

Etické nakupování a
udržitelný rozvoj. Fair Trade.
Etická produkce a udržitelný
rozvoj

obsah

- Východiska pro dnešní téma: cíle udržitelného rozvoje (UR) – 2. přednáška - a kategorie odpovědnosti (ekonomická, legislativní, etická, filantropická, politická, environmentální, technologická, politická)
- Etické problémy
- Nakupování – cíle, kategorie, procesy a etika a udržitelný rozvoj
- Fair trade
- Etická produkce a udržitelný rozvoj

Základ - východiska pro téma

17 cílů UR



odpovědnosti

Ekonomická

Legislativní

Etická

Filantropická

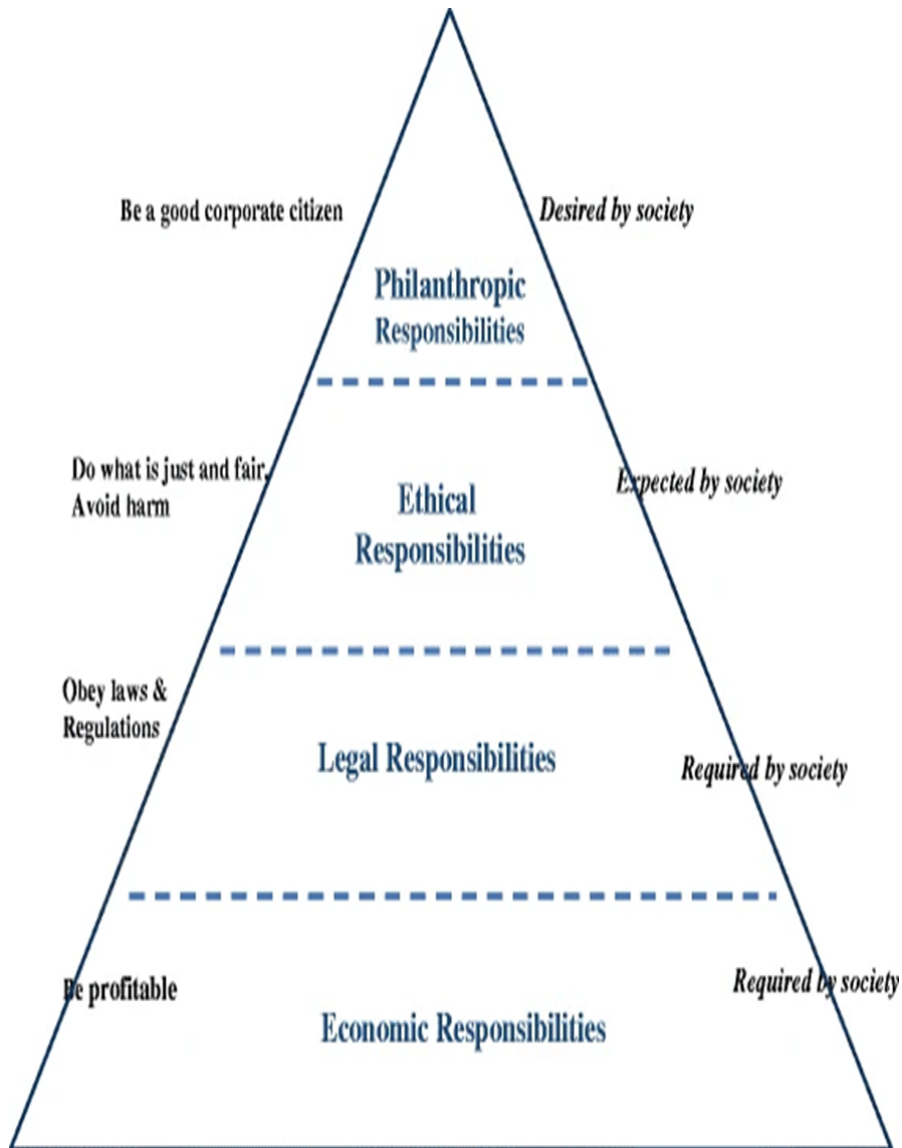
Technologická

Environmentální

Politická

Digitální

Odpovědnosti podniku



Filantropická odpovědnost – společnost si ji přeje, touží po ní – dobré skutky nad rámec požadovaného a očekávaného...pokud to podnik nedělá, není považovaný za neeticky se chovající

Právní odpovědnost - požadovaná od podniku společností = kodifikovaná etika, tj. minimální závazná psaná a vybranými společenskými institucemi „hlídána“ pravidla (jejich dodržování) správného a férového podnikání – většinou platná pro všechny na území určitého státu anebo ohraničeného území, případně pro určitou skupinu podnikatelských subjektů – dle zaměření jejich činností.
- sankce za nedodržování „uvalované“ společenskými institucemi

Ekonomická odpovědnost – požadovaná od podniku společností – instituce, které produkují a prodávají produkty a služby, které jiní potřebují pro život – očekává se **rozvoj – investice – zisky – efektivní a účelné nakládání se zdroji**

Etická odpovědnost organizace

- Nedostatečnost práva – šíře, hloubka a rychlost pokrytí lidského chování a vymahatelnost
- Očekávání – podniky reakce nejenom na literu, ale i „ducha“ práva
- Podnikání – realizovat férové a objektivní praktiky i v těch případech, kdy legislativa neexistuje = ty aktivity, politiky, standardy chování a praktiky, které jsou ve společnosti očekávané anebo naopak zakázané, přičemž nejsou kodifikovány v právu – ochrana morálních práv stakeholderů
- Právní odpovědnost – vychází z etické odpovědnosti, resp. z morálky, hodnot, standardů chování, přesvědčení atd. určité společnosti
- Etická odpovědnost – prolíná se všemi součástmi pyramidy a celou ji saturuje – podstata etiky („*cuts through and saturates the entire pyramid*“ – Carroll, 2016) – např. i filantropická odpovědnost může být vycházet z altruizmu a cností manažerů, právě tak, jako být více-méně účelová...ale i tak neporušovat morální normy v žádném aspektu

- <https://www.worth.com/the-10-most-toxic-philanthropists/>

- <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/11116733650-filantrop/215562261000005-sanjiv-suri/diskuse?discussion-report=958908>

- <https://denikreferendum.cz/clanek/25673-neni-jedno-kdo-sponzoruje-festivaly-jako-colours-of-ostrava>

- <https://www.idnes.cz/wiki/firmy/new-world-resources-nwr.K473058>

Nakladatelství děkuje za podporu při vydání knihy společnostem:

PRK Partners s.r.o. advokátní kancelář
www.prkpartners.com



Ceskoslovenská obchodní banka, a. s.
www.csob.cz



Deloitte Advisory s.r.o.
www.deloitte.cz



New World Resources
www.newworldresources.com



Severočeské vodotoky a kanalizace, a.s.
www.scvk.cz



Bayer s.r.o.
www.bayer.cz



E.ON Česká republika, s.r.o.
www.eon.cz



Bohemia Müller s.r.o.
www.bohemiamuller.cz



Pražský Prazdroj, a.s.
www.prazdroj.cz



Etická odpovědnost - příklady

Equity	Rights	Honesty	Exercise of Corporate Power
Executive Salaries Comparable Worth Product Pricing	Corporate Due Process Employee Health Screening	Employee Conflicts of Interest	Product Safety Environmental Issues Disinvestment
Intellectual Property Rights	Customer Privacy	Security of Company Information	Corporate Contributions Social Issues Raised by Religious Organizations
Noncompetitive Agreements	Employee Privacy Sexual Harassment Affirmative Action Equal Employment Opportunity Shareholder Interests Employment at Will Whistle-Blowing	Inappropriate Gifts Advertising Content Government Contract Issues Financial and Cash Management Procedures Questionable Business Practices in Foreign Countries	Plant/Facility Closures and Downsizing Political Action Committees Workplace Safety

Technologická a politická odpovědnost

- Technologická odpovědnost - odpovědnost za výzkum, vývoj a využívání nových technologií s ohledem na jejich dopad na společnost.
- - **technologie** = obor vědění, který se zabývá vytvářením a používáním technických prostředků a jejich vzájemným vztahem k životu, společnosti a životnímu prostředí, přičemž se opírá o předměty, jako je průmyslové umění, inženýrství, aplikovaná věda a čistá věda
- řecké slovo *technología* = systematické zacházení, péče (<https://www.dictionary.com/browse/technology>)....
- **Technologie** označuje metody, systémy a zařízení, které jsou výsledkem využití vědeckých poznatků pro praktické účely. https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/technology#google_vignette
- **Politická odpovědnost podniků** (CPR): "CPR se zaměřuje na to, jak podniky ovlivňují čtyři klíčové systémy: pravidla hry (trhy, zákony a předpisy), občanské instituce a zastoupení (například ochrana demokracie), občanskou společnost a veřejný diskurz a přírodní systémy a sdílené zdroje společnosti". (Winston et al, 2022 - <https://sloanreview.mit.edu/article/the-importance-of-corporate-political-responsibility/>)... ale také na to, jak je vytvářena hodnota a jak je poskytována zainteresovaným stranám na základě podnikových politik přenesených do strategií.

