

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Lucie Téglová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení současného přístupu k uplatňování konceptu CSR u vybraných  
firem

Diplomová práce

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

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Téglová**  
Osobní číslo: **E21118**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Zhodnocení současného přístupu k uplatňování konceptu CSR u vybraných firem**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit současný přístup firem k uplatňování metody Corporate Social Responsibility v kontextu podnikové strategie a zejména externích faktorů, které firmy ovlivňují.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení konceptu CSR.
- Metodika provedení výzkumného šetření.
- Analýza současného přístupu k uplatňování konceptu CSR u vybraných firem.
- Zhodnocení jednotlivých firem a jejich současného přístupu k uplatňování metod CSR.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

ISLAM, Muhammad Azizul. Social compliance accounting: managing legitimacy in global supply chains. Cham: Springer, 2015. CSR, sustainability, ethics & governance. ISBN 978-3-319-09996-5.  
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.  
KAŠPAROVÁ, Klára. Faktory ovlivňující CSR reportování. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5985-6.  
PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 2010. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3157-5.  
URIP, Sri. CSR strategies: corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets. Singapore: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-82520-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, 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 současného přístupu k uplatňování konceptu CSR u vybraných firem* jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 30.4.2024

Bc. Lucie Téglová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za ochotné vedení, věcné připomínky a konzultování všech záležitostí při zpracovávání.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením současného přístupu k Corporate Social Responsibility (CSR) u sedmi předních oděvních společností. V teoretické části je věnována pozornost charakteristice CSR, vysvětlení základních pojmů a způsobům uplatňování CSR v praxi. Dále jsou zkoumány tři základní pilíře společenské odpovědnosti: ekonomický, sociální a environmentální. Cílem analytické části práce je analýza a hodnocení aktuálního přístupu k CSR u vybraných firem na základě sekundárních dat. Výsledky tohoto šetření jsou komparovány s teoretickými východisky, na jejichž základě jsou identifikována problematická místa a formulována doporučení pro zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

CSR, odpovědnost, implementace, CSV, stakeholders, fast fashion, tripple bottom line, report

## **TITLE**

Evaluation of the current approach to the application of the CSR concept in selected companies.

## **ANNOTATION**

This thesis is an assessment of the current approach to Corporate Social Responsibility (CSR) in seven leading apparel companies. The theoretical part focuses on the characteristics of CSR, explaining the basic concepts and how CSR is applied in practice. Furthermore, the three basic pillars of CSR are examined: economic, social and environmental. The aim of the practical part of the thesis was to analyse and evaluate the current approach to CSR in selected companies on the basis of secondary data. The results of this investigation were compared with the theoretical background to identify bottlenecks and formulate recommendations for improvement.

## **KEYWORDS**

CSR, responsibility, implementation, CSV, stakeholders, fast fashion, tripple bottom line, report

# OBSAH

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>11</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>12</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>13</b>
<b>1 DEFINOVÁNÍ KONCEPTU CSR .....</b>	<b>14</b>
1.1 Historický vývoj společenské odpovědnosti .....	16
1.2 Pilíře CSR (triple-bottom-line).....	19
1.3 Metody měření CSR.....	20
<b>2 CSR SOUČÁST PODNIKOVÉ STRATEGIE .....</b>	<b>24</b>
2.1 Implementace CSR do podnikové strategie .....	24
2.2 Vytváření sdílené hodnoty CSV.....	25
2.3 Zavádění modelu CSV do firemní strategie.....	27
2.4 Základní kameny CSV .....	29
2.5 Porovnání CSR a CSV .....	32
2.6 Externí faktory ovlivňující společenskou odpovědnost firem.....	32
2.6.1 Právní regulace a legislativa.....	33
2.6.2 Pandemie Covid 19 .....	34
2.6.3 Rusko-Ukrajinský konflikt.....	34
<b>3 ANALÝZA CSR AKTIVIT VE VYBRANÝCH FIRMÁCH.....</b>	<b>36</b>
3.1 Metodika výzkumné šetření .....	36
3.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	37
3.3 Analýza uplatňování přístupu společenské odpovědnosti u vybraných firem .	37
3.3.1 LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton.....	38
3.3.2 Dior.....	41
3.3.3 TJX Companies .....	43
3.3.4 Nike .....	46
3.3.5 Inditex.....	50

