

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení implementace strategií udržitelnosti nadnárodních společností
Diplomová práce

2024

Bc. Tamer Ghariba

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tamer Ghariba**
Osobní číslo: **E22524**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Zhodnocení implementace strategií udržitelnosti nadnárodních společností**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň implementace strategie udržitelnosti vybraných nadnárodních společností pomocí sběru a analýzy sekundárních dat a navrhnout opatření ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky udržitelného podnikání.
- Metodika provedení výzkumného šetření.
- Analýza úrovně implementace strategie udržitelnosti vybraných nadnárodních společností.
- Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.
GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.
KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Přeložil Věra FOLTÝNOVÁ. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
WAAL, André de. *Strategic performance management: a managerial and behavioral approach*. 2nd ed. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 978-0-230-27385-6.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

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

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Zhodnocení implementace strategií udržitelnosti nadnárodních společností jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 28. 4. 2024

Tamer Ghariba, v. r.

Poděkování

Chtěl bych poděkovat hlavně vedoucí mé diplomové práce, doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za její ochotu, trpělivost, odbornou pomoc, poskytnuté materiály a cenné rady, kterými mi pomohla s mou diplomovou prací. Chtěl bych také poděkovat paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její cenné rady. Dále bych chtěl poděkovat svojí rodině a kamarádům za podporu během psaní mé diplomové práce a během celého studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce zkoumá implementaci strategií udržitelnosti vybraných nadnárodních společností. Využívá analýzu sekundárních dat z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou výroční zprávy a oficiální webové stránky firem. Práce identifikuje klíčové faktory úspěšné implementace a navrhuje opatření pro zlepšení situace, včetně posílení transparentnosti a důvěryhodnosti v prezentaci strategií udržitelnosti. Přínosem je pochopení strategického přístupu firem k udržitelnosti a zdůraznění významu efektivní implementace pro jejich konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch.

KLÍČOVÁ SLOVA

udržitelnost, implementace strategií, nadnárodní společnosti, zhodnocení, environmentální odpovědnost, CSR, ekonomická udržitelnost, sledování výkonu, globalizace, podniková strategie

TITLE

Evaluation of the implementation of sustainability strategies of multinational companies

ANNOTATION

This thesis examines the implementation of sustainability strategies by selected multinational corporations. It utilizes analysis of secondary data from publicly available sources such as annual reports and official company websites. The thesis identifies key factors for successful implementation and proposes measures for improvement, including enhancing transparency and credibility in presenting sustainability strategies. The contribution lies in understanding the strategic approach of companies to sustainability and emphasizing the importance of effective implementation for their competitiveness and long-term success.

KEYWORDS

sustainability, strategy implementation, multinational corporations, evaluation, environmental responsibility, CSR, economic sustainability, performance monitoring, globalization, corporate strategy

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretické vymezení problematiky strategického managementu.....	12
1.1 Strategie a strategický management.....	12
1.2 Fáze strategického managementu.....	14
1.2.1 Formulace strategického záměru a strategická analýza.....	14
1.2.2 Tvorba strategického plánu.....	19
1.2.3 Implementace strategie.....	20
1.2.4 Hodnocení strategie.....	23
2 Udržitelný rozvoj (podnikání).....	24
2.1 Udržitelný rozvoj v ČR a cíle OSN.....	26
2.2 Strategie udržitelnosti.....	28
3 Metodika výzkumného šetření.....	30
4 Analýza implementace strategie udržitelnosti dané společnosti.....	38
4.1 Plzeňský Prazdroj, a. s.....	38
4.2 ČEZ, a. s.....	43
4.3 Vodafone Czech Republic a. s.....	48
4.4 Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.....	54
4.5 VELUX Česká republika, s. r. o.....	59
4.6 Tesco Stores ČR a.s.....	62
4.7 Albert Česká republika, s.r.o.....	67
4.8 Skanska a. s.....	71
4.9 ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.....	75
4.10 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.....	78
5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.....	84
ZÁVĚR.....	88
POUŽITÁ LITERATURA.....	89

Seznam ilustrací

OBRÁZEK 1 - ŽIVOTNÍ CYKLUS STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	14
OBRÁZEK 2 - SLEPT ANALÝZA	15
OBRÁZEK 3 - MODEL PĚTI SIL DLE PORTERA	16
OBRÁZEK 4 - VYUŽITÍ METODY SWOT PŘI FORMULACI STRATEGICKÝCH PLÁNŮ	18
OBRÁZEK 5 - 7S FIRMY MCKINSEY	19
OBRÁZEK 6 - PROCES IMPLEMENTACE STRATEGIE	20
OBRÁZEK 7 - PILÍŘE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	24
OBRÁZEK 8 - ČR 2030	27
OBRÁZEK 9 - CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE PRO OBDOBÍ 2015 - 2030	28

Seznam tabulek

TABULKA 1 - BARIÉRY IMPLEMENTACE STRATEGIE	21
TABULKA 2 - PŘÍKLADY IMPLEMENTAČNÍCH AKTIVIT	22
TABULKA 3 - FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	23
TABULKA 4 - DESET NEJLEPŠÍCH DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ IMPLEMENTUJÍCÍ STRATEGII UDRŽITELNOSTI	31
TABULKA 5- IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	39
TABULKA 6 - VÝVOJ SPOTŘEBY VODY V PIVOVARECH	41
TABULKA 7- IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI ČEZ A. S.	44
TABULKA 8 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI VODAFONE CZECH REPUBLIC A. S.	50
TABULKA 9 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI COCA-COLA HBC ČESKO A SLOVENSKO, S. R. O.	55
TABULKA 10 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI VELUX ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.	60
TABULKA 11 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI TESCO STORES ČR A. S.	64
TABULKA 12 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI ALBERT, S. R. O.	68
TABULKA 13 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI SKANSKA A. S.	72
TABULKA 14 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY SPOLEČNOSTI ORLEN UNIPETROL RPA S. R. O	76
TABULKA 15 - IMPLEMENTAČNÍ AKTIVITY POJIŠŤOVNY KOOPERATIVA, A. S., VIENNA INSURANCE	79

Seznam značek a zkratek

a. s.	akciová společnost
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
ESG	Environmental, Social, Corporate Governance (environmentální, sociální, řízení společnosti)
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizaci pro normalizaci)
KPI	Key Performance Indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)
Ltd.	Limited Company (společnost s ručením omezeným)
OSN	organizace spojených národů
PEST	Political, Economical, Social, Technological (politické, ekonomické, sociální, technologické)
PESTL	Political, Economic, Social, Technological, Legal (politické, ekonomické, sociální, technologické, právní)
SLEPT	Social, Legal, Economic, Political, Technological (sociální, právní, ekonomické, politické, technologické)
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (specifický, měřitelný, atraktivní, relevantní, časově omezený)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
STEP	Social, Technological, Economic, Political (sociální, technologické, ekonomické, politické)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
tzv.	takzvaně
7S	Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style, Shared Values (strategie, struktura, systémy, personál, dovednosti, styl vedení, sdílené hodnoty)

Úvod

V současném světě, kde se problémy životního prostředí a sociální udržitelnosti stávají stále naléhavějšími, se podniky ocitají pod neustálým tlakem, aby přijaly opatření ke snížení svého ekologického a sociálního dopadu. Nadnárodní společnosti s jejich rozsáhlým dosahem a vlivem, mají v tomto ohledu zvláštní odpovědnost a příležitost k prosazování udržitelného rozvoje na globální úrovni. Jejich schopnost a ochota přijímat a provádět strategie udržitelnosti může mít zásadní vliv na životní prostředí, společnost a ekonomiku.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou implementace strategií udržitelnosti vybraných nadnárodních firem a snaží se poskytnout hlubší pochopení současného stavu a vývoje v této klíčové oblasti. Cílem této práce je provést podrobné zhodnocení úrovně implementace udržitelných strategií u vybraných nadnárodních společností prostřednictvím sběru a analýzy sekundárních dat. Tato analýza umožní identifikaci klíčových oblastí úspěchu i nedostatků v provádění udržitelných strategií těchto společností.

Důležitým aspektem této práce je také navržení konkrétních opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné situace a k efektivnějšímu dosahování cílů udržitelnosti. Tyto návrhy budou založeny na důkladné analýze a porozumění potřebám a výzvam, kterým tyto nadnárodní společnosti čelí v oblasti udržitelnosti.

Celkovým cílem této diplomové práce je tedy přispět k posílení a zdokonalení strategií udržitelnosti vybraných nadnárodních firem a podpořit jejich přechod k udržitelnému a odpovědnému podnikání na globální úrovni.

V teoretické části práce jsou definovány klíčové koncepty strategického managementu a podrobněji rozebrán koncept udržitelného rozvoje na základě dostupné odborné literatury. Následuje popis metodiky, která byla použita při výzkumném šetření. V rámci této práce byla využita sekundární data, která zahrnovala oficiální výroční zprávy firem, informace dostupné na webových stránkách společností a další podobné zdroje. Tyto zdroje byly analyzovány a podrobeny identifikaci udržitelných strategií, které byly následně posouzeny. V závěru práce jsou prezentována doporučení, která by mohla přispět k dalšímu zlepšení v oblasti udržitelnosti a implementace strategií v nadnárodních společnostech.

1 Teoretické vymezení problematiky strategického managementu

V této kapitole jsou definovány klíčové pojmy strategického managementu včetně strategie, strategického řízení a analýz interního a externího prostředí. Dále se zabývá fázemi strategického řízení, čímž poskytuje komplexní přehled o procesu plánování a implementace strategie v organizaci.

1.1 Strategie a strategický management

Strategie je nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní operace, které tento směr uskutečňují (Fotr, 2020).

Základní součástí strategie jsou (Souček, 2015):

- mise – základní úkol firmy,
- vize – směr firmy, budoucí stav, kterého chce firma dosáhnout,
- strategické cíle – klíčové úspěchy, kterých chce firma dosáhnout,
- strategické operace – klíčové akce, které podnik provádí, aby dosáhl svých strategických cílů.

Strategie je pojem, který je úzce spjat s dlouhodobými cíli, ke kterým chce firma směřovat a naplnit je. Dalo by se říct, že cíl je žádoucí stav firmy, kterého chce dosáhnout. Každý cíl by měl být ve strategickém plánování **SMART**. Každé písmeno ze slova SMART má určitý význam z angličtiny (Červený a kol., 2016).

S (stimulating) – cíl musí podnítit, stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,

M (measurable) – dosažení nebo nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

A (acceptable) – cíl by měl být akceptovatelný pro všechny důležité stakeholders,

R (realistic) – každý cíl by měl být reálný, dosažitelný,

T (timed) – cíl by měl být časově ohraničený.

Strategie by se dala tedy chápat jako množina strategických cílů a cest jejich realizace. Každý strategický cíl by měl splňovat podmínku SMART a měl by být stanoven tak, aby během jeho plnění došlo v podniku ke stabilnímu vývoji (Červený a kol., 2016).

Strategie musí vycházet z reálných podmínek vnějšího i vnitřního prostředí. Vnějšími prostředními je myšleno vývoj legislativních regulací, demografie, ekonomický růst a politická stabilita. Do vnitřního prostředí spadají dovednosti, postoje lidí k práci, způsob jejich práce nebo kultura v odvětví. Strategie by se měla postupem času měnit, ale její obměňování by nemělo být příliš časté (Kourdi, 2011).

Strategický management představuje komplex instrukcí, rozhodnutí a akcí důležitých pro firmu k dosažení strategické konkurenční výhody a zajištění nadprůměrných výnosů (Grasseová, 2012). Podle Fotra a kolektivu (2020) se na strategickém řízení podílejí jak vysoce postavení manažeři, tak i zaměstnanci. Oproti tomu dle Součka (2015) se na strategickém managementu převážně podílí jen top management, neboť se během něho rozhoduje o základním směru rozvoje podniku. U malých či středních podniků se na strategickém řízení podílejí nejčastěji jejich vlastníci nebo výkonné vedení (Veber, 2011). Strategické plánování bylo v osmdesátých letech kritizováno jak z hlediska svého konceptu, tak z hlediska účinnosti. Hlavním důvodem bylo „přísné“ strategické plánování, neboť ho měli na starosti tzv. „plánovači“ namísto top managementu, kteří by měli plánovat a jsou plánem ovlivněni (Aldehayyat, 2008).

Strategický management je disciplínou, která spojuje znalosti a intuici nezbytné pro vytvoření a udržení klíčových kompetencí organizace (Waal, 2013). Strategický management představuje pro top management nejnáročnější úkol, neboť zasahuje do široké škály oblastí, včetně makroekonomiky a mikroekonomiky, personálního managementu, marketingu, financování, technických a přírodovědných disciplín a mnoho dalších. Vyžaduje inovativnost, rychlost, vědomosti, kreativitu, disciplinovanost a schopnost přizpůsobovat se změnám. Podobně jako v každém vědním oboru, tak i strategické řízení prochází neustálým vývojem. Metody, jako jsou například korelace, extrapolace nebo složité vzorce pro výpočty, které se dříve často používaly v oblasti strategického managementu, už nejsou tak využívány jako kdysi (Souček, 2015). Aktivita, na které se zaměřuje top management během strategického řízení, mají dlouhodobější charakter. Většinou se jedná o časové období delší než jeden rok. Zpravidla se jedná o 3-5 let, výjimečně i déle (Veber, 2011).

Obrázek 1 - Životní cyklus strategického řízení



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

1.2 Fáze strategického managementu

Většina autorů do fází strategického managementu uvádí pouze: formulaci strategického záměru, implementaci strategie a hodnocení strategie. Fotr a kol. (2020) do celého procesu strategického managementu ještě řadí tvorbu strategického plánu.

1.2.1 Formulace strategického záměru a strategická analýza

Formulace strategického záměru v sobě uchovává zpracování strategických východisek. Je v něm zformulovaný žádoucí cílový stav podniku na konci plánovacího období a postupy, které by měly vést k jeho dosažení. Nástrojem, který identifikuje faktory ovlivňující strategický záměr jsou analýzy prostředí, díky kterým lze určit externí příležitosti, ale také hrozby a vymežit interní silné a slabé stránky (Fotr, 2020). Formulací strategických plánů mohou společnosti lépe poznat a využít své budoucí příležitosti, posílit interní komunikaci a zlepšit výkonnost podniku (Aldehayyat, 2008).

Analýza strategie zahrnuje různé analytické postupy používané k rozpoznání vztahů mezi podnikovým prostředím, což zahrnuje makroekonomické faktory, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdroje podniku (Sedláčková, 2006). Strategická analýza představuje metodu pro poznání výchozí situace a porozumění souvislostem (Krbová, 2017). Cílem strategické analýzy je identifikovat nejdůležitější oblasti, které jsou klíčové pro růst organizace, a tyto poznatky využít při formulaci strategie (Krbová, 2017). Je zásadní vyhodnotit vzájemné vztahy a souvislosti mezi faktory, které existují v jednotlivých oblastech. Tento krok je klíčovým prvkem při posuzování adekvátnosti stávající strategie nebo při rozhodování o volbě strategie nové. Je potřeba usilovat o co nejkomplexnější analýzu stávajících trendů, shromažďovat informace, které umožní identifikovat budoucí vývoj a rozlišit krátkodobé jevy od jevů s dlouhodobým dopadem (Sedláčková, 2006).

Při analýze externího prostředí se identifikují příležitosti a hrozby a zkoumá se, jak je podnik může využít ve svůj prospěch (Mařík, 2018). Mezi analýzy vnějšího prostředí patří například SLEPT analýza nebo Porterův model 5 sil, které budou v této kapitole definovány.

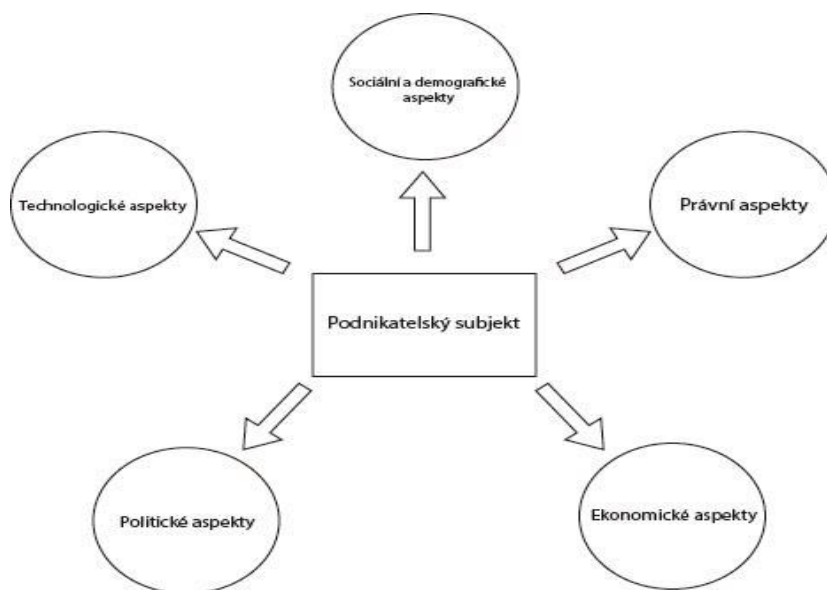
SLEPT analýza

SLEPT analýza je jedna z nejběžnějších analýz vnějšího okolí podniku. Její název vychází z prvních písmen anglických slov popisujících pět kategorií faktorů obecného okolí podniku, kterým by měl podnik věnovat pozornost (Červený, 2016).

Jedná se tedy o (Hanzelková, 2017):

- social – faktory sociálního a demografického charakteru,
- legal – právní aspekty,
- economic – ekonomické aspekty,
- political – faktory politického prostředí,
- technological – faktory technologického rozvoje.

Obrázek 2 - SLEPT analýza



Zdroj: Přepřacováno dle Hanzelkové, 2017

SLEPT analýza bývá často označována jako PEST analýza, což zahrnuje stejnou logiku zpracování analýzy jako v případě SLEPT, nicméně PEST analýza obsahuje pouze politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Občas se k této analýze přidává další písmeno „E“ od slova Environmental (životní prostředí). Také se objevují označení jako PESTL, STEP a další. Avšak vždy jde o analýzu rozsáhlejšího externího prostředí (Hanzelková, 2017).

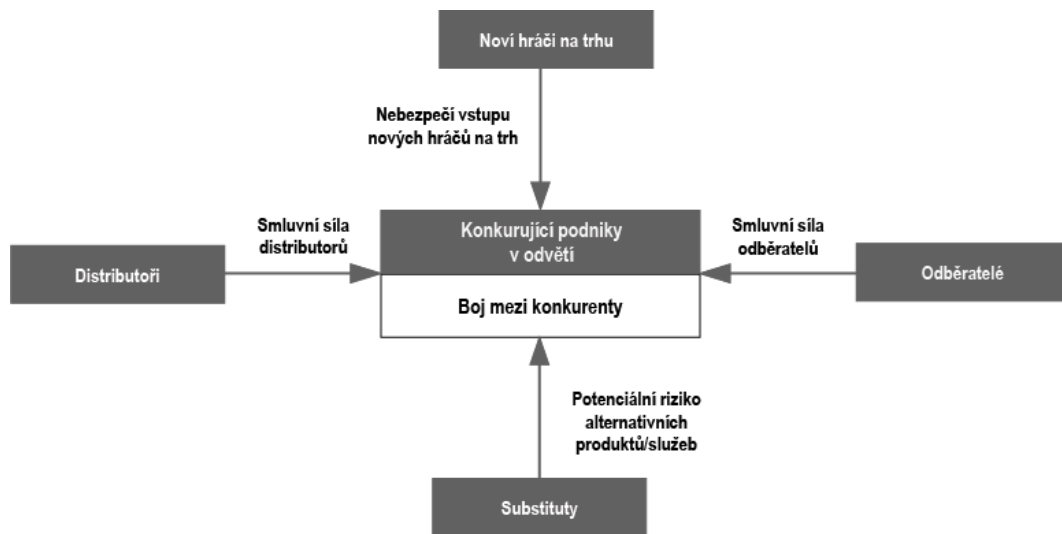
Porterův model 5 sil

Porterův model 5 sil je velmi efektivní a často aplikovaným nástrojem pro analýzu okolí podniku v rámci daného podniku. Tento model předpokládá, že strategická pozice firmy v daném odvětví je primárně ovlivněna pěti základními faktory, kterými jsou (Hanzelková, 2017):

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu.

Avšak dalším základním opatřením je možnost ovlivňovat situaci strategické obchodní jednotky v jejím odvětví prostřednictvím vhodných opatření, jež jsou integrována do její strategie (Hanzelková, 2017).

Obrázek 3 - Model pěti sil dle Portera



Zdroj: Přepřacováno dle Blažkové, 2007

Porterova analýza se primárně používá k posouzení konkurenční pozice firmy v daném odvětví, identifikaci hrozeb, které by mohly zhoršit její postavení v budoucnosti a k nalezení příležitostí, které by naopak mohly přispět ke zlepšení její pozice v odvětví (Červený, 2016).

V rámci interní analýzy dochází k identifikaci silných a slabých stránek podniku v jeho funkčních oblastech. Účelem analýzy vnitřního prostředí není pouze objektivně posoudit

stávající situaci společnosti, ale také zhodnotit její schopnost realizovat plánovanou strategii (Fotr, 2020). Interní analýza se zaměřuje na podnikové zdroje. Mezi podnikové zdroje spadají zaměstnanci, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení (Mallya, 2007). V této kapitole budou vyobrazeny SWOT analýza a model 7S podle McKinsey.

SWOT analýza

SWOT analýza představuje efektivní nástroj a konceptuální rámec pro systematické hodnocení klíčových aspektů, které ovlivňují strategické postavení organizace. SWOT analýza aplikuje výsledky předchozích analýz k zjištění hlavních silných a slabých stránek podniku. Tyto aspekty jsou následně porovnávány s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy s příležitostmi a hrozbami. Výsledná syntéza pak slouží jako základ pro stanovení strategie (Sedláčková, 2006).

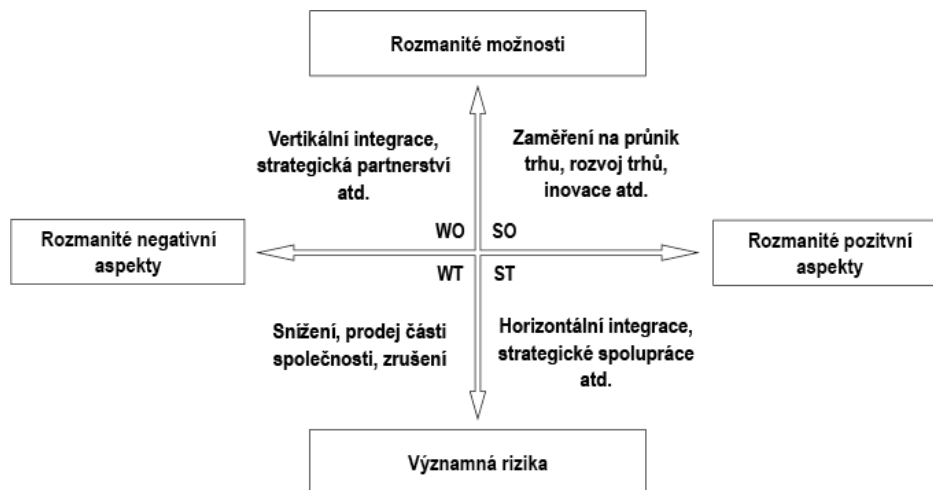
Metoda SWOT se skládá z následujících počátečních písmenek anglických slov (Sedláčková, 2006)

- strengths – silné stránky podniku,
- weaknesses – slabé stránky podniku,
- opportunities – příležitosti v okolí podniku,
- threats – hrozby okolí.

Je patrné, že tyto aspekty se budou odvíjet od konkrétní situace a budou se lišit v závislosti na typu odvětví, do kterého firma spadá a v jaké fázi životního cyklu se dané odvětví nachází (Veber, 2011).

Metoda SWOT se však nepoužívá pouze při strategických analýzách. Její aplikace je rozmanitá, používá se i při analýzách zaměřených na taktické a operativní problémy řízení. Často je také uplatňována v osobním kontextu, kde slouží k zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce (Červený, 2016).

Obrázek 4 - Využití metody SWOT při formulaci strategických plánů



Zdroj: Přepřacováno dle Vebra, 2011

Model 7S McKinsey

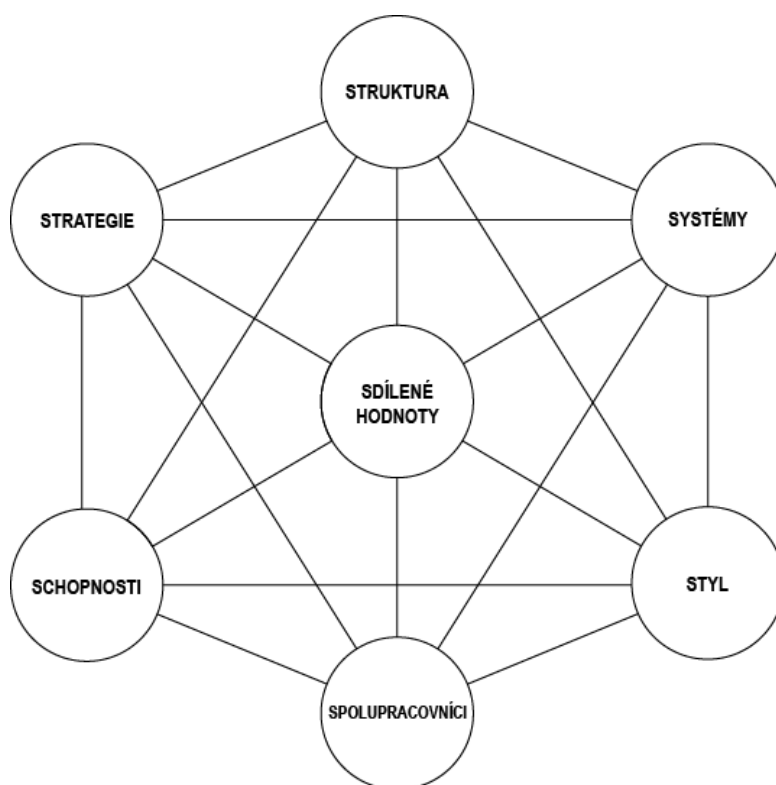
Tento model vyvinuli pracovníci konzultační firmy McKinsey s úmyslem pomoci manažerům lépe porozumět složitostem spojeným s organizačními změnami. Model je pojmenován 7S, neboť obsahuje sedm faktorů, které začínají v angličtině písmenem S (Smejkal, 2013).

