

Příležitosti a výzvy implementace ESG přístupů do služeb marketingových agentur: Analýza postojů a očekávání odborníků v marketingové komunikaci

Mgr. Klára Suchánková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Mgr. Klára Suchánková
Osobní číslo:	M22989
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Příležitosti a výzvy implementace ESG přístupů do služeb marketingových agentur: Analýza postojů a očekávání odborníků v marketingové komunikaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice ESG, zaměřte se specificky na ESG v oblasti marketingu.

II. Praktická část

- Proveďte kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů se zástupci marketingových agentur a specialisty na straně klientů.
- Na základě výsledků kvalitativního výzkumu formulujte doporučení pro jednotlivé typy marketingových agentur. Uveďte konkrétní postupy, jak mohou agentury ESG přístupy integrovat do své nabídky a přizpůsobit je potřebám klientů.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CARVILL, Michelle; BUTLER, Gemma a EVANS, Geraint. Sustainable marketing: how to drive profits with purpose. London: Bloomsbury Business, 2021. ISBN 978-1-4729-7913-1.
Fenomén ESG a jeho dopady do fungování organizací: informační servis. Skripta Stálé konference českého práva. Praha: Stálá konference českého práva, 2023. ISBN 978-80-908724-1-7.
FORET, Miroslav a TURNEROVÁ, Lenka. Pro kreativní a udržitelný marketingový management. V Praze: Vysoká škola kreativní komunikace, 2023. ISBN 978-80-88431-10-7.
SHARMA, Rishi Raj; KAUR, Tanveer a SYAN, Amanjot Singh. Sustainability marketing: new directions and practices. 1. vydání. 2021. ISBN 978-1-80071-245-4. Dostupné také z: <https://doi.org/10.1108/9781800712447>.
VEBER, Jaromír a ŠVECOVÁ, Lenka. Udržitelnost a udržitelný management. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-0897-8.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Lukáš Koutný**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá příležitostmi a výzvami spojenými s implementací ESG přístupů do služeb marketingových agentur. Cílem je prostřednictvím kvalitativního výzkumu analyzovat postoje odborníků z marketingových agentur a klientských firem k tématu ESG a zmapovat jejich zkušenosti s odpovědnou komunikací. Práce kombinuje teoretický rámec ESG a udržitelného marketingu s praktickým pohledem na agenturní praxi v České republice. Výzkum identifikuje rozdíly mezi očekáváním klientů a reálnými možnostmi agentur, přičemž zdůrazňuje důležitost důvěryhodnosti, doložení konkrétních dopadů a celkové relevance ESG přístupů. Na základě výsledků jsou navržena doporučení pro agentury ve formě rámce „strategie dlouhodobého pozitivního dopadu“.

Klíčová slova: ESG, udržitelnost, marketingová komunikace, udržitelný marketing, udržitelná komunikace, udržitelný management, marketingové agentury, greenwashing, marketingová strategie, firemní kultura, CSR, odpovědnost.

ABSTRACT

The thesis explores the opportunities and challenges associated with implementing ESG approaches in the services of marketing agencies. Its aim is to analyze the attitudes of professionals from marketing agencies and client-side companies towards ESG through qualitative research, and to map their experience with responsible communication. The work combines the theoretical framework of ESG and sustainable marketing with a practical perspective on agency operations in the Czech Republic. The research identifies discrepancies between client expectations and the actual capabilities of agencies, while emphasizing the importance of credibility, demonstrable impact, and the overall relevance of ESG approaches. Based on the findings, recommendations are proposed for agencies in the form of a "Long-Term Positive Impact Strategy" framework.

Keywords: ESG, sustainability, marketing communication, sustainable marketing, sustainable communication, sustainable management, marketing agencies, greenwashing, marketing strategy, corporate culture, CSR, responsibility.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při vzniku této diplomové práce.

Velké díky patří zástupcům marketingových agentur, kteří se mnou vedli otevřené a inspirativní brainstormingy na téma udržitelnosti v jejich byznysu. Stejně tak děkuji zástupcům z řad klientů, jejichž sdílení přístupů, zkušeností a postřehů pro mě bylo velmi přínosné a podnětné.

Dále bych ráda poděkovala vedoucímu práce za přátelský přístup a milé rozhovory, které naše občasná setkání provázely.

A nakonec to největší poděkování za bezednou studnici motivace patří mému *tátovi*, kterému bych tuto práci chtěla také symbolicky věnovat.

OBSAH

ÚVOD.....	17
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	18
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	19
1 ÚVOD DO ESG A UDRŽITELNOSTI.....	20
1.1 DEFINICE ESG	20
1.2 HISTORIE ESG	22
1.2.1 Pařížská dohoda	23
1.2.2 Green Deal.....	24
1.3 ČÁSTI ESG	24
1.4 ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST	24
1.4.1 Environmentální faktory ovlivňující ESG agendu	25
1.4.1.1 Geologické a přírodní faktory	25
1.4.1.2 Meteorologické vlivy a klimatická změna.....	25
1.4.1.3 Antropogenní faktory a odpovědnost člověka	26
1.4.1.4 Energetické a surovinové nároky	26
1.4.1.5 Emise skleníkových plynů a uhlíková neutralita	26
1.4.1.6 Institucionální odpovědi a environmentální politika	27
1.5 SOCIÁLNÍ OBLAST	27
1.5.1 Sociální faktory ovlivňující ESG agendu	28
1.5.1.1 Rovnost	28
1.5.1.2 Demokracie a governance.....	28
1.5.1.3 Sociální koheze	29
1.5.1.4 Diverzita.....	29
1.5.1.5 Kvalita života	29
1.6 OBLAST GOVERNANCE	29
1.6.1 Governance faktory ovlivňující ESG agendu.....	30
2 UDRŽITELNOST A JEJÍ VÝZNAM PRO BYZNYS	31
2.1 VÝVOJ VZTAHU SPOLEČNOSTI K OCHRANĚ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.....	31
2.2 AKTUÁLNÍ SPOLEČENSKÉ A BYZNYSOVÉ IMPULZY K UDRŽITELNOSTI	31
2.2.1 Leadership a firemní hodnoty v éře udržitelnosti	32
2.2.2 Očekávání nové generace zákazníků a zaměstnanců.....	33
2.2.3 Zapojení stakeholderů jako podmínka důvěryhodnosti	34
3 UDRŽITELNÝ MARKETINGOVÝ MANAGEMENT	36
3.1 VYMEZENÍ A PŘECHOD OD KLASICKÉHO MARKETINGU.....	36
3.1.1 Přístupy k udržitelnému marketingu	36
3.1.1.1 Sustainable marketing	37
3.1.1.2 Green marketing	37
3.1.1.3 DEI marketing.....	37
3.2 PILÍŘE UDRŽITELNÉHO MARKETINGOVÉHO MANAGEMENTU	37
3.3 ESG JAKO RÁMEC PRO MARKETINGOVÉ ROZHODOVÁNÍ.....	38
3.4 UDRŽITELNÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	39
3.4.1 Principy férové a kultivované komunikace	39
3.4.2 Etický rozměr komunikace	40
3.4.3 Důvěryhodnost značky a role výzkumu	40
3.4.4 Komunikace jako nástroj odpovědnosti	41

4	TYPY MARKETINGOVÝCH AGENTUR A JEJICH ROLE V ESG.....	42
4.1	PŘEHLED RŮZNÝCH TYPŮ AGENTUR	42
4.1.1	<i>Komunikační</i>	42
4.1.2	<i>Reklamní</i>	42
4.1.3	<i>PR</i>	42
4.1.4	<i>Mediální</i>	42
4.1.5	<i>Kreativní</i>	43
4.1.6	<i>Produkční</i>	43
4.1.7	<i>Eventová</i>	43
II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	44
5	ÚVOD DO PROBLEMATIKY A PŘEDSTAVENÍ ZÚČASTNĚNÝCH SUBJEKTŮ.....	45
5.1	ÚVOD DO PROBLEMATIKY	45
5.2	PŘEDSTAVENÍ AGENTUR A PARTICIPANTŮ	46
5.2.1	<i>Komunikační agentura</i>	46
5.2.2	<i>Reklamní agentura</i>	46
5.2.3	<i>PR agentura</i>	47
5.2.4	<i>Produkční agentura</i>	47
5.2.5	<i>Mediální agentura</i>	47
5.3	PŘEDSTAVENÍ KLIENTŮ.....	48
6	ANALÝZA VÝZKUMU – PERSPEKTIVA MARKETINGOVÝCH AGENTUR 49	
6.1	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ ZÁSTUPCŮ AGENTUR A ODBORNÍKŮ Z MARKETINGOVÝCH AGENTUR.....	49
6.1.1	<i>Komunikační agentura</i>	49
6.1.1.1	Vnímání ESG a udržitelné komunikace	49
6.1.1.2	Současný stav	50
6.1.1.3	Překážky a limity	51
6.1.1.4	Možnosti rozvoje a příležitosti.....	51
6.1.2	<i>Reklamní agentura</i>	52
6.1.2.1	Vnímání ESG a udržitelné komunikace.....	52
6.1.2.2	Současná praxe.....	53
6.1.2.3	Překážky a limity	54
6.1.2.4	Vnímání ESG ze strany klientů.....	54
6.1.3	<i>PR agentura</i>	55
6.1.3.1	Vnímání ESG a udržitelné komunikace.....	55
6.1.3.2	Současná praxe.....	55
6.1.3.3	Vnímání ESG ze strany klientů.....	56
6.1.3.4	Překážky a limity	56
6.1.3.5	Možnosti rozvoje a příležitosti.....	57
6.1.4	<i>Produkční agentura</i>	58
6.1.4.1	Vnímání ESG a současná praxe	58
6.1.4.2	Vnímání ESG ze strany klientů.....	58
6.1.4.3	Možnosti rozvoje a příležitosti.....	59
6.1.5	<i>Mediální agentura</i>	60
6.1.5.1	Vnímání ESG a udržitelné komunikace.....	60
6.1.5.2	Současná praxe.....	60
6.1.5.3	Překážky a limity	61

6.1.5.4	Možnosti rozvoje a příležitosti	62
6.2	SROVNÁNÍ MEZI RŮZNÝMI TYPY AGENTUR A JEJICH PŘÍSTUPEM K ESG.....	63
6.2.1	<i>Nejčastější překážky v implementaci</i>	65
6.3	IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ A VÝZEV V OBLASTI ESG PRO AGENTURY	65
7	ANALÝZA VÝZKUMU – PERSPEKTIVA KLIENTŮ.....	67
7.1	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ SE SPECIALISTY NA STRANĚ KLIENTŮ	67
7.1.1	<i>Klient FMCG</i>	67
7.1.1.1	Firemní nastavení a vnímání ESG	67
7.1.1.2	Zákaznická perspektiva a komunikační přístupy	68
7.1.1.3	Přístup ke spolupráci s agenturami	68
7.1.1.4	Důvěryhodnost, inspirace a budoucí směřování	69
7.1.2	<i>Klient telekomunikace.....</i>	69
7.1.2.1	Firemní nastavení a vnímání ESG	70
7.1.2.2	Zákaznická perspektiva a komunikační přístupy	70
7.1.2.3	Přístup ke spolupráci s agenturami	71
7.1.2.4	Důvěryhodnost, inspirace a budoucí směřování	72
7.1.3	<i>Klient finanční instituce</i>	72
7.1.3.1	Firemní nastavení a vnímání ESG	72
7.1.3.2	Zákaznická perspektiva a komunikační přístupy	73
7.1.3.3	Přístup ke spolupráci s agenturami	73
7.1.3.4	Důvěryhodnost, inspirace a budoucí směřování	74
7.2	SHRNUTÍ KLIENTSKÉHO POHLEDU NA UDRŽITELNOU FORMU SPOLUPRÁCE S AGENTURAMI	75
8	SROVNÁNÍ A IDENTIFIKACE ROZDÍLŮ MEZI OČEKÁVÁNÍMI AGENTUR A KLIENTŮ.....	77
8.1	POROVNÁNÍ POSTOJŮ A OČEKÁVÁNÍ MARKETINGOVÝCH AGENTUR A KLIENTŮ	77
8.2	IDENTIFIKACE SHOD A ROZDÍLŮ V PŘÍSTUPU K ESG	78
8.2.1	<i>Ukotvení ESG v organizaci</i>	78
8.2.2	<i>Práce s ESG v zadáních a výstupech</i>	79
9	SHRNUTÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO MARKETINGOVÉ AGENTURY.....	81
9.1	DOPORUČENÍ PRO MARKETINGOVÉ AGENTURY	81
9.2	SPECIFICKÁ DOPORUČENÍ PODLE TYPU AGENTURY	83
9.2.1	<i>Specifika PR agentury.....</i>	83
9.2.2	<i>Specifika produkční agentury</i>	84
9.2.3	<i>Specifika mediální agentury.....</i>	85
9.3	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	85
	PŘÍLOHA P I: OTÁZKY NA ZÁSTUPCE MARKETINGOVÝCH AGENTUR.....	95
	PŘÍLOHA P II: UPRAVENÉ OTÁZKY NA ZÁSTUPCE MEDIÁLNÍCH AGENTUR	96
	PŘÍLOHA P III: OTÁZKY NA ZÁSTUPCE KLIENTŮ	97
	PŘÍLOHA P IV: ODKAZ NA PŘEPISY ROZHOVORŮ.....	98

ÚVOD

Téma udržitelnost a ESG už dávno nefiguruje pouze u finančních institucí, nebo výrobních firem, které řeší nakládání se surovinami a efektivní zpracování všech zdrojů. Čím dál častěji se toto téma propisuje i do odvětví služeb, či do menších společností jako základní prvek dlouhodobého směřování managementu. Jedním z takových odvětví je i marketing, tedy odvětví, které se komunikačně podílí na společenských změnách a často je pomáhá i utvářet. Ve správné implementaci udržitelnosti konkrétně do procesů a směřování marketingových agentur spatřuji velký potenciál, ale na druhé straně i velkou zodpovědnost, neboť je to právě oblast marketingu, která může velmi rychle sklouznout ke greenwashingu. Právě marketingové agentury, které s komunikací udržitelnosti často pomáhají, by si na toto „natírání na zeleno“ měly dát největší pozor.

Konkrétně téma ESG mě osobně provází už několik let, a to jak v osobní rovině, tak již více než rok i v pracovní rovině. V současné době působím jako ESG manažerka v jednom z velkých marketingových domů v České republice, a to mě také vedlo k zabývání se tímto tématem ještě více do hloubky v rámci mé diplomové práce. Ve své práci vidím, že přestože se udržitelnost stává čím dál častějším tématem, není pro marketingové agentury vždy snadné najít způsob, jak ji do své práce, procesů a služeb integrovat autenticky a systematicky.

V teoretické části této diplomové práce se snažím podívat hlouběji na pojmy jako ESG, udržitelnost, udržitelný marketingový management, jejich historii a vývoj. Tyto teoretické základy následně slouží i jako opěrný rámec pro praktickou část. Součástí praktické části je i výzkum, jehož cílem je zjistit, jak marketingové agentury i jejich klienti vnímají ESG, udržitelnost a odpovědnou komunikaci, kde vidí její limity a kde naopak nové příležitosti. V závěru teoretické práce jsou pak popsány konkrétní nástroje, které mohou agentury implementovat, aby podpořily myšlenku udržitelného rozvoje, jak interně, tak ve vztahu ke klientům a svým službám. Ráda bych touto prací přispěla k tomu, aby ESG nebylo v marketingových agenturách chápáno jako povinnost nebo trend, ale jako příležitost k hlubšímu a smysluplnějšímu vztahu mezi zaměstnanci, managementem, zákazníky, dalšími stakeholdery a světem kolem nás.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je prostřednictvím kvalitativního výzkumu analyzovat aktuální příležitosti a výzvy spojené s implementací ESG přístupů do marketingové komunikace v České republice. Důraz je kladen na postoje a očekávání z řad odborníků z marketingových agentur a specialistů na straně klientů.

Dílčí cíle této práce zahrnují vytvoření teoretického rámce pro pochopení konceptu ESG a jeho významu pro marketing a podnikání, dále vymezení klíčových prvků udržitelného marketingového managementu a jeho propojení s ESG přístupy. Praktická část práce se zaměřuje na kvalitativní zkoumání postojů zástupců z řad marketingových agentur i z řad klientů k ESG agendě a na jejich zkušenosti s její implementací do marketingové komunikace. Součástí cílů je identifikace rozdílů a shod v přístupu k ESG, jednak mezi agenturami a klienty a jednak mezi agenturami navzájem. Výsledky výzkumu slouží jako základ pro formulaci konkrétních doporučení, která mohou agenturám pomoci lépe uchopit ESG principy v rámci jejich služeb a spolupráce s klienty a implementovat je do svého fungování.

Výzkumné otázky

1. Jak vnímají zástupci marketingových agentur problematiku ESG a jaké s ní mají zkušenosti?
2. Jaká jsou očekávání klientů vůči agenturám v oblasti ESG a udržitelné komunikace?
3. V čem se postoje agentur a klientů shodují a v čem se liší?
4. Jaké konkrétní kroky mohou agentury podniknout pro lepší naplnění potřeb klientů v souvislosti s ESG?

Práce kombinuje teoretické a praktické přístupy. V teoretické části je využita metoda literární rešerše odborné české i zahraniční literatury, zaměřené na koncept ESG, jeho aplikaci v podnikání a specifika udržitelného marketingového managementu a marketingové komunikace.

Praktická část je postavena na kvalitativním výzkumu realizovaném formou polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumný vzorek tvoří vybraní zástupci z různých specializovaných marketingových agentur a zástupci z řad klientů. Analýza získaných dat se soustředí na identifikaci klíčových témat, rozdílů a shod v postojích k ESG. Výsledky slouží jako podklad pro formulaci doporučení přizpůsobených specifikům agenturního prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO ESG A UDRŽITELNOSTI

1.1 Definice ESG

Zkratka ESG v sobě ukrývá tři anglická slova, konkrétně E – environmental, S – social a G – governance. Pojem ESG představuje jakýsi soubor veřejnoprávních zásad, které si kladou za cíl vnést určité hodnotové aspekty do fungování obchodních korporací. Přední činitel pražské hospodářské komory Petr Michal popisuje zmíněná tři slova ve zkratce ESG jako environmentální udržitelnost, sociální udržitelnost a pod slovem governance mluví o významu zásady řádné správy obchodní korporace. (Fenomén ESG, 2023, s. 3–4)

Důraz na jednotlivé oblasti ESG je v posledních letech umocněn i výraznými globálními událostmi a společenskými změnami jako například klimatická krize, úbytek přírodních zdrojů, rostoucí požadavky na důstojné pracovní podmínky, nebo dopady pandemie COVID-19. Všechny tyto změny zásadně proměňují prostředí, ve kterém firmy operují. Pandemie navíc prohloubila již existující nerovnosti a upozornila na nedostatečný přístup k ekonomickým příležitostem. Zároveň roste očekávání veřejnosti, že firmy nebudou sledovat pouze krátkodobý zisk, ale přijmou i širší odpovědnost za svůj dopad na společnost a planetu. V tomto kontextu se ESG profiluje jako klíčový rámec pro dlouhodobé budování důvěry, odolnosti a významnosti obchodních korporací (World Economic Forum, 2020, s. 6)

Jak chápat fenomén ESG popsal advokát Petr Michal na Stálé konferenci českého práva s tématem ESG v pěti základních rovinách. V té první je to snaha o nulovou zátěž. Tyto snahy bylo možné zaznamenat již před začátkem užívání pojmu ESG. Šlo o do té doby neregulované snahy o slušné chování korporací vůči ostatním i sobě samotným. Postupně však začaly vyvstávat problémy s nastavením efektivních pravidel, která by udržela důvěryhodnost korporace vůči všem zainteresovaným stranám (věřitelé, obchodní partneři, veřejnost atd.). Finanční ukazatele jako výsledovka, rozvaha nebo účetní uzávěrka jsou sice všem dobře známé, avšak pro účely vykazání nastavených udržitelných hodnot nedostačující. Spolehlivým indikátorem životaschopnosti obchodního modelu společnosti by měl být tzv. nefinanční reporting ESG. Díky tomuto reportu budou moci společnosti svoje udržitelné snahy o nulovou zátěž transparentně prezentovat. (Fenomén ESG, 2023, s. 4)

Další rovinou je pak podpora sociálně odpovědných akcí v regionu, ve kterém firma vyrůstá. Michal vysvětluje, že v tomto bodě působí ESG jako iniciátor posunu vlivu v korporacích od shareholderů ke stakeholderům. Jinými slovy společnosti dnes již nejsou nutně řízeny pouze akcionáři a svými nejvyššími představiteli, značný vliv nabývá běžná

společnost, spotřebitelé, klienti, zákazníci a drobní investoři. Díky ESG regulaci mohou tito stakeholderi mnohem více nahlédnout do fungování podniku, a na základě toho posoudit společnost z úhlu udržitelnosti, což jim dovolí provést mnohem informovanější rozhodnutí o nákupu služby, produktu, či akcie dané společnosti. (Fenomén ESG, 2023, s. 4–5)

Jako třetí uvádí Michal zásah do současného pojetí principu řádného hospodáře. Princip popisuje chování předních představitelů společnosti v otázkách rozhodování a podnikání zásadních kroků ve správě korporace samotné. Uvádí, že dle tohoto principu by mělo být rozhodováno se znalostí, pečlivostí, dobrou vírou a zejména informovaně v obhajitelném zájmu korporace. ESG regulace posouvá dle Michala tento princip do nové dimenze, ve které musí vedení společnosti nově zohledňovat při své činnosti i dopady z pohledu ESG. (Fenomén ESG, 2023, s. 5)

Další rovinou, kterou Michal zmiňuje, je otázka legitimacy ESG. Ta vychází z principu udržitelnosti. První zmínky o udržitelném rozvoji byly nalezeny ve zprávách tzv. Brundtlandovy komise OSN z roku 1987. V nich je tento princip popsán jako udržitelný rozvoj, který naplňuje potřeby současnosti, a přitom nezpochybňuje potřeby budoucích generací. O té doby se úvahy o udržitelnosti dále rozvíjí a posouvají. Na světové konferenci OSN k udržitelnému rozvoji v roce 2012 byly definovány tři pilíře udržitelnosti a jejich potřeba vzájemné rovnováhy. Jedná se o vyvážení ekonomického rozvoje společnosti, péče o životní prostředí s ohledem na uvážlivé nakládání se surovinovými zdroji a péče o občany. V našich poměrech je klíčovým udavatelem obsahu tématu udržitelnosti Evropská Unie v čele s Evropskou komisí. K udržitelnosti se v rámci Evropské Unie na konci roku 2023 vztahovalo 14 přímo použitelných nařízení, 10 směrnic, 3 delegované akty a v přípravě byla řada dalších. EU přichází s tím, že se politika udržitelnosti reguluje skrze regulaci finančního sektoru. Jedná se tak o regulaci pomocí finančních toků, investování, povinností reportingu a zveřejňování dat či přímo tvrdou regulací. Proto chtějí-li firmy zůstat konkurenceschopné, musejí zavčas reagovat na ESG legislativní požadavky a začleňovat je do své strategie. Michal dále předpovídá, že tlak na firmy bude postupně narůstat a projeví se tak v hospodaření společnosti, v jejím obratu či vnímání, značky, a nakonec i v přístupu k finančním zdrojům. (Fenomén ESG, 2023, s. 5)

Posledním, pátým, bodem, který Michal zmiňuje je ESG jako ideologie udržitelnosti. Michal v této souvislosti apeluje na předcházení rizika zmatku, neboť i přes chvályhodnou snahu o lepší udržitelné fungování, je pojem ESG stále ověřen spoustou otázek, nejasností plynoucích ze stále probíhajícího vývoje a ukotvování. Uvádí, že cíl není pořádně definován

a komunikován, a navíc je jeho přínos těžko pochopitelný pro veřejnost. Michal zdůrazňuje, že politika ESG musí v budoucnu jasně deklarovat svůj zdroj, použitý nástroj a zamýšlený cíl. Nestačí pouze neurčitě stanovit snahu ochrany planety požadavkem na udržitelnost firem. (Fenomén ESG, 2023, s. 6)

Vzhledem k rostoucímu významu udržitelného podnikání se ESG stává nejen nástrojem souladu s regulací, ale především rámcem pro budování důvěryhodného, transparentního a strategicky řízeného podnikání. Jak uvádí World Economic Forum (2020), jednotný jazyk v oblasti ESG umožňuje firmám sdílet porovnatelná data o svém vlivu na společnost a životní prostředí, což je zásadní pro dlouhodobou důvěru investorů, zákazníků i zaměstnanců. ESG přístupy tak pomáhají překlenout propast mezi krátkodobým výkonem a dlouhodobou prosperitou a přinášejí firmám konkurenční výhodu v éře stále náročnějších očekávání veřejnosti i trhu. (World Economic Forum, 2020, s. 3–4)

1.2 Historie ESG

Kořeny konceptu ESG sahají hluboko do historie vývoje podnikatelského prostředí. Proměna přístupů k řízení firem od počátku 20. století ukazuje, jak se podnikání postupně přizpůsobovalo měnícím se společenským, ekonomickým i environmentálním výzvám. Od éry vědeckého managementu, která kladla důraz na efektivitu a hierarchii, přes období humanistického řízení s důrazem na lidský faktor, až po současný důraz na udržitelnost, reflektují jednotlivé fáze vývoje nejen měnící se ekonomické prostředí, ale i narůstající společenskou odpovědnost firem. V 21. století dochází k zásadnímu zlomu – udržitelnost přestává být okrajovým tématem a stává se integrální součástí strategického řízení firem napříč sektory (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 3–5).