Digitální odpovědnost

- nový pojem
- jedna z definic: „Digitální odpovědnost firem je rozšířením odpovědnosti firmy, které zohledňuje etické příležitosti a výzvy digitalizace.“
- další definice:

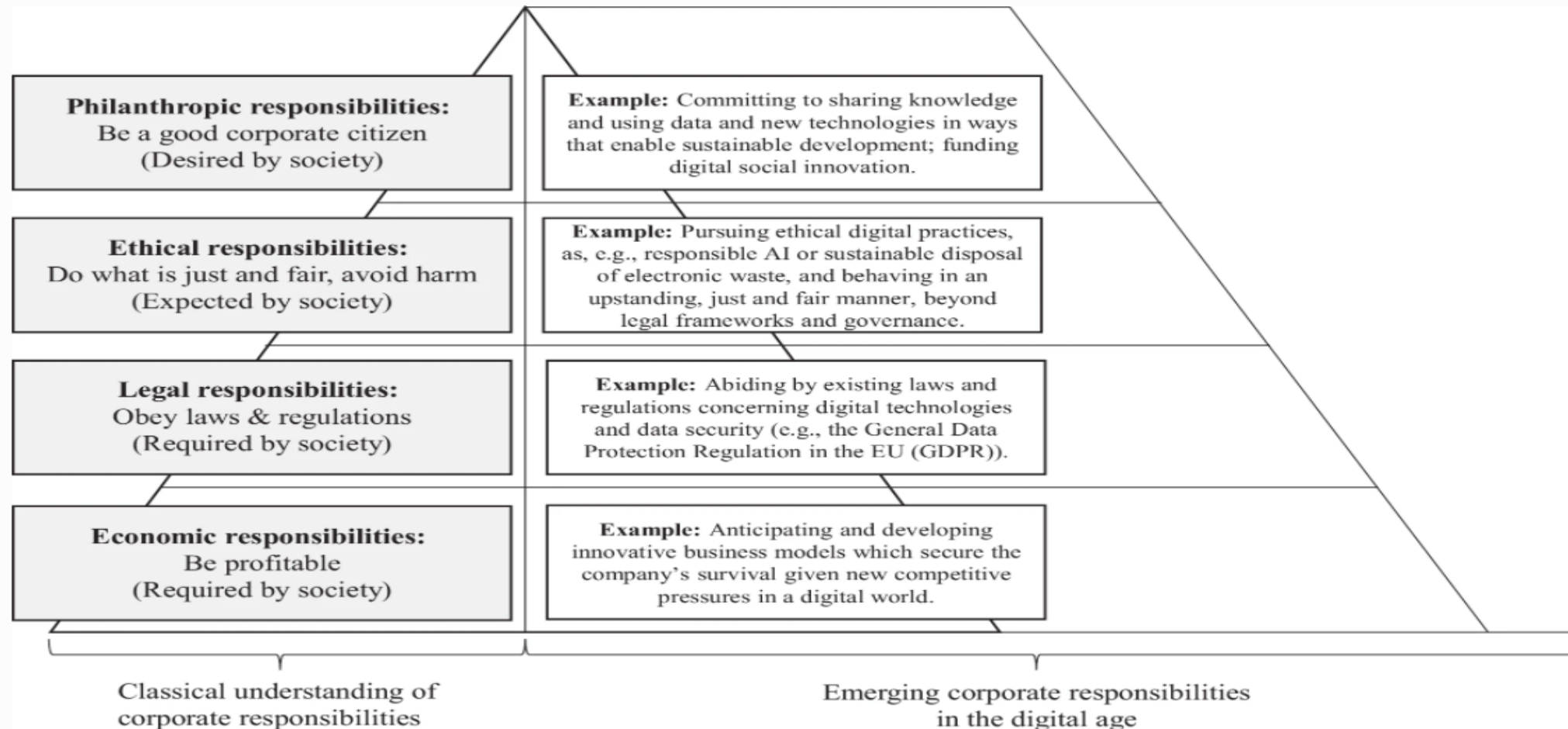
Table 2 Existing definitions, conceptualizations, and uses of the term CDR

From: [“Corporate Digital Responsibility”](#)

Definition	Source
“The set of shared values and norms guiding an organization’s operations with respect to the creation and operation of digital technology and data.”	Lobschat et al. (2019)
“Expanding the remit of CSR to address the impact of the digital tools and environments that businesses operate in.”	Ampofo (2016)
“CDR is about recognizing that the organizations driving forward the advancement of technology, and those that leverage technology to engage and provide services to the citizen, have a responsibility to do so in a manner that is fundamentally leading us toward a positive future.” “A CSR strategy that spans the breadth of technology’s impact on society.”	Joynson (2018)
“Corporate Digital Responsibility is about protecting people’s rights around data (in line with regulation), about ensuring that trust is maintained because they see that products and services save them personal time, help them with their health and ageing, and protect them from less acceptable or threatening uses of those same technologies.”	Price (2018)
“Corporate Digital Responsibility (CDR) refers to corporate responsibility in the digital society.”	CSR News (2018)
“Corporate Digital Responsibility is an understanding of corporate responsibility in and for a digital society. It involves a regulated and a voluntary level: on the one hand, the observance of relevant laws or directives, on the other hand, the exercise of a voluntary responsibility in shaping the digital society.”	politik digital e. V. (2018)
“A Corporate Digital Responsibility (CDR) complements corporate responsibility and partially re-thinks it as companies need to think about the societal impact of digital products and services as they evolve and ensure that they are compatible with our value standards.”	Andersen (2018)
“Corporate digital responsibility is a voluntary commitment. It starts with the need to conform to legal requirements and standards—for handling customer data, confidential, intellectual property and so on—but it also extends to wider ethical considerations and the fundamental values that an organization operates by.”	Driesens (2017)

Fig. 4

From: [“Corporate Digital Responsibility”](#)



The CDR pyramid

Table 3 CDR topics categorized according to the ESG framework

From: [“Corporate Digital Responsibility”](#)

Environmental	Social	Governance
1. Energy and carbon footprint	1. Digital cohesion	1. Reliability of system
2. Digital waste	2. Digital influence	2. Data transparency
	3. Digital well-being	3. Data collection and storage
	4. Digital empowerment	4. Data ownership and privacy
	5. Socially compatible automation	5. Data responsibility and stewardship
	6. Unbiased AI	6. Data security
	7. Digital self	7. Data usage and accessibility
	8. Digital inclusion	8. Robot ethics
	9. Digital surveillance	
	10. Digital freedom	

Herden, C. J., Alliu, E., Cakici, A., Cormier, T., Deguelle, C., Gambhir, S., ... & Edinger-Schons, L. M. (2021, February). Corporate Digital Responsibility. In *Sustainability Management Forum | NachhaltigkeitsManagementForum* (pp. 1-17). Springer Berlin Heidelberg.

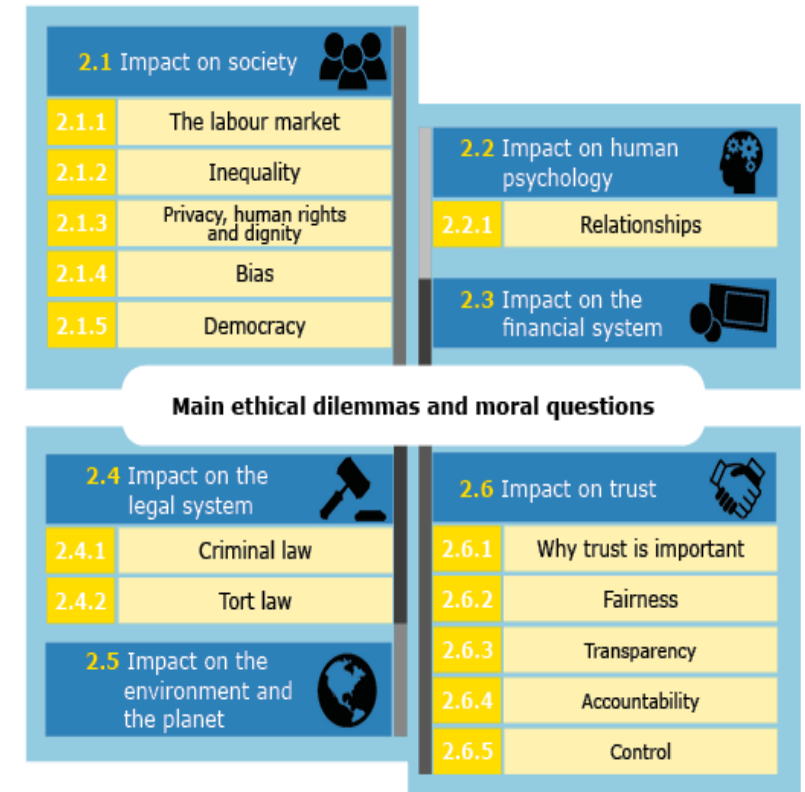
The elements of digital ethics



AI...digitální odpovědnost a etika...průmysl 4.0...5.0

potenciální výhody:

- pomoc lidem při získávání nových dovedností a školení;
- demokratizace služeb;
- navrhování a poskytování rychlejších výrobních časů a rychlejších iteračních cyklů;
- snížení spotřeby energie;
- zajištění monitorování životního prostředí v reálném čase, pokud jde o znečištění a kvalitu ovzduší;
- zlepšování kybernetické bezpečnosti;
- zvýšení národního výkonu;
- snižování neefektivity ve zdravotnictví;
- vytváření nových druhů příjemných zážitků a interakcí pro lidi a
- zlepšení překladatelských služeb v reálném čase pro spojení lidí po celém světě.



