

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Implementace CSR v dodavatelském řetězci mezinárodních společností

Diplomová práce

2022

Bc. Nikola Hausmannová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Hausmannová**
Osobní číslo: **E20715**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Implementace CSR v dodavatelském řetězci mezinárodních společností**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat nástroje, přínosy a bariéry implementace CSR ve výrobě mezinárodních společností z pohledu řízení dodavatelského řetězce.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických východisek problematiky CSR.
- Metodologie provedeného výzkumného šetření.
- Analýza nástrojů, přínosů a bariér implementace CSR u vybraných podniků.
- Syntéza výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. Praha: PeopleComm, 2014. ISBN 978-80-87917-12-1.
FLETCHER, Kate. *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. Second edition. London: Earthscan from Routledge/Taylor & Francis Group, 2014.
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
MANGAN, John a Chandra LALWANI. *Global logistics and supply chain management*. Third edition. Chichester: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-11782-7.
Minney, Safia. *Slave to Fashion*. New Internationalist Publications Ltd, 2017. ISBN 978-17-80-263-984.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Implementace CSR v dodavatelském řetězci mezinárodních společností jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 4. 2022

Bc. Nikola Hausmannová, v.r.

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své diplomové práce, doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za podporu, cenné rady, věcné připomínky a ochotné vedení a konzultování všech záležitostí při zpracovávání práce. Díky patří také mé rodině, partnerovi a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a trpělivě snášeli nekonečné povídání o problematice CSR v dodavatelských řetězcích a všech jejích úskalích.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce je identifikace nástrojů, přínosů a bariér implementace CSR ve výrobě mezinárodních společností z pohledu řízení dodavatelského řetězce. Pro pochopení celé problematiky budou identifikovány i příčiny, které společnosti k implementaci CSR napříč řetězcem vedou. Na základě výzkumného šetření byly tyto atributy prostřednictvím sekundárních dat analyzovány u deseti nejcennějších módních značek světa v roce 2022. Výsledky šetření byly závěrem práce komparovány s teoretickými východisky a pro problematické oblasti byla navržena doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

CSR, odpovědné chování, dodavatelský řetězec, fast fashion, dětská práce, sweatshop, supply chain management, cirkulární ekonomika, CSV, RSCM, Tripple-Bottom Line, stakeholders

TITLE

Implementation of CSR in the supply chain of international companies

ANNOTATION

The subject of the diploma thesis is the identification of tools, benefits and barriers to the implementation of CSR in the production of international companies from the perspective of supply chain management. To understand the whole issue, the reasons that lead companies to implement CSR across the chain will also be identified. Based on a research survey, these attributes were analyzed using secondary data for the ten most valuable fashion brands in the world in 2022. The results of the survey were compared with the theoretical basis and recommendations for improvement were proposed for problematic areas.

KEYWORDS

CSR, responsible behavior, supply chain, fast fashion, child labor, sweatshop, supply chain management, circular economics, CSV, RSCM, Triple-Bottom Line, stakeholders

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY CSR.....	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.2 IMPLEMENTACE CSR.....	15
1.2.1 Výhody a nevýhody přijetí konceptu CSR.....	18
1.2.2 Klíčoví aktéři.....	20
1.2.3 Komunikace CSR a její nástroje	22
1.3 TRIPPLE-BOTTOM LINE JAKO ODPOVĚDNÝ PŘÍSTUP FIREM.....	23
1.3.1 Sociální pilíř	24
1.3.2 Ekonomický pilíř.....	27
1.3.3 Enviromentální pilíř	28
2 SUPPLY CHAIN, ANEB DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝ ŘETĚZEC	32
2.1 ODPOVĚDNOST SUPPLY CHAIN MANAGEMENTU.....	33
2.1.1 RSCM.....	36
2.1.2 RSCM v procesech dodavatelských řetězců.....	38
2.2 SHRNUTÍ A VYMEZENÍ ANALYZOVANÝCH ATRIBUTŮ	40
3 METODOLOGIE PROVEDENÉHO VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	43
3.1 METODA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	43
3.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	44
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	49
4.1 ANALÝZA ZKOUMANÝCH ATRIBUTŮ U VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	49
4.2 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	67
4.3 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ IDENTIFIKOVANÝCH BARIÉR	73
ZÁVĚR.....	76
POUŽITÁ LITERATURA.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Sdílená hodnota	14
Obrázek 2: Implementace CSR.....	15
Obrázek 3: Supply chain.....	34
Obrázek 4: Cirkulární vs lineární ekonomika.....	39
Obrázek 5: Schéma implementace CSR v dodavatelském řetězci	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Indikátory hodnocení	17
Tabulka 2: Příklady společensky odpovědného chování firem v SCM.....	37
Tabulka 3: Top 10 nejcennějších módních značek v roce 2022	44
Tabulka 4: Příčiny implementace CSR výzkumného vzorku	51
Tabulka 5: Nástroje implementace CSR výzkumného vzorku.....	61
Tabulka 6: Bariéry implementace CSR výzkumného vzorku	64

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
CSR	Corporate social responsibility
CVS	Corporate Shared Value
EY	Ernst & Young
např.	například
obr.	obrázek
PR	Public relations
RSCM	Responsible Supply Chain Management
SCM	Supply Chain Management
tab.	tabulka
tzv.	takzvaně
VO	výzkumná otázka

ÚVOD

Dětská práce, vykořisťování, nehumánní podmínky, dlouhá pracovní doba za velmi nízké mzdy, obtěžování, nebezpečné pracovní prostředí a mnoho dalších praktik jsou aspekty, kterých se továrny módního průmyslu v dodavatelských řetězcích opakovaně dopouštějí. Tyto robotárny jsou známé též jako sweatshopy. Problematiku sweatshopů přinesla neukojitelnost lidské dychtivosti po módních trendech a vlna globalizace, která umožnila outsourcing výroby do zemí třetího světa. Zatímco spotřebitelé ve své nevědomosti oslavovali princip fast fashion a módní průmysl se radoval ze svých extrémních zisků, tak lidé ve sweatshopech trpěli a planeta pod nápurem odpadu začala umírat. Obrat nastal, když se hořké tajemství úspěchu firem dostalo na povrch a veřejnost se dozvěděla o jejich zhýralých praktikách. Do popředí se začala dostávat myšlenka „*výroby v souladu s etikou*“ (Corban, 2018), která se stavěla na obranu slabších a vykořisťovaných lidí po celém světě a ochranu nejcennějšího kapitálu – Země. Dynamika vývoje spotřebitelských preferencí přinesla firmám mnoho výzev a problémů, kterým musely čelit. K udržení své obliby a konkurenceschopnosti musely firmy začít zavádět radikální změny v rámci odpovědného chování napříč dodavatelským řetězcem.

Cílem diplomové práce je identifikovat nástroje, přínosy a bariéry implementace CSR ve výrobě mezinárodních společností z pohledu řízení dodavatelského řetězce. Pro lepší uchopení celé problematiky budou stanoveny i příčiny, které podniky napříč řetězcem k přijetí odpovědného chování vedou. Cíl práce je rozpracován do čtyř výzkumných otázek.

V teoretické části diplomové práce je díky rešerši odborné literatury stanoven teoretický základ dané problematiky, který je podkladem pro porozumění a zpracování části analytické. Nejprve vymezuje základní pojmy a celkový koncept CSR včetně aktuálních problematik v jednotlivých pilířích. Následně je představen dodavatelský řetězec a důležitost jeho odpovědnosti.

Na základě výzkumného šetření prostřednictvím sběru sekundárních dat jsou v analytické části zkoumány atributy implementace CSR napříč řetězcem. Předmětem výzkumného šetření je deset nejcennějších módních značek na světě za rok 2022. Výsledná zjištění analýzy budou v rámci vzorku komparována a prostřednictvím induktivně-deduktivního přístupu a syntézy budou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky. Ze zjištěných poznatků je závěrem diplomové práce vytvořeno vlastní schéma, které zobrazuje nejčastěji identifikované příčiny, nástroje, bariéry a přínosy implementace CSR napříč řetězcem. Výsledky výzkumného šetření jsou konfrontovány s teoretickými východisky jiných autorů a pro problematické oblasti implementace CSR jsou navržena doporučení ke zlepšení.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY CSR

Označení CSR pochází z anglického slova Corporate Social Responsibility, v českém jazyce je tento koncept označován jako společenská odpovědnost firem. Dle Řezáče (2009) se jedná o jakýsi trend, který se postupem času stal součástí všech podniků a vykresluje primární požadavky pro výkon manažerských aktivit. Odpovědnost firem obecně spadá pod kategorii etiky, a tak lze klasifikovat v jaké míře souhlasí jednání podniku s normami, povinnostmi či závazky, ke kterým se podnik zavázal.

Evropská komise koncept CSR definuje jako „*odpovědnost podniků za jejich dopad na společnost*“ (European Commission 2011, s. 6). Definice charakterizuje hlavní důvod implementace CSR do strategie firmy, kterým je celoplošný dopad jednotlivých firem na společnost. Evropská komise zároveň uvádí že by „*podniky měly integrovat sociální, environmentální, etická, lidská práva a spotřebitelské zájmy do svých podnikatelských činností a strategií v úzké spolupráci se stakeholdery s cílem maximalizovat vytváření sdílených hodnot pro stakeholdery a společnost jako celek. Zároveň s cílem identifikovat, zabránit, případně zmírnit možné nepříznivé dopady podnikatelských činností*“ (European Commission 2011, s. 6). Tvrzení je velmi obecné, neboť Evropská komise nemá v úmyslu diktovat podmínky, jak CSR do strategií firem integrovat. Ukládá pouhý předpoklad, jaké oblasti by ve spolupráci se stakeholdery měly do firemních strategií začlenit.

Autoři Jo a Harjoto (2012) CSR popisují jako nadstandartní službu lidem, komunitám a životnímu prostředí, kterou nevyžaduje legislativa. Investice do reputace firmy determinuje významné trvalé rozdíly v pověsti a výkonnosti daného podniku v konkurenčním prostředí. Pozitivní povědomí o firmě, které vyplývá ze synergického budování sociálních, ekonomických a environmentálních hodnot CSR může být v dlouhodobém horizontu klíčovým zdrojem udržitelné konkurenční výhody (Cabral, 2012; Ioann a Hawn, 2019).

Začlenění konceptu CSR do podnikové strategie autoři Vishwanathan a kol. (2020) definují jako firemní aktivity, které podporují dobro pro společnost a zároveň firmě generují zisk. A to tím, že posilují její pověst, zvyšují vzájemnou spolupráci stakeholderů, snižují rizika a zlepšují inovace. CSR může firmě budovat udržitelné konkurenční výhody prostřednictvím diferenciací a tím v budoucnu generovat abnormální ziskovost.

1.1 Základní pojmy

Lze tedy usoudit, že problematika odpovědnosti firem byla v ekonomii chápána a užívána dlouho před tím, než začala být popisována v odborné literatuře. Koncept se postupem času vyvíjel dle potřeb aktuálního dění ve světě. Jeho počátky lze spatřit v pojmech morálka a etika,

kteře zrcadlí určitý světový názor a jeho filozofickou orientaci. Skandály v podobě nedostatečné ochrany spotřebitele, daňové úniky nebo neohleduplnost k životního prostředí či zaměstnancům způsobily, že se etické chování začalo integrovat do ekonomického myšlení. Do podvědomí se dostávalo již zmíněné označení CSR nebo Business Ethics, či Corporate Shared Value v závislosti na to, kde a za jakých okolností byly tyto koncepty vymezeny.

BUSINESS ETHICS

Podnikatelská etika neboli Business Ethics, spadá mezi aplikované etiky. Součástí podnikatelské etiky jsou hodnoty, normy a principy, které usměřují jednání a chování ve světě byznysu (Seknička, 2001). Shoda nebo střed zájmů stakeholderů je společně se základními lidskými právy a svobodami východiskem při posuzování mravních konfliktů. Podle M. Bohatě (1994, s. 8): „*V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.*“

Jedná se o aplikaci obecných principů etiky na jednotlivé aspekty podnikání. Zda je chování podniků správné či nesprávné, etické či nikoliv často udává veřejnost pomocí sdělovacích prostředků, podnikatelských organizací, zájmových skupin nebo osobní morálky (Šroněk, 1995). Podnikatelská etika může determinovat buď realizování každodenních závazků a povinností v obchodní a podnikatelské činnosti, nebo teoretickou disciplínu, která řeší prolínání etiky s ekonomikou (Putnová, Seknička, Uhlář, 2010).

Vznik této disciplíny se datuje na rok 1974, kdy se na univerzitě v Kansasu uskutečnila první konference, na které ve spolupráci filozofů a ekonomů vydali publikaci s názvem Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business. Na univerzitách vznikala také výzkumná centra pro problematiku Podnikatelské etiky. V roce 1979 bylo na univerzitě v Bentley založeno Center for Business Ethics, které patří mezi světovou výzkumnou špičku.

Tato disciplína s relativně krátkým vývojem a značným rozvojem podobných často až zaměnitelných konceptů, jenž v různých částech světa vznikaly nezávisle na sobě, s sebou přinášeli i vlastní názvosloví. Proto problematika podnikatelské etiky není dostatečně terminologicky ukotvená (Putnová, Seknička, Uhlář, 2010).

CORPORATE SHARED VALUE

Integrace Podnikatelské etiky do všech aspektů podniku se spíše orientovala na krátkodobé přístupy, čímž ale ignorovala dopady dlouhodobého charakteru a neuspokojené potřeby trhu. Novodobá myšlenka v podobě vytváření sdílené hodnoty, označována jako Corporate Shared Value (CSV), se od CSR liší, neboť ta minimalizuje škody, které společnost způsobuje. Koncept CSV nemá nahradit CSR. Místo toho staví na myšlence, že kladné akce jsou nezbytnou součástí každodenních operací podniku. Přidává hodnotu podniku, občanské společnosti i investorům (Folk, 2021).



Obrázek 1: Sdílená hodnota

Zdroj: vlastní zpracování dle www.shutterstock.com [online]

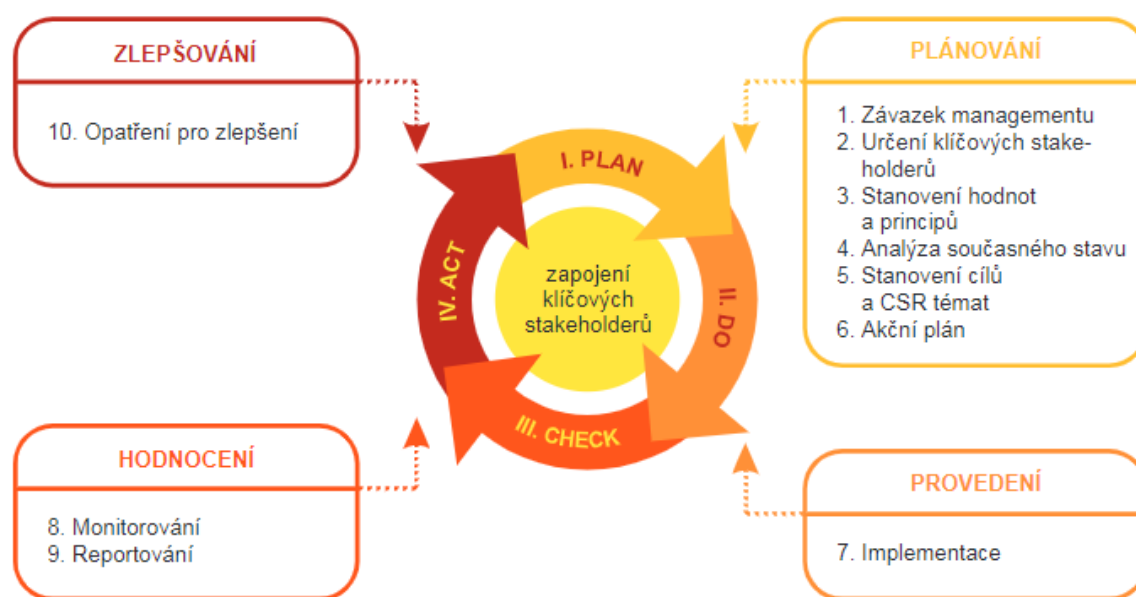
Koncept CSV byl poprvé představený na Harvardově univerzitě předními odborníky Michaellem E. Porterem a Markem R. Kramerem. Díky CSV se podnik vyvíjí a posiluje svoji konkurenční pozici. Firmy mohou sdílenou hodnotu vytvářet buď přejímáním produktů a trhů, předefinováním produktivity v hodnotovém řetězci nebo rozvojem místního klastru. Autoři definovali sdílenou hodnotu jako metodu vytváření ekonomického zisku, která podniku přidává hodnotu (Porter, Kramer, 2011).

Implementace přístupu CSV ve společnostech umožňuje vidět sociální problémy jako obchodní příležitosti, ze kterých lze profitovat. Podle konceptu CSV může generování zisku a konání dobra fungovat společně. Rozpoznání a využití vazeb mezi společenským a ekonomickým pokrokem může mít schopnost vyvolat další vlnu globálního růstu a redefinovat kapitalismus (Folk, 2021).

Podle kritiků se ale jedná o běžný případ ekonomické racionality jako jediného nástroje smart managementu. S vírou v inovace a růst oslavují kapitalismus, který je třeba přizpůsobit dnešní době, avšak s malou šancí zaujmout stále kritičtější populaci. Zda CSV bude pouze novodobým trendem či změni kapitalismus ukáže jen čas (Beschoner, 2013).

1.2 Implementace CSR

Implementace konceptu CSR představuje pro firmu závazek. Do svých firemních hodnot, vizí, strategií, procesů a kultury musí na všech úrovních řízení zapojit principy a aktivity společenské odpovědnosti. Cílem je úspěšné zasazení společensky odpovědných činností do celkové firemní strategie a každodenního fungování podniku. Předpokladem úspěšné implementace je především podpora od Top managementu a nejlépe i od majitele podniku (Kunz, 2012). V praxi existuje mnoho modelů implementace CSR. Některé firmy vynakládají mnoho sil a zdrojů, aby našly takovou CSR strategii, která na jejich činnost bude nejlépe navazovat. Na druhou stranu jsou firmy, jenž žádné souvislosti s jejich podnikáním nehledají a CSR často zaměňují za filantropické projekty. Důležité je brát v potaz i společnosti, které principy společenské odpovědnosti do svých firemních činností implementují zcela přirozeně. S rozvojem daného podniku se vyvíjí i CSR aktivity, ať už kvalitativně nebo kvantitativně. Zavedení CSR je obtížný, komplexní a dlouhodobý proces, který lze charakterizovat čtyřmi fázemi viz *obrázek 2* (Steinerová, Makovski, 2008).



Obrázek 2: Implementace CSR

Zdroj: Steinerová, Makovski, 2008

Autoři Steinerová a Makovski postup implementace CSR zasadili do rámce PDCA (Plan-Do-Check-Act)¹. **Plánování** je 1. fáze cyklu, ve které se definují a plánují jednotlivé kroky. Tvoří základnu pro správné uchopení tohoto konceptu. V první řadě však stojí samotný závazek podniku ke společensky odpovědnému chování, který následuje prohlášení, determinace zdrojů a sestavení CSR týmu, jehož členy by měli tvořit zástupci z HR, PR, marketingu, či oddělení

¹ V českém jazyce označováno jako: plánujte – provádějte – kontrolujte/hodnoťte – číňte/ zlepšujte.

prodeje. Následně dochází k identifikování a zapojení klíčových stakeholderů, kteří poskytují bohatý zdroj podnětů a témat k tvorbě CSR. Pro plánování je důležité zvážení jednotlivých hodnot a principů ve vztahu ke stakeholderům na základě, kterých se následně buduje CSR strategie. Důležitým krokem je jmenování manažera projektu, jenž by měl mít všeobecný přehled o fungování společnosti s ohledem na zájmy stakeholderů. Vhodné je jmenování i odborného garanta, který má zkušenosti s podmínkami pro implementaci CSR v daném kraji (Loskot, 2021).

Mnoho firem používá tzv. „*etický kodex*“ sloužící k dodržování stanovených zásad v každodenním životě podniku. Etický kodex je soubor přesných pravidel vycházejících z hodnot a principů firemní kultury a stanovuje standart profesionálního jednání. Usnadňuje tak řízení a rozhodování v neobvyklých situacích (Hospodářská komora, 2021).

Pro správné plánování je nezbytná analýza současného stavu podniku i jeho okolí. Interní analýza definuje současnou pozici podniku v rámci konceptu CSR. Dochází k sebehodnocení současných CSR aktivit v oblasti způsobu měření jejich výkonu, komunikace, vynaložených zdrojů, současných firemních dokumentů a strategií např. formou SWOT analýzy (Loskot, 2021). Dále se analyzují zákonné požadavky na životní prostředí, péči o zaměstnance či zákazníky. Externí analýza zkoumá možné vnější podněty, jako je např.: globalizace, inovace, nová legislativa, vliv EU apod. Následně analyzuje CSR aktivity a nástroje svých konkurentů a pomocí benchmarkingu srovnává svou výkonnost s nejlepšími společnostmi z praxe (případně s mateřskou společností, jsou-li součástí nadnárodních korporací), od kterých čerpá inspiraci. Po celkové analýze se stanoví cíle a témata, kam bude podnik v oblasti CSR směřovat. Podniky vytyčují cíle, jenž korespondují s podnikovou kulturou většinou na jeden rok, pro lepší vyhodnocení jejich naplnění. Následně firma vytvoří tzv. „*akční plán*“ – CSR projekt, který dosahuje stanovené cíle. Tento plán upřesňuje informace týkající se např.: alokace zdrojů, časového harmonogramu, pravomocí a odpovědností za dané CSR činnosti (Steinerová, Makovski, 2008).

Druhou fází cyklu je **Provedení**. V této fázi dochází k implementaci akčního plánu, který byl výsledkem 1. fáze. Podnik se snaží o zapojení definovaných CSR aktivit do každodenního fungování podniku. Zavedení CSR plánu je stejně důležité jako tvorba samotného plánu. Stává se, že podniky, jež investovaly do přípravy akčního plánu mnoho zdrojů, nejsou schopny tyto hodnoty správně využít. Podle výzkumu Kaplan and Norton 90 % firem není schopno úspěšně implementovat svou strategii. The Economist Intelligence Unit uvádí, že podniky zvládnou realizovat pouze 60 % jejich strategie. Mezi hlavní příčiny selhání implementace patří např.:

- proces implementace CSR není dostatečně definován či komunikován napříč firmou;

- špatné řízení změn;
- chybná analýza současného stavu podniku a jeho okolí.

U větších firem může docházet k separaci plánování a implementace. Pokud se na plánování a tvorbě akčního plánu podílí pouze část managementu, může při implementaci mezi jednotlivá oddělení dojít k nejednotě. Je proto velmi důležité vybrat klíčové stakeholdery, kteří budou zodpovědní za rozvoj celé firmy, aby mohlo docházet ke správné implementaci CSR aktivit. U nadnárodních korporací bývá někdy diskontinuita mezi mateřskou firmou, která určuje strategii a zahraničními dceřinými podniky, které ji mají naplnit (strategieprofirmy.cz, 2021).

Následuje 3. fáze – **Hodnocení**, ve kterém dochází k monitorování a reportování výkonu CSR aktivit. Nejprve se pomocí kvalitativních a kvantitativních indikátorů vyhodnotí celkový stav podniku. Indikátory jsou vybrány na základě uvážení klíčových stakeholderů. Příklady praktických indikátorů využívaných v jednotlivých oblastech jsou uvedeny v následující tabulce viz *tabulka 1*. Získaná data jsou směrodatná pro další rozhodování Top managementu.

Tabulka 1: Indikátory hodnocení

Oblast CSR	Indikátory hodnocení
Sociální oblast	Podíly jednotlivých pracovníků (věk, pohlaví, handicap, národnost)
	Počet hodin školení/ kurzů
	Výše odměňování/ struktura benefitů
	Finanční hodnota darů místním komunitám
	Počet sponzorovaných akcí
Ekonomická oblast	Kritéria pro výběr dodavatelů
	Úroveň spokojenosti dodavatelů/zákazníků
	Počet stížností/reklamací od zákazníků
	Rozsah veřejných finančních a nefinančních informací
	Průměrná doba splatnosti faktur
Enviromentální oblast	Množství odpadu
	Množství spotřebované energie
	Podíl energie z obnovitelných zdrojů
	Počet zainteresovaných stakeholderů
	Výsledky auditu životního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle Pavlíka a Bělčíka, 2010

Součástí této fáze je reportování získaných dat, prostřednictvím prezentace na webových stránkách firmy nebo CSR reportu. V reportu by neměly chybět podrobnosti o dosažení stanovených cílů v předchozím roce a vytyčení nových cílů pro další období (Kašparová, Kunz; 2013). Pro hodnocení, měření a reportování CSR byly vytvořeny mezinárodní standardy a normy. Nejvýznamnější z nich jsou popsány v *příloze A*.