Vývoj ESG lze tak chápat jako přirozené vyústění širšího posunu v chápání role podnikání ve společnosti. Na rozdíl od dřívějších období, kdy byl důraz kladen primárně na produktivitu, výkon a zisk, se dnešní přístup opírá o dlouhodobé cíle, stakeholder engagement a potřebu transformace nejen podnikových strategií, ale i samotného trhu. Právě tato změna myšlení je předpokladem pro úspěšnou implementaci ESG principů – nejen jako odpovědi na regulatorní požadavky, ale i jako cestu k budoucí konkurenceschopnosti. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 5–7)

Problematika ESG se od počátku 21. století stala pro firmy a investory významným pojmem. Tento koncept se konkrétně objevil s vytvořením indexové řady FTSE4Good v roce 2001, která chtěla motivovat britské penzijní fondy, aby zvažovaly SSE otázky (sociální,

etické a environmentální). S FTSE4Good indexem přišla společnost The Financial Times Stock Exchange Group, která si klade za cíl identifikovat společnosti, jež jsou aktivní v ochraně životního prostředí, udržují si vysokou úroveň v oblasti sociální i v oblasti firemního řízení. (Atkins, 2020; FTSE4Good Index Series)

V roce 2006 přišlo FTSE4Good s Principy odpovědného financování (PRI) OSN a bylo také prvním signatářem. V tomto dokumentu byly záležitosti ESG formálně uznány, neboť PRI vyžadovala zahrnutí kritérií ESG do finančního hodnocení společností. Tento krok byl zaměřen na podporu a další rozvoj udržitelných investic. Při zahájení měla PRI 63 signatářů s aktivy ve správě ve výši 6,5 bilionu dolarů. Do června 2019 se tento počet rozrostl na 2 450 signatářů s více než 80 biliony dolarů aktiv ve správě. (Atkins, 2020)

Důraz na kritéria ESG se v posledních letech zvyšuje, přičemž hlavní institucionální investoři vyžadují, aby se společnosti zavázaly k dodržování těchto standardů. Globální průzkum mezi 475 institucemi ukázal, že 68 % respondentů se domnívá, že zavedení kritérií ESG vede k lepším výnosům. (Atkins, 2020)

1.2.1 Pařížská dohoda

Pařížská dohoda, závazná globální smlouva o změně klimatu, byla přijata 196 zeměmi na konferenci COP21 v Paříži 12. prosince 2015 a vstoupila v platnost 4. listopadu 2016. Jejím cílem je omezit globální oteplování výrazně pod 2 °C, nejlépe na 1,5 °C ve srovnání s předindustriální dobou. Tento cíl je klíčový, protože Mezivládní panel OSN pro změnu klimatu varuje, že překročení 1,5 °C by mohlo výrazně zhoršit dopady na klima, jako jsou sucha a vlny veder. Pařížská dohoda je významná, protože poprvé sjednocuje všechny státy při řešení změny klimatu a jejích dopadů. Dohoda totiž ukládá povinnost stanovit si vnitrostátní redukční příspěvky k dosažení cílů této Dohody nejen rozvinutým, ale i rozvojovým státům. (Pařížská dohoda; The Paris Agreement)

Česká republika se, jakožto člen Evropské Unie, v rámci Pařížské dohody zavázala, že do roku 2030 sníží emise skleníkových plynů nejméně o 40 % ve srovnání s rokem 1990, čímž splní společný cíl EU z října roku 2014. Pařížská dohoda, do níž jsou zapojeni velcí znečišťovatelé, jako jsou Čína a USA, vstoupila v platnost 4. listopadu 2016 a byla ratifikována EU a všemi jejími členy. Česká republika se k dohodě oficiálně připojila 4. listopadu 2017. (Pařížská dohoda; The Paris Agreement)

1.2.2 Green Deal

Green deal neboli Zelená dohoda pro Evropu je soubor návrhů, které přijala Evropská komise. Tato dohoda si klade za cíl transformovat hospodářství EU v moderní a konkurenceschopnou ekonomiku. Zelená dohoda pro Evropu má uzpůsobit politická opatření v oblastech klimatu, energie, dopravy či zdanění takovým způsobem, aby se EU mohla podílet na snížení čistých skleníkových plynů do roku 2030 alespoň o 55 % (oproti roku 1990). Mezi hlavní témata kromě snížení emisí skleníkových plynů o 55 % patří i dosažení pozice prvního klimaticky neutrálního kontinentu do roku 2050 nebo 3 miliardy vysázených stromů v EU do roku 2030. (Zelená dohoda pro Evropu)

V roce 2021 byl přijat Evropský klimatický zákon, který právně zakotvuje cíle obsažené v zelené dohodě. Tento právní závazek byl přijat díky podpoře Zelené dohody pro Evropu Evropskou radou, tedy nejvyšší politickou úrovní EU složenou z hlav členských států. Současně s tím byl v tomtéž roce představen i balíček legislativních návrhů s názvem Fit for 55, který detailněji rozpracovává cíle Zelené dohody, aby mohli být realizovány v praxi. Balíček Fit for 55 stanovuje konkrétní cíle a opatření pro rok 2030 a popisuje změny, které je třeba uskutečnit do konce této dekády. (Co je Zelená dohoda pro Evropu?, 2024)

1.3 Části ESG

Jak bylo již zmíněno v úvodní kapitole, zkratka ESG sestává z počátečních písmen tří klíčových oblastí, kterých se pojem přímo týká. Těmi jsou oblast environmentální, sociální a oblast governance. Jinými slovy se jedná o vliv firem na životní prostředí, společnost a způsob firemního vedení. Jednotlivé oblasti společně tvoří základní referenční rámec pro nefinanční reporting. Kritéria, která musejí společnosti v rámci jednotlivých oblastí ESG sledovat a vyhodnocovat jsou významným společenským a byznysovým faktorem. Všechny tyto sledované informace jsou a v budoucnu ještě více budou esenciální pro potenciální investory, obchodní partnery, banky, ale také pro společnost, nebo pro podniky jako takové, které díky nim budou moci svou činnost na základě zjištěných dat optimalizovat. (Co je ESG?; Co znamená E v ESG, 2023)

1.4 Environmentální oblast

Environmentální oblast je první ze tří oblastí, kterých se ESG dotýká. Zároveň se jedná o nejčastěji zmiňovanou oblast; chybou by však bylo zaměřovat cíle celého ESG pouze s touto jedinou oblastí, i když se tomu tak u laické veřejnosti často děje. Cíle, které by podniky měly

v rámci této oblasti sledovat jsou zejména snižování emisí skleníkových plynů neboli snižování uhlíkové stopy, efektivní využívání energií, dále maximální využití čistých zdrojů energie, nebo třeba zefektivnění nakládání s odpady či likvidace obalových materiálů. Důraz je v této oblasti kladen také na samotnou recyklaci a cirkulární ekonomiku, kvalitu vody a vodních zdrojů, zelené budovy, či inovace a digitalizace v tomto odvětví.

(Co je ESG?; Co znamená E v ESG, 2023)

1.4.1 Environmentální faktory ovlivňující ESG agendu

Při hodnocení environmentálního pilíře ESG je nutné porozumět tomu, jaké přírodní a lidské faktory ovlivňují stav životního prostředí. Tyto faktory nejsou jen základem pro vznik environmentálních politik a nařízení, ale hrají zásadní roli i v oblasti firemní komunikace. Společnosti, které chtějí svou environmentální odpovědnost komunikovat věrohodně a srozumitelně, by měly znát širší kontext klimatických a ekologických proměnných. (Veber a Švecová, 2023, s. 15–20)

1.4.1.1 Geologické a přírodní faktory

Přírodní faktory zahrnují procesy, které se odehrávají na přirozeně na úrovni planety. Patří mezi ně zejména geologické děje, tektonické pohyby, změny klimatu, kolísání teploty nebo srážkové úhrny. Významný je i vliv tzv. kvartérního geologického období, ve kterém se Země nachází, a pro které je charakteristické střídáním dob ledových a meziledových. Tyto jevy ovlivňují klima, a tedy i biologickou rozmanitost a ekosystémové podmínky, na nichž závisí lidská i ekonomická činnost. (Veber a Švecová, 2023, s. 15–16)

Kromě těchto geologických procesů působí na Zemi i kosmické vlivy, a to především sluneční aktivita a gravitace Měsíce. Tyto jevy ovlivňují například příliv a odliv, nebo také sezónní rytmy. Svou roli hraje i sklon zemské osy a excentricita oběžné dráhy Země, tedy faktory, které se podílejí na klimatických změnách s dlouhodobým horizontem. (Veber a Švecová, 2023, s. 16–17)

1.4.1.2 Meteorologické vlivy a klimatická změna

K meteorologickým faktorům patří například teplota, tlak, vlhkost, oblačnost či intenzita slunečního záření. Jejich proměnlivost ovlivňuje regionální klima. Z dlouhodobého hlediska se však ukazuje, že klima Země se mění nejen cyklicky, ale i v důsledku lidské činnosti. To

se projevuje nárůstem extrémních jevů, jako jsou vlny veder, sucha, povodně nebo lesní požáry. (Veber a Švecová, 2023, s. 17–18)

Změny klimatu, dle vědeckých výzkumů, nejsou již pouze přirozenými cykly. Emise skleníkových plynů (zejména oxidu uhličitého, metanu a oxidů dusíku), vedou ke zvýšenému skleníkovému efektu a globálnímu oteplování. Tento jev má vedle významných důsledků pro životní prostředí vliv i pro firmy, a to jak z hlediska přímých dopadů (počasí, surovinová dostupnost), tak i z hlediska regulatorních a reputačních rizik. (Veber a Švecová, 2023, s. 18)

1.4.1.3 Antropogenní faktory a odpovědnost člověka

Důležitým faktorem, který nelze opomenout, je lidská činnost. Od počátku industrializace začala mít lidská činnost dramatický vliv na přírodu. Kromě emisí CO₂ zahrnují negativní dopady i těžbu surovin, odlesňování, znečištění vody a půdy, nebo nárůst produkce odpadů. To vše vede k zhoršení přírodních ekosystémů a ztrátě biodiverzity. (Veber a Švecová, 2023, s. 19)

V kontextu ESG agendy je klíčové tyto faktory reflektovat, zmírňovat a vhodně komunikovat. Podniky, které chápou souvislosti mezi svým fungováním a stavem přírody, se mohou lépe přizpůsobit očekáváním investorů, státních institucí i veřejnosti. Environmentální faktory jsou tedy významným základem udržitelného řízení a strategického rozhodování. (Veber a Švecová, 2023, s. 19–20)

1.4.1.4 Energetické a surovinové nároky

Spotřeba energie a surovin patří mezi klíčové oblasti environmentální udržitelnosti. Zvláště v rozvinutých zemích se setkáváme s vysokou materiálovou a energetickou náročností výroby i spotřeby, což vede k nadměrnému čerpání přírodních zdrojů. Z toho důvodu vznikají koncepty jako ekologická daňová reforma, cirkulární ekonomika či ekodesign, které usilují o efektivnější nakládání se zdroji. (Veber a Švecová, 2023, s. 33–34)

1.4.1.5 Emise skleníkových plynů a uhlíková neutralita

Narůstající emise skleníkových plynů představují jednu z hlavních příčin klimatické změny a tvoří významnou část ESG přístupu. Organizace proto sledují a počítají svou uhlíkovou stopu a snaží se ji snižovat či kompenzovat. Trendem v této oblasti se stává snaha o dosažení uhlíkové neutrality, a to zejména prostřednictvím opatření jako je carbon offsetting nebo

přechod na obnovitelné zdroje. Emise se dělí do tří kategorií podle toho, odkud pocházejí: Scope 1 zahrnuje přímé emise z vlastních nebo kontrolovaných zdrojů, například z firmou vlastněných vozidel nebo kotelen. Scope 2 představuje nepřímé emise vznikající při výrobě nakupované energie, typicky elektřiny nebo tepla. Scope 3 zahrnuje všechny ostatní nepřímé emise v celém hodnotovém řetězci – od výroby vstupních materiálů přes dopravu, spotřebu produktů až po jejich likvidaci. Právě Scope 3 bývá u mnoha firem největší a zároveň nejnáročnější na počítání i snížení. (Veber a Švecová, 2023, s. 24–27; Vybrané pojmy v oblasti uhlíkové stopy)

1.4.1.6 Institucionální odpovědi a environmentální politika

Formování environmentální dimenze ESG zásadně ovlivňují aktivity mezinárodních a národních institucí. Organizace spojených národů prostřednictvím UNEP (United Nations Environment Programme) a IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) vytváří rámce a cíle, které ovlivňují environmentální politiku na globální úrovni. Evropská unie pak prostřednictvím legislativních nástrojů a iniciativ, jako je Zelená dohoda pro Evropu (Green Deal), převádí tyto cíle do konkrétních závazků členských států. V českém prostředí sehrává významnou roli Ministerstvo životního prostředí, které koordinuje environmentální politiku, zajišťuje plnění závazků a podporuje opatření v oblasti snižování dopadů a adaptace. Firmy se tak stále častěji setkávají s požadavky na prokazatelné a systematické řízení svých dopadů na životní prostředí. (Veber a Švecová, 2023, s. 38-41)

1.5 Sociální oblast

Druhou oblastí, kterou se pojem ESG zabývá, jsou sociální faktory, které se zabývají dvěma hlavními tématy: lidská práva a rovnost. Mezi konkrétní sociální faktory patří práva zaměstnanců, zdravotní a bezpečnostní standardy, důležitým bodem je také rovnost pohlaví i rovnost v odměňování, nebo celková diverzita napříč danou společností, či ochrana proti sexuálnímu násilí. Písmeno S se však nevztahuje pouze na zaměstnance podniků, jeho dopady jsou mnohem rozsáhlejší. Dotýkají se zákazníků, dodavatelského řetězce, celkové společnosti, zájmových skupin a dalších zainteresovaných stran. Pro tuto oblast je velmi důležité budování vztahů, a to nejen směrem dovnitř firmy, ale i směrem ven ke společnosti. Tématy v rámci sociální oblasti se spousta firem zabývala již dlouho před tématem ESG, spousta faktorů této oblasti se totiž řeší v rámci pojmu CSR, tedy v rámci společenské odpovědnosti firem. (Co je ESG?; Co znamená S v pojmu ESG?, 2022)

1.5.1 Sociální faktory ovlivňující ESG agendu

Sociální oblast v rámci ESG reflektuje vztah firem ke společnosti, zaměstnancům, komunitám a dalším zainteresovaným stranám (stakeholderům). Přestože se často pozornost soustředí především na environmentální pilíř, právě sociální oblast hraje klíčovou roli v udržitelnosti podnikání, a to jak z hlediska etiky, tak dlouhodobé stability a důvěryhodnosti firemního fungování. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 94–95)

Sociální udržitelnost představuje proces, v němž formální i neformální struktury a vztahy podporují schopnost současných i budoucích generací budovat zdravé komunity. Takové komunity jsou různorodé, rovné, propojené a demokratické a přispívají k vysoké kvalitě života. V podnikovém prostředí se tato sociální oblast promítá například do rovných příležitostí, důstojných pracovních podmínek, bezpečnosti na pracovišti, diverzity, inkluze, work-life balance nebo firemního dobrovolnictví a zapojení do komunitních iniciativ. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 94–96)

Z marketingového hlediska je sociální udržitelnost důležitým faktorem při budování vztahu se stakeholdery. Firmy, které ji implementují do své strategie, zpravidla lépe zvládají reputační rizika a zároveň si udržují loajalitu zaměstnanců, zákazníků i lokálních komunit. Naopak ignorování této oblasti může vést k ohrožení značky. Například v případě, kdy se objeví problémy ve výrobních řetězcích, špatné pracovní podmínky nebo porušování lidských práv. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 95–96)

Podle nositele Nobelovy ceny Amartyi Sena lze sociální udržitelnost posuzovat prostřednictvím pěti klíčových dimenzí, kterými jsou rovnost, demokracie a governance, sociální koheze, diverzita a kvalita života.

1.5.1.1 *Rovnost*

Rovnost (equity) se zaměřuje na to, zdali konkrétní projekt nebo strategie přispívá ke snižování nerovností ve skupině a umožňuje jednotlivcům větší kontrolu nad jejich sociální i ekonomickou situací. Zároveň vyžaduje identifikaci příčin nerovnosti a snahu o jejich spravedlivé řešení. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 103)

1.5.1.2 *Demokracie a governance*

Demokracie a governance se týkají možnosti různých skupin zapojit se do rozhodovacích procesů a být v nich zastoupeny. Klíčová je transparentnost a srozumitelnost těchto procesů

pro všechny zúčastněné, stejně jako efektivní využívání dobrovolnictví a plánování udržitelnosti projektů i po jejich ukončení. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 103)

1.5.1.3 Sociální koheze

Sociální koheze hodnotí, jestli daný přístup posiluje soudržnost cílové skupiny s širší komunitou, podporuje aktivní zapojení do společenského života a buduje vzájemné vazby mezi různými skupinami. Silné komunity takto poskytují jednotlivcům vyšší podporu i motivaci k aktivnímu přínosu pro okolí. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 103)

1.5.1.4 Diverzita

Diverzita se zaměřuje na rozpoznání různorodých skupin v rámci celé cílové skupiny (z hlediska kultury, etnika, sociálního postavení apod.) a vytvoření prostoru pro vyjádření jejich hodnot, potřeb a postojů. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 103)

1.5.1.5 Kvalita života

Poslední dimenzí je kvalita života, která zahrnuje vedle dostupnosti vhodného a cenově přijatelného bydlení i péči o fyzické a duševní zdraví. Cílem je zajistit podmínky pro důstojný a bezpečný život v dlouhodobém horizontu. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 103)

Všechny tyto faktory jsou součástí širšího rámce, který definuje, do jaké míry je podnik sociálně odpovědný. Společnosti, které vnímají sociální dopady svého podnikání, se často stávají hybateli pozitivních změn ve svém oboru i v komunitách, ve kterých působí. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 103–104)

1.6 Oblast governance

Poslední oblastí pojmu ESG je governance, jedná se o správu a řízení podniku. Tato oblast bývá velmi často podceňována, přitom právě řízení podniků je to, co v konečném důsledku určuje, jak podniky a celá společnost fungují. Správní oblast se tedy zabývá řízením podniku, vztahem k akcionářům, obchodním partnerům, investorům, zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám s důrazem na transparentnost těchto vztahů. V rámci governance, tedy řízení podniku dle ESG se nastavují struktury, ochranná schémata důležitá pravidla, kterými se mohou všichni v dané firmě řídit. Důležitým nástrojem podnikového řízení v rámci ESG je celopodnikový etický kodex. (Co je ESG?; Co znamená G v ESG?, 2023)

1.6.1 Governance faktory ovlivňující ESG agendu

Governance jako třetí pilíř ESG se vztahuje k řízení a správě firem. Jde o rámec, který určuje mimo jiné, jak je organizace vedena, jaká pravidla dodržuje, jakým způsobem rozhoduje a jak transparentní a odpovědná je ve svém fungování. Kvalitně vedená správa je nezbytná pro důvěryhodnost organizace i pro její dlouhodobou ekonomickou stabilitu. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 108–109)

Governance hraje zásadní roli v rámci ekonomické udržitelnosti. Je to právě kvalitní a odpovědné řízení společnosti, které je jedním z klíčových předpokladů dlouhodobé ekonomické stability a růstu. Pod pojmem governance je zahrnuto nejen správné účetní a reportingové praktiky, ale také například právo akcionářů hlasovat o klíčových otázkách, dodržování etických kodexů, řízení rizik, vztah k transparentnosti a prevenci nelegálních aktivit. Správné řízení také znamená sladění zájmů vedení společnosti se zájmy jejích stakeholderů: investorů, zaměstnanců, zákazníků i komunit, ve kterých firma působí. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 109)

S governance úzce souvisí i koncept compliance, tedy schopnost firmy fungovat v souladu s právními, etickými a interními pravidly. V moderním pojetí se již nejedná pouze o splnění legislativních požadavků, ale o celkovou důvěryhodnost firmy, která zajišťuje dlouhodobou udržitelnost z hlediska výkonu i vnímání veřejností. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 108–109)

Governance také významně ovlivňuje postavení firmy na trhu. Investoři vnímají silné řízení a odpovědný přístup jako signál důvěryhodnosti a stability, což může vést k lepším podmínkám financování (půjčkám v bance) i vyššímu zájmu právě ze strany stakeholderů. V kontextu ESG reportingových rámců, jako je např. CSRD, je governance pilíř klíčovým prvkem pro hodnocení udržitelnosti organizací. (Sharma, Kaur a Syan, 2021, s. 108–110)

2 UDRŽITELNOST A JEJÍ VÝZNAM PRO BYZNYS

2.1 Vývoj vztahu společnosti k ochraně životního prostředí

Ochrana životního prostředí je téma, které se z historického hlediska vyvíjelo v návaznosti na rozvoj společnosti a její schopnost reagovat na důsledky vlastního působení na přírodu. První zmínky o snaze chránit přírodu lze nalézt již ve starověkých či středověkých kulturách, přičemž důvodem tehdy nebyla péče o přírodu jako takovou, ale spíše o zajištění trvalého zdroje obživy nebo ochrana posvátných míst. Byla to například různá náboženství, která chránila konkrétní území před ničením a nadměrným využíváním. (Veber a Švecová, 2023, s. 11–14)

Se zvyšujícím se rozsahem lidské činnosti a s industrializací začaly být negativní dopady na životní prostředí mnohem výraznější a začaly se vyskytovat častěji. To vedlo ke vzniku prvních chráněných oblastí (v českém prostředí např. Žofínský prales v roce 1838) i k počátkům systematického přístupu státu ke správě přírody. Zatímco dřívější ochrana měla spíše estetický nebo duchovní charakter, v 19. a 20. století se přidaly motivy praktické, tedy snaha uchovat přírodu nejen pro budoucí generace, ale i jako nástroj environmentální stálosti a rozvoje společnosti. (Veber a Švecová, 2023, s. 11–14)

Ve 20. století dochází ke kodifikaci prvních právních rámců, které se týkají ochrany přírody. V československém prostředí byla významným milníkem Státní politika životního prostředí z roku 1995. Na mezinárodní úrovni sehrály roli i konference pořádané v 70. letech, jako například ta ve Stockholmu v roce 1972, která přinesla první širší rámec politiky ochrany životního prostředí a nastartovala globální diskuzi o udržitelnosti. (Veber a Švecová, 2023, s. 11–14; Politika v oblasti životního prostředí, 2024)

Současně s tím dochází ke změně vnímání klíčových pojmů. Výraz „ekologie“ se posouvá z čistě biologického kontextu směrem k mezioborovému pojmu, který propojuje přírodní vědy, společenské vědy i technologie. Na tento vývoj navazuje i koncept „udržitelnosti“, který se z obecného označení trvalého rozvoje proměňuje ve strategický rámec řízení podniků, institucí i států. (Veber a Švecová, 2023, s. 11–14)

2.2 Aktuální společenské a byznysové impulzy k udržitelnosti

Zatímco dřívější přístupy k ochraně přírody vycházely především z praktických, estetických nebo legislativních důvodů, současný tlak na udržitelnost je mnohem komplexnější. Udržitelnost se dnes dotýká nejen ekologických témat, ale zasahuje hluboko do ekonomiky,

firemní kultury, vedení podniků i očekávání veřejnosti. Stává se součástí strategického řízení, reputace i hodnotového nastavení značek. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 10–17)

OECD uvádí, že klimatická opatření nejsou pouze morálním závazkem, ale i byznysovou nutností. Firmy, které začleňují odpovědné přístupy do své činnosti, dokáží lépe reagovat na regulační změny, snižovat provozní rizika a vytvářet nové příležitosti. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024, s. 10)

Firmy dnes čelí kombinaci vnějších i vnitřních tlaků, od regulačních rámců přes potřebu transparentnosti, až po zvýšené nároky spotřebitelů, zaměstnanců i investorů. Udržitelnost přestává být volbou a stává se jedním z předpokladů dlouhodobé konkurenceschopnosti. Klíčovou roli v tomto posunu sehrává leadership, mladá generace a zapojení stakeholderů. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 10–17)