Obrázek : Hlavní etické a morální otázky spojené s vývojem a zaváděním

Nákup (a obstarávání ...)

- „nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ (Gross, Grossová, 2006, s. 9)
 - **PROCUREMENT** - obstarávání, získávání, opatřování, tj. zajišťování vstupů - zdrojů, nákup, doprava, dodávání, resp. i balení a skladování (širší pohled), ale i opatřování finančních prostředků a získávání lidských zdrojů
- PURCHASE - NÁKUP** materiálů, služeb a jiných aktiv, resp. i pasiv (užší pohled – jedna činnost) = obchodní operace
- SUPPLY** - zásobování, dodávání = fyzické aktivity týkající se přesunu vstupů
- materiálové hospodářství** (již na ústupu z „odborné hantýrky“) = pořizování vstupů pro zejména produkční procesy a řízení materiálových toků napříč podnikem

Význam (role) nákupu a obstarávání

- Podíl nákupu na celkových nákladech podniků – 40-60% (u výrobních organizací), někde i 80% - dopad na nákladovou strukturu podniků (hledání úspor: výběr dodavatelů, důsledná kontrola dílčích nákladů nákupu, spolupráce s dodavateli – SRM = Supplier relationship management)....a zdroj diference
- **Volba nákupní strategie** – vliv na výši nákladů na udržování zásob, skladové ztráty a nákladů na vázaný kapitál v zásobách
- **Výběr nakupovaných položek** - nejenom náklady pořízení – vliv na zpracovatelské náklady (výtěžnost, úspora nákladů na energie, manipulaci...)
- **Vliv na kvalitu** produktů a služeb (výraznější při outsourcingu) – náklady + diference
- **Vliv na design produktů a procesů** (nákup = styčný bod mezi dodavateli a dizajnéry – strategie ESI – early supplier involvement do procesů navrhování – úspora cca 20% materiálůvých nákladů, 20 = zlepšení kvality materiálů, 20% zkrácení času vývoje) - + diference
- **Podpora (udržitelné) konkurenční výhody a ziskovosti** (nákupní, t. j. vstupní logistika a obstarávání jako podpůrná funkce v interním a dodavatelském hodnotovém řetězci = marže, diference)

Význam (role) nákupu a obstarávání a UR



spojení interního a externího prostředí organizace (podobně jako vstupní logistika, prodej a marketing a výstupní logistika) – informační tok o dění v prostředí – příležitosti a hrozby



propojení interního prostředí organizace (vazba nákupu na další funkce a naopak)



dopad na výkonnost celého dodavatelského řetězce (výkonnost jednoho článku)



nákup = funkce služby – pro vnitřního zákazníka

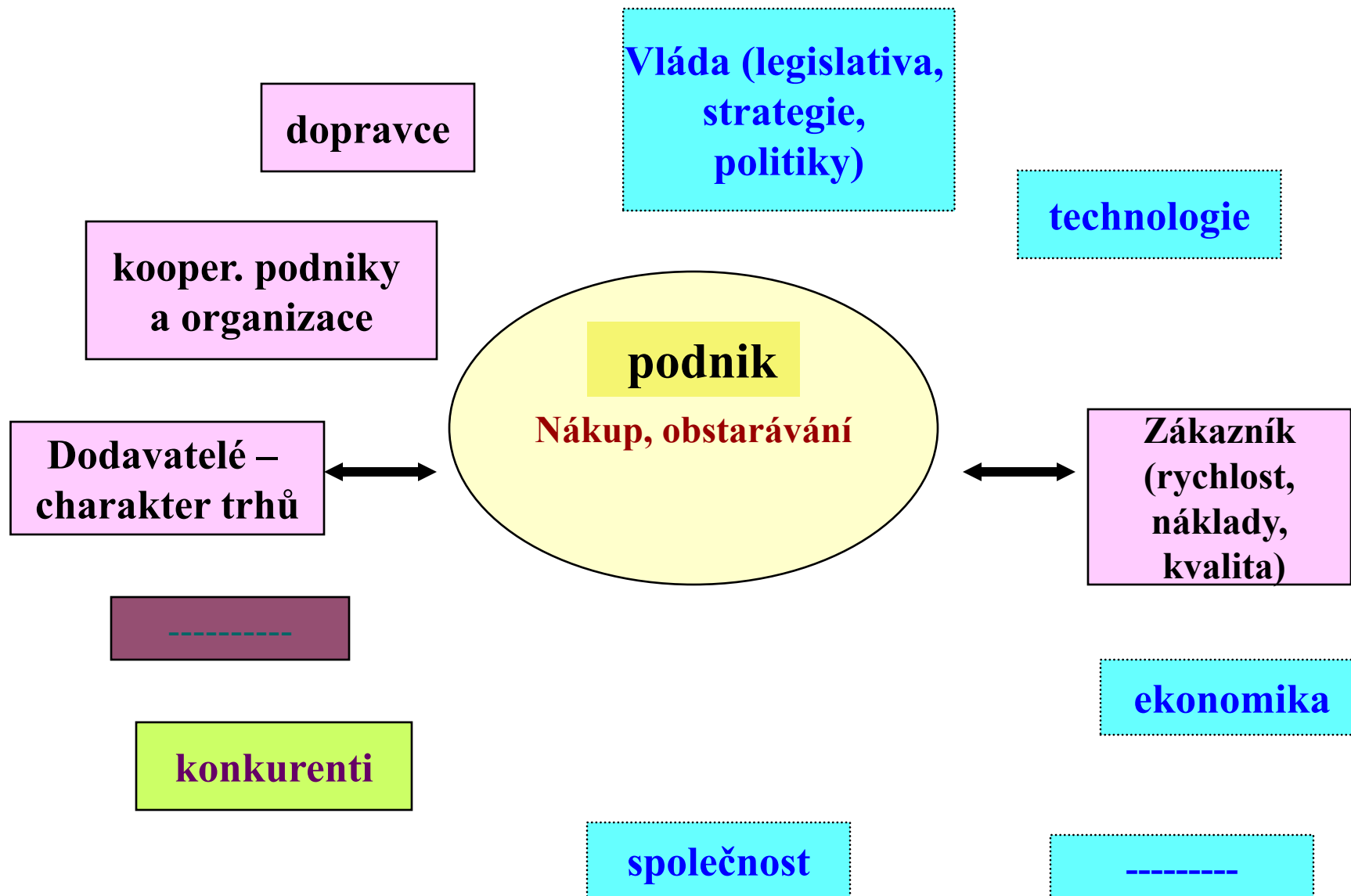
Udržitelný nákup
= začátek tvorby
celého
udržitelného
hodnotového
řetězce

Cíle nákupu

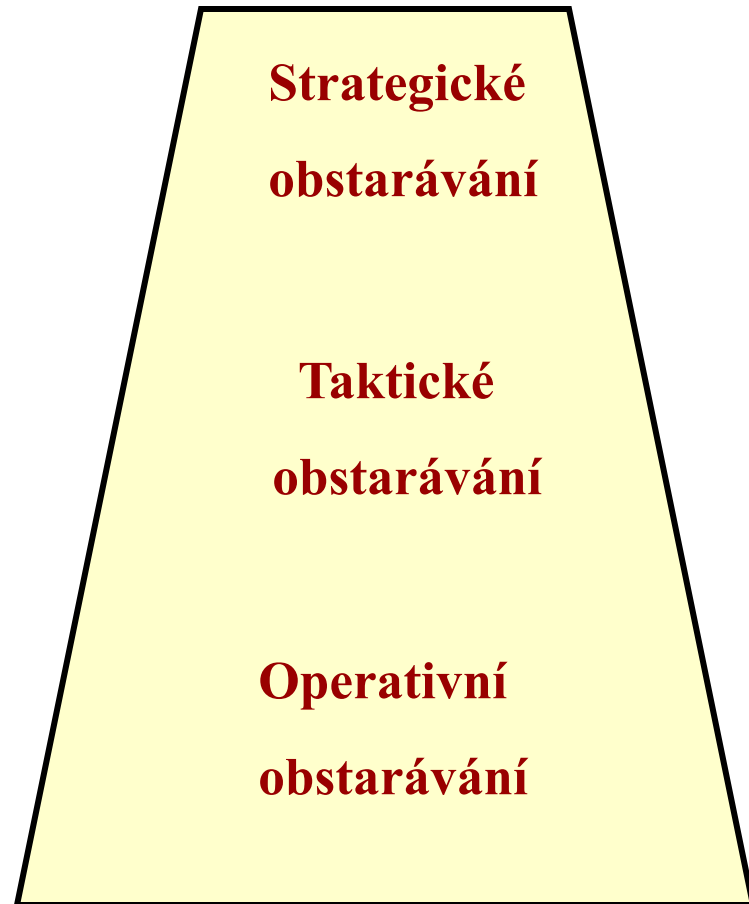
- = v souladu s cíli organizace:

- uspokojování potřeb
- snižování nákupních nákladů
- zvyšování kvality nákupu
- snižování nákupního rizika
- zvyšování flexibility nákupu
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy
- podpora fungování organizace

Nákup, obstarávání a vliv prostředí



Časové hledisko nákupu/obstarávání - Kdy? - HIERARCHIE



STRATEGICKÉ OBSTARÁVÁNÍ

1. Jaké jsou hnací síly našeho podnikání (globalizace, výzkum a vývoj, ekologie...)?
2. Jaké jsou strategické cíle společnosti?
3. Jaké požadavky budou kladeny na nákup v dalších třech... letech? Interně a externě?
4. Jaká budou kritéria na dodavatele (aby byly požadavky splněny)?
5. Jak můžeme měřit plnění požadavků?
6. Máme dostatečné kompetence?
7. Jakým způsobem zviditelníme strategický plán interně a externě?

