součástí přírodních procesů a hybatelem procesů ekonomických a sociálních. Tato činnost lidstvu především ve 20. století přinesla nebývalý rozvoj a prosperitu. Na druhou stranu právě kvůli svému neohleduplnému působení na Zemi dnes lidstvo čelí mnoha globálním výzvám a hrozbám. Jedním příkladem za všechny mohou být globální změny klimatu se všemi jejich dopady, jako například tání ledovců, desertifikace a rozšiřování oblastí s nedostatkem vody, záplavy, rostoucí hladina moří, eroze půdy, vyčerpávání přírodních zdrojů, ubývání ploch deštného pralesa či vymírání živočišných i rostlinných druhů. Společnost však nečelí hrozbám pouze přírodního charakteru, ale i hrozbám uvnitř sebe sama. Lidstvo stejně tak jako devastace přírody ohrožuje chudoba, populační růst, migrace, urbanizace, šíření nemocí, ozbrojené konflikty a mnohé další.

Jako komplexní odpověď, tváří v tvář již zmíněným hrozbám, se v 80. letech začala formovat myšlenka udržitelnosti. Koncept udržitelného rozvoje získal konkrétní obrysy s uveřejněním definice v roce 1987 ve Zprávě Světové komise pro životní prostředí a rozvoj (Zpráva Bruntlandové) a byl dále utvářen mnoha mezinárodními organizacemi a národními vládami. Jde o myšlenku, která proniká do všech aspektů lidského života, staví do rovnosti přírodu, společnost a ekonomiku a hledá řešení, z kterého by profitovaly všechny tři tyto oblasti. Klíčová je snaha o zamezení hlubší degradace životního prostředí, zakonzervování, ne-li další zlepšování podmínek života na Zemi s ohledem na kvalitu budoucnosti dalších generací.

Jak na stav společnosti, tak i na stav přírody mají enormní vliv aktivity a hospodaření podniků a jako takové generují podniky i veliký potenciál pro celospolečenskou změnu. Integrace principů udržitelného podnikání do činnosti podniků je tak významnou součástí konceptu udržitelného rozvoje a představuje přechod od teorie k praxi. Například přepravní a logistický sektor sehrává důležitou roli v dnešním globalizovaném světě, umožňuje rozvoj mezinárodního obchodu, pohání ekonomický růst a je zdrojem rozvoje a prosperity mnoha zemí. Na druhou stranu přepravní a logistické odvětví je svým působením na globální scéně odpovědné až za 5,5 % celkového množství skleníkových plynů a tento podíl za poslední desetiletí narůstal rychleji ve srovnání

s ostatními odvětvími (Herold et al., 2017). Relevance stavu přijetí principů udržitelného rozvoje ve zmíněném logistickém odvětví je tak k celkovému úspěchu jistě nezanedbatelná. Tato práce se bude na logistické odvětví dále zaměřovat.

Cílem práce je na základě teoretické rešerše ke zvolenému tématu, umístění problému do konkrétního prostředí a analýzy projevů v tomto prostředí zhodnotit stav přijetí principů udržitelnosti u dvou mezinárodních logistických subjektů a tyto stavy porovnat.

Přestože je udržitelnost aktuálním tématem, které ve veřejném prostoru rezonuje, význam některých pojmů je nejasný a často nesprávně používáný. První část práce se tak věnuje výkladu základních pojmů týkajících se udržitelnosti, jejich definování a rozvedení principů udržitelného rozvoje s ohledem na udržitelné podnikání. Následuje kapitola stručně charakterizující logistické odvětví ve světovém kontextu. Druhá část bude věnována analýze strategií vybraných mezinárodních logistických firem DB Group a Deutsche Post DHL Group a jejich následné komparaci. V závěru budou prezentovány výsledky práce.

1. Udržitelnost

Z udržitelnosti se stala výzva, kterou se snaží uchopit mnohé mezinárodní organizace i národní vlády v podobě strategického cíle. Zájem o toto téma se odráží v rostoucím množství publikovaných článků, studií a konferencí nějakým způsobem souvisejících s tématem udržitelnosti. (Massaroni, 2015) Na druhou stranu jsou stále častěji pojmy udržitelnost a udržitelný rozvoj kvůli šíři konceptu a nejasnosti definic nadižívány bez znalosti jejich pravého smyslu (Du Pisani, 2007). Následující text má za cíl pojem udržitelnost a další související pojmy popsat a vysvětlit.

1.1 Podstata udržitelnosti

Z lingvistického hlediska je nejobecnějším pojmem pojem udržitelnost. Sustainability, udržitelnost, byla uvedena v Oxfordském slovníku teprve v druhé polovině 20. století, přestože synonyma pro udržitelnost v jiných evropských jazycích existovala již po staletí. Významově udržitelnost popisuje trvání, či schopnost přetrvat. (Du Pisani, 2007) Pojem udržitelnosti má prapůvod v ekologii, která má svůj zásadní podíl na utváření celého konceptu udržitelného rozvoje. V ekologii byla udržitelnost popsána ve vztahu k přírodnímu systému, ekosystému, a to jako schopnost tohoto systému zajišťovat, či zlepšovat podmínky pro existenci života na Zemi. (Klauer, 1999)

Dnes již udržitelnost není výhradně chápána ve spojení s přírodním prostředím, ale odkazuje na vlastnost jakéhokoli systému, ať už například ekonomického, sociálního nebo dokonce komplexně celé planety, přetrvat. Ze své podstaty udržitelnost obsahuje jistou formu konzervace a ochrany. (Klauer, 1999) Otázkou zůstává, co a jak má být zachováno. Zde přicházejí na řadu termíny slabá a silná udržitelnost, které zastupují dva názorové směry na udržitelnost.

Slabá udržitelnost považuje za dostatečné pro dosažení stavu udržitelnosti zachování agregátního množství kapitálu. Tím je myšlený přírodní, ekonomický i sociální kapitál jako celek, ve kterém jsou jednotlivé druhy kapitálu vzájemně zastupitelné. (Hediger, 1999) To znamená, že v případě slabé udržitelnosti je přijatelná možnost degradace životního prostředí, pokud bude vyvážena nárůstem jiného druhu kapitálu, například zaváděním nových technologií. Celkové množství kapitálu však musí zůstat zachováno pro příští generace.

Nejuvolněnějším pohledem na udržitelnost je koncept velmi slabé udržitelnosti, tzv. Solowovy udržitelnosti. Ten dbá o trvalé zachování produkční kapacity ekonomiky

tak, aby byl umožněn stálý objem spotřeby, a přihlíží pouze k hodnotě ekonomického kapitálu. (Hediger, 1999)

Na druhou stranu **silná udržitelnost** staví hodnotu přírodního kapitálu nad ekonomický v duchu myšlenky, že ekonomika je pouhým subsystémem ekosystému, který má omezené možnosti a kapacitu. (Dely, 1991) Koncept silné udržitelnosti odmítá myšlenku vzájemného zastoupení jednotlivých druhů kapitálu, požaduje zachování objemu přírodního kapitálu a naprostou konzervaci neobnovitelných zdrojů. (Hediger, 1999) Činí tak z důvodu lidské neznalosti celistvého fungování ekosystému, a tím pádem nevědomosti, která složka přírodního kapitálu je pro správnou funkci ekosystému nezbytná. Další z důvodů je, že zásahy do přírodního kapitálu Země jsou často nevratné, jako tomu bývá například v případě vymírání živočišných druhů a snižování biodiversity. Obnovitelné přírodní zdroje mohou být využívány, ale jedině v takovém tempu, které umožňuje jejich přirozenou obnovu. Podle Taylora (1996) je přírodnímu kapitálu přisuzována až posvátná hodnota.

Slabá udržitelnost je z těchto tří myšlenkových proudů nejpravděpodobněji realizovatelná, nejvíce přispívá k rozvoji společenského blahobytu a je v současnosti na mezinárodní úrovni nejvíce prosazována. (Hediger, 1999) Přesto skutečnou globální situaci není prozatím možné označit ani za slabě udržitelnou. Na druhou stranu Proopse et al. (1999) ve svém výzkumu došli k závěru, že se lidstvo stále více přibližuje naplnění kritérií slabé udržitelnosti, k čemuž nejvíce přispívá evropská oblast a některé rozvinuté asijské státy.

Udržitelnost jako taková je z hlediska světových organizací vnímaná jako kýžený stav a strategický cíl lidstva. Vzhledem k proměnlivému charakteru systémů a jejich tendenci pro neustálý vývoj nelze hovořit o trvalé, nekonečné udržitelnosti. Udržitelnost lze nahlížet jako ideál při vytváření vzorce chování s ohledem na přírodní prostředí, současnou společnost i budoucí generace, který se v budoucnu stane novou normou. (Closs et al., 2011; Klauer, 1999; Mathew et al., 2009)

V úvahách o udržitelnosti je často užíván pojem **resilience**. Resilience je pojem vztahující se k schopnosti systému, opět nejčastěji přírodního systému, čelit vnějším zásahům a po přestálé krizi se vrátit zpět do původní rovnováhy. Tento pojem je v blízkém vztahu s udržitelností, jelikož udržitelný stav vývoje společnosti by měl přispívat ke zlepšování schopnosti resilience a celkové odolnosti jakéhokoli systému. (Najam et al., 2001; Massaroni, 2015; Rodríguez-Serrano et al., 2017)

1.2 Udržitelný rozvoj a jeho pilíře

Jak k udržitelnému stavu vývoje společnosti dojít, popisuje koncept udržitelného rozvoje a staví tak most mezi teorií a praxí. (Matthew et al., 2009) Lidstvo bylo již od nepaměti uchváčeno myšlenkou rozvoje. Společně s lineárním vnímáním času nutnost neustálého vývoje kupředu získávala na síle. Velká myšlenka vývoje byla poprvé formulována francouzským vědcem Fontenellem v roce 1683, který tvrdil, že lidstvo obdařené vědou a novými technologiemi se vydává na cestu nutného a ničím neomezeného vývoje. (Du Pisani, 2007, s.84) V honbě za prosperitou a rozvojem lidstvo dospělo do bodu, kdy by pokračování ve stejném duchu ohrozilo jeho samotnou existenci na planetě Zemi. Proto se během několika posledních dekád začal formovat koncept, který by nabídl globální řešení tváří v tvář mnoha hrozbám. Tím se stal udržitelný rozvoj, který se snaží obsáhnout veškeré aspekty života na Zemi. Staví do rovnováhy přírodu, ekonomiku a společnost a zahrnuje zájmy všech tří do veškerých rozhodovacích procesů. (Emas, 2015)

Neznamená to, že by tento koncept chtěl rozvoj lidské společnosti zcela zastavit. Udržitelný rozvoj obsahuje jistou míru konzervace systému, zejména pak toho přírodního, či spíše vybraných částí systému. (Klauer, 1999) Jeho cílem je udržet ekonomický pokrok za současného zachování přírodních hodnot. Dlouhodobá stabilita životního prostředí a stabilita globální ekonomiky jsou považovány za vzájemně provázané a závislé stavy a jejich zajištění je nezbytnou podmínkou udržitelného rozvoje. (Emas, 2015) Jedná se o skloubení změny, vývoje a konzervace. Jde o formování zodpovědnějšího stylu života, který vyznává mezigenerační spravedlnost. (Klauer, 1999)

O nutnosti respektovat zájmy budoucích generací se zmiňuje i nejčastěji citovaná definice udržitelného rozvoje, která je uvedena v tabulce 1. Ta byla poprvé publikována Světovou komisí pro životní prostředí a rozvoj ve zprávě s názvem Naše společná budoucnost. Komise byla složena z 22 zástupců rozvinutých i rozvojových zemí a předsednictví se ujala norská ministerská předsedkyně Gro Harlem Bruntlandová. Dokument proto vešel ve známost i pod názvem Zpráva Bruntlandové. Cílem této komise, operující pod záštitou Organizace spojených národů, bylo přijít s dlouhodobou environmentální strategií platnou pro celé mezinárodní společenství. (Du Pisani, 2007)

Tabulka 1 - Definice udržitelného rozvoje

Autor	Definice udržitelného rozvoje
Robert Allen	Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který nejpravděpodobněji dosáhne trvalého stavu uspokojení lidských potřeb a zlepšení kvality lidského života (Allen, 1980, s.23).
WCED	<i>„Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů (WCED, 1987, s.43)“.</i>
David W. Pearce	Rozvojem uvažujeme vektor žádoucích sociálních cílů, soubor vlastností, kterých chce společnost dosáhnout nebo maximalizovat. Prvky tohoto vektoru mohou obsahovat růst příjmů per capita, zlepšení zdravotní péče...přístup ke zdrojům, garance základních svobod. Udržitelný rozvoj je pak situace, kdy tento vektor rozvoje v čase neklesá (Pearce et al., 1990, s.2).
Zákon o životním prostředí	<i>„Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (Česká republika, 1991, paragraf 6)“.</i>
Crispin Tickell	Udržitelný rozvoj je trvalá změna životních podmínek k lepšímu za současné ochrany stavu životního prostředí, tak jak jsme ho zdědili (Tickell, 1996, s.300).
Evropský parlament	Udržitelný rozvoj znamená „zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystému při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace (EU,2000, s.219)“.

Zdroj: viz tabulka

V roce 1987 vyšla zmíněná zpráva, která definovala udržitelný rozvoj a jeho základní pilíře, do popředí vynesla lidské potřeby, rovnost v současné společnosti i pro

další generace a zlepšení podmínek rozvojových států s ohledem na redistribuci zdrojů. Zásadní postoj, který byl ve zprávě publikován, je, že společenská rovnost, ekonomický růst a ochrana přírody jsou souběžně možné a uskutečnitelné. Význam Zprávy Bruntlandové byl ještě prohlouben sérií několika přírodních katastrof, kterými byl svět v té době zasažen. (Du Pisani, 2007)

I přes množství definic je konceptu stále vyčítána nejasnost a v souvislosti s tím vyvstává mnoho otázek, jejichž zodpovězením je dále nutné definici specifikovat. Problematický je například sám termín potřeb, které v rámci udržitelného rozvoje chceme jako společnost naplňovat dnes a zároveň jejich uspokojení garantovat příštím generacím. O jakých konkrétních potřebách se v definicích hovoří? I dnes je zajisté možné najít rozdíly mezi tím, jak každodenní potřeby definuje například rozvinutý a rozvojový svět. Je tedy na pováženou, jestli dokážeme odhadnout, jaké potřeby budou mít následní obyvatelé planety, či jestli vůbec přeberou současný životní styl za svůj. (Klauer, 1999)

Jak již bylo zmíněno v části věnované silné udržitelnosti, lidská neznalost zákonitostí fungování přírodního prostředí neumožňuje dokonale určit, které její součásti jsou pro Zemi kritické. V souvislosti s tím je problematické samotné zachovávání. V duchu myšlenky, že každý systém se vyvíjel, vyvíjí se a bude se vyvíjet i v budoucnosti, je nemožné hovořit o konzervaci čehokoli v nekonečném časovém horizontu. (Du Pisani, 2007) Udržitelnosti by pak nemohl dosáhnout žádný systém na Zemi. Zdá se proto nezbytné do definice udržitelného rozvoje doplnit údaj o časové periodě. V poslední řadě, lidská neschopnost spolehlivě určit vývoj věcí budoucích umožňuje až retrospektivně rozhodnout, zda je systém skutečně udržitelný, a tak není možné udržitelný rozvoj dnes označit za spolehlivý nástroj k dosažení udržitelnosti. (Klauer, 1999)

Zpráva Bruntlandové, vedle již zmíněné definice, hovoří o základním principu udržitelného rozvoje, tzv. triple bottom line (viz obrázek 1), do češtiny překládaného jako trojí zodpovědnost. Jde o koncept, v rámci kterého je stavěna rovnost mezi přírodou, společností a ekonomický růst a nejlepší zájmy všech tří jsou integrovány do každého rozhodovacího procesu. (Zender, 2017) Na problematiku je nahlíženo ze všech tří pohledů, z pohledu ochrany přírodního systému, zlepšování životních podmínek a ekonomického prospěchu v zájmu dosažení stavu udržitelnosti. (May, 2009)



Obrázek 1: Schéma triple bottom line

Zdroj: Zender, 2017, s. 13

Ekonomický pilíř je nejnázornější a měřitelný. Stabilitu a kvalitu ekonomické situace je možné vyjádřit mnohými ukazateli, jako je výše zisků a příjmů, návratnost investic, cenová hladina, hrubý domácí produkt a další. (Massaroni, 2015) Udržitelnost ekonomického pilíře spočívá v jeho závislosti na okolním prostředí a způsobu, jakým ho ovlivňuje. Velkým zásahem do ekosystému i ekonomickým problémem je vyčerpávání neobnovitelných zdrojů. 82 % spotřeby energie v roce 2014 bylo pokryto energií z fosilních paliv. Za dobu jejich využívání lidstvo vytěžilo více jak třetinu světové zásoby. Pro představu trvalo přes miliardu let, než se takové množství zdrojů nahromadilo. Neomezené čerpání neobnovitelných zdrojů se stalo motorem ekonomického růstu. Průměrný hrubý domácí produkt se od roku 1820 zvýšil z 0,3 % na 2 %. (Ringrose, 2017) Takový růst však není slučitelný s principy udržitelného rozvoje.

V klasické ekonomii byla doposud věnována pozornost pouze ekonomickému kapitálu, který generuje potenciál vytvářet zisk. Ten zahrnuje kapitál vytvořený člověkem, například budovy, stroje, produkty a další. Dále obsahuje finanční kapitál a v neposlední řadě nehmotné složky kapitálu jako know-how, technologie a firemní značku. (Hediger, 1999) Cílem je neustálé navyšování hodnoty tohoto kapitálu a jak bylo na začátku naznačeno příkladem (viz str. 13), děje se tak na úkor přírodního prostředí.

Kritické se proto zdá připsání ekonomické hodnoty přírodnímu prostředí v podobě přírodního kapitálu. Přírodní kapitál tvoří především obnovitelné a neobnovitelné zdroje, ale také celé ekosystémy, rostliny, živočichové a funkce jako ovlivňování kvality ovzduší, tvorba půd, udržování stálého klimatu. Těmto všem aspektům životního prostředí musí být přiznána tržní hodnota, aby bylo možné jejich poškozování a čerpání zohlednit

v ekonomickém procesu a docílit tak jejich efektivní ochrany. (Hediger, 1999) Cena za degradaci přírodního kapitálu by měla na trhu převyšovat ceny veškerých alternativ. (Payne et al., 2001) K vyrovnaní ceny mezi poškozováním životního prostředí a ekologickými variantami produktů a služeb má domoci i tzv. Pigouova daň, která ukládá daňovou zátěž na aktivity s negativními externalitami vůči životnímu prostředí. (Bennett, 2014; Emas, 2015)

Navíc zohlednění hodnoty přírodního kapitálu se ukazuje jako ekonomicky prospěšné jak z pohledu celé ekonomiky, tak z pohledu jednotlivých podniků. Citlivý přístup k životnímu prostředí a přírodním zdrojům vede k menšímu množství odpadů, úsporám ve spotřebě energie. Díky nižší spotřebě přírodních zdrojů se podnik stává odolnější vůči jejich zdražování a snižuje se celková rizikovost podnikání. Posilování firemní značky skrze environmentální politiku vede k vyšším ziskům. (Fletcher et al., 2012; Makiela et al., 2012) Fowler et al., (2007) uvádí, že až 81 % investorů preferovalo investice, které zohledňovaly faktor možných dopadů na životní prostředí a zároveň je takové investování považováno za méně rizikové i investory, kteří zájem o environmentální zodpovědnost neprojevují.

Změny je třeba dosáhnout i v posuzování celkové ekonomické výkonnosti na úrovni států. Ta je dnes měřena prostřednictvím ukazatele hrubého domácího produktu. HDP se ale zaměřuje výhradně na ekonomický růst a naprosto nezohledňuje strukturu ekonomiky, kvalitu vývoje či způsob, jakým stát nakládá se svým přírodním bohatstvím. Dalším krokem směrem k ekonomické udržitelnosti je nalezení ukazatelů, které budou zahrnovat jak negativní, tak pozitivní dopady na životní prostředí i život ve státě jako takový. Podle Makiela et al. (2012) státy, které aktivně přispívaly k ochraně přírodního prostředí, měly zároveň v průměru o 15 % lepší ekonomický výstup.

Udržitelný rozvoj se jako koncept začal utvářet v reakci na mnohé environmentální hrozby, **environmentální pilíř** je proto jeho neodmyslitelnou součástí. Jako některé z hrozeb lze uvést snižování biodiverzity, vymírání živočišných druhů, snižování ploch deštného pralesa, rozšiřování ploch pouště, znečišťování půd a vod, záplavy. Dopadům klimatických změn je dnes přiřazována čím dál větší důležitost. Kdyby Země nebyla chráněna ozónovou vrstvou, průměrná teplota na povrchu je odhadována na -18 °C. Příliš málo na to, aby v takových podmínkách existoval život ve formě, v jaké ho známe dnes. (Matthew et al., 2009) Přesto je v důsledku lidské činnosti ozónová vrstva narušována skleníkovými plyny, jako jsou metan, oxid dusičitý, chlorofluorohydrodikiy a další.