2.2.1 Leadership a firemní hodnoty v éře udržitelnosti

V současné době se stále více ukazuje, že jsou to právě lídři firem, kteří mají zásadní vliv na to, jak podnik uchopí svou roli v kontextu společenské a environmentální odpovědnosti. Udržitelný leadership již není pouze manažerskou dovedností, ale hodnotovým postojem, který formuje strategii celé organizace. Autoři Carvill, Butler a Evans zdůrazňují, že líder orientovaný na udržitelnost musí chápat byznys v širších souvislostech, být ochoten vystoupit z komfortní zóny a přinášet dlouhodobá, smysluplná řešení, a to i za cenu krátkodobých kompromisů. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 24–27)

Zásadní roli zde hraje tzv. *CEO activism*, neboli fenomén, kdy se ředitelé a vrcholoví manažeři veřejně vyjadřují k otázkám jako jsou klimatická změna, rovnost, diverzita nebo lidská práva. Tyto postoje přestávají být rizikem, a naopak posilují důvěryhodnost firmy – značky vůči mladším generacím, zákazníkům a zaměstnancům. Příkladem může být Tim Cook z Apple, Marc Benioff ze Salesforce nebo dlouhodobě udržitelně profilované značky jako Patagonia a Unilever. Ve všech těchto případech je leadership pevně svázán s hodnotovým rámcem, který utváří rozhodování na úrovni firmy i veřejnou komunikaci. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 28–31)

Důležitou součástí udržitelného leadershipu je také schopnost implementovat různá udržitelná témata do firemních politik a strategického řízení. OECD upozorňuje, že klimatické závazky firem často nejsou dostatečně ukotveny v interních rozhodovacích strukturách, což omezuje jejich reálné naplnění. Za odpovědné se dnes považují ty společnosti, které systematicky přenášejí klimatické cíle do vnitřních politik, organizační

struktury i řízení rizik, a to včetně dostatečného zapojení představenstva a relevantních oddělení. Právě vedení, který zajišťuje propojení klimatické agendy s celkovou strategií firmy, je vnímáno jako znak zralého a dlouhodobě udržitelného podnikání. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024, s. 18)

Leadership v kontextu udržitelnosti tak spočívá nejen ve schopnosti řídit, ale i inspirovat a být nositelem hodnot. Lídři určují tón celé organizace, a pokud udržitelnost nevychází z jejich přesvědčení, zůstává často jen povrchním tématem. Udržitelnost v tomto smyslu není pouze o environmentálních cílech, ale o schopnosti jednat soudržně, eticky a s respektem ke všem stakeholderům. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 40–42)

Rostoucí množství dat a případových studií potvrzuje, že udržitelné vedení není pouze hodnotovým postojem, ale i racionální strategickou volbou. Jak uvádějí Whelan a Fink v Harvard Business Review, firmy, které integrují environmentální a sociální hlediska do svých rozhodovacích procesů, dosahují dlouhodobě vyšší výkonnosti, inovativnosti i loajality ze strany zákazníků a zaměstnanců. Zároveň lépe předvídají regulatorní změny, snižují provozní rizika a efektivněji využívají zdroje. Udržitelné firmy tak získávají konkurenční výhodu nejen z hlediska reputace, ale také díky efektivitě, atraktivitě pro talenty a schopnosti lépe reagovat na proměny trhu. Udržitelný leadership se tím pádem stává předpokladem ekonomické stability, nejen morální správnosti. (Whelan a Fink, 2016)

2.2.2 Očekávání nové generace zákazníků a zaměstnanců

Generace Z a mileniálové vyrůstali v prostředí klimatické krize, společenských nerovností a vysoké digitální informovanosti. Právě tyto okolnosti zásadně ovlivnily a ovlivňují jejich očekávání od firem, značek i zaměstnavatelů. Zatímco předchozí generace často vnímaly udržitelnost jako doplňkový benefit, mladí lidé ji dnes považují za samozřejmý standard. Očekávají, že firmy budou otevřeně komunikovat svůj postoj k environmentálním a sociálním otázkám, a že jejich chování bude v souladu s deklarovanými hodnotami. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 10–11)

Výzkumy ukazují, že mladší generace si vybírají značky na základě souladu s vlastními postoji. Zajímá je například, zda značka podporuje diverzitu, jak se staví ke klimatickým závazkům nebo jaké má vztahy s dodavateli. Tyto faktory ovlivňují nejen jejich nákupní chování, ale také ochotu stát se zaměstnanci v těchto společnostech. Firmy, které tyto aspekty podceňují, tak ztrácí na atraktivitě. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 31–33)

Silným tématem je rovněž autenticita. Mladí lidé velmi citlivě vnímají rozdíl mezi opravdovým závazkem a marketingovými hesly. Líbivé fráze o udržitelnosti bez konkrétních činů, dat nebo transparentnosti rychle ztrácí váhu a vedou k podezření z tzv. greenwashingu či purpose-washingu. Generace Z chce důkazy, nikoliv slogany. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 56–58)

Tato generační změna vytváří na firmy tlak, ale zároveň jim nabízí příležitost stát se relevantními v očích mladých zákazníků i přitáhnout budoucí talenty. Znamená to však schopnost adaptace, naslouchání a ochotu přehodnotit některé zavedené přístupy a procesy. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 76–77)

Aktuální výzkumy tedy potvrzují, že mladé generace kladou důraz na environmentální a sociální odpovědnost firem. Podle studie Deloitte z roku 2023 více než polovina respondentů z generací Z a mileniálů uvádí, že jejich obavy o životní prostředí ovlivňují jejich rozhodování v oblasti kariéry a životního stylu. Přibližně 20 % z nich již změnilo zaměstnání nebo odvětví kvůli environmentálním obavám, a více než 70 % považuje ekologické zásady a politiky za důležité při hledání zaměstnání. (Financial Times, 2024)

2.2.3 Zapojení stakeholderů jako podmínka důvěryhodnosti

Moderní udržitelnost není možné chápat jako proces, který probíhá pouze uvnitř firmy. Naopak, čím komplexnější dopady má činnost organizace na své okolí, tím důležitější je zapojit do rozhodovacích procesů všechny relevantní zainteresované strany – stakeholdery. Zapojení stakeholderů, ať už jde o zákazníky, zaměstnance, dodavatele, investory nebo místní komunity, se stává jedním ze základních stavebních kamenů důvěryhodného přístupu k udržitelnosti. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 12–13)

Stakeholder engagement je dnes považován za nezbytný nástroj, který firmám pomáhá nejen předcházet reputačním krizím, ale především zvyšuje porozumění hodnotám, potřebám a očekáváním různých skupin. Nejde pouze o sběr zpětné vazby, ale o aktivní dialog, sdílení vizí a společné vytváření řešení. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 33–35)

Podle analýzy publikované Světovým ekonomickým fórem představuje efektivní práce se stakeholdery nejen základ důvěryhodnosti, ale i něco, co přímo ovlivňuje výkonnost firem. Organizace, které aktivně a autenticky zapojují své stakeholdery, vykazují nejen lepší reputaci, ale také vyšší finanční výsledky a stabilitu. Klíčovým předpokladem je pak pravidelný a obousměrný dialog a skutečné zohlednění perspektiv různorodých skupin v rozhodovacích procesech. Stakeholder engagement se tak stává nejen etickým, ale i

strategickým nástrojem pro řízení firemní budoucnosti. (Shook, Lacy, Suntook a Rademacher, 2022)

Významnou roli v tomto procesu sehrává marketing, který by neměl být chápán jen jako prostředek propagace, ale jako tlumočnický změn, tedy jako most mezi strategickým směřováním firmy a porozuměním veřejnosti. Marketingová komunikace zde funguje nejen jako informativní nástroj, ale také jako způsob budování důvěry a podpory spolupráce napříč celým hodnotovým řetězcem. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 58–59)

Inspirativním příkladem je strategie britského řetězce Marks & Spencer s názvem Plan A, která kladla důraz na aktivní spolupráci s dodavateli, zákazníky i zaměstnanci. Firma tím ukázala, že stakeholder engagement může být nejen nástrojem řízení rizik, ale i základem inovací, loajality a trvalé důvěry veřejnosti. (Carvill, Butler a Evans, 2021, s. 78–81)

3 UDRŽITELNÝ MARKETINGOVÝ MANAGEMENT

Udržitelný marketingový management představuje nový přístup k řízení marketingových aktivit, který zohledňuje i širší společenské a environmentální souvislosti. Vychází z principu, že marketing nemá sloužit pouze k dosažení ekonomického zisku, ale také k budování dlouhodobě udržitelných vztahů mezi firmou a jejími klíčovými stakeholdery, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, komunity a planeta. Cílem této kapitoly je přiblížit základní charakteristiky tohoto přístupu, jeho hlavní pilíře a propojení s konceptem ESG, přičemž zvláštní pozornost je věnována také specifikům udržitelné marketingové komunikace. (Foret a Turnerová, 2023 s. 48–55 a 72–76)

3.1 Vymezení a přechod od klasického marketingu

V tradičním pojetí marketingu byla hlavním cílem maximalizace prodeje, zisku a podílu na trhu. Udržitelný marketingový přístup však tento cíl rozšiřuje. Už neusiluje pouze o ekonomický výsledek, ale klade důraz také na environmentální a společenský kontext podnikání. Vychází z předpokladu, že je firma součástí širšího ekosystému, na který svou činností působí a který ji zároveň zpětně ovlivňuje. (Foret a Turnerová, 2023 s. 48–55 a 72–73)

Udržitelný marketing se tak stává nástrojem, kterým firmy přispívají k ochraně přírodních zdrojů, snižování zátěže na životní prostředí a podpoře sociální rovnováhy. Klade důraz na dlouhodobé vztahy se zákazníky, na etiku, transparentnost a odpovědnost. Zároveň předpokládá promyšlené řízení celého hodnotového řetězce, od vývoje produktu přes jeho výrobu a distribuci až po způsob, jakým je komunikován a spotřebován. Na rozdíl od tradičního marketingu, který se často soustředí na krátkodobý dopad, udržitelný marketing přemýšlí v delším horizontu a zohledňuje i dopady, které se projeví až po čase. (Foret a Turnerová, 2023 s. 48–55 a 72–76)

3.1.1 Přístupy k udržitelnému marketingu

V rámci udržitelného marketingového přístupu se mohou v praxi objevit i další pojmy, jako je green marketing nebo DEI marketing. Ačkoliv jsou si tyto přístupy v mnoha ohledech blízké a navzájem se doplňují, liší se svým primárním zaměřením. (Sustainable Marketing: Definition, Principles & Top Tips, 2024)

3.1.1.1 Sustainable marketing

Sustainable marketing představuje nejširší rámec, který propojuje environmentální, sociální i etické dimenze marketingu. Nejde jen o to, jak produkt vzniká, ale také jaký má dopad na společnost, zaměstnance, zákazníky i planetu. Klade důraz na dlouhodobost, autenticitu a celkovou odpovědnost firmy. (Sustainable Marketing: Definition, Principles & Top Tips, 2024)

3.1.1.2 Green marketing

Green marketing se soustředí výhradně na ekologické aspekty. Komunikuje především environmentální výhody produktu nebo značky, například snižování emisí, recyklovatelnost, nebo ekologicky šetrné balení. Pokud není doplněn širším kontextem, může vést ke zjednodušování nebo riziku greenwashingu. (Sustainable Marketing: Definition, Principles & Top Tips, 2024)

3.1.1.3 DEI marketing

DEI marketing (Diversity, Equity and Inclusion) zdůrazňuje společenský rozměr značek a jejich závazek k diverzitě, rovnosti a inkluzi. Zaměřuje se na zastoupení různých hlasů, respektování rozdílnosti a podporu rovného přístupu. I tento přístup je důležitou součástí udržitelného marketingu, avšak samostatně se nezabývá ekologickými či ekonomickými aspekty. (Sustainable Marketing: Definition, Principles & Top Tips, 2024)

Tyto přístupy se liší především svým hlavním zaměřením– sustainable marketing zahrnuje environmentální i sociální dimenze, green marketing se zaměřuje výhradně na ekologické otázky a DEI marketing řeší rovnost a začlenění. Jejich porozumění je důležité pro správné uchopení udržitelné strategie značky. (Sustainable Marketing: Definition, Principles & Top Tips, 2024)

3.2 Pilíře udržitelného marketingového managementu

Udržitelný marketingový management stojí na proměně jednotlivých prvků marketingového mixu. Zatímco v klasickém pojetí byly jednotlivé části marketingu zaměřeny na maximalizaci efektivity a odbytu, udržitelný přístup klade důraz na dopad jednotlivých rozhodnutí na zákazníka, na společnost i na přírodní prostředí. Uplatnění těchto principů se

promítá do všech oblastí řízení marketingu, od vývoje produktu přes cenovou politiku až po distribuci a komunikaci. (Foret a Turnerová, 2023 s. 48–55)

Udržitelnost by měla být nedílnou součástí firemní strategie, nikoliv vnímaná jako doplněk nebo jednorázová iniciativa. Udržitelné přístupy pomáhají firmám zvyšovat ziskovost, posilovat loajalitu zákazníků a současně omezovat negativní dopady na životní prostředí i společnost. Zásadní roli hraje promyšlení jednotlivých rozhodnutí ve všech oblastech marketingu, od vývoje produktů přes distribuci až po způsob komunikace a nastavení firemní kultury. Takto pojatý přístup umožňuje transformovat tradiční marketingové myšlení směrem k odpovědnému a dlouhodobě relevantnímu modelu, který více odpovídá současným výzvám i očekáváním stakeholderů. (Forbes Business Council, 2021)

V oblasti produktů se důraz přesouvá od krátkodobé atraktivity k dlouhodobé funkčnosti, kvalitě, životnosti a ekologické šetrnosti. Cílem je snižovat materiálovou náročnost, omezovat plýtvání a podporovat inovace směřující ke snížení negativních dopadů. Cenová politika pak zohledňuje nejen ekonomickou výhodnost, ale i férovost a dostupnost zboží, nejen z pohledu zákazníků, ale také v kontextu celospolečenské odpovědnosti. Distribuce se neomezuje pouze na rychlost a pohodlí, ale sleduje i environmentální náročnost a důsledky logistických řetězců. Komunikační složka mixu pak propojuje všechny ostatní dimenze, přičemž klade důraz na férovost, transparentnost a kultivovanost sdělení. Zásadní roli hraje také zapojení lidského prvku – lidí uvnitř firmy, zákazníků, komunity i dalších stakeholderů – a to nejen jako cílové skupiny, ale jako partnerů. (Foret a Turnerová, 2023 s. 48–55)

3.3 ESG jako rámec pro marketingové rozhodování

Koncept ESG představuje pro marketingový management hodnotový a rozhodovací rámec, který umožňuje zvažovat důsledky marketingových aktivit z pohledu environmentálních, sociálních i etických hledisek. V praxi to znamená, že firmy při plánování marketingových aktivit nehodnotí pouze jejich obchodní přínos, ale také soulad s nějakou vlastní udržitelnou strategií, vliv na stakeholdery a soulad s očekáváním zákazníků i společnosti. (Foret a Turnerová, 2023 s. 52–55)

V rámci marketingového mixu se ESG promítá do rozhodnutí o podobě produktů, jejich balení, distribuci, způsobu propagace i cenotvorby. Environmentální pilíř (E) například ovlivňuje volbu materiálů a dopad logistických řešení, sociální pilíř (S) se odráží ve způsobu

komunikace se zákazníky a zaměstnanci a governance (G) se projevuje zejména v oblasti transparentnosti sdělení, způsobu měření výsledků nebo etiky ve vztahu ke konkurenci. ESG se tak stává nejen rámcem pro vyhodnocování firemního chování, ale také jakýmsi filtrem, který napomáhá činit rozhodnutí ve prospěch dlouhodobé důvěryhodnosti značky. (Foret a Turnerová, 2023 s. 72–73)

Aktuální přístupy k ESG zdůrazňují potřebu vytvářet skutečný dopad, nikoliv pouze řídit rizika nebo popisovat určité hodnoty. To má vliv i na marketingové rozhodování, které se čím dál více odklání od orientace na krátkodobé cíle směrem k tvorbě dlouhodobé hodnoty. Marketing tak není pouze prostředkem propagace, ale podílí se na naplňování strategických cílů firmy v oblasti udržitelnosti. ESG se v tomto smyslu uplatňuje jako rámec, který pomáhá marketérům při plánování aktivit zvažovat nejen obchodní přínosy, ale také širší dopady jejich rozhodnutí na společnost i životní prostředí. (Rotondo a Chow, 2025)

3.4 Udržitelná marketingová komunikace

Marketingová komunikace je ze své podstaty jednou z nejviditelnějších složek marketingového mixu a významně ovlivňuje nejen vztah zákazníka ke značce, ale i vnímání firmy na celém trhu. V kontextu udržitelného marketingového managementu přestává být komunikace pouze nástrojem prodeje, stává se prostředkem k budování důvěry, transparentnosti a hodnotově ukotveného vztahu se stakeholdery. Následující podkapitoly přibližují klíčové principy udržitelné komunikace, její etický rozměr a roli výzkumu při jejím strategickém řízení. (Foret a Turnerová, 2023 s. 42–47 a 72–76)

3.4.1 Principy férové a kultivované komunikace

Udržitelná komunikace vychází z respektu k adresátovi. Opírá se o pravdivost sdělení, jejich srozumitelnost a snahu nezatěžovat příjemce informacemi, které nemají přidanou hodnotu. Na rozdíl od některých forem klasické reklamy neusiluje o šokování nebo manipulaci, ale o kultivovaný dialog mezi značkou a jejími zákazníky. (Foret a Turnerová, 2023 s. 73–74)

Autoři Foret a Melas upozorňují, že férová komunikace by měla být jednoduchá, přímá, kultivovaná a založená na úctě k příjemci. Zároveň kladou důraz na estetiku a přiměřenost, komunikace by podle nich neměla zahlcovat, překračovat etické hranice ani se uchylovat k přehnané dramatizaci či nepravdivým slibům. Klíčová je také autenticita, tedy schopnost značky vystupovat konzistentně a věrohodně v souladu se svými hodnotami. (Foret a Turnerová, 2023 s. 42–43)

3.4.2 Etický rozměr komunikace

Vedle formálních principů hraje v udržitelné komunikaci zásadní roli i etika obsahu. Reklama má vliv na formování postojů, hodnot i společenské atmosféry, proto by měla být citlivá ke kulturním rozdílům, nepodporovat stereotypy a vyvarovat se zneužívání zranitelnosti konkrétních cílových skupin. Obzvláště důležitá je odpovědnost vůči dětem, seniorům či osobám v náročných životních situacích. (Foret a Turnerová, 2023 s. 44–45)

Marketingová komunikace by měla být společensky ohleduplná, neměla by zasahovat do veřejného prostoru způsobem, který deformuje vkus nebo posiluje nerovnosti. Foret a Melas v této souvislosti mluví o potřebě kulturně odpovědné značky, která nejen že neškodí, ale taky aktivně přispívá ke kultivaci prostředí, ve kterém působí. (Foret a Turnerová, 2023 s. 75)

Etický marketing spočívá především v pravdivosti a upřímnosti. Znamená to nezkrášlovat informace, nevynechávat podstatné souvislosti a komunikovat jednoduše, srozumitelně a bez zbytečného balastu. Etická značka nelže a její komunikace je jednoduchá, lidská a srozumitelná. (Udržitelnost a etický marketing značek, 2025)

3.4.3 Důvěryhodnost značky a role výzkumu

S rostoucím důrazem na udržitelnost získává na významu výzkum jako nástroj nejen pro měření dopadu kampaní, ale především pro hlubší porozumění hodnotám a postojům zákazníků. Udržitelná komunikace se nesnaží pouze zaujmout, ale vést dialog, reagovat na aktuální společenské otázky a vytvářet dlouhodobé vztahy založené na důvěře. (Foret a Turnerová, 2023 s. 46–47)

Důvěryhodnost se stává konkurenční výhodou a zároveň nutnou podmínkou pro to, aby značka mohla dlouhodobě stavět svůj image na principech udržitelnosti. Výzkum v této oblasti pomáhá firmám odhalit vnímání veřejnosti, ověřit relevance sdělení a nastavit komunikaci tak, aby byla nejen efektivní, ale i společensky odpovědná. Značka potřebuje najít vlastní způsob, jak o udržitelnosti mluvit – takový, který odpovídá jejímu charakteru i reálnému nastavení. Pokud totiž značka pouze přebírá narativy z okolí bez vnitřního přesvědčení, riskuje ztrátu důvěry. Výzkum tak není jen měřicím nástrojem, ale i průvodcem při hledání relevantního a důvěryhodného hlasu značky v prostoru udržitelnosti. (Marketingový průzkum jako průvodce značek na cestě k udržitelnosti, 2023)

3.4.4 Komunikace jako nástroj odpovědnosti

Marketingová komunikace v kontextu udržitelnosti přestává být pouze nástrojem prodeje, ale stává se součástí širší odpovědnosti firmy vůči společnosti a životnímu prostředí. Dnešní zákazníci stále častěji očekávají od značek transparentní a férové chování, respekt k hodnotám a schopnost přispívat k řešení společenských výzev. (Foret a Turnerová, 2023 s. 48–49)

V kontextu odpovědnosti značek se transparentnost stává nezbytným předpokladem důvěryhodné komunikace. Zákazníci očekávají konkrétní informace o udržitelných aktivitách firem, které si mohou i sami ověřit. Právě jasné a pravdivé sdělení odlišuje odpovědnou značku od té, která riskuje ztrátu důvěry kvůli greenwashingu. (Komunikace udržitelnosti musí být hlavně transparentní, 2023)

Tento posun zároveň mění nároky na samotné marketéry, vedle tradičních dovedností musí chápat širší kontext, umět interpretovat společenské trendy a kultivovaně pracovat s hodnotami. Marketingová oddělení se tímto stávají strategickými partnery pro vedení firmy a mostem mezi vnitřním nastavením organizace a očekáváním veřejnosti. Pokud chce značka obstát v éře udržitelnosti, nestačí mluvit, musí jednat a dlouhodobě si budovat důvěru. (Foret a Turnerová, 2023 s. 55)

4 TYPY MARKETINGOVÝCH AGENTUR A JEJICH ROLE V ESG

4.1 Přehled různých typů agentur

4.1.1 Komunikační

Komunikační agentura je specializovaná organizace, která poskytuje komplexní služby v oblasti marketingové komunikace. Jejím cílem je efektivně propojit značku se zákazníky prostřednictvím různých kanálů a nástrojů. Moderní komunikační agentury integrují tradiční disciplíny, jako jsou reklama, public relations a branding, s technologickými řešeními, zahrnujícími CRM systémy, data analýzy, marketingové technologie a digitální platformy. Tento přístup umožňuje agenturám poskytovat klientům ucelené strategie, které zohledňují jak kreativní, tak technologické aspekty komunikace. (Komunikační agentura; Redakce MAM, 2023)

4.1.2 Reklamní

Reklamní agentura je organizace, která se zabývá vymýšlením, navrhováním, vytvářením, správou, distribucí a vyhodnocováním reklam. Hlavním cílem reklamní agentury je zviditelnění a propagace myšlenek, služeb, zboží či značky klienta. Reklamní agentury také budují vztahy klientů s vnějším světem tak, aby pro ně získaly pozornost, dobré jméno a dobré vztahy. Servis reklamních agentur může mít mnoho podob. Služby mohou být buď úzce specializované nebo naopak nabízet širokou škálu různých nástrojů z oblasti PR, marketingu, reklamy, kreativy, produkce či plánování médií. (Reklamní agentura – Lasensky.cz; Reklamní agentura – MediaGuru.cz)

4.1.3 PR

PR agentura se specializuje na budování a udržování pozitivního obrazu klienta v očích veřejnosti a médií. Jejím úkolem je navrhovat a realizovat komunikační strategie, které podporují důvěryhodnost a reputaci klienta. To zahrnuje psaní tiskových zpráv, organizaci tiskových konferencí, správu krizové komunikace a udržování vztahů s novináři a dalšími klíčovými stakeholdery. (Co dělá PR agentura?, 2023)

4.1.4 Mediální

Mediální agentura je specializovaná společnost, která pro své klienty zajišťuje nákup reklamního prostoru v médiích. Zajišťuje také výběr vhodných médií, časů a prostorů pro

umístění reklamy, a to na základě analýzy chování cílových skupin. Mediální agentura je prostředníkem mezi zadavatelem reklamy a médii, která nabízejí reklamní prostor. Optimalizuje náklady na výzkum, plánování a nákup mediálního prostoru, často využívá pokročilé analytické a monitorovací nástroje a vyjednává množstevní slevy pro své klienty. (Mediální agentura)

4.1.5 Kreativní

Kreativní agentura se specializuje na vývoj originálních a inovativních nápadů pro marketingové a reklamní kampaně. Jejím cílem je vytvořit jedinečný a zapamatovatelný obsah, který efektivně komunikuje poselství značky. Kreativní agentury často spolupracují s reklamními a digitálními agenturami na realizaci kampaní napříč různými kanály. (Kreativní agentura, 2016)

4.1.6 Produkční

Produkční agentura je specializovaná společnost, která se zabývá realizací audiovizuálních projektů, zejména reklamních spotů, firemních videí či televizních pořadů. Jejím úkolem je zajistit kompletní produkční proces od návrhu až po postprodukcí. To může zahrnovat tvorbu scénářů, storyboardů, výběr lokací, casting herců, zajištění techniky, samotné natáčení a následné zpracování materiálu. Produkční agentury často spolupracují s reklamními a kreativními agenturami, aby přenesly jejich koncepty do vizuální podoby. (Jak probíhá natáčení, 2025; Nechte si vaše reklamní spoty natočit u nás, 2025)

4.1.7 Eventová

Eventová agentura je specializovaná společnost, která pro své klienty navrhuje, plánuje a realizuje různé typy událostí, jako jsou například konference, firemní večírky, produktové prezentace nebo kulturní akce. Cílem těchto agentur je vytvořit pro klienta jedinečný a nezapomenutelný zážitek, který posiluje vztah mezi jeho značkou a cílovou skupinou. Eventové agentury poskytují služby, které zahrnují vymýšlení nápadu a scénáře akce, zajištění veškeré produkce a logistiky, řízení průběhu akce a někdy i propagaci samotného eventu. (Event management, 2023)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚVOD DO PROBLEMATIKY A PŘEDSTAVENÍ ZÚČASTNĚNÝCH SUBJEKTŮ

5.1 Úvod do problematiky

Téma ESG a udržitelnosti se v posledních letech dostává do popředí zájmu byznysového prostředí. Původně bylo vnímáno jako příležitost a zdroj konkurenční výhody, v současné době je však stále častěji spojováno s administrativní zátěží a tlakem vycházejícím z regulačních požadavků, zejména ze strany Evropské unie. S rozmachem legislativních rámců, jako je směrnice CSRD či taxonomie EU, roste mezi firmami únava z neustálého přizpůsobování novým pravidlům. Současně dochází i k určitému zpomalení, například v oblasti povinného nefinančního reportingu, kde Evropská komise částečně ustupuje od původních záměrů.