Časové hledisko nákupu/obstarávání - Kdy? - HIERARCHIE

**Strategické
obstarávání**

**Taktické
obstarávání**

**Operativní
obstarávání**

Etika a udržitelný rozvoj:

1. Jaké jsou hnací síly našeho podnikání (globalizace, výzkum a vývoj, ekologie...)?
2. Jaké jsou strategické cíle společnosti?
3. Jaké požadavky budou kladeny na nákup v dalších třech... letech?
Interně a externě?
4. Jaká budou kritéria na dodavatele (aby byly požadavky splněny)?
5. Jak můžeme měřit plnění požadavků?
6. Máme dostatečné kompetence?
7. Jakým způsobem zviditelníme strategický plán interně a externě?

- 1., 2., 3. zájem/nutnost sledovat cíle UR?
Dodržovat etické principy a být zodpovědný v dalších oblastech?
4. Sledování nových kritérií v souladu s cíli UR a etiky?

Nákup jako takový a Global sourcing a globální/mezinárodní obstarávání – výzvy – etika

„udržitelné“ –
měření
dopadů

agilní

odolné

podpora
komunit

etické chování

odpovědnosti

↓

Problém dosažení harmonie, vyváženosti mezi dodržováním odpovědností - vliv hospodářského růstu (ekonomického) může zvýšit a uhlíkovou stopu organizace (environmentální), ale zároveň vést k rozvoji dlouhodobých pracovních příležitostí pro místní komunity (sociální)

Fáze nákupního procesu:

- **predikce budoucích potřeb (strategie a plány, znalost vývoje trhu)**
- **poznání, zjištění potřeby (objednávací systém)**
- **identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby**
- **kupní rozhodnutí**
- **specifikace výrobku nebo služby**
- **výzkum nabídek - nákupní výzkum trhu (dodavatelů)**
- **volba dodavatele (nabídky) - kritéria**
- **rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky**
- **logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku**
- **kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace**
- **finanční vypořádání, úhrada dodávky**
- **hodnocení výkonu dodavatele**

Etické rizika v dílčích fázích nákupního procesu

Pre-tendering phase	Needs assessment and market analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of adequate needs assessment • Influence of external actors on officials' decisions • Informal agreement on contract
	Planning and budgeting	<ul style="list-style-type: none"> • Poor procurement planning • Procurement not aligned with overall investment decision-making process • Failure to budget realistically or deficiency in the budget
	Development of specifications/ requirements	<ul style="list-style-type: none"> • Technical specifications are tailored for a specific company • Selection criteria is not objectively defined and not established in advance • Requesting unnecessary samples of goods and services • Buying information on the project specifications.
	Choice of procurement procedure	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of proper justification for the use of non-competitive procedures • Abuse of non-competitive procedures based on legal exceptions: contract splitting, abuse of extreme urgency, non-supported modifications
Tendering phase	Request for proposal/bid	<ul style="list-style-type: none"> • Absence of public notice for the invitation to bid • Evaluation and award criteria are not announced • Procurement information not disclosed and not made public
	Bid submission	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of competition or cases of collusive bidding (cover bidding, bid suppression, bid rotation, market allocation)
	Bid evaluation	<p>Conflict of interest and corruption in the evaluation process through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familiarity with bidders over time • Personal interests such as gifts or future/additional employment • No effective implementation of the "four eyes-principle"
	Contract award	<ul style="list-style-type: none"> • Vendors fail to disclose accurate cost or pricing data in their price proposals, resulting in an increased contract price (i.e., invoice mark-ups, scope creep) • Conflict of interest and corruption in the approval process (i.e., no effective separation of financial, contractual and project authorities/ lack of disclosure) • Lack of access to records on the procedure
Post-award phase	Contract management/ performance	<p>Abuses of the supplier in performing the contract, in relation to its quality, price and timing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Substantial change in contract conditions to allow more time and/or higher prices for the bidder • Product substitution or sub-standard work or service not meeting contract specifications • Theft of new assets before delivery to end-user or before being recorded • Deficient supervision from public officials and/or collusion between contractors and supervising officials • Subcontractors and partners chosen in an on-transparent way or not kept accountable
	Order and payment	<p>Deficient separation of financial duties and/or lack of supervision of public officials leading to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • False accounting and cost misallocation or cost migration between contracts • Late payments of invoices • False or duplicate invoicing for good and services supplied or even worse, not supplied, and for interim payment in advance entitlement

Nakupování

- Proces „náchylný“ ke vzniku etických problémů
 - Vyjednávání = boj – možnost ovlivňovat (státní/veřejné zakázky –

Akční plán České republiky

Partnerství pro otevřené vládnutí na období let 2023 až 2024

Země	Česká republika		
Číslo a jméno závazku	4.5 Zapojení veřejnosti do monitorování veřejného zadávání		
Stručný popis závazku	Zapojení nezávislého zúčastněného pozorovatele do zadávacího řízení a provádění veřejné zakázky posiluje protikorupční odolnost veřejných zakázek. Jedním z nástrojů jsou Pakty integrity ² , jejichž širšímu využití brání nízké povědomí o nástroji mezi zadavateli a veřejností.		
Gestor závazku	Ministerstvo pro místní rozvoj		
Podporující účastníci / spolugestori	Za vládní sektor	Za občanskou společnost	Další (Parlament, soukromý sektor atd.)
	Ministerstvo práce a sociálních věcí	Transparency International Česká republika, o.p.s.	

Definice problému

1. Jaký problém chce závazek řešit?

Veřejné zakázky jsou zásadním způsobem ohroženy korupčním rizikem s ohledem na objem transakcí a finanční zájmy zainteresovaných stran, složitost procesu či množství subjektů, které se zadávání veřejných zakázek účastní. Tradičně je s veřejnými zakázkami spojeno vysoké procento úplatkářských trestných činů. V důsledku korupce nemusí být zadavatelem docíleno nejvyšší kvality plnění k poměru vynaložených prostředků. Dopady tak mohou být patrné v nehospodárném, neefektivním a neúčelném nakládání s veřejnými prostředky, a to jak z pohledu samotných veřejných rozpočtů, tak rovněž z pohledu jednotlivců či širší společnosti. Tomu lze předcházet větším zapojením občanské veřejnosti do kontroly zadávacího řízení a realizace veřejné zakázky. Tato občanská kontrola je však v současné chvíli nedostatečná. Současně může veřejnost pociťovat nedůvěru k zadávacímu řízení. Zapojení veřejnosti může pomoci důvěře v efektivnost zadávacích řízení a vynakládání veřejných prostředků tímto způsobem.

Udržitelné nakupování



About

Assessments

Business Cases

Sustainable Procurement

Leadership

Master Slide Decks

Talks

Blogs



What is Sustainable Procurement (SP)?

Here is the the four-part definition:

“Sustainable Procurement” ensures that buyers...

...obtain the **best value for money** by purchasing...
(i.e., best value and lowest risk, not necessarily the lowest price)

... the **most sustainable goods and services**...
(i.e., products that have the most environmental- and people-beneficial performance and content attributes)

...from the **most sustainable suppliers**, in support of...
(i.e. suppliers that have the most beneficial impacts on the environment, their employees, and their communities, directly and indirectly)

...the customer's / buyer's stated *purpose and strategic goals*.
(1.e., the buyer cares about its impacts on people and the planet, and accepts mutual accountability for indirect impacts by its supply chains)

See [Decoding Sustainable Procurement and Its 4 Starter Subsets](#) for an explanation of how Sustainable Procurement is the inclusive umbrella term for Social Procurement, Green Procurement, Net-Zero Procurement and Circular Procurement.