Především se však jedná o oxid uhličitý, který má kvůli vysokým objemům vypouštěným do atmosféry na globálním oteplování největší podíl. (Makiela et al., 2012) Zvyšující se přítomnost těchto plynů v atmosféře pomáhá zachycovat sluneční záření. V důsledku toho došlo od roku 1850 k zvýšení průměrné světové teploty o 1 °C. Vědci odhadují, že při stejném přístupu k zemským ekosystémům, by teplota na Zemi mohla do roku 2100 vzrůst ještě o další 2 až 6 °C. (Matthew et al., 2009; Makiela et al., 2012)

Změna v přístupu k životnímu prostředí je nezbytná, jelikož environmentální změny mají přesah i do dalších oblastí a mohou být například příčinou sociálních nepokojů, migrace či ekonomické nestability. Vzhledem ke zmíněnému globálnímu oteplování se zdá klíčové především snižování emisí CO₂, zvyšování energetické účinnosti, přechod na nízkouhlíkové zdroje energie, jakými jsou zdroje obnovitelné, přírodní plyny a pokračování ve vývoje nových technologií. (Makiela et al., 2012)

V případě čerpání přírodních zdrojů, Maier zpracoval dílo Dalyho do tří podmínek, které by měly být v rámci udržitelného rozvoje dodržovány:

1. *„Intenzita využití obnovitelných zdrojů nepřesahuje rychlost jejich regenerace.*
2. *Intenzita využívání neobnovitelných zdrojů nepřesahuje rychlost, s níž jsou vyvíjeny jejich trvale udržitelné obnovitelné náhrady.*
3. *Intenzita znečištění nepřesahuje asimilační kapacitu životního prostředí (Maier, 2012, s.15)“.*

V rámci environmentální oblasti byly formulovány i některé další obecné principy. První je na místě jmenovat je princip předběžné opatrnosti. Jak již bylo uvedeno, není zcela jasné, jaké množství přírodního kapitálu a které funkce ekosystémů jsou pro Zemi kritické. Tato neznalost musí být brána v potaz při veškerém rozhodování. V případě, že dopady takového rozhodnutí nejsou zcela známy a mohly by vést k dalšímu poškození environmentu, je třeba aplikovat předběžnou opatrnost. Druhým v řadě je princip „znečišťovatel platí“ (někdy uváděn pod zkratkou PPP z anglického polluter pays principle). Ten ukládá znečišťovateli nést finanční náklady spojené s poškozením životního prostředí, popřípadě s odstraněním jejich škod. (Emas, 2015)

Z pohledu podnikatelské sféry pomáhá participace na environmentálním pilíři udržitelného rozvoje pomáhat předcházet finanční zátěži spojené s odstraňováním škod způsobených aktivitami podniku. Tím, že závazek vůči udržitelnému rozvoji sahá dále za rámec stanovený zákonem, podnik je v oblasti ochrany životního prostředí o krok před

státem a je tak stabilnější vůči legislativním změnám a nařízením, což přispívá k plynulejšímu vývoji.

Jak bylo rozebráno v části věnované definicím (viz tabulka 1), většina definic udržitelného rozvoje hovoří o naplňování potřeb ať už současných obyvatel planety, či těch následujících. A právě tyto potřeby společnosti naplňují poslední pilíř udržitelného rozvoje, **sociální pilíř**.

Společnost čelí mnoha problémům, z nichž jeden z nejpálčivějších, který vyžaduje udržitelné řešení, je světová chudoba. Každý rok k světové populaci přibude 100 miliónů lidí. Většina z nich se přitom narodí do stejných či i horších podmínek chudoby a politické nestability. (Matthew et al., 2009, s.1120) Chudoba je považována za příčinu ozbrojených konfliktů, nestability celých regionů, epidemických nemocí a migrace. Víze sociální udržitelnosti je svět, ve kterém nic z dříve jmenovaných nemá místo, spolu s chronickým hladem, zločinem a násilím, terorismem a jakoukoli formou nerovnosti. Problémem je ale také nekontrolovatelný růst populace a její stárnutí. (Boström, 2012; Nováček, 2011) Boström uvádí, že oblast sociální udržitelnosti je mnohem náročnější definovat, analyzovat a vyjádřit v podobě konkrétních činů než v případě zbylých dvou oblastí a že to může být jeden z důvodů, proč jí není věnována stejná pozornost. Sociální pilíř je široká a dynamická oblast udržitelného rozvoje, jehož cílem obecně je zlepšování životních podmínek všech obyvatel planety. To začíná u zajištění základních potřeb, jako je přísun jídla a pitné vody, dostupná zdravotní péče, důstojné bydlení a přístup ke vzdělání, a pokračuje k zajištění sociální spravedlnosti, rovnosti a společenské soudržnosti. (Boström, 2012) Další příklady jsou součástí přílohy A.

V důsledku aktivit v rámci sociální oblasti udržitelného rozvoje dochází k navyšování kapitálu sociálního (lidského), který je neméně cenný. Ten v sobě zahrnuje vlastnosti jednotlivců (vzdělání, znalosti, dovednosti atd.) ale také celé společnosti (kvalita a síla vazeb ve společnosti, kulturní vyspělost, sdílené hodnoty atd.) (Hediger, 1999) Pro podnik sociální udržitelnost znamená začleňování potřeb všech stakeholderů do rozhodovacích procesů, zlepšování pracovních podmínek, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, poskytování férové výše platů, transparentní a etický přístup k veřejnosti a zejména k zákazníkům. Rozvoj a investice do lidského kapitálu je pro úspěch podniku zásadní. (Zender, 2017; Massaroni, 2015)

1.3 Udržitelné podnikání

Udržitelný rozvoj je koncept, který se snaží přispívat k obecnému blahu všech obyvatel planety Země, stejně tak každý může k udržitelnému rozvoji přispět a tento koncept přijmout za svůj. Udržitelný rozvoj je aplikovatelný na každodenní život jednotlivců, společenství, měst, lokálních i národních vlád a dalších. Vláda bezpochyby generuje veliký potenciál pro kultivaci podmínek udržitelného rozvoje. Skrze fiskální politiku ovlivňuje podmínky na trhu, prosazuje zákony na ochranu přírody, dbá na bezpečnost obyvatel, zajišťuje přístup ke vzdělání a mnohé další. (Zender, 2017) Čím dál častěji se však objevuje pojem udržitelného podnikání jako jednoho z klíčů ke změně.

Podniky poskytují produkty a služby, které společnost potřebuje či vyžaduje. Představují základní článek, na který civilizace spoléhá, a není myslitelné se bez jejich činnosti v moderní době obejít. Jak uvádí Zadražilová et al. (2011), v posledních třech desetiletích došlo k významnému přelivu koncentrace moci a finančních prostředků od vládního sektoru směrem k sektoru soukromému. Zvláštní postavení pak zaujímají nadnárodní podniky, které „generují dvě třetiny světového obchodu (Zadražilová et al., 2011, s.11)“. To podnikům přiřazuje zásadní roli ve formování udržitelné budoucnosti a činí z nich důležitý nástroj pro dosažení udržitelnosti. (Zender, 2017; Munoz et al., 2011)

Udržitelné podnikání integruje zásady udržitelného rozvoje do veškeré svojí činnosti. Podnik přijímá zodpovědnost vyplývající z vlastní činnosti ať v měřítku lokálním, tak v globálním měřítku. Operuje v duchu triple bottom line. Snaží se vytvářet nejen kladnou ekonomickou hodnotu, ale také kladnou společenskou hodnotu. Cílí tedy nejen na ekonomický růst a stabilitu, ale integruje širší cíle jako spravedlnost, svoboda či společenský rozvoj. Přitom se snaží minimalizovat svůj dopad na životní prostředí nebo dokonce přispívat k jeho obnově. (Payne et al., 2001; Wells, 2013) Přehled kritérií pro klasifikaci podniku jako udržitelného tak, jak je uvádí Munoz et al., je součástí přílohy B.

Shepherd a Patzelt (2011, s.137) definují udržitelné podnikání jako podnikání, které se zaměřuje na ochranu životního prostředí, podporu života a společnosti, kdy zároveň hledá nové příležitosti pro vznik produktů, služeb a procesů, které povedou k zisku, kde zisk je široce chápán jako ekonomický i neekonomický přínos pro jednotlivce, podnik, ekonomiku a společnost. Munoz a Dimov (2011, s.2) navrhuji definici udržitelného podnikání jako činnost, při které jsou vyhledávány, hodnoceny a využívány příležitosti k tvorbě statků, kdy zároveň je přispíváno k rozvoji společnosti, ekonomiky a životního prostředí tak, aby bylo budoucím generacím umožněno naplnit jejich potřeby.

Jak je patrné i z uvedených definic, podnik při své činnosti zohledňuje zájmy tzv. stakeholderů, neboli zájmových skupin či zainteresovaných stran. Stakeholdeři zahrnují prakticky kohokoli, koho se aktivita podniku nějakým způsobem dotýká (viz tabulka 2). Plnění potřeb a očekávání stakeholderů, stejně tak jako udržování dialogu s nimi, je klíčovou součástí cesty podniku k udržitelnému úspěchu. (Hnátek, 2009)

Tabulka 2: Příklady hlavních stakeholderských skupin a jejich potřeb ve vztahu k podniku

Zainteresoovaná strana	Klíčové potřeby a očekávání
Zákazníci	Kvalita, cena a výkonnost, dodávání produktů
Vlastníci/ akcionáři	Udržitelná ziskovost Transparentnost
Lidé uvnitř organizace	Dobré pracovní prostředí Jistota práce Uznání, odměňování
Dodavatelé a partneři	Vzájemné přínosy a kontinuita
Společnost	Ochrana životního prostředí Etické chování Shoda s požadavky zákonů a předpisů

Zdroj: Hnátek, 2009, s.19

Udržitelný rozvoj pro podnik představuje dlouhodobý závazek nad normy stanovené zákonem, který si žádá strukturální přístup, proniká do samotné mise podniku a formuje jeho vizi. Podnik na základě principů udržitelného rozvoje formuluje dlouhodobé cíle a sestavuje strategii. „*Strategie představuje logicky strukturovaný plán nebo metodiku dosahování cílů, zejména v rámci dlouhodobého období* (Hnátek, 2009, s. 21)“. Ta musí v podniku zajistit všeobecné přijetí konceptu, nastavení procesů i monitoring postupu vzhledem k cílům. Na druhou stranu vize pomáhá zákazníkům porozumět, kam se podnik ubírá, a ztotožnit se s hodnotami podniku. Stejně tak hodnoty podniku pomáhají formovat firemní kulturu a jsou nejčastěji obsaženy v etickém kodexu organizace. Z toho je patrné, jak důležité je komunikovat závazek k udržitelnosti směrem ke všem stakeholderům, aby bylo dosaženo přijetí a úspěchu konceptu. Takové sdělení musí být transparentní, srozumitelné a vhodné pro jeho příjemce. Pochopení vztahů, vazeb a významu jednotlivých zainteresovaných skupin pomáhá například nástroj zvaný stakeholderská mapa. (Hnátek, 2009)

To všechno podnik nevykonává pouze z čistě altruistických pohnutek, i když předpoklad, že některé podniky jednají na základě morálních hodnot, je na místě. Již byla zmíněna závislost civilizace na podnikatelské sféře. Stejně platná je závislost podniků na civilizaci, která odebírá jejich produkty a služby. První motivace pro účast na konceptu udržitelného rozvoje je zajištění budoucnosti, ve které budou mít podniky své jisté místo. Konkrétnější pohnutkou je například všeobecné přesvědčení, že udržitelný rozvoj pomáhá podniku zlepšit reputaci a obraz ve společnosti. Podnik díky udržitelnému jednání získává konkurenční výhodu. Zákazníci, kteří rozeznají přidanou hodnotu těchto produktů a služeb, jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Efektivní nakládání s materiálem a energiemi vede k nezanedbatelným úsporám. (Payne et al., 2001) Dlouhodobě udržitelný rozvoj přináší podniku stabilitu a vede k posílení resilience. Payne et al. (2001, s.165) navrhuji šest kroků podniku k udržitelnosti následovně:

1. Podpora firemní kultury udržitelnosti
2. Zkvalitňování výkonu
3. Zavádění eco-efektivních konceptů
4. Hledání příležitostí pro udržitelný růst podniku
5. Investování do inovací a technologií
6. Odměňování zaměstnanců za závazky a činnost v oblasti udržitelnosti.

Udržitelné podnikání samo o sobě nemůže dosáhnout udržitelnosti ve společnosti jako celku, ale má potenciál přispět k udržitelnému rozvoji v ekonomické sféře, za ekologicky a sociálně zodpovědného chování. (Payne et al., 2001; Zadražilová et al., 2011)

Pojem, který často s udržitelným podnikáním splývá, je **společenská odpovědnost firem**. Ten bývá zastoupen pod zkratkou CSR, z anglického corporate social responsibility. CSR je manažerským konceptem, způsobem řízení, který stejně jako udržitelné podnikání přebírá zodpovědnost za svou činnost a její dopady na společnost a životní prostředí. Dalším shodným bodem mezi oběma koncepty je navázání dialogu se skupinami stakeholderů a začlenění jejich potřeb do svého působení. I v tomto případě tak podnik činí nad rámec stanovený zákonem a dobrovolně. (Kunz, 2012)

Kde se ale dva zmíněné koncepty, tedy udržitelné podnikání a CSR, rozcházejí, je především časový rozměr. Jak již bylo zmíněno, základním předpokladem udržitelného rozvoje je dlouhodobý závazek beroucí v úvahu zájmy následujících generací. CSR takový závazek nepředstavuje a hovoří pouze o potřebách a zájmech současných zainteresovaných skupin. CSR je v tomto ohledu blíže firemní taktice než dlouhodobé strategii. I díky tomu

jsou, spíše než dlouhodobé cíle, stanovovány cíle krátkodobé, například s roční platností a hodnoceny jsou retrospektivně. (Last, 2012)

1.4 Předpoklady pro udržitelné podnikání v logistickém sektoru

Pro přepravní a logistický sektor je otázka udržitelného rozvoje aktuální a důležité téma, už jen kvůli pozitivní roli, kterou může sehrát v celém dodavatelském řetězci, mezinárodnímu přesahu a tradičně negativním dopadům na životní prostředí. Z ekonomického hlediska se jedná o článek dodavatelského řetězce, který operuje s malým podílem na zisku a kde je veliký tlak zákazníků na nízkou cenu. Zákazníci nejčastěji při výběru poskytovatele služeb volí podle faktorů, jako jsou cena, flexibilita a kvalita nabízených služeb, rychlost dodání atd. (Issakson et al., 2013) Issakson et al. (2013) uvádějí, že poskytovatelé logistických a přepravních služeb se domnívají, že zákazníci nejsou ochotni platit větší cenu za ekologičtější varianty produktů, což komplikuje jejich zavádění.

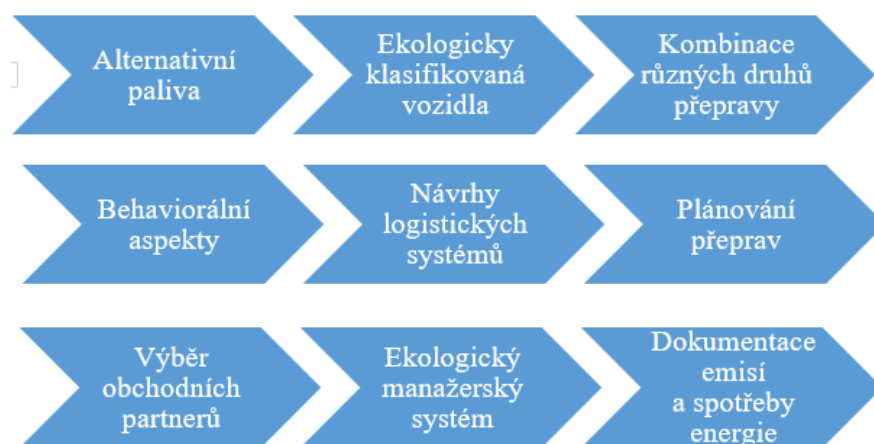
Tabulka 3: Motivace a překážky při zavádění strategií udržitelnosti z pohledu logistických podniků

Motivace	Překážky
Snížení nákladů	Vysoké náklady na investici
Iniciativa vyžadována managementem	Nedostatek finančních zdrojů
Růst ziskovosti	Nedostatek lidských zdrojů
Snížení rizik	Nedostatek technologií pro vedení strategie
Zlepšení firemní pověsti	Nedostatečné povědomí zákazníků v oblasti environmentu
Zlepšení vztahů se zákazníky	Nedostatečné povědomí partnerů v oblasti environmentu
Iniciativa vyžadována zákazníky	Nedostatek dotací
Zavedení strategie udržitelnosti konkurencí	Špatně definované předpisy a nařízení
Zavedení strategie udržitelnosti partnery	
Předpisy a nařízení	
Unijní, národní dotace	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Evangelista et al., 2017, s. 360

V případové studii Lieb et al. (2010) uvádějí, že pouze 13 % poskytovatelů logistických služeb zaznamenalo významný ohlas na zavedení ekologických produktů a 50 % zaznamenalo mírný zájem. Příklady dalších možných bariér v přijímání strategií udržitelnosti z hlediska logistických podniků jsou součástí tabulky 3. Na druhou stranu Evangelista (2014) uvádí, že faktor udržitelnosti se v blízké době stane pro zákazníky klíčovým, a že druhotnou motivací pro firmy v sektoru bude finanční úspora (díky efektivnímu nakládání s energiemi, úlevám na daních a dalším) a nárůst prodeje (díky rostoucí poptávce po tzv. zelených produktech).

V souvislosti s poskytovateli přepravních a logistických služeb je intenzivně řešena problematika spojená zejména s environmentální oblastí, na kterou má sektor značný dopad. Sektor svou činností produkuje okolo 5,5 % světového množství skleníkových plynů. (Herold et al., 2017) V EU množství skleníkových plynů vyprodukovaných přepravním sektorem rostlo oproti ostatním sektorům během poslední dekády nejrychlejším tempem (Evangelista et al., 2017, s.353). Přeprava má negativní dopady i na lidské zdraví, bezpečnost, hladinu hluku a další. V souvislosti s tím některé subjekty nejčastěji přijímají opatření typu zavádění alternativních ekologických druhů paliv, kombinování různých druhů přepravy a snaha dopravní spojení co nejvíce vytěžit. (Abbasi et al., 2016) Issakson et al. uvádí devět kategorií aktivit, které by logistické firmy měly začlenit při cestě k environmentální udržitelnosti (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Aktivita směřující k plnému začlenění environmentálního pilíře udržitelnosti v logistice

Zdroj: Vlastní zpracování podle Issakson et al., 2013

Často zmiňována je důležitost informačních technologií pro úspěšné zavádění ekologických opatření i pro prezentování těchto novinek zákazníkům. (Abbasi et al., 2016; Evangelista, 2014)

Sociální oblasti se nedostává takové pozornosti jako předchozím dvěma a jak již bylo řečeno, její definování je problematické. V případě logistických a přepravních společností se jedná nejčastěji o filantropickou činnost, akce, dary a iniciativy, skrze které podporují lokální společenství. Zvláštní stakeholderskou skupinou jsou pro tyto společnosti zaměstnanci, i z hlediska efektivního přijetí strategie udržitelnosti. Společnosti proto investují do sociálního kapitálu například skrze výukové programy v oblasti etiky a ekologie. (Jung, 2017; Abbasi et al., 2016) To podnikům pomáhá zavádění tzv. bottom-up přístupu, kdy sami zaměstnanci jsou hybateli změn a iniciátory hlubšího přijetí udržitelného rozvoje. Opakem je přístup top-down, kdy jsou změny prosazovány managementem podniku. (Evangelista et al., 2017)

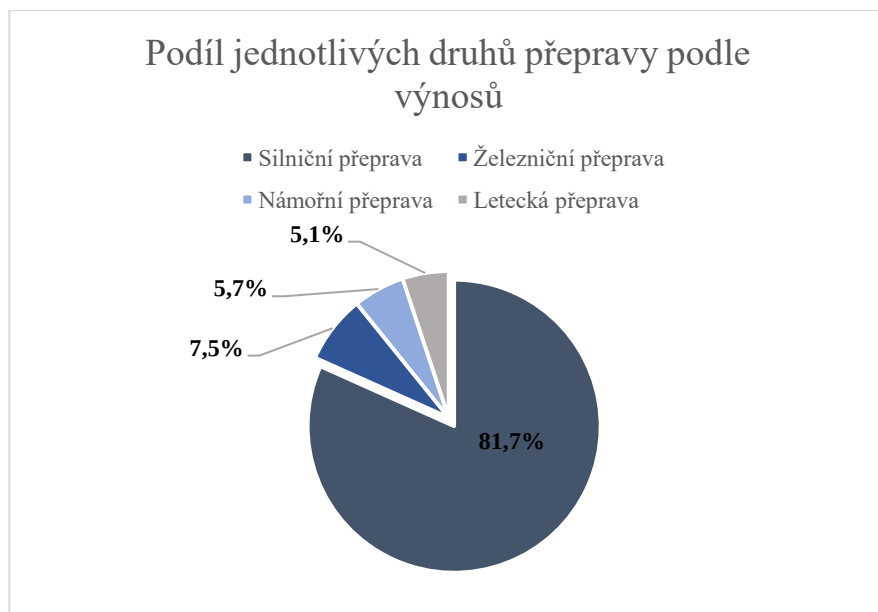
2. Analýza stavu přijetí principů udržitelnosti u vybraných podniků

V úvodu této kapitoly je pro kontext nejprve krátce popsán logistický sektor z globálního pohledu, jeho objem a vývoj v pěti posledních letech, předpokládaný vývoj do budoucna a vliv hlavních světových regionů. Následně jsou představeny dvě logistické společnosti, DB Group a Deutsche post DHL Group, obě s mezinárodním přesahem. Ty jsou posléze podrobeny analýze z hlediska udržitelného rozvoje. Na základě informací získaných ze zdrojů zveřejněných zmíněnými subjekty, především pak výročních zpráv, jsou analyzovány jejich strategie s ohledem na udržitelnost a jsou zasazeny do kontextu předchozích šesti let (některé ukazatele jako objem služeb či ekonomické ukazatele, které bylo možné dohledat i před uvedením strategií v platnost, jsou hodnoceny za desetileté období). Tyto informace budou sloužit jako podklad pro komparaci obou přístupů k udržitelnosti v následující kapitole 3.