I přes tyto okolnosti však nelze přehlédnout, že globální výzvy jako klimatická změna, úbytek přírodních zdrojů či degradace ekosystémů zůstávají nadále aktuální. Z tohoto pohledu zůstává téma udržitelnosti vysoce relevantní. Role velkých firem jako nositelů změny je přitom nezastupitelná, protože právě ony mají schopnost ovlivnit dodavatelské řetězce, spotřebitelské návyky i kulturní normy. V tomto ohledu sehrává klíčovou roli také marketingová komunikace.

Z hlediska komunikace udržitelnosti je zřejmé, že největší dopad a důvěryhodnost mají konkrétní témata, která jsou pevně zakořeněná v realitě firmy. Ukazuje se, že veřejnost pozitivně reaguje zejména na sdělení, která jsou srozumitelná, praktická a prokazatelná. Příkladem může být pivovar, který nejenže snižuje spotřebu vody při výrobě piva, ale zároveň aktivně přispívá k revitalizaci vodních toků v okolí svých provozoven. Právě takovéto přístupy představují funkční cestu k budování vztahu se zákazníky i veřejností.

Zároveň se potvrzuje, že mladší generace – mileniálové a příslušníci generace Z – očekávají od značek a firem zodpovědné chování a chtějí být v udržitelném způsobu života aktivně podporováni. Část společnosti totiž vnímá udržitelnost jako oblast, kde by měli být lídry právě velcí hráči, a to nejen prostřednictvím produktů a služeb, ale i komunikačního přístupu.

Autorka této práce působí jako ESG manažerka ve velkém marketingovém domě, a proto má možnost vnímat proměny přístupu k ESG v reálném čase, jak z pohledu interní praxe, tak z perspektivy klientských očekávání. Právě tato kombinace vedla k rozhodnutí

zkoumat vztah marketingových agentur a klientských firem k tématu ESG prostřednictvím kvalitativního výzkumu, díky kterému může autorka zajít do hlubšího detailu, doptat se a lépe pochopit všechny příčiny a důsledky. Cílem je lépe porozumět, jak marketingová komunikace může (či nemůže) napomoci odpovědnému směřování firem a jaké překážky i příležitosti se v tomto ohledu otevírají.

5.2 Představení agentur a participantů

Do výzkumného šetření bylo zapojeno pět různých typů marketingových agentur: komunikační, reklamní, PR, produkční a mediální. Každá z těchto agentur reprezentuje specifickou oblast marketingového prostředí, což umožnilo porovnat přístupy k ESG v širším kontextu. V rámci rozhovorů bylo osloveno devět zástupců a zástupkyň těchto agentur, kteří jsou v práci dále označováni jako participanti A až I.

5.2.1 Komunikační agentura

Tato agentura vznikla sloučením dvou původně samostatných subjektů, z nichž každý měl odlišné zaměření – jedna se soustředila na kreativní kampaně a strategickou komunikaci, druhá na datově řízený marketing a digitální řešení. Spojením těchto přístupů vznikla komplexní komunikační agentura, která propojuje kreativitu, technologii a data. Agentura je součástí mezinárodní skupiny a v současnosti patří mezi největší na světě ve svém oboru. V rámci výzkumu byli osloveni zástupci vedení pražské pobočky, kteří přiblížili, jak se ESG téma promítá do fungování lokálního trhu i širšího kontextu nadnárodní struktury.

Oslovení participantů:

- Participantka A – CEO komunikační agentury
- Participant B – CTO komunikační agentury a vedoucí udržitelné iniciativy v rámci celé komunikační skupiny

5.2.2 Reklamní agentura

Reklamní agentura zapojená do výzkumu je součástí rozsáhlé mezinárodní sítě a na českém trhu působí již několik desetiletí. Věnuje se širokému spektru služeb, od strategického poradenství přes tvorbu kampaní až po obsahový marketing, datovou analytiku a produkci. Agentura staví na propojení kreativity, dat a technologií s cílem vytvářet smysluplné značky a silné vztahy mezi značkami a spotřebiteli. Zároveň se profiluje jako partner pro

dlouhodobý růst klientů, a to napříč různými sektory. V rámci výzkumu byli osloveni zástupci vedení pražské pobočky.

Oslovení participant:

- Participant C – CEO reklamní agentury
- Participantka D – Chief Client Officer v reklamní agentuře

5.2.3 PR agentura

PR agentura funguje jako součást výše zmíněné reklamní agentury, přičemž má do určité míry autonomní fungování i klientské portfolio. Věnuje se budování reputace značek a firem a často pracuje s hodnotově orientovanými tématy, která mohou mít přesah do ESG.

Oslovený participant:

- Participant E – vedoucí PR oddělení

5.2.4 Produkční agentura

Produkční agentura, která se účastnila výzkumu, působí na českém trhu od roku 2017 a specializuje se na tvorbu reklamních spotů, online obsahu a vizuálně silných kampaní pro české i mezinárodní značky. V portfolio má jak televizní, tak digitální projekty, včetně spolupráce na obsahu pro streamovací platformy. V praxi se zaměřuje na efektivní produkci, rychlé odbavení projektů a flexibilní přístup k požadavkům klientů.

Oslovený participant:

- Participantka F – CEO produkční agentury

5.2.5 Mediální agentura

Do výzkumu byla zapojena mediální skupina, která zastřešuje několik specializovaných agentur zaměřených na mediální plánování, nákup reklamního prostoru, optimalizaci kampaní i pokročilou datovou analytiku. Skupina je součástí mezinárodní sítě a patří mezi klíčové hráče na poli mediálního trhu v České republice. Ve své činnosti propojuje lokální expertizu s globálními nástroji a technologiemi, což jí umožňuje nabízet klientům komplexní řešení v oblasti médií.

Oslovení participant:

- Participant G – CEO jedné mediální agentury a CDO mediální skupiny

- **Participant H** – Strategy & Executive Director ve druhé mediální agentuře
- **Participant I** – Marketing Manager pro celou mediální skupinu

5.3 Představení klientů

Druhou výzkumnou skupinu tvoří zástupci firem z klientské strany, konkrétně ze tří různých sektorů: rychloobrátkového zboží, telekomunikací a finančních služeb. Vybrané sektory reprezentují velká tržní odvětví. Všichni respondenti zastávají seniorní role v oblasti marketingu, komunikace nebo udržitelného podnikání a reprezentují firmy, které se ESG tématy aktivně zabývají v různé míře hloubky i strukturalizace. Tito zástupci poskytli cenný pohled na to, jaké mají firmy očekávání vůči agenturám v oblasti ESG, jak ESG implementují interně a jak jej komunikují směrem ke svým zákazníkům a stakeholderům.

Oslovení participantů:

- **Participant 1** – brand manažer působící na českém trhu v nadnárodní společnosti, která se zaměřuje na výrobu a distribuci čajů a kávy v segmentu rychloobrátkového zboží. Ve své roli odpovídá za řízení svěřené značky, komunikaci směrem ke spotřebitelům a spolupráci s lokálními i mezinárodními partnery.
- **Participantka 2** – ředitelka korporátní komunikace, udržitelného podnikání a firemní nadace v telekomunikační společnosti, která je součástí mezinárodní skupiny. Zodpovídá za externí i interní komunikaci značky, strategické řízení témat s dopadem na reputaci firmy a rozvoj společensky odpovědných aktivit.
- **Participant 3** – vedoucí marketingu a komunikace ve finanční instituci, která působí jako jedna z nejvýznamnějších a nejstabilnějších společností na českém trhu. Jeho role zahrnuje řízení integrované marketingové a komunikační strategie, koordinaci jednotlivých kanálů napříč firmou a budování značky směrem ke klientům, veřejnosti i zaměstnancům.

6 ANALÝZA VÝZKUMU – PERSPEKTIVA MARKETINGOVÝCH AGENTUR

6.1 Shrnutí výsledků rozhovorů zástupců agentur a odborníků z marketingových agentur

6.1.1 Komunikační agentura

Rozhovor proběhl mezi autorkou práce a dvěma zástupci komunikační agentury: participantkou A (CEO agentury) a participantem B (CTO agentury, který zároveň vede udržitelnou iniciativu v rámci celé mateřské skupiny v Praze). Rozhovor měl charakter otevřené diskuze a společného přemýšlení nad možnostmi a limity udržitelnosti ve fungování této komunikační agentury. Níže uvedené výstupy reflektují reálné výroky, úvahy i rozpory, které během setkání zazněly.

6.1.1.1 Vnímání ESG a udržitelné komunikace

Na úvod se autorka dotazovala, jak participanti přistupují k pojmu udržitelná komunikace. Ukázalo se, že dotazovaná komunikační agentura aktuálně nemá jednotnou nebo oficiální definici tohoto pojmu. Zástupci agentury vnímají, že se o tématu mluví napříč jejich skupinou, ale v samotné agentuře zatím nedošlo ke strukturované debatě, co tento pojem znamená pro jednotlivé role a oddělení. Oba participanti pojímali udržitelnost spíše jako obecně důležitou hodnotu než jako přesně uchopený pracovní koncept. Participant B zmínil, že na úrovni skupiny probíhají snahy o ukotvení ESG do fungování jednotlivých agentur, ale v případě jejich komunikační agentury zatím neexistuje žádný praktický rámec nebo metodika, kterou by bylo možné aplikovat přímo v každodenním provozu nebo projektech.

Participant se shodli, že pojem udržitelnosti zůstává pro většinu zaměstnanců agentury poměrně vágní. Podle jejich názoru by pomohlo téma konkretizovat prostřednictvím praktických příkladů, jednoduchých návodů, a hlavně interních diskuzí s klíčovými pracovníky – account direktory, kteří mají nejbližší kontakt s klienty. Participantka A přímo zmínila: „My to do těch accountů musíme nějak dostat, aby nastala změna smýšlení. Musíme jim dát pár typů, aby oni nad tím tak začali přemýšlet.“ Z odpovědí také vyplynulo, že v současnosti převažuje vnímání udržitelnosti jako přidané hodnoty, nikoli jako pevné součásti kreativního nebo produkčního procesu. Zároveň však zaznívala otevřenost vůči tomu, aby

se ESG stalo součástí rozhodovacích procesů, pokud bude dostatečně prakticky uchopené a klienty podporované.

6.1.1.2 *Současný stav*

Rozhovor ukázal, že ESG principy jsou do projektů v rámci agentury zatím implementovány velmi omezeně a nesystematicky. Přestože jednotlivci uvnitř agentury považují téma za důležité, v praxi se objevuje spíše nárazově a spontánně, bez pevného ukotvení v procesech.

Udržitelná témata v naprosté většině případů nepřicházejí od klientů jako součást briefu. Výjimku tvoří především globální značky, které mají centrální ESG strategii, a tím pádem se téma dostává i do komunikace na lokální úrovni. I tato situace je ale spíše výjimečnou. Český trh podle participantů zatím ESG v komunikaci příliš nevyžaduje. Pokud se téma objeví, pak často v rámci CSR nebo jako součást interní komunikace daného klienta. Obecně participanté vnímali, že pokud klienti mají zájem o ESG, je to spíše v rovině reputace než jako skutečně integrovaný přístup k produktům, službám či interním procesům, což komplikuje i práci agentury. Bez reálných základů je obtížné tvořit autentickou ESG komunikaci.

Reakce agentury je zatím spíše individuální a závislá na konkrétním týmu nebo projektu. ESG se v budoucnu může projevit například výběrem šetrnější produkční varianty nebo snahou nabídnout klientovi návrh se společenským přesahem. Participanté vyjádřili obavu, že podobné iniciativy však mohou narážet na finanční nebo procesní limity. Typickým scénářem je situace, kdy tým navrhne ekologičtější produkci, ale klient trvá na levnější variantě.

Uvnitř agentury neexistují žádná ESG pravidla ani doporučení. Produkce není vyhodnocována z hlediska dopadů, výběr dodavatelů se neřídí udržitelnými kritérii a ESG zatím není přirozenou součástí návrhu kampaní. Participant B zmínil, že by jednou z možností mohlo být měření environmentálního dopadu produkce, například uhlíkovou stopu, ale zatím k tomu nejsou nástroje ani zavedené procesy. Z jeho slov vyplynulo, že v tom vidí i byznysový potenciál: „...nabízet dvě varianty rozpočtu na produkci. To je super nápad, protože my tím dáváme na výběr tomu klientovi. Zároveň tím dáváme i signál, že umíme dva přístupy. A už jenom to, kdybychom se rozhodli, že, třeba na půl roku nebudeme dělat žádné další udržitelné aktivity, než, že se naučíme dělat dvě produkční nabídky. Myslím, že by nám to třeba mohlo otevřít dveře do bankovních institucí, kde udržitelností žijí.“

6.1.1.3 Překážky a limity

Z rozhovoru vyplynulo několik klíčových překážek, které brání systematictější implementaci ESG, a to jak ve vztahu ke klientům, tak interně. Podle participantů je největší překážkou nedostatek poptávky ze strany klientů. Většina značek v Česku ESG komunikaci nevyžaduje a často o ní ani neuvažuje. Pokud se téma objeví, je to spíše jako reakce na externí tlak nebo z iniciativy jednotlivců uvnitř klientovy organizace. Na těchto jednotlivcích často celý přístup klienta k ESG stojí i padá. Zástupci agentury se shodli, že ani sami klienti často nevědí, co od ESG komunikace očekávat, což ztěžuje její praktické uchopení.

Druhou zásadní bariérou je rozpočet. Participantů jsou přesvědčeni, že i když by jejich agenturní týmy navrhly produkčně nebo technologicky udržitelnější řešení, klient se pravděpodobně rozhodne pro levnější variantu. Agentura tedy často od udržitelnější varianty spolupráce ustupuje buď z důvodu omezeného budgetu, nebo kvůli nedostatku argumentů, které by ESG řešení obhájily. ESG je tedy vnímáno spíše jako zbytečný prvek, než jako základní součást přístupu.

Další překážkou je absence vnitřní struktury a rámce. V agentuře není jednotný postup, jak ESG do projektů promítat. Chybí definice ESG principů v kontextu komunikace, metodika hodnocení dopadu kampaní nebo vymezená role, která by ESG agendu rozvíjela.

Zazněl také prvek tlaku a rychlosti v každodenní práci. Vysoké pracovní tempo implementaci ESG znesnadňuje – briefy chodí na poslední chvíli, výstupy je nutné odevzdat rychle, a není prostor zastavit se a zvažovat dopady. Participantka A reflektovala, že kdyby tým měl více času, možná by o některých výstupech přemýšlel jinak.

6.1.1.4 Možnosti rozvoje a příležitosti

Participantů vyjádřili ochotu ESG více integrovat do fungování agentury, pokud k tomu budou vytvořeny vhodné podmínky. Zazněla potřeba vzdělávání a inspirace – tým by potřeboval vědět, co ESG v komunikaci znamená prakticky. Debata se konkrétně ubírala směrem interní diskuze s accnout directory, kteří mají nejpřímější linku mezi agenturou a klienty.

Dále by agentuře pomohly jednoduché nástroje: například základní checklisty pro rozhodování nebo systém hodnocení ESG dopadu kampaní. Podle participantů by měla skupina nabídnout podporu ve formě ESG "sparring partnera" – člověka, který by agentuře interně pomohl ESG uchopit, vytvořit rámec a sdílet znalosti napříč týmy.

Agentura zatím nezahrnuje ESG do briefů automaticky, nevyhodnocuje dopady kampaní a při výběru dodavatelů neaplikuje ESG kritéria. Udržitelnost není ani součástí onboardingů či vzdělávání. Participantů se ale shodli, že by si dokázali představit, že ESG bude do budoucna součástí rozhodování na všech úrovních, od výběru médií a produkce až po kreativní návrhy. Ideálně by tým měl mít dostatek prostoru přemýšlet nad dopady své práce a nebát se ESG nabídnout i v případech, kdy není součástí briefu. Agentura by také uvítala, kdyby ESG bylo vnímáno jako součást její kultury, nikoli jako ad hoc iniciativa jednotlivců.

Z rozhovoru vyplynuly také úvahy o tom, pro jaký typ klientů je vhodné nabízet ESG nebo udržitelnější formy komunikace. Podle participantů jsou tomuto typu přístupů obvykle otevřenější značky, které mají reflektivnější vedení a pevněji uchopené hodnoty. Jako příklad byl zmiňován typ „rodinnější firmy“ nebo společnosti, které vede žena. Tedy klienti, kde je přirozeně větší prostor pro empatii, dlouhodobé uvažování a vztahové řízení. Naopak bylo řečeno, že u značek silně orientovaných na výkonnost, nebo u klientů, kde dominuje velmi hierarchická, konzervativní struktura, bývá obtížné ESG téma vůbec otevřít. Zazněl i postřeh, že má smysl hledat příležitosti tam, kde už klient řeší některou z ESG oblastí interně, protože tam je vyšší šance, že budou otevření i komunikačnímu rozvoji v tomto směru.

6.1.2 Reklamní agentura

Rozhovor proběhl mezi autorkou a dvěma zástupci reklamní agentury: participantem C (CEO agentury) a participantkou D (Chief Client Officer). Diskuze měla formu otevřeného brainstormingu, který postupně přešel v kritickou reflexi tématu udržitelnosti v kontextu fungování agentury. Oproti ostatním rozhovorům z řad agentur byl přístup reklamní agentury výrazně pragmatičtější, místy až skeptický. Zároveň se však ukázalo, že i v tomto nastavení existuje prostor pro větší implementaci, a to za předpokladu, že bude založena na datech, jasných prioritách a reálném přínosu.

6.1.2.1 Vnímání ESG a udržitelné komunikace

Na úvod diskuze se autorka dotazovala, co pro zástupce reklamní agentury znamená pojem udržitelná komunikace. Participantka D rozlišila dvě roviny: jednak udržitelnost jako princip v komunikaci klientů (např. výběr témat, nástrojů nebo dodavatelů), jednak udržitelnost v rámci samotného fungování agentury. Obě roviny označila za důležité, přičemž připustila, že jejich význam poroste s tím, jak budou udržitelnost čím dál více řešit mladší generace a budoucí klienti.

Participant C v průběhu rozhovoru opakovaně zdůrazňoval potřebu definovat, proč by se měla agentura udržitelností zabývat, zda-li kvůli klientům, vlastní reputaci nebo jako nástroj interní kultivace a employer branding. Participant C přímo zmínil: „Když to pomůže nám, když to pomůže náboru talentů, nebo když to pomůže jako tady v případě ESG životnímu prostředí, tak to pojďme udělat.“ Bez jasné odpovědi na tuto otázku, proč by agentura měla k takovým aktivitám přistupovat, podle něj zůstává téma obtížně uchopitelné. Sám pak dodal, že: „Když to pomůže jenom někomu, že bude mít dobrý pocit, že si sází v pracovní době stromy, tak sorry, jsme pořád podnikatelský subjekt.“ Tato pragmatická linie se pak nesla celým rozhovorem. Podle participantů není možné udržitelnost řešit bez dat, bez určení priorit a bez znalosti dopadů. Jinými slovy, agentura odmítá přistoupit na symbolická nebo líbivá řešení bez reálného účinku.

6.1.2.2 *Současná praxe*

Agentura aktuálně nemá systematicky ukotvené ESG přístupy, přestože zaznívá otevřenost k dílčím změnám. Participantka D několikrát zmínila potřebu pojmenovat „pain pointy“, tedy oblasti, kde agentura reálně vytváří největší dopad, a tam se cíleně zaměřit. Participantka tento způsob viděla jako neoptimálnější cestu: „Já bych na to šla spíš tak, že bych si řekla, že tohle je náš standardní proces, a kde jsou ty pain body, kde nejsme udržitelný? A co můžeme udělat pro to, abychom udržitelný byli?“ Následně padlo i pár konkrétních návrhů jako snižování spotřeby papíru, práce s lokálními dodavateli nebo vytvoření seznamu udržitelnějších variant produkce.

Zásadním tématem se stala potřeba interních dat. Participant C opakovaně vyjádřil, že bez znalosti uhlíkové stopy agentury (zejména v oblasti Scope 3) není možné rozhodovat o tom, kde má ESG smysl implementovat. Přístup vedení agentury je tedy silně datově orientovaný. Uvádí, že změny jsou možné, pokud budou vycházet z relevantních informací a přinesou buď environmentální přínos, pozitivní dopad na byznys, nebo posílení employer brandu.

Participantí odmítli tzv. „instagramové aktivity“ – tedy symbolická gesta bez skutečného dopadu. Pokud se například rozhodnou omezit některý typ produkce nebo dopravy, pak jako celek, nikoli v rámci jednotlivých projektů. Zaznělo také, že není realistické, aby zaměstnanci individuálně rozhodovali o ekologičnosti každého kroku, ale je třeba vytvořit rámec, podle kterého se bude agentura řídit jako celek.

6.1.2.3 *Překážky a limity*

Jako hlavní překážku vidí vedení agentury absenci vstupních dat. Bez znalosti uhlíkové stopy vlastního provozu nebo bez srovnání v rámci oboru není možné vyhodnotit, kde je prostor pro zlepšení. Participantí uvedli, že by velmi ocenili, kdyby někdo z centrály nebo z týmu, který řeší udržitelnost, vytypoval nejzásadnější oblasti s potenciálem ke změně, a to ideálně včetně orientačních čísel, doporučených postupů a možných dopadů. Teprve tehdy bude možné určit, co dává smysl řešit na lokální úrovni a kde by měl zásah přijít centrálně.

Druhou bariérou je kapacita. Agentura operuje ve velmi napjatých podmínkách a zástupci uvedli, že aktuálně není možné přidávat nové agendy bez jasného přínosu. Pokud se však ESG podaří propojit s obchodními cíli nebo employer brandem, agentura je připravena o něm uvažovat jako o relevantní strategii. Participantka D například zmínila, že jedním z cílů může být přilákat mladší talenty, pro které je udržitelnost přirozenou součástí rozhodování o zaměstnavateli. Sama zmínila: „Nebo mít něco, kvůli čemu budeme schopni být atraktivní pro mladé lidi, kteří u nás budou chtít pracovat, protože udržitelnost je pro ně prostě téma, které je důležité.“

6.1.2.4 *Vnímání ESG ze strany klientů*

Zazněla i reflexe situace na straně klientů. Podle participantů přichází většina ESG impulsů od interních ESG specialistů, kteří však často nemají rozpočtovou pravomoc. Marketingová oddělení ESG neřeší, nebo pouze okrajově. Z toho plyne, že agentura dostává jen minimum zadání s požadavkem na udržitelnou komunikaci. Některé značky se o téma zajímají, ale zpravidla z reputačních důvodů nebo z důvodu tlaku mateřských firem.