Patří sem (Mallya, 2007):

- strategy – strategie,
- structure – struktura organizace,
- systems – systémy řízení,
- style – styl manažerské práce,
- staff – spolupracovníci,
- skills – schopnosti,
- shared values – sdílené hodnoty.

Vedení společnosti musí zohlednit všech sedm faktorů, aby zajistilo, že aplikovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na velikost firmy. Tyto faktory jsou navzájem propojeny a nedostatečná pozornost ze strany vedení podniku k jednomu z nich může vést k narušení ostatních faktorů (Mallya, 2007).

Obrázek 5 - 7S firmy McKinsey



Zdroj: Přepřacováno dle Smejkal, 2013

1.2.2 Tvorba strategického plánu

Strategický plán je konečným výsledkem procesů formulace a tvorby strategie. Bývá většinou zpracován vrcholovým managementem (Fotr, 2017). Tato fáze obsahuje kroky, které jsou důležité pro další postup. Zahrnuje rozhodovací procedury potřebné k formulaci strategického plánu, který zahrnuje tvorbu strategické mapy. Investiční studie vyjadřují korigované vstupní analýzy a stanovují funkční strategie, které vedou ke zpracování definitivních variant strategického plánu. Dlouhodobé cíle je nutno rozložit na krátkodobé cíle, kterým přísluší funkční strategie a operativní řízení z nich potom vychází. Po rozložení dlouhodobých cílů na krátkodobé cíle a vyobrazení všech důležitých rozhodovacích procedur je takovýto strategický plán připraven k implementaci (Fotr, 2020).

Ze strategického plánu jsou odvozeny klíčové výkonnostní ukazatele, které určují požadovanou výkonnost společnosti. Tyto hodnoty výkonnosti pak slouží jako základ pro vytvoření strukturovaného systému klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) (Fotr, 2017). Strategické plánování je tedy způsob, jak dlouhodobě směřovat podnik a jeho činnosti tak, aby odpovídaly okolnímu prostředí. Jeho cílem je vytvořit plán řízení podnikových aktivit, který zajistí jeho dlouhodobou životaschopnost a splní očekávání zákazníků (Bednarčík, 2007).

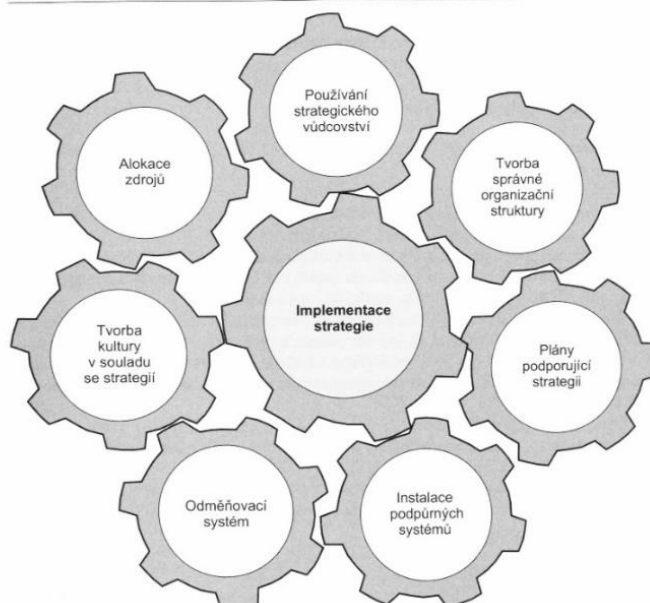
1.2.3 Implementace strategie

Implementace strategie je proces, při kterém se převádí strategické plány a rozhodnutí do konkrétních akcí a operací v rámci podniku nebo organizace. Jde tak o jeden z nejtěžších úkolů v celém podniku (Blažková, 2007). Týká se především taktické a operativní úrovně řízení. K dobře implementované strategii lze dojít tehdy, pokud se stanoví krátkodobé operativní cíle pro dílčí aktivity, které umožní alokaci disponibilních zdrojů a následně se určí politika uplatnění strategie (Fotr, 2020). Implementace strategie není jednorázovým úkolem, nýbrž kontinuálním procesem, který vyžaduje angažovanost všech úrovní podniku a trvá často dlouhodobě (Mallya, 2007).

Díky úspěšné implementaci strategie může podnik dosáhnout dlouhodobé konkurenční výhody a k naplnění svých cílů (Fotr, 2020). Samotný úspěch implementace strategie závisí na schopnosti vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, které aktivně podporuje změny. Změny by měly být chápány jako možnost pro další rozvoj organizace, nikoliv jako ohrožení pro všechny zúčastněné skupiny. Nepřijetí změn může být považováno za jednu z hlavních překážek pro úspěšnou implementaci strategie (Mallya, 2007).

Úspěšná a efektivní implementace závisí na účelnosti, uskutečnitelnosti a adekvátnosti strategie. Dalšími klíčovými prvky jsou jasně definované cíle a strategická vize, dostatečné zdroje a kapacity nebo otevřená komunikace a transparentnost (Thompson, 2005).

Obrázek 6 - Proces implementace strategie



Zdroj: Mallya, 2007

V odborné literatuře je často pozornost věnována převážně bariérám implementace strategie, a proto se Kalali a kol. (2011) rozhodli sepsat 16 nejčastějších bariér, které se vyskytují v odborné literatuře během implementace strategie (Fotr, 2017).

Tabulka 1 - Bariéry implementace strategie

Bariéra	Specifikace
1. Omezenost zdrojů	Finanční prostředky, lidské a materiální zdroje nedostačující na realizaci strategických rozhodnutí
2. Neúspěšnost	Známost neúspěšnosti organizace při realizaci strategických rozhodnutí
3. Špatná komunikace	Transfer informací a znalostí v různých jednotkách organizace je špatný
4. Konfliktní cíle a priority	Cíle a strategie organizace jsou vzájemně divergentní
5. Nejistota okolí	Při implementaci strategie se vyskytly neočekávané problémy
6. Koordinace	Koordinace exekutivních aktivit je špatná a neúčinná
7. Nekompetentní lidské zdroje	Pracovníkům, kteří se angažují při implementaci strategie, scházejí potřebné schopnosti a dovednosti
8. Nevhodný manažerský tým	Leadership manažerů na libovolné úrovni organizace je nedostatečný a neadekvátní
9. Neúčinné operativní plánování	Aktivity a klíčové povinnosti nejsou definovány s dostatečnou podrobností
10. Nedostatečná angažovanost a podpora manažery z vyšších úrovní řízení	Generální ředitel, členové rady ředitelů a vrcholoví manažeři nepodporují adekvátně implementaci strategie
11. Nemožnost ohodnotit implementovaná strategická rozhodnutí	Kritéria úspěšnosti strategických rozhodnutí jsou neurčitá a nejasná
12. Nevstřícná organizační kultura	Víra a hodnoty pracovníků jsou v konfliktu s implementovanou strategií

13. Divergentní organizační struktura	Existující organizační struktura brání implementaci strategie
14. Neangažovanost ukazatelů	Rozhodovatelé se nedostatečně angažují při implementaci strategie
15. Nejasná strategie	Zvolená strategie není jasná a dobře definovaná
16. Nepropojenost různých aspektů organizace se strategií	Neexistuje propojení procesů, pracovních systémů a dalších aspektů organizace s její strategií

Zdroj: Přepřacováno podle Kalaliho a kol. (2011)

Implementační aktivity zahrnují jednotlivé úkoly, které musí být provedeny s dostatečnou kvalitou pro úspěšnou implementaci strategie (Fotr, 2017). Vydavatel „the Economist Intelligence Unit“ zveřejnil report s názvem „Why good strategies fail“, ve kterém se těmto činnostem věnuje (The Economist Intelligence Unit, 2013).

Tabulka 2 - Příklady implementačních aktivit

Implementační aktivita
1. Tvorba jasné a srozumitelné strategie
2. Definice jasných cílů podporujících strategií
3. Propojení cílů organizace se strategií
4. Zajištění jasné odpovědnosti
5. Propojení strategie s misí a vizí organizace
6. Jasné zaměření na realizaci strategie
7. Získávání nových pracovníků schopných podporovat strategii
8. Propojení podnikatelských jednotek se strategií
9. Realizace strategie má v organizaci nejvyšší hodnotu
10. Propojení cílů podnikatelských jednotek s cíli organizace
11. Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti
12. Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků podporujících strategii

Zdroj: Přepřacováno podle The Economist Intelligence Unit (2013)

Implementačním aktivitám se věnovala taktéž autorka J. Radomska (2014), které jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 3 - Faktory úspěšnosti implementace strategie

Faktor
1. Uplatnění systému pobídek vázaných na splnění strategických cílů
2. Využití systému Balanced Scorecard
3. Ztotožnění pracovníků s realizovanou strategií
4. Angažovanost a podpora manažerů z vyšších úrovní řízení
5. Dostatek zdrojů pro implementaci strategie
6. Dobrá komunikace
7. Kvalitní management změny
8. Kvalitní plánování

Zdroj: Přepřacováno podle Radomske (2014)

Z obou tabulek implementačních aktivit je zřejmé, že korespondují s bariérami uvedenými v tabulce. Jako příklad implementační činnosti můžeme uvést „Tvorba jasné a srozumitelné strategie“ a k ní bariéru „nejasná strategie“. Je tedy očividné, že faktory úspěšnosti strategie jsou opakem bariér (Fotr, 2017). V současné době je mnoho modelů a metod, které podporují implementaci strategie do firemního prostředí. Stejně jako Radomska (2014), tak i Kaplan a Norton (2005) považují Balanced Scorecard za jednu z nejznámějších metodik, která podporuje implementaci strategie (Fotr, 2020).

1.2.4 Hodnocení strategie

Skutečnost, že prostředí, ve kterém se strategie odehrává, je dynamické a neustále se mění, vyžaduje adekvátní reakce. K tomu je nezbytné sledovat externí a interní faktory, které mají prokazatelný vliv na přijatou strategii. To znamená, že organizace musí pečlivě monitorovat a analyzovat externí faktory, jako jsou změny na trhu, legislativní změny nebo konkurenční prostředí. Zároveň je důležité sledovat interní faktory, jako je výkonnost zaměstnanců, využívání zdrojů a efektivita procesů.

Důležité je také vyhodnocovat dosažené výsledky a porovnávat je s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu. Organizace musí pravidelně hodnotit svůj pokrok a úspěšnost dosažených cílů stanovených ve strategickém plánu. Toto vyhodnocení poskytuje informace o tom, zda je strategie účinná a zda je třeba provést nějaké změny nebo úpravy (Fotr, 2020).

2 Udržitelný rozvoj (podnikání)

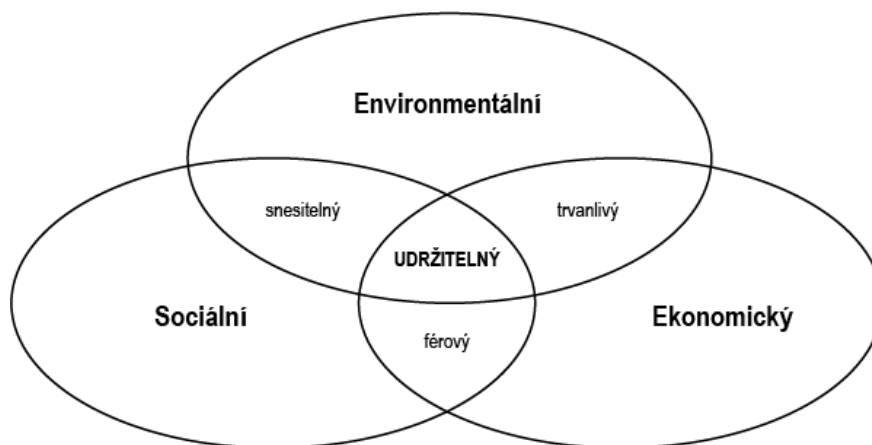
Udržitelný rozvoj představuje přístup k rozvoji lidské společnosti, který sladí ekonomický a sociální pokrok s udržitelným zachováním životního prostředí. Reflektuje přirozená environmentální omezení ekonomického růstu (Kříž a kol., 2013). Podle Portera a Kramera (2006) udržitelný rozvoj představuje spojení firemní strategie se sociální a environmentální odpovědností. Cílem je dosáhnout dlouhodobě udržitelného růstu, který zlepšuje konkurenceschopnost společností a zároveň přispívá k řešení sociálních a environmentálních výzev, což vytváří prosperující prostředí pro současné i budoucí generace.

Hart a Milstein (2003) definují udržitelný rozvoj jako proces, který umožňuje uspokojení současných potřeb bez ohrožení schopnosti budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby. Zahrnuje řízení ekonomického, sociálního a environmentálního kapitálu tak, aby bylo zajištěno dlouhodobé přežití a prosperita podniku i společnosti jako celku.

Avšak nejčastěji a nejvíce používanou definicí udržitelného rozvoje je ze zprávy norské předsedkyně komise OSN Gro Harlem Brundtlandové a zní následovně: „Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů“ (United Nations, 1987).

Aby bylo možné dosáhnout udržitelného rozvoje, je nutné, aby politiky v těchto třech oblastech spolupracovaly a posilovaly se navzájem (Sustainable development, 2023). Koncept udržitelného rozvoje je založen na třech základních pilířích: environmentálním, sociálním a ekonomickým. Tyto tři pilíře jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Tato trojice pilířů představuje klíčové faktory lidské existence a prosperující společnosti (Kašparová, 2013).

Obrázek 7 - Pilíře udržitelného rozvoje



Zdroj: Přepřacováno dle Kříže a kol., 2013

Enviromentální pilíř

V poslední době roste zájem o problematiku životního prostředí, která získává stále větší pozornost. Vedení společnosti by mělo chápat, že odpovědnost firmy v této oblasti zahrnuje jak interní fungování firmy, tak i její vliv na okolní prostředí. Podnik ovlivňuje své okolí různými způsoby, jako je vzhled krajiny, hluchnost, spotřeba zdrojů, emise, produkce odpadu nebo dopravní zatížení. Je důležité, aby společnost aktivně řešila tyto problémy a přijímala opatření, která pomůžou ke snížení negativního dopadu její činnosti na životní prostředí (Kunz, 2012).

Sociální pilíř

Sociální pilíř směřuje k zajištění rovnoprávnosti, spravedlnosti a životního standardu pro všechny obyvatele. Důležitým prvkem sociální udržitelnosti je sociální spravedlnost, která obsahuje poskytnutí rovných příležitostí a přístup ke vzdělání, lékařskou péči, místo k bydlení a poskytnutí nezbytných potřeb pro každého. Příklady takovéto pomoci pro lidi v těžkých situacích jsou podpůrné programy sociálního zabezpečení, přidělování vzdělávacích grantů pro znevýhodněné skupiny nebo rozvoje komunitních center a služeb (Nejen pro firmy: 4 pilíře udržitelnosti, c2018).

Ve firemní oblasti je podle Kunze (2012) klíčovým faktorem spokojený a motivovaný zaměstnanec. Řada studií naznačuje, že zodpovědný přístup ke svým zaměstnancům může přinést firmě spoustu výhod. Mezi tyto výhody patří: vůdčí pozice na trhu práce a budování dobrého jména jako zaměstnavatel, zvýšená loajalita zaměstnanců, nižší fluktuace a absence zaměstnanců a lepší výkonnost pracovníků (Kunz, 2012).

Ekonomický pilíř

Ekonomické činnosti člověka nevyhnutelně ovlivňují životní prostředí. S nárůstem lidské populace a rozrůstáním lidských potřeb však dochází k postupnému narušování rovnováhy mezi životním prostředím a ekonomickou aktivitou člověka. Aby si lidstvo udrželo ekonomický blahobyt, je důležité brát ohled na přírodní zdroje, jelikož jejich množství není neomezené (Kříž a kol., 2013).

Během výrobního procesu dochází k přeměně přírodních zdrojů na produkty. Část těchto zdrojů je přeměněna na odpad, někdy na odpad s potenciálním rizikem pro zdraví. Při následném spotřebování produktu dojde k vyčerpání jeho užitné hodnoty a produkt se následně stane odpadem. Avšak tato ekonomika nefunguje jako uzavřený cyklus,

kdy na začátku procesu postupně ubývají zdroje a na konci se hromadí odpad a znečištění. Účelem udržitelného rozvoje je vytvořit takovou ekonomiku, která vytváří zisk, zároveň však funguje jako koloběh (O udržitelném rozvoji, 2022).

Ekonomická udržitelnost se může projevit například skrz aplikaci konceptu zeleného podnikání. Společnosti mohou snižovat odpady a znečištění během své produkce, investovat do technologií, které mají nízkou energetickou a vodní spotřebu a přejít na materiál, jenž se dá recyklovat nebo je obnovitelný. Během celého procesu je důležité dodržovat etické pracovní podmínky, podporovat férové obchodování a brát ohled na lidská práva (Nejen pro firmy: 4 pilíře udržitelnosti, c2018).

2.1 Udržitelný rozvoj v ČR a cíle OSN

Ministerstvo životního prostředí vnímá udržitelný rozvoj jako formu rozvoje, která usiluje o eliminaci nebo zmírnění negativních důsledků dosavadního vývoje lidské společnosti. Udržitelný rozvoj zahrnuje nejen hospodářský rozvoj, ale také sociální a přírodní bohatství. Je důležité si uvědomit, že všechny tři aspekty jsou stejně důležité a nelze preferovat jeden před ostatními. Historicky udržitelný rozvoj vycházel z potřeby ochrany přírody a životního prostředí, avšak v dnešní době se také týká oblasti dobré a efektivní vlády a veřejné správy.

ČR 2030 představuje klíčový dokument státní správy zaměřený na udržitelný rozvoj a zlepšování kvality života. Vláda tento dokument schválila v dubnu 2017 (Udržitelný rozvoj, 2023).

Obrázek 8 - ČR 2030



Zdroj: Strategický rámec Česká republika 2030, 2017

Dokument ČR 2030 se tedy věnuje zajištění důstojné práce, zdravotní péče, sociální podpory a vzdělání pro všechny občany. Zdůrazňuje potřebu ekonomických a ekologických reforem pro zvýšení kvality života a udržitelný hospodářský rozvoj. Důležitost udržitelného využití území a globální angažovanost ČR jsou rovněž klíčovými tématy. Cílem je do roku 2030 dosáhnout efektivní a demokratické vlády, která naplňuje cíle udržitelného rozvoje a zvyšuje kvalitu života obyvatel prostřednictvím veřejných politik (ČR 2030, 2017).

Jedna z institucí, která se věnuje otázkám udržitelného rozvoje na celosvětové úrovni, je Organizace spojených národů (OSN). Ustanovení Organizace spojených národů poskytují základní strukturu pro formulaci strategií vlád. Jedním takovým příkladem je výše zmíněný dokument ČR 2030. V září 2015 se země z celého světa na Valném shromáždění OSN dohodly na agendě pro udržitelný rozvoj 2030. Dokument nese název Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (Transformujeme náš svět: Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj). Agenda 2030 se zaměřuje na pět klíčových oblastí, kterými jsou lidé, planeta, prosperita, mír a spolupráce. Dokument obsahuje 17 cílů, které můžeme vidět dole na obrázku s názvem Cíle udržitelného rozvoje pro období 2015 – 2030. Na vytvoření se podílely všechny země, které jsou členy OSN, zástupci občanského sektoru, podnikatelé, akademická sféra i občané (EU a Organizace spojených národů – společné cíle pro udržitelnou budoucnost, 2022).

Obrázek 9 - Cíle udržitelného rozvoje pro období 2015 - 2030



Zdroj: EU a Organizace spojených národů – společné cíle pro udržitelnou budoucnost, 2022

Cíle OSN do roku 2030 jsou ambiciózní a zahrnují snahu o ukončení extrémní chudoby a hladu, zlepšení zdravotní péče, zajištění kvalitního vzdělání pro všechny, podporu rovnosti pohlaví, přístupu ke kvalitní vodě a sanitaci, udržitelné energie a odpovědné výroby a spotřeby. Dále se zaměřují na zmírnění klimatických změn, ochranu života ve vodě a na souši, prosazení míru a spravedlnosti a vytvoření partnerství pro dosažení těchto cílů. Tyto cíle představují komplexní plán na zlepšení kvality života a ochranu planety (EU a Organizace spojených národů – společné cíle pro udržitelnou budoucnost, 2022).

2.2 Strategie udržitelnosti

Strategie udržitelnosti je plán, který firma tvoří a implementuje s cílem dosáhnout dlouhodobé udržitelnosti své činnosti. Tato strategie obsahuje cíle, principy, postupy a opatření, která se zaměřují na minimalizaci negativních dopadů firmy na životní prostředí, podporu sociální zodpovědnosti a ekonomickou prosperitu v souladu se současnými potřebami (Keményová, 2024).

K tvorbě strategie udržitelnosti se mohou použít následující kroky (Zemanová, 2023):

- a) uvědomit si, jaká bude vize, mise, hodnoty podniky a kultura – tyto body musí být v souladu se strategií udržitelnosti,

- b) identifikace klíčových témat a problémů – každá společnost má jiná klíčová témata a bude řešit jiné problémy,
- c) seřadit identifikovaná témata a problémy – stanovení a seřazení priorit napomůže podniku soustředit se na své zdroje a kapacitu, díky čemuž je využijí na maximum. To samé platí i u zaměstnanců,
- d) určení a stanovení cílů na základě identifikovaných témat a problémů – cíle musí být SMART.

Po stanovení strategie udržitelnosti je potřeba následná implementace strategie, což znamená zavést danou strategii do praxe (Fotr, 2020).

V podniku, který chce implementovat strategii udržitelnosti jako konkurenční výhodu, by měl být manažer udržitelnosti. Ten zodpovídá za implementaci změn týkajících se udržitelného podnikání. Dalším klíčovým faktorem je průběžná komunikace mezi všemi zaměstnanci na všech úrovních firmy, aby byli informováni o krocích směřujících k udržitelnosti a důvodech, proč se provádějí. Pokud jsou tyto kroky zaměstnancům dobře vysvětleny, je větší pravděpodobnost, že budou více motivováni k podpoře udržitelného chování. Součástí obecného dlouhodobého plánu by měl být také akční plán, který detailně popisuje jednotlivé kroky a činnosti vedoucí k dosažení stanovených cílů. Většinou se tyto plány zpracovávají na období jednoho až dvou let (Janse, 2018).

3 Metodika výzkumného šetření

V této kapitole budou charakterizovány společnosti, které budou následně analyzovány. Konkrétně půjde o top 10 nejúspěšnějších nadnárodních firem, které vynikají svým přístupem k udržitelnosti. Tato analýza vychází z výsledků ratingu „TOP Odpovědná firma 2023“, který poskytuje důležitý rámec pro porovnání a zhodnocení strategií udržitelnosti těchto firem. Dílčím cílem je získat hlubší pochopení toho, jak tyto společnosti úspěšně integrují udržitelnost do svého podnikání a jaké faktory přispívají k jejich úspěchu v této oblasti.

Vybranými kritérii pro hodnocení úrovně implementace strategie pomocí průzkumu CSR reportů jsou následující kritéria (The Economist Intelligence Unit, 2013):

- tvorba jasné a srozumitelné strategie,
- definice jasných cílů podporujících strategií,
- zajištění jasné odpovědnosti,
- propojení strategie s misí a vizí organizace,
- tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti,
- rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků podporujících strategií,
- vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání je s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu.

Deset nejúspěšnějších nadnárodních firem implementujících strategii udržitelnosti

Pro analýzu deseti nejúspěšnějších nadnárodních firem implementujících strategii udržitelnosti byly použity výsledky prestižního ratingu "Top Odpovědná firma 2023". Tento rating poskytuje důležitý rámec pro identifikaci firem, které vynikají svým přístupem k udržitelnosti a jsou považovány za lídry v oblasti korporátní odpovědnosti.

Výběr těchto deseti firem byl proveden na základě důkladného zhodnocení kritérií stanovených v rámci ratingu "Top Odpovědná firma 2023". Tato kritéria zahrnují širokou škálu faktorů, které odrážejí integrovaný a efektivní přístup firem k udržitelnosti, jako je environmentální ochrana, sociální odpovědnost a etické obchodní praktiky. Výběr firem se zaměřuje na analýzu těch, které se významně podílejí na formování strategií udržitelnosti v současném podnikatelském prostředí. Jelikož se v ratingu objevily i firmy, které nebyly nadnárodní, nemohly být zařazeny do výběru. Hlavním ukazatelem je rating, který se uvádí v % (Top Odpovědná firma 2023, 2023). Následující tabulka zobrazuje deset nejlepších dceřiných společností nadnárodních firem.

Tabulka 4 - Deset nejlepších dceřiných společností implementující strategii udržitelnosti

		Hodnocení v oblasti (procento naplnění v dané oblasti)				
Firma	Rating (v %)	Strategie	Odpovědné HR	Dodavatelský řetězec	Životní prostředí	Pomoc okolí
Plzeňský Prazdroj	96,5	99,5	95,6	95,8	96,3	94,5
ČEZ	96,3	95	97,5	98,2	94,2	97,2
Vodafone Czech Republic	95,7	98,5	96,3	97	90,5	96,6
Coca-Cola HBC Česko a Slovensko	94,1	95	91,9	94,6	94,7	93,8
VELUX Česká republika	94,1	97,5	92,5	91,6	93,7	94,5
Tesco Stores ČR	93,4	94,5	94,4	92,2	91	95,2
Albert Česká republika	93	90	95,6	95,2	91,5	93,8
Skanska	92,3	91,5	96,3	83,1	95,8	95,2
ORLEN Unipetrol RPA	91,9	95	88,8	94,6	89,4	91
Kooperativa pojišťovna	90,9	89,6	93,1	92,8	85,2	95,9

Zdroj: Přepřacováno podle TOP Odpovědná firma 2023 (2023)

Plzeňský prazdroj, a. s.