3.3.6	Adidas.....	53
3.3.7	Společnost Hennes & Maurit .....	55
3.4	Zhodnocení externích faktorů .....	58
<b>4</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>67</b>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Pilíře CSR (Zdroj: <a href="https://managementmania.com/cs/csr">https://managementmania.com/cs/csr</a> ).....	19
Obrázek 2: Oblasti CSV (Zdroj: Vlastní zpracování dle Lapin, a další, 2012) .....	26

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ilustrace přínosů pro podnik a pro společnost dle jednotlivých úrovní .....	29
Tabulka 2: Porovnání konceptu CSR a CSV .....	32
Tabulka 3: Nejlepších sedm módních značek za rok 2022 .....	37
Tabulka 4: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy LVMH .....	39
Tabulka 5: Zhodnocení současného přístupu k CSR u firmy Dior .....	42
Tabulka 6: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy TJX Companies .....	45
Tabulka 7: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy Nike .....	48
Tabulka 8: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy INDITEX.....	51
Tabulka 9: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy Adidas.....	54
Tabulka 10: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy Hennes & Maurit .....	57
Tabulka 11: Vliv externích faktorů na vybrané oděvní společnosti.....	60

## **SEZNAM ZKRATEK**

CSR Corporate Social Responsibility

CSV Creating Shared Values

## ÚVOD

Ve světě, kde cena jednoho kusu oblečení je často nižší než cena oběda v restauraci a kolekce oblečení se v obchodech mění téměř každý týden, je třeba zamyslet se nad skrytými náklady, které jsou spojené s takovou spotřebou. Oděvní průmysl, zejména jeho segment fast fashion, je vystaven značným etickým a udržitelným výzvám. Tento průmysl čelí vážným problémům jako dětská práce, vykořisťování, nehumánní pracovní podmínky a mnoho dalších, které přímo vyplývají z globálního tlaku na snižování nákladů a maximalizování zisků. Fenomén fast fashion, živený nejen lidskou touhou po neustálých novinkách ve světě módy, ale také globalizací, která umožnila přesun výroby do zemí s nižšími náklady, představuje etické dilema. S nárůstem povědomí o důsledcích oděvního průmyslu, jako je devastace planety a ohrožení zdraví a životů lidí, začaly se objevovat otázky o morálních aspektech spotřeby a nákladech na levnou módu. Do popředí se začala dostávat myšlenka „výroby v souladu s etikou“, která se stavěla na obranu slabších a vykořisťovaných lidí po celém světě a ochranu nejcennějšího kapitálu – Země. Dynamika vývoje spotřebitelských preferencí přinesla firmám mnoho výzev a problémů, kterým musely čelit, a přiměla je zaměřit se na CSR. CSR představuje snahu firem převzít odpovědnost za své dopady na společnost a životní prostředí a jednat v souladu s etickými a udržitelnými principy. Problematika CSR začala být výrazněji medializována na přelomu tisíciletí, kdy byly na toto téma zahájeny diskuze na poli Evropské unie. Masivní rozvoj koncepce CSR, který je v poslední době velmi patrný z několika důvodů. Zákazníci čím dál více upřednostňují produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí a vznikají za důstojných pracovních podmínek.