Jako inspiraci zmínili participantku z konkrétní firmy, která i přes omezené pravomoci dokázala v rámci své organizace téma postupně prosazovat. Obecně však zazněl názor, že bez systémových změn na straně klientů (například začlenění ESG do strategického rozhodování nebo zadávacích procesů) nemá agentura příliš prostoru ESG přístupy rozvíjet.

Zazněla i zmínka o menších agenturách, které se udržitelnosti věnují jako své hlavní agendě. Podle participantky D by jednou z možností pro agenturu bylo identifikovat typ klienta, pro kterého by bylo smysluplné vytvořit udržitelnou kampaň, a tu využít jako případovou studii.

Celkově se dá shrnout, že dotazovaná reklamní agentura je k tématu udržitelnosti otevřená, ale zároveň velmi opatrná. Vedení klade důraz na efektivitu, věcnost a systémové řešení. Pokud ESG má být součástí fungování agentury, musí být postaveno na faktech, nikoli na domněnkách, a musí mít přímý dopad – environmentální, reputační nebo obchodní.

6.1.3 PR agentura

Tento rozhovor proběhl mezi autorkou práce a participantem E, vedoucím PR oddělení agentury výše zmíněné reklamní agentury. Oddělení PR v rámci agentury funguje do určité míry autonomně, má i vlastní klienty a dle podstaty PR se zaměřuje na jiný typ výstupů než například kreativní nebo ATL týmy. Participant E přistupoval k tématu otevřeně a s přemýšlivým odstupem, sdílel konkrétní zkušenosti z praxe a zároveň reflektoval širší kontext fungování PR ve vztahu k ESG.

6.1.3.1 *Vnímání ESG a udržitelné komunikace*

Participant E popsal, že PR oddělení přichází dlouhodobě do kontaktu s tématy, která by dnes mohla být označena za součást ESG. Dříve to bylo v rámci CSR komunikace, dnes v rámci různých hodnotových projektů. Jako příklady uvedl témata diverzity, rovnosti, inkluze, duševního zdraví nebo společenské odpovědnosti. PR je podle něj disciplína, která se přirozeně zabývá tím, jak firmy mluví o svých hodnotách a vztahu k okolí, a právě v tom se ESG s PR potkává.

Zároveň ale zdůraznil, že PR tým zatím nepracuje s ESG jako s pojmem. Není to kritérium, podle kterého by se vyhodnocovaly výstupy nebo plánovala komunikace. Neprobíhá ani interní debata o tom, kde nebo jak ESG v PR kontextu implementovat. Podle jeho názoru může být PR silné právě tam, kde klienti potřebují pomoc s tím, jak o citlivějších nebo hodnotových tématech mluvit – a ESG sem z jeho pohledu patří.

6.1.3.2 *Současná praxe*

Z rozhovoru vyplynulo, že se tým PR často věnuje aktivitám, které se k ESG vztahují, ale sám je takto nenazývá. Typickým příkladem jsou kampaně, které komunikují různé formy firemní odpovědnosti, nebo příběhy lidí v organizaci, které mají společenský přesah. Participant E zmiňoval, že PR se obecně pohybuje v rovině příběhů a narrativů, a právě zde je podle něj klíčová kompetence, která může být užitečná i pro komunikaci ESG.

Zároveň ale uvedl, že ESG není zatím žádným způsobem zarámováno ani v agenturním fungování, ani v projektovém plánování. V praxi se tak ESG objevuje spíše jako náhodný prvek, podle konkrétního briefu, klienta nebo projektu.

6.1.3.3 *Vnímání ESG ze strany klientů*

Zkušenosti participant E ukazují, že ESG zatím ve většině případů není ze strany klientů přímou součástí PR zadání. Pokud se o tématu mluví, přichází to často z jiných oddělení než marketingu, například od týmu, které řeší CSR, nebo z HR. V některých případech klienti mají relevantní aktivity, ale nevědí, jak o nich mluvit, nebo si nejsou jistí, jestli je vhodné je vůbec komunikovat.

Zaznělo, že se často objevují obavy z greenwashingu nebo z nedostatečné věrohodnosti. Participant E v této souvislosti zmínil, že PR může v těchto situacích fungovat jako prostředník – hledat jazyk a formu, která odpovídá skutečnosti, aniž by přeháněla. Zároveň ale zaznělo, že tento typ práce vyžaduje důvěru a přístup k relevantním informacím, což není vždy samozřejmostí.

6.1.3.4 *Překážky a limity*

Jedním z hlavních omezení, která participant zmiňoval, je pozdní zapojení PR do projektů. Často přichází až ve fázi, kdy je rozhodnuto o směru i sděleních, a není už prostor pro to, hledat jiné možnosti nebo formulace. V takových případech je obtížné do komunikace integrovat další rozměry, včetně ESG.

Dále zmínil, že sám nemá s ESG přímou pracovní zkušenost a že by uvítal lepší přehled o tom, co tento pojem v současnosti znamená, jaké jsou hlavní oblasti a jak s nimi pracovat jazykově. Nejistota se podle něj objevuje například u toho, co je možné říct, aby to nebylo v rozporu s realitou nebo očekáváním veřejnosti. Nepopíral, že PR má v tomto směru zkušenost, ale zdůraznil, že u ESG je třeba ještě větší opatrnosti, protože jde často o komplexní a citlivá témata.

Zaznělo také, že ESG se zatím neobjevuje v rámci interních setkání PR týmu a že by bylo přínosné více reflektovat výstupy, které se tohoto tématu týkají, i když nejsou výslovně označeny jako ESG. Taková reflexe by mohla pomoci lépe pochopit, co už tým dělá a jak s tím dál pracovat.

6.1.3.5 Možnosti rozvoje a příležitosti

Na závěr participant E uvedl, že PR může do budoucna sehrát v ESG komunikaci důležitou roli, především pokud jde o práci s jazykem, srozumitelnost, důvěryhodnost a orientaci v hodnotových tématech. Jako smysluplné vidí pracovat s tím, co už v PR reálně existuje, a na tom stavět, nikoli vytvářet zcela nové struktury.

Zmínil také, že by přivítal konkrétní inspirace a příklady, jak jiné značky nebo agentury uchopily ESG v rámci PR výstupů, a co z toho fungovalo nebo nefungovalo. Cílem by podle něj neměla být metodika, ale lepší orientace a větší jistota při rozhodování o tom, jak a kdy ESG komunikovat.

V jedné z pasáží rozhovoru se participant zamýšlel i nad tím, zda může ESG komunikace posílit loajalitu, jak zákazníků vůči značkám klientů, tak v případě agentury vůči ní samotné. Vyjádřil určitou skepsi vůči představě, že by v českém prostředí měla udržitelnost automaticky pozitivní vliv na reputaci nebo oblíbenost značky. Zmínil specifika české mentality, která podle něj ESG často vnímá jako importovaný koncept „ze Západu“, k němuž část veřejnosti přistupuje s nedůvěrou až výsměchem. Participant konkrétně zmínil: „Úplně stranou bych nechal Prahu a Brno, to jsou prostě odlišné mentality. A myslím si, že když srovnám prodejní vtipnou kampaň na hamburger a ušlechtilou kampaň na ušetření uhlíkové stopy nějaké kosmetické firmy, která bude hrát na tu vážnou strunu, a budu se ptát na to, která zvýšila oblíbenost a reputaci značky víc, tak si netroufám tvrdit, že všude ve všech regionech České republiky, mi vyhraje ta udržitelnost.“

Na straně klientů pak podle něj záleží na praktické uchopitelnosti tématu. Pokud značka nabídne konkrétní užitečný produkt s udržitelným přesahem (např. znovupoužitelný sáček v retailu), může to být dobře vnímané. Pokud se ale komunikace týká abstraktnějších nebo systémovějších témat (např. diverzita v managementu), může být přijetí u veřejnosti rozpačité. Participant zdůraznil, že srozumitelnost a praktičnost výstupu jsou klíčové, jinak hrozí, že veřejnost ESG poselství odmítne jako odtržené od reality.

Celkově byl participant v závěru spíše opatrný, ale otevřený. Vnímal, že ESG může být do budoucna pro PR důležité téma, pokud se s ním bude pracovat realisticky, v návaznosti na reálné aktivity klientů a s důrazem na autenticitu a kontext.

6.1.4 Produkční agentura

Rozhovor proběhl mezi autorkou a participantkou F, CEO produkční agentury. Diskuze se zaměřovala na vztah audiovizuální produkce k ESG agendě a její praktickou uplatnitelnost v tomto segmentu. Participantka F mluvila otevřeně a konkrétně o běžné praxi produkční firmy, včetně spolupráce s klienty, každodenního provozu i rozhodovacích procesů. ESG jako takové není součástí strategie firmy – a ani po něm ze strany klientů není poptávka. Přesto se v rozhovoru objevila celá řada postupů a rozhodnutí, které mají udržitelný efekt, přestože jejich primárním motivem je efektivita, finanční úspora nebo budování brandu.

6.1.4.1 Vnímání ESG a současná praxe

Participantka F uvedla, že ESG jako pojem ani rámec není ve firmě nijak přítomen. Neřeší ho interně a nesetkávají se s ním ani v rámci zadání od klientů. Z její zkušenosti vyplývá, že klienti často o udržitelnosti mluví na úrovni značky, ale do produkční fáze se tyto požadavky téměř nepromítají. Přístup klientů je často povrchní, tváří se, že jsou udržitelní, ale v rámci produkčních služeb chtějí vše vytěžit na maximum.

Udržitelnější varianty se občas řeší, například u cateringu. V tom se produkce snaží nabídnout rozumnější obaly nebo efektivní způsoby podávání, ale jen pokud to umožňuje čas a logistika. Z rozhovoru vyplynulo, že produkce dělá řadu věcí, které mají udržitelný efekt, ale nejsou takto pojmenovány ani motivovány. Příkladem je například výběr opakovaně použitelných kelímků s logem firmy, kdy nešlo o environmentální gesto, ale o snahu posílit viditelnost značky a vyhnout se hromadění jednorázových kelímků.

Celkově se jako hlavní motiv pro zavádění „udržitelných“ prvků ukazuje efektivita, úspora a jednoduchost. Pokud má rozhodnutí navíc i pozitivní dopad na životní prostředí, je to podle participantky F vítaný vedlejší efekt, ale ne hlavní důvod.

6.1.4.2 Vnímání ESG ze strany klientů

Participantka F se opakovaně vracela k tomu, že o ESG tématech od klientů příliš neslychají. Z jejího pohledu klienti často deklarují udržitelné hodnoty na úrovni značky, ale jakmile přijde na produkci, řeší se spíše čas, výkon a rozpočet. Uvedla, že se nestalo, že by někdo přišel s jasným zadáním „udělejme to celé udržitelně“.

V rozhovoru zazněla i zkušenost, že klienti často tlačí produkci na maximální výkon, protože chtějí vytěžit služby týmu naplno, bez ohledu na to, zda je to efektivní. Jako příklad uvedla požadavek, aby produkce jela obhlédnout hned několik lokací, přestože na některých

z nich stráví jen pár minut. Participantka zmínila: Opravdu jsme na ty lokace jezdili x-krát a zase se ukázalo, že ta udržitelnost je klientovi vlastně úplně jedno. Jemu jde o to, aby si odškrtnl to políčko, že my jsme tam za nimi na lokaci byli desetkrát. A že jim věnujeme maximum času. A to, že my tím spálíme prostě x litrů benzínu, tak to už neřešili.“ Participantka uvedla, že očekávání klientů často nejsou v souladu s efektivitou – ani lidskou, ani environmentální. Přitom právě tady by mohl vzniknout prostor pro udržitelnější přístup.

Z rozhovoru vyplynulo, že pokud má dojít k jakékoli změně směrem k větší udržitelnosti, musí impuls přijít přímo od klienta. Produkce sama nemá v tomto směru mandát, a ani prostor něco prosazovat navíc, pokud to není součástí požadavku. Ve chvíli, kdy klient klade důraz především na rychlost a výkon, produkce nemá kapacitu přemýšlet o dalších alternativách nebo řešeních.

6.1.4.3 Možnosti rozvoje a příležitosti

Na otázku, zda participantka F vidí prostor pro větší rozvoj ESG v produkčním prostředí, reagovala spíše skepticky. Uvedla, že dokud nebudou klienti aktivně vyžadovat udržitelnější přístup, produkce nebude mít důvod ani prostor jej zavádět. Produkční firmy jsou podle ní nastavené na výkon, časovou efektivitu a bezproblémový průběh a jakákoli nová agenda navíc musí být odůvodněná a prakticky proveditelná.

Zaznělo však i to, že pokud by přišlo jasné zadání, produkce by se tomu přizpůsobila. Klíčové ale je, aby zadání přišlo včas a nejlépe už ve fázi příprav, nikoliv až během samotného natáčení. Jakmile už je produkce v terénu, nemá prostor improvizovat s alternativními řešeními.

Z rozhovoru zároveň vyplynulo, že některé nové přístupy testují i bez přímé souvislosti s ESG, právě z důvodu efektivity. Jako příklad participantka uvedla možnost pronájmu střížny a přizvání klienta přímo na místo, kde společně s týmem zrychlí postprodukcí. Participantka dodává: „Se stříhačem jedeme do pronajatého stříhového studia, kam pozveme všechny důležité lidi ze strany klienta. A v jednom dni se všechno upraví a uzavře. Takže ze tří kol neustálého posílání souborů sem a tam se vlastně stanou reálně dva dny stříhu.“ Tento přístup umožňuje ušetřit čas, lidské zdroje i náklady, a přestože není veden motivací být udržitelnější, má v důsledku pozitivní dopad i z hlediska spotřeby energie a logistické zátěže. Právě v těchto bodech může podle participantky vznikat potenciál pro ESG jako vedlejší efekt chytrého, úsporného a smysluplného řešení.

6.1.5 Mediální agentura

Rozhovor proběhl mezi autorkou a třemi zástupci mediální skupiny – participantem G (CEO mediální agentury A a zároveň CDO celé mediální skupiny), participantem H (Strategy & Executive Director v mediální agentuře B) a participantkou I (Marketing Manager pro celou mediální skupinu). Rozhovor se týkal vztahu mediální skupiny k ESG agendě, především v oblasti mediálního plánování a nákupu. Účastníci otevřeně reflektovali současné limity v praxi, postavení mediálního plánování mezi klientem a médiem a postupné hledání realistických způsobů, jak ESG do svých procesů začleňovat – byť zatím spíše v rovině malých kroků než strategické transformace.

6.1.5.1 *Vnímání ESG a udržitelné komunikace*

Rozhovor s participanty G, H a I ukázal, že pojem ESG jako takový není v prostředí mediálních agentur vnímáný jednoznačně pozitivně. Zaznělo, že pro mnoho klientů i zaměstnanců působí zkratka ESG příliš abstraktně nebo ideologicky – což může vyvolávat odpor nebo odmítnutí. Participant G přitom upozornil, že pokud se komunikace posune z obecného rámce ESG k jednotlivým tématům, reakce jsou často mnohem vstřícnější.

Autorka během rozhovoru reagovala na tuto myšlenku s tím, že podobné tendence vnímá i u jiných subjektů na trhu, kdy je pojem ESG někdy brán jako „sprosté slovo“, zatímco jednotlivá dílčí témata (např. rozmanitost, snižování odpadu nebo férové pracovní podmínky) jsou vnímána jako přirozená a akceptovaná součást byznysu. V rozhovoru se tak vyprofilovala důležitá linka, že ESG nemusí být účinné jako zastřešující rámec, ale může fungovat skrze konkrétní témata, která lidé chápou a vztahují k vlastní práci.

Zaznělo také, že v prostředí médií je ESG teprve na začátku své cesty, a že je potřeba hledat cesty, jak jej představit srozumitelně a prakticky. Jedním z návrhů v rozhovoru byla myšlenka vytvoření jednoduchého materiálu nebo pomůcky, která by informovala o emisní zátěži jednotlivých mediatypů. Tento nástroj by mohl sloužit pouze jako informační doplněk k mediálním plánům – tedy bez toho, aby klientovi říkal, co má nebo nemá dělat. Podle participantů by tento přístup mohl fungovat jako „otevření tématu bez nátlaku“ a zároveň přinést prostor pro edukaci tam, kde už je vůle klienta se o ESG více zajímat.

6.1.5.2 *Současná praxe*

V rámci rozhovoru účastníci popsali několik konkrétních přístupů a nástrojů, které se v rámci mediálních agentur používají, často však nikoli s přímým ESG záměrem, ale spíše z důvodu

efektivity, kontroly kvality nebo tlaku na výkonnost. Přesto mají tyto postupy vedlejší pozitivní dopad i z hlediska udržitelnosti.

Jedním z těchto přístupů je tzv. supply path optimization – optimalizace nákupní cesty digitální reklamy. Participant G tento přístup popsal následovně: „Nechceme, aby se živil články řetězu na tom, že nakupujeme média. Ale ono to má i dopad, minimálně v programatiku, na nižší produkci emisí, když nakupujeme přímo od toho dodavatele.“ Jak z jeho výpovědi vyplývá, tento přístup má přímý dopad na efektivitu i na kvalitu dodávky, ale zároveň vede ke snížení emisní zátěže, protože v programatickém nákupu klesá množství dotazů a datových přenosů. Podle participantů jde o příklad opatření, které nebylo původně motivováno udržitelností, ale lze jej z hlediska ESG dobře komunikovat a dále na něm stavět.

Dalším nástrojem, který se v rámci skupiny využívá, je carbon calculator – nástroj pro měření uhlíkové stopy mediálních kampaní. Participant H upozornil, že i když se tyto výstupy někdy klientům předávají, v praxi na jejich základě zatím nedochází ke změnám v rozhodování. Participant H zmínil: „Zatím s těmi informacemi nikdo nic nedělá. Aby nám klient řekl, že z dat vidí, že konkrétní kampaň má velkou uhlíkovou stopu, proto tu kampaň radši neudělá, nebo že by chtěl, abychom mu naplánovali média, která nemají takovou uhlíkovou stopu, tak to se neděje.“ Tento postřeh podle autorky ukazuje, že samotné měření bez poptávky a konkrétní vůle ke změně nestačí, protože výsledky zůstávají pasivní informací, nikoli nástrojem ovlivňujícím rozhodování.

Během diskuze zazněl i návrh na vytvoření jednoduchého informačního materiálu s orientační emisní zátěží jednotlivých mediatypů. Účastníci se shodli, že pokud by tento přehled doprovázel mediální plán pouze jako informační příloha, mohl by sloužit jako vstřícný způsob, jak ESG téma otevřít bez tlaku nebo nutnosti zásahu do plánování. Zaznělo ale také, že je třeba ještě dořešit metodiku, způsob srovnání dat a možnost aplikace na mediální trh. I když myšlenka působí vstřícně a potenciálně použitelně, zatím jde spíše o návrh ve fázi úvahy, nikoli o finální řešení.

6.1.5.3 Překážky a limity

Během rozhovoru zaznělo několik překážek, které zástupci agentur vnímají jako zásadní pro širší implementaci ESG do mediální praxe. Jedním z hlavních problémů je nízká poptávka ze strany klientů. Ačkoli se téma ESG objevuje v některých klientských ESG dotaznících nebo brandových strategiích, do konkrétních požadavků na mediální plánování se podle participantů zatím téměř nepromítá. Participant H zdůraznil, že klienti sice mohou

získat data z carbon calculatoru, ale žádné reálné rozhodnutí na jejich základě dosud nezaznamenali.

Další bariérou je omezená dostupnost kvalitních a srovnatelných dat. Účastníci poukázali na to, že trh zatím nenabízí jednotnou metodiku pro vyhodnocování emisní zátěže různých mediatypů, a bez této srovnatelnosti je obtížné výsledky interpretovat a obhajovat vůči klientovi.

Objevila se i otázka vztahu agentury ke svým dodavatelům. Participant G i participant H reflektovali, že ačkoli by do budoucna dávalo smysl zohledňovat ESG kritéria při výběru médií nebo technologických platforem, v praxi to naráží na zásadní limity. Participant H popsál, že některá média mohou snahu agentur o uplatnění ESG kritérií vnímat negativně – jako nepřiměřený zásah do obchodních vztahů nebo jako nástroj tlaku, který není vždy vítán. Participant G doplnil, že otevřené označování některých médií jako méně „ESG friendly“ není v současném nastavení možné, jednak kvůli obchodním vazbám na velké platformy, jednak kvůli pravidlům a očekáváním na úrovni globální skupiny. Podle jeho slov by podobná komunikace mohla být interně problematická.

Účastníci se také dotkli tématu kompetencí a odpovědnosti. Zaznělo, že některé ESG otázky – jako například green claims – spadají spíše do oblasti kreativních agentur. Participant G uvedl, že mediální agentura může v tomto směru spíš navázat, poskytnout podporu nebo dohlížet na to, jak bude kampaň nasazena, ale samotná tvorba by měla vznikat jinde. V této souvislosti zazněl i postřeh, že některé ESG nástroje nebo metodiky byly ze strany médií či agentur „roztleskávány“ už dříve, ale teprve v poslední době začínají mít reálné uplatnění.

6.1.5.4 Možnosti rozvoje a příležitosti

V závěrečné části rozhovoru se účastníci zamýšleli nad tím, jakým způsobem lze ESG přístupy do mediálního prostředí zavádět, aniž by to působilo jako násilné nebo nesrozumitelné narušení stávajících procesů. Opakovaně zaznělo, že ESG není zatím běžnou součástí mediálního plánování, a že pokud se má situace změnit, je třeba hledat malé, konkrétní a postupné kroky, které nebudou vnímané jako bariéra, ale jako přidaná hodnota.

Jednou z možností, kterou účastníci pojmenovali, je využití ESG tématu jako rámce pro podporu českých médií. Pokud by například agentura mohla ukázat, že některá česká vydavatelství mají ve srovnání s globálními platformami (např. Meta nebo Google) menší emisní stopu, může to být silný argument pro jejich podporu aniž by se to navenek

komunikovalo jako ESG tlak. Participant H uvedl, že ačkoli se některým globálním platformám v praxi nevyhnou, lokálním médiím se nebrání a jakákoli datová podpora, která jejich zařazení podpoří, může být přínosná. Tento přístup může zároveň přispět k větší diverzitě mediálního prostředí i posílení domácího trhu.

V rozhovoru se zároveň opakovaně objevovala myšlenka, že některé z již používaných přístupů (např. supply path optimization) mohou být zpětně interpretovány jako součást udržitelného rámce, i když původně nevznikly s tímto záměrem. Stejně tak se účastníci vrátili k návrhu informačního materiálu s emisní zátěží jednotlivých mediatypů, který by mohl sloužit jako nenásilný nástroj edukace. Obě tyto úvahy tak ukazují, že posilování ESG témat v mediální praxi může probíhat postupně a přirozeně, nikoli formou náhlé systémové změny.

6.2 Srovnání mezi různými typy agentur a jejich přístupem k ESG

Z rozhovorů napříč různými typy marketingových agentur vyplynulo, že ESG jako koncept zatím není plně implementovaný do agenturních procesů. Ačkoli většina zúčastněných zástupců vnímá udržitelnost jako důležité téma, v praxi je ESG přítomno spíše okrajově, často jako vedlejší efekt jiných rozhodnutí než jako systematicky implementovaný rámec. Často se jedná o spontánní iniciativy konkrétních jednotlivců nebo o důsledek jiných motivací, jako je úspora nákladů, efektivita nebo employer branding.

Udržitelnější přístup je tak zpravidla vedlejším produktem snahy o zjednodušení procesů, optimalizaci výroby nebo zlepšení vnímání zaměstnavatele. Typickým příkladem může být rozhodnutí pro opakovaně použitelné kelímky s logem značky, které zmiňovala CEO produkční agentury, kdy šlo primárně o viditelnost brandu a eliminaci zbytečných jednorázových plastů, nikoli o environmentální gesto. Podobně mediální agentury reflektovaly, že při optimalizaci nákupu digitální reklamy (tzv. supply path optimization), která primárně snižuje náklady, dochází zároveň ke snížení emisní zátěže, a tedy i k ESG přínosu, byť nezamýšlenému.

Společným jmenovatelem napříč agenturami je také skutečnost, že ESG je velmi zřídka součástí klientského zadání. Z tohoto důvodu se ESG v agenturách zatím neprofiluje jako standardní součást kreativního nebo strategického procesu.

Důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje vztah agentury k ESG, je přístup vedení. Z rozhovorů je zřejmé, že právě i nastavení leadershipu určuje míru otevřenosti agentury k

udržitelným přístupům. Některé agentury vykazují vysokou míru otevřenosti a ochoty integrovat udržitelnost do svého fungování – a to i navzdory nízké poptávce z trhu. Jiné přistupují k ESG a udržitelnosti spíše pragmaticky, s důrazem na měřitelné přínosy, efektivitu nebo dopad na employer brand. Je však důležité zdůraznit, že ani jeden z těchto přístupů není „špatný“, právě naopak. Pouze se ukazuje, jaké všechny přístupy k tématu udržitelnosti můžeme i napříč trhem najít. A pokud chceme udržitelnost do procesů úspěšně implementovat, je třeba porozumět všem těmto přístupům.

Když se podíváme blíže na jednotlivé typy agentur, je zřejmé, že jejich zaměření ovlivňuje nejen to, jak moc ESG řeší, ale i jakým způsobem se v jejich fungování vůbec objevuje:

PR agentura se udržitelnosti a společensky citlivým tématům věnuje často a dlouhodobě, i když je takto sama nedefinuje. Díky své orientaci na reputaci, narativy a hodnotovou komunikaci má PR přirozený předpoklad pro rozvoj ESG přístupů. Paradoxem však zůstává, že ESG nebývá hlavním bodem zadání, většinou se objeví spíše jako přirozená součást komunikace, která se tematicky blíží oblasti CSR.

Produkční agentura přistupuje k ESG převážně skrze optiku efektivity, úspory a jednoduchosti. Řada kroků, které mají udržitelný efekt, vzniká nikoli z environmentálních nebo sociálních důvodů, ale z potřeby optimalizovat čas, logistiku nebo rozpočet. Tento pragmatický přístup může být paradoxně velmi efektivní a ukazuje, že ESG nemusí být nutně „ideologické“ téma, ale může přirozeně vycházet z chytrého a efektivního fungování.

Komunikační agentura reflektuje ESG jako důležité, ale v praxi se s tímto rámcem zatím nepracuje systematicky. Rozvoj ESG závisí na jednotlivcích, chybí rámce a interní vzdělávání. Z rozhovoru vyplynula ochota s ESG více pracovat, pokud budou k dispozici jednoduché nástroje a dostatek podpory.

Reklamní agentura přistupuje k ESG pragmaticky a kriticky, kdy klade důraz na data, měřitelnost a skutečný dopad. Symbolická gesta nebo „instagramové“ aktivity odmítá. Pokud však ESG prokáže efekt – obchodní, reputační nebo zaměstnanecký – je otevřená jeho integraci.

Mediální agentura se s ESG setkává primárně na úrovni emisní zátěže kampaní. Pracuje s nástroji jako carbon calculator, ale poptávka po změnách v plánování nebo výběru mediatypů zatím nepřichází. I zde se ukazuje potenciál v postupném a pragmatickém přístupu, například edukací klientů nebo podporou lokálních médií s nižší emisní stopou.

6.2.1 Nejčastější překážky v implementaci

Napříč všemi agenturami se opakuje hned několik hlavních překážek, které aktuálně brání tomu, aby se ESG přirozeněji zabydlelo v každodenní praxi.

Nejmarkantnější z nich je nízká poptávka ze strany klientů. ESG se zatím neobjevuje ani jako samostatná služba, kterou by klienti aktivně poptávali, ani jako součást běžných zadání. Agentury se bohužel nesetkávají ani s tím, že by klient požádal o návrh s menší ekologickou stopou nebo zdůraznil potřebu řešit udržitelnost ve vybrané kampani. Téma se tak do projektů dostává spíše náhodou, pokud se vůbec dostane.

Další překážkou je nedostatek dat, nástrojů a celkového uchopení, jak s ESG ve své práci konkrétně a smysluplně pracovat. Agenturám často chybí informace, které by jim pomohly rozhodovat se udržitelně, ať už jde o přehled emisní zátěže různých řešení, odhad dopadu jednotlivých kroků, nebo inspiraci, jak ESG začlenit do kreativní a produkční praxe.

V neposlední řadě se jedná o bariéru, která souvisí s běžným fungováním agentur – tlakem na výkon a rychlostí provozu. V praxi se často zápasí s časem, zadání přichází na poslední chvíli a řeší se hlavně to, aby se stihl odevzdat kvalitní výstup. V takovém nastavení je těžké hledat prostor pro větší uvědomění, zvažování alternativ nebo nabídku udržitelných variant. Není to o nezájmu, ale spíš o nedostatku času a klidu přemýšlet trochu dál než za termín odevzdání v kalendáři.

Zároveň ale platí, že právě tyto překážky ukazují, kde je největší prostor pro změnu – a tedy i příležitost. Možnost edukovat klienty, vyvíjet nízkoemisní varianty kampaní nebo nabídnout udržitelnost jako součást employer brandu představuje cestu, jak ESG do agenturního prostředí přirozeně a nenásilně integrovat. Těmto příležitostem se věnuje následující kapitola.

6.3 Identifikace příležitostí a výzev v oblasti ESG pro agentury

Výsledky rozhovorů napříč agenturami ukazují, že ačkoli ESG zatím není pevnou součástí agenturního fungování, existuje několik konkrétních oblastí, kde se otevírá prostor pro posun. Příležitosti se objevují nejen v teoretické rovině, ale i v praxi, byť zatím spíše jen v drobnostech nebo bez přímého spojení s udržitelností. Současně se ukazuje i několik bariér, které agenturním týmům komplikují aktivnější uchopení tématu. Je však důležité se na tyto bariéry nedívat jako na překážky, ale spíš jako na něco, co lze doplnit, či lépe zarámovat.

V některých agenturách už dnes existují přístupy, na kterých by se dalo dál stavět. Například mediální agentury v rámci programatického nákupu optimalizují tzv. supply path, čímž nejen zvyšují efektivitu, ale zároveň snižují emisní zátěž kampaní. Tento princip by bylo možné dál rozvíjet a vědoměji využívat při plánování a nákupu médií. V PR agentuře se zase téma ESG přirozeně potkává s typem výstupů, které se zaměřují na hodnotová nebo osvětová sdělení. Z rozhovorů je patrné, že PR týmy pracují s materiálem, který má k ESG velmi blízko, byť jej takto výslovně nenazývají.

Příležitost se ukazuje i směrem dovnitř agentur. ESG může hrát důležitou roli při kultivaci firemního prostředí – a to jak z hlediska hodnot, tak atmosféry. Především u mladší generace zaměstnanců roste zájem o smysluplnost práce a o to, jaký dopad má značka, pro kterou pracují. Pokud agentura začne udržitelnost vnímat jako součást své kultury, nikoli jen jako vnější službu, může posílit svou atraktivitu pro nové talenty i loajalitu těch stávajících.

Další potenciál spočívá v samotné roli agentury jako partnera klienta. Pokud bude agentura schopná nabídnout nejen kreativní nebo mediální řešení, ale i citlivější pohled na odpovědnou komunikaci, může si vybudovat silnější a dlouhodobější vztah. Klienti jsou často velmi opatrní s komunikací ESG v souvislosti s nařčením z greenwashingu. Právě pomoc s nastavením srozumitelné a důvěryhodné komunikace může přinést agenturám nový prostor pro spolupráci i obchodní růst.

Rovněž je zřejmé, že ne všechny agentury mají stejné výchozí podmínky. Některé typy agentur se k ESG dostávají přirozeněji, např. díky typu výstupů, cílovým skupinám nebo firemní kultuře. Jiné řeší primárně efektivitu, výkon a rozpočet, a ESG tak musí hledat jinými cestami. Otevřenost vůči ESG je často spojena s nastavením vedení, s přístupem konkrétních týmů nebo s tím, jaký typ klientů agentura obsluhuje. Výsledkem jsou různé přístupy, ve kterých se sice zatím ESG neobjevuje jako společný jmenovatel, ale stále častěji je tématem, které tímto odvětvím rezonuje.

7 ANALÝZA VÝZKUMU – PERSPEKTIVA KLIENTŮ

7.1 Shrnutí výsledků rozhovorů se specialisty na straně klientů

7.1.1 Klient FMCG

Rozhovor proběhl s Participantem 1, který zastává roli brand manažera pro český trh v nadnárodní společnosti zaměřené na výrobu a distribuci kávy a čajů. Firma má dlouhodobý závazek v oblasti udržitelnosti a ESG, a tyto principy jsou začleněny napříč všemi odděleními i rozhodovacími procesy.

7.1.1.1 Firemní nastavení a vnímání ESG

Participant 1 chápe udržitelnou komunikaci jako široký rámec, který zahrnuje nejen přímou komunikaci se spotřebitelem, ale také vztahy s obchodními partnery, komunikaci v HR či prostřednictvím obalů. ESG nevnímá jako samostatnou agendu, ale jako součást firemního DNA, která se promítá do každodenního fungování firmy – od strategických rozhodnutí po drobné provozní změny.

Firma má vyčleněnou sustainability manažerku, která je formálně součástí marketingu, ale funkčně pracuje napříč odděleními. Podílí se na výpočtech uhlíkové stopy, spolupracuje s účetním oddělením, logistikou i HR. V marketingu pomáhá mimo jiné s ověřením sdělení z hlediska legislativy (např. green claims), a spolupracuje i s externími právními kancelářemi či agenturami. Její role je jak poradenská, tak koordinační – dohlíží na projekty od návrhu až po evaluaci.

Udržitelnost je přítomna ve všech firemních procesech. Participant 1 přímo uvádí: U nás třeba tým logistiky změnil palivo, kterým jezdí naše kamiony, naše účetní oddělení počítá karbonovou stopu produktů, marketing taky řeší, jak třeba upravovat stojany, aby byly více udržitelné. HR oddělení zase to, jak to funguje v kanceláři, co vylepšovat. Takže u nás opravdu každé oddělení se na udržitelnosti nějak podílí.“ V marketingu se promítá do obalových řešení, POS materiálů a komunikace. Tato zmiňovaná integrovanost zajišťuje, že ESG není vnímáno jako přidané téma, ale jako přirozená součást každodenní praxe.

ESG je pevně zakotveno i na úrovni vedení firmy. Důvodem je mimo jiné i burzovní obchodování společnosti a sledování mezinárodních ESG ratingů. Každý nový produkt nebo projekt podléhá nejen finančnímu, ale i environmentálnímu hodnocení.

7.1.1.2 Zákaznická perspektiva a komunikační přístupy

Firma zohledňuje, jak zákazníci vnímají udržitelnost – jak obchodní partneři (např. retailové řetězce), tak koncoví zákazníci. ESG témata jsou komunikována prostřednictvím obalů, webu, PR článků a dalších kanálů, i když si firma uvědomuje, že je třeba komunikaci posílit. Rozdíly mezi trhy jsou zásadní – zatímco na západních trzích jsou spotřebitelé ochotni připlatit za udržitelnější řešení, český trh zůstává silně cenově orientovaný.

Mezi aktuální komunikační kanály patří především obaly a webové stránky. Firma zároveň pracuje na vytvoření silnějšího příběhu jedné z hlavních značek, která by měla fungovat jako „sustainability hero“. V tuto chvíli však komunikace není ještě plně rozvinutá a v některých případech naráží na bariéry jako jsou změny certifikací nebo omezené možnosti komunikace dané globální strukturou firmy.

Participant upozornil i na určitý rozpor mezi množstvím aktivit, které firma v oblasti ESG realizuje, a tím, jak málo jsou tyto aktivity vnímané zákazníky. Výzvou je najít komunikační rovnováhu mezi odborností, srozumitelností a důvěryhodností.

7.1.1.3 Přístup ke spolupráci s agenturami

Firma je otevřená spolupráci s agenturami, které by nabízely udržitelnější varianty služeb – například v oblasti produkce nebo kampaní. Klíčovým kritériem je však reálný dopad a transparentnost. Pokud agentura dokáže doložit, jak konkrétní přístup sníží uhlíkovou stopu, omezí spotřebu materiálu nebo jinak přispěje k udržitelnosti, je firma připravena takové řešení zvažovat, i za cenu vyšších nákladů.

Participant popsal konkrétní případ z praxe, kdy se firma rozhodla pro ekologičtější variantu POS materiálů, ale narazila na negativní zpětnou vazbu z prodejen kvůli snížené stabilitě stojanů. Participant popsal svou zkušenost následovně: „Řešili jsme POS materiály, tedy různé papírové stojany, které jsou dodávány do obchodů. Ty se dělaly z laminovaného kartonu nebo byly ošetřeny nějakou speciální vrstvou. Po úvahách jsme se rozhodli udělat verzi bez této vrstvy, aby bylo právě všechno recyklovatelné. Bohužel máme zpětnou vazbu od zákazníků z prodejen, že se ty kartonové stojany rychleji ničí a nestojí dobře. Takže popravdě to je třeba část, ve které se budeme muset bohužel vrátit o krok zpátky, protože to poškozuje náš byznys.“ I tento příklad ukazuje, že ESG rozhodnutí musí být vždy vyhodnocována nejen z hlediska dopadu na životní prostředí, ale i funkčnosti a přínosu pro značku.

V rozhodování hraje zásadní roli práce s daty, kdy firma pravidelně sleduje CO₂ výpočty, srovnává jednotlivé varianty a vyhodnocuje přínos z hlediska celého životního cyklu produktu. Vhodným modelem spolupráce jsou i pilotní projekty, které umožňují ověřit hypotézy a získat interní podporu vedení. Tyto prototypy mohou být využity při spolupráci na POS, obalech, nebo nových produktech.

7.1.1.4 *Důvěryhodnost, inspirace a budoucí směřování*

Participant 1 je přesvědčen, že ESG může pozitivně ovlivnit vnímání značky, ale pouze za předpokladu, že bude komunikováno autenticky a podloženě. Udržitelnost vnímá jako dlouhodobou strategii, nikoli jen jako trend. Klíčem k důvěryhodnosti je vyhýbat se greenwashingu a být schopni doložit veškeré výstupy daty, certifikacemi a smysluplným obsahem.

Jako inspiraci jmenoval značky jako Patagonia nebo Sonnentor, které vnímají ESG jako integrální součást svého fungování a aktivně pracují na inovacích v oblasti obalů, logistiky i vztahů s dodavateli. Vedle pozitivních příkladů zazněla i kritika „pseudocertifikací“ a firem, které využívají ESG rétoriku bez reálného obsahu.

Participant zároveň reflektoval specifika českého trhu v otázce vnímání udržitelnosti a ochoty si za ni připlatit. V rozhovoru Participant 1 přímo zmínil: „Třeba v zahraničí jsou ti lidé více ochotni si za udržitelnost připlatit. Více ji vnímají. Zatímco v Česku ji lidé berou jako nějaký standard. Když bychom se bavili o nějakém příplatku, třeba ve výši 2 nebo 3 % za ten výrobek, který by byl právě ekologičtější nebo méně emisní, tak v Česku zájem o ten příplatek není. My jsme stále velmi cenově orientovaná země.“ Tato kulturní specifika podle něj komplikují efektivní komunikaci a vyžadují trpělivost, kreativitu a dlouhodobou práci.

7.1.2 Klient telekomunikace

Rozhovor proběhl s Participantkou 2, která zastává pozici ředitelky korporátní komunikace, udržitelného podnikání a firemní nadace v telekomunikační společnosti. Firma je součástí mezinárodní skupiny a má ukotvený závazek k udržitelnosti, který se promítá jak do strategických dokumentů a reportingu, tak do každodenního fungování napříč odděleními.

7.1.2.1 Firemní nastavení a vnímání ESG

Participantka 2 vnímá udržitelnou komunikaci jako práci s obsahem i formou – od výběru tématu až po odpovědný výběr kanálů, jazyk a rámování sdělení. Udržitelnost není oddělené téma, ale prolíná se celou značkou i strategií firmy.

Ve telekomunikační společnosti je ESG integrální součástí firemního fungování. Aktivita a cíle jsou propsány napříč odděleními, někdy však nejsou označeny jako „ESG“, protože zaměstnanci je vnímají spíše jako úspory energií, efektivitu nebo snížení nákladů. Firma má klimatický tranzitní plán a konkrétní cíle např. v oblasti spotřeby energie nebo obnovitelných zdrojů.

Zodpovědnost za koordinaci ESG nese tým udržitelného podnikání, ale řada iniciativ vzniká i samostatně v rámci jednotlivých oddělení – HR (zejména diverzita, inkluze, rovné odměňování), nákupu (udržitelná kritéria ve výběrových řízeních), byznysových týmů (nabídky řešení klientům) nebo IT (iniciativa týkající se energetické náročnosti kódu).

Vedení firmy je podle participantky „nakoupené“ a podpora ESG je zakotvená jak v poslání značky, tak v cílech a firemní kultuře. Zásadní věci (uhlíková neutralita, transformace vozového parku apod.) jsou dané na úrovni celé skupiny. Lokální tým má vysokou míru důvěry a nemusí žádat schválení pro drobnější ESG aktivity. V oblasti ESG reportingu panuje debata o efektivitě. Ačkoli by participantka preferovala vedle konsolidovaného i detailnější lokální report, uznává, že pouze konsolidovaný přístup skupiny dává smysl z hlediska zdrojů. Participantka 2 dodává: „Jsme u nějakých těch kompromisů, kdy musím uznat, že když bude nějaký konsolidovaný report na úrovni skupiny, který naplní legislativu, tak nemá úplně smysl investovat obří kapacity, abychom vedle něj ještě vytvářeli plnohodnotný lokální CSRD report.“

7.1.2.2 Zákaznická perspektiva a komunikační přístupy

Společnost se snaží sledovat postoj zákazníků k ESG tématům, nicméně podle participantky z dosavadních výzkumů vyplývá, že většině zákazníků je oblast udržitelnosti v zásadě lhostejná. Výsledky ukazují, že ESG není motivátorem k nákupu a spotřebitelé jej často vnímají jako samozřejmou součást fungování firmy. Operátoři se podle participantky v tomto ohledu nacházejí ve velmi podobné pozici, kdy téma udržitelnosti zkrátka není z pohledu většiny zákazníků rozhodující.

V materiálních tématech u stakeholderů dominují otázky digitalizace, efektivity, ceny tarifů a přínosu firmy pro společnost. Konkrétně k digitalizaci zmiňuje: Ze stakeholder dialogu, který jsme dělali před pár lety nám vyšlo, že od se od nás opravdu očekává přínos k digitalizaci společnosti, a to jak u byznysových zákazníků, tak u médií, u regulátorů, nebo u veřejných institucí.“ Naopak diverzita, inkluze nebo zodpovědnost dodavatelů stakeholdery většinou nezajímají. Veřejnost kvituje aktivity firmy, pokud dávají smysl v rámci jejího byznysu (např. aplikace Záchranka, vzdělávání seniorů, recyklace mobilů), ale tyto aktivity samy o sobě zásadně nevylepšují vnímání značky a také si je dle participantky spousta dotazovaných nespojí s ESG/udržitelností.

Participantka zdůrazňuje, že komunikace ESG směrem ke koncovým zákazníkům musí být konkrétní a srozumitelná. Nejlépe funguje komunikace jednotlivých podtémat, jako je šetření vodou, znovupoužitelné obaly nebo recyklace, která je pro zákazníky uchopitelná a méně kontroverzní. Obecný pojem „udržitelnost“ naopak může působit vyprázdněně a nemusí vzbuzovat důvěru. Zároveň upozorňuje na to, že některá témata – zejména ta spojená s diverzitou nebo etnickou odlišností – vyvolávají silné a často negativní reakce. Participantka uvádí i příklad, kdy pro vánoční televizní sport využili diverzní rodinu: „Před 3 lety jsme měli v kampani maminku s dětmi a ty děti nebyly úplně bílé. Na Štědrý den volali babičce a dědovi z tátovi strany do Indonésie. Myslím si, že ten příběh tam byl docela jasný. Ale dostali jsme za to neuvěřitelné množství hate reakcí, ale tak neuvěřitelné množství, že náš generální ředitel natočil i video, které jsme dali na sociální sítě. Zmínil v něm, že je to reálná rodina, a i kdyby nebyla, že jsou to hodnoty dnešního světa. A pokud se to některým zákazníkům nelíbí, tak jsme schopni žít s tím, že od nás odejdou.“ Jak je vidět, tato „citlivost“ zákazníků se tak projevuje spíše v podobě odmítnutí a kritiky, nikoli jako zvýšený zájem o značku nebo její ESG aktivity.

7.1.2.3 Přístup ke spolupráci s agenturami

Telekomunikační společnost je otevřena udržitelnějším řešením, ale rozhoduje se pragmaticky. U mediální spolupráce má nastavená skupinová kritéria pro emise a reporting, jinde však nejsou ESG parametry pevně ukotvené. Participantka sama deklaruje ochotu doporučit udržitelnější variantu, pokud to dává smysl a nevzniká zásadní cenový rozdíl.

V rozhodování preferuje efektivitu před „symbolickými gesty“, zmiňuje, že důležitější než využití elektroaut je např. způsob dopravy (plné vs. poloprázdné auto), než

vegetariánský catering je absence jednorázových plastů. Při eventech již firma používá vlastní standardy (např. balení dárků, nevyužívání jednorázových plastů apod.).

Aby bylo možné ESG řešení obhájit, měla by nabídka agentury obsahovat reálný dopad – konkrétní data, přínosy pro uhlíkovou stopu nebo úspory materiálu. Pokud je cenový rozdíl příliš velký, firma upřednostní rozumný kompromis. Participantka upozorňuje, že nejde o to „být dokonalý ve všem“, ale soustředit se na zásadní oblasti s dopadem.

7.1.2.4 *Důvěryhodnost, inspirace a budoucí směřování*

Z pohledu komunikace ESG je podle participantky největší výzvou udržet důvěryhodnost. Sama se často setkává s frustrací z dobrých úmyslů, které končí jako greenwashing nebo narážejí na nepochopení v rámci firmy. Komunikace ESG je podle ní velmi těžká i kvůli citlivosti veřejnosti – environmentální i sociální témata vyvolávají silné emoce a často negativní reakce (např. hate komentáře na sociálních sítích, dezinformace, konspirační teorie).

Pozitivní příklady ESG komunikace podle ní zahrnují aktivity obchodních řetězců (např. srozumitelné a konkrétní řešení jako záchrana jídla, opakované použití obalů), ale u abstraktnějších firem, jako je telekomunikační společnost, je komunikace složitější. Inspirací jí byl i e-shop Freshlabels, který kombinoval odpovědnou logistiku s udržitelným výběrem značek.

Participantka zdůrazňuje význam vnitrofiremní edukace. Osobně ji těší, když vidí posun ve vnímání ESG u kolegů – např. v logistice nebo event týmu. Zároveň však připouští, že téma je často vyčerpávající, a to jak mentálně, tak operativně.

7.1.3 Klient finanční instituce

Rozhovor proběhl s Participantem 3, který zastává pozici head of marketing a komunikace ve finanční instituci. Tato instituce je výrazně aktivní v oblasti ESG a dlouhodobé udržitelnosti, přičemž ESG přístupy jsou integrovány jak do byznysové strategie, tak do každodenního fungování firmy i její externí prezentace.

7.1.3.1 *Firemní nastavení a vnímání ESG*

ESG a udržitelnost jsou ve firmě podle Participant 3 hluboce zakořeněné – jak institucionálně, tak individuálně. Na manažerské úrovni má každý stanovené vlastní udržitelné cíle, firma má dedikovaný tým pro ESG agendu a sustainability manažerka

pravidelně komunikuje i s nejvyšším vedením. ESG není pouze „reportovací rámec“, ale součást každodenní praxe a firemního smýšlení.

Dle Participanta 3 se pod pojmem udržitelnost skrývá hlavně v dlouhodobost. Participant konkrétně poznamenává: „Všechno není jenom o tom teďka, ale vlastně je to o té dlouhodobosti. Ať už je to starání se o planetu z hlediska dlouhodobosti, starání se o lidi z hlediska dlouhodobosti, starání se o společnost z hlediska dlouhodobosti, starání se o cokoli z hlediska dlouhodobosti. To je vlastně můj překlad udržitelnosti.“ Udržitelnost je z jeho pohledu tedy vnímána především jako systematická a strategická péče o společnost, lidi a planetu. Výrazný důraz je kladen na konkrétní přínosy v jednotlivých ESG pilířích. ESG aktivity se týkají i zaměstnanců, kteří jsou do nich aktivně zapojováni. Finanční instituce dokonce nabízí i ESG poradenství dalším subjektům na trhu. Firemní kultura je nastavena velmi pragmaticky, s důrazem na efektivitu, smysluplnost a dlouhodobý dopad.