Poslední fází implementace CSR je **Zlepšování**. Reportovaná data z předchozí fáze jsou následně prodiskutována se stakeholdery, kteří vznášejí návrhy ke zlepšení současných CSR aktivit. V případně negativních výsledků CSR strategie může dojít k úpravě celé CSR strategie (Steinerová, 2008).

1.2.1 Výhody a nevýhody přijetí konceptu CSR

Kromě společensky odpovědných přínosů pro všechny stakeholdery, přináší koncept CSR v dlouhodobém horizontu značné výhody i samotné firmě. Přestože jsou většinou tyto pozitiva nefinančního charakteru, jsou pro firmu velmi důležitá, pokud si chce udržet svou pozici v konkurenčně globalizovaném trhu.

VÝHODY

1. Zlepšení image firmy

Aktivity CSR se pozitivně odrážejí na image firmy. Uplatňování principů a zásad společensky odpovědného chování zvyšuje dobrou pověst podniku, což ocení i zákazníci. Zákazníci budou mnohem šťastnější, že kupují/využívají produkty/slужby podniku, jenž podporuje CSR, protože budou z části taktéž napomáhat ke společensky odpovědnému chování. Přímé zapojení svých zaměstnanců zlepšuje vyjasnění CSR obrazu dané firmy svému okolí (Catch Foundation, 2021).

2. Větší atraktivnost pro současné i potenciální zaměstnance, obchodní partnery a investory

Pokud podnik začne získávat dobré jméno prostřednictvím CSR aktivit je pravděpodobnější, že i zaměstnanci budou v podniku chtít pracovat mnohem déle. Mileniálové obvykle preferují firmy, kde mají určitou míru flexibility a zároveň se mohou při práci pro svého zaměstnavatele cítit pozitivně. Přesvědčení a hodnota společnosti s orientací na společensky odpovědné chování dává pracovníkům pocit sebe hrdosti a stávají se více produktivní, motivovaní a loajální. CSR strategie podniku přináší i větší atraktivnost v očích investorů (Trnková, 2004; Hlaváček, 2008).

3. Kladný přístup vlády a regulačních úřadů

Cílem regulačních orgánů je kontrola firemních operací. Avšak jakmile firma začne ve velké míře vykonávat CSR aktivity, stanou se regulační orgány přívětivější k jejímu podnikání. Např. projekt „The Inglorious Fruit and Vegetable“ pod vedením Take Chipotle se zaměřuje na minimalizaci plýtvání potravin. Posiluje tedy úsilí federální vlády o snížení odpadové zátěže, takže je vstřícné chování ze strany příslušných orgánů pochopitelné.

Jakmile firma získá uznání a důvěryhodnost u vlády a regulačních orgánů eliminuje se jí počet předpisů a právních důsledků (Catch Foundation, 2021).

4. Inovativní přístup propagace značky

Obecně platí, že jakýkoliv druh propagace je dobrou reklamou. Když však firma implementuje a následně i dodržuje společensky odpovědnou politiku, okamžitě to firmě generuje vysokou publicitu. Tuto publicitu lze označit jako inovativní přístup propagace firemní značky (Vysekalová, 2009).

5. Zvýšení hodnoty a profitability firmy

Enviromentální sektor konceptu CSR se mimo jiné zaměřuje na techniky energetické efektivity, např. opětovného využití odpadu. Tento přístup redukuje funkční náklady a zároveň má pozitivní vliv na životní prostředí. Udržování konceptu CSR zlepšuje transparentnost podniku vůči médiím, kapitálovým analytikům, finančníkům, majitelům nebo místním komunitám. V konečném důsledku dochází ke zlepšení firemní pověsti integrací CSR programu přímo do opční taktiky akcí dané firmy. Zvýšení hodnoty akcií způsobuje snížení dostupnosti kapitálových investic (Hlaváček, 2008; Kunz, 2012).

NEVÝHODY

Na druhou stranu se vůči konceptu společensky odpovědného chování objevuje i kritika, která deklaruje např. tyto negativa: netrpělivost zákazníků, vyšší náklady a odolnost investorů, Greenwashing nebo snížení ziskové marže.

1. Vysoké náklady

Za značnou nevýhodu implementace CSR politiky lze označit vysoké náklady na zavádění a aplikaci CSR strategií. Zatímco korporáty jsou schopné vysoké náklady související s politikou CSR bez problémů vynaložit. Podle kritiků malé podniky, které zaměstnávají pouhých 10 až 200 pracovníků, nejsou schopny unést vysoké náklady související se CSR aktivitami. Docházelo by tak k úpadku malých subjektů, protože většina z nich nemůže požadovaný plán výdajů považovat za společensky odpovědný (Catch Foundation, 2021).

2. Greenwashing

Společně s přístupem CSR se začal objevovat tzv. „*Greenwashing*“. Tento termín označuje firmu, která vynakládá velké množství času a peněz na marketing svého falešně "zeleného" zboží nebo služeb. Greenwashing je akt nepravdivých tvrzení o přínosech firemních produktů, služeb, technologií pro životní prostředí. Rostoucí tlak k šetrnému chování vůči životnímu prostředí společně s ekologickými preferencemi spotřebitelů způsobují firmám,

kteře se cestou společenské odpovědnosti nevydaly značné potíže. Poptávka po společensky odpovědném chování způsobuje odpovídající nárůst počtu podniků, které si nárokují CSR přínosy, i když je ve skutečnosti nevykonávají. Samotná deklarace o CSR přístupu firmě v praxi vytváří pozitivní vztahy s veřejností a posiluje image značky. Firmou, která říká, že je šetrná k životnímu prostředí, je okamžitě atraktivnější než firma, která se nestará o životní prostředí nebo aktivně ničí životní prostředí (Corporate Financial Institut, 2021).

3. Netrpělivost zákazníků a veřejnosti

Podnik, který do svého každodenního života od svého vzniku implementuje CSR program, získá výraznou popularitu na trhu. Pokud však společensky odpovědná strategie neposkytuje okamžité výsledky, zákazníci a veřejnost se mohou začít domnívat, že jde o pouhý trik Public Relations, nebo již zmíněný Greenwashing. Takovéto mínění neprospívá firemní historii (Catch Foundation, 2021).

4. Posun od prioritního cíle - tvorby zisku

Milton Friedman (2010) kritizoval koncept CSR prohlášením, že: „*jedinou společenskou odpovědností podniku je zvyšovat zisk*“. Podle něho se jedná o „*zásadně podvrtné učení*“, před kterým v demokratické společnosti v souladu s volnou soutěží bez podvodů ostatní firmy varuje. Cílem CSR je podle něho využívat zdroje a zapojovat se pouze do takových CSR aktivit, které vedou ke zvyšování zisků. Společensky odpovědná firma musí konat tak, aby její chování nebylo v rozporu s ostatními stakeholders. Jakmile si firma osvojí společensky odpovědné aktivity, dochází k redukci ziskové marže a rozmělnění klíčového účelu podnikání, kterým je ziskovost. Na druhou stranu existuje celá řada studií, které prokázaly protivní korelaci mezi naplňováním konceptu CSR a ekonomickou výkonností.

1.2.2 Klíčoví aktéři

Bylo zmíněno, že ke správné implementaci CSR je zapotřebí zapojit klíčové stakeholdery. Anglický pojem „*stakeholders*“ lze v českém jazyce chápat jako zájmovou či zainteresovanou skupinu či jednotlivce, kteří jsou ovlivněni či sami ovlivňují chod podniku ve prospěch dosažení cílů (Freemann, 1984). Edward Freeman definoval stakeholders jako: „*those groups without whose support the organization would cease to exist.*“² Na původním seznamu stakeholders byli např.: akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, odběratelé apod. Nejedná se ale pouze o fyzické osoby, ale i o organizace, instituce a sousedství, jenž mají na fungování podniku nějaký vliv, či jsou podnikem ovlivňovány (Petříková, Hofbruckerová, Lešingrová, Hercík, 2008; Mitchell, Agle a Wood, 1997). Jedná se tedy o takové osoby, které k dané firmě mají

² V českém překladu: „Ty skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“ (Freemann, 1948).

určitý zájmový vztah, mohou tedy z činnosti podniku profitovat či nikoliv. Firmy mají vůči všem svým stakeholderům odpovědnost a pokud chtějí koncept CSR implementovat úspěšně, měly by s nimi úzce spolupracovat.

Nejdříve je však zapotřebí tyto klíčové stakeholdery identifikovat. Očekávání těchto stakeholderů se liší v závislosti na odvětví, ve kterém firma působí. Správné vyhodnocení odlišných očekávání je pro identifikaci klíčových stakeholderů v podniku nezbytné. V rámci konceptu CSR jde o sladění firemních zájmů s očekáváním odlišných skupin stakeholderů. Pokud této harmonie firma dosáhne nastane situace win-win. Profituje, jak firma, tak i všechny zainteresované strany (Kuldová 2010; Steinerová, Václavíková, Mervart 2008; Trnková 2004).

Podle Clarksona (1995) se stakeholdeři dělí dle úrovně vlivu, jenž na firmu vyvíjí. Dělí se na:

- primární stakeholdeři;
- sekundární stakeholdeři.

Primární stakeholdeři mají na každodenní chod firmy podstatný vliv a firma bez nich nemůže existovat. Patří sem např.: vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní komunita apod. Mezi sekundární stakeholdery patří např.: různá sdružení (obchodní, občanská), média, konkurence, vláda, organizace životního prostředí apod. Tato skupina na rozdíl od první nevstupuje do přímých transakcí, tudíž nejsou z hlediska existence firmy podstatní, avšak z hlediska společenské odpovědnosti jsou nezanedbatelní. Vzhledem k tomu, že CSR působí v ekonomickém, sociálním a enviromentálním sektoru, tak se i stakeholdeři rozdělují dle těchto oblastí, na kterých mají svůj zájem. Jedná se např. o:

- oblast ekonomická: obchodní partneři, zákazníci, majitelé, investoři, konkurenti atd.;
- oblast sociální: zaměstnanci, veřejnost, média, odbory, neziskové organizace atd.;
- oblast enviromentální: vládní instituce, veřejnost, neziskové organizace atd.

Klíčovní stakeholdeři kladou na podnik vysokou míru očekávání a také na něj mají podstatný vliv. S touto skupinou by firma měla aktivně komunikovat a začleňovat je do rozhodovacího procesu CSR. Stakeholdeři, kteří na chod firmy nemají významný vliv, ale mají na firmu značnou míru očekávání, jsou o společensky odpovědných aktivitách průběžně informováni. Tato skupina jeví skutečný zájem o společensky odpovědné chování firmy, jsou proto často nápomocni při detailnějším vylepšování CSR činností. Nakonec skupině stakeholderů, jenž mají velký vliv na podnik, ale nízký zájem, se firma snaží zajistit spokojenost. Současně je důležité tok informací regulovat, aby nedocházelo k přehlčení stakeholderů. Naopak se podnik

nemusí příliš angažovat u stakeholderů s nízkým očekáváním a vlivem. U této skupiny by firma měla především zodpovídat jejich dotazy (Pavlík, Bělčík 2010; Steinerová, Václavíková, Mervart 2008).

Pozitivními aspekty komunikace se stakeholdery za účelem vzájemné spolupráce jsou (Trnková, 2004):

- vzájemné pochopení a důvěra;
- šíření dobrých praktik;
- možnost vzájemné inspirace a motivace.

Pokud odběratelské firmě záleží na společenské odpovědnosti, může taktéž od svých dodavatelů vyžadovat společensky odpovědné chování. Takovéto dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou udržitelnou a velmi účinnou cestou šíření společensky odpovědného chování mezi podniky napříč světem.

Ideální spolupráce mezi firmou a stakeholdery začíná tedy identifikací klíčových stakeholderů a porozuměním jejich očekávání a potřeb. Proces pokračuje plánem způsobu vzájemné komunikace. Jakmile se zahájí komunikace a následná spolupráce se stakeholdery přichází na řadu nejsložitější fáze. Touto fází je myšleno udržování efektivní komunikace a spolupráce se stakeholdery a využívání jejich zpětné vazby pro doladění CSR plánů či aktivit.

1.2.3 Komunikace CSR a její nástroje

Jakmile si podnik stanoví vhodné CSR aktivity a identifikuje klíčové stakeholdery, dochází k následnému představení akčního plánu svému okolí (veřejným orgánům, krajům, městům, investorům, zákazníkům, zaměstnancům apod.) V praxi se tento krok označuje jako tzv. komunikace CSR. Jejímž cílem je informovat cílové skupiny o společensky odpovědných aktivitách a hodnotách, ke kterým se firma zavázala. Důležité je detailně informovat a nadchnout své zaměstnance o všech souvislostech se CSR. Tyto informace je nezbytné předat i externím stakeholderům, v jejichž očích se pomocí CSR aktivit diferenciuje.

Pravidelná a efektivní CSR komunikace firmě přináší mnoho výhod. Jednou z nich je obecná transparentnost, která zvyšuje informovanost o společensky odpovědných aktivitách. Umožňuje komparaci deklarovaných závazků s realitou, díky kterým lze identifikovat slabá místa CSR strategie, a tak ji následně vylepšit. Mimo jiné správná komunikace podporuje mezisektorovou spolupráci a posiluje vztahy a postavení stakeholderů, kteří se tak můžou lépe zapojit do rozhodovacích procesů firmy (Pavlík, Bělčík, 2010).

Nástroje CSR komunikace mnohdy nejsou finančně ani časově náročné. Patří mezi ně např. (Steinerová, 2008):

- CSR report;
- etický kodex;
- publikace na webových stránkách/ facebooku/ instaramu/ blogu;
- článek v časopisu/ novinách;
- informace na intranetu/ firemní informační tabuli;
- den otevřených dveří;
- aktivní komunikace s médii (tisková zpráva/ konference);
- standardy/ normy/ produktové označení;
- získané ocenění (zaměstnavatel roku, Czech TOP 100, Společensky odpovědná firma, Eco-Friendly, cruelty-free apod.);
- sdílený marketing;
- zapojení stakeholderů (skupinová diskuze, pracovní porada, online diskuzní fórum apod.).

CSR report zpravidla využívají všechny podniky, kteří se k přístupu CSR zavážou. Tento nástroj je jedinečnou příležitostí, jak stakeholdery o CSR aktivitách detailně informovat. Zároveň složí jako manažerský nástroj, který zajišťuje systematický přístup k CSR pomocí měření úspěšnosti a definování nových cílů a strategií. Obsahem reportu by měly být všechny souvislosti a podstatné okamžiky společensky odpovědných aktivit ze všech třech pilířů, metodika řízení CSR, výkonnost podniku a postup samotné tvorby reportu. Správnost, srozumitelnost, důvěryhodnost a formální stránka jsou při tvorbě CSR reportu stavebními kameny. Výsledná zpráva by měla být snadno přístupná, nejlépe v několika jazycích (Kašparová, Kunz, 2013).

1.3 Tripple-bottom line jako odpovědný přístup firem

Globalizace s sebou přinesla nespočet změn, které firmy musely implementovat, aby si udržely svou konkurenční pozici. Jednou z těchto změn je implementace CSR do podnikových strategií. Firemní přístup orientovaný pouze na zisk je v současnosti nedostatečným, a tak se uplatněnu tzv. „**Tripple-bottom line**“³, neboli 3P - „people, planet, profit“ metodika (Kuldová,

³ V českém jazyce je možné termín přeložit jako linie trojnásobného dna, tedy základnu třech pilířů.

2010). Z názvu vyplývá, že problematika CSR staví na třech základních pilířích. Jsou jimi: sociální, ekologický a ekonomický pilíř (Trnková, 2004).

Dle Kunze (2012) firma, která chce správně a udržitelně využívat přístup CSR musí kromě dosažení zisku brát zřetel na všechny tyto 3P. V těchto oblastech pak nad rámec legislativy dobrovolně vykonávat CSR aktivity, které jsou cílené na klíčové aktéry.

1.3.1 Sociální pilíř

Sociální pilíř se dle Tripple-bottom line zaměřuje na lidi (people). V rámci tohoto pilíře jsou tím míněny zaměstnanci (interní sociální oblast) a místní komunita (externí sociální oblast).

1) Mezi klíčové aktivity zaměřené na zaměstnance patří např. (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008):

- zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců;
- péče o zaměstnance (spravedlivé odměňování, benefity, dodržování pracovní doby);
- podpora rozvoje/vzdělávání/rekvalifikace;
- work-life balance;
- zákaz dětské/ nucené práce;
- genderová politika; rovné pracovní příležitosti/podmínky apod.

Společnosti využívající CSR aktivity, zabezpečující *ochranu zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců*, implementují bezpečnostní programy a strategie, které převyšují rámec legislativy, pravidelné audity i inspekce a korespondují se standardy OHSAS 18 001. Bezpečnostní systém je přenášen do partnerských organizací, neboť se tyto standardy týkají celého dodavatelsko-odběratelského řetězce. Na pracovišti musí být všichni v bezpečí. Bezpečnostní standardy a pravidla platí pro všechny bez rozdílu, včetně dodavatelů, kteří mohou přispívat vlastním proaktivním přístupem. Základním prvkem bezpečné kooperace je vzájemná důvěra. Všechny zainteresované strany by se měli učit se svých chyb, které by měli důkladně analyzovat a otevřeně prodiskutovávat, aby se již tyto situace neopakovaly. Mezi tyto standardy spadá např. (BOZP, 2014): zákaz práce, jejichž náročnost by neodpovídala schopnostem a zdravotní způsobilosti pracovníků, soustavné analyzování příčin nebezpečných činitelů, pracovních procesů/podmínek/prostředí, vyhledávání a hodnocení rizik a přijímají opatření k jejich odstranění či minimalizaci, zajištění pravidelných školení o ochraně bezpečnosti a zdraví při práci, kontrola dodržování bezpečnostních předpisů, zajištění poskytování ochranných pracovních pomůcek apod.

Benefity (např.: stravenky, nadstandardní dovolená, flexibilní pracovní doba, sick days, home office, mobil/PC/auto i k soukromým účelům atd.) jsou významnou součástí *péče o zaměstnance*, avšak neměly by být hlavním důvodem, proč by ve společnostech měli případní zaměstnanci chtít pracovat. Benefity by společnosti měli vnímat spíše jako „třešničku na dortu“, která pozvedne firemní přístup ke svým zaměstnancům. Důležitou roli v péči o zaměstnance hraje vnímání leadera či vedoucího pracovníka. Někteří manažeři chtějí být vnímáni jako silní, uzavření a průbojní jedinci, kteří mají vždy pravdu. Tento postoj jim pomáhá udržet si respekt a postavení. Na druhou stranu společnosti, ve kterých jsou zaměstnanci uznáváni a oceňováni svými vedoucími získávají s větší pravděpodobností zájem svých pracovníků o svou práci nad rámec svých povinností. Zaměstnanci jsou v těchto firmách šťastnější a oddanější. Důležitý vliv na výkon práce je i prostředí, kde pracovníci tráví třetinu dne. Pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí příjemně, vede k jejich spokojenosti, lepšímu soustředění i pracovnímu nasazení. Péče o zaměstnance zahrnuje i pořádání teambuildingových akcí. Pomocí teambuildingů dochází k prohloubení týmových schopností, posilování dobrých vztahů a kvalitní týmové komunikaci. Péče o zaměstnance je odrazem firemní kultury. Firemní kultura definuje celkové nastavení a myšlení dané organizace. Pokud je podniková kultura efektivně ukotvená pomáhá společností získávat zaměstnance, kteří jsou firmě oddaní a sdílejí stejné hodnoty (Hall, 2014; Imc, 2020).

Dle autorky Moravcové (2020) se v období hospodářského růstu začal ve všech ekonomických sektorech projevovat vysoký nárůst tzv. syndromů vyhoření. Jedná se o stav psychické rezignace, který se projevuje úzkostmi, depresemi, či prokrastinací. Celosvětová koronavirová krize lidem dramaticky změnila život a projevy zmíněných syndromů vyhoření se začali umocňovat. Největším spouštěčem těchto stavů se stal strach o ztrátu práce v období krize, který na pracovištích generuje negativní formy chování. Jsou jimi např.: bossing, mobbing, sexuální obtěžování, agresivita, netrpělivost a podobné aspekty zvýšeného pracovního napětí.

Společnosti tyto problémy řeší prostřednictvím CSR aktivit, které jim umožňují vytvořit příjemné pracovní klima, které je klíčové pro efektivní chod firem a vzájemně výhodného vztahu pro všechny stakeholders. V souvislosti s touto problematikou roste obliba myšlenky work-life balance neboli pracovní-životní rovnováha. Termín *work-life balance* se nejčastěji užívá v nadnárodních korporátech, kde je jádrem firemního úspěchu. Teoretický podklad je však oproti popularitě tohoto konceptu nedostatečný. Prvotní výzkumy předpokládaly, že se work-life balance týká především pracujících rodičů, kde právě rodinu uvažují jako „life“ (životní) část rovnováhy. Současná situace na trhu práce kromě rodičů uvažuje v části „life“

svobodné nebo bezdětné páry, masivní přítomnost žen a pracovníků starších generací i angažovanost zaměstnanců s dlouhodobými zdravotními problémy či postižením. Odlišné životní role vytváří různé hodnoty, potřeby a zájmy v nepracovním životě (Grgnano, Simbula, Miglioretti, 2020).

Sociální pilíř CSR se snaží zakázat nebo alespoň eliminovat dětskou práci „*child labour*“, kterou je nuceno vykonávat cca 160 milionů dětí věku od 5 do 17 let po celém světě (Reid, 2021). Tyto děti přichází o své dětství, přichází o možnost vzdělání a nesou si následky na psychickém, ale i fyzickém vývoji. Polovina těchto „dětských dělníků“ pracuje v nebezpečných a život ohrožujících podmínkách za abnormálně nízkou mzdu. Nejvíce dětí pracuje v zemědělství cca 70 %, na plantážích/polích přenášejí těžká břemena, sází/sbírají plodiny bez nároku na odpočinek. Zbytek dětí tráví „své dětství“ ve špinavých továrnách, které porušují veškerou bezpečnost práce nebo vykonávají nucené práce. Nucené práce označují např.: otroctví, nucený nábor do ozbrojeného konfliktu, prostituce/pornografie či výroba a prodej drog (Basu, Tzannatos, 2003). Odhaduje se, že každý rok při těchto pracích zemře 22 000 dětských dělníků (Reid, 2021). Hlavním důvodem, proč jsou děti posílány do práce, je chudoba. Dětská práce je soustředěna v nejchudších zemích světa (cca 93 milionů dětí) např.: Indie, Peru, Bangladéš, a především státy Subsaharské Afriky. Dětské práce brání dětem získat vzdělání, které potřebují k prolomení cyklu chudoby (Srivastava, 2011). Mezinárodní organizace práce začala tuto problematiku od roku 2000 monitorovat. Do roku 2016 byl zaznamenán propad pracujících dětí o 94 milionů, který mimo jiné způsobila implementace CSR do podnikových praktik. Mezi lety 2012 až 2016 však tento pokles zpomalil a v letech 2016 až 2020 dokonce stagnoval. V důsledku pandemie COVID-19 došlo v rizikových zemích k prohloubení chudoby. Odhaduje se, že do konce roku 2022 bude do dětské práce zatlačeno dalších 8,9 milionu dětí. K dosažení cíle udržitelného rozvoje (odstranění všech forem dětské práce) na celém světě do roku 2025 bude zapotřebí silného celosvětového úsilí (Reid, 2021).