Plzeňský Prazdroj, a. s. je součástí nadnárodního pivovarského koncernu Asahi Group Holdings, Ltd., který sídlí v Japonsku. Jelikož Asahi Group působí a má zájmy v mnoha zemích po celém světě, lze Plzeňský Prazdroj, a. s. považovat za součást nadnárodní společnosti (Bureš, 2024). Společnost Asahi Group se také zaměřuje na udržitelnost a společenskou odpovědnost, což je zřetelné z jejích snah o snížení ekologické stopy a zapojení do komunitních projektů (ASAHI GROUP HOLDINGS). Plzeňský prazdroj je renomovaný pivovar sídlící v Plzni, který je znám svým dlouhým a bohatým pivovarským dědictvím. Pivovar byl založen v roce 1842 v Plzni (dříve Pilsen). Jeho zakladatelé, bavorský měšťan Josef Groll a místní

obyvatelé, spojili své znalosti a tradice s cílem vyrobit kvalitní pivo. Výsledkem bylo první plzeňské pivo, které bylo úspěšně uvedeno na trh a stalo se inspirací pro celý pivovarský průmysl (Historie české legendy, c2024). Plzeňský Prazdroj vyrábí širokou škálu pivních značek včetně světově známého Pilsner Urquell, které je považováno za první pivo typu pilsner. Dalšími populárními značkami jsou Gambrinus, Radegast, Kozel a Velkopopovický Kozel (Bureš, 2024). Společnost exportuje své výrobky do mnoha zemí po celém světě a má silnou přítomnost na mezinárodním trhu. Pivo Plzeňského Prazdroje je oblíbené jak v Evropě, tak i v zemích mimo ni. V roce 2023 společnost prodala 12,4 milionů hektolitrů piv a obrát činil zhruba 19,6 miliardy korun. Po zdanění zisk společnosti činil 5,9 miliard korun a do státní pokladny skrz daňovou povinnost společnost odvedla 5,4 miliardy korun (Prazdroji se loni dařilo v zahraničí: jeho export vzrostl bezmála o 13 procent, 2023). Plzeňský Prazdroj se angažuje v řadě společenských a environmentálních iniciativ, včetně ochrany životního prostředí, podpory místních komunit a zodpovědné konzumace alkoholu. Zaměstnává téměř 2 200 lidí v pivovarech v Plzni, Nošovicích a Velkých Popovicích, ve 13 distribučních centrech a na centrále v Praze. (Na budoucnost! 2023, c2024).

ČEZ, a. s.

Společnost ČEZ, a. s. je jedním z největších energetických podniků ve střední a východní Evropě. ČEZ byl založen v roce 1992 jako státní podnik po privatizaci energetického sektoru v České republice. Od té doby se stal základním pilířem české energetiky postupně rozšiřující svou činnost i na mezinárodní trhy. Hlavním cílem společnosti ČEZ, a. s. je poskytovat spolehlivé a udržitelné dodávky elektřiny a tepla svým zákazníkům, zatímco současně maximalizuje hodnotu pro své akcionáře. Společnost se zavázala k dodržování nejvyšších standardů v oblasti životního prostředí, bezpečnosti práce, sociální odpovědnosti a transparentnosti ve svém podnikání. ČEZ, a. s. se aktivně přizpůsobuje měnícím se podmínkám na energetických trzích a stále hledá nové příležitosti k rozvoji a růstu. Společnost investuje do modernizace svých energetických zdrojů a infrastruktury. Zkoumá taktéž nové technologie a inovativní přístupy k energetice. Zaměstnává zhruba 27 000 zaměstnanců (ČEZ, a. s., c2024; ČEZ, a. s. – nejdůležitější informace o společnosti, c2010-2024). Skupina ČEZ ve svých finančních zprávách neuvádí obrát, ale uvádí finanční ukazatel EBITDA (provozní zisk před odpisy), který byl za rok 2023 124,8 mld. Kč a čistý zisk společnosti byl 29,6 mld. Kč (Finanční zpráva ČEZ – 2024, 2024).

Vodafone Czech Republic a. s.

Společnost Vodafone Czech Republic a. s. byla založena v roce 1999 a od té doby se stala jedním z největších účastníků na českém trhu s telekomunikacemi. Je součástí nadnárodní skupiny Vodafone Group, jedné z největších skupin mobilních operátorů na světě. Byla založena roku 1984 a od té doby se vyvinula do jednoho z globálních lídrů v oblasti telekomunikací. Vodafone Czech Republic a. s. poskytuje širokou škálu služeb v oblasti mobilních a datových komunikací, internetu a digitálních technologií. Společnost je známá svou špičkovou infrastrukturou, vysokou úrovní pokrytí a kvalitním zákaznickým servisem. Nabízí také inovativní produkty jako jsou chytré telefony, tablety, mobilní aplikace a další. Vodafone Czech Republic a. s. je závazně připoután k poskytování kvalitních a bezpečných služeb, respektování zásad transparentnosti a ochrany soukromí svých zákazníků. Společnost také aktivně podporuje iniciativy v oblasti sociální odpovědnosti a udržitelnosti, včetně programů zaměřených na podporu digitálního vzdělávání, boje proti kyberšikaně a ochrany životního prostředí. Vodafone Czech Republic zaměstnává zhruba 2 400 zaměstnanců a obrat za rok 2022 činil 21,255 mld. Kč. (Vše o společnosti – Vodafone, c2024; Vodafone Czech Republic a. s., c2024; Výroční zpráva Vodafone 2022/23, 2023).

Coca – Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.

Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. je součástí skupiny Coca-Cola HBC, jednoho z největších výrobců nápojů na světě. Coca-Cola Company se angažuje v mnoha projektech týkajících se udržitelnosti, jako je snižování spotřeby vody, recyklace obalů a podpora komunitních iniciativ. Svým zaměřením na inovace, kvalitu výrobků a společenskou odpovědnost Coca-Cola Company zůstává v čele nealkoholického nápojového průmyslu a je vzorem pro další firmy po celém světě (About: The Coca-Cola Company, c2024; Coca-Cola Company, c2024). Společnost Coca – Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o. se zaměřuje na výrobu, distribuci a prodej široké škály nápojů v České republice i na Slovensku. Vznikla v roce 1992 a stala se jedním z předních dodavatelů nápojů na českém a slovenském trhu. Nabízí různé druhy nápojů včetně nealkoholických nebo energetických pití, džusů, čajů a vody. Mezi nejoblíbenější produkty patří klasické nápoje značky Coca-Cola, Sprite, Fanta, Aquarius a další. Společnost Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o. klade důraz na kvalitu svých produktů, transparentnost ve vztazích se zákazníky, respektování zásad udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Společnost aktivně podporuje iniciativy v oblasti ochrany životního prostředí, zdraví a vzdělávání. Zaměstnává zhruba 1 000 pracovníků v České republice a na Slovensku

(Coca-Cola HBC, c2024a). Obrat této společnosti za rok 2022 činil 8,77 mld. Kč (Finanční zpráva Coca Cola HBC, 2023).

VELUX Česká republika, s. r. o.

Společnost VELUX Česká republika, s. r. o. je předním světovým výrobcem střešních oken, příslušenství pro osvětlení a větrání interiérů. Byla založena mezinárodní firmou VELUX Group. Skupina VELUX Group sídlí v Dánsku a je celosvětově uznávaným lídrem v oblasti střešních oken, příslušenství pro osvětlení a větrání interiéru. Zaměřuje na poskytování produktů, které zlepšují kvalitu bydlení a přispívají k udržitelnému rozvoji. Společnost je známá svým závazkem k udržitelnosti a ekologické odpovědnosti (The Story Behind the VELUX Group, c2006-2024). Od svého zřízení se VELUX Česká republika zaměřuje na inovativní design, kvalitu a udržitelnost svých produktů. Nabízí širokou škálu produktů, včetně různých typů střešních oken, žaluzií, rolet nebo solárních kolektorů, které přispívají k pohodlí a energetické účinnosti budov i domů. Společnost je známá svým zaměřením na udržitelnost a snahu minimalizovat svůj ekologický otisk. To zahrnuje používání ekologicky šetrných materiálů, snižování spotřeby energie při výrobě, podporu recyklace a obnovitelných zdrojů. VELUX Česká republika se také angažuje v komunitních projektech, podporuje iniciativy zaměřené na ochranu životního prostředí a zlepšení kvality bydlení. S důrazem na inovace, kvalitu a udržitelnost si společnost VELUX Česká republika udržuje svou pozici lídra na trhu střešních oken. Díky svým aktivitám přispívá k lepšímu a udržitelnějšímu životnímu prostředí (VELUX). Zaměstnává zhruba okolo 75 zaměstnanců (Hodnocení zaměstnavatele – VELUX). VELUX Česká republika ve své výroční zprávě uvádí, že jejich obrat za rok 2022 byl 1,054 mld. Kč (VELUX výroční zpráva 2022, 2023).

Tesco Stores ČR, a. s.

Tesco Stores ČR, a. s. byla založena v roce 1996 a postupně se stala jedním z předních maloobchodních řetězců na českém trhu. Společnost nabízí široký sortiment potravin, spotřebního zboží, oděvů a dalších výrobků za konkurenceschopné ceny. Jedním z hlavních cílů firmy je poskytovat zákazníkům vysokou úroveň služeb a kvalitní produkty za dostupné ceny. Zaměřuje se také na udržitelnost a společenskou odpovědnost. Podporuje například lokální komunity a prosazuje ekologické praktiky ve svém provozu. V České republice má zhruba 190 prodejen a zaměstnává přes 9 000 pracovníků. Obrat společnost za období 2021/2022 činil zhruba 42,081 mld. Kč. Tesco Stores ČR, a. s. je součástí mezinárodního

řetězce Tesco PLC, který působí ve více než 10 zemích a zaměstnává desítky tisíc lidí po celém světě (Tesco Stores ČR; Tesco Stores ČR a. s.; Tesco Stores ČR, a. s., c2024a).

Albert Česká republika, s. r. o.

Albert Česká republika, s.r.o. je maloobchodní společnost působící v České republice. Je součástí nadnárodní skupiny Ahold Delhaize. Skupina Ahold Delhaize sídlí v Nizozemsku. Je aktivní v několika zemích a zaměřuje se na maloobchodní prodej potravin a dalších výrobků. Společnost klade důraz na kvalitu produktů, inovace a udržitelnost. Snaží se o efektivní provoz svých prodejen, angažuje se v různých iniciativních programech na podporu udržitelného rozvoje a ochranu životního prostředí (Ahold Delhaize c2001-2024; Company Information – Ahold Delhaize, c2023; Factsheet, 2023). Albert patří mezi hlavní značky této skupiny a je známý svými supermarketovými prodejny po celé České republice. Albert nabízí široký sortiment potravin, čerstvých produktů, spotřebního zboží a dalších výrobků za konkurenceschopné ceny. Zaměstnává přes 20 000 zaměstnanců a má přes 300 poboček po celé České republice. Obrat Albertu za rok 2022 byl 66,75 miliard Kč (Albert, c2024; Albert Newsroom; Řetězec Albert zvýšil v Česku meziročně zisk, 2023).

Skanska a. s.

Skanska a.s. je česká pobočka mezinárodní stavební společnosti Skanska Group, která má původ ve Švédsku. Skupina Skanska Group je známá svým globálním působením v oblasti stavebnictví, developerských projektů a infrastrukturních prací. Zaměřuje se na realizaci komplexních a inovativních projektů. Skupina klade obrovský důraz na udržitelnost, kvalitu a bezpečnost práce. Působí ve více než 10 zemích po celém světě a zaměstnává tisíce lidí (Skanska Group, c2024). Společnost Skanska a. s. se specializuje na stavební a developerské projekty v oblastech komerčních nemovitostí, dopravy, infrastruktury, bydlení a civilního inženýrství. Působí na českém trhu již řadu let, realizuje různorodé projekty od rezidenční výstavby po velké infrastrukturní projekty. Jejím cílem je poskytovat vysokou kvalitu služeb, stavět projekty s důrazem na udržitelnost a inovace (Skanska a. s., c2024a). Obrat společnosti v roce 2022 se pohyboval okolo 9,1 mld. Kč (ČTK, 2023). Zaměstnává přibližně 1 800 pracovníků (Hodnocení zaměstnavatele – Skanska a. s.)

ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.

ORLEN Unipetrol RPA s.r.o. je součástí polské energetické a petrochemické skupiny PKN ORLEN, což je jedna z největších firem ve střední Evropě. PKN ORLEN zaměstnává

přes 20 000 pracovníků. Její činnosti zahrnují rafinaci ropy, petrochemii, maloobchodní prodej pohonných hmot a výrobu elektřiny. PKN ORLEN se zaměřuje na udržitelný rozvoj a snižování environmentálních dopadů svých provozů. Podnik také investuje do inovací a výzkumu s cílem zlepšit své výrobní procesy a zvýšit energetickou účinnost (ORLEN, c2024; PKN Orlen, c2024). ORLEN Unipetrol RPA se zaměřuje na výrobu a distribuci rafinovaných ropných produktů, petrochemikálií a také na obchodování s ropnými produkty a pohonnými hmotami. Její aktivity zahrnují provoz rafinérií, chemických závodů a distribučních sítí. Společnost má klíčový vliv na energetický a chemický průmysl regionu, jelikož se jedná o jednu z největších firem v tomto odvětví. ORLEN Unipetrol RPA s.r.o. má zájem o udržitelnost ve svých provozních a obchodních aktivitách. Zavazuje se k dodržování environmentálních standardů a ke snižování negativních dopadů na životní prostředí. Kromě toho se angažuje v oblasti sociální odpovědnosti podnikání, podporuje lokální komunity a rozvoj vzdělávání (ORLEN Unipetrol RPA). ORLEN Unipetrol RPA uvádí ve své výroční zprávě za rok 2022, že jejich průměrný počet pracovníků za rok 2022 byl zhruba 2 800 a obrat společnosti činil 197,5 mld. Kč (Výroční zpráva ORLEN Unipetrol RPA, 2023).

Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je jednou z předních pojišťovacích společností v České republice. Společnost spadá do mezinárodní skupiny Vienna Insurance Group. Vienna Insurance Group byla založena roku 1824 a sídlí ve Vídni. Zaměstnává okolo 25 000 zaměstnanců. Skupina má silnou přítomnost v různých zemích střední a východní Evropy, nabízí širokou škálu pojištění pro jednotlivce i podniky. Vienna Insurance Group se také aktivně angažuje v oblasti udržitelnosti, podporuje iniciativy a projekty, které přispívají k ochraně životního prostředí a rozvoji komunit. Díky své rozsáhlé síti poboček má široký dosah a je schopna efektivně reagovat na potřeby svých klientů v různých zemích a regionech (Vienna Insurance Group, c2024a; Vienna Insurance Group, c2024b). Kooperativa poskytuje široké spektrum pojištění pro jednotlivce i podniky, včetně životního pojištění, nemovitostí, odpovědnosti, automobilového pojištění a dalších. Její služby se zaměřují na poskytování komplexního finančního zabezpečení a ochrany pro své klienty. Společnost se vyznačuje dlouholetou tradicí, stabilitou a spolehlivostí na trhu. Její klienti získávají přístup k široké síti poboček a distribučních kanálů po celé České republice, což jim umožňuje snadný a pohodlný přístup k pojištěním nebo službám. Jako součást Vienna Insurance Group, jedné z největších a nejúspěšnějších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě, Kooperativa pojišťovna má k dispozici silnou finanční základnu a podporu pro svou činnost. Kooperativa je zaměřena

na udržitelnost, inovace a poskytování kvalitních služeb, které odpovídají potřebám a očekáváním svých klientů (Kooperativa pojišťovna, c2024a; Pojišťovna Kooperativa, a. s., c2024b). Na konci roku 2022 měla Kooperativa přes 4 000 zaměstnanců a obrat 14,395 mld. Kč (Výroční zpráva Kooperativa 2022, 2023).

Použité metody

Cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň implementace strategie udržitelnosti vybraných nadnárodních společností pomocí sběru a analýzy sekundárních dat.

Analýza sekundárních dat proběhne pomocí kvalitativního výzkumu, který sekundární data využívá. Jednu z nejnámějších definic pro kvalitativní výzkum stanovil metodolog Creswell (1998, s. 12): „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený 48 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.“

Analýza sekundárních dat je důležitým prvkem výzkumného procesu, který umožňuje využít existující data k dosažení výzkumných cílů. Prvním krokem pro správnou analýzu sekundárních dat je jasná identifikace cíle analýzy, což poskytuje rámec pro další postup. Poté je nezbytné identifikovat vhodné zdroje dat, které mohou zahrnovat širokou škálu dokumentů, databází nebo publikovaných zpráv. Shromáždění dat z identifikovaných zdrojů je následujícím krokem, který vyžaduje systematický přístup k získání relevantních informací. Je důležité dbát na kvalitu dat a ověřit jejich spolehlivost a relevantnost pro výzkumný cíl. Příprava dat zahrnuje čištění a normalizaci dat, aby byla připravena pro analýzu. Analýza dat je klíčovým prvkem v procesu, kde se využívají různé analytické metody k porozumění a interpretaci dat. To může zahrnovat deskriptivní statistiku pro popis datových charakteristik, ale i pokročilejší techniky, jako je srovnávací analýza nebo regresní modelování. Po analýze následuje interpretace výsledků, kde se klade důraz na identifikaci klíčových poznatků a jejich význam v kontextu výzkumné otázky. Nakonec jsou výsledky prezentovány prostřednictvím vhodných grafů, tabulek a narativního popisu, aby byla zajištěna srozumitelnost a přehlednost. Celkově je analýza sekundárních dat systematickým procesem, který umožňuje efektivní využití dostupných informací k dosažení výzkumných cílů. Zajištění kvality dat a pečlivá analýza jsou klíčovými prvky tohoto procesu, který poskytuje cenné poznatky a informace pro další rozhodování a výzkum (Ritchie a kol., 2013).

4 Analýza implementace strategie udržitelnosti dané společnosti

V této kapitole se budu věnovat analýze implementované strategie udržitelnosti u daných společností.

4.1 Plzeňský Prazdroj, a. s.

Firma Plzeňský Prazdroj je dlouhodobým lídrem v oblasti udržitelného a odpovědného podnikání v České republice. Tento závazek k udržitelnosti a odpovědnosti je zpracován do celkové firemní strategie, která se opírá o několik klíčových pilířů. Mezi tyto pilíře patří uhlíková neutralita, efektivní využívání vody, zodpovědné nakládání se surovinami, cirkularita obalů, řízení odpadů a podpora diverzity. Společnost Plzeňský Prazdroj je rovněž signatářem Charty diverzity, což svědčí o jejím závazku k podpoře různorodosti a inkluzivního pracovního prostředí (Prazdroj, c2024a; Prazdroj, c2024b; Top Odpovědná firma 2023, 2023).

Strategie udržitelnosti Prazdroje nese název „Na budoucnost! 2030“ a zní následovně (Zpráva o udržitelnost 2022, 2023): „Při stanovování strategie naší společnosti nemyslíme jen na vlastní výrobu a obchod, ale především na to, jaký má naše činnost vliv na životní prostředí a na lidi uvnitř i vně firmy. Udržitelnost vnímáme jako příležitost být ekonomicky úspěšní a zachovat pivovarskou tradici i pro další generace.“ Ze strategie „Na budoucnost! 2030“ tedy vyplývá, že Prazdroj zdůrazňuje při stanovování strategie také vliv své činnosti na životní prostředí a lidi uvnitř i vně firmy. To ukazuje, že je zde snaha propojit své udržitelné praktiky s celkovými cíli a směřováním společnosti směrem k udržitelnosti (Zpráva o udržitelnosti 2022 - Prazdroj, 2023). Jako své nové poslání Prazdroj bere „vytvářet vztahy, které mají smysl.“ Toto poslání má být postaveno na tom, co je podniku nejbližší a tím je propojování lidí. Společnost věří, že společnými silami mohou lidé měnit věci k lepšímu, ve prospěch lidstva a planety. Vizí firmy je: „stát se průkopníkem v pozitivním dopadu na planetu ve všem, co dělá“ a chtějí „servírovat pozitivní a inkluzivní zážitky pro lidi a společnost.“ Prazdroj ve své vizi usiluje o nulový dopad na životní prostředí a prostřednictvím spoluprací a vlastních iniciativ přispějí k ozdravování planety (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023).

Tabulka 5- Implementační aktivity společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Firma Plzeňský Prazdroj má jasně definovanou strategii udržitelnosti nazvanou "Na budoucnost! 2030". Tato strategie zahrnuje klíčové pilíře jako uhlíkovou neutralitu, efektivní využívání vody, zodpovědné nakládání se surovinami a cirkularitu obalů.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Prazdroj stanovil konkrétní cíle do roku 2025, 2030 a 2050, v oblastech týkajících se dosažení uhlíkové neutrality, snížení spotřeby vody z 3 hl vody na 1 hl piva na 2,75 hl vody na 1 hl piva, elektřinu čerpat pouze z obnovitelných zdrojů, rozšíření portfolia nealkoholických produktů a rovnoměrné zastoupení mužů a žen na všech vedoucích pozicích.
Zajištění jasné odpovědnosti	Společnost má manažerku udržitelnosti, která dohlíží a spravuje jednotlivé cíle definované ve strategii. Jednotlivá oddělení mají ve svém týmu zástupce pro udržitelnost, což zajišťuje jasnou odpovědnost za plnění cílů.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Strategie udržitelnosti je pevně zakotvena v misí a vizí společnosti, která se zaměřuje na vytváření pozitivního dopadu na planetu a servírování pozitivních a inkluzivních zážitků pro lidi a společnost.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Společnost Plzeňský Prazdroj sleduje svůj pokrok v oblasti udržitelnosti pomocí jasně definovaných ukazatelů, které umožňují monitorovat vývoj výkonnosti a splnění stanovených cílů.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Prazdroj pravidelně edukuje své zaměstnance v oblasti udržitelnosti, například prostřednictvím workshopů diverzity a inkluze a tréninků zaměřených na udržitelnost.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Společnost pravidelně hodnotí dosažené výsledky ve srovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu a zaznamenává průměrný vývoj za delší období. Výsledky jsou zveřejněny ve zprávách o udržitelnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že strategie společnosti „Na budoucnost! 2030“ rozděluje své cíle na cíle do roku 2025, 2030 a 2050.

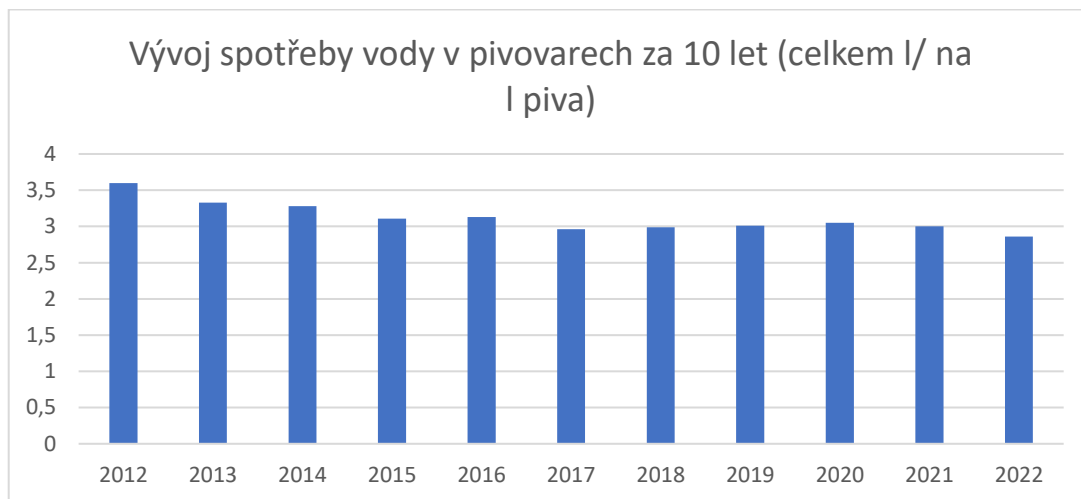
Enviromentální oblast

Usiluje do roku 2025 o to, aby veškerá elektřina pocházela z obnovitelných zdrojů. Jelikož je voda základním pilířem při výrobě piva, bude se snažit o redukci průměrné spotřeby vody. Z původních 3 hl vody na 1 hl se pokusí snížit na 2,78 hl vody na 1 hl piva. Co se týče odpadu, tak chce, aby žádný odpad z pivovaru se nevyskytoval na skládce. V 90 % produktů bude snížený obsah cukru nebo budou zcela bez cukru a pětina produktů firmy budou nealkoholické nápoje. V roce 2030 by měly být všechny pivovary uhlíkové neutrální, voda pro pivovary by měla pocházet jen z udržitelných zdrojů, obaly produktů budou znovupoužitelné nebo recyklovatelné. Firma přestane používat jednorázové plasty vyrobené z primárních surovin. Suroviny potřebné k výrobě piva budou pocházet jen z udržitelných zdrojů a nealkoholické nápoje budou tvořit čtvrtinu portfolia. (Zpráva o udržitelnosti 2021 – Prazdroj, 2022).

Aby bylo možné jednotlivé cíle splnit, tak mají určitý plány ke každé oblasti. Například u Uhlíkové neutrality je zde snaha o zelenou páru. Společnost v roce 2021 přešla na dodávky tepla z obnovitelných zdrojů. Energie získaná z dřevní štěpky je dodávána z Plzeňských tepláren. Od okamžiku podpisu smlouvy o dodávce zelené páry dokázala společnost snížit svou roční uhlíkovou stopu o 38 tisíc tun CO₂. Celkový objem emisí všech pivovarů spadajících pod Prazdroj v Česku a na Slovensku se snížil o 47 %, přičemž samotný plzeňský závod dosáhl úžasného poklesu emisí o 76 %. Potvrzením udržitelnosti zdroje dřevní hmoty byl audit provedený u jejich dodavatele (Prazdroj, 2023; Zpráva o udržitelnosti 2022 - Prazdroj, 2023). Co se týče vody, implementovala společnost projekt „Chytřej výčep“. Ten měří celé cesty piva od sudu až do sklenice. V každé hospodě je nainstalováno přibližně 30 senzorů, které sledují teplotu skladovacích prostorů, průtok piva výčepním vedením, teplotu výčepní místnosti, teplotu piva při čepování do sklenice a celkovou spotřebu energie a vody. Spolupráce s Českým institutem robotiky, informatiky a kybernetiky při ČVUT, společnostmi Microsoft, Adastra a Smart Technology je klíčová pro realizaci projektu. Cílem je detailní zmapování procesu čepování piva v hospodě pomocí více než 1800 senzorů v 45 českých a 17 slovenských podnicích během 12 měsíců. Projekt se zaměřuje na snížení spotřeby vody a energie v procesu péče o pivo a pivní sklo. Po analýze získaných dat budou navrženy úpravy výčepu s cílem šetřit vodu a energii. Plzeňský Prazdroj již pracuje na technologiích umožňujících rekuperaci vody

a snižování množství vody při oplachování sklenic, jakož i na dalších inovacích (Prazdroj, 2023; Zpráva o udržitelnosti 2022 - Prazdroj, 2023).