7.1.3.2 Zákaznická perspektiva a komunikační přístupy

Z výzkumů vyplývá, že zákazníci udržitelnost vnímají jako důležitou, ale pouze pokud je pohodlná a nevyžaduje změnu chování, času nebo peněz. Typickým postojem je: „mělo by se to dělat, ale ne ode mě.“ ESG je v očích zákazníků údajně vnímáno jako povinnost značek a institucí, nikoliv jako společná odpovědnost všech. Participant také zmiňuje přímo vztah Čechů k tomuto tématu: „Je vtipný, že Češi se v tom ukazují jako Češi, což znamená, že ano, všechno by mělo být udržitelné, ale jenom za předpokladu, že je to nebude omezovat finančně, časově ani energeticky.“

Firma každoročně měří dopady svých kampaní a aktivit, ale Participant 3 upozorňuje, že udržitelná komunikace je vždy jen jedním dílkem většího celku a její efekt lze jen velmi těžce kvantifikovat izolovaně. ESG témata jsou často propojena s dalšími brandovými nebo PR aktivitami a jejich dopad se vyhodnocuje spíše souhrnně.

Důležitou součástí ESG komunikace je i interní cílová skupina v podobě zaměstnanců. ESG témata se promítají i do interních kampaní a eventů, což je vnímáno jako podstatný nástroj kultivace firemní kultury.

7.1.3.3 Přístup ke spolupráci s agenturami

Rozhodování o přijetí udržitelnější varianty služby probíhá na základě kombinace pragmatismu a hodnotového souladu se značkou. Pokud je navržené řešení v souladu s pozicí značky a má reálný efekt, firma je ochotna zvážit i vyšší náklady. Rozhodující je především

relevance k brandu a konkrétní dopad – nejen uhlíková stopa, ale i společenský efekt a smysluplnost.

Participant 3 zdůrazňuje, že přiřazení za udržitelnost musí být opodstatněné, ne pouze deklarativní. Návrhy musí být logické, efektivní a přinášet konkrétní benefit, ne pouze „symbolické zelenání“. Pokud má udržitelná varianta větší přínos (např. reputační, hodnotový nebo směrem k cílové skupině), může být upřednostněna i před levnějším řešením.

Obhajoba nabídky vůči vedení není vždy nutná, neboť v rámci daných rozpočtových mantinelů má marketing určitou autonomii. Participant 3 dodává: Vyšší cenu musím obhájit hlavně sám sobě. Pokud by udržitelná varianta služeb znamenala i navýšení nákladů, tak to musím já obhájit, že to dává smysl z hlediska brandu, našeho byznysu, brandové relevance, otevření nových cílových skupin a podobně.“ Pokud by tedy řešení znamenalo navýšení nákladů, musí být opřeno o silné argumenty: snížení uhlíkové stopy, dopad na značku, posílení brandu, přilákání nového segmentu zákazníků, nebo zaměstnanců apod.

7.1.3.4 Důvěryhodnost, inspirace a budoucí směřování

Udržitelnost je podle Participant 3 v jádru o dlouhodobém smyslu, nikoliv o povinnosti nebo trendech. Inspirací jsou mu značky, které jednají konzistentně a s jasným přesahem, například společnost REI nabízející outdoorové vybavení, konkrétně zmiňoval i její aktivitu „zavřeno na Black Friday – běžte ven“. Cení si firem, které dělají věci proto, že je to správné, nikoli pro marketingový efekt.

Za klíčové považuje autenticitu značky, ta má mít vyšší cíl, který přesahuje pouhý zisk. V komunikaci ESG je podle něj stále problémem povrchní přístup nebo snaha „zalepit“ problém bez řešení příčin. Kritizuje např. genderové kvóty na výstupu namísto řešení příležitostí (např. dostupnosti školek) jako příčin nerovnosti.

Participant 3 často vnímá současnou veřejnou debatu o ESG jako příliš ideologizovanou, odtrženou od reality a bez citlivosti k příčinám problémů. Udržitelnost podle něj nesmí být prázdným pojmem – ať už jde o environmentální dopad, nebo sociální odpovědnost, podstatné je řešit to, co má reálný vliv.

7.2 Shrnutí klientského pohledu na udržitelnou formu spolupráce s agenturami

Ze všech tří rozhovorů vyplynulo, že ESG agenda je v klientských firmách hluboce zakořeněná a prostupuje napříč odděleními. Nejde o samostatně stojící agendu, ale o rámec, který se promítá do každodenního fungování od řízení přes komunikaci až po provozních postupy. ESG je v těchto firmách dlouhodobým závazkem, nikoliv pouze marketingovým nástrojem. Participant z finanční instituce zdůraznil, že udržitelnost vnímá především jako schopnost dělat věci s dlouhodobým smyslem a odpovědností. Tedy nejen „protože musíme“, ale protože to dává smysl pro společnost i budoucnost firmy.

Tato ukotvenost ESG se promítá i do úvah o udržitelnější spolupráci s marketingovými a komunikačními agenturami. Všichni tři klienti potvrdili, že by byli ochotni přijímat udržitelnější varianty služeb, pokud jsou srozumitelně vysvětlené, mají reálný dopad a jsou dobře obhájené. Klienti ESG řešení zpravidla nepoptávají, ale pokud jim agentura nabídne udržitelnější variantu, jsou připraveni se o ní bavit.

Zásadní pro přijetí ESG nabídky je konkrétnost. Klienti jednoznačně odmítají symbolická gesta bez dopadu. Ve všech rozhovorech zaznělo, že případné udržitelné varianty musí být podloženy daty nebo aspoň logicky vysvětleným přínosem. Participant z FMCG firmy uvedl, že rozhodování probíhá na základě dat – výpočtů CO₂ nebo jiných parametrů, které firma sleduje napříč celým hodnotovým řetězcem. Také participantka z telekomunikační společnosti mluvila o tom, že agentury by měly umět pojmenovat, v čem spočívá přínos navrženého ESG řešení.

Reálný dopad je přitom chápán nejen jako environmentální přínos (např. snížení uhlíkové stopy), ale také jako smysluplnost z hlediska značky, relevance pro kontext dané kampaně nebo efektivita řešení. Participant z finanční instituce například uvedl, že má smysl udržitelné varianty zvažovat, pokud jsou v souladu s pozicí značky a mají skutečný přínos pro reputaci, společnost, nebo interní kulturu.

Dalším důležitým aspektem je vyhodnocení poměru cena vs. přínos. Všichni respondenti uvedli, že jsou ochotni investovat do udržitelnějších řešení, pokud je možné jejich přínos doložit.

Další opakovaně zmiňovanou podmínkou je funkčnost navrženého řešení. U FMCG firmy zazněl konkrétní příklad, kdy ekologičtější varianta POS materiálů narazila na problém v prodejnách kvůli nižší stabilitě a výdrž. Klient zde poukázal na to, že ESG řešení

nesmí ohrozit základní funkčnost nebo výkon daného výstupu. Jednoduše řečeno – udržitelnost ano, ale ne za každou cenu.

V neposlední řadě se ukázalo, že klienti oceňují, když agentury přicházejí s vlastní iniciativou. V žádném z rozhovorů nezaznělo, že by klienti výslovně zadávali ESG jako povinnou součást briefu, ale pokud se ale agentura s ESG návrhem sama ozve a dokáže ho zasadit do kontextu značky, může to být vnímáno velmi pozitivně. U všech tří klientů zazněla ochota naslouchat návrhům, pokud jsou praktické a dávají obchodní nebo reputační smysl.

Celkově lze říct, že klienti vnímají udržitelnější varianty služeb jako vítané, pokud splňují několik základních podmínek: musí být srozumitelně vysvětlené, funkční, podložené daty nebo zkušenostmi, mít přínos pro značku nebo společnost a být cenově přiměřené. ESG přístup není klienty vyžadován automaticky, ale pokud dává smysl a zapadá do širšího kontextu, otevírá prostor pro hlubší a strategičtější spolupráci.

8 SROVNÁNÍ A IDENTIFIKACE ROZDÍLŮ MEZI OČEKÁVÁNÍMI AGENTUR A KLIENTŮ

8.1 Porovnání postojů a očekávání marketingových agentur a klientů

Z rozhovorů s marketingovými agenturami a klientskými firmami je patrné, že každá ze stran k tématu ESG přistupuje z odlišné perspektivy. Zatímco agentury vnímají ESG často jako téma, které do jejich agendy teprve postupně proniká, na straně klientů se ESG častěji ukazuje jako stabilní a systematicky řízená součást fungování firmy. Tato podkapitola se proto zaměřuje na vzájemné porovnání těchto postojů a očekávání. Cílem je ukázat, kde dochází k míjení, kde se naopak otevírá prostor pro soulad, a jaké důsledky to může mít pro agenturní praxi i budoucí podobu spolupráce v oblasti udržitelné komunikace.

Jak již bylo zmíněno, většina marketingových agentur zatím ESG nevnímá jako součást běžné praxe. Ve většině případů ESG nevstupuje do zadání, neexistují pro něj interní rámce, metodiky ani nástroje pro vyhodnocování dopadů. A i tam, kde zájem o ESG existuje, bývá jeho rozvoj limitován tlakem na výkon, rychlost a úspornost. Agenturní provoz je ve své podstatě orientován na flexibilitu a rychlou produkci výstupů. A právě to často brání hlubšímu přemýšlení o environmentálních či společenských dopadech každodenní práce.

Zároveň však platí, že v řadě agentur existuje vnitřní motivace se tímto tématem zabývat. Ať už v podobě jednotlivců, kteří mají k udržitelnosti blízko, nebo jako součást employer brandingu a hodnotové kultury agentury. Z rozhovorů vyplynulo, že agentury by byly ochotné ESG více integrovat, pokud by k tomu měly vhodné podmínky: praktické nástroje, jasná data a zejména podporu ze strany klientů.

Důležité je přitom zdůraznit, že klientská poptávka po ESG zatím není samozřejmá. Vypadá to, že klienti, kteří mají ESG hluboce zakořeněné ve svých strategiích, by ocenili, když by se jejich agentura v tomto tématu orientovala, aktivně se zajímala o dopady svých návrhů a dokázala nabídnout řešení s konkrétním přínosem. Agentury tak stojí před příležitostí posílit svou roli jako partnera – nikoli tím, že přinesou další dobře znějící marketingový produkt, ale že nabídnou reálné řešení s doložitelným dopadem. Nejde tedy o to, připojit se k trendu, ale o to, porozumět hodnotám klienta a pomoci mu s jejich věrohodnou komunikací.

Na rozdíl od agenturní perspektivy je v dotázaných klientských firmách ESG zpravidla pevně zakořeněné v organizační struktuře, strategických dokumentech i každodenním

rozhodování. Respondenti z klientské strany často popisují ESG nikoliv jako samostatnou oblast, ale jako přirozenou součást toho, jak jejich firma funguje napříč odděleními, procesy i firemní kulturou. Udržitelnost je pro ně dlouhodobým závazkem, nikoliv trendem nebo odpovědí na aktuální společenské tlaky.

Přestože ESG v těchto firmách hraje významnou roli, většinou se do spolupráce s marketingovými agenturami promítá jen velmi omezeně. Klienti často nepovažují za nutné zadávat ESG jako výslovné kritérium. Neznamená to však, že by ESG nebylo důležité. Naopak, pokud agentura přijde s návrhem, který má reálný dopad, je přiměřeně vysvětlený a zároveň odpovídá hodnotám dané značky, klienti takový přístup vnímají velmi pozitivně.

Z rozhovorů je patrné, že pro klienty je důležitý soulad mezi tím, co značka deklaruje, a tím, co skutečně dělá. Agentura, která dokáže zpracovat ESG téma s respektem k reálnému fungování klienta, má podle participantů větší šanci uspět, než ta, která přichází s líbivými, ale odtrženými návrhy. Klienti zároveň kladou důraz na reálný dopad, a to nejen z hlediska environmentální stopy, ale také funkčnosti, relevance a smysluplnosti ve vztahu ke značce.

Zaznívaly také obavy z greenwashingu nebo purpose-washingu, které ESG zneužívají k marketingovým účelům bez reálného obsahu. Právě proto klienti oceňují, pokud agentura přistupuje k ESG obezřetně a sama prokáže znalost tématu a souvislostí. Významnou roli přitom může sehrát i práce s daty. Klienti, kteří ESG měří a vyhodnocují, často očekávají, že jim agentura nabídne řešení, které bude alespoň částečně s těmito daty pracovat.

Z rozhovorů rovněž vyplynulo, že i když ESG není běžnou součástí briefů, rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí návrhu často ovlivňuje právě to, nakolik agentura prokáže porozumění tématu a dokáže navrhnout konkrétní a udržitelné řešení. V tomto ohledu se ESG právě může stát méně konkrétním zadáním, ale více kontextem, ve kterém se odehrává celá spolupráce.

8.2 Identifikace shod a rozdílů v přístupu k ESG

8.2.1 Ukotvení ESG v organizaci

Klienti

U ESG panuje jasné strategické a strukturální ukotvení. Téma je často přímo součástí firemní strategie, má své koordinátory, cíle, metriky a je integrováno napříč odděleními. Klienti ESG nevnímají jako samostatný projekt, ale jako průřezový rámec ovlivňující každodenní rozhodování.

Agentury

V agenturách ESG většinou zatím není pevně ukotvené – neexistují procesy ani cíle, které by s ESG přímo pracovaly. Téma se objevuje spíše náhodně. Rozhodující je přístup jednotlivců, nikoliv systému.

Shrnutí

Zatímco u klientů je ESG zakotvené „shora“ a systémově, v agenturách funguje spíše jako individuální zájem nebo reakce na externí impuls. Tato rozdílnost vytváří potenciální napětí i příležitost. Agentury se mohou stát důvěryhodným partnerem tehdy, pokud začnou ESG aktivněji uchopovat a rozvíjet i zevnitř.

8.2.2 Práce s ESG v zadáních a výstupech

Klienti

ESG se v zadáních směrem k agenturám objevuje jen zřídka – a pokud ano, pak spíše okrajově nebo v rámci specifických témat, například CSR projektů či udržitelnosti obalů. Přesto klienti vnímají, že pokud by agentura přišla s návrhem, který by přirozeně navazoval na jejich vlastní ESG strategii, měl konkrétní dopad a byl srozumitelně obhájený, rozhodně by se mu nebránili. U relevantních značek, kde je ESG součástí firemní kultury a fungování, by taková iniciativa mohla být nejen přijatá, ale i oceněná – a to i za předpokladu mírně vyšší ceny, pokud je návrh postaven na reálných přínosech, nikoliv na symbolice.

Agentury

Z pohledu agentur se ESG v zadáních objevuje spíše výjimečně, a pokud ano, pak např. v PR briefu, kde je práce s hodnotovými nebo společenskými tématy běžnou součástí praxe. V jiných typech zadání ESG přesah většinou chybí. Pokud se agentury rozhodnou ESG aktivně nabídnout, musí jít o návrh, který bude kvalitně zpracovaný, odpovídající nastavení značky a zároveň bude komunikován tak, aby se vyhnul greenwashingu či purpose-washingu a působil důvěryhodně jak vůči klientovi, tak vůči veřejnosti.

Shrnutí

ESG se v zadáních objevuje spíše výjimečně, přesto může být pro některé klienty vítaným prvkem. Klienti ESG do agenturních briefů výslovně nezadávají, ale pokud agentura sama přijde s návrhem, který je věcný, konkrétní a v souladu s firemní strategií, může se setkat s pozitivním přijetím, a to i v případě, že je spojen s mírně vyšší cenou.

Agentury jsou však v přístupu k ESG opatrné, zejména kvůli tlaku na efektivitu, rychlost a výkon. Pokud není jisté, že bude návrh přijat a oceněn, je těžké investovat čas a energii do jeho rozpracování. Klíčem k překlenutí tohoto napětí je kvalitní zpracování, znalost značky a odvaha otevřít ESG jako přirozenou součást strategické komunikace.

9 SHRNUÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO MARKETINGOVÉ AGENTURY

9.1 Doporučení pro marketingové agentury

Tato kapitola přináší konkrétní doporučení, která vycházejí z výzkumných rozhovorů se zástupci marketingových agentur i klientských firem. Zaměřuje se na prakticky využitelné výstupy, jež mohou agenturám pomoci lépe reagovat na proměňující se očekávání klientů, trhu i vlastních zaměstnanců.

Na základě zjištění z výzkumu je v této části navržena **Strategie DPD – dlouhodobého pozitivního dopadu**, která agenturám nabízí rámec pro rozvoj odpovědných a smysluplných přístupů v jejich fungování. Název této strategie byl zvolen s ohledem na zjištění, že pojmy jako *udržitelnost* nebo *ESG* nejsou v byznys prostředí vždy vnímány pozitivně. Strategie DPD se proto opírá o srozumitelný jazyk a důraz na konkrétní dopad, který může být postupně budován bez ohledu na velikost nebo typ agentury.

Nutno říci, že tato strategie není návodem k plošné transformaci, ale spíše inspirací a zásobníkem konkrétních kroků, ze kterého si každá agentura může vybrat podle svých možností, hodnot a otevřenosti tématu. Právě otevřenost vedení, jak se opakovaně ukázalo v rozhovorech, hraje klíčovou roli v tom, zda a jak se agentura rozhodne se tématem dlouhodobého pozitivního dopadu pracovat.

Pokud má strategie fungovat, je třeba vytvořit rámec, který přenesení rozhodování z úrovně jednotlivců a projektů na úroveň celé agentury. Někteří účastníci upozorňovali, že není realistické, aby každý zaměstnanec samostatně rozhodoval o ekologičnosti každého kroku, dokonce ani aby o těchto krocích bylo rozhodováno jen pro jeden projekt, nebo jednoho klienta. Zdůraznili, že je třeba mít rámec, podle kterého se bude možné řídit.

Prvním krokem může být interní ukotvení odpovědnosti za tuto oblast. Některé agentury již využívají podpory ze strany centrálního týmu nebo dedikovaných specialistů. Jiné mohou začít vytvořením **základních interních pravidel**, která se dotýkají například způsobu práce s dodavateli, plánování interních akcí, nebo volby produkčních řešení. Zásadní roli hraje i **vzdělávání a diskuze**, zejména mezi těmi zaměstnanci, kteří stojí v první linii mezi agenturou a klientem. Účastníci opakovaně poukazovali na to, že zaměstnanci často netuší, co ESG nebo udržitelnost v praxi znamená, a proto je důležité téma konkretizovat skrze jednoduché příklady, návody a otevřený prostor pro sdílení. Součástí

edukace by měla být i orientace v nové legislativě, například v oblasti tzv. **green claims**, která se marketingových agentur bezprostředně dotýká a zároveň nabízí příležitost k profesionalizaci výstupů.

Velkým přínosem pro agentury může být příprava tzv. onepageru – **stručného dokumentu, který představí, jak agentura přistupuje k odpovědné a udržitelné komunikaci**. Tento dokument může klientovi přiblížit konkrétní příklady projektů, typ nabízené podpory a možné způsoby spolupráce. Ukazuje se totiž, že mnoho klientů si není jistých, co přesně od ESG komunikace očekávat. Právě srozumitelná a praktická nabídka může být mostem k rozšíření spolupráce.

Další oblastí, ve které lze strategii DPD snadno uchopit, je práce s daty a dopady. Agentury mohou ve spolupráci s centrálním týmem nebo externím partnerem zmapovat, kde se nacházejí jejich největší environmentální dopady – a právě tam začít. Jde například o emise spojené s produkcí, mediální nákup nebo firemní dopravu. V souvislosti s tím je vhodné přemýšlet například o **obměně vozového parku** (s ohledem na bariéry v podobě nedostupnosti elektro nabíječek v okolí agentur), **nastavení standardů pro eventy** nebo **vytvoření interního seznamu dodavatelů**, kteří nabízejí služby a produkty s udržitelným přesahem. Tato databáze může být využívána jak pro interní akce, tak pro klientské kampaně.

Z rozhovorů také vyplynulo, že některé iniciativy nemusejí vznikat s primárně ESG motivací, ale přesto mohou mít pozitivní dopad. Například **optimalizace produkčních procesů, digitální zrychlení postprodukce nebo práce s lokálními dodavateli** přináší nejen úsporu času a peněz, ale i environmentální benefity. V takových případech je možné **zpětně tyto kroky zařadit do strategie dlouhodobého pozitivního dopadu** jako důkaz, že agentura udržitelnost nenosí jako nálepkou, ale jako důsledek chytrého fungování.

Pro interní osvětu může sloužit jednoduchá vizualizace dopadů. Například **interní infografika** o tom, kolik káv agentura vypije za měsíc a kolik odpadu z toho vznikne. Takové aktivity napomáhají kultivaci interní kultury bez moralizování a ukazují, že každý krok se počítá.

Zvláštní pozornost si zaslouží také vztah agentury ke klientům. Strategie DPD vybízí k tomu, aby si agentury definovaly, **pro jaký typ klientů má smysl ESG či odpovědnou komunikaci nabízet**. Ukazuje se, že větší otevřenost lze očekávat u značek s reflektivním vedením, rodinnými hodnotami nebo u firem vedených ženami. Naopak u klientů s

hierarchickou strukturou a silným výkonovým nastavením může být téma obtížnější otevřít. Právě zde může pomoci dobře připravený a srozumitelný argumentační rámec.

Nesmíme opomenout ani to, že strategie DPD funguje ve dvou rovinách: **interní a externí**. Úspěšná implementace vyžaduje nejen změny v komunikaci směrem ven, ale i v tom, jak agentura funguje dovnitř – ke svým zaměstnancům, dodavatelům i vlastním hodnotám. Smyslem není být dokonalý, ale hledat cesty, které dávají smysl – ať už z pohledu byznysu, firemní kultury nebo dlouhodobého dopadu.

9.2 Specifická doporučení podle typu agentury

Zatímco předchozí kapitola představila rámec strategie dlouhodobého pozitivního dopadu, jakožto zásobník aktivit, ze kterého si může vybírat jakákoli marketingová agentura bez ohledu na svou velikost nebo zaměření, tato kapitola přináší konkrétní doporučení přizpůsobená jednotlivým typům agentur. Cílem je ukázat, jak se principy odpovědného fungování a komunikace mohou propsat do každodenní praxe PR, produkčních a mediálních agentur. V případě komunikačních a reklamních agentur, které mají často širší pole působnosti, je vhodné pracovat s celou škálou inspirací napříč jednotlivými typy a dle konkrétní specializace jednotlivých týmů či projektů si vybrat to, co nejlépe odpovídá jejich potřebám. Zároveň platí, že strategie popsaná v kapitole 9.1 zůstává univerzálně použitelná a každá agentura si z ní může vybrat podle svých hodnot, kultury a otevřenosti tématu ESG.

9.2.1 Specifika PR agentury

PR agentury mají přirozeně blízko k hodnotové a odpovědné komunikaci, a to zejména díky své orientaci na příběhy, reputaci a práci s veřejným prostorem. Z rozhovorů vyplývá, že se PR týmy často věnují tématům, která mají environmentální nebo sociální přesah, aniž by je takto pojmenovávaly. Typickými příklady jsou kampaně zaměřené na společenskou odpovědnost firem.

Doporučení pro PR agentury proto nespočívá ani tak ve změně obsahu, jako spíše v uvědomění si souvislostí a systematickém ukotvení těchto témat do týmového přemýšlení. Může pomoci vést **interní debaty nad výstupy**, které se ESG témat dotýkají, a to i v případech, kdy se takto výslovně neoznačují. Vhodným nástrojem může být i **sdílení příkladů z praxe**, ideálně i ze zahraničí, které pomohou rozšířit repertoár způsobů, jak o ESG komunikovat.

Důležitá je také **dřívější integrace PR týmů do plánování projektů**, protože pozdní zapojení omezuje možnosti hledání vhodného tónu a formy sdělení. Pokud PR tým vstoupí do procesu včas, může pomoci klientovi s hledáním narativu, který bude autentický a věrohodný. Klíčovým momentem v této souvislosti je **prohloubení dialogu s klientem** – nikoliv až ve chvíli, kdy je výstup na stole, ale ideálně už ve fázi, kdy se dané téma formuluje interně nebo napříč agenturním týmem. Takový dialog může pomoci lépe navnímat hodnoty, priority a aktuální témata klienta, a tím zvýšit šanci na relevantní a smysluplný výstup. Tento požadavek na hlubší navnímání klienta zazněl i v rozhovorech na straně zadavatelů, kteří ocenili, pokud agentura přichází s návrhy, které reflektují jejich konkrétní situaci, včetně kulturního a hodnotového nastavení.

U klientů, kteří mají ESG aktivity, ale nejsou si jistí, zda a jak je komunikovat, může být právě PR tým správným partnerem pro otevřený dialog a hledání vhodného rámce. Pro PR agentury tak zůstává klíčová srozumitelnost, kontext a praktická relevance sdělení, bez kterých hrozí, že ESG komunikace bude vnímána jako odtržená od reality.