Další aktuálně často diskutovanou CSR aktivitou je „*genderová politika*“. Snahy o vyrovnání rozdílů mezi muži a ženami pokračují, avšak velmi pomalu. Největší rozdíly se týkají platových podmínek a penzí. Podle dat Evropského statistického úřadu k březnu 2020 ženy v České republice vydělávaly v průměru stále výrazně méně než muži. Tento rozdíl činí 20,1 %. Pro srovnání např. v Rumunsku, je tento platový rozdíl pouhé 3 %. Celkově si však Evropská unie nevede nejlépe. Podniky a státy změny v oblasti genderu zavádějí velmi pomalu. V posledních 5 letech došlo pouze k 1% snížení rozdílu v platech mezi muži a ženami, konkrétně z 16 % na 15 % (Vláda ČR, 2021). Což podle Evropského institutu pro rovnost žen a mužů (EIGE) povede k dosažení úplné rovnosti až za 60 let. Pomocí nové genderové strategie, která

zahrnuje transparentnost mezd, kvóty pro pozice ve vedení, implementace směrnice work-life balance a vytyčení konkrétních cílů ke zrovnoprávnění žen. Mimo jiné se Česká republika zavázala prosazovat genderovou rovnost v Evropské sociální chartě v roce 1999 a ve strategiích Rady Evropy v oblastech rovnosti žen a mužů. EIGE zveřejnil aktuální stavy Indexu rovnosti žen a mužů za rok 2021. Česká republika zaujala 22. pozici z 27 členských zemí, oproti roku 2020 si v žebříčku polepšila o pouze jednu příčku. Stále tedy v genderové rovnosti za průměrem EU zaostává, přestože ženy mají srovnatelné předpoklady, jsou stejně vzdělané jako muži a v posledních letech tvoří dominantní část absolventů vysokých škol (Equality, 2021). Paradoxně přetrvávají stereotypy, jenž zpochybňují postavení žen v rozhodovacích pozicích firem. Zásadním faktem zůstává, že většina absolventek vysokých škol kvůli narození dítěte z pracovního trhu odchází. Řešením je tedy aktivní genderová politika, která se bude snažit o platovou rovnost, flexibilní pracovní úvazky, vytvoření firemních školek či dětských skupin. V období pandemie COVID -19 se ukázalo, že právě ženy jsou ty, které zůstávaly doma a staraly se o rodinu, tudíž se mnohdy sami dostaly do finanční tísně (Collins, 2021).

2) Mezi hlavní aktivity orientované na místní komunity patří např. (Pavlík, Bělčík, 2010):

- firemní dárcovství/sponzorství/dobrovolnictví;
- kooperace s místními firmami/školami (stáže či praxe);
- podpora kvality života občanů (kulturní a sportovní akce);
- rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury;
- poskytování služeb za zvýhodněných podmínek.

Sociální pilíř s externím zaměřením slouží k angažovanosti firem ve prospěch místní komunity. Firmy se snaží podporovat rozvoj a vzdělávání komunity a prostřednictvím informačních kampaní cílí na změnu chování těchto lidí. Významnou CSR aktivitou je finanční pomoc např. sponzorství či dárcovství. Firmy se často zapojují i v rámci nepeněžité pomoci v podobě firemního dobrovolnictví (sázení stromů, úklid apod.).

1.3.2 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř CSR zahrnuje celkové chování firmy vůči svým stakeholderům (klíčovými partnerům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, investorům apod.) Základy ekonomického pilíře tvoří transparentní hospodaření, dodržování etického kodexu, celková společenská odpovědnost a udržitelnost. Firmy, které se rozhodnou pro implementaci CSR nepriorizují ziskovost za každou cenu. Naopak před krátkodobými profity, upřednostňují dlouhodobou ekonomickou stabilitu. Celkové hospodaření firem je v souladu s etickými a

morálními principy s odpovědností vůči celé společnosti (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Dlouhodobá profitabilita zůstává hlavním cílem každé firmy, neboť dosažený zisk umožňuje v budoucnu financovat CSR aktivity. Mezi tyto principy patří (Kuldová, 2010; Pavlík, Bělčík, 2010; Trnková, 2004):

- prodej/poskytování kvalitních a bezpečných výrobků/služeb
- transparentnost (férové smlouvy, pravdivé informace o produktech),
- inovační přístup,
- zajištění udržitelnosti produktů,
- udržování dobrých vztahů se stakeholdery (dodržování smluv, rovné příležitosti),
- protikorupční politika,
- placení daní (neakceptování daňových rájů),
- dodržování etického kodexu.

Podniky se v rámci ekonomického pilíře CSR orientují na dobré vztahy se svými stakeholdery. Udržování pozitivních dodavatelsko-odběratelských vztahů a rovnocenné příležitosti pro všechny potenciální obchodní partnery je pro ně prioritou. Ekonomicky odpovědné firmy se soustředí i na kladné vztahy se svými zákazníky, kterým poskytují transparentnost, servis a kvalitní a bezpečné výrobky.

V současné době je hlavním problémem světové politiky problematika *daňových rájů*, která souvisí s globalizací světové ekonomiky. Využívání daňových rájů společensky odpovědné firmy odmítají. Daňovým rájem je země, ve které jsou zahraniční společnosti daňově zvýhodněny. Patří mezi ně např.: Bahamy, Panamské ostrovy, Kypr, Kajmanské ostrovy, Belize apod. Podniky využívající daňové ráje jsou následně od daní z příjmů částečně či plně osvobozeny, což jim přináší vysoké úspory. Na druhou stranu kvůli využívání daňových rájů dochází ke značným daňovým únikům tuzemského státu (Skutečnosti, 2021). Podle odhadů v České republice využívá daňové ráje tisíce společností a jejich zájem o založení firem v daňových rájích stále roste (Hardyn, 2021).

1.3.3 Enviromentální pilíř

Aktivity CSR zaměřené na enviromentální oblast bojují za ochranu životního prostředí a snaží se o udržitelný rozvoj. V poslední době je na celkový sektor enviromentu kladen velký důraz, neboť stále rostoucí procento populace a tlak na konzumní život způsobili, že v 21. století je

lidstvo na pokraji nevratné ekologické krize. Strach, jemuž lidstvo čelí znovu vyvolává otázku přežití druhu homo sapiens, které bude možné realizovat pouze při zachování globálního ekosystému. Je tedy nezbytné, aby si všechny podniky, které vytváří největší ekologickou stopu, uvědomily, že technologické možnosti jsou srovnatelné s globálními procesy planety.

Na rozdíl od sociálního a ekonomického pilíře, je ekologická oblast orientována na všechny aspekty Země (vodní zdroje, půdu, ovzduší, faunu či floru), nikoliv na stakeholders. Vzniká tedy problém determinace přínosů, problémů, nástrojů a důvodů při tvorbě akčního plánu CSR.

V 80. letech dvacátého století vznikla mezinárodní strategie udržitelného rozvoje lidské společnosti a přírodního prostředí na planetě. Je však běžné, že ani zastánci environmentálních strategií si neuvědomují, že realizace těchto strategií vyžaduje rozvoj odpovědnosti vůči životnímu prostředí i u běžné populace. Pro úspěšnost strategií je důležitá změna vnímání lidí, jako subjektů a planety, jako objektu. Toto chápání, které je označuje za oponenty lidského a přírodního světa způsobuje environmentální vědomí antropocentrického typu, které je psychologickou příčinou ekologické krize (S.D.Deryabo, V.A.Yasvin, 1996). Vznikají snahy o alternativní způsob myšlení, ve kterém je člověk chápán, jako subjekt planety, tzv. „noosféra“ a Země je označována, jako subjekt přirozeného vývoje. Z čehož vyplývá, že novodobé myšlení by nemělo zohledňovat pouze potřeby přírodního světa. Mělo by své zájmy stavět z celkové perspektivy, nebo-li z pohledu jednoho subjektu „člověk – planeta“ (Panov, 2013).

Firmy, které se snaží být odpovědné za svou činnost z velké míry omezují negativní dopad na životní prostředí s ohledem na život budoucích generací. Podnikové CSR aktivity v rámci environmentálního pilíře jsou orientovány na ekologickou firemní politiku. Patří sem např. (Steinerová, 2008; Kuldová, 2010; Kunz, 2012):

- ekologická výroba;
- ekologické nakládání s odpadem;
- úspora energií a ostatních zdrojů;
- bezpečné zacházení s nebezpečnými látkami;
- podpora investic do čistých technologií;
- monitorování svých dodavatelů v oblasti prostředí;
- podpora ekologických projektů;
- angažovanost v ekologických neziskových organizacích;
- osvěta a vzdělání svých zaměstnanců a zákazníků v oblasti ochrany životního prostředí apod.

Aktuální problematikou, kterou se enviromentální pilíř textilního průmyslu v posledních letech zaobírá, nebo by se zaobírat měl je „*fast fashion*“⁴. Výrobní podniky, jenž si tuto prodejní techniku osvojí získají značnou konkurenční výhodu. Od 90. let dvacátého století je fast fashion na vzestupu, protože se nakupování stalo formou zábavy a poptávka po módním oblečení roste. Módní návrháři neustále tvoří půdu pro nové trendy, které se dnes měsíčně či týdně mění. Podniky textilního průmyslu zavádí fast fashion pomocí dodavatelského řetězce se silnými vztahy mezi výrobcí a maloobchodníky. Fast fashion vyrábí cenově dostupné oblečení pro spotřebitele s omezeným budgetem, kteří chtějí držet krok s módními trendy. Mezi lídry fast fashion patří např.: Zara, H&M, Forever 21, Topshop, Primark nebo Mango. Podniky, které přijmou společenskou odpovědnost v oblasti životního prostředí minimalizují tento přístup (Corporate Finance Institut, 2021).

Fast fashion s sebou přináší podstatně nepříznivé dopady na životní prostředí. Koncept způsobil masivní nárůst odpadu v důsledku nízké ceny a neustále se měnících trendů. Každý rok se celosvětově spotřebuje 80 miliard kusů oblečení a každou sekundu je vyhozeno 2 625 kilogramů oblečení (Červinková, 2021). Dochází k značnému znečištění ovzduší a vodních zdrojů, vlivem používání technických barviv, chemikálií a ostatních nešetrných materiálů. Oděvy jsou ke svému zákazníkovi mnohdy posílány přes celý svět, což má za následek vysoké emise oxidu uhličitého a další rizika znečištění (Fletcher, 2014). Mimo jiné se tyto aspekty projevují v problematice sweatshopů, ve kterých pracovníci, často i děti, pracují až 16 hodin denně v nebezpečných podmínkách za minimální mzdu. Z čehož 93 % těchto podniků neplatí svým zaměstnancům ani minimální důstojnou mzdu (Minney, 2017). Průměrný denní výdělek je menší než 65 Kč. Během pandemie COVID-19 se mzdy snížily o dalších 21 % (Červinková, 2021).

Spotřebitelé se mohou rozhodnout redukovat negativní dopady fast fashion. Například prostřednictvím snížení potřeby nákupu módního oblečení, prodloužením životnosti současného oblečení nebo jeho recyklací (přešití). Zákazníci si před nákupem oděvů mohou zjistit, že produkt pochází z udržitelných zdrojů a jsou vyráběny šetrně. Tyto produkty nesou označení – Fair-trade, Cruelty-free, Eco-friendly apod. V konečném důsledku závisí na tom, aby se spotřebitelé zajímali o škodlivé účinky fast fashion a vědomě se to svým přístupem snažili změnit (Fletcher, 2014). Očekává se, že oděvní průmysl do roku 2030 dosáhne hodnoty 3 bilionů dolarů, oproti roku 2019, ve kterém dosáhl 1,9 bilionu dolarů (Corporate Finance

⁴ V českém jazyce by se termín dal přeložit jako „*rychlá móda*“, která dokáže módní produkty transformovat z fáze myšlenky až po finální produkt v extrémně krátkém čase.

Institut, 2021). Tyto predikce ukazují, jak extrémní váhu společnost nadále přikládá módě a konzumu bez konce.

Negativní dopady však nezpůsobují pouze podniky textilního průmyslu, svůj podíl viny nesou všechny výrobní podniky. Průmysl (zemědělský, těžební, energetický, potravinářský, farmaceutický apod.) společně s dopravou (železniční, silniční, vodní, letecká apod.) a urbanizací způsobují negativní dopady na ovzduší, vodní zdroje a půdu (Fletcher, 2014). Důsledkem těchto činností, které doprovází výrobu, mají za následek (eko.estranky, 2021):

- smog;
- kyselý déšť;
- emise (pevné, kapalné, plynné);
- eutrofizace vody;
- narušení struktury půdy (vysychání, záplavy, výstavby na greenfieldu apod.);
- vysoké množství odpadu.

2 SUPPLY CHAIN, ANEB DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝ ŘETĚZEC

Dodavatelsko-odběratelský řetězec neboli „*supply chain*“ je síť mezi společnostmi a jejich dodavateli za účelem výroby a distribuce daného produktu či služby konečnému zákazníkovi. Zahrnuje veškeré informace, aktivity, organizace, entity a zdroje, které se podílejí na přeměně surového materiálu, přírodních zdrojů a komponentů na finální podobu zboží či dodávky pro koncového zákazníka (Handfield, Nichols 1999).

Do subjektů dodavatelského řetězce spadají výrobci, prodejci, dopravci, skladové prostory, distribuce a zákazníci, bez nichž by neexistovala poptávka po zboží či službách. **Dodavatel** je v diplomové práci označován jako firma či osoba, která dodává/ prodává produkty odběrateli. Jedná se o osobu či organizaci, která poskytuje produkt. Odběratel od dodavatele získává/ nakupuje produkty/ služby. Dodavatelé v dodavatelském řetězci jsou často řazeni podle úrovně. Dodavatelé prvního stupně dodávají přímo do klientského podnikání, dodavatelé druhého stupně dodávají do první úrovně atd. Tato praxe vznikla v automobilovém průmyslu, kde pomohla zredukovat dodavatelskou základnu a umožnila rozvoj diferencovaných dodavatelských vztahů s menší komunitou dodavatelů (SCM portal, 2021). **Subdodavatel** je organizace či osoba, od které nakupuje dodavatel. **Odběratelem** je pak společnost či osoba, která přijímá/ odebírá/ nakupuje produkty/ služby, ale i suroviny/ materiály od dodavatele. Odběratel je často ztotožňován se zákazníkem (Ibid).

Prvky dodavatelského řetězce obsahují veškeré funkce, které začínají obdržetím objednávky až po splnění zákaznických požadavků. Patří mezi ně např.: vývoj a inovace produktů, marketing, provoz, distribuce, finance nebo zákaznický servis (Kenton, 2021). Běžná distribuce produktů ve směru od dodavatele k zákazníkovi se označuje jako „*forward flow*“⁵. V případě, že zákazník produkt reklamuje, recykluje či likviduje, produkt proudí opačným směrem, od zákazníka k dodavateli tzv. „*reverse flow*“⁶. Handfield a Nichols (1999) to definují jako oboustranné proudění hmotných toků. Mangan a Lalwani (2016) taktéž zdůrazňují pojem reverzní logistiky, která je chápána jako zpětný tok všeho, co spotřebitel použil. Principem zpětné logistiky je zprocesovat všechny odpad ze spotřebovaných produktů či z reklamovaného zboží tak, aby docházelo k minimálnímu zatížení životního prostředí.

Pro správné fungování dodavatelského řetězce je nezbytná komunikace napříč celým dodavatelským řetězcem. Komunikace je zajištěna oboustrannými informačními toky. Entity si mezi sebou předávají informace o stavu objednávky. Zákazník je taktéž informován o stavu objednaného zboží, případně může dodavatele informovat o tom, že není se zbožím spokojen

⁵ Překlad v českém jazyce: dopředný tok

⁶ Překlad v českém jazyce: zpětný tok

apod. Klčková (2012) to označuje jako oboustranné proudění informačních toků. Podniky musejí ke komunikaci přistupovat s ohledem na neustále se vyvíjející moderní technologie. Dnešní softwarové programy dokáží simulovat jednotlivé procesy celého dodavatelského řetězce. Simulace je jedním z nejčastěji používaných nástrojů systému podpory rozhodování pro sledování chování dodavatelského řetězce. Jejím účelem je posouzení účinků různých konfigurací a rozhodnutí na výsledné náklady a výkon dodavatelského řetězce (Mangan, Lalwani, 2016).

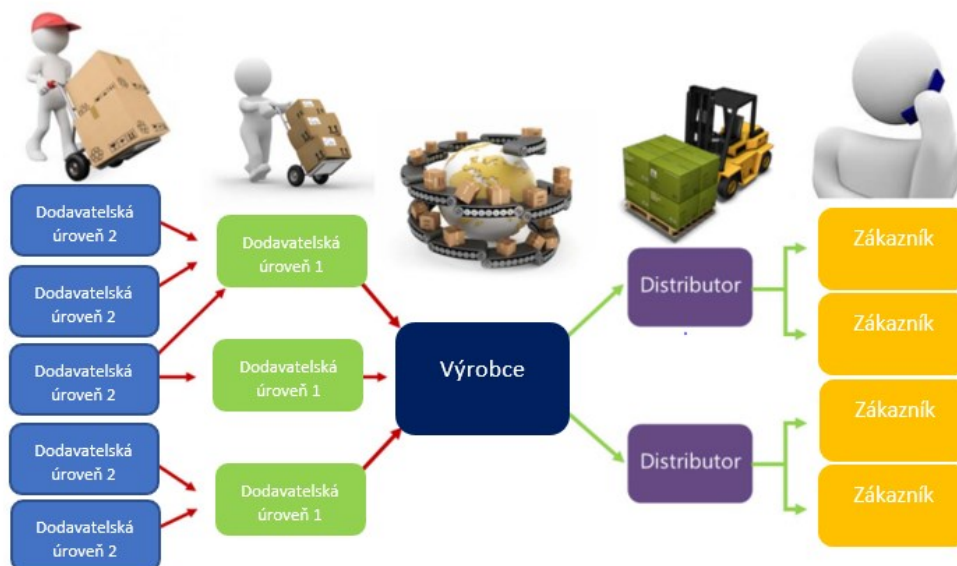
Dodavatelské řetězce propojují hodnotové řetězce. V propracovaných dodavatelských řetězcích mohou použité produkty opět vstoupit do řetězce v bodech, ve kterých je zbytková hodnota recyklovatelná. Tímto způsobem se stávají dlouhodobě udržitelnými a přibližují se k myšlence cirkulární ekonomiky (Nagurney, 2006).

2.1 Odpovědnost Supply chain managementu

Společnosti se snaží o rozvoj a optimalizaci dodavatelských řetězců, čímž mohou snížit své náklady, zvýšit ziskovost, zrychlit výrobní cyklus a udržet si konkurenceschopnost v globalizovaném podnikatelském prostředí. V opačném případě, pokud bude jedna entita v řetězci neefektivní či nefunkční, celý řetězec bude negativně ovlivněn. Klíčovým procesem je tzv. řízení dodavatelského řetězce neboli „*Supply chain management*“, zkráceně označován jako SCM. Řízení dodavatelského řetězce je podstatnou součástí obchodního procesu, které vyžaduje odborné znalosti, zkušenosti a dovednosti (Kenton, 2021).

Mezi hlavní kroky v dodavatelsko-odběratelském řetězci patří (Harland, 1996):

- plánování výrobních procesů;
- zajištění zdrojů a materiálů k výrobě finálního produktu;
- výroba, montáž dílů a testování produktu;
- expedice/ skladování;
- logistika – dodání distributorovi, obchodníkovi, zákazníkovi;
- zákaznický servis/ podpora pro reklamované zboží.



Obrázek 3: Supply chain

Zdroj: zpracováno podle aims.education.com

Obrázek 3 znázorňuje základní dodavatelský řetězec. Subjekty, které provádějí procesy, mohou být obchodní společnosti, vládní organizace, nebo oddělení a jednotlivci v rámci větší korporace. Ve většině dodavatelských řetězcích se nachází výrobní podnik uprostřed, dodavatelé surovin a komponentů na levé (předcházející) straně a odběratelé na pravé (následující) straně. Tyto tři entity jsou nezbytné pro samotnou existenci SCM. Avšak u globálních dodavatelských řetězců jsou vzaty entit mnohem více komplikované (Aims.education, 2021).

Firmy se zájmem o implementaci SCM mohou využívat model z mnoha typů dodavatelsko-odběratelských řetězců. Výběr modelu závisí na potřebách a struktuře podniku. V praxi se používá např.:

- model nepřetržitého toku;
- model rychlého řetězu;
- flexibilní model.

Model nepřetržitého toku je tradiční model dodavatelsko-odběratelského řetězce pro podniky s monotónní výrobou a malými odchylkami (např. automobilový průmysl). Finální produkty jsou vysoce poptávány a nevyžadují redesign. V tomto typu modelu se manažeři snaží o Lean výrobu, zefektivňují časové úseky, udržují zásoby potřebných surovin. **Model rychlého řetězu** využívají podniky s omezenou časovou přitažlivostí svých produktů. Aby firmy využily aktuální trendy musí své produkty rychle dostat na trh, přecházet od nápadu k prototypu a od

výroby rovnou k zákazníkovi. Tento model využívá např. odvětví Fast fashion. Poslední model je vhodný pro podniky se sezónním či svátečním zbožím. Podniky zažívají chvilkové vysoké nárůsty poptávky po svých produktech, po nichž následuje dlouhá období nízké či dokonce nulové poptávky. **Flexibilní model** firmám zajišťuje rychlou přípravu na zahájení výroby a efektivní ukončení výroby při snížení poptávky. Pro udržení ziskovosti, musí být model přesný při predikci nákladů na suroviny, zásoby a lidské zdroje (Kenton, 2021).

SCM zajišťuje dohled a kontrolu všech dílčích činností potřebných k transformaci původních zdrojů na finální produkty, které jsou prodávány koncovým uživatelům. Cílem řízení dodavatelského řetězce je kontinuální zlepšování vzájemné spolupráce mezi jednotlivými subjekty v řetězci. Pokud je SCM efektivní může podnik získat konkurenční výhodu a zvýšit kvalitu svého zboží, čímž zvýší i ziskovost (Van Weele, 2010).

Úspěšné řízení dodavatelského řetězce vyžaduje spolehlivé dodavatele, kteří vyrábějí kvalitní produkt splňující potřeby výrobce. Základem je výběr vhodného dodavatele, se kterým je následně sepsaná smlouva. Poté se pracuje na rozvíjení a správném řízení dodavatelských vztahů. Důležitým prvkem SCM je soustavné sledování a kontrola všech zainteresovaných subjektů (Ulrich, 2014).

Strategie supply chain byla jedním z nejvíce zasažených aspektů každého odvětví v období **pandemie COVID-19**. Dodavatelské řetězce společností se neustále měnily v důsledku kontinuálně se měnících vládních restrikcí. Uzavření státních hranic omezilo přístup ke klíčovým dodavatelům. Během koronavirové krize došlo i ke změně poptávky po některých produktech. Koncem roku 2020 provedla společnost EY průzkum mezi 200 vedoucími pracovníky dodavatelského řetězce na vyšší úrovni. Studie vyhodnotila tři hlavní zjištění:

1. hluboký negativní dopad pandemie u 72 % respondentů;
2. změna priorit pro supply chain -> zvýšení viditelnosti je pro dalších 12-36 měsíců klíčové;
3. zrychlení digitální transformace u 64 % respondentů.

Koronavirová krize má bezprecedentní dopad na to, jak podniky přemýšlejí o dodavatelském řetězci. Tento radikální převrat systému však může pomoci zahájit novou éru zvýšené komunikace a viditelnosti mezi dodavateli. Stejně tak i efektivního využívání technologií k urychlení strategií dodavatelského řetězce (Kenton, 2021).

Podniky pomocí informování, vzdělávání, auditů či zavedených postupů a požadavků mohou ovlivňovat sociální, ekonomické a environmentální chování svých dodavatelů. Avšak

nejefektivnější způsob, jak zajistit odpovědnost dodavatelsko-odběratelského řetězce, je rozvíjení dlouhodobého partnerství a vzájemných vazeb mezi dodavateli a odběrateli.

2.1.1 RSCM

„*Responsible Supply Chain Management*“⁷, zkráceně **RSCM** je součástí CSR strategií a politik firem Společensky odpovědné chování v sociální a enviromentální oblasti by mělo provázet všechny aktivity v dodavatelsko-odběratelském řetězci. V současném globalizovaném trhu jsou podniky součástí rozsáhlých a složitých sítí dodavatelských řetězců. Kvůli tomu je pro společensky odpovědné firmy obtížné prosazovat a kontrolovat požadované postupy, principy a chování u všech zainteresovaných stran. Situaci stěžuje taktéž nedostatečná legislativa a jurisdikce. Kompletní supply chain může být odpovědný, pokud budou všechny jeho entity jednat dle CSR principů. Tyto principy musí tvořit jejich podnikovou kulturu. Odpovědnost celého řetězce závisí na upřímných, přátelských a rovnocenných vztazích mezi jednotlivými subjekty. Odpovědnost v celém řetězci lépe zajistí korporáty s velkým tržním podílem, jejichž vliv na zainteresované entity je podstatný (Opijnen, Oldenziel 2010).