2.1 Logistický sektor v mezinárodním kontextu

Logistické společnosti mají zásadní roli v globalizovaném světě a významně přispívají k rozvoji mezinárodního obchodu i rozvoji jednotlivých zemí. Vliv těchto společností na světový vývoj je zajisté nezanedbatelný s tím, jak se obchod stává globální záležitostí a potřeba propojovat i vzdálené regiony roste. Sofistikovaná logistická řešení umožňují výrobcům hledat nová odbytiště pro své výrobky a tím zvyšovat objem výroby. Přepavní a logistické firmy umožňují ostatním podnikům vyhledávat a přijímat nové výzvy, díky nimž podniky rostou a s nimi i celá ekonomika. Úroveň poskytovaných logistických služeb v zemi ovlivňuje její konkurenceschopnost. (Önsel Ekici et al., 2016)

Logistické služby představují mnoho na sebe navazujících činností a obsahují škálu produktů, které odpovídají širokému spektru zákazníků. Trendem je nárůst nejen v přepravovaných objemech, ale i v komplexnosti poskytovaných služeb. Nejčastěji se tyto služby dají rozdělit na přepravu, skladování, služby s přidanou hodnotou, informační služby, projektování dodavatelského řetězce a další. Přičemž přepravní služby sestávají z variant letecké, námořní, železniční a silniční přepravy a jejich kombinací. (Isaksson et al., 2013)

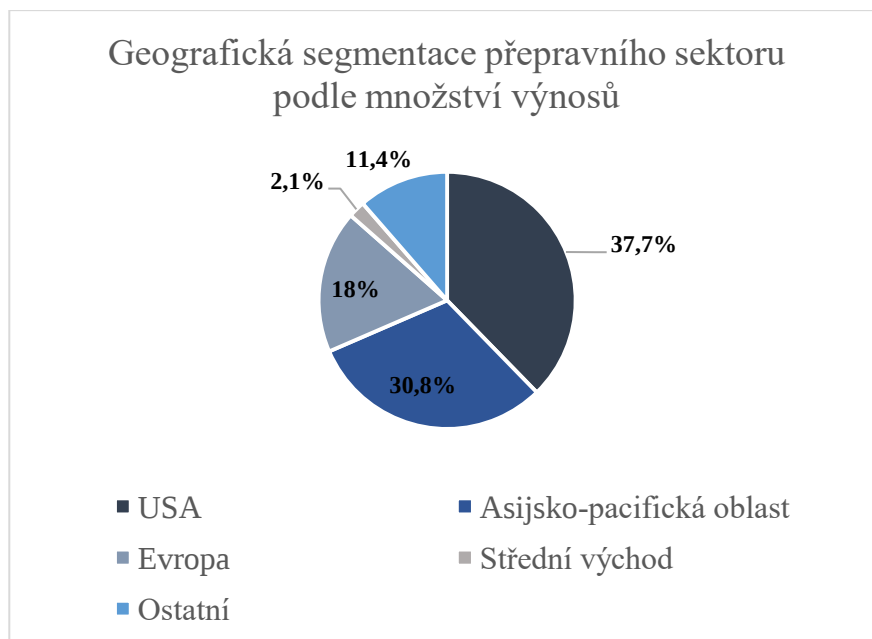


Obrázek 3: Podíl jednotlivých druhů přepravy podle výnosů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Market Line, 2016a

Sektor logistiky v posledních čtyřech letech vykazoval růst a stejný vývoj je očekáván i v letech budoucích. V roce 2015 tento sektor celosvětově vygeneroval výnosy v hodnotě 2 437,1 milionů eur, a zaznamenal oproti roku předchozímu nárůst o 1,2 %. Průměrný růst výnosů tohoto odvětví mezi lety 2011 a 2015 činil 4,1 %. Do roku 2020 je pak předpokládáno, že se objem výnosů oproti roku 2015 zvýší o třetinu a dosáhne hodnoty 3 170,7 milionů eur s průměrným ročním růstem 5,4 %. K celkové hodnotě výnosů v roce 2015 nejvíce přispěl segment silniční přepravy (viz obrázek 3) a to z 81,7 %. Tabulka popisující objem sektoru je součástí přílohy C. (Market Line, 2016a)

Z geografického hlediska se v roce 2015 nejvíce dařilo tomuto sektoru ve Spojených státech amerických, kde bylo vygenerováno 37,7 % výnosů (viz obrázek 4). Nejrychleji oproti předchozímu roku vzrostla asijsko-pacifická oblast a to 6 %. (Market Line, 2016a) Konkrétní data popisující přínos všech oblastí jsou součástí přílohy D.



Obrázek 4: Geografická segmentace přepravního sektoru podle množství výnosů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Markte Line, 2016a

Námořní přeprava slouží k přesunu velikých objemů málo diferenciovaných surovin, nejčastěji uhlí, ropy a chemikálií, doba přepravy je však delší než u ostatních druhů přepravy. Tento druh přepravy podléhá značné míře regulací a velkým fixním nákladům, proto zde operuje jen málo velikých společností. Stejně je tomu v případě přepravy letecké. Ta se navíc vyznačuje vysokou cenou. Je proto využívána k přepravě menších objemů, kdy je rozhodujícím faktorem rychlost dodání. Specifický je segment železniční přepravy, kvůli omezenému přístupu k infrastruktuře, kde se často setkáváme s formou státního monopolu, operuje jen malý počet velikých firem. Železniční přeprava je omezena ve flexibilitě, ale umožňuje přepravu velikých objemů a často navazuje v přístavech na námořní přepravu. Jak uvádí Nováček (2011), nástup energeticky úspornějších a ekologických rychlovlaků často v kombinaci s námořním typem přepravy formuje levnější a časově srovnatelnou, v budoucnosti zajímavou alternativu k letecké přepravě. Největší variabilita se projevuje u přepravy silniční. Služby zde nabízejí malé i velké podniky a stejně tak zákazníci mohou být jednotlivci i celá průmyslová odvětví. Tento segment proto čelí největšímu tlaku konkurence a zákazníci zastávají nejsilnější vyjednávací pozici. (Market Line, 2016a)

Problémem, který řeší všechny čtyři typy přepravy, je vysoká závislost a nízký vliv na cenu vstupů, především paliva a elektřiny. Zároveň je sektor přepravy a logistiky náročný na kvalitu pracovní síly, na které je stejně tak závislý. U zaměstnanců je často

vyžadováno speciální vzdělání, školení a certifikace, což činí pracovní sílu drahou. (Market Line, 2016a)

2.2 Profil DB Group

Deutsche Bahn byla založena v roce 1994 jako nástupce Reichsbahn a Bundesbahn, který měl převzít železniční přepravu po znovusjednocení Německa v roce 1990. DB převzala majetky a postavení po východoněmecké Reichsbahn a západoněmecké Bundesbahn, provedla reformu celého železničního systému a začala budovat korporaci, která je dnes jednou z největších v sektoru přepravy osob, nákladů a logistiky. (Deutsche Bahn, 2017f; Market line, 2016)

Od svého vzniku do roku 1996 sídlila DB ve Frankfurtu nad Mohanem, poté svou centrálu přesunula do Berlína, kde dodnes sídlí tzv. BahnTower. Zkratka DB, která reprezentuje Deutsche Bahn, je se společností již od jejího počátku a částečně odkazuje na historii německých drah, jelikož ji zdělila po svém již zmiňovaném západoněmeckém předchůdci Deutsche Bundesbahn. (Deutsche Bahn, 2017f) DB je i hlavní složkou loga společnosti (viz obrázek 5). Toto červenobílé logo, propojuje Deutsche Bahn se všemi jejími jednotkami a pomáhá utvářet ucelenou skupinu, kterou spojuje centrální vedení, ale i společné hodnoty a vize.



Obrázek 5: Logo DB Group

Zdroj: Deutsche Bahn, 2017d, s.12

Středem společnosti stále zůstává německá železnice, od roku 1994 se DB rozrostla ve skupinu ekonomických jednotek, které kombinují všechny druhy přepravy od původní vlakové přes pozemní, leteckou a lodní dopravu. Organizační struktura DB, jejíž schéma lze vidět na obrázku 6, se rozvětvila do šesti sekcí a osmi samostatných ekonomických jednotek. Své služby DB nabízí ve 130 zemích světa, kde ekonomické jednotky působí v rámci svých zemských organizací. Celkem 749 poboček dohromady zaměstnává okolo 300 tisíc lidí. (Deutsche Bahn, 2017b) DB Group přitom stále zůstává v plném vlastnictví

německé vlády tak, jak tomu je již od jejího založení. Přestože po krátké období bylo uvažováno o její částečné privatizaci, tento plán nebyl nikdy uskutečněn. Dle platných německých zákonů má DB duální systém vedení, který se skládá z Management Board a Supervisory Board. (Deutsche Bahn, 2017c)

DB Group		
CEO	Od. financí	Od. technologie a kvality
Od. lidských zdrojů	Od. dopravy a přepravy	Od. infrastruktury
Ekonomické jednotky		
DB Schenker	DB Long - Distance	DB Netze Track
DB Cargo	DB Regional	DB Netze Stations
	DB Arriva	DB Netze Energy

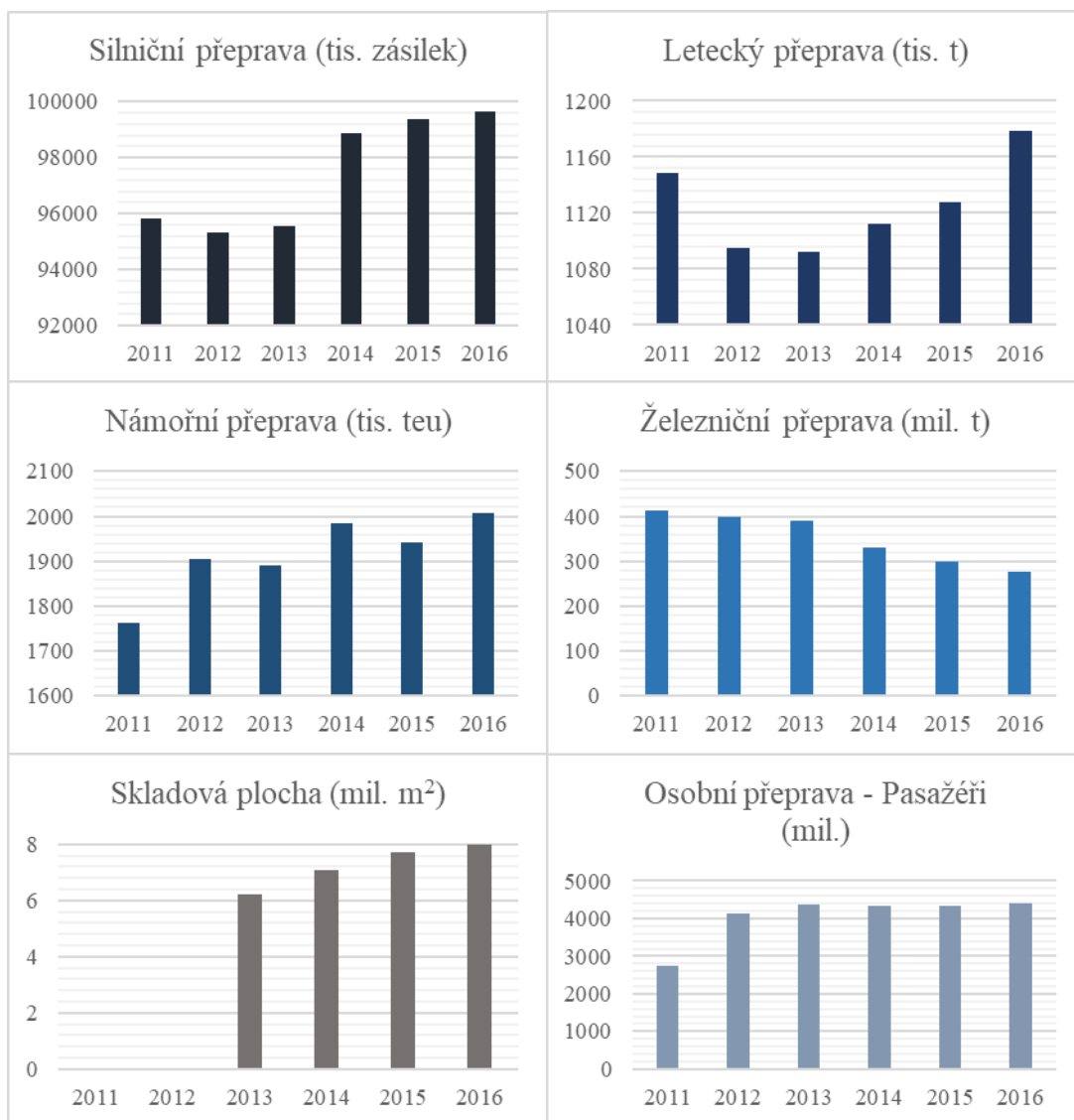
Obrázek 6: Organizační struktura DB Group

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn, 2017c, s.3

DB Group zaštiťuje osm samostatných ekonomických jednotek (viz obrázek 6). Osobní přepravou se zabývají jednotky DB Long – Distance, DB Regional, DB Arriva. DB Arriva byla založena ve Velké Británii a k DB Group byla připojena v roce 2010. Své služby poskytuje ve 14 zemích Evropy, kde zajišťuje různé druhy přepravy osob. (Deutsche Bahn, 2017c; Market Line, 2016b)

Nákladní přepravou a logistickými službami se zabývají jednotky DB Cargo a DB Schenker, ve struktuře označeny červeně. Ty poskytují služby kombinující všechny druhy přepravy ve světovém měřítku. DB Schenker poskytuje služby široké škále zákazníků a nabízí specializovaná řešení především pro automobilový průmysl, přepravu chemikálií, materiálů, součástek (zahrnující i nadrozměrné lodní či letecké části) ale také přepravu spotřebního zboží. Zbývající jednotky spadají svou činností pod oddělení infrastruktury, která má ve svojí kompetenci především správu železniční sítě. Jedná se o jednotky DB Netze Track, DB Netze Stations a DB Netze Energy. (Deutsche Bahn, 2013c; Market Line 2016a; 2016b)

Objem poskytovaných služeb zachycuje obrázek 7 a konkrétní data jsou uvedena v příloze E. Údaje o rozloze skladové plochy vstoupily do výročních zpráv DB Group až v roce 2013, proto v grafu údaje za dva předešlé roky chybí.



Obrázek 7: Objem poskytovaných služeb DB Group od roku 2011 do roku 2016

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

2.3 Profil Deutsche Post DHL Group

Počátek podnikání Deutsche Post DHL Group se datuje až k roku 1950, kdy vznikla německým státem vlastněná společnost Deutsche Bundespost. Ta nabízela širokou škálu služeb, jejichž základem byly národní a mezinárodní poštovní služby a telekomunikace. V roce 1956 pak byla založena společnost DHL poskytující kurýrní služby mezi San Franciskem a Honolulu. Svou působnost rychle rozšířila na Asii, celý Pacifik a později i do Evropy a Jižní Ameriky. V roce 1990, stejně jako v případě propojení železničních drah (viz kapitola 4), došlo ke spojení západoněmecké Deutsche Bundespost a východoněmecké The East German Deutsche Post. Následovala pozvolná privatizace společnosti již pod novým jménem Deutsche Post AG, během které bylo připojeno několik společností jako

například švédská logistická Danzas. Privatizace byla dokončena v roce 2000 a v roce 2002 byla ke skupině plně přiřčena společnost DHL. (Deutsche Post DHL Group, 2017g)

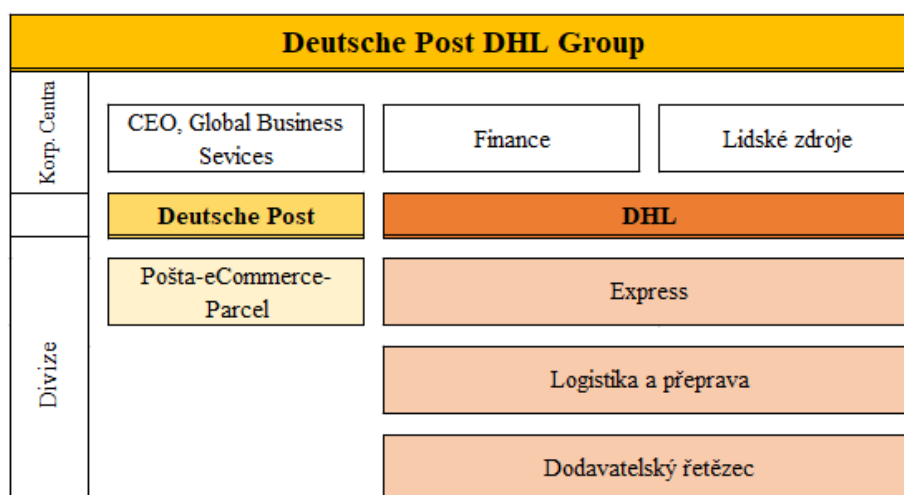


Obrázek 8: Logo Deutsche post DHL Group

Zdroj: Deutsche Post DHL Group, 2017b, s.11

Skupina má v současnosti své sídlo v Post Tower v německém městě Bonn. Přestože Deutsche Post i DHL jako značka figurují každá pod svým vlastním logem (viz obrázek 8), které spojuje typicky žlutá barva, propojuje je i centrální vedení, jednotná strategie a hodnoty. Skupina zaměstnává okolo 500 tisíc zaměstnanců po celém světě. Vnitropodnikové služby zajišťující chod skupiny a centrální vedení spadají pod správu tří korporátních center (viz obrázek 9). CEO a Global business centrum zodpovídá mimo jiné právě za celoskupinovou strategii, rozvoj a komunikaci. Dále se skupina dělí na čtyři divize podle druhu poskytovaných služeb, a to pošta-ecommerce-parcel, express, logistika a dodavatelský řetězec.

Služby první jmenované divize jsou realizovány pod značkou Deutsche Post a zahrnují poštovní, balíkové, ecommerce služby, distribuci tiskovin a dialogue marketing jak pro německý, tak mezinárodní trh. Každý den Deutsche Post v Německu doručí okolo 59 milionů dopisů, na světovém poštovním trhu zastává podíl 16,3 %. V Evropě operuje prostřednictvím 20 000 balíkových výdejen. (Deutsche Post DHL Group, 2017a; Market Line, 2016b)

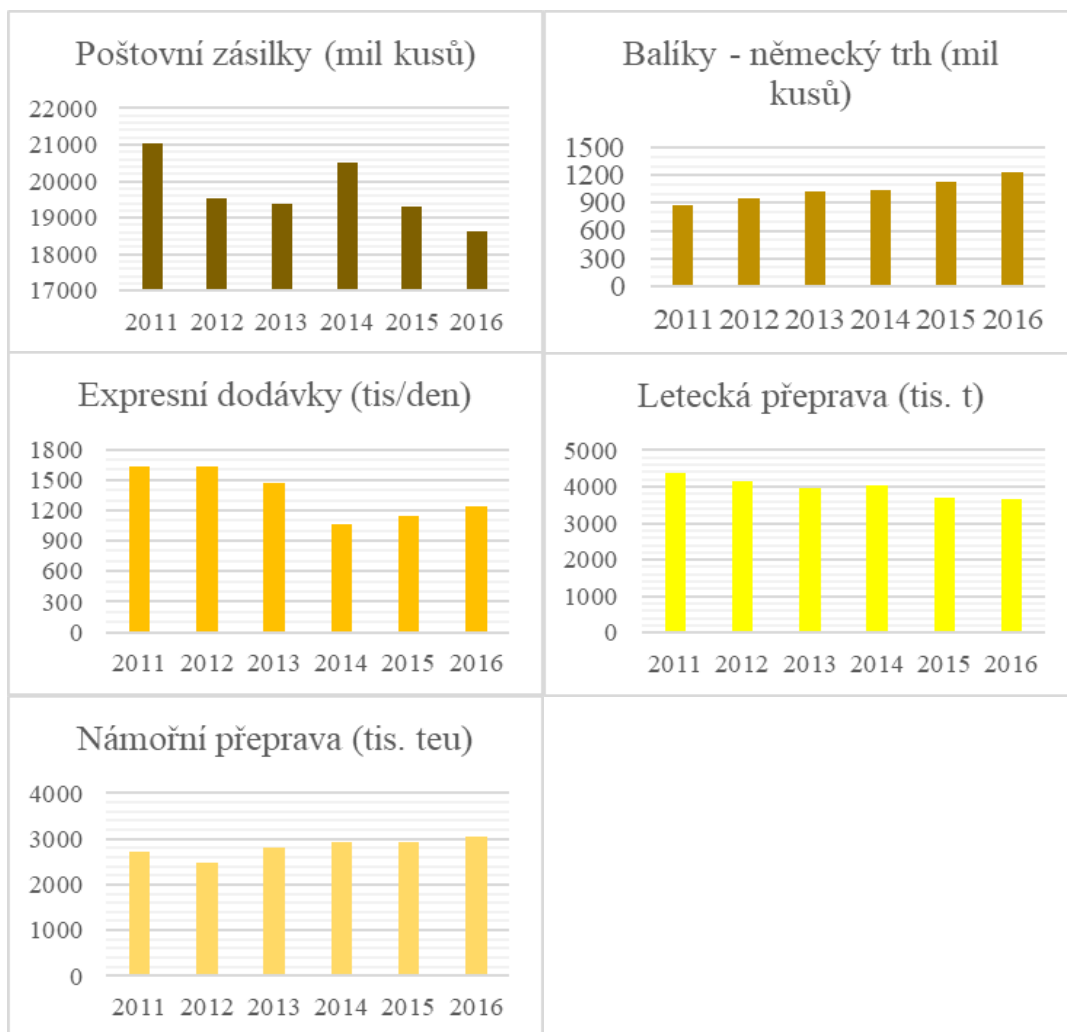


Obrázek 9: Organizační struktura Deutsche Post DHL Group

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group, 2017a

Zbylé tři divize spadají pod značku DHL. Dodavatelský řetězec nabízí logistická řešení, skladování, distribuci, ale také marketingová řešení a komunikaci. Logistika a přeprava kombinuje všechny druhy přepravy od silniční a železniční po leteckou a námořní. Expresní divize pak realizuje přepravy s definovaným časem doručení. Zákazníky jsou jak velké firmy, tak jednotlivé osoby. Specificky je cíleno na automobilový, farmaceutický a chemický průmysl. (Deutsche Post DHL Group, 2015a; 2016a; Market Line, 2016)

Objem poskytovaných služeb Deutsche Post DHL Group zachycuje obrázek 10, konkrétní data jsou uvedena v tabulce, která je součástí přílohy F. Data zachycující objem silniční, či železniční přepravy nejsou ve zprávách Deutsche Post DHL Group k dispozici.