Tabulka 6 - Vývoj spotřeby vody v pivovarech



Zdroj: Přepřacováno dle Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023

V rámci surovin je zde projekt PRO CHMEL. Projekt PRO CHMEL, spuštěný roku 2021, je iniciativou Plzeňského Prazdroje ve spolupráci se společností Microsoft a dalšími partnery. Zaměřuje se na pomoc tuzemským chmelařům v boji s klimatickými změnami. Cílem projektu je vytvoření mobilní aplikace, která skrz umělou inteligenci navrhne optimální harmonogram zavlažování a péče o chmelnice. Projekt zahrnuje nasazení senzorů a technologií, jako jsou půdní sondy, meteostanice a časosběrné kamery na šesti chmelnicích v Žatecké oblasti. Data získaná z těchto senzorů jsou analyzována pomocí umělé inteligence, aby bylo možné lépe porozumět, jak chmel reaguje na změny vnějších podmínek. Produktem projektu bude mobilní aplikace, která poskytne chmelařům doporučení, jak efektivněji hospodařit s vodou a dalšími zdroji. Tento projekt má potenciál v budoucnu výrazně přispět k úsilí zachovat množství a kvalitu vypěstovaného chmele (Prazdroj, 2021; Prazdroj 2023; Zpráva o udržitelnosti 2022, 2023).

Sociální oblast

Prazdroj každoročně své zaměstnance edukuje v rámci udržitelnosti. V roce 2022 se věnovali sociální oblasti, kde se zaměřili na témata jako je diverzita a inkluze, vedení a rozvoj týmu. Společnost bude usilovat o to, aby na pracovišti bylo rovnoměrné zastoupení mužů a žen na všech pozicích. Během celého roku aktivně komunikovala inspirativní příběhy žen působících v pivovarnictví a rodičů, kteří propojují pracovní a rodinné povinnosti.

Workshopů týkajících se diverzity a inkluze se zúčastnilo 207 lídrů společnosti. V rámci skupiny Asahi se jednotlivá oddělení účastnila „tréninku udržitelnosti“, jehož cílem bylo nejen přiblížit jim strategii, ale i jasně definovat konkrétní roli každého oddělení při jejím naplňování (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023). Prazdroj má i svoji manažerku udržitelnosti, která dohlíží a spravuje jednotlivé cíle, které chce společnost naplnit (Zpráva o udržitelnosti 2021 – Prazdroj, 2022)

Ekonomická oblast

Společnost pravidelně provádí hodnocení dosažených výsledků ve srovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu a zveřejňuje tyto informace ve svých zprávách o udržitelnosti. Například v oblasti „obaly“ (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023): „Neustále zvyšujeme podíl recyklátu v obalech. Jedinou kategorií, kde se stanovený cíl nepodařilo naplnit, byl recyklovaný papír. Příčinou byl především nedostatek materiálu na trhu. Výzvy, které nám předkládají naše závazky v kategorii recyklovaného hliníku, chceme řešit pomocí zálohového systému.“ Nebo v rámci elektřiny a vody (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023): „Podařilo se nám splnit plánované cíle spotřeby vody i celkové přímé energie pro celou skupinu pivovarů a sladoven v České republice a na Slovensku za období roku 2022.“

Integrované systémy řízení (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023):

- systém řízení kvality – ISO 9001,
- systém řízení ochrany životního prostředí – ISO 14001,
- systém řízení managementu bezpečnosti potravin – ISO 22000, GMP+,
- systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – ISO 45001,
- systém hospodaření s energií – ISO 50001.

Společnost si je vědoma klíčových oblastí, na které se zaměřuje. Tyto oblasti zahrnují dosažení uhlíkové neutrality, snižování spotřeby vody, péči o suroviny a dodavatele, opakované využívání obalů, rozšiřování portfolia nealkoholických produktů a podporu diverzity. Pro každou z těchto oblastí si stanovila konkrétní cíle a průběžně monitoruje jejich dosahování. Naplňování klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs) v oblasti udržitelnosti je pečlivě sledováno a hodnoceno. (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023).

Hodnotící systém S-EBITA

Společnost se rozhodla implementovat finanční metriky, které reflektují jak ekonomický výkon, tak i vliv činnosti na životní prostředí. Tímto způsobem motivuje management k rozhodování a přijímání opatření směřujících ke snížení negativních dopadů na životní prostředí. V roce 2022 zahájili pilotní fázi tohoto procesu, kde stanovili měřitelné parametry jako jsou emise CO₂ Scope 1 a 2, emise CO₂ Scope 3 spojené s obaly a množství plastu z primárních materiálů použitých ve výrobě. Náklady spojené s těmito externálními faktory jsou zohledněny ve výsledcích finanční analýzy. Kromě toho, indikátor S-EBITA slouží jako nástroj k vyhodnocování návratnosti dlouhodobých investičních projektů (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Prazdroj, 2023).

4.2 ČEZ, a. s.

Společnost se řadí mezi přední průkopníky odpovědného a udržitelného podnikání v České republice a je signatářem Charty diverzity. Její nadace patří k největším korporátním dárcům v oblasti filantropie. Společnost se řídí strategií udržitelného rozvoje, která klade důraz na pět hlavních priorit: zajištění udržitelného provozu, partnerství s klienty, poskytování inovativních řešení, podpora transformace energetického sektoru a podpora inovací. Tyto cíle jsou součástí širší vize nazvané "Vize 2030 – Čistá Energie Zítřka". Hlavním zaměřením akcelerované strategie je transformace výrobního portfolia směrem k nízkouhlíkovým technologiím a dosažení uhlíkové neutrality. Zároveň se snaží poskytovat klientům nejvýhodnější energetická řešení (Top Odpovědná firma 2023, 2023). V roce 2019 byla stanovena platná strategie v souladu s aktualizovanou koncepcí podnikatelských aktivit společnosti. V květnu 2021 Skupina ČEZ, a. s. v rámci své akcelerované strategie VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka určila strategické cíle do roku 2030, které reflektují dekarbonizační vizi EU a zároveň si stanovila specifické ambice v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje s cílem maximalizovat hodnotu pro akcionáře. Mísí Skupiny ČEZ, a. s. je poskytovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům a celé společnosti. Vize Skupiny ČEZ, a. s. spočívá v poskytování inovativních řešení energetických potřeb a přispívání k vyšší kvalitě života. Současná strategie Skupiny ČEZ, a. s. jasně propojuje vizi a misi společnosti (ČEZ, a. s., c2024a).

Tabulka 7- Implementační aktivity společnosti ČEZ a. s.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Společnost má strategii s názvem VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka, která klade důraz na pět hlavních priorit: zajištění udržitelného provozu, partnerství s klienty, poskytování inovativních řešení, podpora transformace energetického sektoru a podpora inovací.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Společnost si stanovila konkrétní cíle v oblasti dekarbonizace, snižování emisí CO ₂ , rozvoje obnovitelných zdrojů energie, zvyšování energetické účinnosti a rozvoje infrastruktury.
Zajištění jasné odpovědnosti	Klíčovou rolí v oblasti udržitelnosti je Strategický řídicí výbor ESG, který tvoří nejvyšší úroveň řízení ESG. Rovněž dozorčí rada pravidelně analyzuje výkon představenstva a schvaluje odměny na základě hodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Strategie Skupiny ČEZ je propojena s misí a vizí, které klade důraz na poskytování inovativních řešení energetických potřeb a přispívání k vyšší kvalitě života.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	společnost sleduje svůj vývoj výkonnosti pomocí certifikovaného systému EMS, hodnocení klimatických rizik a adaptačních opatření, plnění legislativních požadavků a dalších klíčových ukazatelů.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	společnost pravidelně poskytuje školení zaměstnancům o životním prostředí a environmentálním managementu a klade důraz na rozvoj dovedností a kompetencí pracovníků.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	skupina ČEZ, a. s. pravidelně hodnotí dosažené výsledky v souladu se strategickým plánem a monitoruje plnění cílů stanovených ve strategii do budoucna.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Z tabulky je zřejmé, že společnost ČEZ, a. s. má stanovené cíle v oblasti udržitelnosti, které se dělí do tří klíčových oblastí: environmentální, sociální a řízení (governance). Tyto cíle jsou úzce propojeny s celkovou strategií a dlouhodobou vizí společnosti (ČEZ, a. s., c2024b).

Enviromentální oblast

V rámci dekarbonizace se společnost ČEZ, a. s. zavázala postupně vyřazovat uhelné elektrárny a plánuje definitivní ukončení využívání uhlí do roku 2038. Konkrétní střednědobé a dlouhodobé závazky ohledně postupného ukončení provozu uhelných elektráren zahrnují snížení podílu výroby elektřiny z uhlí na 25 % do roku 2025 a na 12,5 % do roku 2030. Důležitou součástí této strategie je také transformace uhelných lokalit na nová paliva s nižšími emisemi skleníkových plynů nebo úplně bez emisí, jako je zemní plyn, biomasa a vodík (ČEZ, a. s., c2024c).

V oblasti emisí si společnost ČEZ, a. s. klade za cíl redukovat emise škodlivých látek do ovzduší. Například se zavázala k redukcí množství oxidů dusíku ze 23 kt v roce 2019 na 13 kt v roce 2025 a 7 kt v roce 2030. Stejně tak se zaměřuje na snížení množství oxidů síry ze 21 kt v roce 2019 na 6,5 kt v roce 2025 a 3 kt v roce 2030. Pro dosažení těchto cílů společnost ČEZ aktivně implementuje opatření zaměřená na redukcí emisí do ovzduší. Mezi tyto opatření patří využití inovativních technologií, které jsou v souladu s nejlepšími dostupnými technikami (BAT). Mezi tyto technologie patří například snižování emisí pomocí vápence, redukcí techniky pomocí čpavkové vody nebo močoviny a zachycování tuhých látek pomocí elektrostatických odlučovačů nebo tkaninových filtrů (ČEZ, a. s., c2024d).

Společnost ČEZ implementuje systém environmentálního managementu (EMS) s cílem nastavit, monitorovat a zlepšovat všechny činnosti ovlivňující kvalitu životního prostředí, lidské zdraví a bezpečnost. Tento systém identifikuje environmentální rizika a poskytuje podmínky pro jejich prevenci a eliminaci, přičemž pravidelně informuje o stavu životního prostředí. V rámci EMS jsou zohledněny i potřeby a očekávání zainteresovaných stran, které jsou systematicky vyhodnocovány a řešeny. Významným prvkem EMS je pravidelné školení zaměstnanců o životním prostředí a EMS, které probíhá minimálně jednou za 2 roky. Tato iniciativa zdůrazňuje důležitost rozvoje dovedností a kompetencí pracovníků, což přispívá k celkovému zlepšení výkonnosti a dodržování environmentálních standardů. Zaměstnanci jsou seznámeni s ukazateli spotřeby energie v kancelářských prostorách a jsou poučeni, jak s těmito ukazateli odpovědně nakládat. Podobná školení jsou rovněž poskytována dodavatelům skupiny

ČEZ, kteří vykonávají práci na konkrétních pracovištích, s důrazem na požadavky energetického managementu (Zpráva o udržitelnosti 2022 – ČEZ, 2023).

Sociální oblast

V rámci sociální oblasti se ČEZ soustředí na vztahy s komunitami, orientaci na zákazníka a lidské zdroje. Aby skupina docílila dobrých vztahů s komunitami, plánuje nadále pokračovat se svou Nadací ČEZ. V roce 2022 dary společnosti ČEZ dosáhly hodnoty 368,2 mil. Kč, z toho 252,9 mil. Kč bylo věnováno skrz Nadaci ČEZ a zbylých 115,3 mil. Kč darovala společnost přímo. Kromě poskytování přímých finančních příspěvků aktivně podporuje Skupina ČEZ obce, místní komunity a neziskové organizace i prostřednictvím nehmotných darů (ČEZ, a. s., c2024e).

Společnost se snaží naplňovat jejich Vizi 2030 – Čistá Energie Zítřka, která směřuje k poskytování nejlepších energetických řešení a služeb nejvyšší kvality zákazníkům. V podnikatelské činnosti klade důraz na zvláštní péči o zranitelné skupiny, včetně osob se zdravotním postižením a starších osob. V portfoliu produktů nabízí speciální tarify elektřiny a plynu pro osoby se zdravotním postižením. Tyto tarify nejenom nabízejí konkurenceschopné ceny, ale také zahrnují přednostní odbavení v zákaznických centrech a na infolince. K získání tohoto speciálního tarifu je třeba předložit platný průkaz zdravotně postižené osoby. Od března 2021 zavedla speciální infolinku s možností přepisu textových hovorů, což usnadňuje komunikaci seniorům a osobám se sluchovým postižením. Do roku 2025 plánuje společnost všechny klíčové zákaznické procesy dostupné on-line (ČEZ, a. s., c2024f).

Pro dosažení vize pro rok 2030 společnost aktivně vytváří pracovní prostředí, které podporuje věrnost pracovníků, jejich spokojenost a přitahuje kvalifikované kandidáty s odpovídajícími dovednostmi. Prosazuje rovné příležitosti, podporuje spravedlivé zacházení a otevřenou komunikaci a usiluje o rozmanitost v pracovní síle. Zároveň firma klade důraz na dosažení lepší rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Tyto zásady jsou aplikovány jak v České republice, tak i v zahraničí (ČEZ, a. s., c2024g).

Governance

V oblasti governance se skupina zaměřuje na diverzitu a rovné příležitosti a chování podniku (ČEZ, a. s., c2024b). Skupina ČEZ dlouhodobě prosazuje a podporuje rozmanitost v pracovním prostředí. Jako jedni z prvních signatářů Evropské charty diverzity v České republice se již od roku 2014 společnost zavázala k udržování otevřeného pracovního prostředí,

kde je vítán každý bez ohledu na jeho pohlaví, rasu, barvu pleti, národnost, etnický původ, náboženství, zdravotní postižení atd. Také se aktivně angažuje v dosahování cíle udržitelného rozvoje č. 5, kterým je dosažení rovnosti mezi ženami a muži a posílení postavení všech žen a dívek. Společnost podporuje rovné příležitosti pro ženy a jejich plnou a efektivní účast na rozhodování ve všech sférách soukromého i veřejného života. Dlouhodobým cílem společnosti ve strategii VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka je mít 30 % žen na manažerské pozici. Za rok 2022 se na manažerských pozicích nacházelo 488 žen, což je zhruba 11 %. Aby bylo možné dosáhnout cíle 30 % společnost v roce 2023 spustila náborovou kampaň zaměřenou na přilákání žen do energetického sektoru (ČEZ, a. s., c2024h).

Společnost ČEZ zavádí a prosazuje Etický kodex, který představuje závazné etické normy pro zaměstnance a členy statutárních orgánů. Součástí tohoto kodexu je i Politika compliance management systému, která definuje odpovědnosti, podmínky a nástroje v oblasti compliance Skupiny ČEZ. Představenstvo přebírá plnou odpovědnost za dodržování těchto etických norem a zajišťuje, že jsou vytvořeny vhodné podmínky, dostatečné zdroje a účinné řídicí struktury. Etický kodex je nedílnou součástí firemní kultury od roku 2015 a je pravidelně aktualizován, aby reflektoval nejnovější legislativní požadavky a osvědčené postupy. Je závazný pro všechny zaměstnance, kteří se s ním musí seznámit při nástupu do zaměstnání a pravidelně absolvovat školení každý rok od roku 2022. Cílem je dosáhnout účasti nejméně 95 % zaměstnanců na těchto školeních, což se společnosti podařilo v roce 2022, kdy školení absolvovalo 97,4 % zaměstnanců (ČEZ, a. s., c2024i).

Skupina ČEZ sleduje svůj vývoj výkonnosti pomocí těchto ukazatelů (Zpráva o udržitelnosti 2022 – ČEZ, 2023):

- certifikovaný systém EMS (ISO 14001) - indikuje úroveň environmentálního řízení ve Skupině ČEZ a certifikaci 98 % celkové výrobní kapacity,
- závazek etického chování dodavatele – odráží důraz na dodržování etických standardů ve vztazích s dodavateli a ukazuje, že dodržování závazku je sledováno prostřednictvím interních auditů a compliance kontrol,
- interní audity a compliance kontroly – poskytují informace o úrovni dodržování stanovených pravidel a postupů v rámci organizace,
- hodnocení klimatických rizik a adaptační opatření – informuje o schopnosti Skupiny ČEZ reagovat na klimatické změny a minimalizovat s tím spojená rizika.

- plnění legislativních požadavků – ukazuje, zda Skupina ČEZ dodržuje příslušné právní předpisy, jako jsou povolení k provozu a nakládání s odpady.
- změny výrobní kapacity – sleduje rozvoj a rozšiřování provozu společnosti.

Těmito klíčovými ukazateli sledování vývoje může Skupina ČEZ monitorovat svůj pokrok v oblasti udržitelnosti, dodržování etických standardů a adaptace na klimatické změny. Integrace těchto ukazatelů do strategického plánování a řízení přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a úspěšnému podnikání společnosti. (Zpráva o udržitelnosti 2022 – ČEZ, 2023).

Ve struktuře řízení společnosti ČEZ není explicitně zmíněn manažer udržitelnosti. Místo toho je klíčovou rolí v této oblasti Strategický řídicí výbor ESG (Environmentální, Sociální, Správa firemního řízení), který tvoří nejvyšší úroveň řízení ESG. Tento výbor, vedený generálním ředitelem a předsedou představenstva a výkonnou sponzorkou, přijímá strategická rozhodnutí a monitoruje realizaci iniciativ a pracovních skupin ESG. Rovněž sleduje plnění cílů stanovených ve strategické akcelerované strategii VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka. Členy tohoto výboru jsou členové představenstva a další klíčoví vedoucí pracovníci. Na nižší manažerské a operativní úrovni je pak řídicí výbor a jeho členy jsou zástupci všech divizí a klíčových útvarů společnosti z hlediska řízení ESG. Z těchto struktur vyplývá, že zodpovědnost za udržitelnost strategie a iniciativy společnosti nespočívá přímo na manažerovi udržitelnosti, ale spíše na vedení společnosti, které hraje klíčovou roli při formulaci, implementaci a monitorování udržitelných iniciativ a cílů. Dozorčí rada pravidelně analyzuje výkon představenstva a schvaluje odměny na základě hodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti, zahrnujících rovněž aspekty spojené s životním prostředím a klimatem. Každý člen představenstva má mezi svými pěti nejvýznamnějšími KPI specifický ukazatel týkající se ESG, který je pravidelně zhodnocován. Dozorčí rada také stanovuje a posuzuje ukazatele výkonnosti týkající se variabilní složky odměn pro členy představenstva. Tímto způsobem dozorčí rada plní roli výboru pro odměňování. (ČEZ, a. s., c2024a; Zpráva o udržitelnosti 2022 – ČEZ, 2023).

4.3 Vodafone Czech Republic a. s.

Vodafone patří mezi dlouhodobou špičku, co se týče odpovědného a udržitelného podnikání v České republice. Společnost Vodafone poskytuje své služby více než třem milionům zákazníků a aktivně se angažuje ve spojování světa za účelem budování digitální společnosti, která je přístupná všem a zároveň ohleduplná k naší planetě. Firma zdůrazňuje důležitost diverzity a inkluze a prostřednictvím technologií usiluje o zlepšení přístupu

ke vzdělání, práci a digitálním dovednostem, což přispívá k lepšímu životu všech. Vodafone respektuje všechny jednotlivce bez ohledu na jejich odlišnosti a aktivně podporuje různé iniciativy v oblasti diverzity, jako je podepsání Charty diverzity a angažuje se v tématech, jako je flexibilita práce a podpora LGBT+ na pracovním trhu. V roce 2023 organizoval významnou iniciativu na podporu zavedení „Manželství pro všechny“ (Top Odpovědná firma 2023, 2023). Vize a mise společnosti Vodafone zní: „Budovat digitální společnost otevřenou všem a ohleduplnou k naší planetě“. Vize a mise společnosti Vodafone naznačují snahu o vytvoření digitální společnosti, která není pouze přístupná všem, ale také zohledňuje dopady svých činností na planetu (Vodafone, c2024a).

Tabulka 8 - Implementační aktivity společnosti Vodafone Czech Republic a. s.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Vodafone má jasnou strategii udržitelnosti, která se zakládá na třech hlavních pilířích: budování digitální společnosti, ochrana životního prostředí a poskytování služeb pro všechny.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Společnost si stanovila konkrétní cíle, jako například odstranění emisí ze svého podnikání do roku 2040 a dosažení minimálně 40 % zastoupení žen ve vedoucích pozicích do roku 2025.
Zajištění jasné odpovědnosti	Oddělení udržitelného podnikání je zodpovědné za celkovou strategii a její správu, koordinuje aktivity, sleduje naplňování klíčových ukazatelů a poskytuje odbornou podporu.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Vize a mise společnosti Vodafone jsou zaměřeny na budování digitální společnosti, která je přístupná všem a ohleduplná k naší planetě, což je v souladu s její strategií udržitelnosti.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Společnost sleduje svůj výkonnostní vývoj v oblastech jako je kvalita, energetická efektivita, environmentální odpovědnost a bezpečnost informací prostřednictvím mezinárodně uznávaných certifikátů a interních a externích auditů.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Vodafone nabízí vzdělávací programy zaměřené na udržitelnost a pravidelně hodnotí spokojenost zaměstnanců a jejich sounáležitost se společností.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Společnost pravidelně hodnotí svůj výkonnostní vývoj a snaží se zlepšovat ve všech klíčových oblastech udržitelnosti. Dvouletý průzkum Spirit Beat umožňuje zaměstnancům hodnotit naplnění principů a identifikovat oblasti pro zlepšení. Toto hodnocení reflektuje dosažené výsledky a porovnává je s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Z tabulky, která je uvedena výše, lze odvodit, že strategie udržitelnosti se skládá ze tří hlavních oblastí. Mezi tyto kritéria patří budování digitální společnosti, enviromentální oblast a oblast týkající se poskytovat služby (Vodafone, c2024b).

Budování digitální společnosti

Vodafone se aktivně angažuje v budování digitální společnosti, která je otevřená všem a podporuje sociální i ekonomický rozvoj. Zaměřuje se na rozvoj konektivity a digitálních inovací s cílem zlepšit přístup ke vzdělání, práci a digitálním dovednostem pro všechny, včetně znevýhodněných skupin. Například aktualizuje nabídky a zlepšuje přístupnosti k webovým stránkám a službám pro hendikepované zákazníky nebo seniory. Společnost věří, že ke kvalitě a udržitelnosti přispívají moderní technologie, zejména internet věcí (IoT). Propojení strojů přes internet umožňuje monitorovat a řídit různé procesy, jako je odečet energií, sledování hladiny řek, svoz odpadu nebo parkování ve městech. IoT má potenciál snižovat emise a optimalizovat spotřebu energie. Vodafone se rovněž věnuje otázkám digitálního rodičovství a bezpečnosti online prostředí. Pro tento účel vyvinul aplikaci Vodafone Family Security, která chrání děti na internetu a umožňuje rodičům sledovat jejich aktivity. Nadace Vodafone dále podporuje organizace, jako jsou In-Generation a e-Bezpečí, přispívající k prevenci kyberšikany a bezpečnosti online prostředí pomocí finančních prostředků a globálních kampaní (Vodafone, c2024b; Cíle udržitelného podnikání 23/24, 2023).

Ochrana životního prostředí

V rámci životního prostředí se společnost zavázala, že do roku 2040 odstraní emise ze svého podnikání. Aby společnost dosáhla odstranění emisí ze svého podnikání, dělá proto následující kroky. Prvním z nich je vytvoření zelené sítě pro nakupování elektrické energie. Již od roku 2011 nakupuje energii z obnovitelných zdrojů v České republice a od roku 2021 společnost úspěšně přešla na 100% využití zelené energie. To zahrnuje i energii, kterou čerpá nepřímou skrz své dodavatele. Dalším krokem je redukce elektroodpadu. Vodafone si je vědom negativního dopadu výroby mobilních telefonů na životní prostředí, proto zavedl program recyklace. V prodejnách Vodafone mohou zákazníci vrátit starý telefon, který pak partnerovi recyklační společnosti poskytnou

až 95 % recyklovaných materiálů. Peníze z recyklace investuje společnost do projektů Nadace Vodafone, které podporují technologie s pozitivním společenským dopadem. Mezi tyto projekty patří aplikace jako Záchranka, Echo nebo Bright Sky. Kromě toho se zavazuje ke 100% recyklaci nebo opětovnému využití veškerého odpadu z provozu a produktů do roku 2025. Posledním opatřením je podpora zeleného provozu. Firma postupně snižuje počet služebních aut a přechází na automobily s hybridním nebo elektrickým pohonem. Zaměstnancům nabízí možnost využívání firemních elektrokol, kol a koloběžek. S digitalizací firemních procesů se také snaží minimalizovat používání papíru. Přechází na digitální podpisy a recyklovaný papír (Vodafone, c2024c; Cíle udržitelného podnikání 23/24, 2023).