SCM je proces složený z několika kroků, jako např.: montáž, skladování, logistika, expedice, zákaznický servis atd. Pro společenskou odpovědnost daných aktivit v dodavatelských řetězcích slouží: organizační, etické, ekologické, bezpečnostní, kooperační postupy a pracovní podmínky. Příklady pro relevantní sekce znázorňuje následující tabulka viz *tabulka 2*.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny všechny oblasti CSR využívané v dodavatelském řetězci. U každé sekce jsou příklady z praxe, které jsou v rámci SCM uplatňovány. U daných aktivit musí docházet k souladu s normami, pravidly a předpisy. Vzájemná spolupráce se zainteresovanými aktéry vychází ze splnění všech požadavků a pravidel napříč řetězcem. Tento systém zajišťuje udržitelný růst strategické perspektivy a konkurenceschopnosti na trhu (Tekin, Ertürk, Tozan, 2015).

⁷ V českém překladu: Odpovědné řízení dodavatelského řetězce

Tabulka 2: Příklady společensky odpovědného chování firem v SCM

Oblast CSR	Praktický příklad
Organizační postupy	Stanovení cílů a strategií CSR
	Školení dodavatelů v oblasti CSR
	Sdílení CSR aktivit a postupů se všemi zainteresovanými subjekty
Etické postupy	Zákaz uplácení (přijímání darů) od dodavatelů
	Zákaz sdělování citlivých informací nerelevantním subjektům
	Zajištění spravedlivého výběru dodavatelů
Ekologické postupy	Podpora redukce odpadu napříč řetězcem
	Nákup a použití recyklovaných materiálů
	Podpora subjektů při implementaci ekologicky odpovědných procesů
Pracovněprávní podmínky/ lidská práva	Nástroj pro sledování rovnocenných pracovních příležitostí
	Zajištění, že pracovní podmínky jsou v harmonii se všemi pravidly a předpisy
	Neseparovat dodavatele mimo cyklus kvůli odlišnému prostředí
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Stanovit pracovní podmínky neohrožující bezpečnost a lidské zdraví
	Zajištění bezpečnostních a ochranných opatření a pomůcek u všech činností
	Zajištění vhodného skladování pro citlivé produkty (podléhající rychlé zkáze)
Kooperační postupy	Školení a rozvoj místních dodavatelů
	Aktivní účast u neziskových organizací - charita, dobrovolnictví, aukce
	Sponzoring sportovních a edukativních aktivit

Zdroj: přepracováno dle Tekina, Ertürka, Tozana, 2015

Řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce odpovědným přístupem přináší společností mnoho výhod, mezi hlavní z nich patří např. (CSR Compass, 2010):

- funkčnost celého řetězce pomocí zlepšení kooperace s jednotlivými entity;
- zlepšení vazeb mezi zainteresovanými stranami dodavatelského řetězce;
- zvýšená produktivita prostřednictvím efektivní spolupráce napříč řetězcem;
- snížení nákladů pomocí účinné kooperace napříč řetězcem;
- zlepšení kvality výrobků;
- rozvoj udržitelných produktů;
- soulad s požadavky a očekáváním zákazníků v oblasti environmentálních a sociálních podmínek původu zboží;
- pozitivní pověst a image firmy;
- atraktivnost pro nové pracovníky/ zachování loajality kvalitních zaměstnanců;
- nové tržní příležitosti.

2.1.2 RSCM v procesech dodavatelských řetězců

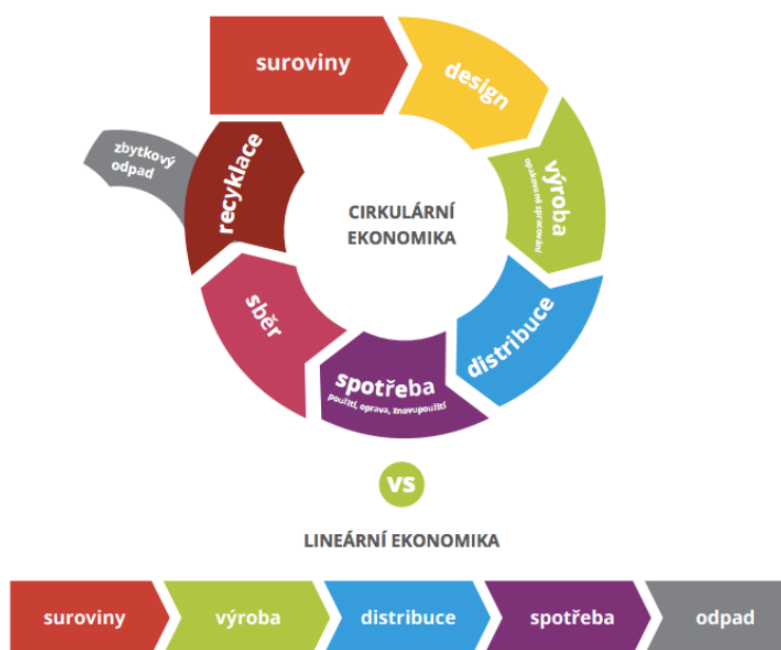
Jak již bylo zmíněno, společensky odpovědný přístup by měl být součástí všech aktů celého dodavatelského řetězce. Následně bude v každé fázi procesu představen názorný příklad.

V oblasti **nákupu** produktů, surovin, materiálu či komponent jsou v rámci RSCM upřednostňovány udržitelné materiály. Taktéž je brán důraz na využívání energií z obnovitelných zdrojů, či technologií, které jsou úsporné (Tekin, Ertürk, Tozan, 2015). V současném světě je potřeba přebírat zodpovědnost za odpad, který daný podnik produkuje. Proto se odpovědné firmy snaží tuto nutnost splňovat pomocí recyklovatelných materiálů a technologií, které redukuje dopad na životní prostředí. Při výběru vhodných dodavatelů je důležitá verifikace uplatňování CSR aktivit, předpisů a pravidel ve vlastních procesech. Je nezbytné, aby tyto subjekty byly schopné CSR aktivity přizpůsobit celému řetězci (Sarkis, 2003).

Odpovědné chování firem v oblasti **výroby** determinuje samotný produkt, jehož návrh byl vytvořen na základě CSR strategií. Finální výrobek by neměl poškozovat či dokonce ohrožovat životní prostředí (Sarkis, 2003). Opět se zde uplatňují technologie, které kontinuálně redukuje či šetrně likvidují značné množství odpadu. CSR ve výrobním procesu zdokonaluje životní cyklus produktu s cílem opětovného použití a recyklace výrobních materiálů. Na tomto principu staví myšlenka cirkulární ekonomika, které je budoucností moderního světa (Tekin, Ertürk, Tozan, 2015).

Snaha eliminace nákladů při výrobě, může firmy vést k přesunutí výrobních činností do zemí třetího světa. Tato metodika se označuje jako tzv. „*offshoring*“, ale ta může být v rozporu s principy CSR. V rozvojových zemích jako jsou např.: Bangladéš, Indie, Vietnam, Taiwan atd. jsou porušována základní lidská práva. Pracovníci jsou denně vystavováni život ohrožujícím činnostem. Tyto podniky jsou označovány jako tzv. „*sweatshopy*“, kde je často využívána dětská práce kvůli nízkým nákladům na pracovní sílu. Subjekty společensky odpovědného řetězce by se měly offshoringu vyhýbat (Červinková, 2021).

Jakmile se produkt vyrobí je potřeba ho ochránit před poškozením, ke kterému by mohlo dojít během přepravy. K tomuto účelu slouží **obaly**. V rámci balení produktů je nezbytné kromě obalového materiálu zvážit i způsob, jakým budou zabaleny. Velikost a tvar zabaleného produktu má vliv na uskladnění či přepravu. Pokud jsou obaly skladné podniky šetří náklady a snižují dopad na životní prostředí. Více než dvě dekády je na firmy vyvíjen tlak v oblasti snižování negativních účinků obalů na životní prostředí. Neustále rostoucí problematika plastových obalů souvisí se zákony, které je eliminují či zakazují. Legislativní předpisy se snaží firmy nabádat k používání vhodnějších alternativních materiálů balení. Cílem odpovědných podniků by mělo být využívat „udržitelný obal“. Udržitelný obal by měl mít minimální dopad na životní prostředí. Obaly z přírodních materiálů se snadněji rozloží, avšak u některých produktů by mohlo vzniknout riziko nedostatečné ochrany produktu. Alternativní zdroje balení jako je papír, bambus, buničina apod. samotnou jednorázovost obalů však neřeší. Naopak pokud by byl obal vysoce odolný mohl by se neustále vracet do cyklu balení formou recyklace nebo opětovného využití (Udržitelný obal, 2021)



Obrázek 4: Cirkulární vs lineární ekonomika

Zdroj: INCIEN, 2017

Řešení se nachází v inovativní myšlence **cirkulární ekonomiky**, která by jednoho dne mohla plně nahradit lineární ekonomiku. Lineární ekonomika pracuje na bázi přeměny jedné strany = zdrojů na finální výrobky a odpad = druhou stranu. Cirkulární ekonomika se snaží tyto dvě strany spojit do kruhu, tedy z odpadu udělat opět zdroj, který vstoupí do cyklu viz obrázek 4. Dále zpomalit a narovnat tok zdrojů pomocí zvýšení životnosti produktů a změny spotřebitelského chování (INCIEN, 2017; Finance, 2019).

V oblasti odpovědné **distribuce a dopravy** je snaha o snižování emise skleníkových plynů a ostatních nebezpečných plynů. Tyto jedovaté plyny se uvolňují do ovzduší během přepravy a ohrožují celou Zemi. CSR aktivity orientované na dopravu svého zboží upřednostňují místní dopravní společnosti, ale taktéž zohledňují vhodný způsob dopravy. Celá akt je pečlivě monitorován, zda nejsou pravidla a předpisy silničního provozu porušovány (Feitelson, 2002). Dodavatelsko-odběratelský řetězec se v oblasti odpovědného chování snaží o rozvoj dopravy a distribuce s cílem ekonomické, sociální a ekologické udržitelnosti (Tekin, Ertürk a Tozan 2015).

CSR ve **skladování** produktů je relativně nový koncept. Společenská odpovědnost obnáší zdravé a bezpečné skladování, především u nebezpečných výrobků a materiálu, které by mohly mít fatální dopad na životní prostředí. Taktéž je důležité zavedení a dodržování všech bezpečnostních opatření pro ochranu zdraví a bezpečnosti zaměstnanců ve skladech (Tekin, Ertürk a Tozan 2015). Odpovědné aktivity ve skladech obnáší zefektivnění využití úložných prostor pomocí optimalizování uskladňovacích procesů. Poskytovat všem pracovníkům sociální zařízení např.: kantýna, parkování apod. Kvůli eliminaci odpadů je vhodné využívat recyklační technologie přímo ve skladech. V rámci provozu odpovědných skladů se využívají energie z obnovitelných zdrojů (Amjed, Harrison, 2013).

2.2 Shrnutí a vymezení analyzovaných atributů

Implementace CSR je komplexní, složitý a časově náročný proces (Steinerová, Makovski, 2008). V ideálním stavu by kořeny CSR měly prolínat podnikovou kulturu v podobě společensky odpovědných hodnot, vizí, strategií a procesů. Podniky, které implementují koncepty CSR do svých základních kamenů, jednají přirozeněji v zájmu odpovědnosti. Efektivní řízení CSR v řetězci vyžaduje zapojení klíčových stakeholderů, jejichž zastoupení by mělo být různorodé a účelné. CSR tým by měl být složen ze zástupců různých oddělení podniku a aktivně spolupracovat na vypracování akčního plánu (Loskot, 2021). K efektivní implementaci CSR přispívá také podpora ze strany Top managementu a majitele firmy (Kunz, 2012). Nezbytné je i průběžné vyhodnocování podnikových analýz, na základě kterých, by se měly tvořit aktuální akční plány a transparentní CSR reporty (Kašparová, Kunz, 2013). Využití etických kodexů bývá velmi úspěšné při řešení etických problémů. Žádoucí motivy etiky, projevy a standardy chování aktérů v řetězci jsou pak lépe regulovány a kontrolovány (Hospodářská komora, 2021). Kromě těchto **nástrojů** podniky ke svému společensky odpovědnému chování využívají např.: různou formu publikace, ocenění, produktové označení, dny otevřených dveří, tiskové zprávy, protikorupční politiku či osvětu a vzdělání svých

zaměstnanců a zákazníků v oblasti ochrany životního prostředí (Fletcher, 2014; Steinerová, 2008).

Přijetí konceptu CSR s sebou přináší mnoho výhod, které jsou pro firmu v konkurenčně globalizovaném trhu k udržení své pozice nezbytné. Významným **přínosem** CSR je pozitivní odraz na image firmy. Uplatňování společensky odpovědného chování zvyšuje dobrou pověst podniku, na kterou v poslední dekádě slyší stále více zákazníků (Catch Foundation, 2021). Ekonomicky odpovědné podniky jim tak poskytují kvalitní, bezpečné produkty a servis. Kromě zákazníků se podnik stává atraktivnějším, jak pro současné, tak budoucí zaměstnance, investory a obchodní partnery (Trnková, 2004; Hlaváček, 2008). Společensky odpovědné chování se pro některé firmy stalo inovativní formou propagace, avšak je důležité ho nezaměňovat s Greenwashingem (Vysekalová, 2009). Ekologický sektor CSR se orientuje na techniky energetické efektivity a způsoby eliminace ekologické stopy, čímž si firma buduje dlouhodobou udržitelnost. Odpovědný přístup v oblasti prostředí redukuje funkční náklady a zároveň má pozitivní vliv na životní prostředí (Kunz, 2012). Udržování konceptu CSR zlepšuje transparentnost podniku vůči vnějšímu prostředí, která posiluje důvěryhodnost podniku. Sociální oblast CSR pak zajišťuje rovnocenné pracovní příležitosti a podmínky pro všechny pracovníky, péči o zaměstnance, work-life balance či eliminaci dětských a nucených prací napříč celým dodavatelsko-odběratelským řetězcem (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008). Tento princip zvyšuje loajalitu a produktivitu zaměstnanců a umožňuje firmě získat a udržet kvalitní zaměstnance, investory a obchodní partnery (CSR Compass, 2010).

Podnikům v cestě k úspěšné implementaci CSR stojí mnoho **bariér**. Globalizace trhu způsobila, že podniky jsou součástí spleťových a rozměrných sítí dodavatelsko-odběratelských řetězců. Důsledkem toho je pro společensky odpovědné podniky komplikované vyžadovat a revidovat požadované principy a zásady CSR napříč celým řetězcem (Opijnen, Oldenzel, 2010). Značnou nevýhodou jsou i vysoké náklady k zavádění společensky odpovědných strategií, které nejsou schopny malé podniky financovat (Catch Foundation, 2021). Rostoucí tlak na šetrné chování vůči životnímu prostředí společně s ekologickými preferencemi zákazníků způsobují společensky neodpovědným podnikům značné potíže. Některé podniky si nárokují CSR přínosy, ačkoliv je ve skutečnosti nevykonávají – Greenwashing (Corporate Financial Institut, 2021). Firmy, jejichž CSR strategie nemají okamžité výsledky, se stávají obětí veřejnosti, která je často zavrhně v domněnce, že se jedná o již zmíněný Greenwashing. Takového mínění zneváží historii podniku (Catch Foundation, 2021). Mezi překážky k úspěšné implementaci CSR patří také organizačně podmíněné restriktce (vliv podnikové kultury,

klasická hierarchie příkazů, vertikální dělba práce, nejasné priority) nebo neetické chování manažerů či majitelů podniku (Lohr, Steinmann, 1995).

Výše zmíněné atributy – nástroje, přínosy a bariéry budou analyzovány na vzorku mezinárodních výrobních společností v analytické části diplomové práce. Avšak pro lepší uchopení a pochopení celé problematiky budou zkoumány i **příčiny**, které společnosti vedly k implementaci CSR do podnikových aktivit.

3 METODOLOGIE PROVEDENÉHO VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Analytická část diplomové práce bude zpracována pomocí analýzy sekundárních dat. Principem této analýzy je opětovné využití dat z původních zdrojů k zodpovězení nových výzkumných otázek a následného naplnění cíle práce.

3.1 Metoda kvalitativního výzkumu

Vzorek výzkumného šetření bude analyzován prostřednictvím metody kvalitativního výzkumu. Metodolog Creswell (1998, s.12) jej definoval takto: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného problému. Výzkumník vytváří komplexní obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“

Cílem práce je identifikovat nástroje, příčiny, přínosy a bariéry implementace CSR ve výrobě mezinárodních společností módního průmyslu z pohledu řízení dodavatelského řetězce. Hlavním úkolem je objasnit, jak se jednotlivé podniky zvoleného vzorku chovají v rámci implementace CSR ve svých dodavatelských řetězcích. K naplnění cíle byly stanoveny výzkumné otázky (VO):

VO-1: Jaké příčiny firmy vedou k odpovědnému chování.

VO-2: Jaké nástroje firmy používají k zavedení odpovědných praktik do svých podnikatelských aktivit.

VO-3: Jaké bariéry způsobují podnikům komplikace v souvislosti s implementací CSR napříč dodavatelským řetězcem?

VO-4: Jaké přínosy podnikům implementace CSR napříč dodavatelským řetězcem přináší.

Data výzkumného šetření budou získána na základě vyhledávání klíčových slov a rešerše 52 webových stránek, 3 case study, 37 článků, 10 magazínů, 5 dokumentárních filmů, 12 tiskových zpráv včetně rozhovorů a 4 knih. budou analyzovány zmíněné atributy – příčiny, bariéry a nástroje. Přínosy budou analyzovány závěrem práce, neboť jsou pro firmy většinou totožné. Sběr dat a jejich analýza probíhá současně na základě úvah a zjištění zkoumané problematiky.

Nejprve bude představen výzkumný vzorek a následně bude problematika analyzována pomocí přehledných tabulek pro jednotlivé atributy. Prostřednictvím deduktivního a induktivního myšlení budou závěrem práce zodpovězeny výzkumné otázky, které budou konfrontovány s výsledky a domněnkami jiných autorů. Na základě syntézy výsledků budou navrženy návrhy a doporučení ke zlepšení dané problematiky (Hendl, 2005).

3.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Zmíněné atributy budou analyzované na vzorku firem módního průmyslu, neboť ten způsobuje obrovské globální problémy. Před rokem 2000 módní průmysl pracoval na principu sezónního cyklu - jaro, léto, podzim, zima. Módní návrháři plánovali své kolekce několik měsíců ve víře trendů a potenciálního zájmu svých zákazníků. V prvním pololetí roku 2000 nastal zlom. Stále více textilních výrobců začalo vyrábět a prodávat napodobeniny oblečení z hlavních přehlídek týdnů módy. Módní oblečení se stalo dostupnějším, neboť jeho cena byla výrazně nižší a celý proces se začal urychlovat (The Sustainable Living Guide, 2021). Rapidně rostoucí poptávka spotřebitelů měla za následek vzniku fast fashion. Princip fast fashion odhadem vytváří 92 milionů tun textilního odpadu na celém světě každý rok a očekává se, že do roku 2030 vzroste až na 134 milionů tun ročně (Earth, 2021). Rychle se rozvíjející výrobní proces přispívá k téměř 10 % celosvětových emisí uhlíku a téměř 20 % celosvětové spotřeby vody (UNECE, 2018), kromě ekologických dopadů způsobují i problematiku sweatshopů. Fashion Checker uvedlo že: „35 % dotazovaných pracovníků v oděvním průmyslu zažilo na pracovišti násilí ze strany svých nadřízených“ (Fashion Checker, 2020). Implementace CSR do podnikových aktivit značek módního průmyslu eliminuje tyto negativní dopady.

Vzorek výzkumného šetření tvoří **top 10 nejceněnějších módních značek na světě v roce 2022 viz. tab. 3.** Žebříček byl sestaven na základě tržní hodnoty značky za roky 2020 a 2021. Výzkum byl zveřejněn ve článku populárního módního časopisu The VOU na základě dat ze statista.com (The Vou, 2022).

Tabulka 3: Top 10 nejceněnějších módních značek v roce 2022

Pořadí	Značka	Země	Tržní hodnota 2020 v mld. \$	Tržní hodnota 2021 v mld. \$
1	NIKE	USA	34,8	30,5
2	GUCCI	Itálie	17,6	15,6
3	Louis Vuitton	Francie	16,5	14,8
4	Adidas	Německo	16,5	14,3
5	Chanel	Francie	13,7	13,2
6	ZARA	Španělsko	14,5	13,1
7	UNIQLO	Japonsko	12,8	13,1
8	H&M	Švédsko	13,8	12,4
9	Cartier	Francie	15	12
10	Hermès	Francie	11,9	11,6

Zdroj: vlastní zpracování podle thevou.com, 2022

NIKE

Společnost Nike je americká nadnárodní korporace zabývající se navrhováním, výrobou a marketingem obuvi, oblečení ale i doplňků. Je nesporným lídrem atletických značek. Značka je známá pro svou spolupráci se slavnými sportovci, týmy či celebritami, a především vzrůstající láskou a poptávkou různorodých zákazníků. Společnost ovládá 62 % podílu značky sportovní obuvi v USA. Tento podíl je více než čtyřnásobek kombinované hodnoty konkurentů Adidas, Skechers a Asics (Business Insider, 2015). Tržby v roce 2021 činily 44,5 mld. USD (Burzovní svět, 2021). Nike během 90. let téměř ztratil svou všudypřítomnou popularitu. Společnost čelila obrovské kritice veřejnosti za zneužívání svých pracovníků, neetické chování, dětskou práci a dalších problémů spojené s problematikou sweatshopů. Všechny tyto příčiny vedly k implementaci CSR do všech podnikových aktivit napříč řetězcem. Odborník na branding a profesor University of Southern California Jeetendr Sehdev poznamenal: „*It seemed impossible they could ever shake the perception*”⁸ (Business Insider, 2015).

GUCCI

Společnost Gucci je italská luxusní značka, kterou založil Guccio Gucci ve Florencii v roce 1921. Gucci, oslavovaný jako jedna z nejlepších módních značek roku 2022, představuje vrchol italského řemeslného zpracování. Značka je známá díky mokasínům „Horsebit“ a taškám „Dionysus“ až po ručně dokončované šaty, tyto kolekce zahrnují některé z nejvyhledávanějších módních kousků. Pro své kožené produkty je nejprodávanější italskou módní značkou na světě a často obléká celebrity na ceny Grammy. V současné době je pod vedením Alessandra Micheleho (The Vou, 2021). Gucci je nejvýznamnější značka francouzské nadnárodní korporace Kering, která se specializuje na luxusní zboží. Tržby za rok 2021 činily cca 10 mld. EUR (Burzovní svět, 2021). Gucci prohlašuje, že vyrábí 100 % svého zboží v Itálii na základě principů CSR. Kolekce Genderless⁹ zahrnovala produkty vyrobené z ECONYL¹⁰, organické bavlny, recyklované oceli či regenerovaného polyamidu. Společnost sama poznamenala: „*We use recycled, organic, bio-based, and sustainably sourced materials.*”¹⁰ Avšak společnost má více než 3 000 subdodavatelů a není jasné, zda je odpovědná politika dodržována napříč celým dodavatelským řetězcem (Brand for beauty, 2022).

LOUIS VUITTON

Louis Vuitton je francouzský módní dům luxusního zboží. Populární monogram značky – LV se objevuje na čemkoli, od luxusních kufrů a koženého zboží až po boty, oblečení, šperky,

⁸ V českém překladu: „*Zdálo se nemožné, že by Nike mohl někdy otrástit tímto negativním vnímáním.*“

⁹ V českém překladu: bezpohlavní

¹⁰ V českém překladu: „*Používáme recyklované, organické, biologické a udržitelně získané materiály.*“

hodinky, sluneční brýle či dokonce knihy. Společnost byla založená v roce 1854. Zakladatel Georges Louis Vuitton a jeho nástupci představili řadu inovací, jako je plochý kufr, lehké plátno, podpisové vzory či zámek kufru. V současnosti je odkaz Louis Vuitton vyjádřen striktním duchem inovací, odvahou jeho výtvorů a nekompromisní poptávkou po dokonalosti. Společnost byla od roku 2006 do roku 2012 jmenována jako nejcennější luxusní značka na světě. Ve více jak 50 zemích má více než 460 obchodů (The Vou, 2021). Společnost měla v prvním pololetí roku 2021 tržby ve výši 28,7 mld. EUR (LVMH, 2021). Společnost čelila kritice za každoroční pálení neprodaných produktů, neboť odmítá realizovat jakékoliv výprodeje, avšak tak si udržuje svou exkluzivitu a vysoké ceny. LV taktéž spolupracuje s továrnami, které byly nařčeny za dětskou práci. Kritiku sklízí i od ochránců zvířat, kteří tlačí na materiály z humánních zdrojů (Brand for beauty, 2022).