Obrázek 10: Objem poskytovaných služeb Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012a; 2013a; 2014a; 2015a; 2016a; 2017a)

2.4 Strategie udržitelnosti DB Group

První strategie a opatření směřující k snížení ekologických dopadů DB Group na životní prostředí byla přijata již v roce 1994 a komplexní závazek vůči všem třem pilířům udržitelnosti následoval o osmnáct let později, kdy byla v roce 2012 představena Strategie 2020. (DB Schenker, 2015) Tato obecná strategie vytyčuje hlavní cíle v ekonomické, environmentální a sociální oblasti, ke kterým má skupina jako celek směřovat a jichž má být dosaženo v roce 2020. Strategie udržitelnosti je nastavená centrálním vedením skupiny a dále přebírána jednotlivými složkami DB Group. V rámci organizace byla zavedena pozice CSO a vytvořeno tzv. Sustainability Competence Centrum, které spadá správa vedení firemní strategie. (Deutsche Bahn, 2013c) Struktura této části organizace je obsahem přílohy G. V rámci jednotlivých zemských organizací, správa strategie

udržitelného rozvoje spadá do kompetence marketingových oddělení, jako tomu je i v případě české pobočky DB Schenker.

Udržitelnost pronikla také do formulace mise skupiny, jež zní: Stavíme naši pozici lídra na ekonomické, sociální a environmentální dimenzi udržitelnosti. Harmonizujeme tyto dimenze tak, abychom zajistili udržitelný úspěch společnosti spolu se společenským přijetím (Deutsche Bahn, 2017e, s.1). Ve stejné podobě je prezentována od roku 2012 dodnes. Strategii bylo přizpůsobeno i reportování skupiny, kdy do základního přehledu výročních zpráv vstoupily ukazatele hodnotící stav a vývoj vzhledem k nastaveným cílům.

2.4.1 Ekonomický pilíř

V ekonomické oblasti si DB Group vytyčilo cíl stát se profitabilním lídrem na trhu, který je následně rozpracován do tří dílčích cílů (viz tabulka 4).

Tabulka 4: Dílčí cíle ekonomické oblasti Strategie 2020 DB Group

Cíl	Sledovaný ukazatel	Cílová hodnota pro 2020
1. Ziskovost	ROCE Výnosy	9 % 50 mld
2. Finanční stabilita	Redemption coverage	25 %
3. Spokojenost zákazníků	Index spokojenosti	Osobní přeprava-79 b. Nákladní přeprava-3 b.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn, 2013c

Spokojenost zákazníků se službami a produkty skupiny DB je měřena pomocí indexu spokojenosti (satisfaction index, SI), který je sestavován na základě průzkumů mezi zákazníky, pořádaných nezávislými organizacemi na úrovni ekonomických jednotek. Hodnota pro celou skupinu je pak získána jako celoskupinový průměr. Maximum bodů, které je možné získat, je v případě nákladní přepravy 5 a v případě osobní přepravy 100 bodů. Ekonomická situace v DB Group za posledních šest let je zachycena v tabulce 5 a 6. Grafické zpracování a vývoj za uplynulé desetileté období je součástí příloh H a I.

Tabulka 5: Ekonomické ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016-1. část

mil. €	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	37 901	39 296	39 119	39 720	40 468	40 576
Čistý zisk (ztráta)	1 332	1 459	649	988	-1 311	716
Celkový majetek	51 791	52 525	52 894	55 883	56 059	56 623
Celkové závazky	36 665	37 547	37 982	41 358	42 614	43 879

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

Jak vyplývá z analýzy dat (viz tabulka 6), během posledních šesti let výnosy rostly průměrně o 2,8 % ročně s výjimkou půlprocentního propadu v roce 2013. Naopak ROCE

od roku 2012 klesá a od 9% cíle se vzdaluje, i když v posledním sledovaném roce 2016 došlo k opětovnému růstu. Stejně tak redemption coverage (podíl provozního cash flow a dluhu) během posledních dvou let klesal.

Do ztráty se skupina dostala za posledních deset let pouze jednou (viz příloha H), a to v roce 2015. Nízká zisková marže v posledních čtyřech letech ve srovnání s desetiletým obdobím indikuje nárůst nákladů. Přesto že v roce 2016 vzrostl oproti předchozímu roku objem poskytnutých služeb v průměru o 0,5 %, bylo opět dosaženo zisku, rostly výnosy i celkový majetek skupiny, DB Group je stále vzdálená od dosažení veškerých ekonomických cílů pro rok 2020.

Tabulka 6: Ekonomické ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016 –2. část

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROCE	7,3 %	8,3 %	6,8 %	6,3 %	5,3 %	5,9 %
Redemption coverage	20,5 %	22,1 %	20,5 %	20,9 %	19 %	18,1 %
Zisková marže	3,5 %	3,7 %	1,7 %	2,5 %	-3,2 %	1,8 %
Růst výnosů	10,1 %	3,7 %	-0,5 %	1,5 %	1,9 %	0,3 %
Podíl závazků a majetku	70,7 %	71,4 %	71,8 %	74 %	76 %	77 %
Zisk na zaměstnance	4 684 €	5 074 €	2 195 €	3 340 €	-4 411 €	2 337 €

Zdroj: Vlatní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

2.4.2 Environmentální pilíř

Jak již bylo krátce uvedeno, DB Group má dlouhou historii aktivního přístupu k ochraně životního prostředí, kdy v roce 1994 byla vydána první environmentální zpráva. (DB Schenker, 2015) V rámci Strategie 2020 a její environmentální oblasti si DB Group vytyčila cíl stát se ekologickým průkopníkem na poli přepravy a logistiky a tři dílčí cíle:

- (1) Snížení emisí oxidu uhličitého o 20 % oproti hodnotám z roku 2006,
- (2) Snížení hluku způsobeného železniční dopravou,
- (3) Navýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů na 45 %. (Deutsche Bahn, 2013c)

Tabulka 7: Environmentální ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Emise	-10,2 %	-12,3 %	-18,7 %	-22,7 %	-24,6 %	-27,5 %
Podíl energie z obnovitelných zdrojů	21,8 %	24 %	35,2 %	39,6 %	42 %	42 %
Míra recyklace	-	94 %	94,2 %	95,6 %	97,2 %	-

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

Z analýzy ukazatelů (viz tabulka 7) mapujících výše uvedené cíle vyplývá, že prvního cíle v podobě snížení emisí bylo dosaženo již v roce 2014. Tak došlo k posunutí cílové hodnoty pro rok 2020 na 30% snížení, kterého bude při udržení současného průměrného tempa snižování o 3,5 % ročně opět dosaženo. V případě energetické skladby z tabulky 7 vyplývá, že za sledované období došlo ke zdvojnásobení podílu energie z obnovitelných zdrojů, a tak i tento cíl směřuje k naplnění v roce 2020. Graficky zpracovaný vývoj dat týkajících se těchto dvou cílů environmentální oblasti je součástí přílohy J.

Tabulka 8: Environmentální opatření přijatá v rámci Strategie 2020 v DB Group ve vztahu k vytyčeným cílům

Cíl	Aktivita	Konkrétní opatření
Snižování emisí	Obnova vozového parku	Nákladní automobily: Euro V, Euro VI Vlaky: ICE, ICE 1, ICE Sprinter
	Alternativní pohony	Osobní automobily, nákladní automobily, autobusy: CNG Elektroautobusy Dieselektrické lokomotiv
	Školení v ekologické jízdě	30 000 proškolených řidičů
	Program Green Logistic	Kombinování různých druhů přepravy k docílení ekologicky šetrnější varianty
Snižování hluku	Protihluková opatření	Instalace zvukotěsných oken a protihlukových bariér podél železnice v délce 1 600 km
	Instalace tichých vlakových brzd	LL brzdy (low noise – low friction) K brzdy

Zdroj: Vlastní zpracování podle DB Schenker (2015), Deutsche Bahn (2013c; 2017d)

Opatření, přijatá v rámci Strategie 2020, jsou uvedena v tabulce 8. Tato opatření se vztahují i na externí dopravce, pro které je podmínkou splňování emisních norem Euro a jejichž řidiči jsou zahrnováni do školení ekologické jízdy. Z toho lze odvozovat snahu motivovat obchodní partnery k přijetí strategie udržitelnosti a zesílit tak celkový dopad. DB Group uvádí, že tento způsob řízení automobilu vede až k 10% úspoře paliva. V případě železniční přepravy plánuje do roku 2023 připojit k flotile 100 vlaků ICE 4.

Úspěchem programu Green Logistic bylo například nahrazení letecké a námořní přepravy mezi Evropou a Čínou pravidelným ekologičtějším vlakovým spojením. DB Group uvádí, že vlak ve srovnání s letadlem na této trase vyprodukuje pouhých 5 % emisí. Souběžně jsou aplikována ekologicky šetrná opatření, která se přímo netýkají přepravy, ale provozu kanceláří a skladových prostor, kde je běžně používáno úsporné osvětlení či jsou recyklovány odpady. V rámci programu Going paperless jsou tištěné materiály nahrazovány elektronickou podobou. (DB Schenker, 2015)

2.4.3 Sociální pilíř

Jak bylo popsáno v teoretické části, podstatou sociálního pilíře udržitelnosti je rozeznávání a naplňování potřeb zainteresovaných skupin, stakeholderů. Zákazníci, jako jedna z nejdůležitějších skupin stakeholderů, byli již v rámci Strategie 2020 zmíněni v ekonomické části, a to v podobě vyhodnocování spokojenosti zákazníků s produkty a službami. V sociální oblasti strategie je největší prostor věnován další klíčové skupině, zaměstnancům. V tomto duchu byl stanoven hlavní cíl stát se top zaměstnavatelem a dva dílčí cíle (viz tabulka 9).

Tabulka 9: Dílčí cíle sociální oblasti Strategie 2020 DB Group

Cíl	Sledovaný ukazatel	Cílová hodnota pro 2020
1. Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenosti	4 b.
2. Stát se atraktivním zaměstnavatelem	Hodnocení v žebříčku zaměstnavatelů v Německu	≤ 10 .
Rozmanitost a rovnost	Podíl žen ze zaměstnanců	≥ 25 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2013c)

Jak je popsáno v tabulce 10 (grafické zpracování je součástí přílohy K), počet zaměstnanců DB Group neustále mírně narůstá, zhruba 65 % je zaměstnáno v Německu a okolo 27 % ve zbytku Evropy. (Deutsche Bahn, 2017b) Průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhá jednou za dva roky. Příklad otázek a jejich hodnocení je součástí přílohy L.

Tabulka 10: Sociální ukazatele mapující situaci v DB Group od roku 2011 do roku 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	284 319	287 508	295 653	295 763	297 202	306 368
Spokojenost zaměstnanců	-	3,6 b.	-	3,7 b.	-	3,7 b.
Umístění v žebříčku zaměstnavatelů v Německu	-	31.	22.	13.	20.	16.
Podíl žen	22,2 %	22,5 %	22,5 %	22,8 %	22,8 %	23 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

Kroky k dosažení těchto cílů nejsou konkrétně specifikovány a je zde ponechán prostor jednotlivým ekonomickým jednotkám a zemským organizacím. Centrálně se jedná především o komunikaci firemních hodnot (Program Primus). K posílení firemní kultury a mezinárodního potenciálu má přispět projekt spolupráce jednotlivých HR oddělení s důrazem na hledání nových firemních talentů, zlepšování pracovních podmínek a další rozvoj. (Deutsche Bahn, 2013c) Strategie udržitelnosti, sociálně zodpovědného chování a firemní hodnoty jsou základem etického kodexu DB Group jak pro zaměstnance, tak pro obchodní partnery: DB Group se zavázalo k udržitelnosti a k Deseti principům iniciativy OSN Global Compact... Udržitelnost a zodpovědné chování vidíme jako důležitý základ vztahu při sjednávání obchodních dohod (Deutsche Bahn, 2013e, s.1).

Vedlejším cílem Strategie 2020 je dosažení 25% podílu žen mezi zaměstnanci a z toho ve vedoucích pozicích alespoň 20% podílu. V rámci této politiky bylo přijato pravidlo, kdy při sestavování kandidátské listiny na vedoucí funkci musí být alespoň jednou kandidátkou žena. DB je signatářem Charty o rozmanitosti (Charta der Vielfalt). (Deutsche Bahn, 2017f)

2.5 Strategie udržitelnosti Deutsche Post DHL Group

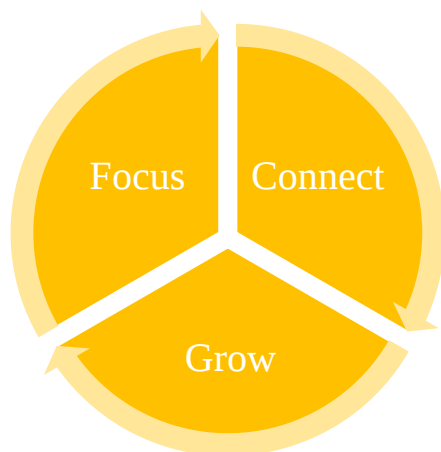
Prvním krokem směrem k udržitelným praktikám v rámci Deutsche Post DHL Group bylo publikování environmentální zprávy v roce 2003 a v roce 2004 následovala zpráva sociální. První ucelená celoskupinová strategie byla formulována v roce 2009. Ta nastavila hlavní cíle skupiny do roku 2015 a v roce 2014 byla nahrazena novou strategií platnou do roku 2020. (Deutsche Post DHL Group, 2017g) Přestože obě tyto strategie obsahují kroky a aktivity slučitelné s udržitelným rozvojem a směřující k udržitelnosti, koncept v podobě tří základních pilířů nekopírují. Udržitelnost se však promítla do formulace mise skupiny, i když je v ní jasně patrný závazek pouze k environmentální oblasti udržitelnosti: Světová

komunita si vytyčila cíl zmírnění globálního oteplování na 2 °C. Jako vedoucí poštovní a logistická společnost máme v úmyslu učinit naše podnikání udržitelným. Naším cílem je dosažení nulové emisní stopy do roku 2050 (Deutsche Post DHL Group, 2017c, s.1).

Strategie, hodnoty a cíle Deutsche Post DHL Group jsou utvářeny korporátním centrem Global Business Services a následně jsou kontrolovány a revidovány v rámci sedmi komisí pro společenskou odpovědnost. Externí součástí této kontrolní struktury je Rada pro udržitelnost (schéma je součástí přílohy M). Na úrovni jednotlivých divizí a ekonomických jednotek je správa strategie zodpovědností PR oddělení. (Deutsche Post DHL Group, 2017c; Herold et al.,2017)

Od roku 2006 byly součástí výročních zpráv také zprávy o udržitelnosti (Sustainability Reports). S nástupem nové strategie však došlo k jejich přejmenování a od roku 2009 dodnes jsou součástí reportování CR zprávy (Corporate responsibility reports). Jejich obsah zůstal přibližně nezměněn, pouze je nově přizpůsoben struktuře strategie. Ekonomické výsledky skupiny nejsou obsahem těchto zpráv, ale jsou zveřejňovány v rámci výročních finančních zpráv.

První strategie s názvem Strategie 2015 vymezila tři základní oblasti, klíčové pro vývoj Deutsche Post DHL Group směrem k roku 2015. Strategie přijatá v roce 2014 tyto oblasti působnosti převzala a rozšířila o některé dílčí cíle. Tyto tři oblasti jsou shrnuty pod slovy soustředění, propojení a růst (viz obrázek 11) obsaženými v názvu strategie s platností do roku 2020. (Deutsche Post DHL Group, 2017e; 2017f)



Obrázek 11: Tři oblasti strategie Deutsche Post DHL Group

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5.1 Pilíř strategie Focus

Focus je oblastí, ve které skupina deklaruje soustředit se na to, co je učinilo úspěšnými a dále tyto aktivity rozvíjet. Na tomto místě je vzdáleně možné představit i snahu o ekonomickou oblast udržitelného rozvoje vzhledem ke dvěma hlavním cílům:

1. Být atraktivní investicí pro stakeholdery – dosáhnout průměrného 8% růstu EBITu mezi roky 2013 a 2020
2. 85 % výnosů bude do roku 2020 pocházet z logistických služeb skupiny.
(Deutsche Post DHL Group, 2017f; 2014c)

Ekonomickou situaci za posledních šest let shrnuje tabulka 11 a 12. Údaje za desetileté období a grafické zpracování jsou součástí přílohy N a O.

Tabulka 11: Ekonomické ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016 – 1. část

mil. €	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	52 829	55 512	55 085	56 630	59 230	57 334
Čistý zisk (ztráta)	1 163	1 658	2 091	2 071	1 540	2 639
EBIT	2 436	2 665	2 861	2 965	2 411	3 491
Celkový majetek	38 408	34 121	35 478	36 979	37 870	38 295
Celkové závazky	27 209	21 957	25 430	27 399	26 575	26 945

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012a; 2013a; 2014a; 2015a; 2016a; 2017a)

Za analyzované období posledních deseti let se Deutsche Post DHL Group ocitla ve ztrátě pouze jednou, a to v roce 2008. Z tabulky 12 je patrné, že hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou rozkolísané. V případě výnosů došlo k poklesu vždy po dvou růstových letech v roce 2013 a 2016, kdy dosáhly hodnoty 57,3 miliard euro. Stejně tak zisková marže první tři roky kontinuálně narůstala a následné dva roky klesala. V roce 2016 se však vyhoupla na rekordní hodnotu 4,6 %, a to i navzdory klesajícím výnosům. Celkový majetek skupiny, po propadu v roce 2012, trvale pozvolna narůstá a podíl závazků se pohybuje průměrně kolem 70,1 %.

V posledních třech letech před rokem 2013 se průměrný meziroční růst EBITu pohyboval nad hranicí 8 % (viz příloha N). Relevance prvního cíle v této oblasti je tedy poněkud sporná. Stejně tomu bylo i mezi lety 2013 až 2016, kdy průměrný meziroční růst EBITu dosahoval 9,3 % a cíle je proto zatím dosaženo. O poznání horší situace panuje v případě cíle druhého, kdy do roku 2020 má 85 % výnosů pramenit z logistických služeb skupiny. V roce 2016 činil podíl logistických služeb na celkových výnosech skupiny

72,8 %, což je druhý nejnižší výsledek za desetileté období, kdy v roce 2009 dosáhl pouhých 70,4 %.