Poskytování služeb pro všechny

V rámci závazku "Jsme tu pro všechny" firma Vodafone věří, že digitální technologie by měly být demokratické a přístupné pro všechny bez ohledu na věk, postavení, bydliště nebo socio-ekonomickou situaci. Digitální transformace má podle firmy potenciál změnit životy lidí k lepšímu, avšak pouze tehdy pokud je dostupná pro každého. S ohledem na tento cíl se zaměřuje na několik klíčových oblastí. První z nich je snaha stát se nejlepším zaměstnavatelem pro ženy do roku 2025. Vodafone chce vytvořit prostředí, kde se ženy budou cítit podporovány a budou mít příležitost dosáhnout svého plného potenciálu. Jeho cílem je mít do roku 2025 alespoň 40 % žen ve vedoucích pozicích. Dalším bodem je podpora diverzity. Společnost věří v otevřenou společnost pro všechny, kde je každý člověk přijímán takový, jaký je. Je signatářem Charty diverzity a aktivně se zapojuje do iniciativ a projektů, které podporují rozmanitost a respektují všechny lidi bez ohledu na jejich odlišnosti. Vodafone rovněž podporuje LGBT+ komunitu, snaží se vytvářet prostředí, které je bezpečné a podporuje všechny členy společnosti. Je hrdý na své zapojení do aktivit, jako je festival Prague Pride a na své ocenění nejlepšího zaměstnavatele pro LGBT+ zaměstnance. Posledním bodem je podpora manželství pro všechny páry. Společnost zastává názor, že manželství by mělo být dostupné pro všechny páry bez ohledu na jejich pohlaví či sexuální orientaci. Proto aktivně podporuje iniciativy, které usilují o uzákonění manželství pro všechny páry v České republice (Vodafone, c2024d; Cíle udržitelného podnikání 23/24, 2023).

Pro úspěšnou implementaci strategie udržitelnosti ve společnosti Vodafone zastává klíčovou roli vedoucí manažerka korporátní komunikace a udržitelnosti, která má na starosti celkovou agendu udržitelnosti. Tato pozice však není osamocena, neboť společnost disponuje vlastním oddělením udržitelného podnikání. Oddělení udržitelného podnikání, začleněné do organizačního celku Regulace a vnějších vztahů (External Affairs), je zodpovědné za celkovou strategii a její správu. Koordinuje aktivity, sleduje naplňování klíčových ukazatelů v oblastech environmentální, sociální a firemní správy (ESG), provádí interní i externí reporting a poskytuje odbornou podporu a konzultace. Také se stará o vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň ve vztahu k udržitelnému podnikání a pravidelně prezentuje výsledky a stav plnění klíčových ukazatelů. Kromě toho je odpovědně za koordinaci spolupráce s dalšími společnostmi ve skupině Vodafone Group (Zpráva o udržitelném podnikání 2022/2023, 2023).

Pokud jde o aspekt zaměstnanců ve sféře udržitelnosti, noví zaměstnanci procházejí workshopy, které se zaměřují na všechny klíčové oblasti udržitelného podnikání ve společnosti Vodafone. Pro tento účel využívá firma novou vzdělávací platformu nazvanou 'Grow with Vodafone', která slouží k edukaci zaměstnanců v oblasti udržitelnosti. Tato platforma umožňuje identifikovat talentované jednotlivce, kteří jsou díky systému vzdělávání připraveni na interní přesun a další kariérní postup. Avšak využívání této platformy není povinné. Dvakrát za rok se koná průzkum nazvaný Spirit Beat, v němž zaměstnanci hodnotí, jak firma i jejich tým naplňují principy Spiritu a kde je možné dosáhnout zlepšení. Toto hodnocení se dlouhodobě pohybuje na úrovni 89 bodů ze sta pro celou firmu. Kromě hodnocení 4 principů chování průzkum zahrnuje také měření míry sounáležitosti s firmou a identifikace s jejím posláním, jasnost vize vedení a míru zapojení zaměstnanců. V minulém roce došlo ke zlepšení ve všech těchto oblastech (Zpráva o udržitelném podnikání 2022/2023, 2023).

Společnost Vodafone Czech Republic se pyšní držením mezinárodně uznávaných certifikátů řízení kvality, životního prostředí a bezpečnosti informací, které slouží jako ukazatele pro sledování vývoje výkonnosti. Certifikát ISO 9001 potvrzuje neustálé úsilí společnosti o zvyšování spokojenosti zákazníků a zlepšování efektivity interních procesů. ISO 50001 je důkazem energetické hospodárnosti v provozu, zatímco ISO 14001 ukazuje snahu minimalizovat dopady

podnikání na životní prostředí. Certifikát ISO 27001 potvrzuje zásady ochrany informací a dat. Tyto certifikáty jsou platné pro celou společnost a každoročně prochází interními i externími audity, aby byla zajištěna jejich shoda se stanovenými normami a standardy (Zpráva o udržitelném podnikání 2022/2023, 2023).

4.4 Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.

Společnost se řadí mezi přední podniky v České republice, které aktivně podporují principy odpovědného a udržitelného podnikání. Je signatářem Charty diverzity. Do roku 2025 si společnost stanovila ambiciózní cíle v oblasti udržitelnosti, které zahrnují snižování emisí, včetně úspor energie ve výrobních procesech a zvýšené využívání obnovitelných zdrojů energie. Dalšími cíli jsou redukce spotřeby vody ve výrobním procesu, dosažení nulového odpadu s důrazem na 100% recyklovatelné obaly a spolupráce s dodavateli na ochraně přírodních zdrojů a životního prostředí. Firma rovněž klade důraz na diverzitu a inkluzi na pracovištích, spolupracuje s univerzitami, poskytuje vzdělávací příležitosti pro mladé lidi a znevýhodněné skupiny a aktivně podporuje místní komunity. Tímto způsobem společnost nejen sleduje své udržitelné cíle, ale také přispívá k pozitivnímu společenskému a ekologickému vývoji (Top Odpovědná firma 2023, 2023). Co se týče mise společnosti, tak Společnost Coca-Cola HBC věří, že každý okamžik, každá interakce, má potenciál otevřít dveře k nezapomenutelnému zážitku. Jejich misí je "Otevřít okamžiky, které nás všechny osvěžují". Tímto se zavazují ke vkládání energie do každého detailu, od prvního doušku jejich nápojů až po rozvoj nových vztahů po celém světě. Zároveň se snaží otevírat cesty pro své zaměstnance, partnery a komunity, aby mohli naplno využít svůj potenciál a společně tvořit lepší budoucnost. Vizí Coca-Coly HBC je snaha být hlavním 24/7 partnerem zákazníků v oblasti nápojů. Jejich vize je poskytovat širokou nabídku nápojů pro každou příležitost během celého dne a tím pomáhat svým zákazníkům růst. S touto vizí se zavazují ke každodennímu obohacování svých komunit a péči o životní prostředí. Tímto způsobem je z textu patrné, že mise a vize společnosti jsou spojeny s udržitelností a péčí o životní prostředí (Coca-Cola HBC, c2024b).

Tabulka 9 - Implementační aktivity společnosti Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Společnost Coca-Cola HBC má jasně definovanou strategii udržitelnosti nazvanou "Sustainability Strategy 2025", která se zaměřuje na tři hlavní oblasti: lidé, planeta a prosperita.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Společnost si stanovila ambiciózní cíle v oblasti udržitelnosti do roku 2025, které zahrnují snižování emisí, úspory energie, zvýšené využívání obnovitelných zdrojů energie, redukci spotřeby vody, dosažení nulového odpadu a ochranu přírodních zdrojů a životního prostředí.
Zajištění jasné odpovědnosti	Za udržitelnost ve společnosti zodpovídá ředitel pro korporátní záležitosti a udržitelnost.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Mise společnosti je spojena s udržitelností a péčí o životní prostředí. Vize společnosti je být hlavním 24/7 partnerem zákazníků v oblasti nápojů.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Společnost monitoruje a reportuje svůj pokrok v oblasti udržitelnosti pomocí různých ukazatelů, jako je snižování emisí, spotřeba energie a vody, recyklace odpadu atd. Společnost využívá interní nástroj Performance for Growth k řízení výkonu a růstu zaměstnanců. Tento nástroj je provázán s pravidelnou zpětnou vazbou a plánem osobního rozvoje každého zaměstnance.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Coca-Cola HBC aktivně podporuje rozvoj dovedností a kompetencí zaměstnanců v oblasti udržitelnosti prostřednictvím vzdělávacích programů a školení.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Společnost ve svých zprávách o udržitelnosti uvádí konkrétní dosažené výsledky, jako je snížení emisí, recyklace odpadu a úspory energie a porovnává je s cíli stanovenými ve strategii udržitelnosti do roku 2025.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Společnost Coca-Cola HBC vykazuje závazek k udržitelnosti a budování lepší budoucnosti pro lidi, komunity a životní prostředí. Jejich přístup k udržitelnosti zahrnuje sociální, ekologické a ekonomická hlediska, přičemž se snaží o transformační a trvalé změny. "Na naší planetě, lidech a komunitách nám záleží. Usilujeme o vytvoření udržitelnější a lepší společné budoucnosti. O proměnu lidských životů, komunit a prostředí na naší planetě. Proto podnikáme správným způsobem. Díky naší snaze stát se lepší firmou můžeme pomoci budovat kvalitnější, udržitelnější budoucnost pro nás všechny." Tato závaznost k udržitelnosti se projevuje i prostřednictvím strategie společnosti, která určuje, jak Coca-Cola HBC podporuje a zapojuje všechny důležité osobnosti stojící za značkami. Tato strategie se zaměřuje na zemědělce, zaměstnance, stáčírny, dodavatele, zákazníky, spotřebitele a komunity, v nichž společnost působí. Tímto způsobem Coca-Cola HBC dosahuje pokroku při plnění svých cílů v oblasti ochrany životního prostředí. Coca-Cola HBC má k dispozici strategii udržitelnosti nazvanou "Sustainability Strategy 2025". Tato strategie se zaměřuje na tři hlavní oblasti: lidé, planeta a prosperita. Zahrnuje iniciativy zaměřené na snižování emisí skleníkových plynů, ochranu životního prostředí, podporu komunit a zajištění etických pracovních podmínek (Coca-Cola HBC, c2024c). Společnost Coca-Cola Hellenic Bottling Company si v roce 2018 stanovila ambiciózní cíle v oblasti udržitelnosti do roku 2025, které jsou klíčovou součástí strategie firmy. Tyto cíle jsou rozděleny do několika klíčových pilířů, které reflektují závazek společnosti k ochraně životního prostředí, zlepšení kvality života komunit a inovaci ve výrobě a distribuci produktů (Coca-Cola HBC, c2024c).

Planeta

Jeden z hlavních pilířů strategie udržitelnosti je redukce emisí, což zahrnuje úsilí o snížení spotřeby energie v provozech společnosti a využívání obnovitelných zdrojů energie. Dále společnost aktivně pracuje na snižování spotřeby vody ve svých výrobních procesech a na ochraně vodních zdrojů. Dalším důležitým cílem je dosažení "světa bez odpadu" prostřednictvím výroby a distribuce 100% recyklovatelných lahví a snahy o minimalizaci odpadu. Zajištění zdrojů je také klíčovým aspektem strategie udržitelnosti společnosti. Coca-Cola HBC spolupracuje pouze s dodavateli, kteří sdílejí hodnoty a principy ochrany životního prostředí a dodržování lidských práv. Tímto způsobem se snaží o zajištění dlouhodobé udržitelnosti svých dodavatelských řetězců. Další důležitou oblastí strategie udržitelnosti je výživa a zdraví. Společnost aktivně inovuje své produkty tak, aby odpovídaly nejnovějším trendům a potřebám spotřebitelů. Zvyšuje podíl nekalorických produktů a transparentně uvádí informace o výživových hodnotách na svých obalech, což pomáhá

zákazníkům v informovaných rozhodnutích o svém stravování. Společnost Coca-Cola HBC také klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců a zapojení se do komunit, ve kterých působí. Pracuje na budování inkluzivních pracovních prostředí a spolupracuje s univerzitami na vzdělávání mladých lidí a znevýhodněných skupin. Celkově lze říci, že strategie udržitelnosti společnosti Coca-Cola Hellenic Bottling Company je komplexní a zahrnuje širokou škálu opatření zaměřených na ochranu životního prostředí, podporu komunit a zajištění dlouhodobé udržitelnosti podnikání (Coca-Cola HBC, c2024d).

Lidé

Společnost Coca-Cola HBC ve spolupráci se zaměstnanci se zaměřují na ochranu bezpečnosti a zdraví v pracovním prostředí a dodržování příslušných právních předpisů a standardů týkajících se životního prostředí. Společnost aktivně podporuje rozvoj dovedností a kompetencí zaměstnanců v oblasti udržitelnosti prostřednictvím vzdělávacích programů a školení. Jejich snahou je neustále zlepšovat a vytvářet kulturu udržitelnosti, která je nedílnou součástí firemní identity. Společnost organizuje také celofiremní setkání, jako je VOX, kde vedení prezentuje novinky, strategie, plány a priority společnosti, a to jak v hybridním online/offline režimu, tak prostřednictvím osobních setkání. Tato setkání umožňují zaměstnancům položit otázky a vyjádřit své názory, a to i anonymně (Coca-Cola HBC Kodex, 2022; Coca-Cola HBC, c2024e). Ve spolupráci se zaměstnanci se zaměřují na ochranu bezpečnosti a zdraví v pracovním prostředí a dodržování příslušných právních předpisů a standardů týkajících se životního prostředí. Společnost aktivně podporuje rozvoj dovedností a kompetencí zaměstnanců v oblasti udržitelnosti prostřednictvím vzdělávacích programů a školení. Jejich snahou je neustále zlepšovat a vytvářet kulturu udržitelnosti, která je nedílnou součástí firemní identity. Pro řízení výkonu a růst zaměstnanců slouží interní nástroj Performance for Growth. Jedná se o celoroční komplexní systém řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, který je provázán s nástroji pravidelné zpětné vazby a plánem osobního rozvoje každého zaměstnance. Výkonnost zaměstnanců a naplňování nastavených cílů je následně reflektováno ve variabilní složce mzdy – bonusu. Společnost Coca-Cola HBC získala uznání za své zaměření na udržitelnost v rámci DJSI (Dow Jones Sustainability Index), kde opakovaně obsadila přední místa mezi evropskými výrobci nápojů (Coca-Cola HBC, c2024e; Coca-Cola HBC, c2024f; Coca-Cola HBC, c2024g; Coca-Cola HBC, c2024h). Za udržitelnost ve společnosti zodpovídá ředitel pro korporátní záležitosti a udržitelnost (Coca-Cola HBC, 2021).

Prosperita

Společnost Coca-Cola HBC aktivně pracuje na zajištění bezpečnosti a ochrany životního prostředí ve všech svých provozech. Jejich účast v tomto žebříčku od roku 2008 svědčí o jejich neustálém zlepšování v oblasti udržitelnosti. Vedle toho společnost drží certifikace jako ISO 9001, ISO 22000, FSSC, ISO 14000/14001 a ISO 50001, což svědčí o pečlivém řízení kvality a environmentálního managementu ve svých provozech. Kromě toho společnost aktivně spolupracuje s organizacemi jako EKO-KOM Zodpovědná firma a SVA-SWPP, které hodnotí zranitelnost a ochranu vodních zdrojů, což je další důležitý aspekt jejich závazku k udržitelnosti (Coca-Cola HBC, c2024e; Coca-Cola HBC, c2024f; Coca-Cola HBC, c2024g; Coca-Cola HBC, c2024h).

Podle interního průzkumu věří firmě a jejím strategickým prioritám 80 % zaměstnanců, což představuje nárůst o 8 % oproti roku 2021. V roce 2022 firma odebrala rozsáhlé množství vody z různých zdrojů ve svých výrobních závodech. V Praze-Kyjích bylo odebráno 774 224 129 litrů vody z VAK a v Teplicích nad Metují 1 725 000 litrů z VAK a 48 308 000 litrů z vodního zdroje pro vodu Natura. Klíčovým ukazatelem pro efektivitu využívání vody je poměr odebraných litrů na litr vyrobeného nápoje, který v roce 2022 dosáhl v průměru 1,75 litru na litr. Tento výsledek, byť je mezinárodně konkurenceschopný, přinesl oproti předchozímu roku nárůst o 0,06 litru na litr nápoje. V obou závodech společnost prováděla kontroly kvality vypouštěné vody v souladu s legislativními požadavky a standardy IPPC. Díky znovuvyužití 867 m³ vody při výrobním procesu dosáhla vysoké úrovně péče o tento klíčový zdroj a v roce 2022 opět obhájila zlatou certifikaci Alliance for Water Stewardship. Přes rekordní objemy výroby a prodeje se podařilo společnosti Coca-Cola HBC zredukovat celkovou uhlíkovou stopu o 2 293 tun CO₂. Uhlíková stopa je monitorována a reportována podle GHG standardů a je řazena do skupin podle původu emisí (tzv. scopů). Plán na snižování uhlíkové stopy je součástí komplexních projektů směřujících k dosažení uhlíkové neutrality společnosti nejpozději do roku 2040. Spotřeba elektrické energie na litr vyrobeného nápoje se podařilo udržet na hodnotě 0,38 MJ/l, což je méně než polovina hodnoty z roku 2008. Při výrobě společnost celkem spotřebovala 105672247 MJ v Praze-Kyjích a 4851061 MJ v Teplicích nad Metují energie, přičemž veškerá nakupovaná elektrická energie měla certifikaci z obnovitelných zdrojů. V Praze-Kyjích bylo dosaženo 100% recyklace vyprodukovaného odpadu, zatímco v Teplicích nad Metují se podařilo znovu využít 83,79 % z celkového objemu odpadu. Celková produkce odpadu v roce 2022 činila 2405,55 tuny v Praze-Kyjích a 73,9 tuny v Teplicích nad Metují, přičemž množství nebezpečného

odpadu dosáhlo 85,45 tun. Celkově ve svých závodech společnost vyprodukovala pouhých 4,05 g odpadu na litr vyrobeného nápoje, což je o 57 % méně než v předchozím roce (Coca-Cola HBC, c2024e; Coca-Cola HBC, c2024f; Coca-Cola HBC, c2024g; Coca-Cola HBC, c2024h).

4.5 VELUX Česká republika, s. r. o.

Firma je dlouhodobým představitelem odpovědného a udržitelného podnikání v České republice a aktivně podporuje principy diverzity. V roce 2020 zveřejnila novou Strategii udržitelnosti, která reaguje na největší výzvy, kterým čelí v současné době lidstvo. Tato strategie je založena na závazku naplňovat cíle Organizace spojených národů v rámci iniciativy "Decade of Action". Hlavním cílem je vytvářet řešení, která harmonizují péči o lidi s péčí o planetu. Firma si uvědomuje, že společenská odpovědnost a udržitelnost mají vliv i mimo vlastní podnikatelské aktivity, a proto se snaží prosazovat odpovědný přístup ve všech fázích svého dodavatelského řetězce. Jejím závazkem je vyvíjet řešení, která propojují péči o lidi s péčí o planetu (TOP Odpovědná firma 2023, 2023). Misí společnosti VELUX je dlouhodobé hlášení ke společensky odpovědnému podnikání, které se odvíjí od záměru zakladatele skupiny VELUX stát se modelovou společností. Tato mise zahrnuje péči o zákazníky, zaměstnance, životní prostředí a celou společnost, přičemž podpora dobročinných projektů prostřednictvím předání firmy do vlastnictví nadacím je klíčovým prvkem této zásady. Vizí společnosti je vytvářet zdravější prostředí pro všechny a stát se lídrem ve změně sektoru stavebnictví. Tato vize ovlivňuje rozhodnutí a aktivity na všech úrovních organizace, přičemž klíčovým cílem je dosahovat rovnováhy mezi péčí o lidi a péčí o planetu.

Tabulka 10 - Implementační aktivity společnosti VELUX Česká republika, s. r. o.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Společnost VELUX zveřejnila novou Strategii udržitelnosti v roce 2020, která reaguje na aktuální výzvy, jako jsou cíle Organizace spojených národů v rámci iniciativy "Decade of Action". Hlavním cílem této strategie je vytvářet řešení, která harmonizují péči o lidi s péčí o planetu.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Společnost VELUX si stanovila konkrétní cíle v rámci své Strategie udržitelnosti, jako je například dosažení celoživotní uhlíkové neutrality do roku 2041 a snížení emisí skleníkových plynů a uhlíkové stopy výrobků o 50 % do roku 2030.
Zajištění jasné odpovědnosti	Společnost má svého Ředitele pro korporátní záležitosti a udržitelnost, který dohlíží na naplňování stanovených
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Mise společnosti VELUX je dlouhodobé hlášení ke společensky odpovědnému podnikání a vizí je vytvářet zdravější prostředí pro všechny a stát se lídrem ve změně sektoru stavebnictví.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Společnost neuvádí ve svých reportech specifické ukazatele pro sledování vývoje výkonnosti, ale je pravděpodobné, že pro sledování plnění stanovených cílů používá konkrétní měřitelné metriky a ukazatele.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Společnost VELUX si klade za cíl dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím průzkumů a následných změn v pracovních podmínkách a benefitech. Zaměstnanci podstupují pravidelná školení.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Společnost pravděpodobně pravidelně vyhodnocuje dosažené výsledky v rámci své strategie udržitelnosti a porovnává je s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Strategie udržitelnosti společnosti VELUX se formulovala v roce 2020 s ohledem na aktuální výzvy, kterým čelí lidstvo. Tato strategie zahrnuje závazek konkrétními kroky přispět k plnění cílů Organizace spojených národů v rámci výzvy „Decade of Action“. Součástí této strategie je také snaha o odpovědný přístup na každém stupni dodavatelského řetězce a vytváření stavebních řešení, která spojují péči o lidi s péčí o planetu. Mezi hlavní cíle společnosti patří redukce emisí skleníkových plynů, udržitelné využívání dřeva s certifikací, podpora oběhového hospodářství, zajištění péče o své zaměstnance a podpora rozmanitosti a filantropie (VELUX).

Environmentalní udržitelnost

Ve svém úsilí o udržitelnost a společenskou odpovědnost se společnost VELUX zavázala k dosažení celoživotní uhlíkové neutrality do roku 2041, přičemž se zodpovědně postavila i ke svému minulému působení tím, že vynahradila veškeré emise produkované od svého založení v roce 1941 investicemi do ochrany lesů a podpory jejich rozšiřování. Pro dosažení uhlíkové neutrality do roku 2030 se společnost bude snažit snížit uhlíkové stopy dodavatelského řetězce o 50 % a zredukovat uhlíkovou stopu svých výrobků taktéž o 50 %. Během výroby oken společnost VELUX používá z 99,6 % dřevo s certifikátem udržitelnosti, což je výrazně nad průměrem celosvětově obchodovatelného dřeva s certifikací. Záměrem společnosti je dosáhnout plného využívání dřeva z certifikovaných zdrojů. V oblasti oběhového hospodářství se společnost zaměřuje na minimalizaci produkce odpadů jak z výroby, tak z výrobků. V roce 2020 dokázala zpracovat 97,8 % odpadů ve výrobě nebo je energeticky využít. Zavedení jednodruhových a bezplastových obalů vedlo ke snížení emisí CO₂ o 50 % a celkovému omezení produkce odpadů.

Sociální odpovědnost a péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance a diverzita jsou pro společnost klíčovými oblastmi. Jejím cílem je odstranit úrazy na pracovišti a dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím průzkumů a následných změn v pracovních podmínkách a benefitech. Zaměstnanecská nadace podporuje zaměstnance a jejich rodiny v neočekávaných situacích. V oblasti diversity si společnost stanovila dlouhodobý cíl zvýšení zastoupení žen ve vrcholovém a nižším managementu. Filantropie je nedílnou součástí aktivity skupiny VELUX, kterou vlastní charitativní nadace a rodina Kann Rasmussen. Nadace VELUX aktivně poskytují podporu vzdělání v oblasti životního prostředí, odborné přípravy a práce s komunitami postiženými sociální nerovností ve střední a východní Evropě, zahrnující i Českou republiku. Od roku

2012 darovaly nadace na dobročinné projekty částkou přesahující 500 milionů Kč (VELUX). Společnost má svého Ředitele pro korporátní záležitosti a udržitelnost, který dohlíží na naplňování stanovených cílů (Česká rada pro šetrné budovy).

V rámci snižování emisí skleníkových plynů společnost v roce 2020 dosáhla v České republice několika významných úspěchů. Přechodem na elektřinu z obnovitelných zdrojů se podařilo snížit emise CO₂ o 950 tun ročně. Díky omezení interních jednání se dosáhlo úspory 12 tun CO₂ z provozu automobilů. Výrobní závod ve Vyškově zaznamenal meziroční pokles emisí CO₂ o 220 tun díky investicím do energetických úspor. Současně je 24 % tepla dodáváno z místní bioplynové stanice. Provádění energetického auditu a příprava koncepce přechodu na bezuhlíkový provoz s plánem dalších investic představují další kroky směrem k udržitelné budoucnosti. Současně byla věnována pozornost biodiverzitě v areálu společnosti, kde se přešlo na mozaikové sečení a zlepšují se podmínky pro hmyz a drobné živočichy. V oblasti oběhového hospodářství byly v roce 2020 dosaženy rovněž významné úspěchy. Výrobní závod ve Vyškově dosáhl až 99% úrovně následného využití/recyklace odpadů, s výjimkou let, kdy je nutné odstranit kal, který je klasifikován jako nebezpečný odpad. Zlepšená recyklace plastů měla vliv na úsporu plastů. V roce 2020 bylo uspořeno 7 tun plastů za rok. V oblasti péče o zaměstnance a diverzitu byla v roce 2020 provedena opatření směřující k lepší podpoře zaměstnanců a k dosažení vyrovnaného zastoupení žen a mužů v managementu. Kombinace práce z kanceláře a z domova, podpora optimálních podmínek pro práci z domova a zajištění flexibilních pracovních podmínek patří mezi klíčová opatření. Nad rámec aktivit Nadace VELUX byly v roce 2020 podpořeny řady projektů, jako je sportovní výzva na podporu seniorů, zakoupení dýchacího přístroje pro pečovatelský dům a spolupráce se školami na podpoře technických oborů (VELUX).