ADIDAS

Německý koncern Adidas je největším evropským výrobcem obuvi, sportovního oblečení a doplňků. Jedná se o jednoho z hlavních konkurentů společnosti Nike. Tržby za rok 2021 činily cca 20,3 mld. EUR (Fio, 2022). Předchůdcem značky byla společnost Gebrüder Dassler Schuhfabrik, kterou založili bratři Adolf a Rudolf Dasslerovi v roce 1924. Následně se bratři rozešli a každý z nich si založil vlastní firmu. Rudolf založil společnost Ruda, dnes známou jako Puma. Adolf v roce 1949 založil Adidas (Fashion Magazin, 2022). Kolem roku 2000 Adidas čelil několika kauzám spojené s problematikou sweatshopů. V současnosti si společnost v oblasti pracovních podmínek vede lépe. Problémem je udržitelnost, neboť ke své výrobě používají vlnu, prachové peří a kůži. Avšak v roce 2021 představili nové tenisky s nízkou uhlíkovou stopou (The Sustainable Living Guide, 2021).

CHANEL

Chanel je francouzská soukromá společnost, kterou vlastní Alain a Gerard Wertheimerovi se specializací na luxusní oblečení, módní doplňky a výrobu na zakázku. Chanel od roku 2019 využívá strategii exkluzivity a zdražuje své produkty až o dvě třetiny, čímž chce konkurovat značce Hermès. Chanel do nedávna ani nezveřejňoval finanční výsledky, v roce 2019 činily cca 11,1 mld. USD (Burzovní svět, 2019). Společnost založila Gabrielle Bonheur Chanel. Přezdívaná královna módy pocházela z chudé rodiny a začínala jako barová zpěvačka, kde získala přezdívku Coco Chanel. V roce 1909 se zamilovala do anglického milionáře Arthura Capela, který ji pomohl otevřít první obchod s klobouky. V roce 1912 otevřela svůj první módní salón a brzy se stala uznávanou návrhářku (FMD, 2022). Zanedlouho Chanel rozšířila svůj zájem na oblast kosmetiky a parfumerie. První Chanel parfém byl na trh uveden v roce 1921 a jednalo se o legendární Chanel N°5, který je dodnes jednou z nejslavnějších a

nejprodávanějších vůní na světě. V polovině 20. století udávala trendy a značku Chanel nosily osobnosti jako Grace Kelly či Jacqueline Kennedy (Folha, 2022). Chanel neutrpěl skandály spojené s problematikou sweatshopů. V souvislosti se značkou byly objeveny robotárny v Číně, kde se však vyráběly padělky, Chanel s nimi tedy neměl nic společného (OCCRP, 2013).

ZARA

Zara je španělský oděvní gigant. Dalo by se říci, že společnost byla první fast fashion na světě. Na počátku 90. let New York Times propagoval úspěch Zary přeměnit oděv z fáze návrhu na prodej v obchodech za pouhých 5 týdnů. O tři desetiletí později designéři Zary vydávají 12 000 nových návrhů ročně a vyrábí více než 450 milionů oděvů každý den (Earth, 2021). Pověst Zary je spojená s brazilskými továrny, kde jsou nelidské pracovní podmínky, připodobněné podmínkám podobné otrokům, proto je Zara známá jako sweatshop. Oděvní společnost plánuje do roku 2025 používat pouze udržitelné a recyklovatelné materiály, avšak ani to nestačí k redukci vysoké uhlíkové stopy ve svých dodavatelských řetězcích. Navíc není nikde známo, že by Zara zpomalila tovární výrobu (The Sustainable Living Guide, 2021). Zara společně s Bershka, Massimo Dutti, Oysho a dalšími patří španělské oděvní skupině Inditex, jejichž tržby ve 4. kvartálu v roce 2021 činily cca 490 mld. Kč (Forbes, 2021).

UNIQLO

Společnost je jednou z nejznámějších zástupců fast fashion. Byla založena v roce 1949. Japonská značka vlastní více než 3 000 obchodů po celém světě a nabízí oblečení z levných syntetických materiálů (polyester, nylon, elastan), které nelze recyklovat a jsou obtížně rozkladatelné. Svými neudržitelnými textiliemi způsobují značné znečištění. Značka Uniqlo nedoručí žádnou certifikaci pro své materiály a je označována za sweatshop (Earth, 2021). Od roku 2016 dostává stížnosti za zneužívání svých pracovníků. Společnost však tuto myšlenku odmítá. Ačkoliv Uniqlo podepsalo Bangladéšskou dohodu o zajištění bezpečnosti pro pracovníky z Bangladéše je jejich rating za společensky odpovědné chování stále nedostačující (The Sustainable Living Guide, 2021). Ve fiskálním roce 2021 společnost zaznamenala velký nárůst tržeb, které činily cca 930,1 mld. Jenů, což je cca 7,3 mld. EUR (Fast Retailing, 2021).

H&M

Švédská společnost Hennes a Mauritz je druhým největším prodejcem módy na světě. Byla založena v roce 1947. S více než 5 000 obchody po celém světě, obrovským množstvím textilního odpadu, neudržitelnými postupy, skandály spojené s problematikou sweatshopů je společnost označována jako fast fashion. Společnost je známá pro kopírování módy vyšší třídy. H&M se od té doby pokusila přijmout principy CSR. Veřejně prohlásila, že do roku 2030 bude

používat pouze udržitelné a recyklované materiály (Earth, 2021). Avšak kvůli nedostatku transparentnosti byla společnost obviněna z Greenwashingu. V červnu 2021 The Big Issue uvedl: *H&M's Conscious collection, pitched as a clothing line made from more sustainable materials such as organic cotton or recycled polyester, was found to contain a higher share of damaging synthetic materials than its main line.*¹¹ (Big Issue, 2021). Tržby za rok 2021 činily cca 5,5 mld. EUR (Burzovní svět, 2021).

CARTIER

Společnost Cartier je francouzský konglomerát luxusního zboží, který navrhuje, vyrábí, distribuuje a prodává hodinky a šperky. Cartier je považován za jednoho z nejdražších a nejprestižnějších výrobců šperků na světě a má dlouhou historii prodeje královským rodinám. Král Edward VII. označil Cartier jako: *The jeweler of kings and the king of jewelers.*¹² (The Vou, 2022). Společnost nese jméno rodiny klenotníků Cartierů, jejichž kontrola nad firmou skončila v roce 1964. Ačkoliv má Cartier sídlo v Paříži je plně vlastněnou dceřinou společností švýcarské skupiny Richemont. Tržby ve fiskálním roce 2020/21 činily 1,3 mld. EUR (Nasdaq, 2021). Všechny výtvořky Cartier jsou nadčasové, představují buď okamžik, událost, příběh nebo emoci. Cartier pracuje v souladu s cíli Responsible Jewellery Council¹³ Zásady společnosti se vztahují na všechny produktové řady, podnikové aktivity a celý dodavatelský řetězec, neboť právě každodenní postupy dodavatelů se odrážejí na jejich Maison. (Cartier, 2022).

HERMÈS

Společnost Hermès založená v roce 1837 je francouzským výrobcem luxusního zboží se specializací na kožené zboží, konfekci, lifestylové doplňky, ale i na bytové doplňky, parfumerii, šperky nebo hodinky. Hermès je považován za domov světově ikonických kabelek pro ženy, patří mezi ně: Birkin, Kelly a Constance. Kabelka Birkin, kulturní ikona díky mnoha prominentním ženám, které ji nosily, je na vrcholu seznamu všech značkových tašek jako nejikoničtější produkt French Maison. V roce 2015 Hermès spolupracoval se společností Apple Inc. na výrobě luxusních chytrých hodinek Apple Watch Hermès (The Vou, 2022). Zisk za rok 2021 činil 2,4 mld. EUR. Společnost se pyšní trvale udržitelným rozvojem a iniciativy CSR. Hermès pomáhá zvyšovat povědomí komunity v otázkách udržitelnosti životního prostředí, gramotnosti a vzdělávání včasného odhalení smrtelných onemocnění. Na svých aktivitách spolupracují s místními vládami a nevládními organizacemi (Hermès, 2022).

¹¹ V českém překladu: „Bylo zjištěno, že kolekce Conscious společnosti H&M, která je prezentována jako oděvní řada vyrobená z udržitelnějších materiálů, jako je organická bavlna nebo recyklovaný polyester, obsahuje vyšší podíl (72 %) škodlivých syntetických materiálů než její hlavní složka.“

¹² V českém překladu: „Klenotníka králů a krále klenotníků.“

¹³ V českém překladu: Rada za odpovědné šperkařství

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření bude analyzovat hlavní příčiny, nástroje, bariéry a přínosy implementace CSR v dodavatelském řetězci v jednotlivých módních společnostech výzkumného vzorku. Atributy analýzy budou zkoumány pro každou módní značku zvlášť. Prostřednictvím syntézy výsledků šetření budou zodpovězeny výzkumné otázky a cíl práce. Zjištění budou konfrontována s výsledky studií jiných autorů a budou navržena případná doporučení ke zlepšení dané problematiky.

4.1 Analýza zkoumaných atributů u výzkumného vzorku

Pro pochopení celé problematiky implementace CSR v dodavatelském řetězci mezinárodních společností, výzkumné šetření nejprve analyzovalo **příčiny viz. tab. 4**, které podniky vedly k odpovědnému chování viz. **VO-1**. Důvodem k zavedení odpovědného chování u zkoumaných podniků je buď vnější, anebo vnitřní motiv. Přičemž realizované šetření prokázalo, že vnější motivace u firem módního průmyslu převažuje.

Vnější příčiny způsobují veřejná obvinění a skandály, které jsou spojeny s problematikou fast fashion a sweatshopů. Výsledkem těchto kauz byl obrovský tlak médií, zákazníků a neziskových organizací po odpovědném chování napříč celým dodavatelským řetězcem u společností Nike, Adidas, Zara, Uniqlo a H&M. Těmto společnostem způsobilo negativní vnímání značky konstantní pokles tržeb, a tak společnosti museli jednat. Společnost Nike se k tomuto obvinění stavěla nejdříve odmítavě, neboť se hájila tím, že se nejedná o zaměstnance společnosti Nike. Tlak byl však natolik razantní, že koncem 90. let nastal obrat. Vedení společnosti uznalo své chyby a začalo zavádět radikální změny napříč dodavatelským řetězcem. Podobnou cestou šly i ostatní zmíněné společnosti. Především pak H&M a Uniqlo, které jsou typickými příklady fast fashion spojené s problematikou sweatshopů. Na Adidas navíc vyvíjeli tlak i zaměstnanci, kteří firmu opouštěli v případě neakceptování implementace CRS. Zara byla k přijetí odpovědného chování tlačena mimo již zmíněné příčiny i mateřskou společností Inditex.

Klíčem k udržení konkurenceschopnosti a oblíbenosti značek bylo stát se upřímnými a transparentními podniky ohledně pracovních problémů, za které byly dehonestovány. Odpovědné chování se u firem stalo populárním trendem, který postupně začali vyžadovat akcionáři, majitelé i management, aby udrželi krok s konkurencí a přizpůsobili se novým požadavkům trhu. Tím pádem zde začali působit i vnitřní příčiny, ačkoliv až v důsledku příčin vnějších.

Na druhou stranu výzkumné šetření prokázalo, že u luxusních značek Gucci, Louis Vuitton, Chanel, Cartier a Hermès k přijetí CSR převažoval vliv interních příčin. V tomto případě byly podniky k implementaci CSR motivovány snahou managementu a majitelů o exkluzivitu značky, diferenciaci či budování image. Management podniků se implementací CSR napříč dodavatelským řetězem snažil v rámci řízení rizik zaměřené na pověst značky o ochranu značky. Zjištění výzkumného šetření nevyloučilo ani vliv zákazníků u značek Gucci a Hermès, neboť jejich zákazníci uvedli že CSR firmy ovlivňuje jejich nákupní chování. Na společnosti Chanel, LV a Gucci je vyvíjen tlak ochránci zvířat a aktivisty za práva zvířat k implementaci CSR napříč řetězcem především v oblasti používání alternativních materiálů a zákazu testování na zvířatech. Avšak zde vzniká problém právní rozdílnosti v jednotlivých zemích dodavatelského řetězce. Proto není tlak zákonů, regulí a norem dostatečnou příčinou k zavádění odpovědného chování napříč řetězcem. Není překvapivé, že zákazníci tlak nevyvíjejí, neboť od luxusních značek očekávají exkluzivní a jedinečné materiály, kterými bezpochyby kůže, kožešiny, vlna a peří jsou.

Následující tabulka viz. *tab. 4* charakterizuje konkrétní příčiny, které byly v rámci výzkumného šetření determinovány. Tabulka popisuje i zdroje a období, ze kterých byly informace čerpány.

Tabulka 4: Příčiny implementace CSR výzkumného vzorku

Společnost	Příčiny	Období	Zdroj	Popis události
NIKE	vnější	90. léta	Publikace odborového aktivisty Jeffreyho Ballingera	Porušování pracovněprávních podmínek v továrnách v Indonésii, nebezpečné pracovní prostředí, dětská práce, dlouhá pracovní doba za minimální mzdu.
			Dokumentární fim Behind the Swoosh Jima Keadyho	Nelidské praktiky společnosti NIKE - denní mzda 1,25 \$, bydlení ve slumech ve špatných hygienických podmínkách - sdílené toalety, nedostatek vody.
			Reportáž v magazínu Life	Šokující fotografie malého chlapce, který šije fotbalový míč Nike ve špatných pracovních podmínkách = dětská práce.
			Článek Business insider	Nekalé pracovní praktiky - outsourcing práce do zemí 3. světa (levná pracovní síla - 14 centů/hod).
			Článek The New York Times	Příběhy a obvinění za zneužívání pracovníků vietnamským subdodavatelem.
			Obchody Nike, olympijské hry	Veřejné protesty a bojkoty => dopad na prodej, ztráta důvěry.
	vnitřní	2000	Veřejný projev generálního ředitele Phila Knighta	Produkt Nike se stal synonymem pro otrocké mzdy, nucené přesčasy a svévolné zneužívání.
		2001	Rozhovor s Leilou Salazarovou pro deník The Guardian	Salazarová, ředitelka korporátní odpovědnosti pro Global Exchange, v rozhovoru označila sweatshopy jako nepříjemnost v oblasti PR, což snižuje důvěru a jméno značky.
	vnější	2007	Celosvětový tlak spotřebitelů	Světový tlak k přijetí společenské odpovědnosti firem.
	vnější/ vnitřní	2015	Článek Business Insider, odborník na branding a profesor Jeetendr Sehdev.	Špatné vnímání značky veřejností - Nike vnímám jako sweatshop.
		2017	Deník The Guardian	V Kambodži hospitalizováno přes 500 pracovníků a více než 350 pracovníků se zhroutilo (špatná ventilace, extrémní teploty a výpary z chemikálií).
	vnější	2018	Zpráva Clean Clothes Campaign	Zdůraznění minimálních mezd, označovány jako „mzdy chudoby“.
-		Konsorcium pro dohled nad pracovními podmínkami	Krádeže mezd, nucené přesčasy, omezený přístup k pitné vodě a toaletám, vystavení chemikáliím bez ochrany pomůcek.	

Společnost	Příčiny	Období	Zdroj	Popis události
GUCCI	vnitřní	od založení	Webové stránky - Gucci	Snaha o exkluzivitu - 95 % výrobců sídlí v Itálii, kde jsou pod kontrolou společnosti.
	vnější/ vnitřní	2000 - 2010	China Luxury Forecast - Albatross Global Solutions a PR firmou Ruder Finn Asia.	Tlak zákazníků na CSR - 68 % respondentů z vyšší třídy (spotřebitele luxusních výrobků z pevninské Číny, Hongkongu a Tchaj-wanu) uvedlo že CSR firmy ovlivňuje jejich nákupní chování.
	vnitřní	2010	Webové stránky - Gucci	Budování image značky.
		2012	Case study	Ochrana hodnoty "value protection" a řízení rizik - zaměřené na pověst značky - > CSR krize (sweatshopy). Snaha o tvorbu hodnoty "value creation" - důraz na inovace a harmonii všech stakeholderů.
	vnější	2020	Webové stránky, tisk	Kritika aktivistů - pokusy/ testování na zvířatech.
LOUIS VUITTON	vnitřní	od založení	Webové stránky - Louis Vuitton	Snaha o exkluzivitu.
	vnější	2016	Průzkum v továrnách	Odpovědi z 85 továren, které jsou označovány jako sweatshopy - zapojení 5 200 pracovníků, 500 případů dětské práce.
		2000 - 2020	Hodnocení spotřebitelů, činnosti aktivistů	Kritika za výrobu ze zvířecích kůžešín, peří, kůže, vlny, exotické kůže/ chlapů angory. Tlak veřejnosti (moderní doba) - očekává se CSR.
ADIDAS	vnější	od 90. let	Články v tisku	Obvinění z neetických praktik - vykořisťování, nucená práce -> sweatshopy.
		2010	Celosvětový tlak spotřebitelů	Úsilí zvládnout CSR krizi.
	vnější/ vnitřní	2018	Case study Univerzity Amity	Tlak konkurence (Nike) -> udržet si konkurenceschopnost.
	vnitřní	2020	Kritika členky výkonné rady	Neřešení systémového rasismu a diskriminace ve společnosti Adidas.
	vnější	2020	Veřejná obvinění	Nucené práce v čínské továrně.
		2020 - současnost	Článek Thomas Net - Dean	Tlak spotřebitelů po sociálně odpovědném a ekologickém chování značky.
		2015 - současnost	Celosvětový tlak	Neudržitelné materiály (vlna, kůže, peří) -> ekologická stopa.
vnitřní	-	Case study Junxion	Zaměstnanci (mileniálové opouští firmu, pokud nesplňují CSR). Snaha zlepšit a posílit systémy a procesy napříč řetězcem. Budování image, konkurenceschopnost.	

Společnost	Příčiny	Období	Zdroj	Popis události
CHANEL	vnější	2000	Média	Kritika aktivistů - používání zvířecích kožešin.
	vnější	2010	Web Chanel	Tlak interních/externích stakeholderů (moderní doba) - očekává se CSR.
	vnější	2015	Média, celosvětový tlak	Biofyzikální omezení - nedostatek materiálů, klimatické problémy, dopad na ŽP.
	vnitřní	2019	CSR report	Testování na zvířatech. Snaha o spravedlivé výplaty, bezpečné pracovní prostředí laborantů, odbory. Budování pozitivní image a pověsti značky.
ZARA	vnější	90. léta	New York Times	Největší Fast fashion - úspěch rychlosti procesu od návrhu po prodej -> dopad na ŽP.
		opakovaně od 90. let	Média	Obvinění z nehumánních podmínek v dodavatelském řetězci = Sweatshopy - Myanmarský dodavatelský řetězec v současnosti pod drobnohledem.
	vnitřní	od CSR krize	Tlak trhu	Tlak od mateřské společnosti Inditex. Udržení konkurenceschopnosti.
	vnitřní/ vnější	2016	Výsledky ZARY	Velké množství jednorázových plastů.
	vnější	2020 - současnost	Média, celosvětový tlak	Tlak veřejnosti po odpovědném chování.
UNIQLO	vnější	2015	Audit	Zadržení odstupného ve výši 5,5 mil. USD (po uzavření 2 továren v Indonésii).
	vnější	2016 - 2020	Audit v továrnách v Číně	Porušování lidských práv - nevyplácení mezd, propouštění těhotných žen, obtěžování.
				Neplacené přesčasy, opakovaně. Nebezpečné pracovní prostředí - hluk, výpary, neexistence ochranných pomůcek.
	vnější	od založení	Webové stránky UNIQLO	Neudržitelné postupy - nemá certifikované textilie, vyrábí z levných syntetických materiálů (polyester, nylon, elasten...)
vnější	2015 - současnost	Média, celosvětový tlak	Kritika aktivistů a veřejnosti za ekologická stopa - negativní dopad na ŽP.	

Společnost	Příčiny	Období	Zdroj	Popis události
H&M	vnější	od 90. let	Média, Výsledky společnosti	2. největší Fast fashion na světě - vyrobí 3 mld. oděvů ročně -> ekologická stopa.
		2000 - současnost	Hodnocení zákazníků	Neudržitelné postupy (materiály). Škodlivé chemikálie - PFC, ftaláty, AP/APEO ve svých produktech.
	vnější/ vnitřní	2018	Petice > 100 000 hlasů	Informovanost uvědomělých zákazníků o robotárnách. Snaha o dodržování spravedlivých pracovních podmínek a udržitelné výroby v celém dodavatelském řetězci.
	vnější	2018	Článek v Turn around - kampaň Clean Clothes	Sweatshopy v dodavatelském řetězci - nespravedlivé mzdy, nevyplácení.
		2018	Zpráva Fair Action a Fair Finance Guide	Tlak severských bank (největší akcionáři), aby nesly odpovědnost za minimální mzdy.
	vnitřní	2018	Výzkum v Indii, Turecku, Kambodži, Bulharsku	Pracovníci v dodavatelském řetězci žijí pod hranicí chudoby.
	vnější/ vnitřní	2020	Protesty aktivistů	Hrozba = špatné jméno značky.
	vnější	-	Svědectví, rozhovory pracovníků	Nehumánní pracovní podmínky = Špatný obraz o firmě.
Cartier	vnější	od 2000	Média, články	Tlak interních/externích stakeholderů (moderní doba) - očekává se CSR.
		od založení	Webové stránky Cartier	Budování image, snaha o exkluzivitu, konkurenceschopnost.
	vnější	2010	Média, články	Omezené zdroje -> udržitelnost je nutností.
Hermès	vnitřní	od založení	Welcome to the jungle - článek	Budování image, snaha o exkluzivitu, konkurenceschopnost.
	vnější	2005	Albatross Global Solutions	V asijských zemích po přírodních katastrofách ztrácely luxusní značky svou popularitu -> velké firmy by se měly více zapojovat v rozvoji a pomoci = tlak spotřebitelů.
	Vnější	2010 - dosud		Změna nákupního chování čínského spotřebitele - vzestup individualismu.
	vnější	od 2000	Média, články	Tlak interních/externích stakeholderů (moderní doba) - očekává se CSR.

Výzkumné šetření dále analyzovalo **nástroje**, které sloužily k zavedení odpovědných praktik do svých podnikatelských aktivit u společností výzkumného vzorku viz. **VO-2**. Přehled těchto nástrojů je zobrazen v *tab. 5*. V dostupných zdrojích byly hledány výrazy: etický kodex, CSR report, CSR tým, akční plán, obrat ke spotřebiteli, vzdělávací program a osvěta, komunitní investice, ekologický přístup, interní/externí audity, solidární chování, vztahy s mezinárodními neziskovými organizacemi, certifikace/ exkluzivita a rovnost pracovníků. Pokud se u společnosti výzkumného vzorku vyskytnula nějaké modifikace daného nástroje, je v tabulce označena křížkem, v opačném případě čárkou. Nejdříve budou nástroje jednotlivých značek detailně popsány a následně budou vzájemně komparovány. Nástroje, které u společností výzkumného vzorku nebyly zmíněny (viz *tab. 5 označeno čárkou*), výzkum neobjevil. Toto zjištění nemusí znamenat, že společnosti dané nástroje nevyužívají, pouze nebyly v dostupných zdrojích nalezeny.

NIKE

Společnost Nike prostřednictvím etického kodexu zajistila napříč celým dodavatelským řetězcem bezpečné pracovní prostředí, dohled nad pracovními postupy, limity minimálních mezd s cílem eliminace sweatshopů. Také zavedla minimální věk pracovníků se snahou redukovat problematiku dětské práce. Mimo jiné společnost kladla dodavatelům povinnost jej podepsat. V případě jakéhokoliv porušení kodexu, pak dodavatelům hrozí sankce, či ukončení spolupráce. Za úspěšné plnění etického kodexu dokonce společnost získala certifikaci spravedlivé práce. Dodržování zásad CSR u dodavatelů zajišťuje interní i externí audit. Během interních auditů musí všichni dodavatelé podstoupit kontrolu SHAPE (plnění standardů a požadavků Nike). Externí audit zajišťuje společnost PWC.

Silným faktorem úspěšné implementace CRS společnosti Nike je jejich transparentnost. CSR reporty poskytují kompletní seznam dodavatelů. Mimo jiné pravidelně zveřejňují zprávy ke kontrole o dodržování zásad odpovědného chování. Současně disponují CSR týmy, konkrétně týmem NEAT a Labor Practice, jehož členové navštěvují a kontrolují dodržování principů CSR v továrnách napříč řetězcem. Zároveň vytvářejí motivační programy za úspěchy v této oblasti. Odpovědné chování analyzují a plánují prostřednictvím akčních plánů, které se v současnosti zaměřují především na udržitelnost životního prostředí, komunitní investice, diverzitu a inkluzi s přesvědčením, že sport může změnit svět k lepšímu. Tyto snahy se snaží o absolutní uspokojení potřeb svých zákazníků, kteří vyžadují odpovědné chování vůči lidem i planetě.