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnotit, jak vybrané oděvní společnosti uplatňují principy CSR. V teoretické části jsou stanoveny klíčové koncepty CSR a význam odpovědného řízení dodavatelských řetězců. Analyzovány jsou propojením ekonomických, sociálních a environmentálních pilířů CSR a jejich vliv na strategii společností. Jsou jasně stanovená kritéria, na základě, kterých je implementace CSR aktivit hodnocena. Výběr sedmi nejúspěšnějších módních značek dle nejvyšších tržeb za rok 2022 byl motivován předpokladem, že právě tyto společnosti by měly jít příkladem v uplatňování CSR. Analytická část práce se opírá o sekundární data k analýze současného přístupu těchto firem k CSR. Výsledky jsou porovnány s teoretickými poznatky a z nich vycházejí doporučení pro zlepšení praxí v oblasti CSR. Tímto způsobem práce aspiruje nejen na analytické zhodnocení, ale i na vyvolání diskuse o potřebě hlubších změn v oděvním průmyslu, které povedou ke zlepšení etických standardů a udržitelnosti v celém sektoru.

# 1 DEFINOVÁNÍ KONCEPTU CSR

První kapitola je věnována vysvětlení pojmu Corporate Social Responsibility dále jen CSR, který se do českého jazyka překládá jako „společenská odpovědnost firem“. Koncept společenské odpovědnosti představuje důležitý pojem současného podnikání a stal se předmětem celé řady studií. Jedním z prvních teoretiků, byl Howard R. Bowen (2013), který společenskou odpovědnost definuje jako: „*závazky podnikatelů konat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, které jsou z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.*“ S tímto přístupem se ztotožňuje řada autorů, kteří se zabývají touto problematikou. Například dle autorek Putnové (2004) a Trnkové (2004), je společenská odpovědnost koncept, kterými se podnik otevřeně hlásí ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

Dle Kunze (2012) CSR reflektuje závazky firem k environmentálnímu, sociálnímu a ekonomickému vývoji ve společnosti. Tento koncept zahrnuje dobrovolnou činnost podniků v otázkách mimo svého primárního cíle maximalizace zisku. Firma zohledňuje dopady své činnosti na různé zainteresované strany, včetně svých zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a v neposlední řadě životního prostředí. Tento pojem vyplývá z přesvědčení, že podniky by neměly mít jen vizi finančního zisku, ale také etickou a morální povinnost k vytváření správných hodnot pro společnost. Tento pojem je zakotven v přesvědčení, že podniky nesou odpovědnost za své činy a chování, a to nejen v rámci zákonných předpisů, ale i ve vztahu k sociálním normám a očekáváním společnosti (Carrol, 1999).

Jak uvádí World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2000), společenská odpovědnost firem představuje „*závazek podniků k dobrovolnému zohlednění sociálních a environmentálních aspektů svých činností a k aktivnímu přispívání k udržitelnému rozvoji společnosti, zohledňujících zájmy různých zainteresovaných stran*“. Firmy, které tento přístup přejímají, sledují nejen svůj ekonomický růst, ale snaží se aktivně hledat způsoby, jak zlepšit situaci ve společnosti a podpořit udržitelnost. To může zahrnovat například snahu o omezení negativního dopadu na životní prostředí, tvorba komunitních projektů, zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance a dodavatele a zapojení do charitativních aktivit. Pojem CSR je dle odborných studií dobrovolný způsob integrování ekologických a sociálních aspektů do každodenního fungování firmy.

V současné době není možné najít konkrétní definici, která by byla celosvětově uznávána. Přístupy a vnímání konceptu CSR se mohou u jednotlivých firem lišit. Dále v textu jsou

uvedeny nejčastější definice společenské odpovědnosti. "Korporátní sociální odpovědnost (CSR) se týká způsobu, jakým podniky integrují sociální a environmentální záležitosti do svých podnikových operací a způsobu, jakým nesou odpovědnost za své dopady na společnost" (Carroll, 1979). Dle Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj (WBSCD, 2000) představuje CSR „trvalý závazek společnosti chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a ke zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, místních komunit a společnosti jako celku. Evropská unie definovala pojem CSR jako „*dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery*“ (Evropská unie, 2001). Mezinárodní organizace Business for Social Responsibility definuje CSR jako řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje, nebo předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu (Kotler a Lee, 2005). Definice pro pojem CSR existuje mnoho, dle Dahlsruda (2008) existuje až 37 způsobů, jak definovat společenskou odpovědnost. Většina z nich zdůrazňuje v souvislosti se CSR dobrovolnost a tři oblasti, na které se společenská odpovědnost zaměřuje. Firmy, které jednají v souladu s CSR by svou pozornost měly soustředit nejen na ekonomickou stránku jejich činnosti, ale i na sociální a environmentální oblast (Kunz, 2012; Tetřevová a kol., 2017).