4.6 Tesco Stores ČR a.s.

Tesco Stores ČR a.s. je osvědčeným vůdcem odpovědného a udržitelného podnikání v České republice. Zavázal se principům Charty diverzity. Klíčovými hodnotami společnosti jsou pozornost k zákazníkům, podpora komunit a péče o zaměstnance. Zvláštní důraz je kladen na lidský prvek, který zaujímá centrální pozici ve firemní kultuře Tesca – prostředí, kde je každý vítán, což reflektuje i firemní strategii diverzity. Cílem společnosti je vytvářet inkluzivní a podpůrné pracovní prostředí pro zaměstnance, kde jsou oceněni za svůj přínos a mají příležitost se rozvíjet a prosazovat. Dalším rozhodujícím prvkem je dlouhodobá strategie skupiny Tesco v oblasti udržitelnosti a firemní sociální odpovědnosti, známá jako „Little Helps Plan“ (Top Odpovědná firma 2023, 2023). Misí společnosti Tesco Stores ČR je denně

poskytovat zákazníkům, komunitám a životnímu prostředí nadstandardní přínos. S cílem nabízet vysoce kvalitní produkty a služby za dostupné ceny aktivně podporuje své zákazníky i místní komunity. Zároveň se angažuje v ochraně životního prostředí, aby přispěli k udržitelné budoucnosti. V rámci vize společnost Tesco Stores ČR směřuje k tomu, aby se stala předním maloobchodním řetězcem, který nejen splňuje potřeby svých zákazníků, ale také aktivně přispívá k rozvoji komunit a udržitelnosti životního prostředí. Naše snahy směřují k vytvoření lepší budoucnosti pro nás všechny (Tesco Stores ČR a. s., c2024a).

Tabulka 11 - Implementační aktivity společnosti Tesco Stores ČR a. s.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Tesco Stores ČR má jasně definovanou strategii založenou na principu odpovědného a udržitelného podnikání. Její strategie je reflektována v "Little Helps Plan".
Definice jasných cílů podporujících strategii	Cílem Tesco Stores ČR je poskytovat zákazníkům, komunitám a životnímu prostředí nadstandardní přínos. Mezi konkrétní cíle patří navýšení prodeje rostlinných alternativ masa o 300 % do roku 2025, dosažení uhlíkové neutrality do roku 2035 a zvýšení podílu prodeje zdravých výrobků na 53 % do roku 2027.
Zajištění jasné odpovědnosti	Za dohled nad cíli a implementací strategie udržitelnosti je odpovědná manažerka firemních vztahů a společenské odpovědnosti. Její role zahrnuje monitorování a řízení aktivit směřujících k udržitelnosti.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Misí Tesco Stores ČR je denně poskytovat zákazníkům, komunitám a životnímu prostředí nadstandardní přínos. Vize společnosti je stát se předním maloobchodním řetězcem, který nejen splňuje potřeby zákazníků, ale také aktivně přispívá k rozvoji komunit a udržitelnosti životního prostředí.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Tesco sleduje různé ukazatele výkonnosti, jako je míra zaměstnanecké spokojenosti, snížení množství potravinového odpadu, podíl prodeje zdravých výrobků a emise oxidu uhličitého.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Tesco se zavázalo k podpoře rozmanitosti a začlenění prostřednictvím inkluzivního prostředí a rozvoje dovedností zaměstnanců. Programy pro absolventy a mladé lídry jsou navrženy tak, aby podporovaly růst a rozvoj zaměstnanců.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Tesco pravidelně vyhodnocuje dosažené výsledky a porovnává je s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu. Například dosáhlo snížení množství potravinového odpadu o 72 % a plní svůj závazek k dosažení uhlíkové neutrality do roku 2035 a nulových čistých emisí do roku 2050.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Strategie udržitelnosti společnosti Tesco Stores ČR spočívá v každodenním poskytování nadstandardní hodnoty zákazníkům, komunitám i planetě. Tuto zásadu integruje do svých cílů, strategií a obchodních plánů s cílem dosáhnout pozitivních změn v oblastech, jako je změna klimatu, zdraví, správa odpadů a podpora diverzity. Společnost si je vědoma si, že úspěch jejího podnikání je pevně svázán s okolním světem a jako významný maloobchodní prodejce má jedinečnou příležitost ovlivnit udržitelnost svého prostředí. Proto se zavázala k podnikání zodpovědným a udržitelným způsobem, což reflektuje ve svých hodnotách, kterými se řídí všichni zaměstnanci společnosti Tesco Stores. Strategie udržitelnosti společnosti Tesco je také označována jako „Little Helps Plan“. Jde o přesvědčení, že drobné akce mohou mít velký dopad – vést podnikání způsobem, který přináší pozitivní přínos zaměstnancům, zákazníkům a komunitám. V rámci strategie udržitelnosti se společnost zaměřuje na čtyři hlavní pilíře: péči o zákazníky, péči o komunity, vytváření příjemného pracovního prostředí pro všechny zaměstnance a péči o planetu (Tesco Stores ČR a. s., c2024c).

Péče o zákazníky

Péče o zákazníky je základním principem, kterým se řídí každodenní činností společnosti, s cílem poskytnout jim kvalitní produkty a služby. Péče o komunity reflektuje závazek společnosti k aktivní podpoře místních komunit prostřednictvím různých iniciativ a programů. Vytváření příjemného pracovního prostředí pro všechny zaměstnance je klíčové pro dosahování společných cílů a hodnot společnosti (Tesco Stores ČR a. s., c2024c). Společnost Tesco Stores ČR se zavázala k celkovému rozvoji a udržitelnosti prostřednictvím svých aktivit a programů. Jako lídr odpovědného podnikání v České republice, Tesco klade důraz na péči o zákazníky, komunity, zaměstnance a životní prostředí. Péče o zákazníky je jedním z hlavních cílů společnosti. Firma se zavázala navýšit rozsah prodeje rostlinných alternativ masa o 300 % do roku 2025 a vytvořit strategii výroby zdravějších produktů vlastní značky, aby byly dostupné zdravé varianty výrobků za příznivé ceny. Tesco sleduje změny cen potravin a snaží se minimalizovat jejich dopad na své zákazníky (Tesco Stores ČR a. s., c2024e; Tesco Stores ČR a. s., c2024f; Tesco Stores ČR a. s., c2024g).

Péče o komunity

Další důležitou oblastí péče jsou komunity. Tesco aktivně podporuje místní komunity prostřednictvím charitativních organizací a potravinových bank, aby pomohlo těm, kteří jsou v nouzi (Tesco Store ČR a. s., c2024h).

Vytváření příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance

Péče o zaměstnance je rovněž prioritou společnosti. Společnost se zavázala k podpoře rozmanitosti a začlenění prostřednictvím podpory inkluzivního prostředí a rozvoje dovedností. Programy pro absolventy a mladé lídry jsou navrženy tak, aby podporovaly růst a rozvoj zaměstnanců (Tesco Stores ČR a. s., c2024i; Tesco Stores ČR a. s., c2024j; Tesco Stores ČR a. s., c2024k). Ve společnosti Tesco Stores ČR je za dohled nad cíli a implementací strategie udržitelnosti odpovědná manažerka firemních vztahů a společenské odpovědnosti. Její role spočívá v monitorování a řízení aktivit a iniciativ, které směřují k dosahování udržitelných cílů společnosti. Manažerka pracuje na propojení strategie udržitelnosti s výkonnostními ukazateli a sleduje, zda jsou stanovené cíle naplňovány v souladu s představami společnosti. Současně je zodpovědná za koordinaci interních a externích komunikačních aktivit a spolupráci se zúčastněnými stranami, aby byla strategie udržitelnosti efektivně sdílena a implementována na všech úrovních organizace (Tesco Stores ČR a. s., c2024d).

Péče o planetu

V neposlední řadě Tesco dbá na péči o planetu. Zavázalo se k dosažení uhlíkové neutrality do roku 2035 a nulových čistých emisí do roku 2050. Do roku 2027 si klade společnost za cíl zvýšit podíl prodeje zdravých výrobků na celkovém objemu prodeje na 53 %. Cíle společnosti zahrnují i snížení dopadu obalového odpadu a zajištění udržitelného získávání surovin. Společnost usiluje o to, aby všechny výrobky měly do roku 2025 recyklovatelné obaly. Celkově se Tesco Stores ČR snaží být předním maloobchodním řetězcem, který nejen splňuje potřeby zákazníků, ale aktivně přispívá k rozvoji komunit a udržitelnosti životního prostředí (Tesco Stores ČR a. s., c2024l; Tesco Stores ČR a. s., c2024m; Tesco Stores ČR a. s., c2024n; Tesco Stores ČR a. s., c2024o; Tesco Stores ČR a. s., c2024p; Tesco Stores ČR a. s., c2024q).

Společnost Tesco Stores ČR se za období 2021/22 může pyšnit řadou významných úspěchů, které odrážejí její závazek k udržitelnosti, péči o zaměstnance a komunity, stejně jako k ekologické odpovědnosti. Jedním z těchto úspěchů je ten, že se Tesco stalo lídrem v oblasti zaměstnanecké spokojenosti, kdy 87 % zaměstnanců doporučuje společnost jako skvělé místo pro práci. Tento fakt podtrhuje Tesco jako preferovaného zaměstnavatele na trhu. Důležitým milníkem je také skutečnost, že Tesco se stalo prvním významným zaměstnavatelem v České republice, který se dobrovolně rozhodl zveřejnit informace o platových rozdílech mezi ženami a muži, což odráží jeho závazek k rovnosti a transparentnosti. Tesco integrovalo kritéria udržitelnosti do svého Programu odměňování zaměstnanců podle výkonu pro všechny ředitele,

což signalizuje jeho závazek k trvale udržitelnému podnikání. V oblasti ochrany životního prostředí Tesco dosáhlo významných úspěchů, jako je snížení množství potravinového odpadu o 72 % a darování 3,4 milionů porcí jídla. Společnost také dosáhla pokroku v oblasti obalů, neboť už má tři kategorie výrobků, jejichž obaly jsou plně recyklovatelné. Tesco podporuje místní komunity a neziskové organizace prostřednictvím svého programu "Vy rozhodujete, my pomáháme", a to dokonce v rozsahu 540 místních skupin. V souladu se svým závazkem k udržitelnosti Tesco používá všechnu elektřinu v prodejnách, distribučních centrech a kancelářích z obnovitelných zdrojů. Dalším důležitým krokem je snížení emisí oxidu uhličitého o 52 % od roku 2015, přičemž si společnost stanovila ambiciózní cíle směřující k dosažení nulových čistých emisí v provozu do roku 2035 a v rámci celého hodnotového řetězce do roku 2050. V neposlední řadě Tesco aktivně sleduje trendy v oblasti dopravy, a proto v České republice proběhlo první testování elektrických nákladních vozů. S ohledem na svůj závazek k udržitelnosti společnost Tesco také pečlivě vybírá své dodavatele, aby zajišťovala udržitelný původ svých komodit. To se projevuje v jejich certifikacích, například RSPO pro palmový olej a FSC/PEFC pro papír a dřevo (Tesco Stores ČR a. s., c2024c).

4.7 Albert Česká republika, s.r.o.

Albert patří mezi přední soukromé zaměstnavatele v České republice, který nabízí pracovní příležitosti bez ohledu na stáří, pohlaví, sexuální orientaci, víru, národnost či sociální status. Při výběru dodavatelů klade důraz na jejich odpovědný přístup k přírodě, lidským zdrojům a bezpečnosti produkce, což potvrzují mezinárodně uznávané certifikace. Albert investuje do modernizace svých prodejen s cílem přinést výhody nejen zákazníkům, ale také životnímu prostředí díky používání klimaticky šetrných technologií chlazení a realizaci úspěšných opatření v oblasti energetiky. Firma aktivně podporuje Chartu diverzity a věnuje značnou pozornost rozvoji dialogu napříč generacemi v pracovním prostředí, což se odráží ve svém programu 'Young & Experienced Albert' (TOP Odpovědná firma 2023, 2023). Misí Albertu je být pro své zákazníky pomocníkem při výběru potravin a inspirovat je ke zdravému životnímu stylu. Vize společnosti Albert spočívá v neustálém zlepšování se, přičemž každý den usiluje o to být lepší společností. Chce být nejen místem, kde zákazníci firmy rádi nakupují, ale také přátelským a podporujícím pracovním prostředím pro své zaměstnance. Vize Albertu zahrnuje trvalou udržitelnost a respekt k planetě, což je hodnota, kterou se snaží naplňovat každý den. Z tohoto textu je tedy jasné, že udržitelnost je jedním z hlavních pilířů vize (Albert; Politika Integrovaného Systému Řizení).

Tabulka 12 - Implementační aktivity společnosti Albert, s. r. o.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Albert si stanovil jasně definované cíle a vypracoval konkrétní kroky směřující k udržitelné budoucnosti a ochraně životního prostředí. Strategie je zaměřena na motivaci zákazníků k přechodu na zdravější životní styl a šetření času, přičemž se snaží minimalizovat negativní dopady na životní prostředí.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Albert má stanovené konkrétní cíle, jako je snižování potravinového odpadu, redukce uhlíkové stopy, minimalizace obalového odpadu a podpora zdravějších volbách pro zákazníky.
Zajištění jasné odpovědnosti	Ředitel pro udržitelnost dohlíží na sledování a naplňování stanovených cílů udržitelnosti, což zajišťuje jasnou odpovědnost a transparentnost v této oblasti.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Mise Albertu je být pomocníkem pro zákazníky při výběru potravin a inspirací k zdravému životnímu stylu, zatímco jeho vize spočívá v neustálém zlepšování se a podpoře trvale udržitelného podnikání. Strategie udržitelnosti je tedy úzce propojena s misí a vizí společnosti.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Albert monitoruje svůj výkon v oblasti udržitelnosti pomocí konkrétních ukazatelů, jako je množství potravinového odpadu, uhlíková stopa a podíl prodeje zdravých potravin.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Albert investuje do zaměstnaneckých benefitů a poskytuje školení a kariérní rozvoj svým zaměstnancům. Podporuje také mentální zdraví svých zaměstnanců a organizuje charitativní aktivity, které posilují společenskou odpovědnost a podporu komunit.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Albert pravidelně hodnotí dosažené výsledky v oblasti udržitelnosti a porovnává je s cíli stanovenými ve strategickém plánu. Tento proces umožňuje společnosti sledovat pokrok a přijímat případné úpravy strategie na základě dosažených výsledků.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Strategie udržitelnosti společnosti Albert spočívá v důrazu na kvalitu potravin. Jako odpovědná organizace si Albert stanovil jasně definované cíle a vypracoval konkrétní kroky, které směřují k udržitelné budoucnosti, ochraně zdraví a zachování životního prostředí. Hlavním záměrem Albertu je motivovat své zákazníky k přechodu na zdravější životní styl, přičemž současně šetří jejich čas a přispívá k ochraně životního prostředí ve svém okolí (Albert).

Ochrana životního prostředí

Společnost Albert přijímá odpovědnost za svůj dopad na životní prostředí. Tato strategie je založena na osmi klíčových oblastech, které reflektují závazek společnosti k trvale udržitelnému podnikání a odpovědnému chování vůči lidem a planetě. První prioritou je snaha o neplýtvání potravinami, což zahrnuje minimalizaci potravinového odpadu a efektivní využití surovin a zdrojů. Albert se rovněž zavazuje ke snižování své uhlíkové stopy, aktivně pracuje na redukci emisí skleníkových plynů a minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí. Další důležitou oblastí je šetření obalem na výrobky, kde Albert preferuje recyklovatelné a biologicky rozložitelné obaly a minimalizuje množství obalového materiálu. Společnost Albert přijala závazek aktivně přispívat k udržitelnému rozvoji prostřednictvím konkrétních opatření v několika klíčových oblastech. Jedním z hlavních cílů je snižování potravinového odpadu. Do roku 2024 plánuje darovat potřebným minimálně 3 800 tun jídla a snížit potravinový odpad do roku 2025 o 65 % ve srovnání s rokem 2016. Dále se zaměřuje na redukci uhlíkové stopy. Cíle firmy zahrnují snížení uhlíkových emisí o 65 % do roku 2025 a dosažení nulových emisí do roku 2040. Dalším důležitým aspektem je šetrné nakládání s obaly. Společnost pracuje na snižování množství plastu ve svých vlastních výrobcích a zvyšování podílu recyklovaného plastu (Albert). Albert se rovněž zavazuje k odpovědnému a udržitelnému využívání zdrojů a k ochraně biodiverzity (Albert).

Sociální odpovědnost a podpora zaměstnanců

Ve snaze vytvořit zdravé a podporující pracovní prostředí pro své zaměstnance, Albert aktivně podporuje zdravé pracovní prostředí a dbá na bezpečnost a pohodu svých zaměstnanců. Poslední, ale neméně důležitou oblastí je podpora diverzity a inkluze v pracovním prostředí, kde Albert klade důraz na vytváření inkluzivního pracovního prostředí a podporuje rovnost a rozmanitost ve své organizaci (Albert). Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů udržitelnosti, dohlíží na ně ředitel pro udržitelnost. Ten zajišťuje, že stanovené cíle udržitelnosti

jsou aktivně sledovány a naplňovány prostřednictvím strategických opatření a iniciativ (Albert, 2021).

Podpora zdravých životních stylů a zdraví zákazníků

Albert se také zaměřuje na podporu zdravější volby pro své zákazníky, nabízející široký výběr zdravých a vyvážených potravin. Zároveň se angažuje v podpoře komunit, zapojuje se do dobrovolnických aktivit, poskytuje sponzorství a spolupracuje s neziskovými organizacemi. V neposlední řadě se snaží podporovat zdravý životní styl. Do roku 2025 budou tvořit 55,1 % prodejů zdravé potraviny, které budou spadat pod značku Albert (Albert).

Společnost Albert úspěšně snižuje podíl neprodaných potravin na celkovém objemu v jejích obchodech. V roce 2022 došlo ke snížení tohoto podílu na 1,04 %. Albert se také stal třetím největším firemním dárcem potravin, přičemž v roce 2023 daroval 3 500 tun potravin, v roce 2022 věnoval 2 800 tun a v roce 2021 poskytl 1 900 tun. Od roku 2020 poskytl potravinovým bankám po celém Česku 11 dodávek s chladičí vestavbou pro příjemnější rozvoz čerstvých potravin. Prodejna Albertu v pražských Nových Butovicích se stala první zero food waste prodejnou v České republice a během prvního roku fungování vytvořila přes 15 000 udržitelných obědů z potravinových přebytků. Pro zákazníky bylo v roce 2022 připraveno 7 000 kusů banánových chlebiček, čímž bylo zachráněno 1,5 tuny neprodaných banánů. Potraviny, které se neprodají a nejsou vhodné ke konzumaci pro lidi, jsou darovány ke zkrmení a celkově zaměřilo v roce 2022 přes 165 tun ovoce, zeleniny nebo pečiva ke 24 organizacím. Albert aktivně snižuje potravinový odpad a podporuje udržitelnost prostřednictvím různých iniciativ, jako je například „Pomozte nám neplýtvat“, která zlevňuje zboží před expirací. Dále firma aktivně pracuje na snižování emisí skleníkových plynů, modernizuje své prodejny pro úsporu energií a snižuje objem plastu v obalech výrobků vlastních značek. Albert se pyšní tím, že 89 % jeho zaměstnanců doporučuje společnost jako skvělé místo k práci, a dokonce 91 % kolegů označuje Albert za zaměstnavatele, který podporuje zdraví. Průměrná doba zaměstnání v Albertu je více než 8 let, což svědčí o silném vztahu zaměstnanců ke společnosti. V roce 2022 investoval Albert více než 400 milionů korun do zaměstnaneckých benefitů, s důrazem na podporu zdraví. Od začátku pandemie koronaviru Albert provozuje linku pomoci, která pomáhá zaměstnancům s jejich mentálním zdravím a spokojeností; v roce 2022 tato linka zaznamenala kolem 1 300 dotazů, což znamená nárůst o dvacet procent v porovnání s předchozím rokem. Albert také podporuje charitativní aktivity, jako jsou běhy pro Nadační fond Albert v Praze, Olomouci i Klecanech a další sportovní události. Díky těmto

akcím v roce 2022 obdrželo přes 300 tisíc korun 15 dětských domovů a další organizace. Tato iniciativa obdržela ocenění v soutěži Fóra dárců v kategorii Zaměstnanecká sbírka. V roce 2022 Albert také poskytl 39 tisíc hodin odborného školení a kariérního rozvoje, což vedlo k povýšení 658 kolegyně a kolegů. Součástí Albertu je i Nadační fond, který podporuje komunity a organizace, a v roce 2022 rozdělil částku téměř 10 milionů korun (Albert).

4.8 Skanska a. s.

Společnost Skanska a. s. je mezi předními zástupci odpovědného a udržitelného podnikání v České republice a aktivně se zapojuje do Charty diverzity. Skanska patří mezi klíčové hráče v oblasti stavebnictví a developerských aktivit. Zaměřuje se na podporu udržitelného rozvoje (ESG), ochranu životního prostředí, etické podnikání, diverzitu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Firma se profiluje jako průkopník na trhu nejen v oblasti „zelené výstavby“, ale i v inovativních přístupech ke stavbě s ohledem na udržitelnost. Její činnost je v souladu s cíli udržitelného rozvoje, které slouží jako rámec pro hodnocení vlastního výkonu a příspěvků k udržitelnému rozvoji (TOP Odpovědná firma 2023, 2023). Misí společnosti je přispívat k udržitelné budoucnosti svých lidí, zákazníků a komunit. Skrze svou práci se snaží o budování prostředí, které podporuje trvalou udržitelnost a prosperitu pro všechny zúčastněné strany. Vize firmy spočívá ve vytváření světa, kde její úsilí má pozitivní dopad na společnost a životní prostředí kolem ní. Vytváří prostředí, které poskytuje inspirativní prostory pro život, propojuje komunity a poskytuje multifunkční pracovní prostory. Vize společnosti směřuje k vytváření světa, kde lidé rádi žijí a pracují (Skanska, a. s., c2024b).

Tabulka 13 - Implementační aktivity společnosti Skanska a. s.

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Skanska a. s. má jasně definovanou strategii udržitelnosti, která se zaměřuje na budování a správu infrastruktury s minimálním dopadem na životní prostředí a maximálním přínosem pro komunity a zákazníky.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Skanska a. s. si stanovuje konkrétní cíle v oblasti udržitelnosti, jako je dosažení uhlíkové neutrality do roku 2045 a snižování emisí skleníkových plynů o 70 % do roku 2030.
Zajištění jasné odpovědnosti	Společnost má jmenovanou EHS manažerku, která hraje klíčovou roli v implementaci a monitorování strategií udržitelnosti. Jejím úkolem je koordinovat a dohlížet na provádění udržitelných postupů a politik, aby byla zajištěna odpovědnost ve všech aspektech podnikání.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Strategie udržitelnosti Skanska a. s. je úzce propojena s misí a vizí společnosti. Jejím cílem je přispívat k udržitelné budoucnosti svých lidí, zákazníků a komunit a vytvářet prostředí, které podporuje trvalou udržitelnost a prosperitu pro všechny zúčastněné strany.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Pro sledování výkonnosti Skanska a. s. v oblasti udržitelnosti využívá několik klíčových ukazatelů. Patří sem snížení emisí skleníkových plynů, podíl uhlíkově neutrálních projektů, využití udržitelných technologií ve stavebních projektech, efektivita využívání zdrojů, zlepšení hospodaření s vodou a počet pracovních úrazů.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Skanska se angažuje v rozvoji dovedností a kompetencí svých zaměstnanců prostřednictvím školení a podpory kariérního rozvoje. Kultivuje pracovní prostředí, ve kterém je bezpečnost a ochrana zdraví běžnou praxí a podporuje rovné příležitosti a rozmanité talenty.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Společnost Skanska a. s. pravidelně provádí vyhodnocování dosažených výsledků v oblasti udržitelnosti a porovnává je s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Strategie udržitelnosti společnosti Skanska a. s. spočívá v budování a správě infrastruktury a staveb s minimálním dopadem na životní prostředí a maximálním přínosem pro komunity a své zákazníky. Zaměřuje se na inovativní a udržitelné technologie, snižování emisí skleníkových plynů, efektivní využívání zdrojů, podporu biodiverzity a vytváření zdravých a bezpečných pracovních a životních prostředí. Strategie firmy zahrnuje také spolupráci s jejími partnery, dodavateli a subdodavateli, aby i oni přispívali k udržitelnému rozvoji a plnění společných cílů (Skanska a. s., c2024c; Skanska a. s., c2024d).

Skanska a. s. se zaměřuje na tři klíčové oblasti: odpovědnost, klima a odolnost. Tyto pilíře jsou základem strategie udržitelnosti, která reflektuje závazek společnosti k účinnému řešení globálních výzev a k budování budoucnosti s důrazem na udržitelné principy (Skanska a. s., c2024c).

Ochrana životního prostředí

Společnost Skanska a. s. se zavázala k dosažení uhlíkové neutrality do roku 2045 a k postupnému snižování vlastních emisí skleníkových plynů (scope 1 a 2) o 70 % do roku 2030 a emisí z hodnotového řetězce (scope 3) o 50 % do roku 2030. K tomuto účelu přijímá opatření v oblasti klimatu, která zahrnují implementaci uhlíkově neutrálních a nízkoemisních řešení. Tyto opatření budou zohledňovat specifika jednotlivých projektů a přispějí k udržitelnějšímu stavebnictví. V rámci snižování emisí se společnost soustředí na maximalizaci energetické účinnosti, optimalizaci využití zdrojů, podporu recyklace, využívání obnovitelných zdrojů energie, elektrifikaci a implementaci digitálních technologií. To zahrnuje používání technologií jako jsou LED osvětlení, chladicí trámy, fotovoltaické panely a další. Důraz je kladen také na udržitelné hospodaření s vodou, kde se snaží minimalizovat vliv na životní prostředí pomocí zlepšení efektivity hospodaření s vodou během výstavby i provozu budov. To zahrnuje implementaci systémů šedé vody a dalších inovativních řešení pro efektivní využívání vody. Dalším důležitým aspektem je zaměření na materiály, odpadové hospodářství a oběhové hospodářství. Skanska se snaží zvyšovat efektivitu využívání zdrojů prostřednictvím recyklace a opětovného využívání materiálů a výrobků. Snaží se o snížení množství vytvářeného odpadu a zároveň zvyšuje efektivitu prostřednictvím inovativního designu, pečlivého plánování, optimalizace nákupu a logistiky (Skanska a. s., c2024c).