Vzdělávací program a osvěta společnosti Nike se snaží o porozumění rasové a sociální rovnosti a prolomení „začarovaného kruhu chudoby“. Na tuto oblast společnost poskytla již

140 mil. \$. Navíc disponuje plánem do roku 2025 pro vyrovnání pracovních podmínek, do kterého investovala 125 mil. \$. Mimo jiné vytvořila Program Girl Effect pro zlepšení života dívek ve 20 zemích Afriky a Asie. Společnost Nike vyškolila 100 000 trenérů, které společně s komunitními investicemi (93 mil. \$) umožnili dětem ze sociálně slabších vrstev aktivně se věnovat sportu a cvičení. Např. program Until We All Win.

Ekologický dopad, který módní průmyslu způsobuje si společnost uvědomuje a řeší ji prostřednictvím programu Supplier Climate Action. Snahou je využívání obnovitelné energie ve všech továrnách s cílem uhlíkové neutrality do roku 2025 napříč řetězcem. Společnost svým udržitelným přístupem snížila v roce 2020 používání sladké vody při výrobě o 30 % a 99,9 % výrobního odpadu od dodavatelů 1. úrovně odklonila od skládek. Tento úspěch zajistily recyklované a udržitelné materiály např. Flyleather, vlnitá lepenka, plastové lahve apod.

Popularitu společnosti zajišťují vztahy s mezinárodními a neziskovými organizacemi např. Global Compact OSN, Global Alliance for Workers nebo Fair Labor. Světová solidarita je také účinným nástrojem k přijetí odpovědného chování. Nike jej dokazuje prostřednictvím darování oblečení a obuvi v rozvojových zemích nebo současné reakce (duben 2022) na Rusko-Ukrajinskou krizi. Kdy společnost zastavila internetový obchod ruským zákazníkům a negarantuje doručení zboží do Ruska.

GUCCI

Etický kodex společnosti obsahuje dohodu o udržitelnosti dodavatelského řetězce mezi společnostmi Gucci, odbory a zaměstnaneckými asociacemi a dohlíží na dodržování práv. Prostřednictvím CSR reportů poskytují informace o cílech a úspěších jako jsou např. snížení spotřeby vody/ energie, nebo kancelářského papíru. Mimo jiné jsou transparentní i v oblasti informací ohledně výrobců, dodavatelů a materiálů. Akční plán v současnosti rozvíjí a podporuje dialog se všemi zúčastněnými stakeholdery. Společnost GUCCI napříč dodavatelským řetězcem provádí audity orientované na udržitelný rozvoj, přičemž cca 1 000 dodavatelů splnilo požadavky na odpovědné chování, které byly ověřeny 3. stranou. Za tento úspěch společnost získala certifikát.

Omezenost zdrojů si žádá ekologický přístup. Společnost GUCCI chce do roku 2025 používat pouze udržitelné textilie a materiály. V současnosti vyrábí z recyklovaných, organických, biologických a udržitelně získaných materiálů (např. ECONYL, organická bavlna, recyklovaná ocel, regenerovaný polyamid apod.). Tato snaha je doplněna programem Scrap-less, který při výrobním procesu využívá méně vody a chemikálií k úpravě kůže a snižuje emise skleníkových plynů související s dopravou produktů. Díky osvětě a vzdělávacím programům stakeholdery upozorňuje na ekologické dopady a potřebě odpovědného chování.

Školí zaměstnance a management v oblasti CSR za spolupráce s italskými univerzitami a organizují semináře pro dodavatele, o které je vysoký zájem. GUCCI spolupracuje s organizací UNICEF, Filmovou francouzskou nadací a dalšími lokálními organizacemi (např. nemocnice).

LOUIS VUITTON

Etický kodex, přijatý společností v roce 2010, obsahuje principy odpovědného chování. Webové stránky LV obsahují rozsáhlé CSR reporty, které popisují výsledky, cíle, snahy a vize společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o vysoce exkluzivní značku výroba je uskutečňována pouze vysoce kvalifikovanými řemeslníky, tudíž zde nedochází k problematice sweatshopů. Odpovědné chování je orientované především na přístup k ekodesignu, kdy se LV snaží o používání recyklovaných, biologických a upcyklovaných materiálů ve stále větším počtu kolekcí. Úspěchem této snahy je bota Charlie, která je vyrobena z veganská kukuřičné kůže.

LV si získává pozitivní image prostřednictvím světové solidarity a dobročinnosti, která společnosti slouží i jako chytrý marketing. Např. v době pandemie COVID-19 přeměnila továrny, které vyráběly parfémy, na výrobní dezinfekcí, které později darovala do nemocnic a podobných sociálních zařízení.

ADIDAS

Etický kodex zajišťuje spravedlivé pracovní postupy, které naplňují týmového ducha. V roce 2020 došlo k posílení spolupráce s dodavateli 2. úrovně, čímž Adidas zajistil dodržování principů CSR napříč řetězcem v souladu s předpisy. Společnost prostřednictvím CSR reportů zveřejňuje vize, cíle i úspěchy. CSR tým zajišťuje identifikaci, prevenci, eliminaci a nápravy rizik nucené práce v bavlníkových farmách a hodnotí pracovní práva v gumárenských zařízeních ve Vietnamu. Celé úsilí CSR týmu zastřešuje program Moderní otroctví.

Ekologický přístup společnost potvrzuje svými úspěchy. Jedním z nich je veganská verze bot Stan Smith. Ve svých produktech používá více než 60 % recyklovaného polyesteru a do roku 2024 chce používat pouze recyklovaný polyester. Adidas je známý i pro partnerství Parley for the Oceans, při kterém dochází k výrobě bot z plastů z moře. V roce 2021 bylo tímto způsobem vyrobeno 17 mil. bot. Mimo jiné spolupracuje s dodavatelským řetězcem na dosažení klimatické neutrality do roku 2050 s cílem 20% snížení vody a energie u dodavatelů 1. a 2. úrovně. Tomuto záměru má napomoci 20% využívání obnovitelných energií a technologie DryDye, což je barvení triček bez použití vody, která ušetří až 25 litrů/ks.

V rámci vzdělávání a osvěty společnost investuje do vývoje alternativ kůže a recyklované bavlny. Dále se snaží o rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení rovnosti, rozmanitosti, a

inkluze. Adidas měří spokojenost zaměstnanců v rámci programu People Pulse a platforma Workers Voice slouží jako tovární digitální kanál pro stížnosti pracovníků. Navíc v roce 2012 spustila horkou linku pro pracovníky Indonéské továrny, které ji měli kontaktovat v případě porušení etických norem. Svým přístupem společnost získala status preferovaný zaměstnavatel, v rámci kterého, nabízí stáže, učňovské vzdělání, duální studijní programy apod. Světová solidarita přináší značce Adidas kladné ohlasy. Např. v rámci Rusko-Ukrajinské krize společnost přerušila spolupráci s ruským fotbalovým svazem.

CHANEL

Etický kodex poskytuje přehled zásad odpovědného chování. Na jejich dodržování napříč řetězcem dohlížejí interní a externí audity. Vzhledem k historii značce je v řetězci kladen důraz na genderovou rovnost. Tyto snahy jsou uskutečňovány pomocí trainee programu a odborných školení pro ženy ze sociálně slabších vrstev, díky kterému 1 600 žen získalo práci. Osvěta v rámci postavení důležitosti žen ve společnosti se snaží o prolomení kruhu chudoby v Bronxu.

V oblasti vzdělávání uskutečňují školení dodavatelů o potřebě udržitelného přístupu a podporují výzkum udržitelných a recyklovaných materiálů, čímž chtějí docílit budoucnosti módy bez kožešin. Tato skutečnost by eliminovala ekologický dopad i otázky etiky. V rámci podpory neziskových organizací jde výtěžek z prodeje daných kolekcí na charitu.

Ekologický přístup se snaží o budování udržitelného modelu značky. Hlavní cíl je eliminace a kompenzace uhlíkové stopy a zajištění surovin s ohledem na životní prostředí. Společnost chce v budoucnosti využívat 100 % energie z obnovitelných zdrojů a zvýšit používání rostlinných složek. Své ekologické dopady kompenzuje programem Sandalwood, který zajišťuje výsadbu nových stromů. Zajímavostí CHANELU je i přístup využívání podnikatelských objektů, neboť upřednostňuje staré budovy, které zrenovuje, namísto výstavby nových.

ZARA

Prostřednictvím etického kodexu Zara vyžaduje etické pracovní podmínky, včetně spravedlivých mezd a bezpečné práce napříč řetězcem. Poskytuje i více kvantitativních údajů než konkurence. Jelikož se jedná o dceřinou společnost, na dodržování zásad CSR dohlíží mateřská společnost Inditex.

Aktivita související se zmírněním ekologického dopadu zahrnují Program Green to Pack, který si do roku 2023 klade závazek k nulovému odpadu ve svém dodavatelském řetězci. Tomuto cíli by měla pomoci překonfigurace obalových a etiketových systémů s účelem eliminace jednorázových plastů. Zároveň by Zara chtěla do roku 2025 používat výhradně

udržitelné materiály. V současnosti již recykluje všechny krabice, tašky a závěsy, které ve svých procesech znovu využívá.

UNIQLO

UNIQLO disponuje etickým kodexem s cílem poskytovat a zajistit společensky odpovědnou práci. V rámci etické práce zaměstnává pracovníky se zdravotním postižením a podporuje genderovou rovnost. Společnosti se podařilo zvýšit zastoupení žen ve vedoucích pozicích. Zároveň se prostřednictvím osvěty a vzdělávacích programů snaží zákazníky vybízet k Re-Fashion (recyklace, darování oblečení). Tento přístup by v dlouhodobém horizontu zredukoval ekologickou stopu společnosti.

Společnost se snaží využívat ekologické materiály a vyrábí např. produkty vyrobené z PET lahví. Ekologická výrobní technologie Blue Cycle přispěla ke snížení spotřeby vody při výrobě džínů o 99 %. UNIQLO zavedlo ekologicky šetrné nákupní tašky schválené FSC, které eliminovaly množství jednorázových plastů v dodavatelském řetězci a současně společnost zvažuje odstranění plastových ramínek a obalových materiálů.

H&M

Etický kodex mimo jiné zásady CSR obsahuje i mzdové struktury. Což je závazek dodavatelů vyplácet spravedlivé mzdy svým pracovníkům napříč řetězcem. Dle toho se následně dodavatelé hodnotí na zlato či platinu (strategičtí/ preferovaní dodavatelé). Ve svém akčním plánu popisují snahu přejít na 100 % obnovitelnou energii, avšak zde nezmiňují továrny, které způsobují největší ekologický dopad. Transparentnost podniku zastřešuje řada 5letých strategických plánů v oblasti životního prostředí, ačkoliv chybí výsledky již dosažených cílů.

Recyklační program H&M splňuje cíle udržitelného rozvoje OSN a snaží se o používání 65 % udržitelných materiálů. Úspěch sklidila i kolekce Re-Made či Conscious, která stavěla na myšlence Re-Fashion a udržitelných materiálech nebo aplikace H&M Rewear. Ta umožnila nákup či prodej oblečení z druhé ruky.

H&M v rámci osvěty veřejnosti spustila program Turn around H&M, který informuje o problematice sweatshopů a zdůrazňuje potřebu humánních pracovních podmínek včetně míry životních mezd v továrnách dodavatelského řetězce. Také navázali spolupráci s vědci na vývoji zeleného stroje, který by šetřil vodu. Zároveň společnost založila vlastní neziskovou organizaci H&M Foundation. Oblibu si u svých zákazníků získává i světovou solidaritou např. reakce na Rusko-Ukrajinskou krizi, při které společnost H&M dočasně zastavila veškerý svůj prodej v Rusku.

Cartier

Vzhledem k exkluzivitě této značky je etický kodex samozřejmostí. Je zaměřen na obchodní etiku, důstojnou práci a ochranu životního prostředí. Cartier pracuje eticky, sociálně a ekologicky prostřednictvím dlouholetého *savoirfaire*¹⁴. Zároveň zastává politiku CSR, která je v souladu s cíli RJC¹⁵. Společnost úzce spolupracuje se svými dodavateli, kdy dochází ke sdílení osvědčených postupů.

Kontrolu nad dodržováním principů a zásad CSR v každé aktivitě napříč řetězcem zajišťuje mezinárodní nezávislá firma. Výstupy auditu slouží jako kritéria pro proces neustálého zlepšování. Tomuto přístupu napomáhají i workshopy a školení o důležitosti odpovědného chování napříč řetězcem.

Hermès

Společnost Hermès zastává v oblasti etiky podobný přístup jako Cartier, neboť se jedná také o exkluzivní značku. Společnost klade důraz na dokonalé řemeslné zpracování, tudíž zde nepřichází v úvahu problematika sweatshopů stejně jako u společnosti Cartier. Svým ekologickým přístupem a podporou výzkumů se snaží o vývoj inovativních a alternativních materiálů, které budou dlouhodobě udržitelné. V rámci osvěty a vzdělání spolupracuje s odbornými školami a univerzitami se záměrem neustálého zlepšování a inovací. Nadace d'entreprise Hermès se zabývá výukou, vytvářením, ochranou a propagací CSR. Podpořila již více jak 900 projektů.

¹⁴ Znamená know-how, znalosti a zkušenosti, které společnost získala během svého působení.

¹⁵ RJC = Responsible Jewellery Council, přeloženo do češtiny: odpovědná rada šperků/klenotů

Tabulka 5: Nástroje implementace CSR výzkumného vzorku

VÝZKUMNÝ VZOREK	NÁSTROJE												
	Etický kodex	CSR report	CSR tým	Akční plán	Obrat ke spotřebitelům	Vzdělávací program a osvěta	Komunitní investice	Ekologický přístup	Interní/externí audity	Solidární chování	Vztahy s mezinárodními neziskovými organizacemi	Certifikace/ exkluzivita	Rovnost pracovníků
NIKE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GUCCI	X	X	-	X	-	X	X	X	X	-	X	X	-
LOUIS VUITTON	X	X	-	-	-	-	-	X	-	X	-	X	-
ADIDAS	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
CHANEL	X	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	-	X
ZARA	X	X	X	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
UNIQLO	X	-	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	X
H&M	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X
Cartier	X	-	X	-	X	X	-	X	X	-	-	X	X
Hermès	X	X	-	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X

Z tab. 5 je patrné, že nejčastěji užívaným nástrojem je etický kodex a ekologický přístup. Tyto nástroje, či jejich modifikace byly v rámci výzkumného šetření zaznamenány u všech společností výzkumného vzorku. Šetření tedy potvrdilo, že příčiny s největším vlivem na implementaci CSR napříč řetězcem – tlak stakeholderů v oblasti fast fashion a sweatshopů u společností vyvolaly adekvátní reakci – závazek k odpovědnému chování v podobě etického kodexu a přístupu k udržitelnosti.

Je poněkud překvapivé, že ačkoliv tyto dva nástroje užívají všechny firmy, tak CSR report využívá pouze 7/10 firem, a CSR tým a akční plán pouze 4/10 firem vzorku. Tento výsledek šetření vyobrazuje, že podniky chtějí navenek uspokojit potřeby trhu, ačkoliv jejich skutečné chování tomu neodpovídá. Tyto nástroje zajišťují firmám transparentnost ohledně dodržování zásad, ke kterým se přijetím etického kodexu zavázaly. Jakmile nejsou prostřednictvím CSR reportu a akčního plánu zveřejňovány, deklaráce firem o odpovědnosti jsou pouze planými řečmi, jak si zajistit pozitivní PR. CSR tým nebyl zaznamenán u značek Gucci, LV, Chanel, Uniqlo, H&M a Hermès. U exkluzivních značek je to poněkud pochopitelné, vzhledem k jejich nárokům na kvalitu, odbornost a kontaktní dodavatelské vztahy. Na druhou stranu u značky Uniqlo a H&M je to velkým nedostatkem, který by společnosti měly napravit.

Osvětu a vzdělávací programy využívá 8/10 značek vzorku. Pouze u Zary a LV nebyl tento nástroj nalezen. Značka LV je luxusní a velmi drahou značkou, jejíž zákazníci si kupují produkty kvůli statusu a prestiži. Vzhledem k tomu, že společnost vystupuje odpovědně a na své dodavatele klade velký důraz, je omluvitelné, že tento nástroj nevyužívá. Na druhou stranu nepřítomnost tohoto nástroje u Zary je velkým problémem. Zákazníci bezhlavě nakupují nové trendy, aniž by věděli, jaké důsledky jejich nákupní chování způsobuje, přičemž značka profituje z masivní poptávky. Pokud se Zara zavázala k odpovědnému chování mělo by být prioritou přiblížit problematiku sweatshopů a fast fashion svým stakeholderům. Je možné, že se společnost obává důsledku změny nákupního chování svých zákazníků, neboť si drží prvenství největšího výrobce fast fashion, proto tento nástroj nevyužívá.

Rovnost pracovníku a komunitní investice aplikuje 7/10 značek vzorku. Přičemž LV a Zara oba tyto nástroje neuplatňují. Z hlediska Zary je to opět velkým nedostatkem. Naopak značka LV sama utvrzuje svou exkluzivitu i tradičním každoročním pálením neprodaných kusů, ačkoliv by je mohla zlevnit či darovat. Značka si svou prestiž zajišťuje i vysoce kvalifikovanými řemeslníky, tudíž zde nedochází k problematice sweatshopů ani k nerovnosti pracovníků. Na druhou stranu společnosti Nike, Adidas, Chanel, Uniqlo, H&M a Hermès využívají oba zmíněné nástroje.

Audity, vztahy s mezinárodními neziskovými organizacemi a certifikace/exkluzivitu využívá 6/10 značek. Zara a Uniqlo nevyužívá ani jeden z těchto nástrojů. H&M a LV nevyužívají dva z těchto tří nástrojů. Zástupci fast fashion tímto zjištěním potvrzují, že si nechtějí přiznat negativní dopady, které způsobují a nechtějí proti nim zavádět radikální kroky k jejich nápravě. V případě LV se nepřítomnost auditů a vztahů s mezinárodními neziskovými organizacemi vysvětluje opět jako důsledek exkluzivity značky.

Nejméně využívanými nástroji výzkumného vzorku jsou obrat k zákazníkovi a solidární chování, přesto je polovina společností aplikuje (5/10 značek). Je překvapivé, že mezi tyto společnosti spadají zástupci luxusních značek LV a Chanel. Společnost Nike jako jediná aplikuje všech 13 nástrojů.

Výzkumné šetření dále analyzovalo **bariéry**, které u výzkumného vzorku narušují úspěšnou implementaci CSR napříč dodavatelským řetězcem viz. *tab. 6*. Tato zjištění sloužila k zodpovězení **VO-3**. Pokud se u společnosti výzkumného vzorku vyskytla nějaké modifikace dané bariéry, je v tabulce označena křížkem, v opačném případě čárkou. Bariéry, které v tabulce nebyly zmíněny, výzkum neobjevil. Toto zjištění nemusí znamenat, že společnosti dané bariéry nemají, pouze nebyly v dostupných zdrojích nalezeny.

Tabulka 6: Bariéry implementace CSR výzkumného vzorku

VÝZKUMNÝ VZOREK	BARIÉRY							
	Fast fashion, silná poptávka	Greenwashing	Neetické chování, kauzy	Nízká gramotnost pracovníků ve sweatshopech	Právní rozdílnost	Rozsáhlá síť dodavatelů	Exkluzivita materiálů	Nedostatečný tlak stakeholderů
NIKE	X	X	X	X	X	X	-	-
GUCCI	-	X	X	-	X	X	X	X
LOUIS VUITTON	-	X	X	-	X	-	X	X
ADIDAS	X	X	X	X	X	X	-	-
CHANEL	-	-	X	X	X	X	X	-
ZARA	X	X	X	X	X	X	-	-
UNIQLO	X	X	X	X	X	X	-	X
H&M	X	X	X	X	X	X	-	X
Cartier	-	-	-	-	X	-	X	-
Hermès	-	-	X	-	X	-	X	-

Tab. 6 zobrazuje, že právní rozdílnost jednotlivých zemí je největší bariérou u všech společností výzkumného vzorku. Tento projev je negativním dopadem globalizace. Globalizace způsobila provázanost trhů s rozdílnými zvyky, tradicemi a kulturou. U luxusních značek Gucci, LV, Chanel, Cartier a Hermès je největší problém v oblasti ochrany a testování na zvířatech. U společností Nike, Adidas, Zara, Uniqlo, H&M vzniká největší problém v oblasti ochrany životního prostředí. Neboť to, co může být v jedné zemi vyžadováno (např. testování na zvířatech, čističky vody) může být v jiné zemi bráno jako zločin nebo nepodstatné.

Globalizace trhu taktéž umožnila outsourcing a vedla ke vzniku rozsáhlých dodavatelsko-odběratelských řetězců, které s sebou přinesly problematiku sweatshopů, neboť je v nich velmi obtížné zásady CSR kontrolovat. Tato bariéra byla identifikována u 7/10 značek vzorku. U společností LV, Cartier a Hermès nebyla bariéra zjištěna. Vzhledem k tomu, že se jedná o vysoce luxusní značky dodavatelé jsou vybírány dle náročných a specifických kritérií. Vzájemné přátelské vazby jsou výsledkem dlouholeté úspěšnosti firem bez obvinění za porušování odpovědného chování napříč dodavatelským řetězcem.

Nějaká forma neetického chování či mediálních kauz poznamenala 9/10 firem vzorku. Značky LV, Gucci, Chanel, Hermès byly terčem v oblasti ochrany zvířat, neboť používají zvířecí materiály, či provádí testy na zvířatech v rámci svých dodavatelských řetězců. Na druhou stranu společnosti Nike, Adidas, Zara, Uniqlo a H&M byly obviněny či spojovány s problematikou sweatshopů ve svých dodavatelských továrnách, nejčastěji v rozvojových zemích.

Nízká gramotnost pracovníků ve sweatshopech tvoří nezlomný kruh chudoby, neboť si neuvědomují svá práva, která by na dodavatele v řetězci kladla větší tlak. Bariéra byla identifikována u 6/10 značek. U společností Nike, Adidas, Zara, H&M a Uniqlo nebyla překvapivá, neboť jsou společnosti spojovány s problematikou sweatshopů, avšak u společnosti Chanel bylo toto zjištění nečekané. Značka Chanel byla v minulosti také spojována s problematikou sweatshopů ve svém dodavatelském řetězci.

Neetické chování těchto dodavatelů v řetězcích vyvolalo vlnu kritiky a došlo ke zjištění, že 7/10 společností praktikují nějakou formu Greenwashingu. Značky buď neposkytují dostatek důkazů a informací, které by obhájily dodržování zásad odpovědného chování, nebo o svých CSR aktivitách záměrně lžou v důsledku pozitivního PR. U luxusních značek Chanel, Cartier a Hermès nebyla tato bariéra zjištěna. Naopak u společnosti Louis Vuitton výzkum odhalil falešný greenwashing. Veřejnost a aktivisti společnost LV obvinili z využívání sweatshopů, jednalo se však o falešné produkty LV. V tomto případě se jednalo o pochybení médií a

veřejnosti, která tyto padělky zaměnila za pravé produkty LV a značka tím utrpěla. Překvapivé bylo zjištění této bariéry u luxusní společnosti Gucci. Značka deklaruje, že dodržuje CSR na 100 %, avšak to platí pouze pro výrobní a prodejny na území Itálie. Neboť ve svém řetězci má více jak 3 000 dodavatelů, u kterých nelze odpovědné chování potvrdit.

Princip fast fashion, který se ještě před 10 lety oslavoval jako průlom v módním průmyslu je další významnou bariérou u 5/10 společností výzkumného vzorku. Dychtivost po neustále nových módních trendech způsobuje konzistentně rostoucí poptávku po nových řadách a kolekcích módních produktů. Tento fakt zabraňuje snižovat uhlíkovou stopu značek podle plánů. Výrobní procesy a samotné zboží fast fashion je kvůli nízkým cenám toxické a způsobuje extrémní dopad na životní prostředí. Naproti tomu exkluzivní společnosti GUCCI, LV, CHANEL, Cartier a Hermès jsou opakem fast fashion. Avšak exkluzivita se stává i jejich bariérou. Svůj standard luxusního zboží si zajišťují výrobou z materiálů zvířecího původu (kůže, peří apod.) Původ a život těchto tvorů se v žádném případě nedá označit jako etický. Dodavatelé těchto materiálů se dopouštějí neetického chovu a násilného zabíjení zvířat. Louis Vuitton, který každoročně pálí neprodané produkty jen potvrzuje, že zvířata umírají zbytečně, což veřejnost pobuřuje.