Udržitelné nakupování – hodnoty a principy

- Inspirace v Doporučeních OECD týkajících se veřejných zakázek (obstarávání)
 - Transparentnost
 - Účast zainteresovaných stran
 - Dostupnost
 - Elektronické zadávání zakázek
 - Dohled a kontrola
 - Integrita - komplexní přístup ke snižování rizik a prevenci korupce v rámci celého procesu nákupu.
 - Integrita se vztahuje k ochraně etických norem a standardů týkajících se zásad "čestnosti, profesionality a spravedlnosti"
 - Integrita poskytuje základ pro zaručení toho, že procesy nákupu jsou spravedlivé, v souladu s předpisy a nediskriminační z hlediska povahy a uplatňování.

Udržitelné nakupování – ISO 20400

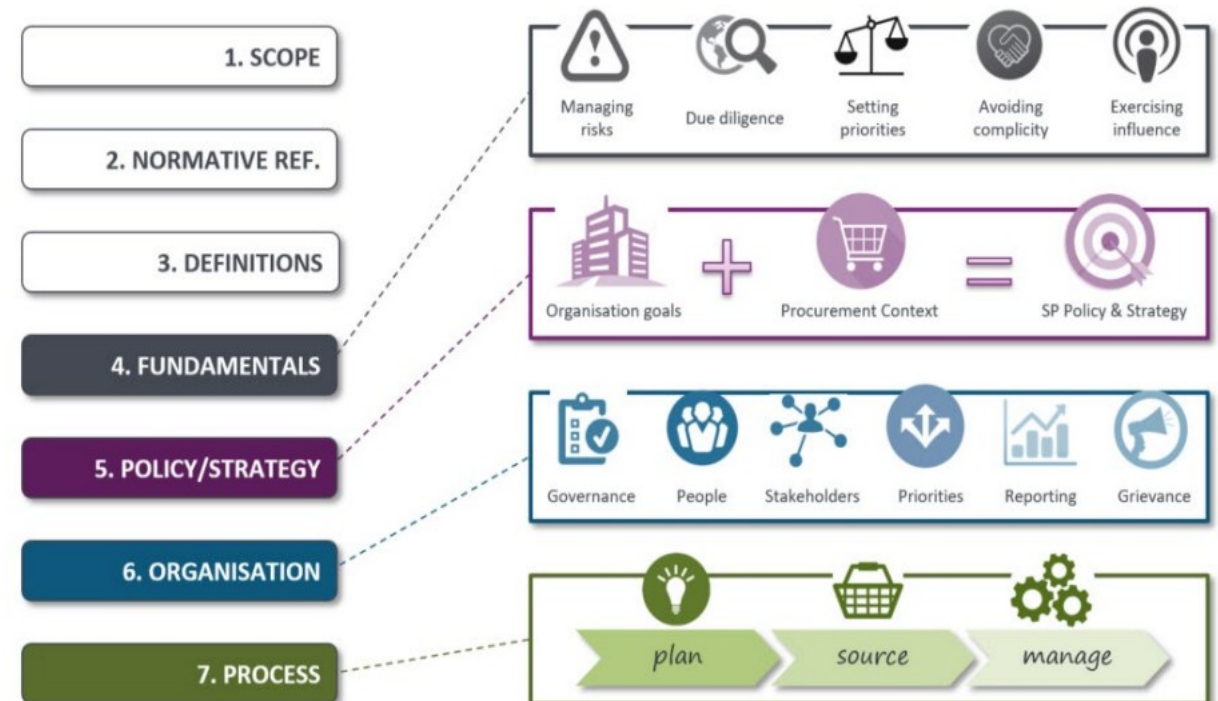
4. Overview of ISO20400

Contains 7 core subjects:



4. Overview of ISO20400

Its structure can be incorporated into various aspects of an organisation:



ISO 20400

Contents

	Page
Foreword	v
Introduction	vi
1 Scope	1
2 Normative references	1
3 Terms and definitions	1
4 Understanding the fundamentals	7
4.1 Concept of sustainable procurement	7
4.2 Principles of sustainable procurement	7
4.3 Core subjects of sustainable procurement	8
4.4 Drivers for sustainable procurement	8
4.5 Key considerations for sustainable procurement	9
4.5.1 Managing risk (including opportunity)	9
4.5.2 Addressing adverse sustainability impacts through due diligence	10
4.5.3 Setting priorities for sustainability issues	10
4.5.4 Exercising influence	11
4.5.5 Avoiding complicity	11
5 Integrating sustainability into the organization's procurement policy and strategy	11
5.1 Committing to sustainable procurement	11
5.2 Clarifying accountability	12
5.3 Aligning procurement with organizational objectives and goals	13
5.4 Understanding procurement practices and supply chains	13
5.5 Managing implementation	14
6 Organizing the procurement function towards sustainability	14
6.1 Governing procurement	14
6.1.1 Governance	14
6.1.2 Procedures and systems	14
6.2 Enabling people	15
6.2.1 Organizational culture	15
6.2.2 Performance management	15
6.2.3 Learning through collaboration	15
6.2.4 Guidance	15
6.3 Identifying and engaging stakeholders	16
6.3.1 Identifying key stakeholders	16
6.3.2 Engaging the supply chains	17
6.3.3 Engaging other stakeholders	18
6.4 Setting sustainable procurement priorities	18
6.4.1 Applying risk management	18
6.4.2 Using different approaches to set priorities	19
6.5 Measuring and improving performance	21
6.5.1 Defining metrics and indicators	21
6.5.2 Reporting	22
6.5.3 Benchmarking	23
6.6 Establishing a grievance mechanism	23
7 Integrating sustainability into the procurement process	24
7.1 Building on the existing process	24
7.2 Planning	25
7.2.1 Integrating key elements of sustainable procurement	25
7.2.2 Assessing sustainability risks (including opportunities)	25
7.2.3 Analysing the costs	26
7.2.4 Analysing organizational needs	27
7.2.5 Analysing the market	27
7.2.6 Completing the sourcing strategy	28

7.3 Integrating sustainability requirements into the specifications	29
7.3.1 Defining sustainable procurement criteria	29
7.3.2 Choosing the types of requirements	30
7.3.3 Applying minimum and optional requirements	30
7.3.4 Finding information to establish the requirements	31
7.3.5 Evaluating that sustainability requirements are met	31
7.4 Selecting suppliers	32
7.4.1 Assessing the capacity of suppliers	32
7.4.2 Prequalifying suppliers	33
7.4.3 Managing tenders	34
7.4.4 Awarding the contract	35
7.5 Managing the contract	36
7.5.1 Managing the supplier relationship	36
7.5.2 Implementing the contract	37
7.5.3 Using a contract management plan	37
7.5.4 Managing performance and relationships	38
7.5.5 Encouraging supplier-customer joint initiatives	38
7.5.6 Managing supplier failure	39
7.5.7 Managing disposal and end of life	39
7.6 Reviewing and learning from the contract	39
Annex A (informative) Sustainable procurement issues	41
Annex B (informative) Overview of ISO 26000	47
Annex C (informative) Examples of a sustainability issue approach	49
Bibliography	51