Z výše uvedených definic vyplývají konkrétní znaky, které koncept společenské odpovědnosti více charakterizují. Tyto znaky jsou následovně v práci stručně přiblíženy (Kunz, 2012):

**Princip dobrovolnosti** – společensky odpovědné chování firem představuje způsob jednání, který jde nad rámec zákonných povinností. Firmy tedy nejsou k tomuto chování nijak nuceny a vychází z jejich vnitřního přesvědčení.

**Aktivní spolupráce a diskuse se „stakeholders“** – tento závazek překračuje běžné povinnosti firem chovat se odpovědně vůči všem zainteresovaným stranám. Ať už se jedná o zaměstnance, zákazníky, dodavatele, nebo aktivní spolupráce s neziskovým sektorem a vládními institucemi. Cílem tohoto jednání je vytvářet situace, kde budou obě strany spokojené a přispějí tak ke zlepšení stavu společnosti a řešení společenských problémů.

**Angažovanost firem** – firmy, které se snaží chovat dle konceptu společenské odpovědnosti, zařazují CSR aktivně do své firemní strategie a zohledňují je při tvorbě firemních hodnot a cílů.

**Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – společenská odpovědnost firmy není pro firmu krátkodobou záležitostí. CSR by mělo být součástí strategického plánování, reportů a

hodnocení podniku. Společensky odpovědné firmy se tedy nesoustředí jen na krátkodobý ekonomický zisk, ale jejich zájem je upřen na dlouhodobé cíle a udržitelné fungování. Mezi takové cíle odpovědné firmy může patřit dlouhodobá stabilita a loajalita zaměstnanců, nebo postupné snížení odpadu.

**Důvěryhodnost** – v současnosti se setkáváme s tím, že lidé firmám jejich odpovědné chování nevěří, považují ho za pouze marketingový tah. Dle autorky Trnkové (2004) by aktivity spojené s konceptem CSR měly být autentické, osobité, transparentní a důsledné. Důvěryhodnost je při implementaci společenské odpovědnosti velmi důležitá.

**Fungování firmy s ohledem na všechny oblasti CSR** – cílem společensky odpovědné firmy není jen zlepšit své ekonomické výsledky, ale svou pozornost věnuje i dalším pilířům CSR, a to pilířům ekonomickým a sociálním.

**Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – koncept společenské odpovědnosti představuje pro firmy závazek chovat se odpovědně i vůči společnosti. Firmy, které se chovají odpovědně projevují aktivní zájem o své okolí ve všech již zmíněných oblastech.

## **1.1 Historický vývoj společenské odpovědnosti**

Pojem společenská odpovědnost je pojmem vcelku novodobým, i tak má kořeny hluboko v minulosti, a jeho postupný vývoj probíhal v reakci na společenské, ekonomické a environmentální výzvy. CSR zahrnuje závazky firem směrem k udržitelnosti, etice a společenskému prospěchu, přičemž jeho vývoj měl vliv na podnikové strategie a vnímání odpovědnosti vůči společnosti.

Na počátku 20. století byla společenská odpovědnost firem často vnímána jako dobročinná činnost a filantropie. Firmy poskytovaly finanční podporu charitativním organizacím a veřejným projektům, což bylo považováno za projev společenského angažmá. Tento přístup byl často založen na individuálních činech a byl spojen s osobními hodnotami podnikatelů (Caroll, 1999).