Zásady CSR nejsou plně implementovány a dodržovány napříč dodavatelským řetězcem kvůli nedostatečnému tlaku ze strany stakeholderů. Produkty luxusních značek GUCCI, LV jsou kupovány pro vyjádření sociálního statusu. Jejich zákazníci neřeší, zda kůže pro jejich novou kabelku byla získána humánně. U společnosti H&M se jedná především o nedostatečný tlak akcionářů (velké severské banky), které nevyžadují dodržování etických pracovních podmínek v dodavatelském řetězci, což je pro firmu demotivující a v rámci úspěšné implementaci CSR se jeví jako poslední bariérou výzkumného šetření.

4.2 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření

Na základě sekundárních dat z dostupných zdrojů výzkum analyzoval implementaci CSR v rámci sociálního, ekonomického a ekologického pilíře. Analýza podrobně představila příčiny, které společnosti vedly k přijetí odpovědného chování. Výzkum následně analyzoval nástroje s jejichž pomocí společnosti módního průmyslu implementovaly CSR napříč dodavatelským řetězcem. Bariéry, které výzkumnému vzorku způsobily v rámci přijetí CSR komplikace byly představeny v poslední části analýzy. Nejčastější atributy, které výzkum identifikoval demonstruje následující schéma viz. obr. 5. V rámci syntézy výsledků byly prostřednictvím induktivně-deduktivního myšlení definovány přínosy, které implementace CSR napříč dodavatelským řetězcem přináší. Tato zjištění výzkumného šetření jsou konfrontována s tvrzením a závěry jiných autorů.

V rámci analýzy *VO-1: Jaké příčiny firmy vedou k odpovědnému chování?* Výzkumné šetření prokázalo, že nejdůležitější příčiny, které podniky módního průmyslu vedly k přijetí společensky odpovědného chování jsou:

- tlak médií;
- tlak zákazníků/ veřejnosti;
- ekologická stopa;
- omezenost zdrojů;
- tlak managementu/ majitelů.

Na výzkumném vzorku bylo zjištěno, že největší podíl na implementaci CSR v rámci celého dodavatelského řetězce u všech módních společností vzorku (10/10 značek), má vliv vnější okolí. Především pak tlak médií a zákazníků, kteří prostřednictvím odhalení sweatshopů a týrání/ zneužívání zvířat firmám způsobily skandály a značný dopad na pozitivní image značky. Tlak médií byl doprovázen protesty, které po firmách vyžadovali odpovědné chování napříč celým řetězcem. K udržení svého postavení na trhu a loajality svých zákazníků museli firmy požadavkům vnějšího charakteru vyhovět a bojovat za nápravu. Tvrzení Loskota (2021): „*důvodem pro zavedení principů CSR je ochrana a rozvoj dobré pověsti podniku*“, výzkum na 100 % potvrdil. Výsledek výzkumného šetření se také shoduje s poznatky Adámka (2021), který navíc uvádí, že příčinou k přijetí CSR v dodavatelském řetězci může být motivace zaměstnanců. Další četnou příčinou k implementaci CSR je omezenost zdrojů, která je doprovázena fatální ekologickou stopou, jenž módní průmysl bezpochyby způsobuje. Princip fast fashion celou problematiku urychlil, a tak je nezbytné, aby podniky jednaly odpovědně i v rámci ekologického pilíře. Inovativnost, která nutí podniky zkoumat vývoj nových materiálů

a výrobních procesů, při kterých celkový výsledek opravdu zlepšuje svět k lepšímu, by se neobešly bez nutnosti udržitelnosti. K inovativnímu myšlení jsou potřeba podněty zvenčí, které jsou v tomto případě opět důležitou příčinou implementace CSR. Pokud by firmám nehrozilo, že jednoho dne vyčerpají všechny zdroje a změní planetu na neobytné místo, jistě by do výzkumu a aktivit na eliminaci dopadů na životní prostředí neinvestovali tolik zdrojů a energie. Zjištění výzkumu se shoduje s doporučením MIDAS PR Group (2016). Vzhledem k tomu, že hlavním cílem podniků byla vždy maximalizace zisku a zájmů akcionářů, podniky z počátku věřily, že plnění sociální odpovědnosti má zvýšit pouze ekonomické výhody. Podniky se jinak shodli na tom, že nejsou povinny plnit principy a zásady CSR napříč řetězcem. Avšak podobně jako společnost Nike prozřelo více firem a management/ majitelé firem si postupně uvědomovali důležitost společensky odpovědného chování. Aby byl zajištěn udržitelný rozvoj společnosti by podle teorie zainteresovaných stran Freemana (2010), měly být podniky odpovědné za všechny zúčastněné strany, a nikoli pouze za akcionáře. Pro tento přístup je tedy nezbytná podpora managementu/ majitelů a ostatních zúčastněných stran. Výzkumné šetření potvrdilo tento výrok. Tvrzení Zhangy (2019), že příčinou k implementaci CSR v dodavatelském řetězci může být vývoj specifických trhů nebo snížení nákladů na služby, kapitál a lidské zdroje, výzkum daného vzorku nepotvrdil.

Na základě **VO-2: Jaké nástroje firmy používají k zavedení odpovědných praktik do svých podnikatelských aktivit?** Výzkumné šetření identifikovalo, že nejčastěji používané nástroje k implementaci CSR jsou:

- etický kodex;
- ekologický přístup;
- vzdělávací program a osvěta;
- komunitní investice;
- CSR report.

Etický kodex je dle Hospodářské komory (2021) čteně využívaný nástroj, který stanovuje standart profesionálního jednání a usnadňuje tak řízení a rozhodování v neobvyklých situacích napříč dodavatelským řetězcem. Výzkumné šetření potvrdilo, že etický kodex je využíván všemi společnostmi vzorku. Kašparová a Kunz (2013) uvádějí: „*CSR report zpravidla využívají všechny podniky, které se k přístupu CSR zavážou*“. Toto stanovisko výzkum na 70 % (7/10 značek) potvrdil. Ačkoliv by podle autorů měl obsahovat detailní informace o CSR aktivitách, včetně systému měření úspěšnosti a transparentnosti dosažených cílů, tomu vždy u CSR reportů módních společností nebylo. Největším problémem je právě síť jejich dodavatelů, neboť jejich

praktiky se do reportů nezahrnují, přičemž právě jejich činnost je v oblasti odpovědnosti nejvíce problematická. Pouze společnosti Nike a Adidas poskytovali informace ohledně všech svých dodavatelů. Etické kodexy tedy nejsou natolik transparentní, jak by měly být. Ekologický přístup a osvěta doprovázená vzdělávacími programy jsou čteně využívanými nástroji, které módní značky v rámci implementace CSR využívají. Tato zjištění potvrzují modifikovaná tvrzení autorky *Steinerové (2008)*, ačkoliv neuvádí jako konkrétní nástroj ekologický přístup. Modifikací tohoto nástroje lze chápat autorkou navržené získané ocenění (Společensky odpovědná firma, Eco-Friendly apod.), standardy a normy, sdílený marketing či zapojení všech stakeholderů. Výzkumné šetření odhalilo, že k přijetí CSR napříč řetězcem, jsou často využívány komunitní investice. Správně alokované investice dokáží podpořit rizikové oblasti komunit v rozsáhlé síti dodavatelů a zajistit všem zúčastněným stranám lepší budoucnost. Výsledku výzkumného šetření odpovídá zjištění *Netinbag (2022)*, který uvádí: „*Mnoho textilních společností ve Spojených státech používalo tento vzorec komunitních investic počátkem 20. století. Korporace vystavěly továrny, které zajistili místním obyvatelům zaměstnání. Současně podniky poskytly granty místním školským systémům a podpořily gramotnost příští generace zaměstnanců. V některých případech společnosti dokonce postavily bydlení v obecné oblasti výrobního zařízení a svým domům nabídly domy za extrémně nízké ceny nájemného*“.

Analýza zjistila, že v rámci **VO-3: Jaké bariéry způsobují podnikům komplikace v souvislosti s implementací CSR napříč dodavatelským řetězcem?** Největší zastoupení měly v dostupných zdrojích následující bariéry. Pro tyto bariéry jsou v následující podkapitole navrženy doporučení k jejich eliminaci:

- právní rozdílnost;
- princip fast fashion;
- Greenwashing;
- rozsáhlá síť dodavatelů;
- nízká gramotnost pracovníků ve sweatshopech.

Právní rozdílnost v jednotlivých zemích dodavatelského řetězce je hlavním problémem úspěšné implementaci CSR. Právníci advokátní kanceláře *Noerr s.r.o. Hrnčíř a Chvosta (2021)* na webináři o právních problémech v dodavatelském řetězci uvedli: „*Dodavatelský řetězec je komplexní a složitý systém, ve kterém se mohou objevit problémy související nejen s provozním řízením a logistikou. Důležitou součástí jeho řízení je i vhodné nastavení vzájemných smluvních vazeb tak, aby práva a povinnosti obou stran odpovídaly platné legislativě, ale zároveň*

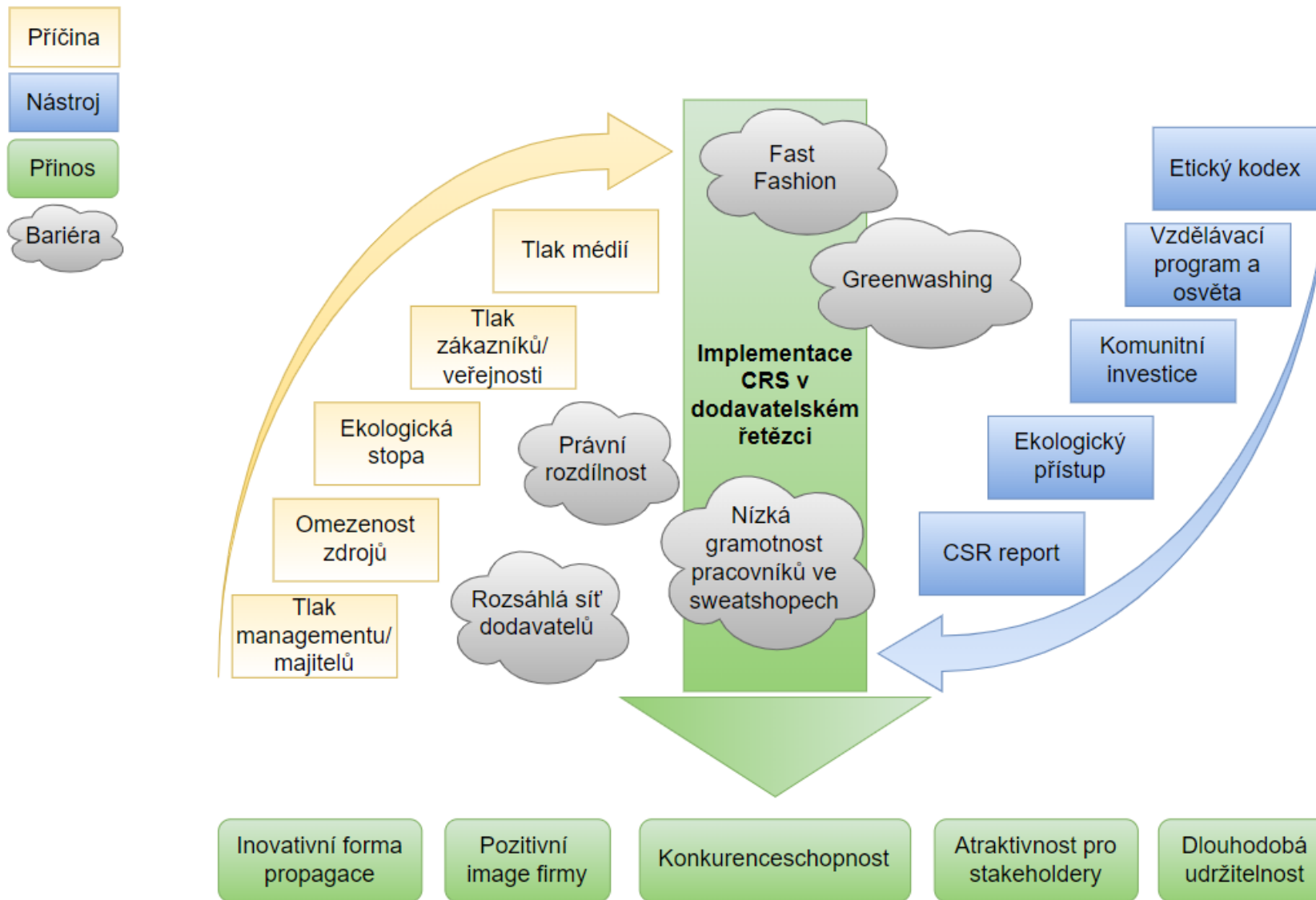
umožňovaly efektivní vymáhání oprávněných nároků a v maximální možné míře předcházely případným sporům“. Tvrzení bylo výzkumem plně podpořeno. Princip Fast fashion je aktuálním problémem a je bezpochyby velkou bariérou k odpovědnému přístupu módních společností. Zjištění potvrzují výroky Červinkové (2021), Corporate Finance Institut (2021) a Fletchera (2014). Fast fashion doprovází problematika sweatshopů. Nízká gramotnost těchto pracovníků je další bariérou, neboť není vytvářen dostatečný tlak po odpovědném chování dodavatelů. Na tuto bariéru upozorňuje i Minney (2017). Velkou bariérou je nedostatečná transparentnost či lživá tvrzení. Greenwashing je podle Corporate Financial Institut (2021) způsoben rostoucím tlakem stakeholderů po odpovědnosti. Firma, jenž se prezentuje jako odpovědná je pro zúčastněné strany atraktivnější, využívá CSR jako chytrý marketing pro zalíbení u svých stakeholderů, aniž by ve skutečnosti tak konala. Kontrolu nad dodržováním zásad CSR znemožňuje také rozsáhlá síť dodavatelů.

Prostřednictvím sekundárních dat a induktivně-deduktivního přístupu výzkum závěrem definoval přínosy implementace CRS napříč dodavatelským řetězcem, které sloužily k zodpovězení ***VO-4: Jaké přínosy podnikům implementace CSR napříč dodavatelským řetězcem přináší?*** Jsou jimi:

- inovativní forma propagace;
- pozitivní image firmy;
- konkurenceschopnost;
- atraktivnost pro stakeholdery;
- dlouhodobá udržitelnost.

Uplatňování principů a zásad odpovědného chování se pozitivně odráží na image firmy. Stakeholderi navíc získávají pocit, že napomáhají k dodržování CSR, tím že podporují společnosti, které se v rámci svých aktivit chovají odpovědně. Výsledek výzkumu se shoduje s tvrzením Catch Foundation (2021). Přímé zapojení zúčastněných stran zlepšuje obraz firem vůči svému okolí a zvyšuje celkovou atraktivnost. Autoři Trnková (2004) a Hlaváček (2008) výsledek výzkumu obohacují o domněnku, že odpovědné chování dává pracovníkům pocit sebe hrdosti a stávají se pro firmu motivovanějšími, produktivnějšími a více loajálními pracovníky. Tento přístup podnikům vytváří konkurenční výhodu. Přijetí odpovědného chování v rámci ekologického pilíře má pozitivní vliv na životní prostředí a podniky se stávají dlouhodobě udržitelné. CSR aktivity orientované na ekologickou firemní politiku (ekologická výroba, alternativní materiály/ zdroje energií, bezpečné zacházení s chemikáliemi apod.) jsou přínosem,

nejen pro firmy, ale i pro celý svět. Zjištění výzkumu se shoduje s poznatky autorek Steinerové (2008) a Kuldové (2010).



Obrázek 5: Schéma implementace CSR v dodavatelském řetězci

Schéma viz. obr. 5 popisuje princip implementace CSR v dodavatelském řetězci u firem módního průmyslu. V levé části jsou determinovány nejčastější příčiny, které vedly společnosti výzkumného vzorku k přijetí CSR napříč řetězcem. V pravé části jsou zobrazeny nejčtenější nástroje. „Mráčky“ demonstrují bariéry, které firmám způsobují problémy v rámci úspěšného přijetí CSR. Ve spodní části schématu jsou popsány hlavní přínosy zavedení odpovědného chování firem. Zpracování schématu, včetně detailního popisu jednotlivých atributů výzkumu a jejich konfrontace se zjištěním jiných autorů, je finálním výstupem této diplomové práce. Cíl práce byl naplněn díky zodpovězení stanovených 4VO.

4.3 Doporučení ke zlepšení identifikovaných bariér

Pro nejčastěji identifikované bariéry implementace CSR napříč řetězcem budou následně navržena doporučení k jejich překonání. Zároveň vznikají nové otázky, které by mohly být předmětem dalšího výzkumu.

Důsledky globalizace, v podobě právní rozdílnosti v jednotlivých zemích dodavatelského řetězce, vzbuzují odlišné názory. Řešením právní rozdílnosti by mohlo být zavedení světových pracovních a ekologických norem. ***Avšak nejednalo by se z hlediska nadnárodních společností o protekcionismus?*** Uložení těchto norem by v rozvojových zemích mohlo poškodit vývoj ekonomiky a narušit konkurenční výhodu současně fungujících podniků. Ačkoliv pro moderní svět je problematika sweatshopů něco otřasného a nepřijatelného, vytvoření těchto norem by mohlo vést k tomu, že by pracovníci ztratili i tuto práci a přišli by tak o veškerý příjem. Zaměstnanci v těchto robotárnách jsou rádi i za tento minimální výdělek, který je udržuje při životě. Na druhou stranu by pracovní a ekologické normy donutili místní výrobce k modernizaci výrobních procesů, zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců a celkového zajištění humánního chování. Vzniká zde však otázka: ***Kdo by měl být za dodržování těchto norem zodpovědný?*** Je možné, že toto téma bude utvářet budoucnost mezinárodního managementu (Case study Nike).

Princip fast fashion je tvořen neukojitelností spotřebitelů po nových trendech. Jakmile by zákazníci začali o nakupování oblečení více přemýšlet a změnili by svůj přístup k nakupování, opět by se vytvořili tlak, který by módní společnosti vedl ke změně. Snahy o eliminaci fast fashion lze spatřovat v myšlence Re-Fashion (second hand, přešívání, kontejnery na textil, darování) a podpory lokálních značek. Stačí se držet rady Červinkové (2021): „*Nakupovat méně a lépe*“. Vzniká však otázka, ***zda by toto myšlení společností módního průmyslu přinášelo zisky?*** Ačkoliv společnosti prohlašují, že jejich záměrem je být společensky odpovědnými podniky, nelze popřít, že prvotním cílem bude růst hodnoty firmy.

Nedostatečná transparentnost podniků může být zaměňována za Greenwashing. Tuto bariéru by podniky překročily detailním zveřejňováním svých praktik, systémů hodnocení a dosažených výsledků v rámci konceptu CSR napříč svým řetězcem. Výzkum zjistil, že CSR reporty obsahují sice zásady, principy, cíle či úspěchy, ale už v nich chybí přesné metody kontroly, měření a hodnocení. Pokud by cíle a praktiky, ke kterým by se společnosti na základě rozsáhlých analýz zavázaly, nebyly dodrženy, autorka diplomové práce navrhuje, aby firmám hrozily sankce. Tyto finanční prostředky by se mohly později stát příjmovou složkou do rozpočtu mezinárodního managementu. Vzniká zde otázka, *kdo by však určil výši těchto sankcí?*

Další bariérou je problematika rozsáhlých sítí dodavatelů, u kterých je obtížné koncept CSR kontrolovat. Bariéru by bylo vhodné řešit podobně jako společnosti Nike či Adidas, které si vede úplnou evidenci všech svých dodavatelů. Následně by bylo vhodné vytvořit dostatečné množství CSR týmů, které by v rámci řetězce zásady CSR zaváděly, vyžadovaly, kontrolovaly a neustále zlepšovaly (Case study Nike). V případě jejich nedodržení by se postupovalo dle principů etického kodexu a buď by těmto dodavatelům hrozily sankce nebo ukončení spolupráce. Avšak *kdo by zajistil pravdivost výsledků interního šetření?* Řešením by mohlo být zavedení světové organizace mezinárodního managementu, která by výstupy interních auditů kontrolovala a hodnotila na základě již zmíněných světových norem.

Nízká gramotnost pracovníků ve sweatshopech, by se dala zvýšit vytvořením komunitních škol v rizikových oblastech, které by umožňovaly lidem ze sociálně slabších vrstev získat vzdělání. Zvýšením gramotnosti pracovníků by se mohl prolomit kruh chudoby. Tutu problematiku firmy výzkumného vzorku již redukuje prostřednictvím vzdělávacích programů a osvětou všech svých stakeholderů. Vzniká zde otázka: *jsou tyto nástroje skutečně efektivní?*

Podniky nelze v oblasti CSR dlouhodobě provozovat a vést na základě jednotlivých strategií CSR. Neboť ty jsou vytvořeny na základě okolností, které se v průběhu let mění a snaží se negativní dopady aktivit podniku pouze minimalizovat, nikoliv jim předcházet. Módní firmy by k implementaci CSR napříč dodavatelským řetězcem měly přistupovat spíše jako k myšlence **Corporate Shared Value (CSV)**. Přístup CSV by umožnil vidět sociální problémy jako obchodní příležitosti, ze kterých lze profitovat a mohl by se stát pokrokem, jenž by vyvolal další vlnu globálního růstu a redefinovat kapitalismus. Budoucnost udržitelného módního průmyslu je bezpochyby také v myšlence **cirkulární ekonomiky**, která by měla být hlavním cílem každého podniku. Na této myšlence staví úspěch např. společnost Patagonie. Tento výrobce outdoorového oblečení díky využívání odolných materiálů, doživotní záruce na své produkty, možnosti oprav produktů či odkoupením, již neopravitelného zboží bojuje proti konzumní spotřebě. Jelikož se v rámci propracovaných dodavatelských řetězců mohou

použité produkty opět vrátit do řetězce v bodech, ve kterých je zbytková hodnota recyklovatelná, tak je důležité rozvíjet **RSCM**. Odpovědnost celého řetězce závisí na upřímných, přátelských a rovnocenných vztazích mezi jednotlivými subjekty, které je potřeba neustále budovat.

ZÁVĚR

Práce slouží k přiblížení implementace CSR v dodavatelském řetězci mezinárodních společností se zaměřením na problematiku sweatshopů a fast fashion. Módní podniky, které zanedbávají CSR napříč řetězcem a existují pouze proto, aby maximalizovaly zisky, budou jednou z příčin neudržitelného rozvoje. Naštěstí rostoucí efektivita šíření informací prostřednictvím médií a sociálních sítí, zvyšující se povědomí o negativních dopadech módního průmyslu a tlak stakeholderů po odpovědném chování tyto firmy odhaluje. Jakmile dojde ke zjištění neetického chování napříč řetězcem dojde k negativnímu vnímání značky, ztrátě oblíbenosti, poklesu tržeb a image značky tím dlouhodobě utrpí. Avšak mnoho firem se ze svých chyb poučilo a v oblasti CSR napříč řetězcem udělalo obrovský krok vpřed, přičemž implementace odpovědného chování firmám přinesla značné výhody, ať už v podobě pozitivní image značky, konkurenceschopnosti, větší atraktivnosti pro stakeholdery či dlouhodobé udržitelnosti.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat příčiny, nástroje, přínosy a bariéry implementace CSR ve výrobě mezinárodních společností z pohledu řízení dodavatelského řetězce. Práce vychází z teoretických východisek o aktuálním stavu dané problematiky vytvořené na základě rešerše odborné literatury. Cíl práce byl rozpracován do čtyř výzkumných otázek, které byly v rámci analytické části postupně zodpovězeny.

Pro naplnění cíle vymezené problematiky byla v rámci výzkumného šetření vybrána metoda kvalitativního výzkumu, která na základě analýzy diverzních sekundárních dat zkoumala stanovené atributy implementace CSR napříč řetězcem především v oblasti sociálního a ekologického pilíře u společností Nike, Gucci, Louis Vuitton, Adidas, Chanel, Zara, Uniqlo, H&M, Cartier a Hermès. Zjištění byla zpracována do přehledných tabulek a v rámci výzkumného vzorku byla komparována. Prostřednictvím syntézy výsledků a induktivně-deduktivního přístupu bylo vytvořeno vlastní schéma a byly zodpovězeny výzkumné otázky. Výstupy výzkumného šetření jsou v závěru diplomové práce konfrontovány s teoretickými východisky jiných autorů a pro problematické oblasti implementace CSR napříč dodavatelským řetězcem byla navržena doporučení ke zlepšení. Zároveň vznikly nové výzkumné otázky, které by mohly být předmětem dalšího výzkumného šetření.