ISO 20400

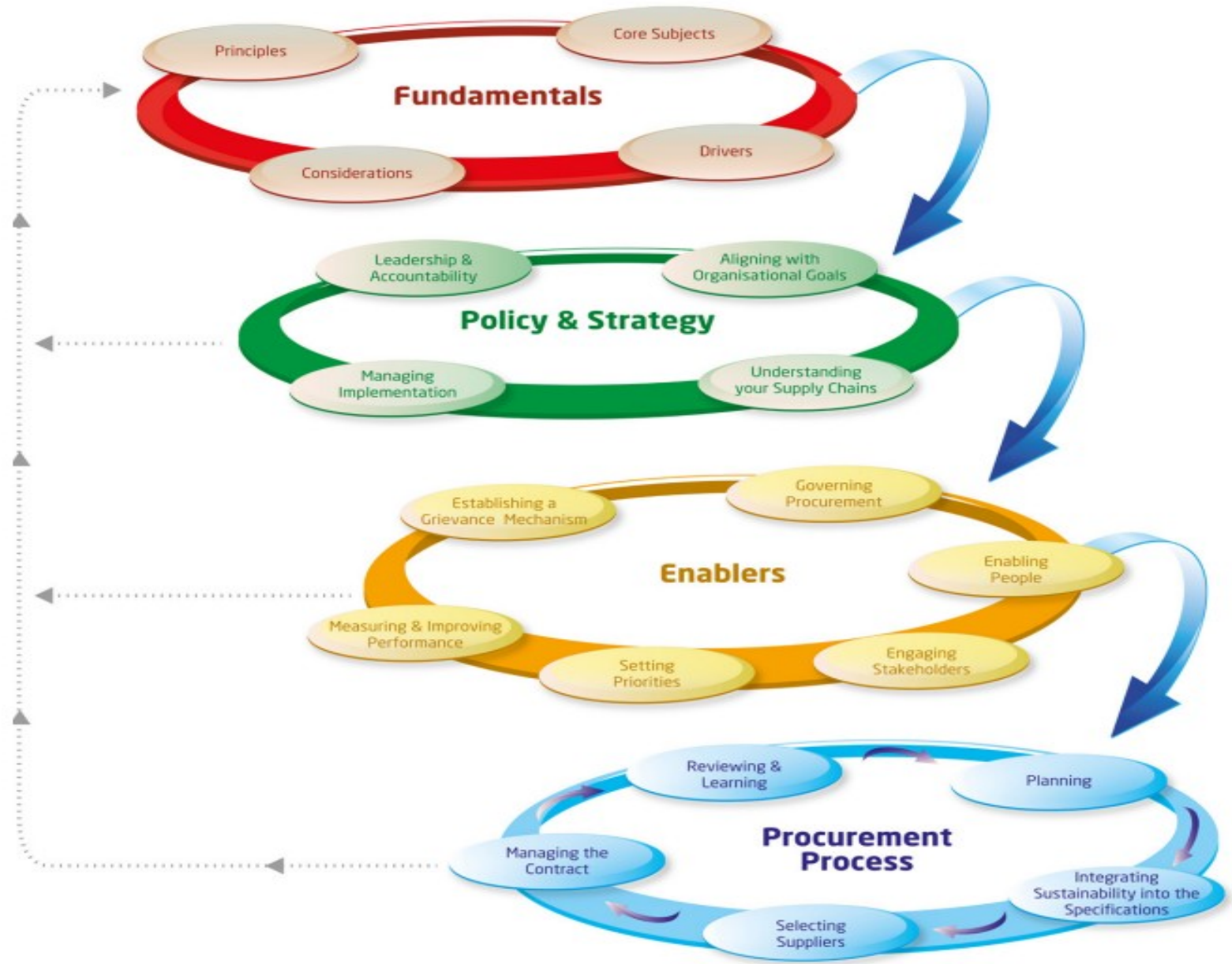


Figure 3.1 Illustration of ISO 20400 structure

Odpovědné nakupování

- iniciativa Ministerstva životního prostředí:
- **Odpovědné nakupování** vnímáme jako proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze vytvářením prospěchu pro společnost a ekonomiku, a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí. Odpovědné nakupování tak propojuje ekonomické, sociální i environmentální aspekty a má tak blízko k tzv. principu 3E, který zahrnuje hospodárnost (economy), účelnost (efficiency) a efektivnost (effectiveness).

- <https://www.cr2030.cz/zavazky/odpovedne-nakupovani/>

Veřejné zakázky v ČR - inspirace

Ministerstvo životního prostředí

Hledání



Ministerstvo Témata Kontakty

English



→ [Témata](#) → [Environmentální nástroje](#) → [Dobrovolné nástroje](#) → [Šetrná veřejná správa](#)

Šetrná veřejná správa

Veřejné instituce patří v Evropě k největším spotřebitelům, jelikož utrácejí přibližně 16 % hrubého domácího produktu Evropské unie (tj. sumu odpovídající polovině hrubého domácího produktu Německa). Např. v roce 2002 činil objem veřejných zakázek (nákupů) v Evropské unii 1 450 mld. EUR. Veřejné instituce mají tedy prostřednictvím veřejných zakázek značný potenciál zmírnit tlak na životní prostředí uplatňováním environmentálních požadavků.

V roce 2008 připravilo MŽP Pravidla uplatňování environmentálních požadavků při zadávání veřejných zakázek a nákupech státní správy a samosprávy, která schválila vláda usnesením č. 465/2010. Usnesení bylo dne 24. července 2017 nahrazeno usnesením č. 531, na jehož základě vznikla Metodika pro environmentálně odpovědný přístup při zadávání veřejných zakázek a nákupech státní správy a samosprávy, dostupná [zde](#). Metodika se zaměřuje na tzv. běžný provoz institucí. Upozorňuje na opatření, která je možné v rámci chodu organizace přijmout a snížit tím dopady na životní prostředí. Upozorňuje na konkrétní problematické vlastnosti běžných produktů a doporučuje charakteristiky, které může organizace při pořizování produktů požadovat a dosáhnout tak nákupů environmentálně šetrnějších. Obsahem metodiky je:

- [úvodní kapitola](#) (PDF, 196 kB)

a metodické listy k vybraným produktovým kategoriím:

- [výpočetní technika – list č. 1](#) (PDF, 416 kB)
- [kancelářská technika – list č. 2](#) (PDF, 249 kB)
- [grafický](#) (PDF, 315 kB) a [hedvábný papír](#) (PDF, 307 kB) – list č. 3

Nakupování a etické problémy

- Placení fiktivních objednávek a faktur
- Dvojí placení faktur
- Vymazávání informací z počítačových záznamů
- Nepoctivost při výběrových řízeních, např. sdělování informací určitému dodavateli, aby mohl předložit nejnižší nabídku
- Zadržování dobropisů na vrácené zboží
- Nákup většího množství zboží, než je potřeba, a tím získání výpalného
- Vědomý nákup výrobků špatné, nevyhovující kvality od zvýhodněného dodavatele (Badenhorst, 1994)
- „Přebalování“ nakoupených produktů a vydávání za své

Globální sourcing - důvody

- Cena – náklady (74 %)
- Kvalita (46 %)
- Jediný dostupný zdroj (41 %)
- Dodávka a plynulost dodávek (23 %)
- Technické zázemí (23%)
- Technologie (23 %)

Cena – náklady:

= zdroj možných etických problémů a problémů s dodržení zásada cílů udržitelného rozvoje

- levná pracovní síla
- „neviditelnost“
- korupce
- méně „tvrdá“ legislativa

Jediný dostupný zdroj:

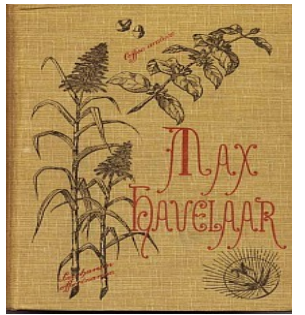
- Ekonomická odpovědnost – závislost a moc (etické dilema)

Fairtrade

- sociální hnutí, jehož cílem je pomoci producentům z rozvojových zemí k dosažení lepších obchodních podmínek a podpořit tak zejména udržitelné zemědělství, ale i drobnou řemeslnou výrobu
- = alternativní přístup ke konvenčnímu obchodu - partnerství mezi výrobcem a obchodníkem
- Fair-trade = férový obchod - princip **spravedlivé platby za produkty + férového jednání**
- Fairtrade – „*Lidem ze zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky dává možnost **užít se vlastní prací** za důstojných podmínek. Za svou kávu, kakao nebo banány dostávají spravedlivě zapláceno, pěstují s ohledem na životní prostředí a jejich **děti můžou chodit do školy.***“<https://www.fairtrade.cz/>

Historie vzniku – jenom pro zajímavost

- USA a Evropa – nejdříve rukodělné výrobky
- USA - 1946 založena nezisková organizace s názvem Ten Thousand Villages – zakladatelka Edna Byler (nákup krajek a vyšivaných látek v Portoriku od chudých lidí a jejich prodej v USA)...1958 první fairtrade obchod v USA
- Evropa – konec 50. let 20. století – Velká Británie – firma Oxfam UK – prodej výrobků zhotovených uprchlíky z Číny ve svých obchodech
- Velká Británie - 1964 - vytvořena první fair trade organizace
- Nizozemí- 1967 - založena organizace Fair Trade Original – v r. 1973 začala dovážet kávu a postupně další komodity – růst poptávky
- Postupně vznik fairtrade organizací po celém světě
- Vznik nadnárodních sdružujících organizací:
- 1987 - European Fair Trade Association (EFTA) – sídlo Nizozemí
- 1989 - organizace International Federation of Alternative Traders (IFAT) – v současnosti World Fair Trade Organization (WFTO) <https://wfto.com/>
- 1988 - založena značka Max Havelaar organizací Stichting Max Havelaar (dnes člen Fairtrade International – viz níže) - jméno Maxe Havelaar = titul a hlavní postava nizozemského románu z r. 1860 (autor Multatuli) - kritický vůči nizozemskému kolonialismu v Nizozemské východní Indii https://cs.qaz.wiki/wiki/Stichting_Max_Havelaar
- 1997 - Fairtrade International – Německo - za účelem sjednocení jednotlivých národních fair trade organizací do jedné skupiny, a za účelem harmonizace podmínek a standardů certifikací – druhý účel je dnes dominující **VYTVÁŘÍ STANDARDY PRO FAIRTRADE** – pro udělení značky Fairtrade a pro kontrolu dodržování standardů – standardy zde: <https://www.fairtrade.net/standard/fairtrade-standards>
- 2003 – založení kontrolního orgánu Fairtrade International – FLOCERT – audity dodržování standardů
- r. 2020: 965700 ovlivněných životů působením Fairtrade, 76 zemí světa (dle WFTO)
- V Česku a Slovensku člen WFTO Fairtrade Česko a Slovensko <https://fairtrade-cesko.cz/>



https://en.wikipedia.org/wiki/Max_Havelaar



<https://wfto.com/>

Principy Fairtrade

- Dle české (a slovenské) Fairtrade – člen WFTO - „pěstitelé a zaměstnanci dostávají v rámci systému Fairtrade za své kakao nebo kávu výkupní cenu, která odpovídá nákladům na pěstování či výrobu a zároveň umožňuje důstojné živobytí. Fairtrade znamená spravedlivější obchodní podmínky, dodržování lidských a pracovních práv a šetrnost k životnímu prostředí.