Etické podnikání a odpovědnost

Společnost Skanska a. s. se zavazuje k provozování férového a etického podnikání jak uvnitř, tak i navenek. Tento závazek zahrnuje udržování kultury spravedlnosti a poctivosti ve všech oblastech činnosti spolu s podporou ekologicky a sociálně udržitelných dodavatelských řetězců. Společnost rovněž přijímá rozmanitost jako klíčový prvek úspěšnosti a zavazuje se k zajištění rovných příležitostí a podpoře rozmanitých talentů, zatímco odmítá diskriminaci na základě jakékoliv osobní charakteristiky. Jednou z priorit společnosti je také bezpečnost a ochrana zdraví při práci, která je klíčová pro všechny zúčastněné. Skanska a. s. si klade za cíl zajištění nejvyšší úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pomocí používání špičkových standardů a bezpečnostních opatření. Kultivuje pracovní prostředí, ve kterém je svobodné ozvání se ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví běžnou praxí. Dále společnost Skanska a. s. vykazuje své úsilí o udržitelnost prostřednictvím průběžného vykazování dopadů na životní prostředí a udržitelného pokroku. Pravidelné zprávy o udržitelnosti, které společnost publikuje spolu s výročními zprávami, poskytují důkaz o strategickém významu pokroku v oblasti udržitelnosti a závazku společnosti k dlouhodobé odpovědnosti (Skanska a. s., c2024c).

Zajištění udržitelného podnikání je vedené prostřednictvím EHS manažerky, která hraje klíčovou roli v implementaci a monitorování strategií udržitelnosti ve společnosti. Její úkolem je koordinovat a dohlížet na provádění udržitelných postupů a politik, které jsou zaměřeny na ochranu životního prostředí, zdraví a bezpečnost zaměstnanců a zároveň minimalizují negativní dopady na komunity. EHS manažerka spolupracuje s ostatními odděleními a vedením firmy, aby zajistila, že udržitelnost je zahrnuta do všech aspektů podnikání a že jsou dodržovány nejvyšší standardy odpovědného podnikání (Skanska a. s., 2023).

Společenský dopad a odolnost

V oblasti odolnosti se společnost zaměřuje na zdravá místa sociální dopad na komunity. Zdravá místa pro život i práci jsou prioritou společnosti. Usiluje o vytváření prostorů s ohledem na potřeby uživatelů a podporuje zdravý životní styl. Společně se zákazníci využívá odborné znalosti k posilování svých poznatků a minimalizaci rizik spojených se změnou klimatu. Práce firmy reflektuje aktuální společenské výzvy a směřuje k navrhování a budování prostorů a infrastruktury, které přinášejí hodnotu současným i budoucím generacím. Zároveň si je společnost vědoma sociálního dopadu na komunity, ve kterých působí. Spolupracuje s obyvateli a institucemi v těchto komunitách, aby lépe porozuměla jejich potřebám

a dlouhodobým cílům. Přístupy firmy k budování prostorů jsou utvářeny těmito potřebami, což jí umožňuje přinášet řešení s pozitivním sociálním dopadem a podporovat udržitelný rozvoj komunit (Skanska a. s., c2024c).

V rámci strategie udržitelnosti Skanska se pravidelně vyhodnocují dosažené výsledky a porovnávají se s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu. Tento proces hodnocení a porovnání umožňuje společnosti posoudit úspěšnost dosažených cílů a identifikovat případné odchylky od plánovaných výsledků. Na základě těchto analýz může Skanska upravit své strategické plány a opatření tak, aby lépe odpovídaly aktuálním podmínkám a výzvám. Průběžné vyhodnocování výsledků je klíčové pro efektivní řízení a dosahování dlouhodobé udržitelnosti ve všech oblastech činnosti společnosti (Skanska a. s., c2024c).

4.9 ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.

ORLEN Unipetrol Group je mezi předními podniky v České republice, kteří aktivně podporují odpovědné a udržitelné podnikání. Firma podepsala Chartu diverzity a klade důraz na to, aby chování zaměstnanců bylo v souladu s etickými principy, transparentní a ztotožňovalo se s hodnotami společnosti. Pro ORLEN Unipetrol jsou klíčovými pilíři sociální odpovědnosti edukace, ochrana environmentu a péče o personál. Udržitelnost je pro společnost klíčovým principem, a témata spojená s ochranou životního prostředí jsou pevně zakotvena v každodenních aktivitách firmy. Společnost má za cíl vykonávat všechny činnosti s etickým a zodpovědným přístupem. V jejím zájmu je trvale budovat a rozvíjet skupinu ORLEN Unipetrol a její vztahy s veřejností na základě respektovaných hodnot (TOP Odpovědná firma 2023, 2023). Mise společnosti spočívá v poskytování udržitelné a perspektivní budoucnosti prostřednictvím dodržování etických a transparentních standardů, odpovědného využívání přírodních zdrojů a trvalého rozvoje pro své zaměstnance, zákazníky a komunity, v nichž působí. Vize společnosti tkví v tom, že usiluje o to být lídrem v oblasti zpracování přírodních zdrojů a přinášet inovativní a udržitelná řešení pro budoucnost (ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.).

Tabulka 14 - Implementační aktivity společnosti ORLEN Unipetrol RPA s. r. o

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Společnost ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. má jasně definovanou strategii udržitelnosti, která se zaměřuje na ochranu životního prostředí, sociální odpovědnost a inovativní řešení pro budoucnost.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Společnost stanovila ambiciózní cíle, jako je dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050 a snížení emisí oxidu uhličitého o 25 % do roku 2030. Tyto cíle jsou v souladu se strategií udržitelnosti a slouží jako směrnice pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti.
Zajištění jasné odpovědnosti	Člen představenstva je zodpovědný za oblast udržitelnosti, což zajišťuje jasnou odpovědnost za implementaci strategie udržitelnosti a monitorování dodržování stanovených cílů.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Strategie udržitelnosti společnosti ORLEN Unipetrol RPA je pevně propojena s misí a vizí organizace, které se zaměřují na poskytování udržitelné budoucnosti prostřednictvím etických a transparentních standardů a inovativních řešení.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Společnost systematicky sleduje svůj výkon a dosahování cílů pomocí měřitelných ukazatelů, jako je například analýza uhlíkové stopy produktů a snižování emisí do odpadních vod a ovzduší.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	ORLEN Unipetrol RPA aktivně investuje do rozvoje dovedností a kompetencí svých zaměstnanců, což zahrnuje transparentní systém odměňování, poskytování benefitů a bezpečnostních opatření. To vede k neustálému zdokonalování procesů a zajištění bezpečnosti práce.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Společnost pravidelně vyhodnocuje dosažené výsledky a porovnává je s cíli stanovenými ve strategickém plánu udržitelnosti. Tento proces umožňuje identifikovat úspěchy a případné nedostatky a upravit strategii podle aktuálních potřeb a výzev.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Strategie udržitelnosti společnosti ORLEN Unipetrol RPA spočívá v aktivním závazku k ochraně přírodních zdrojů a vytváření inovativních a udržitelných řešení pro budoucnost. Společnost je průkopníkem v oblasti energetické transformace směrem k nízkouhlíkovému hospodářství a podporuje přechod k cirkulární ekonomice. Snahy firmy jsou zaměřeny na minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí a zajištění bezpečnosti provozu. Svým zákazníkům nabízí výrobky a služby s významným přínosem a vždy dbá na ohleduplný přístup ke všem zainteresovaným stranám, včetně partnerů, zaměstnanců a komunit. Jako součást dlouhodobé strategie udržitelnosti si skupina ORLEN Unipetrol klade ambiciózní cíle směřující k ochraně životního prostředí, sociální odpovědnosti a snižování odpadu (Zpráva o udržitelnosti 2022 - ORLEN, 2023).

Ochrana životního prostředí

Hlavním cílem je dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050, čímž chce společnost posílit svou roli v ochraně klimatu a snižování emisí skleníkových plynů. K dosažení tohoto cíle si firma stanovila konkrétní kroky. Jedním z klíčových mezníků je snížení emisí oxidu uhličitého o 25 % do roku 2030. Tento cíl společnost zavazuje k inovativním postupům a modernizaci výrobních procesů s cílem minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Společnost chce do roku 2030 vybudovat a provozovat více než 20 vodíkových plnicích stanic v Česku a další vodíkové plnicí stanice na Slovensku. Skupina ORLEN Unipetrol také aktivně pracuje na posilování sociální odpovědnosti. Podporuje projekty v oblasti sportu, kultury, vzdělávání a ochrany životního prostředí, které přispívají k rozvoji komunit, ve kterých působí. Spolupracuje s neziskovými organizacemi a prostřednictvím Nadace ORLEN Unipetrol realizuje projekty s pozitivním dopadem na své zaměstnance a jejich okolí. Zároveň aktivně pracuje na snižování odpadu a podporuje recyklaci. Společnost věří, že z odpadu může vytvořit cenné suroviny. Investuje do inovativních technologií a procesů, které umožní zpracování odpadu a jeho přeměnu na nové a užitečné produkty (ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.; Zpráva o udržitelnosti 2022 – ORLEN, 2023).

Sociální odpovědnost

Společnost se zavazuje k neustálému rozvoji svých zaměstnanců prostřednictvím podpory jejich dovedností a kompetencí. Tento závazek se projevuje transparentním systémem odměňování a poskytováním benefitů, které usilují o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem pracovníků. Zároveň klade důraz na bezpečnost a ochranu zdraví, což je základním pilířem zabezpečení úspěšného a dlouhodobého rozvoje organizace. V souladu s těmito

principy jsou navrhovány a realizovány aktivity zaměřené na neustálé zdokonalování procesů, bezpečnost personálu, posouzení nebezpečí a rizik, ochranu proti požárům a bezpečnou přepravu (ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.).

Člen představenstva je zodpovědný za oblast udržitelnosti, kde se zaměřuje na ochranu zdraví, bezpečnost práce a životního prostředí. Jeho úkolem je také řízení hospodářství odpadů a vod, podpora mechanické recyklace a strategické plánování dekarbonizace. Zároveň aktivně podporuje společenskou odpovědnost společnosti prostřednictvím podpory projektů v oblasti sociálního rozvoje a komunitní angažovanosti (ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.).

Společnost systematicky od roku 2019 analyzuje uhlíkovou stopu svých produktů (CFP) s cílem identifikovat opatření nezbytná k redukci celkové uhlíkové stopy organizace. Tento proces zahrnuje analýzu uhlíkové stopy od dodavatelského řetězce až po fázi výroby v areálu až do okamžiku, kdy je produkt expedován z firmy. Během poslední dekády se snížil objem emisí do odpadních vod o 83 % a emisí do ovzduší o 70 %. Tímto způsobem společnost sleduje a vyhodnocuje dopady svých činností na životní prostředí a posuzuje jejich soulad s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu udržitelnosti (Zpráva o udržitelnosti 2022 – ORLEN, 2023).

4.10 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Společnost opakovaně deklaruje svůj dlouhodobý závazek k odpovědnému a udržitelnému podnikání a aktivně se zapojuje jako signatář Charty diverzity. Corporate Social Responsibility (CSR) a udržitelnost jsou pro ni nedílnou součástí obchodní strategie. Zajišťuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně, a to prostřednictvím férového zacházení a podpory lidských zdrojů. Zaměstnanci se pravidelně zapojují do firemních sbírek a dobrovolnických aktivit, aby pomohli místním komunitám. Společnost věnuje významnou pozornost podpoře rodičů samoživitelů prostřednictvím programu „Česká rodina žije“, což je jen jedním z mnoha příkladů jejího sociálního angažmá (TOP Odpovědná firma 2023, 2023). Mise pojišťovny spočívá v poskytování podpory a asistence při klíčových životních událostech každému, kdo si nepřeje být sám v jejich průběhu. Víze společnosti je být nedílnou oporou pro všechny občany v České republice – jednotlivce, rodiny, firmy a instituce (Kooperativa pojišťovna, c2024b). Sociální odpovědnost tvoří klíčovou součást dlouhodobé strategie společnosti. Cílem pojišťovny je každoročně přinášet pozitivní změny tam, kde je to možné. Zaměřujeme se zejména na aktivity, které pozitivně ovlivňují její zaměstnance, klienty a širší veřejnost.

Tabulka 15 - Implementační aktivity Pojišťovny Kooperativa, a. s., Vienna Insurance

Kritérium	Hodnocení
Tvorba jasné a srozumitelné strategie	Společnost Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group má jasnou strategii pro udržitelnost, která je součástí celkové obchodní strategie. Tato strategie je zaměřena na poskytování podpory a asistence při klíčových životních událostech a na budování inkluzivního pracovního prostředí.
Definice jasných cílů podporujících strategii	Kooperativa pojišťovna má stanoveny konkrétní cíle v oblasti udržitelnosti, jako je například snižování negativního dopadu na životní prostředí, podpora zaměstnanců a zapojení do komunitních aktivit.
Zajištění jasné odpovědnosti	Společnost má vyčleněnou pozici CSR manažera, který dohlíží na plnění stanovených cílů a koordinuje iniciativy a aktivity v oblasti udržitelnosti.
Propojení strategie s misí a vizí organizace	Strategie udržitelnosti společnosti je pevně zakořeněna v misí a vizí organizace, které se zaměřují na poskytování podpory a asistence při životních událostech a na budování inkluzivního pracovního prostředí.
Tvorba ukazatelů pro sledování vývoje výkonnosti	Společnost pravidelně monitoruje a vyhodnocuje svůj pokrok v dosahování cílů udržitelnosti prostřednictvím stanovených ukazatelů a měřítek.
Rozvíjení dovedností a kompetencí pracovníků	Kooperativa pojišťovna aktivně podporuje rozvoj dovedností a kompetencí svých zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů a příležitostí k osobnímu a profesnímu růstu.
Vyhodnocení dosažených výsledků a porovnání s předpoklady stanovenými ve strategickém plánu	Společnost pravidelně vyhodnocuje dosažené výsledky v oblasti udržitelnosti a porovnává je s cíli stanovenými ve své strategii, aby zajistila pokračující pokrok a úspěch.

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdrojů uvedených v CSR reportu

Společnost se v rámci strategie udržitelnosti zaměřuje na čtyři hlavní oblasti, které reflektují její závazek k odpovědnému a udržitelnému podnikání. První oblastí je Prevence a odpovědné podnikání, která klade důraz na prevenci negativních dopadů činnosti společnosti a praktikuje odpovědné podnikání v souladu se zákony, etickými normami a potřebami zainteresovaných stran. To zahrnuje kontrolu a minimalizaci environmentálních rizik, etické obchodní praktiky a transparentní komunikaci se zákazníky a veřejností. Druhou důležitou oblastí je Ekologie a udržitelnost, kde se společnost aktivně angažuje v ochraně životního prostředí a snižování svého ekologického otisku. Implementuje ekologicky šetrné postupy výroby, využívá obnovitelné zdroje energie, minimalizuje odpad a podporuje recyklaci. Další oblastí je Rozmanitost a flexibilita ve vztahu k zaměstnancům, kde společnost klade důraz na rozmanitost a inkluzi ve svém pracovním prostředí a vytváří podmínky, ve kterých se všichni zaměstnanci cítí respektováni a oceněni. Poskytuje také flexibilní pracovní možnosti, které vyhovují různorodým potřebám zaměstnanců. Poslední, avšak nejméně důležitou oblastí, je Filantropie, kde společnost aktivně přispívá do komunity prostřednictvím filantropických aktivit a dobrovolnických programů. Podporuje charitativní organizace, sociální projekty a iniciativy zaměřené na zlepšení kvality života ve společnosti. Filantropie je pro společnost důležitým způsobem, jak posilovat vztahy s komunitou a vyjadřovat svou společenskou odpovědnost (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Kooperativa, 2023).

Prevence a odpovědné podnikání

V rámci strategie udržitelnosti se firma zaměřuje na čtyři klíčové oblasti, mezi nimiž zaujímá významné místo prevence a odpovědného podnikání. Tato oblast je klíčová pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti a zahrnuje několik dílčích cílů a iniciativ. Prvním z těchto cílů je prevence dopravních nehod, která je prioritou společnosti v oblasti bezpečnosti silničního provozu. Projekt Platformy VIZE 0, založený Nadací Kooperativy, si klade za cíl dosažení nuly obětí a vážně zraněných na českých silnicích prostřednictvím realizace projektů zaměřených na prevenci a bezpečnost silničního provozu. Kromě toho společnost podporuje změny ve vzdělávání mladých řidičů a financuje odstranění rizikových míst ve spolupráci s Nadačním fondem ŠKODA AUTO. Dalším cílem je prevenční program pro odolnější krajinu, jehož cílem je posílení odolnosti krajiny vůči následkům bleskových záplav. Tato iniciativa přispívá k přizpůsobení české krajiny změně klimatu prostřednictvím provádění opatření v krajině, která jsou přirozená a blízká přírodě. Součástí tohoto programu je identifikace obcí s vysokým rizikem záplav a následná nabídka úhrady studie proveditelnosti opatření k snížení tohoto rizika. Podpora sociálního podnikání je dalším klíčovým prvkem strategie v oblasti

odpovědného podnikání. Společnost se snaží podporovat firmy, které jsou odpovědné a zaměstnávají lidi s hendikepem. Toho dosahuje například zadáváním firemních zakázek těmto firmám a provozováním kavárny Mezi řádky, která zaměstnává lidi s mentálním nebo kombinovaným postižením. Vzdělávání v oblasti compliance je další důležitou součástí strategie odpovědného podnikání. Zaměřuje se na poskytování vzdělávacích kurzů zaměstnancům v oblasti trestné činnosti právnických osob a prevenci korupce. Jedním z iniciativních kurzů je „Aby nebyl průšvih – jak nedostat sebe a firmu do potíží“, který zaměstnancům poskytuje praktické informace a modelové situace k posílení etického chování a dodržování právních předpisů. Iniciativy jako Inno Days představují prostředek podpory inovativní kultury a informování o trendech ve společnosti. Tato aktivita se zaměřuje na inspirování zaměstnanců a klíčových partnerů společnosti a podporuje diskuzi a přemýšlení o nových možnostech a technologiích. Celkově tyto iniciativy a cíle v oblasti prevence a odpovědného podnikání představují důležitý krok směrem k dosažení udržitelného podnikání a společenské odpovědnosti. Jsou součástí komplexní strategie společnosti v oblasti udržitelného rozvoje a přispívají k pozitivnímu dopadu na společnost a životní prostředí (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Kooperativa, 2023).

Pro zajištění efektivního provádění strategie udržitelnosti má společnost ve svých řadách CSR manažera. Tato pozice je klíčová pro dohled nad splněním stanovených cílů a koordinaci iniciativ a aktivit souvisejících s udržitelností. CSR manažer pracuje na propojení strategických cílů se všemi relevantními odděleními a zajišťuje, že plány a akce společnosti jsou v souladu s udržitelnými principy a cíli (Kooperativa pojišťovna, c2024c).

Ekologie a udržitelnost

Jedním z hlavních cílů v rámci Ekologie a udržitelnosti je zaměření na ekologický management budov s cílem minimalizovat negativní dopad provozu na životní prostředí. Tento cíl zahrnuje snižování spotřeby energie, vody a minimalizaci produkce odpadů v rámci provozu budov. Dalším důležitým cílem je snižování uhlíkové stopy organizace prostřednictvím stanovení konkrétních cílů týkajících se emisí skleníkových plynů a investic do projektů na minimalizaci uhlíkové stopy. Zároveň je pro organizaci klíčové, aby pravidelně aktualizovala a prezentovala informace o svých snahách o udržitelnost transparentním způsobem na svém webu, což pomáhá budovat důvěru a závazek k udržitelnosti. Podpora udržitelných investic a investování do ekologicky šetrných fondů a produktů je dalším cílem v rámci strategie udržitelnosti. Tento cíl může zahrnovat stanovení podílu udržitelných investic

na celkovém portfoliu a podporu inovativních produktů a služeb šetrných k životnímu prostředí. Osvěta a vzdělávání zaměstnanců a klientů jsou také důležitým prvkem strategie udržitelnosti. To může zahrnovat školení zaměstnanců v oblasti udržitelnosti a vzdělávací kampaně pro klienty o významu udržitelného životního stylu (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Kooperativa, 2023).

Rozmanitost a flexibilita ve vztahu k zaměstnancům

V rámci rozmanitosti a flexibility ve vztahu ke zaměstnancům se společnost zaměřuje na vytváření pracovního prostředí, které umožňuje zaměstnancům flexibilně řídit svůj pracovní čas a vyvážit profesní a osobní život. Firma je hrdá na to, že aktivně podporuje rozmanitost a inkluzivní pracovní prostředí. Propojuje různorodé týmy a podporuje rovnost příležitostí pro všechny své zaměstnance bez ohledu na pohlaví, věk, etnický původ nebo jiné charakteristiky. Snaží se aktivně podporovat zdraví a duševní pohodu svých zaměstnanců prostřednictvím různých programů a akcí zaměřených na zlepšení životního stylu a duševního zdraví. To zahrnuje nabídku jógových lekcí, školení o zdravém stravování a podporu při sladování profesních a osobních závazků. Pojišťovna věří, že investice do osobního a profesního rozvoje svých zaměstnanců je klíčem k dlouhodobému úspěchu společnosti. Proto poskytuje širokou škálu vzdělávacích aktivit a příležitostí k růstu a rozvoji, které odpovídají potřebám zaměstnanců a cílům společnosti. Organizace chce, aby její zaměstnanci měli přístup k široké škále benefitů a podpory, které jim pomáhají dosáhnout harmonie mezi pracovním a osobním životem. Kromě standardních pracovních benefitů nabízí volné dny nad rámec dovolené, programy podpory zdraví a duševního zdraví a možnost účasti na dobrovolnických aktivitách. S těmito závazky a aktivitami se zavazuje k vytváření prostředí, které podporuje rozmanitost, flexibilitu a zdravý životní styl zaměstnanců a k udržení pozice jako atraktivního a respektovaného zaměstnavatele (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Kooperativa, 2023).

Filantropie

Nadace Kooperativy se dlouhodobě angažuje ve spolupráci s partnery, aby podporovala projekty, které prosazují systémové změny ve společnosti. Jejím cílem je zejména prevence, především v oblasti duševního zdraví, podpora seniorů a osob s postižením. Zaměstnanci Nadace se aktivně zapojují do aktivit v těchto oblastech. Spolupráce s neziskovými organizacemi je klíčovým prvkem našeho úsilí. Tyto partnery pomáhají identifikovat problémy lidí, kteří se ocitli v obtížné situaci a poskytují nám prostředky a know-how k podpoře

jednotlivců i rodin a k prevenci dalších obtíží. Nadace aktivně podporuje organizace jako Asistence, Silou Hlasu a Pomocné Tlapky, které se zaměřují na zlepšení životních podmínek lidí s postižením. V oblasti duševního zdraví spolupracuje s organizací Nevypusť duši, která se zaměřuje na prevenci duševních problémů. Kromě toho Nadace pravidelně vyhlašuje grantová řízení. Ta podporují lokální iniciativy. V roce 2022 bylo vyhlášeno grantové řízení Nadace Via „Z Ukrajiny mezi nás”, které podpořilo projekty zaměřené na začleňování ukrajinských uprchlíků do českých komunit. Zaměstnanci Kooperativy se také aktivně zapojují do dobrovolnických aktivit a finančních sbírek organizovaných Nadací (Zpráva o udržitelnosti 2022 – Kooperativa, 2023).

5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení

Některé společnosti vedou výroční zprávy týkající se udržitelného rozvoje, které jsou ke stažení. Tyto společnosti také poskytují informace na svých webových stránkách, což dává zákazníkům nebo široké veřejnosti možnost vybrat si, který způsob jim vyhovuje. Mezi takové společnosti patří **Plzeňský Prazdroj, a. s., ČEZ a. s., Vodafone Czech Republic a. s.** a **ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.** Tato možnost stažení výročních zpráv usnadňuje přístup k informacím a činí proces získávání informací jednodušším. Naopak společnosti **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o., Tesco Stores ČR a. s., Albert, s. r. o., Skanska a. s.** a **Pojišťovna Kooperativa, a. s., Vienna Insurance** mají své výroční zprávy přímo na svých webových stránkách, avšak nelze je stáhnout. Tato situace může vést k nepřehlednosti a obtížnému sledování obsahu, což může být pro čtenáře náročnější. Společnost **VELUX Česká republika, s. r. o.** zase neposkytuje příliš mnoho informací na svých webových stránkách. Pokud si čtenář přeje získat podrobnější informace týkající se udržitelnosti, je odkázán na webové stránky mateřské společnosti VELUX Group, které jsou vedeny v angličtině a nejsou přímo zaměřeny na dceřinou společnost **VELUX Česká republika, s. r. o.**

Zemanová (2023) klade důraz na důležitost uvědomění si vize, mise a hodnot firmy při formulaci strategie udržitelnosti a na to, aby tyto prvky byly v souladu s udržitelnou strategií. Analýza reportů naznačuje, že všechny zkoumané společnosti mají pevně stanovenou strategii udržitelnosti, která koresponduje s jejich vizí a misí. Některé z těchto společností, jako je například **Plzeňský Prazdroj, a. s., ČEZ a. s., Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.** nebo **Tesco Stores ČR a. s.** dokonce pojmenovaly svou strategii udržitelnosti. Tento krok může přispět k lepšímu porozumění a identifikaci strategických cílů nejen pro interní zaměstnance, ale i pro zákazníky.

Analýza ukázala, že každá společnost se zaměřuje na specifické aspekty ve své strategii udržitelnosti. Kříž a kolektiv (2013) identifikují základní oblasti udržitelného rozvoje jako environmentální, sociální a ekonomický pilíř. Tyto tři pilíře jsou zohledněny ve strategiích všech zkoumaných společností. Nicméně společnosti jako **Plzeňský Prazdroj, a. s., ČEZ a. s., VELUX Česká republika, s. r. o., Skanska a. s.** a **ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.** kladou větší důraz na ochranu životního prostředí, protože jsou jejich podnikatelské aktivity silně spojeny s environmentální udržitelností. Toto vyplývá nejen z počtu cílů a opatření v této oblasti, ale také z jejich závazku vyjádřeného v CSR reportech. Naopak společnosti jako **Vodafone Czech Republic a. s., Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o., Tesco Stores ČR a. s., Albert, s. r. o.** a **Pojišťovna Kooperativa, a. s., Vienna Insurance** více

kladou důraz na sociální aspekty, zejména na své zákazníky a zaměstnance než na životní prostředí.