9.2.2 Specifika produkční agentury

Produkční agentury se vyznačují důrazem na výkon, časovou efektivitu a hladký průběh. ESG přístupy v tomto kontextu často nevznikají z ideového přesvědčení, ale jako vedlejší produkt snahy o optimalizaci. Přesto se v rozhovorech objevila řada konkrétních kroků, které lze do rámce odpovědného fungování dobře zařadit. Jde například o **použití vlastních kelímků místo jednorázových, snahu eliminovat plastový odpad na natáčeních, volbu vegetariánského cateringu, nebo optimalizaci produkce skrze pronájem studia**, kde je přítomen i klient a celý proces se zefektivní. Tento přístup snižuje nejen časovou, ale i environmentální stopu.

Jako první krok se nabízí interní revize toho, co všechno agentura už nyní dělá – ať už z důvodu efektivity, nebo z jiných důvodů. Mnohé z těchto aktivit totiž již odpovídají principům odpovědného fungování, jen nebyly takto pojmenovány. **Zmapování stávající praxe** a její komunikace může agentuře pomoci zviditelnit vlastní přínos a vytvořit základ pro další rozvoj. Je však důležité mít na paměti, že jakákoli nová iniciativa musí být v produkčním prostředí praktická, proveditelná a odůvodněná. Pokud ESG opatření přinese vedlejší úsporu, zjednodušení procesu nebo posílí značku agentury, má vysokou šanci na úspěšné přijetí.

9.2.3 Specifika mediální agentury

Mediální agentury pracují s daty, výkonnostními metrikami a optimalizací nákupních cest, a právě tyto kompetence mohou být přirozeným výchozím bodem pro integraci ESG prvků. Rozhovory ukázaly, že některé procesy, jako například **supply path optimization**, už nyní vedou k nižší emisní zátěži kampaní, aniž by to byl původní záměr. Tyto aktivity lze **zpětně rámovat jako součást strategie odpovědného fungování**, a tím posílit jejich interní i externí hodnotu.

Jednou z příležitostí je využít **ESG jako rámec pro podporu lokálních médií**, která mají ve srovnání s globálními platformami nižší emisní stopu. Pokud agentura dokáže podpořit svá rozhodnutí daty a zároveň prezentovat ESG benefity bez moralizujícího tónu, může to být efektivní způsob edukace klientů i rozvoje mediální diverzity.

Inspirací může být i záměr vytvořit **informační materiál, který ukáže orientační emisní zátěž** jednotlivých mediatypů. Protože z rozhovorů vyplynulo, že samotný carbon calculator zatím nevede ke změně plánování, může být srozumitelný a vizuální přehled silnějším nástrojem ke změně perspektivy. Pro mediální agentury tak ESG nepředstavuje radikální změnu směřování, ale možnost vědoměji rámovat stávající rozhodnutí a otevřít nová témata směrem ke klientům i médiím.

9.3 Odpovědi na výzkumné otázky

Tato závěrečná kapitola stručně shrnuje odpovědi na výzkumné otázky, které byly formulovány v úvodu práce a představují páteř celého výzkumného šetření. Odpovědi vycházejí z kvalitativní analýzy rozhovorů se zástupci marketingových agentur a klientských firem a slouží jako shrnutí hlavních zjištění, která jsou konkrétněji rozpracována v předchozích kapitolách.

Jak vnímají zástupci marketingových agentur problematiku ESG a jaké s ní mají zkušenosti?

Zástupci marketingových agentur vnímají ESG jako téma, které nabývá na významu, ale v praxi je zatím většinou implementováno spíše omezeně a nesystematicky. V agenturním prostředí chybí jednotné definice, rámce a nástroje, jak ESG uchopit, a to ať už interně, nebo ve vztahu ke klientům. V některých případech je ESG přítomno prostřednictvím jednotlivců, kteří téma aktivně přinášejí do diskuzí nebo výstupů, ale většinou se objevuje nahodile, bez systematického ukotvení. Mnozí z participantů přiznávají, že ESG se v jejich denní agendě téměř neobjevuje a rozhodovací procesy se řídí

primárně výkonnostními, nikoli environmentálními nebo společenskými kritérii. Vnímané bariéry sahají od nedostatku klientské poptávky, přes absenci interních nástrojů až po časový tlak, který brání hlubšímu zamyšlení nad dopady agenturní práce. Přesto se mezi zástupci objevuje ochota ESG více integrovat, pokud k tomu budou vytvořeny vhodné podmínky.

Jaká jsou očekávání klientů vůči agenturám v oblasti ESG a udržitelné komunikace?

Klienti očekávají od agentur porozumění jejich strategii a hodnotám. Klienti ESG sami často nevnímají jako samostatnou agendu, ale jako nedílnou součást firemní kultury a fungování napříč odděleními. Pokud by měla ze strany agentur přijít nabídka s tématem ESG a udržitelné komunikace, vyžadují, aby byla relevantní, konkrétní a ideálně podložené daty, snížením uhlíkové stopy, nebo smysluplným dopadem. Symbolická gesta bez reálného přínosu nebo „instagramové“ přístupy jsou naopak vnímány negativně. Klienti uvítají, pokud agentura sama aktivně přijde s návrhem, který bude odpovídat nastavení značky a současně bude obhajitelný i z pohledu rozpočtu. Důležitá je i srozumitelnost a schopnost komunikovat ESG v jazyce, který rezonuje se spotřebitelem, tedy nikoliv v abstraktní rovině, ale skrze konkrétní témata. Z výpovědí participantů je patrné, že přestože ESG zpravidla nebývá součástí briefu, agentury, které přijdou s vlastní iniciativou a vhodně ji zasadí do kontextu značky, mohou výrazně posílit svou pozici.

V čem se postoje agentur a klientů shodují a v čem se liší?

Zásadní rozdíl spočívá v míře ukotvení ESG: zatímco u klientských firem je ESG často pevně zakotveno ve strategii a vnitřních procesech, u agentur funguje spíše neformálně, často závislé na nadšení jednotlivců. Zatímco klienti běžně pracují s daty o uhlíkové stopě nebo mají interní ESG cíle, v agenturách ESG zřídka vstupuje do rozhodování nebo zadání. Na druhé straně se obě strany shodují v tom, že ESG má smysl pouze tehdy, pokud přináší konkrétní a věrohodný dopad. Obě skupiny odmítají povrchní řešení bez přínosu a sdílí potřebu autenticity a práce s reálným dopadem. Agentury často cítí absenci klientských požadavků. Klienti naopak vnímají, že by agentury měly být schopné do tématu přinést expertní přístup a ukazuje se, že otevření tématu ve spolupráci agentura – klient, může být pozitivně vnímáno, hlavně za předpokladu, že jde o návrhy smysluplné, relevantní a komunikované s citem.

Jaké konkrétní kroky mohou agentury podniknout pro lepší naplnění potřeb klientů v souvislosti s ESG?

Pokud chtějí agentury lépe naplňovat potřeby klientů v oblasti ESG, musí začít u sebe v podobě interního ukotvení tématu. To může obsahovat například vzdělávání napříč týmy, diskuze s klíčovými zaměstnanci, kteří stojí nejbližší klientům, a vytvoření základního rámce pro odpovědnou komunikaci. Pomoci může i jednoduchý onepager, který agentura využije pro ukázkou konkrétních příkladů spolupráce s klientem. Takový dokument může představit přístup agentury, typy udržitelnějších řešení, konkrétní příklady i přínosy pro klienta. Dále je vhodné rozvíjet konkrétní nástroje jako interní seznam odpovědných dodavatelů, nebo základní přehled emisní zátěže různých typů médií. Mediální agentury mohou například nabídnout klientovi dokument s orientační uhlíkovou stopou podle mediatypů, zatímco PR agentury mají příležitost rozvíjet hlubší dialog o hodnotách, díky jejichž pochopení může pak lépe a smysluplně klientsky důležitá témata zahrnout do výstupů. Zásadní je i schopnost nabídnout klientům řešení podložené daty a dopady, tedy nikoli jen „zelenou variantu“. Pokud agentura začne ESG tematiku přirozeně integrovat do své kultury a fungování, stane se důvěryhodnějším partnerem – a to nejen pro klienty, ale i pro své vlastní zaměstnance.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce vznikla na základě uvážení, že marketingové agentury mohou sehrát důležitou roli v přechodu k celospolečenskému odpovědnějšímu podnikání. Výzkum ukázal, že i když ESG zatím není pevnou součástí agenturního fungování, objevuje se stále častěji jako téma, které rezonuje. Ať už v podobě vnitřní motivace jednotlivců, pragmatického přístupu ke snižování dopadů, nebo jako odezva na měnící se očekávání klientů i zaměstnanců.

Teoretická část nabídla hlubší pohled do pojmů jako ESG, udržitelnost, udržitelný marketingový management a jejich vztah k byznysu, rovněž zde byly popsány i různé typy marketingových agentur, se kterými se můžeme na trhu setkat. Praktická část pak nabízí kvalitativní výzkum formou rozhovorů s představiteli agentur i klientů.

Z rozhovorů vyplynulo, že udržitelnost v marketingu nemá jednotnou podobu, v různých typech agentur se rodí různými cestami, velmi často se pojí s efektivností konkrétního řešení a doprovází jej jako vedlejší prvek. Rovněž se ukazuje, že pokud dostanou agentury jasný rámec, téma má podporu vedení a v agentuře je reálný kontakt s tím, co ESG znamená v praxi, mohou být agentury samy velkým přínosem pro udržitelný přístup trhu a zároveň partnery v odpovědném směřování pro jejich klienty.

Navržená strategie dlouhodobého pozitivního dopadu je pokusem nabídnout agenturám návod, jak téma uchopit bez zbytečné ideologie, jazykem blízkým jejich každodenní realitě. Uchopit ji nikoli jako povinnost, ale jako způsob, jak dát své práci další význam směrem ke klientům, veřejnosti i vlastním zaměstnancům.

Téma ESG mě osobně provází nejen akademicky, ale i profesně. Jako ESG manažerka v marketingovém domě vnímám tuto diplomovou práci jako nástroj, který mi pomáhá lépe porozumět tématu v prostředí, ve kterém se denně pohybuji. Cílem bylo formulovat kroky, které mohou vést k odpovědnějšímu fungování na úrovni agentur i celého komunikačního trhu. Závěry z této práce budu v nejbližších měsících představovat vedení agentur, se kterými úzce spolupracuji.

Na závěr bych ráda zmínila, že věřím, že změna v přístupu k udržitelnosti ze strany agentur je možná, pokud se děje postupně, autenticky a se smysluplným dopadem. Věřím, že právě marketing, se svou schopností vyprávět příběhy, může být jejím důležitým nositelem dlouhodobých udržitelných hodnot

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ATKINS, Betsy, 2020. *Demystifying ESG: Its History & Current Status*. Online. Forbes. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2020/06/08/demystifying-esgits-history--current-status/> [cit. 2025-01-28].

CARVILL, Michelle, BUTLER, Gemma a EVANS, Geraint, 2021. *Sustainable marketing: how to drive profits with purpose*. London: Bloomsbury Business. ISBN 978-1-4729-7913-1.

Co dělá PR agentura?, 2023. Online. PRNEWS.io. Dostupné z: <https://prnews.io/cs/blog/co-dela-pr-agentura.html> [cit. 2025-04-02].

Co je ESG?. Online. CSRD.cz. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg/> [cit. 2025-01-30].

Co je Zelená dohoda pro Evropu?, © 2024. Online. Fakta o klimatu. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/explainery/zelena-dohoda-pro-evropu> [cit. 2025-01-30].

Co znamená E v ESG, 2023. Online. Asociace společenské odpovědnosti. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/co-znamena-e-v-esg/> [cit. 2025-01-30].

Co znamená S v pojmu ESG, 2022. Online. ESG Investice. Dostupné z: <https://www.esg-investice.cz/co-znamena-s-v-pojmu-esg/> [cit. 2025-01-31].

Co znamená G v ESG, 2023. Online. Asociace společenské odpovědnosti. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/co-znamena-g-v-esg/> [cit. 2025-01-30].

Event management – vše co potřebujete vědět, 2023. Online. Qvamp. Dostupné z: <https://qvamp.cz/event-management-co-to-je/> [cit. 2025-04-02].

Fenomén ESG a jeho dopady do fungování organizací: informační servis. 2023. Praha: Stálá konference českého práva. ISBN 978-80-908724-1-7. (*Skripta Stálé konference českého práva*).

Financial Times, 2024. *ESG investing: what went wrong*. Online. Financial Times. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/810ab310-a6cb-486d-a942-9b103d68fc48> [cit. 2025-01-31].

Forbes Business Council, 2021. *Why Corporate Strategies Should Be Focused On Sustainability*. Online. Forbes. Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2021/02/10/why-corporate-strategies-should-be-focused-on-sustainability/> [cit. 2025-03-28].

FORET, Miroslav a TURNEROVÁ, Lenka, 2023. *Pro kreativní a udržitelný marketingový management*. V Praze: Vysoká škola kreativní komunikace. ISBN 978-80-88431-10-7.

FTSE4Good Index Series. Online. London Stock Exchange Group. Dostupné z: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good> [cit. 2025-01-28].

Marketingový průzkum jako průvodce značek na cestě k udržitelnosti, 2023. Online. Ipsos. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/marketingovy-pruzkum-jako-pruvodce-znacek-na-cestech-k-udrzitelnosti> [cit. 2025-03-29].

Jak probíhá natáčení, © 2025. Online. DART Production. Dostupné z: <https://dart-production.cz/jak-probiha-nataceni/> [cit. 2025-04-02].

Komunikace udržitelnosti musí být hlavně transparentní, 2023. Online. MediaGuru. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/06/komunikace-udrzitelnosti-musi-byt-hlavne-transparentni> [cit. 2025-03-29].

Komunikační agentura. Online. Lesensky.cz. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/komunikacni-agentura> [cit. 2025-04-02].

Kreativní agentura, 2016. Online. ManagementMania.com. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kreativni-agentura> [cit. 2025-04-02].

Mediální agentura. Online. MediaGuru.cz. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/medialni-agentura/> [cit. 2025-04-02].

Nechte si vaše reklamní spoty natočit u nás, © 2025. Online. IS Produkce. Dostupné z: <https://isprodukce.cz/reklamni-spoluprace-agentura/> [cit. 2025-04-02].

Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024. *Responsible Business Conduct for Climate Action: Strengthening the Contribution of Business to Climate Goals*. OECD Business and Finance Policy Papers, No. 682. Paris: OECD Publishing. Dostupné z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/responsible-business-conduct-for-climate-action_b9b43c9c/d098b352-en.pdf [cit. 2025-03-22].

Pařížská dohoda. Online. Ministerstvo životního prostředí České republiky. Dostupné z: <https://mzp.gov.cz/cz/zahranicni-vztahy/parizska-dohoda> [cit. 2025-01-30].

Politika v oblasti životního prostředí: obecné zásady a základní rámec, © 2024. Online. Evropský parlament. Dostupné z:

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/71/environment-policy-general-principles-and-basic-framework> [cit. 2025-03-20].

Redakce MAM, 2023. *WPP spojuje agentury VMLY&R a Wunderman Thompson pod značku VML*. Online. Marketing & Media. Dostupné z: <https://www.mam.cz/novinky/kreativita-a-kampane/agentury/2023-10/wpp-spojuje-agentury-vmlyr-a-wunderman-thompson-pod-znacku-vm/> [cit. 2025-04-02].

Reklamní agentura. Online. Lesensky.cz. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/reklamni-agentura> [cit. 2025-04-02].

Reklamní agentura. Online. MediaGuru.cz. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/reklamni-agentura/> [cit. 2025-04-02].

ROTONDO, Denise a CHOW, Paul, 2025. *Using sustainability to drive corporate growth and innovation*. Online. World Economic Forum. Dostupné z: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/unlocking-sustainability-green-growth-innovative-strategies/> [cit. 2025-03-30].

SHARMA, Rishi Raj; KAUR, Tanveer a SYAN, Amanjot Singh, 2021. *Sustainability Marketing: New Directions and Practices*. Bingley: Emerald Publishing. ISBN 978-1-80071-245-4. Dostupné také z: <https://www.doi.org/10.1108/9781800712447> [cit. 2025-03-30].

SHOOK, Ellyn; LACY, Peter; SUNTOOK, Cyrus a RADEMACHER, Jill, 2022. *How stakeholder alignment on sustainability unlocks a competitive advantage*. Online. World Economic Forum. Dostupné z: <https://www.weforum.org/stories/2022/02/how-to-strengthen-sustainability-by-engaging-with-stakeholders/> [cit. 2025-03-28].

Sustainable Marketing: Definition, Principles & Top Tips, 2024. Online. Little Dot Studios. Dostupné z: <https://blog.littledotstudios.com/en-gb/news-views/sustainable-marketing-definition-and-tips> [cit. 2025-03-28].

The Paris Agreement. Online. United Nations Framework Convention on Climate Change. Dostupné z: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement> [cit. 2025-01-30].

Udržitelnost a etický marketing značek, 2025. Online. Tanganica. Dostupné z: <https://www.tanganica.com/cs/blog/sustainability-and-ethical-brand-marketing> [cit. 2025-03-30].

VEBER, Jaromír a ŠVECOVÁ, Lenka, 2023. *Udržitelnost a udržitelný management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0897-8.

Vybrané pojmy v oblasti uhlíkové stopy. Online. CI2, o. p. s. Dostupné z: <https://ci2.co.cz/cs/vybrane-pojmy-v-oblasti-uhlikove-stopy> [cit. 2025-03-20].

WHELAN, Tensie a FINK, Carly, 2016. *The Comprehensive Business Case for Sustainability*. Online. Harvard Business Review. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability> [cit. 2025-03-27].

World Economic Forum, 2020. Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. Online. Geneva: *World Economic Forum*. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf [cit. 2025-03-24].

Zelená dohoda pro Evropu. Online. Evropská komise. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs [cit. 2025-04-24].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATL	Above The Line
CEO	Chief Executive Officer
CDO	Chief Digital Officer
COP21	21. konference smluvních stran Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu
CRM	Customer Relationship Management
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR	Corporate Social Responsibility
CTO	Chief Technology Officer
DEI	Diversity, Equity and Inclusion
ESG	Environmental, Social and Governance
EU	Evropská unie
HR	Human Resources
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
PRI	Principles for Responsible Investment
Scope 1	Přímé emise ze zdrojů vlastněných nebo řízených firmou
Scope 2	Nepřímé emise z nakupované energie
Scope 3	Ostatní nepřímé emise z hodnotového řetězce
SSE	Social, Sustainable and Ethical
UNEP	United Nations Environment Programme

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky na zástupce marketingových agentur

Příloha P II: Upravené otázky na zástupce mediálních agentur

Příloha P III: Otázky na zástupce klientů

Příloha P IV: Odkaz na přepisy rozhovorů

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY NA ZÁSTUPCE MARKETINGOVÝCH AGENTUR

Otázky na zástupce marketingových agentur

1. Definice a vize

- Když se řekne "udržitelná komunikace," co to pro vás a vaši agenturu znamená? Jak byste tento koncept definovali?
- Pokud byste měli popsat ideální scénář, kde jsou vaše marketingové služby plně udržitelné, jak by to vypadalo?

2. Současné postupy

- Když se podíváte na vaše stávající projekty, kde by bylo možné implementovat udržitelnější praktiky?
- Jaký typ klientů se nejčastěji zajímá o ESG přístupy?
- Nabízíte klientům udržitelnější varianty služeb? Jak na to reagují?
- Myslíte si, že by udržitelné marketingové kampaně mohly zvýšit loajalitu zákazníků a posílit vaši reputaci na trhu?
- Jaký vliv má udržitelnost na brand perception vašich klientů, pokud nějaký? Můžete to vztáhnout třeba k nějakým konkrétním výsledkům?

3. Překážky a výzvy

- Jaké největší překážky vidíte ve snaze implementovat udržitelnost do vašich každodenních procesů a projektů?
- Co by vás motivovalo k tomu, abyste začali zavádět udržitelnější marketingové přístupy?

4. Budoucnost

- Jaké změny byste chtěli vidět ve své agentuře během následujících 3–5 let, pokud jde o udržitelnost? A máte už teď představu, jak byste je mohli zrealizovat?
- Jaké konkrétní kroky považujete za důležité, aby se udržitelnost stala pevnou součástí vašich služeb?
- Jaké konkrétní oblasti nebo procesy by podle vás potřebovaly podporu, abyste mohli být v udržitelnosti efektivnější? (Jak bych vám v tom mohl/a jako ESG manažer pomoci?)

PŘÍLOHA P II: UPRAVENÉ OTÁZKY NA ZÁSTUPCE MEDIÁLNÍCH AGENTUR

Upravené otázky na zástupce mediálních agentur

1. Definice a vize

- Když se řekne „udržitelná komunikace“ v kontextu mediální agentury, co to pro vás znamená? Jak tento koncept chápete ve vztahu k plánování a nákupu médií?
- Pokud byste měli popsat ideální scénář, kde je váš mediální nákup plně udržitelný, jak by to vypadalo?

2. Současné postupy

- Jaké kroky aktuálně podnikáte k tomu, aby byly vaše mediální plánování a nákup udržitelnější?
- Existují konkrétní typy klientů nebo odvětví, které se o udržitelná mediální řešení zajímají více než ostatní?
- Jakým způsobem můžete klientům nabídnout udržitelnější varianty mediálních kampaní? Máte například kritéria pro výběr médií nebo technologií s nižší uhlíkovou stopou?
- Vnímáte, že by udržitelnější přístup k mediálním kampaním mohl zvýšit loajalitu zákazníků a posílit vaši pozici na trhu?
- Jaký vliv má udržitelnost na brand perception vašich klientů? Máte konkrétní příklady, kdy výběr médií nebo udržitelnější přístup k mediálním kampaním přinesl měřitelný přínos?

3. Překážky a výzvy

- Jaké největší překážky vidíte při snaze implementovat udržitelnost do mediálního plánování a nákupu?
- Jaké faktory by vás motivovaly k tomu, abyste udržitelnější přístup k médiím více začlenili do vašeho standardního procesu?
- Jak vnímáte dostupnost dat a nástrojů pro měření uhlíkové stopy digitální reklamy?

4. Budoucnost

- Jaké změny byste chtěli vidět ve své agentuře během následujících 3–5 let, pokud jde o udržitelný přístup k mediálním kampaním? Jaké kroky k tomu podnikáte?
- Jaké konkrétní oblasti nebo procesy by podle vás potřebovaly větší podporu, abyste mohli být v udržitelnosti efektivnější? (Například nové metriky pro měření dopadu, lepší spolupráce s médií, certifikace udržitelných dodavatelů)
- Jaké externí iniciativy nebo regulace by vám pomohly v posunu k udržitelnějšímu mediálnímu plánování?

PŘÍLOHA P III: OTÁZKY NA ZÁSTUPCE KLIENTŮ

Otázky na zástupce klientů

1. Když se řekne „udržitelná komunikace“, co vás jako první napadne?
2. Kde je u vás ve firmě přítomné téma ESG nebo udržitelnosti? V jakých oblastech/odděleních se téma nejvíc odráží?
3. Víte, kdo u vás ve firmě ESG nejčastěji otevírá? A jak je tomu tématu nakloněné vedení?
4. Zkoumáte, co v oblasti udržitelnosti funguje u vašich zákazníků? A pokud ano – jaké poznatky máte?
5. Měli jste někdy kampaň nebo komunikaci s udržitelným přesahem? Jak to dopadlo?
6. Pokud by vám agentura nabídla udržitelnější variantu služby – co by rozhodovalo, zda si ji vyberete?
7. Za jakých podmínek by pro vás byla udržitelnější volba prioritou – i třeba před cenou?
8. Co by vám pomohlo takovou volbu obhájit interně (např. vůči vedení)?
9. Máte pocit, že by udržitelnější marketing mohl zlepšit vnímání vaší značky? Pokud ano – v čem konkrétně?
10. Existuje značka nebo firma, která je pro vás v udržitelné komunikaci inspirací? Co se od ní dá naučit?
11. Je něco, co vás osobně na tématu udržitelnosti v komunikaci baví, nebo naopak frustruje?

PŘÍLOHA P IV: ODKAZ NA PŘEPISY ROZHovorŮ

Odkaz Součástí výzkumné části této diplomové práce byly hloubkové rozhovory s odborníky z marketingových agentur a klientských firem. Přepisy těchto rozhovorů jsou z důvodu rozsahu a obsahu (včetně některých citlivých informací, které si respondenti nepřejí dále šířit) uloženy v samostatné složce na Google disku.

Složka bude přístupná pouze po dobu nezbytně nutnou k obhajobě této práce a pouze osobám zajišťujícím její hodnocení. Veškeré podstatné a veřejně sdělitelné informace z rozhovorů jsou již součástí této práce.

Odkaz na složku: https://docs.google.com/document/d/1gj_myBMaqxOtfw3b6vL-vha5nJYa7Ug/edit?usp=drive_link&ouid=104709203685695409471&rtpof=true&sd=true