Mezi základní principy Fairtrade patří:

- výkupní cena odpovídající nákladům udržitelné produkce a důstojného živobytí
- dlouhodobé obchodní vztahy
- dodržování úmluv Mezinárodní organizace práce (ILO)
- zákaz nucené a dětské práce
- dlouhodobě udržitelný rozvoj místních komunit
- kontrolované využívání pesticidů a další zemědělské chemie
- zákaz využívání geneticky modifikovaných plodin
- šetrnější přístup k využívání přírodních zdrojů“

<https://fairtrade-cesko.cz/fairtrade/co-je-fairtrade/>

- WFTO ovšem od r. 2013 prezentuje 10 principů:



<https://wfto-europe.org/the-10-principles-of-fair-trade/>

Fairtrade výrobky v Česku – r. 2018 - ukázka

41 NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE

NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE 42

Výrobce / Distributor v ČR / Distributor na Slovensku	Název výrobku	Specifikace	Bio kvalita	Privátní značka	Balení	
Alternativa 3, S. Coop Ctra. Castellar, 526 08227 Terrassa (Barcelona) Španělsko www.alternativa3.com Distributor pro ČR: FAIRTRADEMARKET.CZ Ludmila Kopačková Stodělecká 341/1 150 00 Praha 5 www.fairtrademarket.cz info@fairtrademarket.cz tel.: +420 737 505 325	1	Čokoláda ready-2-drink	čokoládový nápoj	ano	ano	230 ml
	2	Káva Latté ready-2-drink	kávoový nápoj	ano	ano	230 ml
EZA Fairer Handel GmbH Wenger Straße 5 5203 Köstendorf Rakousko Distributor pro ČR: Fair Trade Centrum s.r.o. V Oštinách 889/40 100 00 Praha 10 www.fairtradezentrum.cz objednavky@ftcentrum.cz	3	Bio kokosové mléko Ka Ti	kokosové mléko	ano	ne	160 ml
	4	Guaranito energetický nápoj	energy drink	ne	ne	275 ml
Miko Káva spol. s.r.o. Jinonická 804/80 155 00 Praha 5 - Košíle Martin Fíkota www.mikokava.cz obchod@mikokava.cz tel.: +420 261 912 160	5	Energy drink White tiger	energy drink	ano	ne	300 ml
PFANNER spol. s r.o. V Uličce 1243 Hostivice, 25301 Kamil Výborný www.pfanner.cz vyborny@pfanner.cz tel.: +420 226 258 830	6	Pfanner Banán 25 %	nektar	ne	ne	1000 ml
	7	Pfanner Mango 25 %	nektar	ne	ne	1000 ml
	8	Pfanner Pomeranč 100 %	100% džus	ne	ne	1000 ml
	9	Pfanner Spritzer pomeranč 20 %	nápoj s ovocnou šťávou	ne	ne	500 ml
	10	Pfanner Zelený čaj mango	ledový čaj	ne	ne	500 ml



Standardy pro certifikaci a udělené značky Fairtrade

- Standardy pro produkci a obchodování (dle Fairtrade International:

- **Small-scale producer organizations** and related product-specific standards
- **Hired labour organizations** and related product-specific standards
- **Contract production** and related product-specific standards
- **Trader standard**
- **Climate standard**
- **Textile standard**
- **Gold and associated precious metals standard**

- + produktové standardy a klimatické standardy
- https://files.fairtrade.net/standards/List_of_Fairtrade_Standards.pdf

- Standardy dle Fairtrade Česko a Slovensko:

JAK STANDARDY VYPADAJÍ:

Fairtradové standardy sestávají jednak ze základních požadavků, ale také z takzvaných indikátorů rozvoje. Základní požadavky jsou podmínkou pro každého, kdo chce získat certifikaci. Po prvním auditu potom musí výrobci začít naplňovat také indikátory rozvoje. Tyto indikátory jdou tzv. více do hloubky a jejich cílem je zajistit rozvoj organizací, zlepšování pracovních podmínek pracujících, ale také přijetí dlouhodobých opatření k ochraně životního prostředí a udržitelnosti.

A JAKÉ KONKRÉTNÍ STANDARDY TEDY EXISTUJÍ:

- + FAIRTRADOVÝ STANDARD PRO DROBNÉ PĚSTITELE
- + FAIRTRADOVÝ STANDARD PRO NÁJEMNÍ PRÁCI
- + FAIRTRADOVÝ STANDARD PRO SMLUVNÍ VÝROBU
- + FAIRTRADOVÉ STANDARDY PRO JEDNOTLIVÉ KOMODITY A VÝROBKY
- + FAIRTRADOVÝ STANDARD PRO OBCHODNÍKY
- + FAIRTRADOVÉ KLIMATICKÉ A TEXTILNÍ STANDARDY

<https://fairtrade-cesko.cz/fairtrade/standardy-fairtrade/>

standardy jsou rozděleny na dvě části. První z nich jsou základní požadavky a druhé jsou rozvojové indikátory. V případě zájmu o certifikaci a připojení se do Fairtrade musí každý nejdříve splnit základní požadavky. Následuje první kontrola a v případě, že audit vyhodnotí, že byly splněny základní podmínky, následuje plnění indikátorů rozvoje, které mají za cíl zlepšení a rozvoj organizací, pracovních podmínek ale také dlouhodobější cíle jako je udržitelnost a ochrana životního prostředí https://theses.cz/id/yymiagr/zaverecna_prace.pdf

Fairtrade a standardy pro certifikaci a udělené značky

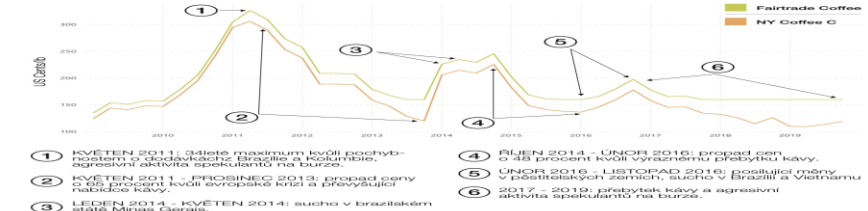
Fairtrade

Standardy obsahují praktiky ze 3 oblastí:

- **Sociální aspekty** - podpora demokraticky organizovaných pěstitelských družstev, podpora odborových organizací (především na plantážích), dodržování pravidel pro bezpečné pracovní podmínky, naprostý zákaz vykořisťujících, otrocké a dětské práce, zákaz diskriminace.
- **Ekologické aspekty** - Fairtrade podporuje certifikaci bio (například prostřednictvím extra příplatku za bio kvalitu), ekologicky šetrnější využívání přírodních zdrojů, zákaz škodlivých pesticidů a dalších látek, zákaz geneticky modifikovaných sazenic a osiv – obnovování lesů, pěstování stromů a plodin zároveň + biodiverzita, projekty na ochranu přírody, prodej uhlíkových kreditů – z výnosů realizace projektů udržitelnosti, zelená energie, snižování spotřeby vody
- **Ekonomické aspekty** - Ve Fairtrade musí obchodníci vyplácet spravedlivou cenu (minimální fairtradová cena, fairtradový příplatek), dodavatelský řetězec musí být transparentní a kontrolovatelný, na zboží musí být umístěna ochranná známka, pěstitelé musí mít možnost požádat o předfinancování úrody.
 - Pěstitelé ve fairtradových družstvech dostávají zaplacenou od certifikovaného obchodníka. Ten jim za kávu musí zaplatit minimálně takovou výkupní cenu, kterou stanovuje ve standardech mezinárodní nezisková organizace Fairtrade International. Cena je stanovena pro každou komoditu zvlášť. Pokud je na světovém trhu cena vyšší než ta stanovená fairtradová, pak musí dostat družstvo automaticky alespoň tuto vyšší tržní cenu. K tomu dochází nejčastěji při celosvětově významném úbytku úrody, například z důvodu sucha, mrazu nebo napadení kávy chorobami.... Pro pěstitele představuje minimální výkupní cena ujistění, že se i při poklesu ceny kávy na burze svou práci užíví, mohou si tak lépe plánovat své hospodaření a investice např. do nákupu techniky, sazenic nebo hnojiv.
 - Druhou velkou výhodou pro pěstitele je využívání fairtradového příplatku. Jedná se o bonusové prostředky, které musí certifikovaný obchodník pěstitelskému družstvu zaplatit nad rámec výkupních cen.
 - Fairtradový příplatek získává celé družstvo a jednotliví členové (zapojení pěstitelé) o využití těchto prostředků sami rozhodují na pravidelných členských schůzích. Díky tomu má fairtradový příplatek významnou demokratickou a samosprávnou funkci.
 - Výše fairtradového příplatku se liší dle komodity. Pěstitelská družstva investují tyto prostředky většinou do zvyšování produktivity pěstování – v případě kávy mají pěstitelé povinnost investovat 25 % příplatku do zvyšování kvality produkce – a do komunitních sociálních nebo vzdělávacích projektů.