Tabulka 12: Ekonomické ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016 – 2. část

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zisková marže	2,2 %	2,9 %	3,8 %	3,6 %	2,6 %	4,6 %
Růst výnosů	2,6 %	5,1 %	-0,8 %	2,8 %	4,6 %	-3,2 %
Podíl logistiky na výnosech	73,6 %	74,8 %	75,9 %	74,4 %	74,7 %	72,8 %
Růst EBITu	10,5 %	9,4 %	7,4 %	3,6 %	-18,7 %	44,8 %
Podíl závazků a majetku	70,8 %	64,4 %	71,7 %	74,1 %	70,2 %	70,4 %
Zisk (ztráta) na zaměstnance	2465,8 €	3500,7 €	4359,1 €	4236,7 €	3094 €	5194,5 €

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012a; 2013a; 2014a; 2015a; 2016a; 2017a)

2.5.2 Pilíř strategie Connect

Druhý pilíř strategie Deutsche Post DHL Group s názvem Connect může být částečně připodobněn k sociálnímu pilíři, jelikož je zaměřen především na stakeholderskou skupinu zaměstnanců, jejichž počet neustále narůstá (viz příloha P), a kterých v roce 2016 bylo přes 500 tisíc. Záměrem je propojit skupinu v ještě komplexnější celek složený z odborníků s kvalitním vedením. V této oblasti byly stanoveny tři cíle:

1. Do roku 2020 dosáhnout indexu zaměstnanecké spokojenosti vyššího než 80 bodů v oblastech Aktivní vedení a Zapojení zaměstnanců.
2. Do roku 2020 projde certifikovaným vzdělávacím programem 80 % zaměstnanců.
3. Do roku 2020 bude dosaženo indexu zákaznické spokojenosti vyššího než 80 bodů. (Deutsche Post DHL Group, 2014c; 2017b; 2017f)

Tabulka 13: Sociální ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	47 1654	47 3626	47 9690	48 8824	49 7745	50 8036
Zapojení zaměstnanců	71 b.	72 b.	72 b.	72 b.	72 b.	75 b.
Aktivní vedení	67 b.	69 b.	70 b.	71 b.	72 b.	74 b.
Podíl žen	36,7 %	36,2 %	35,8 %	36 %	35,5 %	35 %
Nehodovost	-	-	4,7	4,2	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012a; 2013a; 2014a; 2015a; 2016a; 2017a), Deutsche Post DHL Group (2012b, 2013b, 2014b, 2015b, 2016c, 2017c)

Index zaměstnanecké spokojenosti vzniká na základě zaměstnaneckého průzkumu, který je pořádán každý rok. Jedná se o dotazník složený ze 40 otázek a 11 tématických oblastí. Za klíčovou oblast průzkumu Deutsche Post DHL Group považuje Zapojení zaměstnanců, na základě které hodnotí atraktivnost skupiny jako zaměstnavatele. Výsledky tematické oblasti Aktivní vedení jsou pak základem pro hodnocení středního a vyššího managementu. Výsledky průzkumů za posledních šest let jsou uvedeny v tabulce 13. (Deutsche Post DHL Group, 2015b)

V případě druhého cíle zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců není blíže specifikováno, o jaké výukové programy se jedná, a ani přesný počet zaměstnanců, který takové programy absolvoval, není součástí reportování skupiny. Pouze v poslední CR zprávě z roku 2016 je uvedena informace, že již bylo proškoleno více než 230 000 zaměstnanců, tedy přibližně 45,3 % všech zaměstnanců skupiny. Vývoj tohoto ukazatele není možné zpětně zmapovat. Sledován je však jiný ukazatel týkající se zájmu zaměstnanců, a to nehodovost, která je vyjádřena jako počet nehod za 200 tisíc odpracovaných hodin. V roce 2013 došlo ke změně metodiky hodnocení faktoru nehodovosti, a proto hodnoty v tabulce 13 před tímto rokem chybí. V posledních dvou letech se tato hodnota ustálila na zatím nejnižším čísle 4. (Deutsche Post DHL Group, 2016b; 2017c)

Již v první strategii z roku 2009 byl také přijat cíl zohledňující zájmy další stakeholderské skupiny, zákazníků. Ani informace o zákaznické spokojenosti či jejím měření však nejsou obsaženy v samotné strategii ani v jednotlivých výročních zprávách. V sociální oblasti jsou pak především vyzdvihována a sdílena partnerství s organizací SOS dětské vesničky a Organizací spojených národů. Spolupráce s OSN funguje především v rámci programu GoHelp, kdy Deutsche Post DHL Group poskytuje zdarma logistické služby v případě výskytu přírodních katastrof. (Deutsche Post DHL Group, 2016b; 2017c)

Společné hodnoty a sdílené zásady jsou zpracovány do formy etického kodexu, kde skupina taktéž uznává zodpovědnost ke společnosti a životnímu prostředí: Jako světová společnost ovlivňujeme komunity, ve kterých podnikáme a svět, ve kterém žijeme. Chceme v něm působit zodpovědně (Deutsche Post DHL Group, 2016b, s.12). Zvláštní etický kodex byl sepsán pro dodavatele a subkontraktory.

2.5.3 Pilíř strategie Grow

Třetí, poslední součástí strategie je oblast pod názvem Grow, tedy růst. Náplní této oblasti je snaha o udržitelný růst skupiny jako celku zejména směrem k novým trhům

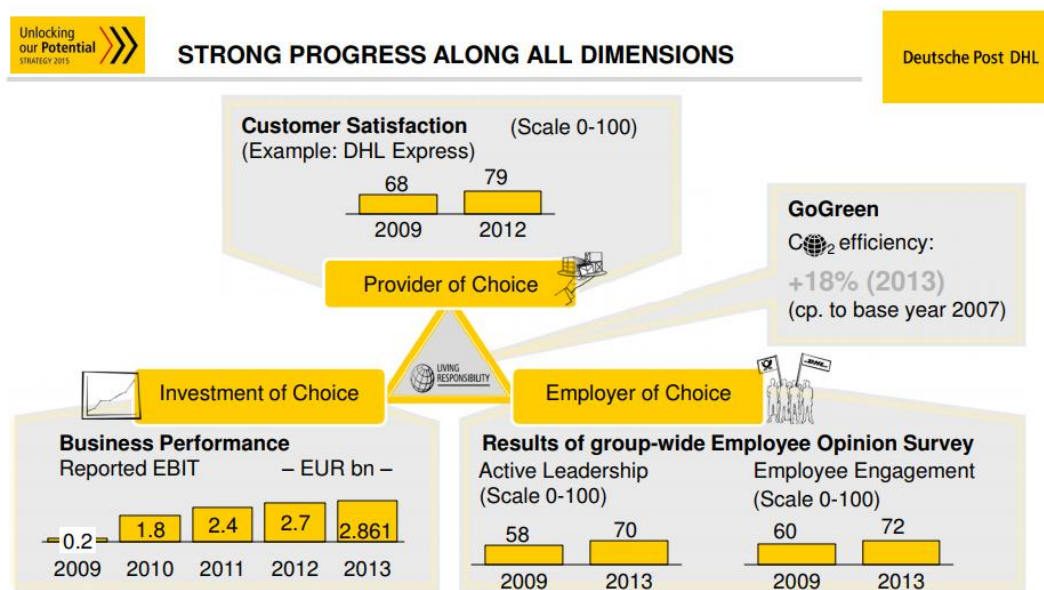
a segmentům. K tomu byl zvolen jeden cíl, který opět sleduje ekonomicky zaměřený faktor a to:

1. Do roku 2020 by mělo 30 % všech zisků pocházet z rozvíjejících se trhů.

Za rozvíjející se trhy Deutsche Post DHL Group označuje skupinu zemí, mezi které patří například Čína, Indie, Brazílie a země střední a východní Asie. Ani pokroky na cestě k tomuto cíli však není možné nalézt ve zprávách Deutsche Post DHL Group. (Deutsche Post DHL Group, 2017a; 2017f)

2.5.4 Environmentální aktivity

Poněkud stranou této strategie (viz obrázek 12) zaměřené na udržitelný, přesto především ekonomický růst skupiny, stojí její neméně důležité aktivity na ochranu životního prostředí. Jak již bylo krátce naznačeno, ty je možné sledovat už v roce 2003, kdy byla vydána Environmentální zpráva, a první „zelené“ služby byly uvedeny v roce 2006.



Obrázek 12: Postavení environmentálního cíle vůči ostatním oblastem Strategie 2015 v Deutsche Post DHL Group

Zdroj: Deutsche Post DHL Group, 2014c, s.4

Hlavní pozornost v této oblasti přikládá skupina produkci emisí a ovlivňování hlukové hladiny. (Deutsche Post DHL Group, 2017g) V CR zprávě z roku 2016 je uvedeno: Deutsche Post DHL Group považuje čerpání přírodních zdrojů a problematiku biodiverzity za témata s nižší prioritou. Naše podnikání nevyžaduje intenzivní využívání vody či dřeva, ani neprodukuje významné množství odpadu (Deutsche Post DHL Group, 2017c, s.86).

S ohledem na to byl hlavní cíl stanoven v roce 2008 (mimo celoskupinovou strategii prezentovanou o rok později) a to:

1. Do roku 2020 snížit množství emisí o 30 % oproti hodnotám z roku 2007.

Jak je patrné z tabulky 14 (grafické zpracování je součástí přílohy Q), tohoto cíle bylo dosaženo v posledním sledovaném roce 2016 a proto byl formulován nový cíl dosáhnout snížení emisí o 50 % do roku 2025 a nulové produkce emisí do roku 2050. Zároveň by do roku 2025 měly polovinu všech poskytnutých služeb tvořit ekologické produkty. (Deutsche Post DHL Group, 2017b)

Tabulka 14: Environmentální ukazatele mapující situaci v Deutsche Post DHL Group od roku 2011 do roku 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Snižování emisí	14 %	16 %	18 %	23 %	29 %	30 %
Podíl energie z obnovitelných zdrojů	39 %	43 %	58 %	60 %	62 %	62 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012b, 2013b, 2014b, 2015b, 2016c, 2017c)

Kroky podnikané skupinou v environmentální oblasti jsou shrnuté v tabulce 15. V duchu výše uvedeného vyjádření jde především o aktivity směřující ke snižování emisí. Deutsche Post DHL Group má ve svém vlastnictví přes 92 000 pozemních vozidel, 182 nákladních letadel a další dopravní prostředky, které jsou majetkem smluvních partnerů, přičemž emisní normy Euro se vztahují i na ně. Nejnovější normy Euro V a VI splňuje 48 tisíc vozidel a 13,5 tisíc je na elektrický pohon. Zásadním krokem pro zavádění alternativních pohonů v rámci skupiny bylo v roce 2014 přidružení společnosti StreetScooter, která se zabývá výrobou elektromobilů. Tato dceřiná společnost obohatila flotilu skupiny o elektro-dodávky StreetScooter Work a další vývoj nadále probíhá. Součástí plánu na snižování emisí je také rozvoz prostřednictvím kol, který v současnosti funguje již v 50 městech, v 11 zemích. V případě využívání biopaliv je uplatňováno pravidlo, že smí být využívána pouze taková biopaliva, která nepoškozují lokální produkci potravin v místě, kde jsou vyráběna. V případě letecké přepravy skupina aktivně spolupracuje na vývoji alternativních paliv s Aviation Initiative for Renewable Energy in Germany. Ke snížení produkce emisí by mělo přispět i zavádění inovativního aerodynamického tvaru přívěsu nákladních vozidel, které se od kabiny pozvolna snižují a vytváří tak tvar slzy. (Deutsche Post DHL Group, 2017b; 2017c; 2017g)

Závěrem je třeba uvést, že ač byly v rámci Deutsche Post DHL Group přijaty některé dlouhodobé cíle a opatření k jejich dosažení, jak je popsáno výše, většina cílů je stanovována a hodnocena z roku na rok. I když skupina ve svých zprávách a dalších dokumentech užívá pojmu udržitelnost a udržitelný růst a rozvoj a je členem poradní skupiny při OSN pro udržitelnou přepravu, závazek byl učiněn vůči společenské odpovědnosti firem, spíše než k udržitelnému rozvoji.

Tabulka 15: Environmentální opatření zaváděná Deutsche Post DHL Group ve vztahu k vytyčeným cílům

Cíl	Aktivita	Konkrétní opatření
Snižování emisí	Obnova vozového parku	Nákladní automobily: Euro V, Euro VI Letadla: nákup Boingu 757
	Alternativní pohony	Krátké trasy: Elektřina, zemní plyn Dlouhé trasy: Biopaliva
	Aerodynamické inovace	Teadrop přívěs u nákladních aut
	Školení zaměstnanců	Online výukový program v poskytování ekologických logistických řešení
	Program GreenGo	Kombinování různých druhů přepravy k docílení ekologičtější varianty
Snižování hluku		Zavádění tichých elektromobilů, kol 66 % letecké flotily splňuje nejvyšší hlukové standardy

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2017b; 2017c)

3. Komparace strategií udržitelnosti

V předchozích dvou kapitolách byly prezentovány dvě logistické společnosti a byl představen jejich přístup k problematice udržitelného rozvoje a podnikání. Tato kapitola se bude zabývat shrnutím a porovnáním obou přístupů. Charakteristika DB Group a Deutsche Post DHL Group je uvedena v tabulce 16.

Tabulka 16: Základní charakteristika DB Group a Deutsche Post DHL Group

	DB Group	Deutsche Post DHL Group
Geografická působnost	Mezinárodní – 130 zemí světa	Mezinárodní – 220 zemí světa
Sídlo	Německo – Berlín	Německo – Bonn
Vlastník	Německá vláda	Akcionáři
Počet zaměstnanců	306 tisíc	508 tisíc
Výnosy	40 576 milionů €	57 334 milionů €
Poskytované služby	Přeprava osob, široké spektrum logistických a přepravních služeb zahrnující vlakovou, silniční, námořní a leteckou přepravu	Poštovní a balíkové služby, e-commerce, široké spektrum logistických a přepravních služeb zahrnující všechny druhy přepravy s důrazem na leteckou a námořní přepravu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Market Line (2016), Deutsche Bahn (2017d; 2017f), Deutsche Post DHL Group (2017a)

Tyto dva subjekty byly vybrány tak, aby jejich základní parametry byly co nejvíce homogenní, a tedy i jejich předpoklady pro přijímání principů udržitelného rozvoje byly srovnatelné. Z tabulky 16 je patrné, že Deutsche Post DHL Group je celkově větším útvarem, působí ve více zemích a zaměstnává více zaměstnanců. Tyto dva subjekty se mírně rozcházejí v oblasti poskytovaných služeb, kdy DB Group zajišťuje mimo jiného také přepravu osob a Deutsche Post DHL Group poskytuje poštovní a e-commerce služby.

Jak bylo popsáno v teoretické části, v případě logistických a přepravních společností bývá často dáván větší prostor environmentálnímu pilíři před zbylými dvěma, před ekonomickým a sociálním. Stejně tak i první kroky obou subjektů ke změně

podnikatelského smýšlení začaly environmentálními aktivitami. DB Group přijala první koncept ekologické odpovědnosti již v roce 1994, zatímco Deutsche Post DHL Group tak učinila až v roce 2003, kdy publikovala první environmentální zprávu o své činnosti. O to dříve pak formulovala celo-skupinovou strategii, a to v roce 2009 a obnovila ji v roce 2014. DB Group svou celo-skupinovou strategii přijala v roce 2012.

Tabulka 17: Vývoj a postavení strategie v DB Group a Deutsche Post DHL Group

	DB Group	Deutsche Bahn DHL Group
První kroky	1994 – přijetí prvního environmentálního konceptu	2003 – vydání environmentální zprávy
Přijetí strategie	2012 – Strategie 2020	2009 – Strategie 2015 2014 – Strategie Focus, Connect, Grow
Správa udržitelnosti	• CSO • Sustainability Competence Centrum • Jednotlivá marketingová oddělení	• Komise pro společenskou odpovědnost (Rada pro udržitelnost) • Jednotlivá PR oddělení
Mise	Jasný závazek ke všem třem pilířům udržitelného rozvoje	Úmysl učinit své podnikání udržitelným, vyzdvižení environmentálního pilíře

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2017f; 2013c), Deutsche Post DHL Group, (2017g; 2017b; 2014c), Herold et al. (2017)

Oba subjekty také ustanovily ve svých strukturách nové orgány, které problematiku udržitelnosti formují a monitorují naplňování strategií. Zatímco v případě DB Group je tento orgán přímo podřízen nejvyššímu vedení skupiny, kde má i své zastoupení v podobě funkce Chief Sustainability Officer, hlavním správcem strategie Deutsche Post DHL Group je sedm komisí, jejichž osmým externím členem je Rada pro udržitelnost. Její pozice a vliv jsou poněkud nejasné. Přesto modifikace struktury podniku a svěřením správy strategie oddělením zabývajícím se komunikací s veřejností (viz tabulka 17) signalizuje skutečný zájem, spíše než pouhou snahu o ekonomický prospěch z udržitelného rozvoje.

DB Group si v rámci své Strategie 2020 stanovila deset hlavních cílů rovnoměrně rozdělených mezi všechny tři oblasti udržitelného rozvoje. Tyto cíle byly stanoveny na

osmileté období mezi roky 2012 a 2020. Vývoj směrem k naplnění těchto cílů je číselně zdokumentován a je dohledatelný již od roku 2011. Finanční zprávy jsou dohledatelné až k vzniku společnosti v roce 1994. Veškeré informace jsou prezentovány v jedné integrované výroční zprávě, která nahradila výroční finanční zprávy, a nyní kombinuje finanční údaje s informacemi o udržitelném rozvoji.

Deutsche Post DHL Group si v rámci strategie Focus, Connect, Grow stanovila pouze šest hlavních, dlouhodobých cílů. Cíle byly prvně formulovány ve strategii přijaté v roce 2009 na šestileté období a poté obnoveny v roce 2014 na dalších šest let. Jak již bylo uvedeno v páté kapitole, nízký počet dlouhodobých cílů je pravděpodobně důsledkem systému cílů jednoletých, které skupina stanovuje a vyhodnocuje rok od roku. Informace o aktivitách skupiny a dosažených hodnotách jsou prezentovány ve dvou oddělených zprávách, a to výročních finančních zprávách a CR zprávách. Zásadním nedostatkem je, že v těchto zprávách, ani v jiných dokumentech skupiny nejsou uvedené hodnoty monitorující vývoj či stav týkající se tří hlavních cílů (viz tabulky 18, 20). Rovnou polovinu cílů proto v současnosti není možné zhodnotit.

Tabulka 18: Cíle stanovené DB Group a Deutsche Post DHL Group ve vztahu k ekonomické oblasti udržitelnosti a jejich stav v roce 2016

	DB Group	2016	Deutsche Post DHL Group	2016
Ekonomické cíle pro rok 2020	9% ROCE	✓	85 % výnosů z logistických služeb skupiny	~
	50 mld výnosů	×	Průměrný 8% růst EBITu od roku 2013	✓
	25% redemption coverage	✓	30 % zisků z rozvojových zemí	~

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2013c; 2017c), Deutsche Post DHL Group (2017f; 2017b)

V **ekonomické oblasti** si oba subjekty zvolily stejný počet cílů, tedy cíle tři (viz tabulka 18). V případě Deutsche Post DHL Group však tyto tři cíle tvoří rovnou polovinu všech stanovených dlouhodobých cílů. Zároveň jsou tyto cíle výrazně zaměřeny na růst skupiny, ať v podobě růstu EBITu, růstu některých divizí či růstu skupiny směrem k novým trhům. Tento aspekt je v rozporu s filosofií udržitelného rozvoje, který klade stejné požadavky jak na ekonomickou, tak na sociální a environmentální oblast a upřednostňuje

kvalitní rozvoj před ekonomickým růstem. I DB Group zvolila cíle, které jsou zaměřeny na ekonomický růst skupiny, zároveň však integrovala i cíl zohledňující finanční stabilitu v podobě 25% redemption coverage. Ekonomické cíle pak zastávají pouhých 30 % všech stanovených cílů.

Tabulka 19: Cíle stanovené DB Group a Deutsche Post DHL Group ve vztahu k environmentální oblasti udržitelnosti a jejich stav v roce 2016

	DB Group	2016	Deutsche Post DHL Group	2016
Environmentální cíle pro rok 2020	Snížení emisí o 30 % oproti roku 2006	✓	Snížení emisí o 30 % oproti roku 2007	✓
	Snížení hluku způsobeného železniční dopravou	✓		
	Navýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů na 45 %	✓		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2013c; 2017c), Deutsche Post DHL Group (2017f; 2017b)

V souladu s literaturou je hlavní řešenou problematikou v rámci **environmentální oblasti** u obou subjektů problematika snižování emisí. DB Group i Deutsche Post DHL Group zvolily jako cílovou hodnotu 30% snížení emisí do roku 2020 a přijímají řadu kroků k jejímu dosažení. Hodnoty z roku 2016 v obou případech indikují, že tohoto cíle bude v roce 2020 dosaženo. DB Group v této oblasti pokračuje dál a stanovila další cíle (viz tabulka 19), které se dotýkají veškerých jejích aktivit.

V **sociální oblasti** se opět shodně DB Group i Deutsche Post DHL Group zaměřily na významnou zainteresovanou skupinu zaměstnanců, jejichž spokojenost oba subjekty měří pomocí průzkumu, indexu spokojenosti (viz tabulka 20). DB Group navíc začlenila ještě cíl zohledňující spokojenost další významné skupiny, zákazníků. Sociální oblast s celkovým počtem 4 cílů je tak nejobsáhlejší částí strategie DB Group.