Většina sledovaných firem si stanovila jako hlavní cíl v rámci environmentální oblasti snížení emisí, které vypouštějí do ovzduší. Tento cíl odráží jejich závazek k ochraně životního prostředí a snaze minimalizovat negativní dopady své činnosti na kvalitu ovzduší a změnu klimatu. Snížení emisí je považováno za klíčový krok k dosažení udržitelnějšího provozu a přispívá k ochraně životního prostředí a zdraví lidí. Zavádění opatření vedoucích ke snižování emisí je proto prioritou pro tyto společnosti a reflektuje jejich odpovědný přístup k životnímu prostředí.

Na druhé straně nejčastějším sociálním cílem společností byla podpora zaměstnanců. To se projevilo prostřednictvím programů rozvoje dovedností, podpory kariérního růstu, investic do zaměstnaneckých benefitů a aktivit zaměřených na zlepšení mentálního zdraví zaměstnanců. Tento trend naznačuje, že společnosti si uvědomují důležitost péče o své zaměstnance a investují do jejich osobního i profesního rozvoje.

Podle Janse (2018) je klíčové mít vlastního manažera udržitelnosti, který odpovídá za implementaci udržitelných strategií jako konkurenční výhodu. Všechny společnosti splňují tento požadavek, ačkoli někdy nejde přímo o manažera udržitelnosti. Například skupina **ČEZ a. s.** a **Vodafone Czech Republic a. s.** mají strategický výbor ESG, přičemž u **ČEZ a. s.** je strategický výbor doplněn dozorčí radou. Jiné společnosti, jako je **Albert, s. r. o.**, **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.** a **VELUX Česká republika, s. r. o.** mají přímo ředitele udržitelnosti, který dohlíží na aktivity a cíle v oblasti udržitelného podnikání.

Všechny zkoumané společnosti vykazují silné propojení svých strategií udržitelnosti s misí a vizí organizace. Tato propojenost je klíčová pro dosahování dlouhodobých cílů a hodnot, které si společnosti stanovily. Každá firma si stanovila specifické cíle a iniciativy, které nejenže podporují trvale udržitelný rozvoj, ale také reflektují jejich závazek k odpovědnému podnikání a sociální odpovědnosti. Tímto způsobem se snaží vytvářet hodnotu nejen pro své akcionáře, ale také pro své zákazníky, zaměstnance a komunity, ve kterých působí. Propojení strategie udržitelnosti s misí a vizí organizace umožňuje firmám efektivněji řídit své aktivity a zároveň posiluje důvěru veřejnosti a zájemců o jejich produkty a služby.

Z analýzy uvedených společností vyplývá, že většina z nich má implementovány ukazatele sledování vývoje výkonnosti v oblasti udržitelnosti. Nicméně je třeba poznamenat, že firma **VELUX Česká republika, s. r. o.** neposkytuje dostatečné informace o svých opatřeních v této

oblasti, což naznačuje nedostatek systematického přístupu k monitorování a hodnocení své udržitelné výkonnosti. To je v rozporu s praxí ostatních společností, které prezentují konkrétní ukazatele a sledují svůj pokrok v dosahování cílů udržitelnosti. Z tohoto závěru vyplývá, že firma **VELUX Česká republika, s. r. o.** by měla posílit svůj přístup k tvorbě ukazatelů pro sledování výkonnosti v oblasti udržitelnosti a zlepšit transparentnost informací poskytovaných ve svých výročních zprávách. Takové opatření by vedlo ke zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti firmy v oblasti udržitelnosti a poskytlo by lepší podklady pro zhodnocení a porovnání s ostatními společnostmi v odvětví. Firma pravděpodobně využívá určité ukazatele nebo metriky k monitorování svého výkonu, ale ty nejsou explicitně uvedeny v jejich vlastních reportech. Místo toho je možné, že tyto informace jsou zahrnuty v reportech mateřské společnosti.

Zkoumané společnosti projevují značné úsilí v rozvoji dovedností a kompetencí svých zaměstnanců prostřednictvím různých programů a iniciativ. Tyto programy zahrnují školení, vzdělávací kurzy, mentorování a podporu kariérního růstu. Zaměřují se také na posilování soft skills, jako je komunikace, týmová spolupráce a leadership. Díky těmto snahám se zaměstnanci stávají více kvalifikovanými a schopnými přispívat k dlouhodobému úspěchu společnosti. Tímto způsobem se společnosti snaží nejen zlepšit výkonnost a produktivitu pracovníků, ale také posílit jejich angažovanost a loajalitu vůči firmě.

Fotr (2020) zdůrazňuje význam vyhodnocení dosažených výsledků a jejich porovnání s plánovanými cíli ve strategickém plánu. Všechny společnosti vyhodnocovaly své dosažené výsledky a porovnávaly je s plánovanými cíli.

Doporučení pro společnosti **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o., Tesco Stores ČR a. s., Albert, s. r. o., Skanska a. s. a Pojišťovna Kooperativa, a. s., Vienna Insurance** zahrnuje vedení výročních zpráv týkajících se udržitelnosti ve formátu PDF, aby si je čtenáři mohli snadno stáhnout a rychle nalézt požadované informace. Tím by se zlepšila dostupnost informací a uživatelská přívětivost.

Pro společnost **VELUX Česká republika, s. r. o.** je vhodné, aby vytvářela samostatné výroční zprávy, které se týkají přímo této společnosti, namísto odkazování čtenářů na výroční zprávy mateřské společnosti, jež jsou vedeny v angličtině. Tento krok by mohl eliminovat možné zmatení a zlepšit přehlednost pro zákazníky a čtenáře.

Dalším důležitým opatřením je **zdokonalení sledování a hodnocení dosažených výsledků** v oblasti udržitelnosti. Společnosti by si měly jasně definovat ukazatele sledování výkonnosti

a pravidelně poskytovat zprávy o svém pokroku v dosahování cílů udržitelnosti. To by mohlo zahrnovat snahu o zvýšení transparentnosti informací uvedených ve výročních zprávách a o zlepšení přehlednosti pro zainteresované strany včetně akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti.

Posílení angažovanosti v celém dodavatelském řetězci je dalším důležitým aspektem pro úspěšnou implementaci strategií udržitelnosti. Společnosti by měly aktivně spolupracovat se svými dodavateli a podporovat je v prosazování udržitelných postupů a inovací. To může zahrnovat poskytování školení a zdrojů, sdílení osvědčených postupů a vzájemnou spolupráci na řešení společných výzev v oblasti udržitelnosti.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce si klade za cíl podrobně zhodnotit implementaci strategií udržitelnosti vybraných nadnárodních společností. Metodika výzkumného šetření spočívala ve sběru a analýze sekundárních dat z různých veřejně dostupných zdrojů, jako jsou výroční zprávy společností a informace z oficiálních webových stránek.

Průběh této diplomové práce zahrnoval důkladnou analýzu úrovně implementace strategií udržitelnosti vybraných nadnárodních společností pomocí kritérií stanovených na základě rešerše literatury. Získané poznatky poskytly cenné informace o postupech a výsledcích implementace strategií udržitelnosti mezi zkoumanými firmami. Zatímco některé společnosti prokazují významný pokrok a transparentnost ve svých snahách o udržitelnost, jiné se stále potýkají s výzvami a nedostatky v této oblasti.

Pro dosažení cílů této práce byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, která prostřednictvím analýzy rozmanitých sekundárních dat zkoumala faktory implementace strategie udržitelnosti u několika vybraných společností. Mezi zkoumané subjekty patřily společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., ČEZ a. s., Vodafone Czech Republic a. s., Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o., VELUX Česká republika, s. r. o., Tesco Stores ČR a. s., Albert Česká republika, s. r. o., Skanska a. s. ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. a Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group.

Na základě získaných poznatků byla navržena škála opatření, která by mohla přispět ke zlepšení situace. Mezi tato opatření patří posílení transparentnosti a důvěryhodnosti při prezentaci udržitelných strategií, zdokonalení sledování a hodnocení dosažených výsledků a posílení angažovanosti v celém dodavatelském řetězci.

Celkově lze konstatovat, že efektivní implementace strategií udržitelnosti je klíčovým faktorem pro úspěch nadnárodních společností v dnešním globalizovaném prostředí. Přístup k udržitelnosti se stává nezbytným prvkem pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobého růstu v podnikání.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje

- BEDNARČÍK, Zdeněk. 2007. *Strategický marketing*. Opava: Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-436-2.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. Grada publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications. xv, 403. ISBN 0761901442. 1998.
- ČERVENÝ, Radim, Hanzelková, Alena a Keřkovský, Miloslav. *Korporátní strategie. Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-620-3.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada publishing. ISBN 978-80-271-9983-9.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení*. 3. C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). *Creating Sustainable Value*. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67.
- KALALI, N. S., ANVARI, M. R., POUREZAT, A. A., DASTYERDI, D. K.: *Why Strategic Plans Implementation Fail? A Study in the Health Service Sector of Iran*. *African Journal of Bussiness Management*, Vol 5, October 2011, s. 9831-9837.
- KAPLAN, Robert a David NORTON, 2005. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KRBOVÁ, Jana, 2017. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-587-1.
- KŘÍŽ, Radko, Robert BAŤA, Šárka BRYCHTOVÁ, et al., 2013. *Udržitelný rozvoj a veřejná správa*. GEORG - Juraj Štefuň. ISBN 978-80-8154-047-9.
- KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Grada. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARÍK, Miloš, Pavla MARÍKOVÁ, Tomáš BUUS a Barbora RÝDLOVÁ, 2018. *Metody oceňování podniku pro pokročilé*. 2. Ekopress. ISBN 978-80-87865-42-2.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- RADOMSKA, J.: *Operational Risk Associated with the Strategy Implementation*. Management. Vol. 18, č. 2, 2014, s. 31-43.
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik*. 4. Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2015. 448 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

THOMPSON, John a Frank MARTIN, 2005. *Strategic management: Awareness and Change*. 5. Thomson. ISBN 978-1-84480-083-4.

VEBER, Jaromír, Jiří FOTR, Jiřina KOTOUČOVÁ, et al., 2011. *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

WAAL, André de. *Strategic performance management: a managerial and behavioral approach*. 2nd ed. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2013. ISBN 978-0-230-27385-6.

Why Good Strategies Fail. Lessons for the C-Suite, The Economist Intelligence Unit, 2013, s. 1-26.

Elektronické zdroje

About: The Coca-Cola Company [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://investors.coca-colacompany.com/about>

About Vodafone [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.vodafone.com/about-vodafone>

Ahold Delhaize [online], c2001-2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.aholddelhaize.com/>

Albert [online]. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://newsroom.albert.cz/nas-pribeh?s=nase-hodnoty>

Albert [online]. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://newsroom.albert.cz/zdrave-a-udrzitelne?s=udrzitelnost>

Albert [online], 2021. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://newsroom.albert.cz/media/jiri-marecek-se-nove-stal-i-reditelem-pro-udrzitelnost-spolecnosti-albert>

Albert [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/>

Albert Newsroom [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://newsroom.albert.cz/nas-pribeh>

Aldehayyat, J., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: Awareness and use. *Strategic Change*, 17, 281–293.

ASAHI GROUP HOLDINGS [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.asahigroup-holdings.com/en/>

BEDFORD, Emma, 2023. *Tesco PLC - statistics & facts* [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/238667/tesco-plc-number-of-outlets-worldwide/>

BUREŠ, Michal, 2024. *Kdo vlastní velké pivovary v Česku a které jsou stále v českých rukách?* [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/549999-vlastnici-ceskych-pivovaru-kdo-vlastni-plzensky-prazdroj-staropramen-ci-budvar/#Plze%C5%88>

BUŘILOVÁ, Irena, 2024. *Prazdroj trápí kvůli kvalitě piva úroda ječmene.* [online]. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.ekonews.cz/prazdroj-trapi-kvuli-kvalite-piva-uroda-jecmene-zapoji-se-vic-i-do-jeho-pestovani/>

Cíle udržitelného podnikání 23/24 - Vodafone [online], 2023. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: https://www.vodafone.cz/_sys_/FileStorage/download/2/1817/cile-udrzitelneho-podnikani.pdf

Cíle udržitelného rozvoje [online], 2022. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

Coca-Cola Company [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.coca-colacompany.com/>

Coca-Cola HBC Kodex [online], 2022. [cit. 2024-04-22].

Coca-Cola HBC [online], 2021. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/media/novinky/sustainability/2022/novym-reditelem-pro-korporatni-zalezitosti-a-udrzitelnost-se-stava-michal-dytert>

Coca-Cola HBC [online], c2024a. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz>

Coca-Cola HBC [online], c2024b. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/nase-mise-hodnoty-a-strategie>

Coca-Cola HBC [online], c2024c. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.coca-colahellenic.com/en/a-more-sustainable-future>

Coca-Cola HBC [online], c2024d. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/dlouhodobá-udržitelnost/koncept-dlouhodobé-udržitelnosti/nas-prístup-k-udržitelnosti>

Coca-Cola HBC [online], c2024e. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/dlouhodobá-udržitelnost/csr-report-2022/governance>

Coca-Cola HBC [online], c2024f. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/dlouhodobá-udržitelnost/csr-report-2022>

Coca-Cola HBC [online], c2024g. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/dlouhodobá-udržitelnost/csr-report-2022/environment>

Coca-Cola HBC [online], c2024h. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/dlouhodobá-udržitelnost/csr-report-2022/social>

Company Information - Ahold Delhaize [online], c2023. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.fairr.org/resources/companies-assessed/ahold-delhaize>

Company Information - Vodafone Group plc [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.hl.co.uk/shares/shares-search-results/v/vodafone-group-plc-usd0.20-2021/company-information>

CR 2030 [online], 2017. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/kapitoly/>

Česká rada pro šetrné budovy [online]. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.czgbc.org/cs/o-nas/predstavenstvo#>

ČEZ, a. s. [online], c2024a. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udržitelnost-a-etika/cs/o-nas>

ČEZ, a. s. [online], c2024b. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/nase-zavazky>

ČEZ, a. s. [online], c2024c. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-cez/cez>

ČEZ, a. s. [online], c2024c. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/environmental/dekarbonizace>

ČEZ, a. s. [online], c2024d. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/environmental/odpad-emise-a-znecisteni>

ČEZ, a. s., 2024 [online], c2024e. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/social/vztahy-s-komunitami>

ČEZ, a. s. [online], c2024f. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/social/orientace-na-zakazniky>

ČEZ, a. s. [online], c2024g. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/social/lidske-zdroje>

ČEZ, a. s. [online], c2024h. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/governance/diverzita-a-inkluzi>

ČEZ, a. s. [online], c2024i. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/udrzitelnost-a-etika/cs/governance/obchodni-chovani>

ČEZ, a. s. - *Nejdůležitější informace o společnosti* [online], c2010-2024. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/profil-spolecnosti/cez-a-s/>

ČTK, 2023. *Skanska loni v ČR a SR zvýšila čistý zisk o 21 procent, tržby stouply o pětinu* [online]. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2383917>

EU a Organizace spojených národů - společné cíle pro udržitelnou budoucnost [online], 2022. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future_cs

- Factsheet* [online], 2023. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.aholddelhaize.com/media/ckjgt3v1/factsheet-ahold-delhaize.pdf>
- Finanční zpráva ČEZ - 2024* [online], 2024. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/skupina-cez-v-roce-2023-vydelala-296-mld.-kc-z-toho-74-v-ramci-bezemisnich-cinnosti.-jde-o-nejvyssi-zisk-za-poslednich-10-let-s-vyjimkou-mimoradneho-roku-2022-189767>
- Finanční zpráva Coca Cola HBC* [online], 2023. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/dlouhodobá-udržitelnost/csr-report-2022/governance>
- HISTORIE ČESKÉ LEGENDY* [online], c2024. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>
- Hodnocení zaměstnavatele - Skanska a. s.* [online]. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3094679-skanska-a-s/hodnoceni#main>
- Hodnocení zaměstnavatele - VELUX* [online]. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2933726-velux-ceska-republika-s-r-o>
- JANSE, B, 2018. *Action Plan* [online]. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/personal-development/action-plan/>
- KEMÉNYOVÁ, Zuzana, 2024. *Dobrá strategie udržitelnosti neznamená jen pár efektních detailů* [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.universitas.cz/tema/11624-dobra-strategie-udrzitelnosti-neznamena-jen-par-efektnich-detailu>
- Kooperativa pojišťovna* [online], c2024a. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/>
- Kooperativa pojišťovna* [online], c2024b. [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>

Kooperativa pojišťovna [online], c2024c. [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://www.sustainabilitysummit.cz/speaker/milan-medek-kooperativa/>

Na budoucnost! 2030 [online], c2024. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://udrzitelnost.prazdroj.cz/>

Nejen pro firmy: 4 pilíře udržitelnosti [online], c2018. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://www.bio-mapa.cz/nejen-pro-firmy-4-pilire-udrzitelnosti-bio-mapa/>

Obrat společnosti VELUX Česká republika [online], 2019. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.archiweb.cz/n/press/spolecnosti-velux-se-dari-loni-vzrostl-obrat-o-vic-nez-ctyri-procenta>

ORLEN [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.orlen.pl/en>

ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.orlenunipetrolrpa.cz/CS/Stranky/default.aspx>

ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. [online]. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.orlenunipetrol.cz/cs/ONas/Stranky/default.aspx>

ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. [online]. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: https://www.orlenunipetrol.cz/cs/zodpovedna_firma/odpovedny-zamestnavatel/Stranky/default.aspx

ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. [online]. [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://www.unipetrol.cz/cs/ONas/Predstavenstvo/Stranky/default.aspx>

O udržitelném rozvoji [online], 2022. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://www.tydenudrzitelnosti.cz/o-projektu/>

PKN Orlen [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/pkn-orlen/?sh=621c19c42429>

Pojišťovna Kooperativa, a. s. [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.epojisteni.cz/kooperativa-pojistovna/>

Politika Integrovaného Systému Řízení [online], 2023. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://static.albert.cz/site/binaries/content/assets/pdf/albert-czechia-cz/informace->

[dokumenty/skm_c550i23010314560.pdf?buildNumber=82174e95e8034dc2242aa-daed51c35b2e76a4bb2908eb0fb223ce572e154b418](https://www.prazdroj.cz/dokumenty/skm_c550i23010314560.pdf?buildNumber=82174e95e8034dc2242aa-daed51c35b2e76a4bb2908eb0fb223ce572e154b418)

Prazdroj [online], 2021. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://www.prazdroj.cz/projekt-pro-chmel-startuje-experti-osazeli-chmelnice-senzory-ktere-budou-hlasit-stav-pudy-a-mikroklima-v-okoli-rostlin>

Prazdroj [online], 2023. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://www.prazdroj.cz/prazdroj-od-roku-2019-snizil-emise-ve-vyrobe-o-49-ukazuje-jeho-nova-zprava-o-udrzitelnosti>

Prazdroj [online], c2024a. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://udrzitelnost.prazdroj.cz/zprava-o-udrzitelnosti/>

Prazdroj [online], c2024b. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://udrzitelnost.prazdroj.cz/nase-zavazky/>

Prazdroj [online], c2024c. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://udrzitelnost.prazdroj.cz/co2/>

Prazdroj [online], c2024d. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://udrzitelnost.prazdroj.cz/suroviny/>

Prazdroj [online], c2024e. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://udrzitelnost.prazdroj.cz/obaly/>

Prazdroj [online], c2024f. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://udrzitelnost.prazdroj.cz/odpady/>

Prazdroj [online], c2024g. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z:

<https://udrzitelnost.prazdroj.cz/diverzita/>

Prazdroji se loni dařilo v zahraničí: jeho export vzrostl bezmála o 13 procent [online],

2023. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/prazdroji-se-loni-darilo-v-zahranici-jeho-export-vzrostl-bezmala-o-13-procent>

<https://www.prazdroj.cz/prazdroji-se-loni-darilo-v-zahranici-jeho-export-vzrostl-bezmala-o-13-procent>

Řetězec Albert zvýšil v Česku meziročně zisk [online], 2023. [cit. 2024-04-20].

Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-retezec-albert-zvysil-v-cesku-mezirocne-zisk-o-87-procent-241153>

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-retezec-albert-zvysil-v-cesku-mezirocne-zisk-o-87-procent-241153>

- Skanska a. s.* [online], 2023. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.taudrzitelnost.cz/post/5-ot%C3%A1zek-pro-evu-nykodymovou>
- Skanska a. s.* [online], c2024a. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/>
- Skanska a. s.* [online], c2024b. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/nase-hodnoty/>
- Skanska a. s.* [online], c2024c. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/sustainability-esg/sustainable-impact-areas/>
- Skanska a. s.* [online], c2024d. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/sustainability-esg/esg/>
- Skanska a. s.* [online], c2024e. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/sustainability-esg/certifications/>
- Skanska a. s.* [online], c2024f. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://residential.skanska.cz/esg-new>
- Skanska Group* [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://group.skanska.com/>
- Standardy pro měření výkonnosti* [online], c2024. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/informace-dokumenty/integrovaný-system-rizeni>
- Sustainable development* [online], 2023. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/sustainable-development_en?prefLang=cs
- Tesco PLC* [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.tescopl.com/>
- Tesco Plc - Company Profile* [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.globaldata.com/company-profile/tesco-plc/>
- Tesco Stores ČR* [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/clen/tesco-stores-cr/>
- Tesco Stores ČR a. s.* [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.britishchamber.cz/business/tesco-stores-cr-a-s/>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024a. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024b. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/o-nas/jak-podnikame/smysl-a-zakladni-hodnoty-naseho-podnikani>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024c. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/nas-pristup-k-udrzitelnosti>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024d. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/v-letosnim-roce-u-nas-dle-odhadu-skonci-v-kosi-potraviny-v-hodnote-3-519-kc-na-obyvatele-podle-pruzkumu-jich-nejvice-vyhodi-mladi-lide/>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024e. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-zakazniky>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024f. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-zakazniky/zdravi-a-strava>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024g. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-zakazniky/pristup-a-cenova-dostupnost>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024h. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-komunity>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024i. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/skvele-misto-pro-praci-pro-vsechny>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024j. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/skvele-misto-pro-praci-pro-vsechny/vzdelavaci-a-rozvojove-programy>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024k. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/skvele-misto-pro-praci-pro-vsechny/zdravi-bezpecnost-a-kvalitni-zivot>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024l. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-planetu>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024m. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-planetu/udrzitelny-a-eticky-dodavatelsky-retezec>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024n. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-planetu/optimalizujeme-nase-obaly>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024o. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-planetu/emise-v-distribuci>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024p. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-planetu/plytvani-potravinami>

Tesco Stores ČR a. s. [online], c2024p. [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udrzitelnost/pece-o-zakazniky/zdrave-a-udrzitelne-stravovani>

The Story Behind the VELUX Group [online], c2006-2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.sterlingbuild.co.uk/info/the-velux-story>

THE 17 GOALS | Sustainable Development [online], 2022. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>

TOP Odpovědná firma 2023 [online], 2023. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <2023online.pdf>

Udržitelný rozvoj [online], 2023. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj

UNITED NATIONS, 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

VELUX [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.velux.cz/>

VELUX [online]. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.velux.cz/nase-spolecnost>

VELUX Group [online]. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.velux.com/>

VELUX výroční zpráva 2022 [online], 2023. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: file:///C:/Users/tamer/Downloads/velux_vyrocní_zprava_2022.pdf

Vienna Insurance Group [online], c2024a. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://group.vig/en/>

Vienna Insurance Group [online], c2024b. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/vienna-insurance-group/?sh=501777bf1f48>

Vodafone Czech Republic a. s., [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://smitio.com/cs/spolecnost/vodafone-czech-republic-as/410>

Vodafone [online], c2024a. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/>

Vodafone [online], c2024b. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/digitalni-spolecnost/>

Vodafone [online], c2024c. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/chranime-planetu/>

Vodafone [online], c2024d. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/udrzitelne-podnikani/jsme-tu-pro-vsechny/>

Vše o společnosti - Vodafone [online], c2024. [cit. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/>

Výroční zpráva Kooperativa 2022 [online], 2023. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: https://www.koop.cz/file/edee/dokumenty/vyrocní-zpravy-archiv/VZ_KOOP_2022.pdf

Výroční zpráva Vodafone Czech Republic, a. s. 2022/23 [online], 2023. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: file:///C:/Users/tamer/Downloads/vyrocní_zprava_2022-2023.pdf

ZEMANOVÁ, Martina, 2023. *Seriál „Jak na udržitelnost ve firmách“: Díl 3. – 4 kroky přípravy strategie udržitelnosti* [online]. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://csrd.cz/serial-jak-na-udrzitelnost-ve-firmach-dil-3-priprava-strategie-udrzitelnosti/>

Zpráva o udržitelném podnikání 2022/2023 - Vodafone [online], 2023. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <file:///C:/Users/tamer/Desktop/Vodafone/zprava-o-udrzitelnem-podnikani-2022-2023.pdf>

Zpráva o udržitelnosti 2022 - ČEZ [online], 2023. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/esg/dokumenty/zpravy-o-udrzitelnem-rozvoji/cez-zour-cz-2022.pdf>

Zpráva o udržitelnosti 2022 - Kooperativa [online], 2023. [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/csr-zprava-2022>

Zpráva o udržitelnosti 2022 - ORLEN [online], 2023. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: file:///C:/Users/tamer/Desktop/Orlen/2022_Zprava_o_TUR_ORLEN_Unipetrol_final.pdf

Zpráva o udržitelnosti 2021 - Prazdroj [online], 2022. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: https://udrzitelnost.prazdroj.cz/wp-content/uploads/2022/09/CZ_Zprava-o-udrzitelnosti_2021.pdf

Zpráva o udržitelnosti 2022 - Prazdroj [online], 2023. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: Prazdroj [online], 2023a. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: https://udrzitelnost.prazdroj.cz/wp-content/uploads/2023/10/Plzensky-Prazdroj_Zprava-o-udrzitelnosti-2022.pdf