<https://fairtrade-cesko.cz/fairtrade/standardy-fairtrade/>
<https://fairtrade-cesko.cz/news/minimalni-vykupni-cena-a-fairtradovy-priplatek/>

KÁVA ARABIKA: POROVNÁNÍ CENY FAIRTRADE A NA NEWYORSKÉ BURZE



Fairtrade a etika? jenom pro zajímavost

- Etické nakupování (i ze strany spotřebitele)
- Etické obchodování
- Ale!!!: článek **Jak moc férový je vlastně Fairtrade?** 1.8.2020

„za kávu s nálepkou Fairtrade, kterou si u nás v obchodě koupíme, zaplatíme víc.

- Na tom by zase nic tak závadného nebylo, protože sami věříme, že onen rozdíl dvou až třinásobku konvenční ceny patří právě k penězům, za které se bude mít malopěstitel někde v Ugandě nebo Etiopii lépe. Jenže nebude. Kontrola ceny a certifikace férového obchodu totiž obvykle končí u finálního zpracovatele či vlastníka licence a následní obchodníci již kontrole nepodléhají. Zboží je tedy předražené a bohatnou na něm obchodníci, nikoliv onen vzdálený farmář. Ten už za něj dostal zaplacen. Sice o drobet lépe, než jeho krajané nezapojení do férového obchodu, ale ne o tolik, kolik tu za jeho produkt platíme. Ze by to chtělo nějaká konkrétní čísla? Ty ale bohužel [Fairtrade Foundation](#) k dispozici nemá. Sama totiž nemonitoruje konečné ceny zboží, které svou značkou zaštiťuje.
- Zjistit to za ně zkusili finští ekonomové [v roce 2010](#), aby se dobrali toho, že jen 11,5 % toho, co platíme navíc, doputovalo k vývozcí. Což je o něco lepší výsledek, než ke kterému se při stanovení stejných benefitů z prodeje fair trade kávy pro zemědělce dobrali [ekonomové kostaričtí](#). Ti napočítali jen 2 %, a v Británii pak jen 1,9 %. Ostatně, prodejní řetězce Velké Británie se dost nechvalně zapsaly tím, že eticky certifikované banány prodávaly více než čtyřikrát draž než necertifikované. Clovek s hřejivým pocitem na duši mohl utratit v londýnském TESCO za kilo žluté dobroty v přepočtu za 116 korun (místo cca 40 Kč za konvenční necertifikované), přičemž farmář z Dominikánské republiky je dodal prodejnímu řetězci za 18 korun.

Certifikát etické produkce není zadarmo

- Ani provoz celého férového byznysu navíc není zadarmo. Zvýšená marže připadá na inspekce, kontroly, certifikace, mezinárodní standardy. A čím více zemědělců a výrobců do systému přistupuje, tím objemnější musí být aparát, který je administrativně zaštiťuje. Stát se certifikovaným férovým producentem také něco stojí, je třeba tomu upravit vlastní podnikání. Navíc poptávka po zboží meziročně kolísá, a ne všechno ovoce z jedné certifikované plantáže zamíří do světa, označené jako férové. Přesná čísla jsou tu znovu v nedostatků, sezónní odchylky jsou značné. Kriticky to zhodnotili v roce 2015 [ekonomové z MIT](#). Ti upozornili na to, že zisk zemědělců (zapojených do fair trade) po zaplacení všech povolení a nezbytných certifikací „je blízký nebo roven nule“. A ještě podivnější je to s vnitřní etikou férového obchodu.
- Ten má totiž pomáhat chudým v rozvojových zemích. Ve skutečnosti ale cílí na ty ne až tak chudé zemědělce, kteří si pořád ještě mohou dovolit nést náklady spojené s nezbytnými změnami a certifikací. Ti ostatní, kteří na tuto formu podpory nedosáhnou, pak konkurence fair-trade sousedů uvrhne do ještě [větší bídě](#). Jen vyvolení se dočkají podpory, školení, techniky. Čistě prakticky pak férový byznys není ve svých důsledcích o nic milosrdnější než ten nejužší kapitalismus. Možná horší, protože certifikovaný zemědělec si nemůže sám vybírat svého kupce, který by byl ochoten mu dát tu nejlepší cenu. Svou produkci jen prodá Férovému monopolu a ten za něj rozhodne, komu ji a za jakou cenu jí zpřístupní.
- Svou roli tu hraje také politika. Fairtrade Foundation má svou vlastní vizi současných ekonomických environmentálních a sociálních problémů a také svá řešení. Prodej certifikované zboží obchází pravidla běžného trhu a nahodává kapitalismus. Což nemusí být vyložene špatně, ale ne nutně to vždy vystihuje postoje a hodnoty, které zastávají producenti, dodavatelé, prodejci i spotřebitelé.
- Nejvýrazněji ale ideály férového obchodu poškozují konkrétní kritická selhání. To, že na certifikovaných farmách v Peru berou námezdní domorodí zemědělci menší než minimální mzdu; že se na trh dostávají výrobky nesoucí značku [Fairtrade](#) neoprávněně, falešně; že kakaové boby na západě Afriky pořád ještě sbírají dětští pracanti; že se k etické licenci dopracují zemědělské spolky, které pěstují na území nelegálně vykloučených pralesů. Anebo, jak zmiňuje [aktuální studie](#), že iniciativy férového obchodu selhávají jako celek v ochraně lidských práv před zájmy korporací.“<https://ekolist.cz/cz/zelena-domacnost/rady-a-navody/jak-moc-ferovy-je-vlastne-fairtrade>

Udržitelná a etická produkce

12. Odpovědná spotřeba a výroba

Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu



Dílčí cíle

12.1 Uplatňovat desetiletý rámec programů pro udržitelnou spotřebu a výrobu se zapojením všech států v čele s rozvinutými a s přihlédnutím k rozvoji a schopnostem států rozvojových

12.2 Do roku 2030 dosáhnout udržitelného hospodaření s přírodními zdroji a jejich efektivního využívání

12.3 Do roku 2030 snížit v přepočtu na hlavu na polovinu globální plýtvání potravinami na maloobchodní a spotřebitelské úrovni a snížit ztráty potravin v celém výrobním a zásobovacím procesu, včetně posklizňových ztrát

12.4 Do roku 2020 dosáhnout k životnímu prostředí šetrného nakládání s chemickými látkami a odpady během celého jejich životního cyklu, v souladu s dohodnutými mezinárodními rámci, a výrazně snížit jejich uvolňování do ovzduší, vody a půdy tak, aby se minimalizovaly nepříznivé dopady na lidské zdraví a životní prostředí

12.5 Do roku 2030 výrazně snížit produkci odpadů s pomocí prevence, redukce, recyklace a opětovného používání

12.6 Podporovat podniky, zejména velké a nadnárodní společnosti, aby přijaly udržitelné postupy a začlenily informace o udržitelnosti do svých pravidelných zpráv

12.7 Prosazovat udržitelné postupy v zadávání veřejných zakázek v souladu s národními politikami a prioritami

12.8 Do roku 2030 zajistit, aby lidé v celém světě měli relevantní informace a povědomí o udržitelném rozvoji a životním stylu v souladu s přírodou

12.A Podporovat rozvojové země, aby posílily své vědecké a technologické kapacity, a přešly tak k udržitelnějšímu způsobu výroby a spotřeby

12.B Vytvořit a zavést nástroje pro sledování dopadů udržitelného rozvoje na cestovní ruch, který vytváří pracovní místa a podporuje místní kulturu a produkty

12.C Usměrnit neefektivní dotace na fosilní paliva podporující nadbytečnou spotřebu odstraňováním pokřivení trhu v souladu s podmínkami v jednotlivých státech, mimo jiné prostřednictvím daňové restrukturalizace a rušením těchto škodlivých dotací tam, kde existují, aby byl zřejmý jejich dopad na životní prostředí. Je potřeba přitom brát plně v úvahu specifické potřeby a podmínky rozvojových zemí a minimalizovat možné negativní dopady na jejich rozvoj způsobem, který bude chránit chudé a dotčené komunity

Udržitelná a etická produkce

- Produkční procesy – přeměna vstupů na žádoucí výstupy – výroba i služby
- Výroba – včetně balení
- Výzvy:
 - redukce nákladů, životní cyklus produktů, odpad zdrojem,
 - 10 R již v designu produktů,
 - inovace směrem k udržitelnosti – produkty i procesy,
 - digitalizace,
 - řešení udržitelnosti a etiky v případě outsourcingu části produkčních procesů



Zdroj: <https://www.inciens.sk/cirkularna-ekonomika/>

Obr. 4: Hierarchia 10R



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Reike et al. (2018)

Zdroje

- Badenhorst, J. A. (1994). Unethical behaviour in procurement: A perspective on causes and solutions. *Journal of Business Ethics*, 13, 739-745.
- <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/the-way-we-work-with-our-suppliers.pdf?rev=6ebd77fed23349379da3d66b9fe36e83>
- [https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple SR 2021 Progress Report.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2021_Progress_Report.pdf)
- [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/634452/EPRS STU\(2020\)634452 EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/634452/EPRS_STU(2020)634452_EN.pdf)