Tabulka 20: Cíle stanovené DB Group a Deutsche Post DHL Group ve vztahu k sociální oblasti udržitelnosti a jejich stav v roce 2016

	DB Group	2016	Deutsche Post DHL Group	2016
Sociální cíle pro rok 2020	Dosažení hodnoty 4 b. indexu spokojenosti zaměstnanců	×	Dosažení hodnoty 80 b. indexu spokojenosti zaměstnanců	✓
	10. či lepší místo v žebříčku zaměstnavatelů na německém trhu	✓	80 % certifikovaných zaměstnanců ve vzdělávacích programech	~
	25% či větší podíl žen mezi zaměstnanci	×		
	Dosažení hodnoty 3 b. indexu spokojenosti zákazníků	×		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2013c; 2017c), Deutsche Post DHL Group (2017f; 2017b)

Obecně lze shrnout, že oba subjekty podnikají kroky a přijímají opatření ke zmírnění dopadů své činnosti jak na společnost, tak na životní prostředí nad rámec stanovený zákonem. Zároveň je znatelná i snaha o vytvoření přidané hodnoty skrze podnikání, například partnerstvím s neziskovými organizacemi, nebo podporou vývoje nových technologií. Rozdíl mezi DB Group a Deutsche Post DHL Group je patrný v časovém aspektu jejich přístupů. DB Group formulovala jasný závazek k udržitelnému rozvoji, jehož hlavním charakterem je dlouhodobost s ohledem na budoucí i současné generace. Na druhou stranu Deutsche Post DHL Group se ve své strategii ubírá směrem společenské odpovědnosti firem, což je nejvíce patrné především v tom, že většina cílů je jednoletých a tento dlouhodobý aspekt nesplňuje, i přes to, že některé činnosti a cíle jsou v souladu s konceptem udržitelného rozvoje.

S ohledem na analyzovaná data a přístupy dvou výše zmíněných nadnárodních logistických podniků je možné vyvodit, že tyto firmy aktivně přijímají opatření a kroky slučitelné s principy udržitelného rozvoje a nad rámec stanovený zákonnou normou. Plnohodnotnou strategii udržitelnosti a dlouhodobý závazek k ní, který by vstupoval do veškerých aspektů podnikání, prohlášení a materiálů, se podařilo prokázat pouze v případě

jednoho subjektu, a to DB Group. U obou zkoumaných společností pak cesta k holistickému začlenění ekonomické, environmentální a sociální oblasti vedla nejprve přes environmentální odpovědnost, konkrétně v podobě publikování environmentální zprávy o své činnosti.

Závěr

Za kýžený stav, který má zajistit život a budoucnost lidstva na planetě Zemi, byla v první části práce popsána udržitelnost. Tedy stav přetrvání, který se stal strategickým cílem mnohých národních i mezinárodních organizací. Stav, který prosazuje minimálně stejné životní podmínky, jakými disponujeme dnes i pro následující generace a generace přicházející po nich. Jako cesta k dosažení udržitelného stavu vývoje lidstva se nabízí koncept udržitelného rozvoje. Ten se snaží obsáhnout veškerou činnost člověka na Zemi a stát se významným faktorem veškerých rozhodovacích procesů. Z analýzy relevantních zdrojů vyplynula konceptuální nejednotnost dané tematiky. I proto vzniklo a nadále vzniká velké množství definic udržitelného rozvoje a různých pohledů na samotnou udržitelnost, které jsou v práci popsány. V základu se jedná o dlouhodobý závazek k nastolení rovnováhy mezi ekologickou, environmentální a sociální oblastí lidského působení, tzv. triple bottom line.

Cílem této práce bylo na základě teoretické rešerše a na základě umístění problému do konkrétního prostředí a analýzy projevů v tomto prostředí zhodnotit stav přijetí principů udržitelnosti u dvou mezinárodních logistických subjektů a tyto stavy porovnat.

Pro nastínění kontextu byla nejprve popsána situace v celém sektoru z hlediska udržitelnosti. Zde se ukázalo, že udržitelnost je pro poskytovatele logistických služeb aktuálním a důležitým tématem. Překážkou v zavádění principů udržitelného rozvoje je v případě tohoto sektoru operujícího s nízkým podílem na zisku tlak zákazníků na nízkou cenu produktů a služeb. Dále byl stručně popsán logistický sektor z hlediska objemu a v mezinárodním kontextu. Ten v roce 2015 vygeneroval výnosy v hodnotě 2 437,1 milionů eur a nadále se očekává jeho růst. Za oblast, která k výši výnosů přispěla největším podílem, byly označeny USA.

Pro užší analýzu byly vybrány dvě společnosti, DB Group a Deutsche Post DHL Group, jejichž přístupy zejména v podobě strategií byly podrobeny zkoumání. Informace byly čerpány především z výročních a finančních zpráv, prohlášení a materiálů, které společnosti předkládají široké veřejnosti. V případě DB Group byly k analýze získány i některé interní dokumenty.

Na základě této analýzy a komparace strategie DB Group se strategií Deutsche Post DHL Group byly nalezeny odpovědi a byl naplněn výše uvedený cíl. Jak bylo popsáno v šesté kapitole této práce, u obou společností se podařilo identifikovat aktivity jak v ekonomické, tak sociální a environmentální oblasti slučitelné s konceptem udržitelného

rozvoje. Lze tak usuzovat, že oba subjekty mají povědomí o problematice udržitelnosti, udržitelnost zmiňují ve svých materiálech a aktivně s tímto konceptem pracují.

Shoda mezi oběma subjekty byla nalezena v environmentální oblasti, kde se DB Group i Deutsche Post DHL Group zaměřují na snižování emisí v důsledku své činnosti, což jako zásadní problematiku uvádí i literatura. DB Group navíc začleňuje i cíle týkající se dalších environmentálních témat. Podobnost lze spatřovat i v sociální oblasti, kde oba subjekty hlavní pozornost zaměřily na zainteresovanou skupinu zaměstnanců. DB Group však navíc ve své strategii zohledňuje i další zainteresovanou skupinu zákazníků. Cíle stanovené v ekonomické oblasti byly převážně zaměřeny na ekonomický růst, i když v případě DB Group byla zohledněna i finanční stabilita.

Obecně lze uvést, že cíle, které si stanovila DB Group, jsou dlouhodobé, ztotožňují všechny tři oblasti udržitelného rozvoje, dotýkají se veškerých aktivit skupiny a jejich počet převyšuje počet cílů stanovených Deutsche Post DHL Group. Struktura oblastí strategie Deutsche Post DHL Group přesně nekopíruje pilíře udržitelného rozvoje, ale obsahuje několik dlouhodobých cílů, které svojí podstatou do udržitelného rozvoje spadají. Nízký počet těchto cílů je pravděpodobně důsledkem systému cílů jednoletých.

Jasně formulovaný závazek ke konceptu udržitelného rozvoje, který se stal základem dlouhodobé strategie skupiny a prostoupil všemi důležitými materiály a prohlášeními, se podařilo prokázat pouze v případě DB Group, zatímco Deutsche Post DHL Group se v celkovém náhledu na svou strategii ubírá cestou společenské odpovědnosti firem. U obou analyzovaných podniků pak prvním krokem k zavedení komplexní strategie zasahující do všech tří oblastí, tedy ekonomické, environmentální a sociální, byly environmentálně zodpovědné aktivity a posléze zveřejňování environmentálních zpráv.

Do budoucnosti se zde nabízí prostor pro další výzkum v podobě rozšíření vzorku zkoumaných společností s mezinárodní působností v logistickém a přepravním sektoru jako například A.P. Moller-Maersk Group či FedEx. Zajímavou perspektivou by bylo zpětné zhodnocení úspěšnosti strategie DB Group i Deutsche Post DHL Group, které jsou obě platné do roku 2020, popřípadě návrh na přetvoření současné CSR strategie Deutsche Post DHL Group v dlouhodobý závazek k udržitelnému rozvoji.

Seznam literatury

ABBASI, Maisam a Fredrik NILSSON. 2016. Developing environmentally sustainable logistics: Exploring themes and challenges from a logistics service providers' perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment* [online]. **46**, 273-283 [cit. 2017-11-09]. DOI: 10.1016/j.trd.2016.04.004. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1361920916301821>

ALLEN, Robert. 1980. *How to save the world: strategy for world conservation*. London: Kogan Page. 150 s. ISBN 978-0389200116.

BENNET, Jeff. 2014. Limits to Growth..Again. In: PODGER, Andrew a Dennis TREWIN. *Measuring and Promoting Wellbeing: How Important is Economic Growth? Essays in honour of Ian Castles AO and selection of Castle's papers* [online]. Canberra: Australian National University Press. 663-671 [cit. 2017-11-06]. ISBN 9781925021325. Dostupné z: <http://14.139.206.50:8080/jspui/bitstream/1/3617/1/Measuring%20and%20Promoting%20Wellbeing.pdf>

BOSTRÖM, Magnus. 2012. a missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue. *Sustainability: Science, Practice & Policy* [online]. **8**(1), 4-14 [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://www.academia.edu/14934870/A_Missing_Pillar_Challenges_in_theorizing_and_practicing_social_sustainability

CLOSS, David J., Cheri SPEIER a Nathan MEACHAM. 2011. Sustainability to support end-to-end value chains: The role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. **39**(1), 101-116 [cit. 2017-11-05]. DOI: 10.1007/s11747-010-0207-4. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11747-010-0207-4>

ČESKÁ REPUBLIKA. 1991. Zákon č. 17/1992 ze dne 5. prosince 1991 o životním prostředí (zákon o životním prostředí). In: *Sbírka zákonů České republiky, roč. 1992* [online]. [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39673&nr=17~2F1992&rpp=15#local-content>

DALY, Herman E.. 1991. *Steady-state economics: 2nd ed., with new essays*. Washington, D.C.: Island Press. 318 s. ISBN 978-155-9630-726.

DB SCHENKER. 2015. *Green Logistics: Delivering solutions*. Rudná u Prahy: Schenker spol. s r.o., 15 s.

DB SCHENKER. 2015. *Environmental Brochure 2014: Acting green out of responsibility and conviction*. Berlin: DB Mobility Logistics AG, 58 s.

DEUTSCHE BAHN. 2008. *Annual Report 2007* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 244 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db-en/12210218/isIOMSfv9YTykGdWbXV0F75CaBU/1853828/data/2007_gb_dbkonzern_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2009. *Annual Report 2008* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 256 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db-en/12210218/aST5-nXmAolsDzxxmRPFdRzkg64/1499770/data/2008_gb_dbkonzern_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2010. *Annual Report 2009* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 284 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db-en/12210218/IAgj07wMvCNhcspv7VPmlcOHw7A/1531290/data/2009_gb_dbkonzern_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2011. *Annual Report 2010* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 268 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db-en/12210218/rKboyjSSf9n8O5lOfLSz_OQXk/1531330/data/2010_gb_dbkonzern_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2012. *Annual Report 2011* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 276 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db-en/12210218/1JunzP5e9_zZF0eRz5yOxw4Wevg/2350466/data/2011_gb_dbkonzern_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2013a. *Annual Report 2012: Sustainably successful* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 284 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db->

[en/12210218/sBp5PTxSYYGrlXoqeEQkZ_lmBgs/3897400/data/2012_gb_dbkonzern_en.pdf](https://www.deutschebahn.com/file/en/12210218/sBp5PTxSYYGrlXoqeEQkZ_lmBgs/3897400/data/2012_gb_dbkonzern_en.pdf)

DEUTSCHE BAHN. 2013b. *Code of conduct: For Business Partners* [online]. Berlin: Deutsche Bahn. 4s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: https://www.deutschebahn.com/file/en/11887394/K2BKTqjchoFloimbBg_PPnJxDEU/3194198/data/businesspartners_code_of_conduct.pdf

DEUTSCHE BAHN, 2013c. *Sustainability Report 2012*. Berlin: Deutsche Bahn AG, 147 s.

DEUTSCHE BAHN. 2014. *Annual Report 2013: DB2020-Our compass even in challenging times* [online]. Berlin: Deutsche Bahn. 296 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db-en/12210218/UyIdB9V0pcdXLIUpK6CVhLSFAIw/6806228/data/2013_dbgroup.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2015. *Integrated Report 2014: Integrated thinking. Sustainable action. Long-term success* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 292 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www1.deutschebahn.com/file/ecm2-db-en/12210218/0BTTUxMeRVI2QWiMa2WUb4xrTiA/9252498/data/ib2014_dbkonzern_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2016. *Integrated Report 2015: More quality, more customers, more success* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 286 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: https://www.deutschebahn.com/file/en/11887594/lAPtR71wiJ6TVIIzr7BIvtCCP6g/11183754/data/ib2015_dbkonzern_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2017a. Cultural change boosts employees' team spirit and sense of community. *Deutsche Bahn* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.deutschebahn.com/en/sustainability/top_employer/cultural_change.html

DEUTSCHE BAHN. 2017b. Facts and Figures 2016. *Deutsche Bahn* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.deutschebahn.com/en/group/ataglance/facts_figures.html

DEUTSCHE BAHN. 2017c. *Facts and Figures 2016* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 44 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.deutschebahn.com/file/en/11887746/YhE-u-fmot97cr57fZVtAAMHhwo/13621038/data/2016_duf_en.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2017d. *Integrated Report 2016: Quality that persuades* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 286 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.deutschebahn.com/file/en/11887746/LeCLpXYqgYqpkace4W9dEq1oAEk/13620500/data/ib2016_dbgroup.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2017e. *On track of tomorrow: DB's mission statement* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. 1s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.deutschebahn.com/file/en/11886688/PL-0XpFz4HZ71SerY8AiJugS_-s/11873128/data/konzernleitbild.pdf

DEUTSCHE BAHN. 2017f. The foundation of Deutsche Bahn AG. *Deutsche Bahn* [online]. Berlin: Deutsche Bahn AG. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.deutschebahn.com/en/group/history/topics/11886618/foundation.html?start=0&itemsPerPage=10>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2008. *Annual Report 2007: Roadmap to Value* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 192 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/investoren/en/investoren/publikationen/archiv/2007/finanzpublikationen/dpwn_annual_report_2007_en.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2009. *Annual Report 2008: Delivering on the future* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 206 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Publications/Annual_Reports/DPWN_Annual_Report_2008.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2010. *Annual Report 2009: Showing respect, delivering results* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 226 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Publications/Annual_Reports/DPDHL_Annual_Report_2009.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2011a. *Annual Report 2010: Being your choice* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 234 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z:

http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Publications/DPDHL_Annual_Report_2010.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2011b. *Corporate responsibility report 2010: Living responsibility* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 245 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/verantwortung/downloads/Corporate-Responsibility-Report-2010.pdf>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2012a. *Annual Report 2011: Simply grow* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 256 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Publications/Annual_Reports/DPDHL_Annual_Report_2011.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2012b. *Corporate responsibility report 2011: We deliver responsibility* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 86 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/verantwortung/downloads/Corporate-Responsibility-Report-2011/DPDHL_CR_Report_2011.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2013a. *Annual Report 2012: Pioneering future markets* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 224 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Events/Reporting/2013/DPDHL_Annual_Report_2012.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2013b. *Corporate responsibility report 2012: Taking on responsibility together* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 92 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/responsibility/corporate-responsibility-report-2012.pdf>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2014a. *Annual Report 2013: Taylor made* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 224 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Events/Reporting/2014/DPDHL_2013_Annual_Report.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2014b. *Corporate responsibility report 2013* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 298 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z:

<http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/responsibility/dpdhl-corporate-responsibility-report-2013-complete.pdf>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2014c. *Press Conference Presentation: Strategy 2020: Focus. Connect. Grow.* [online]. Frankfurt am Main: Deutsche Post AG. 46 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/ueber_uns/strategy/dpdhl-presentation-strategy-2020.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2015a. *Annual Report 2014: When you're thinking about logistics* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 224 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Events/Reporting/2015/ar14/DPDHL_2014_Annual_Report.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2015b. *Corporate responsibility report 2014* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 125 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/responsibility/dpdhl-corporate-responsibility-report-2014.pdf>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2016a. *Annual Report 2015: Smart logistics* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 212 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Events/Reporting/2016/FY2015/DPDHL_2015_Annual_Report.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2016b. *Code of Conduct: It's how we do what we do* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 14 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/verantwortung/organisation_und_strategie/dpdhl-code-of-conduct.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2016c. *Corporate responsibility report 2015: Essential* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 149s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/responsibility/downloads/dpdhl-corporate-responsibility-report-2015.pdf>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2017a. *Annual Report 2016: Constantly reinvesting the future of logistics* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 183 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z:

http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investors/Events/Reporting/2017/FY2016/DPDHL_2016_Annual_Report.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2017b. *Corporate Responsibility Fact Book: Seeing the bigger picture* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 100 s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/responsibility/downloads/DPDHL_CR_Fact_Book_2016_EN.pdf

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2017c. *Corporate responsibility report 2016: Seeing the bigger picture* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 118s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/dpdhl/responsibility/downloads/dpdhl-corporate-responsibility-report-2016.pdf>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2017d. *Environmental protection (GoGreen) brochure* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 2s. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/nachhaltigkeit/gogreen/dpdhl-flyer-gogreen-zero-emissions.pdf>

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2017e. Strategy 2015. *Deutsche Post DHL Group* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 2017-10-21 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/en/investors/the_group/corporate_strategy/strategy_2015.html

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2017f. Strategy 2020: Focus. Connect. Grow.. *Deutsche Post DHL Group* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 2017-08-11 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/en/about_us/strategy.html

DEUTSCHE POST DHL GROUP. 2017g. The history of Deutsche Post DHL Group. *Deutsche Post DHL Group* [online]. Bonn: Deutsche Post AG. 2017-06-28 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: http://www.dpdhl.com/en/about_us/history.html

DU PISANI, Jacobus A.. 2007. Sustainable development: Historical roots of the concept. *Environmental Sciences* [online]. 3(2), 83-96 [cit. 2017-09-26]. DOI: 10.1080/15693430600688831. ISBN 10.1080/15693430600688831. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15693430600688831>

EMAS, Rachel. 2015. The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles. *Miami: Florida International University* [online]. 1-3 [cit. 2017-10-03].

Dostupné

z:

http://www.academia.edu/31158981/The_Concept_of_Sustainable_Development_Definition_and_Defining_Principles

EU. 2000. Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 2493/2000 ze dne 7. listopadu 2000 o opatřeních na podporu plného začlenění rozměru životního prostředí do procesu rozvoje rozvojových zemí. *Úřední věstník Evropské unie* [online]. 218-222 [cit. 2017-11-05].

Dostupné

z:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000R2493&from=CS>

EVANGELISTA, Pietro. 2014. Environmental sustainability practices in the transport and logistics service industry: An exploratory case study investigation. *Research in Transportation Business and Management* [online]. **12**, 63-72 [cit. 2017-11-09]. DOI: 10.1016/j.rtbm.2014.10.002.

Dostupné

z:

<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2210539514000649>

EVANGELISTA, Pietro, Claudia COLICCHIA a Alessandro CREAZZA. 2017. Is environmental sustainability a strategic priority for logistics service providers? *Journal of Environmental Management* [online]. **198**(1), 353-362 [cit. 2017-11-09]. DOI: 10.1016/j.jenvman.2017.04.096.

Dostupné

z:

<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0301479717304541>

FLETCHER, Kate a Lynda GROSE. 2012. *Fashion & Sustainability: Design for Change*. London: Laurence King, 192 s. ISBN 9781856697545

FOWLER, Stephen J. a C. HOPE. 2007. A Critical Review of Sustainable Business Indices and their Impact. *Journal of Business Ethics* [online]. **76**(3), 243-252 [cit. 2017-11-06]. DOI: 10.1007/s10551-007-9590-2. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-007-9590-2>

HEDIGER, Werner. 1999. Sustainable development and social welfare. *Ecological Economics* [online]. **32**, 481-492 [cit. 2017-09-26]. DOI: 10.1016/S0921-8009(99)00117-2. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0921800999001172>

HEROLD, David a Ki-Hoon LEE. 2017. The Influence of the Sustainability Logic on Carbon Disclosure in the Global Logistics Industry: The Case of DHL, FDX and

UPS. *Sustainability* [online]. **9**, 1-21 [cit. 2017-11-09]. DOI: 10.3390/su9040601. Dostupné z: <http://www.mdpi.com/2071-1050/9/4/601>

HNÁTEK, Jan. 2009. *Model řízení organizace pro udržitelný úspěch: komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9004:2009*. Praha: Česká společnost pro jakost. 144 s. ISBN 978-80-02-02184-1.

ISAKSSON, Karin a Maria HUGE-BRODIN. 2013. Understanding efficiencies behind logistics service providers' green offerings. *Management Research Review* [online]. **36**(3), 216-238 [cit. 2017-10-03]. DOI: 10.1108/01409171311306382. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01409171311306382>

JUNG, Hosang. 2017. Evaluation of Third Party Logistics Providers Considering Social Sustainability. *Sustainability* [online]. **9**(5), 1-18 [cit. 2017-11-09]. DOI: 10.3390/su9050777. Dostupné z: <http://www.mdpi.com/2071-1050/9/5/777>

KLAUER, Bernd. 1999. Defining and achieving sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* [online]. **6**(2), 114-121 [cit. 2017-09-26]. DOI: 10.1080/13504509909470000. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504509909470000>

KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

LAST, Andy. 2012. Six differences between CSR and sustainability. *MullenLowe salt* [online]. London: MullenLowe salt. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <https://mullenlowesalt.com/blog/2012/10/differences/>

LIEB, Kristin J. a Robert C. LIEB. 2010. Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* [online]. **40**(7), 524-533 [cit. 2017-11-09]. DOI: 10.1108/09600031011071984. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09600031011071984>

MAIER, Karel. 2012. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada. 253 s. ISBN 978-80-247-4198-7.