Za zlomový rok v souvislosti se společenskou odpovědností je považován rok 1953, kdy byla vydána kniha *Social Responsibilities of the businessman*. Autor této knihy Howard R. Bowen zmiňuje první definici společenské odpovědnosti. Pohled na CSR se však postupem času začal měnit. V 50. a 60. letech 20. století začaly firmy reflektovat nad svým vlivem na společnost a životní prostředí v souvislosti s rostoucí globalizací a industrializací. Nobelova

cena za mír udělená v roce 1970 ekonomovi Miltonu Friedmanovi za jeho názor, že jedinou společenskou odpovědností firmy je maximalizace zisku, však způsobila určité zpomalení tohoto vývoje (Kunz, 2020).

Přelomovým momentem pro vývoj CSR byly 80. a 90. léta 20. století, kdy začaly vznikat různé iniciativy a normy, které měly regulovat společenskou odpovědnost firem. Mezi tyto patří například Global Reporting Initiative (GRI), která se zaměřuje na transparentní reportování udržitelnosti, a etické normy jako SA8000, které stanovují standardy pro pracovní podmínky. Tento trend pokračoval i do 21. století, kdy byly vytvořeny další mezinárodní normy, například ISO 26000, která poskytuje rámcovou směrnici pro firemní sociální odpovědnost.

Vývoj CSR byl také ovlivněn narůstajícím tlakem ze strany veřejnosti, spotřebitelů, investičních fondů a nevládních organizací. Tyto subjekty začaly více kritizovat firmy za nedostatečnou pozornost věnovanou sociálním a environmentálním otázkám a za nerespektování etických principů. To vedlo ke zvýšenému důrazu na udržitelnost, diverzitu, ochranu lidských práv a ochranu životního prostředí (Dahlsrud, 2008).

Celkově lze konstatovat, že historický vývoj CSR byl postupným procesem, který se vyvíjel v reakci na různé vlivy a okolnosti. Z původního vnímání CSR jako charitativní aktivity se postupně stala komplexní strategie, která zahrnuje závazky k udržitelnosti, etice a společenskému prospěchu. Jak uvedl Carroll (1999), *"CSR je mnohem více než jen dobročinností. Je to nejen ekonomická otázka, ale také otázka etická, legální, morální a společenská."*

### **Tomáš Baťa a CSR**

Významnou postavu v historii společenské odpovědnosti hraje český podnikatel, zakladatel obuvnického podniku ve Zlíně, Tomáš Baťa. Jeho podnikatelský přístup nebyl založen pouze na ziskovosti firmy, ale také na uplatňování prvků společenské odpovědnosti. Tomáš Baťa byl známý udržováním dobrých vztahů se zaměstnanci. Své zaměstnance vnímal jako své kolegy, nikoliv své podřízené. Ve svém podniku podporoval vzdělávání, tím umožňoval své firmě zaměstnávat kvalifikované spolupracovníky. Jedna z jeho oblíbených myšlenek zní: „strojům dřinu – lidem myšlení“ (Baťa, 1994).

Tomáš Baťa měl ve své firmě propracovaný vzdělávací systém. V roce 1925 založil Baťovu školu práce, kde o pár let později studovalo 1500 studentů včetně cizinců. Důležitý byl i balanc mezi pracovním a osobním životem zaměstnance, zatímco v jiných podnicích trvala

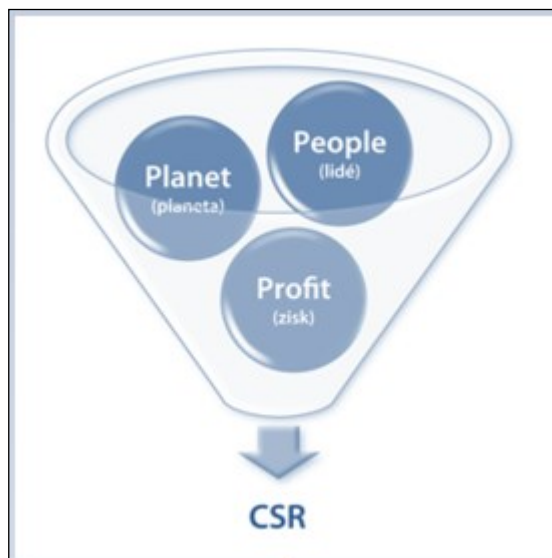
pracovní doba 48 hodin týdně, Baťovi zaměstnanci pracovali pouze 40 hodin týdně, měli tak více času na volnočasové aktivity. Tomáš Baťa se zkrátka neustále snažil vytvářet silnou podnikovou kulturu a vytvářet svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky. Všechny tyto zásady řadíme z pohledu CSR do sociálního pilíře společenské odpovědnosti.