Závěrem lze konstatovat, že principy odpovědného chování, cirkulární ekonomiky, CSV a RSCM by měly být stavebními kameny každého výrobního podniku, jelikož jsou jedinou cestou k vytvoření udržitelné budoucnosti. Neboť jak poznamenal tibetský vizionář Sogjal Rinpoče: „*To, jak žijeme teď, nás může stát celou naši budoucnost.*“

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ADÁMEK, Pavel. *Implementace CSR: Motivace ke společensky odpovědnému chování*. Katedra podnikové ekonomiky a managementu. Slezská Univerzita [online]. 2021 [cit. 10. duben 2022]. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/zima2021/PEMNPCSR/um/prednasky/12._Prednaska_-_Implementace_CSR.pdf?lang=en.
- [2] AIMS.EDUCATION. *Supply Chain Management Definition* [online]. 2021 [cit. 20. ledna 2022]. Dostupné z: <https://aims.education/study-online/what-is-supply-chain-management-definition/>.
- [3] AMJED, T. W., HARRISON, N. J. *A Model for Sustainable Warehousing: From Theory to Best Practices*. United States: Decision Sciences Institute. 2013.
- [4] BASU, Kaushik, TZANNATOS, Zafiris. The global child labor problem: what do we know and what can we do? *The world bank economic review*. Oxford Academic. [online]. 2003. [cit. 20. listopadu 2021]. p. 147-173. Dostupné z: <https://academic.oup.com/wber/article-abstract/17/2/147/1688950>.
- [5] BESCHORNER, Thomas. Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. A COMMENT ON Michael Porter and Mark Kramer. *Business Ethics Journal Review* [online]. 2013 [cit. 20. března 2022]. Dostupné z: <https://businessethicsjournalreview.ca/2013/09/08/beschorner-on-porter-kramer-on-creating-shared-value/>.
- [6] BOHATÁ, M. *Etika a ekonomika*, CERGE-NHÚ, diskusní materiál č. 29, Praha 1994, s. 8.
- [7] BOZP. Odpovědnost za zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [online]. 2014 [cit. 26. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/odpovednost-za-zajistovani-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci-bozp/>.
- [8] BRAND FOR BEAUTY. *Does Louis Vuitton use sweatshops?* [online]. 2022 [cit. 1. března 2022]. Dostupné z: <https://www.brandforbeauty.com/>.
- [9] BRIGHTLY. *The most popular fast fashion brands, ranked for conscious consumers* [online]. 2021 [cit. 6. března 2022]. Dostupné z: <https://brightly.eco/fast-fashion-brands-sustainability/>.
- [10] BURZOVNÍ SVĚT. *Dosáhne společnost Nike tohoto milníku v prvním čtvrtletí?* [online]. 2021 [cit. 10. února 2022]. Dostupné z:

<https://burzovnisvet.cz/investice/zpravy/akcie/dosahne-spolecnost-nike-tohoto-milniku-v-prvnim-ctvrtletim/#:~:text=Spole%C4%8Dnost%20Nike%20dos%C3%A1hla%20v%20roce%202021%20rekordn%C3%ADch%20tr%C5%BEeb,siln%C3%BD%2C%20proto%C5%BEe%20spot%C5%99ebitel%C3%A9%20se%20vr%C3%A1tili%20k%20%C4%8Dast%C4%9Bj%C5%A1%C3%ADm%20n%C3%A1kup%C5%AFm.>

- [11] BUSINESS INSIDER. *How Nike shed its sweatshop image to dominate the shoe industry* [online]. 2015 [cit. 11. února 2022]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/how-nike-fixed-its-sweatshop-image-2015-6>.
- [12] BUSINESS LEADERS FORUM. *Normy a iniciativy: ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem*. [online]. 1992 [cit. 1. prosince 2021]. Praha. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>.
- [13] CABRAL, L.M.B. *Living up to expectations: Corporate reputation and sustainable competitive advantage*. Leonard N. Stern School of Business, Department of Economics, New York University. [online]. 2012. [cit. 12. prosince 2021]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148619521000497#bib0240>.
- [14] CARTIER. *Cartier and corporate responsibility* [online]. 2022 [cit. 23. února 2022]. Dostupné z: <https://int.cartier.com/en/maison/commitments/cartier-and-corporate-social-responsibility/cartier-responsible-jeweller.html>.
- [15] CATCH FOUNDATION. *Advantages and Disadvantages of Corporate Social Responsibility (CSR)* [online]. 2021 [cit. 20. ledna 2022]. Dostupné z: <https://medium.com/@catchfoundationngo/advantages-and-disadvantages-of-corporate-social-responsibility-csr-e0fb217a0e13#:~:text=Advantages%20of%20corporate%20social%20responsibility%201%20Improves%20the,are%20thought%20about%20as%20the%20most%20well-regarded%20.>
- [16] CLOSE, P. Vishwanathan, H. van Oosterhout, P.P.M.A.R. Heugens, P. Duran, M. van Essen, Strategic CSR: A concept building meta-analysis, *Journal of Management Studies*. 2020. no. 57. p. 314-350.
- [17] COLLINS, V. Gender Equality Index 2021: Fragile gains, big losses. *Eige.Europe* [online]. 2021. [cit. 21. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/news/gender-equality-index-2021-fragile-gains-big-losses>.

- [18] CORPORATE FINANCE INSTITUT. *Greenwashing*. CFI [online]. 2021 [cit. 19. ledna 2022]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/greenwashing/>.
- [19] CORPORATE FINANCE INSTITUT. *What is Fast Fashion?* [online]. 2021 [cit. 19. ledna 2022]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/fast-fashion/>
- [20] CSR COMPASS. *Responsible supply chain management* [online]. 2010 [cit. 14. ledna 2022]. CSR Compass. Dostupné z: <https://www.csrcompass.com/responsible-supply-chain-management>.
- [21] ČERVINKOVÁ, E. *Co je to fast fashion a proč je to problém?* Gulu [online]. 2021. [cit. 19. ledna 2022]. Dostupné z: <https://www.gulu.cz/co-je-to-fast-fashion>.
- [22] DERYABO, S.D., YASVIN V.A. *Ecological pedagogy and psychology*. Rostov-on-Don, 1996.
- [23] EARTH. *7 Fast fashion companies responsible for environmental pollution* [online]. 2021 [cit. 25. února 2022]. Dostupné z: https://earth.org/fast-fashion-companies/?fbclid=IwAR22Aic90Xusu0RFTENQoLbvRg_T3sRn6NgktTrCTsL32vTP0xqFBwhCD60.
- [24] EKO-ESTRANKY. *Dopady činnosti člověka na životní prostředí*. [online]. 2021. [cit. 19. ledna 2022]. Dostupné z: <https://eko.estranky.cz/clanky/dopady-cinnosti-cloveka-na-zivotni-prostredi.html>.
- [25] EQUALITY. *Genderová rovnost a jak si vedeme?* Barzlin [online]. 2021 [cit. 25. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://www.barzlin.cz/genderova-politika-a-rovnost-jak-si-vedeme/>.
- [26] EUROPEAN COMMISSION. *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* [online]. 2011. [cit. 12. prosinec 2021]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenskazodpovednost/new-communication-on-csr-2011-2014.pd>.
- [27] FASHION CHECKER. *Gender in the garment industry* [online]. 2020 [cit. 9. února 2022]. Dostupné z: <https://fashionchecker.org/gender.html>.
- [28] FASHION MAGAZINE. *Adidas* [online]. 2022 [cit. 1. března 2022]. Dostupné z: <https://www.fashionmagazin.cz/moda/adidas/>.

- [29] FAST RETAILING. *IR News, Results summary for fiscal* [online]. 2021 [cit. 25. února 2022]. Dostupné z: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/news/2110141800.html#:~:text=UNIQLO%20International%20recorded%20significant%20increases%20in%20both%20revenue,profit%20expanding%20to%2011.2%20billion%20yen%20%28%2B121.4%25%20year-on-year%29.>
- [30] FEITELSON, E. Introducing Environmental Equity Dimensions into the Sustainable Transport Discourse: Issues and Pitfalls. *Transportation Research* 2002, no. 7(2), p. 99-118.
- [31] FINANCE. *Co je cirkulární ekonomika* [online]. 2019 [cit. 4. února 2022]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/528474-trendy-v-ceske-ekonomice/>.
- [32] FIO BANKA. *Adidas ve 4Q reportoval růst výnosů napříč všemi segmenty, výhledem potěšil* [online]. 2022 [cit. 1. března 2022]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/zpravodajstvi/zpravy-z-burzy/265173-adidas-ve-4q-reportoval-rust-vynosu-napric-vsemi-segmeny-vyhledem-potesil>.
- [33] FLETCHER, Kate. *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. Second edition. London: Earthscan from Routledge/Taylor & Francis Group, 2014. ISBN 978-1-84407-463-1.
- [34] FMD. *Gabrielle Chanel* [online]. 2022 [cit. 2. března 2022]. Dostupné z: <https://www.fashionmodeldirectory.com/designers/gabriellechanel/>.
- [35] FOLHA. *Paris – Chanel* [online]. 2022 [cit. 2. března 2022]. Dostupné z: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/turismo/europa/franca-paris-bio-chanel.shtml>.
- [36] FOLK, Emily. *Econea. Corporate Shared Value: Trends in the Corporate World*. [online]. 2012. [cit. 1. října 2021]. Dostupné z: <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/>.
- [37] FORBES. *H&M, Zara i Massimo Dutti. Oděvní řetězce jsou na tom lépe než před pandemií 2021*. [online]. 2021 [cit. 1. března 2022]. Dostupné z: <https://stage.forbes.cz/hm-zara-i-massimo-dutti-odevni-retezce-jsou-na-tom-lepe-nez-pred-pandemi/>.
- [38] FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1984. Harpercollins College Div. ISBN 978-0273019138.

- [39] FRIEDMAN M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits [online]. 2020 [cit. 20. ledna 2022]. *The New York Times Company*. Dostupné z: <https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.
- [40] GRAGNANO, Andrea, SIMBULA, Silvia and Massimo MIGLIORETTI. Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *PubMed Central*. 2020. [cit. 19. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7037206/>.
- [41] HALL, J. Simple Ways To Show Your Employees You Care. *Forbes* [online]. 2014 [cit. 1. prosince 2021]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2014/03/10/11-simple-ways-to-show-your-employees-you-care/?sh=7c797866450e>.
- [42] HANDFIELD, R. B., NICHOLS, E. L. *Introduction to Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice-Hall. 1999.
- [43] HARDYN, M. *Daňový ráj – jak to funguje, které státy jsou daňové ráje?* [online]. 2021 [cit. 19. ledna 2022]. Dostupné z: <https://www.hardyn.cz/danovy-raj/>.
- [44] HARLAND, C.M. *Supply Chain Management, Purchasing and Supply Management, Logistics, Vertical Integration, Materials Management and Supply Chain Dynamics*. In: Slack, N (ed.) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management*. Velká Británie: Blackwell. 1996.
- [45] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Portál Praha 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- [46] HERMES, Paris. *Ethics, Human rights and diversities* [online]. 2022 [cit. 22. února 2022]. Dostupné z: <https://finance.hermes.com/en/ethics-human-rights-and-diversities/>.
- [47] HLAVÁČEK, J. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): PROKLAMACE NEBO EKONOMICKÁ NUTNOST? *Politická ekonomie* [online]. 2008 [cit. 20. ledna 2022]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/18301629-Corporate-social-responsibility-csr-proklamace-nebo-ekonomicka-nutnost.html>.
- [48] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY [online]. 2021 [cit. 7. února 2022]. Dostupné z: <https://www.etickykodexCR.pdf>.
- [49] HRNČÍŘ, CHVOSTA. *Webinář: Právní problémy v dodavatelském řetězci*. 2021.

- [50] CHOUINARD, Yvon, STANLEY, Vincent. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. Praha: PeopleComm, 2014. ISBN 978-80-87917-12-1.
- [51] IMC. Péče o zaměstnance je radost, když víte, jak na ně. HR akademie. *Magazin Imc*. [online]. 2020 [cit. 1. prosince 2021]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/pece-o-zamestnance-je-radost>.
- [52] INCIEN. *Cirkulární ekonomika a co se děje v Bruselu* [online]. 2017 [cit. 4. února 2022]. Dostupné z: <https://incien.org/cirkularni-ekonomika-a-co-se-deje-v-bruselu/>.
- [53] IOANNOU, I., HAWN, O. Strategic CSR and firm performance: The role of prospector and growth strategies. *Oxford handbook of corporate social responsibility: Psychological and organizational perspectives*, Oxford University Press. [cit. 12. prosince 2021]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148619521000497#bib0240>.
- [54] JO, H., HARJOTO, M.A. The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2012. no. 106, p. 53-72.
- [55] KAŠPAROVÁ, Klára, KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- [56] KENTON. Supply chain. *Investopedia* [online]. 2021 [cit. 20. ledna 2022]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp>.
- [57] KLČOVÁ, H. *Procesy v dodavatelském řetězci: Jak správně rozumět procesům a fungování dodavatelského řetězce*. IT Systems, 2012, č. 6: str. 10-14.
- [58] KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: Kanina. 2010.
- [59] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. České Budějovice: Grada Publishing. 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [60] LOHR, Albert, STEINMANN, Horst. *Základy podnikové etiky*. Z něm. orig. přel. Gustav Tomek. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80- 85865-56-4.
- [61] LOSKOT, Stanislav. *Implementace konceptu CSR*. Loskot Consulting [online]. 2021 [cit. 7. února 2022]. Dostupné z: https://www.stanislavloskot.cz/files/4_csr_2021.pdf.

- [62] LVMH. *LVMH delivers records first half performance* [online]. 2021 [cit. 1. března 2022]. Dostupné z: <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-delivers-record-first-half-performance/>.
- [63] MANGAN, John, LALWANI, Chandra. *Global logistics and supply chain management*. Third edition. Chichester: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-11782-7.
- [64] MIDAS PR Group. *Six Reasons Companies Should Initiate Plans for CSR* [online]. 2016 [cit. 1. dubna 2022]. Dostupné z: <https://www.midas-pr.com/six-reasons-companies-should-initiate-plans-for-csr/#:~:text=%20Six%20Reasons%20Companies%20Should%20Initiate%20Plans%20for,to%20be%20the%20main%20reason%20why...%20More%20>.
- [65] MINNEY, Safia. *Slave to Fashion*. New Internationalist Publications Ltd, 2017. ISBN 978-17-80-263-984.
- [66] MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R., WOOD, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts [online]. 1997. [cit. 19. ledna 2022]. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, no. 4, p. 853-886. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/259247>.
- [67] MORAVCOVÁ, Iva. Psychologické problémy po krizi? Důležité je klima na pracovišti. *Forbes*. [online]. 2020. [cit. 19. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://forbes.cz/psychicke-problemy-po-krizi-dulezite-je-klima-na-pracovisti/>.
- [68] NAGURNEY, Anna. *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows, and Profits*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 2006. ISBN 978-1-84542-916-4.
- [69] NASDAQ. *Richemont doubles dividend after net profit jump in full year* [online]. 2021 [cit. 23. února 2022]. Dostupné z: <https://www.nasdaq.com/articles/richemont-doubles-dividend-after-net-profit-jump-in-full-year-2021-05-21>.
- [70] NETINBAG. CO je komunitní investice? [online]. 2022. 2021 [cit. 10. dubna 2022]. Dostupné z: <https://www.netinbag.com/cs/finance/what-is-community-investment.html>.
- [71] OCCRP. *Russia: Chanel Sweatshop Dismantled, Over 7,200 Counterfeit Shoes Recovered* [online]. 2013 [cit. 2. března 2022]. Dostupné z: <https://admin.occrp.org/en/daily/1957-russia-chanel-sweatshop-dismantled-over-7200-counterfeit-shoes-recovered>.

- [72] OPIJNEN, M. V., OLDENZIEL, J. *Responsible Supply Chain Management: Potential Success Factors and Challenges for Addressing Prevailing Human Rights and Other CSR Issues in Supply Chains of EU-based Companies*. Amsterdam: CREM 2010.
- [73] PANOV. *Ecological Thinking, Consciousness, Responsibility*. [online]. 2013 [cit. 19. ledna 2022]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/273852768_Ecological_Thinking_Consciousness_Responsibility.
- [74] PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- [75] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, Romana LEŠINGROVÁ a Pavel HERCÍK. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ. 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [76] PORTER, Michael E. & KRAMER Mark R., The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism. *Harvard Business Review*. 2011. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Big-Idea-%3A-Creating-Shared-Value-Rethinking-Kramer/53c0606a0d6f7d01434039bf7039f8e48f95fd06>.
- [77] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. *Etické řízení ve firmě*. GRADA Publishing, Praha, 2007,2010.
- [78] REID, K. Child labor: Facts, FAQs, and how to help end it. *World Vision*. [online]. 2021. [cit. 19. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://www.worldvision.org/child-protection-news-stories/child-labor-facts>.
- [79] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [80] SARKIS, J. A Strategic Framework for Green Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production* 2003, no. 11, p. 397-409.
- [81] SCM Portal. *Supplier Tiering, Procurement Glossary supplied by CIPS* [online]. 2021 [cit. 21. ledna 2022]. Dostupné z: https://www.scm-portal.net/glossary/supplier_tiering.shtml?id=supplier_tiering.
- [82] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. ASPI Publishing, Praha, 2001.
- [83] SKUTEČNOSTI. Daňový ráj a vše důležité, co byste o něm měli vědět. [online]. 2021 [cit. 19. ledna 2022]. Dostupné z: <https://skutecnosti.cz/danovy-raj-a-vse-dulezite-co-byste-o-nem-meli-vedet/>.

- [84] SRIVASTAVA, K. Child labour issues and challenges. *PubMed Central* [online]. 2011. [cit. 20. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3425238/>.
- [85] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Business Leaders Forum. 2008. [cit. 19. listopadu 2021]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wpcontent/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf.
- [86] STEINEROVÁ, Magdaléna, MAKOWSKI, David. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním*. [online]. 2008 [cit. 1. prosince 2021]. Dostupné z: <https://doczz.cz/doc/14312/bro%C5%BEura-koncept-csr-v-praxi---pr%C5%AFvodce-odpov%C4%9Bdn%C3%BDm-podnik%C3%A1n%C3%ADm>.
- [87] Strategie pro firmy. *Implementace strategického plánu*. [online]. 2021. [cit. 1. prosince 2021]. Dostupné z: <http://www.strategieprofirmy.cz/clanky/implementace-strategickeho-planu.htm>.
- [88] Sustainability. *Top 10 Sustainable clothing brands* [online]. 2021 [cit. 6. března 2022]. Dostupné z: https://sustainabilitymag.com/top10/top-10-sustainable-clothing-brands?fbclid=IwAR2BDGyOBF8fj78eSUGnLkPy1oN7kwNX2_vx3N8gKfj2FFYU_XHYaq1qqpE.
- [89] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s. 1995. ISBN 80-85603-94-2.
- [90] TEKIN, E. K., ERTÜRK, A., TOZAN, H. *Corporate Social Responsibility in Supply Chains* [online]. 2015, *Intech Open* [cit. 14. ledna 2022]. Dostupné z: <https://www.intechopen.com/chapters/47883>.
- [91] THE BIG ISSUE. *H&M greenwashing is 'disguising the reality' of fast fashion* [online]. 2021 [cit. 25. února 2022]. Dostupné z: <https://www.bigissue.com/news/environment/hm-greenwashing-is-disguising-the-reality-of-fast-fashion/>.
- [92] THE SUSTAINABLE LIVING GUIDE. *A list of 41 fast fashion brands to avoid (2022)* [online]. 2021 [cit. 9. února 2022]. Dostupné z: https://thesustainablelivingguide.com/fast-fashion-brands/?fbclid=IwAR1vwvFeDm7OX4umwsYIGZzcj8iKM255mWKZgNFDgSTdu_KLLSaigrtnodQ.

- [93] THE VOUE. *Top fashion brands in the world in 2022* [online]. 2022 [cit. 22. února 2022]. Dostupné z: <https://thevou.com/fashion/top-fashion-brands/>.
- [94] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility): Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum. 2004. [cit. 10. října 2021]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3196472-Spolecenska-odpovednost-firem-kompletni-pruvodcetematem-zavery-z-pruzkumu-v-cr.ht>.
- [95] UDRŽITELNÝ OBAL. *Top články o udržitelnosti obalů* [online]. 2021 [cit. 4. února 2022]. Dostupné z: <https://udrzitelnyobal.cz/top-clanky-o-udrzitelnosti-obalu-2021/>.
- [96] ULRICH, C. A. *Issues in Supply Chain Scheduling and Contracting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 2014.
- [97] UNECE. *Fashion and the SDGs: what role for the UN* [online]. 2018 [cit. 10. února 2022]. Dostupné z: https://unece.org/fileadmin/DAM/RCM_Website/RFSD_2018_Side_event_sustainable_fashion.pdf.
- [98] UNIQLO [online]. 2022 [cit. 1. března 2022]. Dostupné z: <https://www.uniqlo.com/jp/ja/>.
- [99] VAN WEELE, A. J. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning. 2010.
- [100] VLÁDA ČR. *Rada vlády pro rovnost žen a mužů oslavila 20 let své činnosti*. [online]. 2021 [cit. 25. listopadu 2021]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/aktuality/rada-vlady-pro-rovnost-zen-a-muzu-oslavila-20-let-sve-cinnosti--191672/>.
- [101] WHO. *The truth behind the alleged Nike sweatshops* [online]. 2019 [cit. 11. února 2022]. Dostupné z: <https://www.who.com.au/nike-sweatshops-does-nike-use-sweatshops>.
- [102] ZHANG, Yiping. *The Implementation of Corporate Social Responsibility* [online]. 2019 [cit. 10. dubna 2022]. Dostupné z: <https://impakter.com/corporate-social-responsibility/#:~:text=Fulfilling%20CSR%20can%20help%20enterprises%20improve%20their%20business,6%20Reduced%20service%2C%20capital%2C%20and%20human%20resource%20costs>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A.....	82
----------------	----

Příloha A – Mezinárodní normy a standardy v oblasti CSR

- **ISO 26000 – Společenská odpovědnost**

Je mezinárodní norma, která slouží jako průvodce CSR pro soukromé i veřejné organizace. Norma ISO 26000 obsahuje principy společenské odpovědnosti, vhodné měření a podrobně popisuje témata sociální odpovědnosti firem, která se dotýkají organizace a managementu podniku, lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí, korektního podnikání, péče o klienty a podpory místních komunit.

- **SA 8000 – Sociální odpovědnost**

SA 8000 je celosvětově uznávaná norma, jejíž snahou je zlepšení pracovních podmínek. Podkladem pro vznik normy SA 8000 je úmluva a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO), kterou vydala organizací Social Accountability International (SAI).

- **AA 1000 – AccountAbility**

Norma AA 1000 vznikla ve Velké Británii v roce 1999 a představuje politiku společenské odpovědnosti. Obsahuje: strukturu dialogu mezi stakeholdery, sociální, etické a environmentální účetnictví, reporting, audit a profesionální výcvik v oblasti společenské odpovědnosti. Norma přispívá k budování důvěryhodnosti firem.

- **ISO 14001 – Systém environmentálního managementu**

Norma se zabývá postojem a řízením v oblasti životního prostředí. Podniky, které splňují tuto normu podporují ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v harmonii s ekonomickým a sociálním sektorem. Podniky se zavazují se ke kontinuálnímu zlepšování svého vlivu na životního prostředí. Podniky definují úroveň svého vlivu na životní prostředí. Dopady, ať už pozitivní nebo negativní, musí být dobře identifikovatelné, aby mohly být správně vyhodnocené a v případě negativních aspektů následně napravené. Podniky musí mít seznam potenciálních ekologických havárií a s nimi i ověřené havarijní plány.

EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu

Norma je určena pro firmy na území států EU. Podstata normy EMAS je stejná jako u předchozí normy ISO 14001 – její dodržování podniky zavazuje ke zlepšování svého environmentálního profilu. Norma EMAS udává podnikům povinnost veřejně publikovat relevantní informace. Environmentální prohlášení musí být ověřeno certifikovanou třetí stranou.

- **OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

Tato nadnárodní norma byla vytvořena ve Velké Británii v roce 1999, řadou akreditačních společností a certifikačních orgánů. Normy OHSAS 18001 si klade za cíl odstranění či zmírnění rizik zaměstnanců nebo osob, které byly vystaveny rizikům při činnosti podniku. Norma obsahuje návod pro dosažení právních požadavků a je významným stavebním kamenem pro pozitivně naladěné pracovní klima (Business Leaders Forum, 1999).