MARKET LINE. 2016a. *Global Transportat Services* [online]. London: Market Line. 35 s. [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=b3fd592c-359a-4fd2-9450-0778c8798908%40sessionmgr4010>

MARKET LINE. 2016b. *Transportation Services in Germany* [online]. London: Market Line. 38 s. [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=b3fd592c-359a-4fd2-9450-0778c8798908%40sessionmgr4010>

MASSARONI, Enrico, Alessandra COZZOLINO a Eva WANKOWICZ. 2015. Sustainability in supply chain management: a literature review. *Sinergie: Italian journal of management* [online]. 33(98), 331-355 [cit. 2017-09-26]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2942399

MATTHEW, Richard A. a Anne HAMMILL. 2009. Sustainable development and climate change. *The Royal Institute of International Affairs* [online]. 85(6), 1117-1128 [cit. 2017-09-26]. DOI: 10.1111/j.1468-2346.2009.00852.x. Dostupné z: <https://academic.oup.com/ia/article-lookup/doi/10.1111/j.1468-2346.2009.00852.x>

MAY, Cassar. 2009. Sustainable Heritage: Challenges and Strategies for the Twenty-First Century. *APT Bulletin: The Journal of Preservation Technology* [online]. 40(1), 3-11 [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://discovery.ucl.ac.uk/18790/1/18790.pdf>

MUNOZ, Pablo a Dimo DIMOV. 2011. Beyond Financial Performance and Corporate Greening: Mapping out the Research Field of Sustainability Entrepreneurship. *6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* [online]. 1-9 [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228320178_Beyond_Financial_Performance_and_Corporate_Greening_Mapping_Out_the_Research_Field_of_Sustainability_Entrepreneurship

NAJAM, Adil a Nick ROBINS. 2001. Seizing the Future: The South, Sustainable Development and International Trade. *The Royal Institute of International Affairs* [online]. 77(1), 49-67 [cit. 2017-11-05]. DOI: 10.1111/1468-2346.00177. Dostupné z: <https://academic.oup.com/ia/article-lookup/doi/10.1111/1468-2346.00177>

NOVÁČEK, Pavel. 2011. *Udržitelný rozvoj*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 432 s. ISBN 978-802-4427-959.

ÖNSEL EKICI, Şule, Özgür KABAK a Füsün ÜLENGİN. 2016. Linking to compete: Logistics and global competitiveness interaction. *Transport Policy* [online]. **48**, 117-128 [cit. 2017-11-09]. DOI: 10.1016/j.tranpol.2016.01.015. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0967070X1630021X>

PAYNE, Dinah M. a Cecily A. RAIBORN. 2001. Sustainable Development: Ethics Support the Economics. *Journal of Business Ethics* [online]. **32**(2), 157-168 [cit. 2017-10-03]. DOI: 10.1023/A:1010726830191. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1023/A:1010726830191>

PEARCE, David W., Edward BARBIER a Anil MARKANDYA. 1990. *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*. Great Britain: Edward Elgard Pub. 217 s. ISBN 9781852781675.

PROOPS, John L.R., Giles ATKINSON, Burkhard Frhr.v. SCHLOTHEIM a Sandrine SIMON. 1999. International trade and the sustainability footprint: a practical criterion for its assessment. *Ecological Economics* [online]. **28**(1), 75-97 [cit. 2017-11-05]. DOI: 10.1016/S0921-8009(98)00030-5. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0921800998000305>

RINGROSE, Philip S.. 2017. Principles of sustainability and physics as a basis for the low-carbon energy transition. *Petroleum Geoscience* [online]. **23**, 287-297 [cit. 2017-11-06]. DOI: 10.1144/petgeo2016-060. Dostupné z: <http://pg.lyellcollection.org/lookup/doi/10.1144/petgeo2016-060>

RODRÍGUEZ-SERRANO, Irene, Natalia CALDÉS, Cristina de la RÚA a Yolanda LECHÓN. 2017. Assessing the three sustainability pillars through the Framework for Integrated Sustainability Assessment (FISA): Case study of a Solar Thermal Electricity project in Mexico. *Journal of Cleaner Production* [online]. **149**, 1127-1143 [cit. 2017-11-05]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.02.179. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652617304055>

SHEPHERD, Dean A. a Holger PATZELT. 2011. The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed”. *Entrepreneurship: Theory and Practice* [online]. 35(1), 137-163 [cit. 2017-11-06]. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>

TAYLOR, Rowan. 1996. Forms of capital and intrinsic values. *Chemosphere* [online]. 33(9), 1801-1811 [cit. 2017-11-05]. DOI: 10.1016/0045-6535(96)00191-9. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0045653596001919>

TICKELL, Crispin, 1996. Sustainable Development: Definitions and Values. *The Brown Journal of World Affairs* [online]. 3(2), 299-304 [cit. 2017-09-26]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/24590159>

WCED. 1987. *Naše společná budoucnost: Světová komise pro životní prostředí a rozvoj*. Přeložil Pavel Korčák, 1991. Praha: Academia [online]. 297 s. [cit. 2017-11-05]. ISBN 80-853-6807-2.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2011. *Udržitelné podnikání*. Prada: Oeconomica, 141 s. ISBN 978-80-245-1833-6.

ZENDER, Joshua. 2017. Assessing government performance across the Triple Bottom Line. *Journal of Government Financial Management* [online]. 66(1), 12-17 [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3b93adff-6858-47dd-b22b-f29a28b1a90f%40sessionmgr4010>

WELLS, Geoffrey, 2013. Sustainable business: Theory and Practice of Business under Sustainability Principles. Cheltenham: Edward Elgar, 304 s. ISBN 9781781001851.

WORLDMOETERS. 2017. World population. *Worldometers* [online]. 2017-12-01 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <http://www.worldometers.info/>

Seznam příloh

Příloha A: Příklady cílů sociálního pilíře udržitelného rozvoje (tabulka)	72
Příloha B: Kritéria pro hodnocení podniku jako udržitelného (tabulka)	73
Příloha C: Objem přepravního průmyslu mezi lety 2011 až 2015 (tabulka).....	74
Příloha D: Geografická segmentace přepravního sektoru podle množství výnosů (tabulka).....	75
Příloha E: Vývoj objemu realizovaných služeb v DB Group mezi roky 2007 až 2016 (tabulky).....	76
Příloha F: Vývoj objemu realizovaných služeb Deutsche Post DHL Group mezi roky 2007 až 2016 (tabulky).....	77
Příloha G: Pozice Sustainability Competence Centra v organizační struktuře DB Group (obrázek).....	78
Příloha H: Vývoj ekonomických ukazatelů v DB Group mezi lety 2007 až 2016 (tabulky).....	79
Příloha I: Vývoj některých ekonomických ukazatelů v DB Group mezi lety 2011 až 2016 (grafy).....	80
Příloha J: Vývoj množství emisí a podílu energie z obnovitelných zdrojů v procentech v DB Group mezi lety 2011 až 2016 (graf).....	81
Příloha K: Počet zaměstnanců a procentní podíl žen mezi zaměstnanci DB Group (graf).....	82
Příloha L: Příklad otázek z průzkumu spokojenosti zaměstnanců DB Group a jejich hodnocení (text, tabulka).....	83
Příloha M: Organizační struktura orgánů zodpovídajících za strategii Deutsche Post DHL Group (obrázek).....	85
Příloha N: Vývoj ekonomických ukazatelů v Deutsche Post SHL Group mezi lety 2007 až 2016 (tabulky).....	86
Příloha O: Vývoj některých ekonomických ukazatelů v Deutsche Post DHL Group mezi lety 2011 až 2016 (grafy).....	87
Příloha P: Počet zaměstnanců a procentní podíl žen mezi zaměstnanci Deutsche Post DHL Group (graf).....	88
Příloha Q: Vývoj množství emisí a podílu energie z obnovitelných zdrojů v procentech v Deutsche Post DHL Group mezi lety 2011 až 2016 (graf).....	89

Přílohy

Příloha A: Příklady cílů sociálního pilíře udržitelného rozvoje (tabulka)

Cíle sociální udržitelnosti	Jak jich dosáhnout
Zajištění základních potřeb jako jídlo, bydlení, příjem a dalších potřeb jako sebenaplnění, odpočinek	Dostupnost informací (o rizicích, o projektech udržitelného rozvoje)
Spravedlnost uvnitř současné generace i mezi generacemi	Možnost podílet se na rozhodovacím procesu
Spravedlnost genderová, rasová, třídní, etnická	Proaktivní komunikace se stakeholdery
Spravedlivé rozdělení příjmů	Přehled, vzdělávání, networking
Spravedlivé rozložení negativních i pozitivních environmentálních externalit	Monitoring politiky, plánování, nastavování standardů
Rovnost a dodržování lidských práv	Spolehlivý management, vedení
Přístup k sociální infrastruktuře, mobilita, lokální služby a instituce	
Zaměstnanost a související problematika, usnadnění malého a středního podnikání	
Možnost studovat a rozvíjet se	
Rozvoj občanské společnosti	
Bezpečnost	
Zdravotní dopady na zaměstnance, zákazníky a společnost	
Sociální koheze, interakce	
Kulturní rozmanitost, tradice	
Kvalita života, štěstí, blahobyt	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Boström, 2012, s.6

Příloha B: Kritéria pro hodnocení podniku jako udržitelného (tabulka)

Economic conditions and sustainability entrepreneurship	Social conditions and sustainability entrepreneurship	Environmental conditions and sustainability entrepreneurship
Economic equity	Social responsibility	Environmental stability
Inter-generational equity	Futurity	Environmental sustainability
Eco-efficiency	Sufficiency	Ecological equity
Socio-efficiency	Social effectiveness	Eco-effectiveness

Zdroj: Munoz et al., 2011, s. 4

Příloha C: Objem přepravního průmyslu mezi lety 2011 až 2015 (tabulka)

	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy (mil. \$)	2073,1	2185,2	2259,4	2408,3	2437,1
Meziroční růst	-	5,4 %	3,4 %	6,6 %	1,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování podle Market Line, 2016, s.8

Příloha D: Geografická segmentace přepravního sektoru podle množství výnosů (tabulka)

	USA	Asijsko-pacifická oblast	Evropa	Střední východ	Ostatní
Výnosy (mil. \$)	1020,3	831,8	487,1	55,9	308,9

Zdroj: Vlastní zpracování podle Market Line, 2016, s.10

Příloha E: Vývoj objemu realizovaných služeb v DB Group mezi roky 2007 až 2016 (tabulky)

	2007	2008	2009	2010	2011
Silniční přeprava (tis. zásilek)	69 568	72 805	70 052	80 816	95 836
Letecká přeprava (tis. t)	1 270	1 229	1 032	1 225	1 149
Námořní přeprava (tis. teu)	1 455	1 454	1 424	1 647	1 763
Železniční přeprava (mil. t)	312,8	378,7	341	415,4	411,6
Skladová plocha (mil. m ²)	-	-	-	-	-
Osobní přeprava-pasažéri (mil.)	2 613,9	2 693,2	2 708,2	2 734,2	2 738

	2012	2013	2014	2015	2016
Silniční přeprava (tis. zásilek)	95 325	95 543	98 867	99 361	99 638
Letecká přeprava (tis. t)	1 095	1 092	1 112	1 128	1 179
Námořní přeprava (tis. teu)	1 905	1 891	1 983	1 942	2 006
Železniční přeprava (mil. t)	398,7	390,1	329,1	300,2	277,4
Skladová plocha (mil. m ²)	-	6,2	7,1	7,7	8
Osobní přeprava-pasažéri (mil.)	4 120	4 355	4 348	4 336	4 417

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

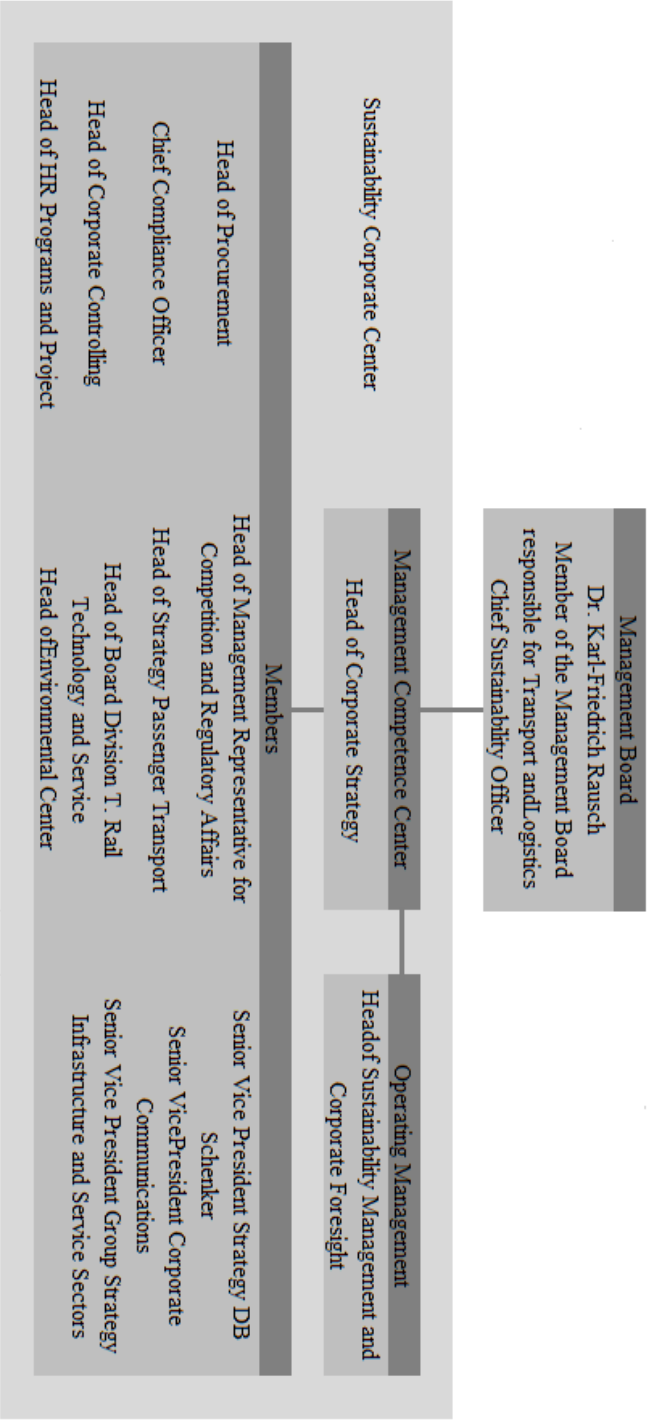
Příloha F: Vývoj objemu realizovaných služeb Deutsche Post DHL Group mezi roky 2007 až 2016 (tabulky)

	2007	2008	2009	2010	2011
Poštovní zásilky (mil kusů)	27001	27400	25512	24983	21024
Balíky-německý trh (mil kusů)	753	773	761	793	870
Expresní dodávky (tis/den)	-	2960	1846	1635	1635
Letecká přeprava (tis. t)	4409	4921	3734	4435	4378
Námořní přeprava (tis. teu)	2764	2882	2615	2772	2724

	2012	2013	2014	2015	2016
Poštovní zásilky (mil kusů)	19544	19371	20498	19302	18628
Balíky-německý trh (mil kusů)	955	1026	1033	1123	1227
Expresní dodávky (tis/den)	1637	1465	1060	1148	1243
Letecká přeprava (tis. t)	4147	3949	4048	3712	3648
Námořní přeprava (tis. teu)	2480	2807	2935	2930	3059

Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012a; 2013a; 2014a; 2015a; 2016a; 2017a)

Příloha G: Pozice Sustainability Competence Centra v organizační struktuře DB Group (obrázek)



Zdroj: Deutsche Bahn, 2013c, s.17

Příloha H: Vývoj ekonomických ukazatelů v DB Group mezi lety 2007 až 2016 (tabulky)

mil. €	2007	2008	2009	2010	2011
Výnosy	31309	33452	29335	34410	37901
Čistý zisk	1716	1321	830	1058	1332
Celkový majetek	48529	48193	47303	52003	51791
Celkové závazky	37576	36038	34237	37687	36665

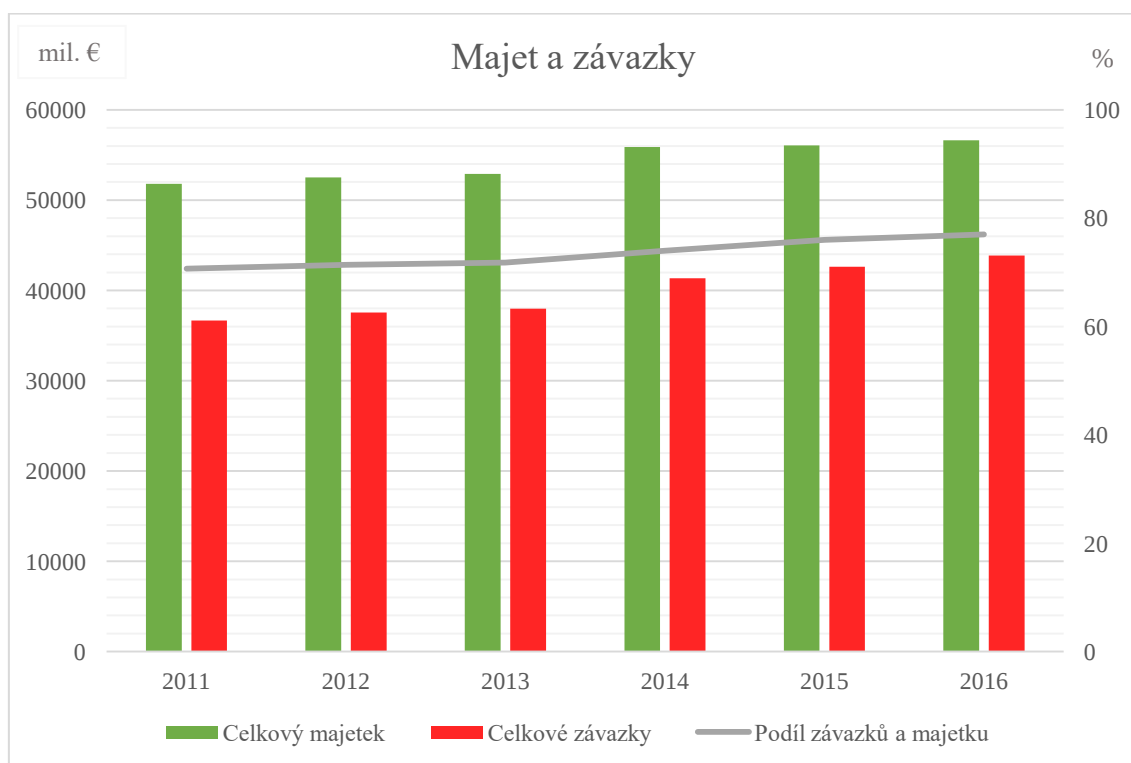
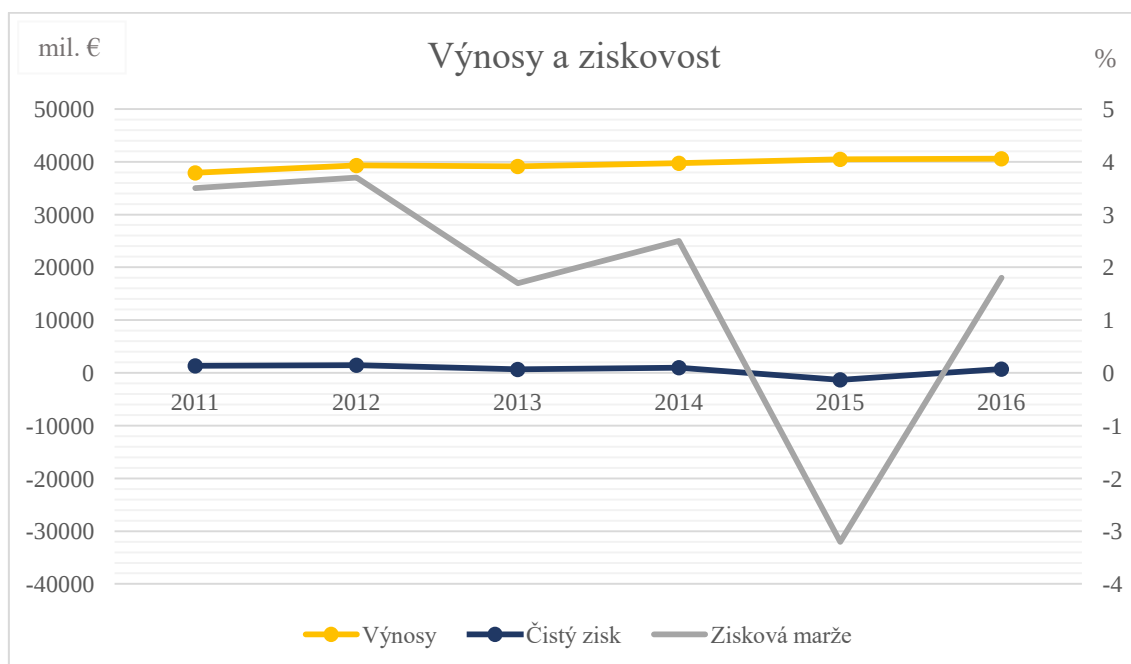
mil. €	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	39296	39119	39720	40468	40576
Čistý zisk	1459	649	988	-1311	716
Celkový majetek	52525	52894	55883	56059	56623
Celkové závazky	37547	37982	41358	42614	43879