V továrnách Tomáše Bati bylo dbáno na bezpečnost práce, zamezení plýtvání materiálu a v neposlední řadě likvidaci odpadů. Během svého života založil Tomáš Baťa nadaci, která funguje dodnes. Cílem nadace bylo udržovat baťovské tradice, podporovat projekty zaměřené na kulturní a sociální rozvoj. Dobré vztahy se zákazníky byly nedílnou součástí Baťových podnikatelských zásad. Držel se hesla: „náš zákazník, náš pán!“. Navštěvoval své obchodní partnery, zajímal se o spokojenost zákazníků a neustále se snažil zvyšovat kvalitu svých služeb.

V rámci svých prodejů například poskytoval doplňkové služby za nízkou cenu, nebo zcela zdarma. Jednalo se například o opravu a čištění obuvi. Tomáš Baťa byl ve svém jednání pokorný a ctěl tradiční hodnoty, které aktivně přenášel do svého podnikání. *„Skutečná role podniku je poskytnout službu výrobou a prodejem produktů, které uspokojí přání a potřeby společnosti a takto konaje být odpovědnou organizací, která je komunitě i vládě partnerem“* (Pokluda a kolektiv, 2020). Dle Cekoty (2004) se společenská odpovědnost řadí za života Tomáše Bati k jeho hlavním charakteristickým znakům jeho podnikání.

## 1.2 Pilíře CSR (triple-bottom-line)

Následující kapitoly vysvětlují tři základní pilíře, na kterých společenská odpovědnost stojí. Na Obrázku 1 jsou zobrazeny pilíře společenské odpovědnosti: planeta, lidé, zisk.



Obrázek 1: Pilíře CSR (Zdroj: <https://managementmania.com/cs/csr/>)

Cílem každého podnikání je maximalizovat zisk. První pilíř společenské odpovědnosti je pilíř ekonomický, reflektuje že firma pomocí dlouhodobého zisku financují své vedlejší aktivity. Mezi takové aktivity řadíme především dodržování stanovených etických kodexů a principy dobrého řízení organizace tzv. corporate governance (Pavlík a Bělčík 2010). Pod tím si můžeme představit například budování dobrých vztahů se svými dodavateli, investory a všemi osobami, se kterými firma přichází do styku. Tyto skupiny lidí jsou v souvislosti s CSR nazývány stakeholders. Zároveň do této oblasti řadíme i dodržování smluv, platební morálku a zamezení korupce. Ekonomický pilíř také sleduje dopady firmy na celkovou ekonomickou bilanci.

Druhá oblast je oblast sociální, která zahrnuje aktivity spojené s lidmi. Pod touto oblastí si můžeme představit péči o zaměstnance, zlepšování pracovních podmínek na pracovišti, nebo angažovanost v charitativní oblasti. Dle autorky Petříkové (2008) lze společenskou odpovědnost firem v sociální oblasti rozdělit na dva hlavní proudy – interní (kam patří péče o zaměstnance firmy) a externí (zahrnuje péči o zainteresované skupiny, tzv. stakeholders). Interní oblast může podnik podpořit aktivním vzděláváním zaměstnanců, zamezením nerovného postavení mužů a žen, dodržováním lidských práv a tvorbou work-life balance, který je v současné době u zaměstnanců čím dál více žádaný. Pojem work-life balance lze přeložit

jako vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí podniku, bez kterých by podnik nemohl fungovat, proto je péče o zaměstnance nedílnou součástí odpovědného chování.