	2007	2008	2009	2010	2011
ROCE	8,7 %	8,9 %	5,9 %	6 %	7,3 %
Redemption coverage	21,1 %	22,5 %	19,4 %	18,1 %	20,5 %
Zisková marže	5,4 %	3,9 %	2,8 %	3,1 %	3,5 %
Růst výnosů	4,2 %	6,8 %	-12,3 %	17,3 %	10,1 %
Podíl závazků a majetku	77,4 %	74,8 %	76,2 %	72,5 %	70,7 %
Zisk na zaměstnance	7238,1 €	5498,6 €	3467,3 €	3829 €	4684,9 €

	2012	2013	2014	2015	2016
ROCE	8,3 %	6,8 %	6,3 %	5,3 %	5,9 %
Redemption coverage	22,1 %	20,5 %	20,9 %	19 %	18,1 %
Zisková marže	3,7 %	1,7 %	2,5 %	-3,2 %	1,8 %
Růst výnosů	3,7 %	-0,5 %	1,5 %	1,9 %	0,3 %
Podíl závazků a majetku	71,4 %	71,8 %	74 %	76 %	77 %
Zisk na zaměstnance	5074,6 €	2195,1 €	3340,5 €	-4411,1€	2337 €

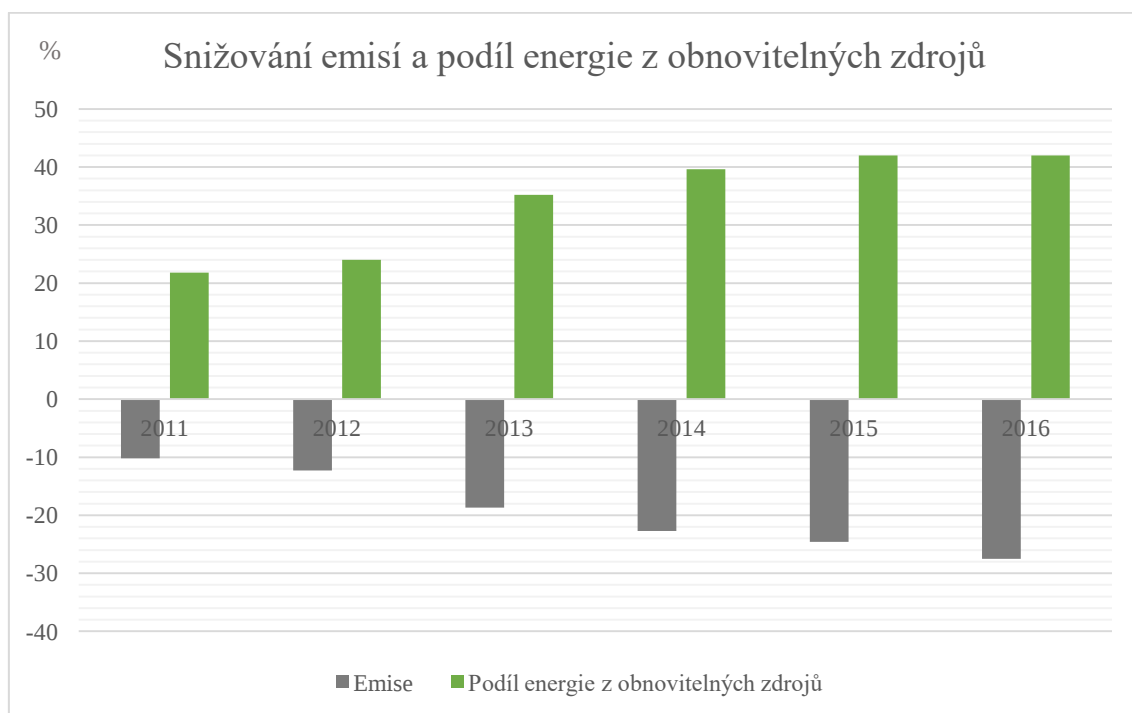
Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

Příloha I: Vývoj některých ekonomických ukazatelů v DB Group mezi lety 2011 až 2016 (grafy)



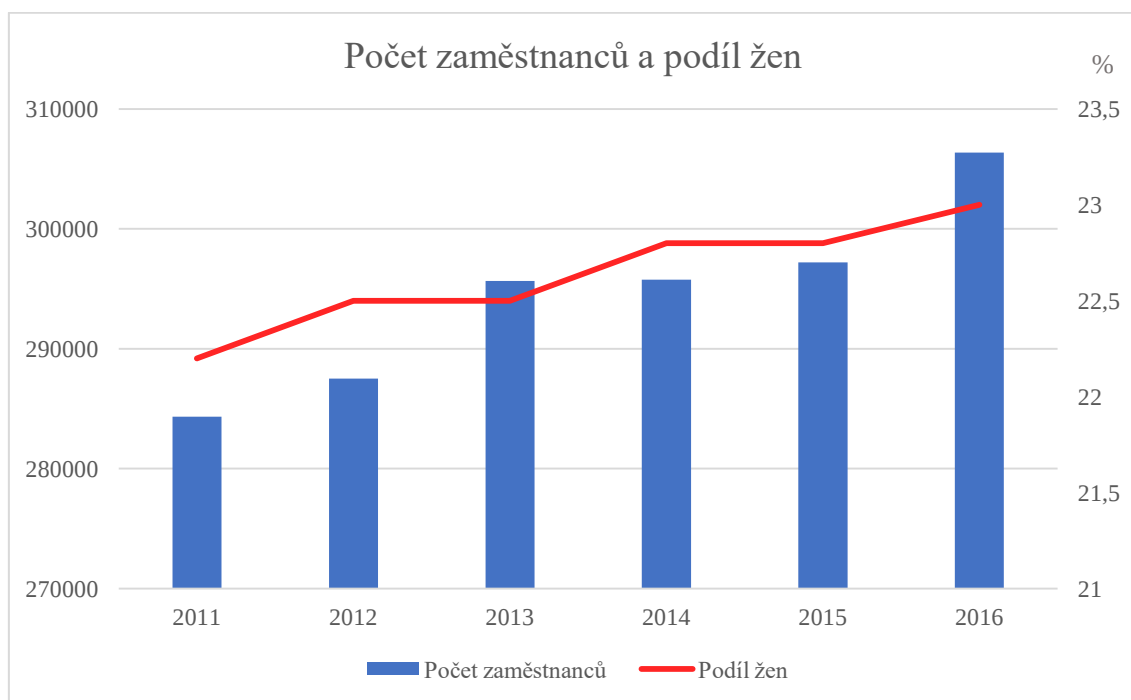
Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

Příloha J: Vývoj množství emisí a podílu energie z obnovitelných zdrojů v procentech v DB Group mezi lety 2011 až 2016 (graf)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

Příloha K: Počet zaměstnanců a procentní podíl žen mezi zaměstnanci DB Group (graf)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Bahn (2012; 2013a; 2014; 2015; 2016; 2017d)

Příloha L: Příklad otázek z průzkumu spokojenosti zaměstnanců DB Group a jejich hodnocení (text, tabulka)

Tematická oblast 1. – Všeobecný názor

1. Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro tuto společnost.
2. Rád/a pracuji pro tuto společnost.
3. Znovu bych si vybral tuto společnost jako svého zaměstnavatele.
4. Doporučil/a bych naši společnost jako dobrého zaměstnavatele.
5. Celkově se cítím s naší společností silně spojen/a.
6. Naše společnost mě motivuje k tomu, abych pracoval/a nejlépe, jak umím.
7. Většina kolegů je úzce spjata se svojí každodenní prací.
8. Celkově jsem spokojen/a se svou prací.
9. Celkově jsem spokojen/a s naší společností jako se zaměstnavatelem.

Tematická oblast 2. – Pracovní náplň a úkoly

1. Moje pracovní náplň odpovídá mým znalostem a dovednostem.
2. Moje práce mě baví.
3. Při své práci mám dostatečnou volnost v jednání a rozhodování.
4. V mém týmu jsou odpovědnosti jasně vymezeny.
5. V mém týmu jsou všechny procesy systematicky nastavené.
6. Se svými úkoly a náplní práce jsem celkově spokojen/a.

Možné odpovědi:

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Neutrální odpověď
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Naprosto nesouhlasím

Další tematické oblasti:

3. Pracovní podmínky
4. Pracovní doba
5. Komunikace, informace, integrace
6. Spolupráce
7. Rozvoj a vzdělávání

8. Můj přímý nadřízený

Interpretace indexu spokojenosti	
4,3 - 5,0	Velmi dobré
3,7 - 4,2	Dobré
3,1 - 3,6	Přijatelné
1,0 - 3,0	Kritická

Zdroj: Interní materiál DB Schenker

Příloha M: Organizační struktura orgánů zodpovídajících za strategii Deutsche Post DHL Group (obrázek)

Committees for corporate responsibility ✓ PwC



Zdroj: Deutsche Post DHL Group, 2017, d, s.15

Příloha N: Vývoj ekonomických ukazatelů v Deutsche Post DHL Group mezi lety 2007 až 2016 (tabulky)

mil. €	2007	2008	2009	2010	2011
Výnosy	63512	54474	46201	51481	52829
Čistý zisk (ztráta)	1389	-1688	693	1835	1163
EBIT	3202	-567	231	2205	2436
Celkový majetek	235466	262964	34738	37763	38408
Celkové závazky	221607	253112	26465	27067	27209

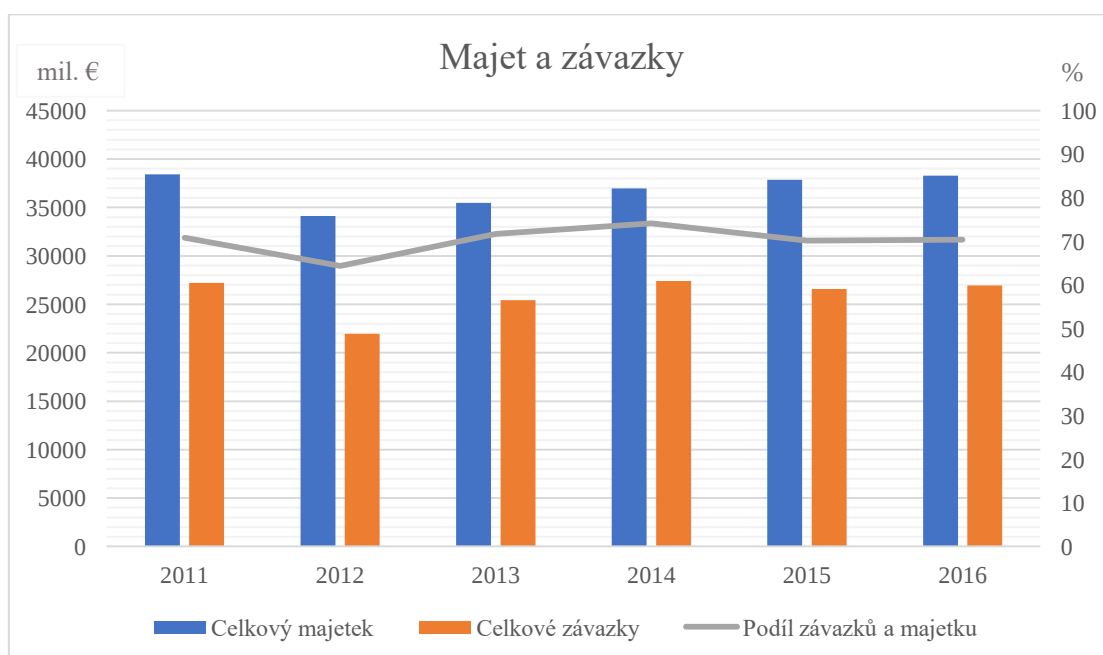
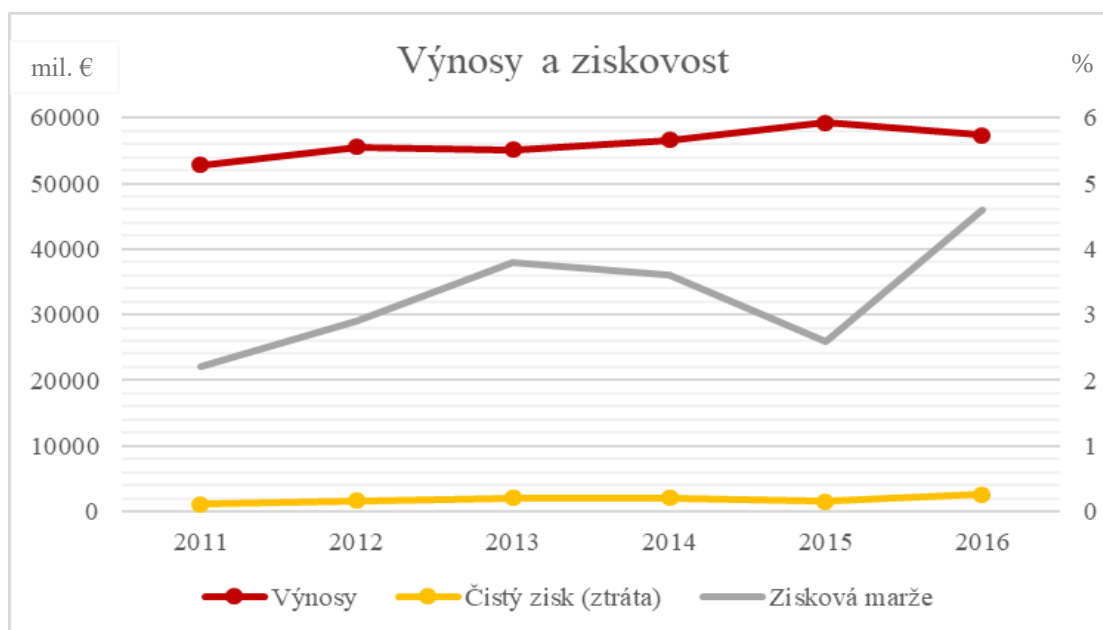
mil. €	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	55512	55085	56630	59230	57334
Čistý zisk (ztráta)	1658	2091	2071	1540	2639
EBIT	2665	2861	2965	2411	3491
Celkový majetek	34121	35478	36979	37870	38295
Celkové závazky	21957	25430	27399	26575	26945

	2007	2008	2009	2010	2011
Zisková marže	2,1 %	-3,1 %	1,4 %	3,6 %	2,2 %
Růst výnosů	-	-14,2 %	-15,2 %	11,4 %	2,6 %
Podíl logistiky na výnosech	75,6 %	73,6 %	70,4 %	73,2 %	73,6 %
Růst EBITu	-	-115 %	140 %	854,5 %	10,5 %
Podíl závazků a majetku	94,1 %	96,3 %	76,2 %	71,7 %	70,8 %
Zisk (ztráta) na zaměstnance	2589,7 €	-3293,4€	1452 €	3928,6 €	2465,8 €

	2012	2013	2014	2015	2016
Zisková marže	2,9 %	3,8 %	3,6 %	2,6 %	4,6 %
Růst výnosů	5,1 %	-0,8 %	2,8 %	4,6 %	-3,2 %
Podíl logistiky na výnosech	74,8 %	75,9 %	74,4 %	74,7 %	72,8 %
Růst EBITu	9,4 %	7,4 %	3,6 %	-18,7 %	44,79 %
Podíl závazků a majetku	64,4 %	71,7 %	74,1 %	70,2 %	70,4 %
Zisk (ztráta) na zaměstnance	3500,7 €	4359,1 €	4236,7 €	3094 €	5194,5 €

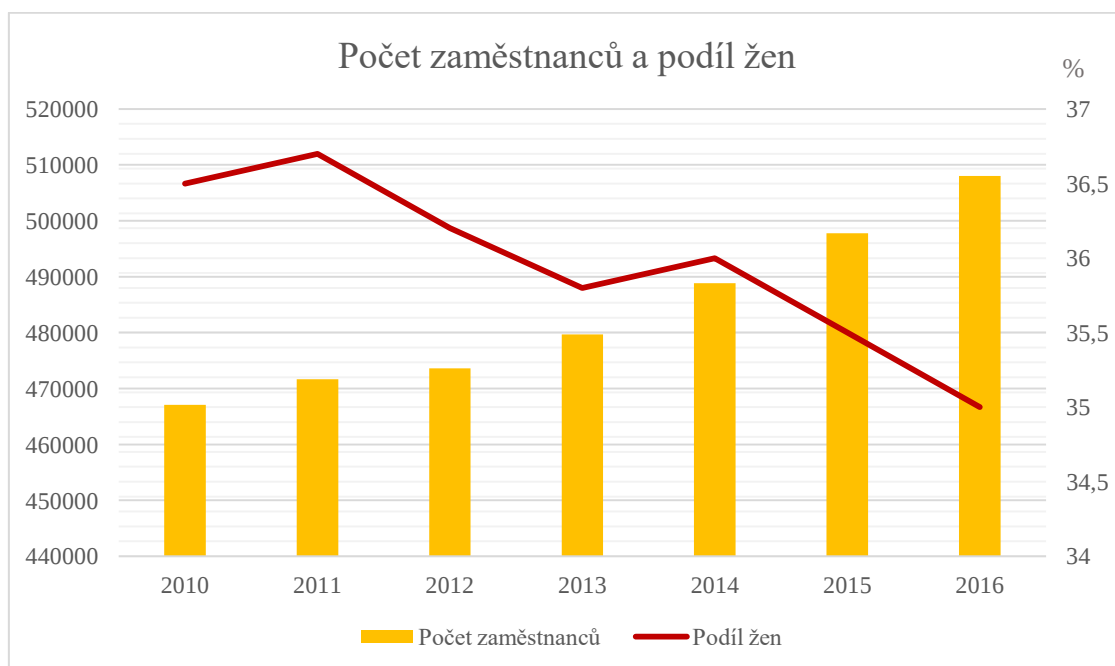
Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2008; 2009; 2010; 2011a; 2012a; 2013a; 2014a; 2015a; 2016a; 2017a)

Příloha O: Vývoj některých ekonomických ukazatelů v Deutsche Post DHL Group mezi lety 2011 až 2016 (grafy)



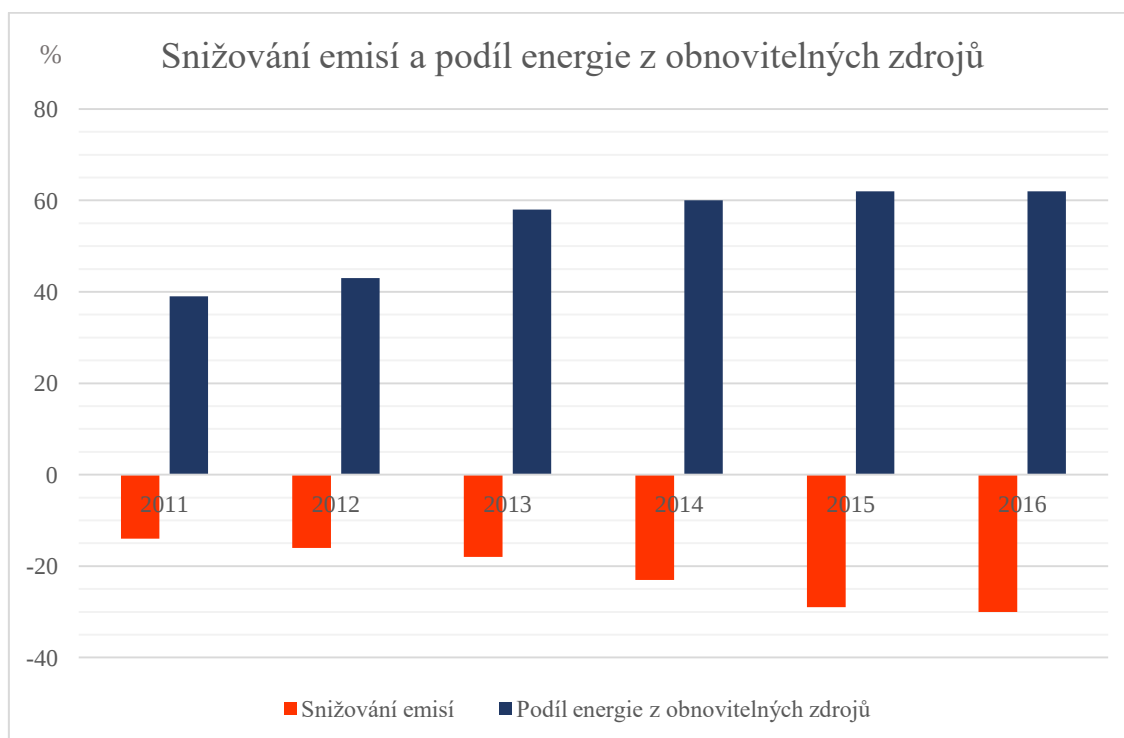
Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012a; 2013a; 2014a; 2015a; 2016a; 2017a)

Příloha P: Počet zaměstnanců a procentní podíl žen mezi zaměstnanci Deutsche Post DHL Group (graf)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012b, 2013b, 2014b, 2015b, 2016c, 2017c)

Příloha Q: Vývoj množství emisí a podílu energie z obnovitelných zdrojů v procentech v Deutsche Post DHL Group mezi lety 2011 až 2016 (graf)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Deutsche Post DHL Group (2012b, 2013b, 2014b, 2015b, 2016c, 2017c)