Externí oblast se týká všech zainteresovaných stran. Skácelík (2010) jako typické příklady zmiňuje budování vztahů se zákazníky, dodavateli, nebo s širší veřejností. Všechny tyto aktivity přispívají k dobré pověsti firmy. Další podnikové aktivity, které řadíme do sociálního pilíře mohou být například stáže pro studenty, charitativní činnost nebo podpora sociální politiky v regionu.

Třetí a poslední pilíř, na kterém stojí koncept CSR se nazývá environmentální. Do této oblasti řadíme aktivity, kterými firma pomáhá chránit životní prostředí. Většina firem svou činností negativně ovlivňuje životní prostředí. Nejčastěji využíváním neobnovitelných přírodních zdrojů, produkcí odpadů nebo znečišťováním ovzduší. Koncept odpovědného chování nabízí způsob, jak negativní dopady na životní prostředí eliminovat. Mezi tyto aktivity řadíme například úsporu energie a vody, aktivní snižování emisí v oblasti dopravy, nebo snižování odpadu a pozitivní přístup k recyklaci. Jak říká Kunz (2012) jedním ze způsobů je integrace proaktivní politiky v této oblasti. Jedním z nástrojů, jak kontrolovat dopady firmy na životní prostředí je norma ISO 14001, kterou vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci (IOS). Koncept společenské odpovědnosti předpokládá, že firma bude svou činnost vykonávat tak, aby chránila přírodní zdroje a co nejméně zatěžovala životní prostředí (Steinerová, 2008).

Tyto pilíře celkově motivují firmy chovat se odpovědně nejen k přírodě, ale k celé společnosti, ve které se firma nachází. Firmy a organizace, které se rozhodnou implementovat koncepty CSR získávají mnoho výhod. Jedná se především o přínosy nefinančního řádu, které napomáhají firmě v mnoha ohledech. Firmy se uplatňováním konceptů CSR především odlišují od konkurence a tím mohou zapůsobit na nové potenciální spotřebitele (UNIDO, 2023). Implementací sociálního pilíře CSR si firma zvyšuje spokojenost a loajalitu svých zaměstnanců. Zároveň se tak firmám mohou snižovat i náklady na případný risk management (Stobierski, 2021).

### **1.3 Metody měření CSR**

Měření a reportování společenské odpovědnosti je pro firmy nepostradatelným prvkem. Efektivní a pravidelné měření je základem pro hodnocení výkonu v oblasti CSR. V současné době stále není jeden standardizovaný způsob, kterým by se CSR mohlo plošně monitorovat a měřit. Existuje několik druhů metod, jakými lze ve firmách měřit společenskou odpovědnost

a každá z nich má různé výhody a omezení. V této kapitole budou některé způsoby měření přiblíženy.

### **SA 8000**

Mezinárodní standard SA 8000, který byl vyvinut nevládní neziskovou organizací Social Accountability International v roce 1997 v New Yorku. SA 8000 se zaměřuje na několik klíčových oblastí sociální odpovědnosti firem (SA, 2024). Zaměřuje se na dodržování pracovních podmínek, problematiku dětské a nucené práce, diskriminaci v pracovním prostředí a jiné. SA 8000 má zásadu neustálého zlepšování. Firmy jsou povinné neustále zlepšovat svůj sociální výkon a odstraňovat své nedostatky v souladu s kritérii standardu SA 8000. Dále jsou touto organizací vyžadovány pravidelné audity, které jsou prováděny nezávislými certifikovanými organizacemi. Právě firmy, které výše zmíněné požadavky splňují získávají certifikaci SA 8000. Tato certifikaci je nejvíce vhodná pro velké podniky, ale může být použita i pro malé a střední podniky (Kunz 2012).

### **Global Reporting Initiative**

GRI je nezávislá mezinárodní organizace se sídlem v Amsterdamu. Zapojují se v ní tisíce dobrovolníků z celého světa a nabízí komplexní a flexibilní rámec pro reportování udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem. Jedná se o mezinárodně uznávanou organizaci, GRI standardy jsou platné ve více než 90 zemích, což umožňuje firmám provádění reportů dle globálního očekávání (Woerd a Brink, 2004). Mezi hlavní charakteristický znak GRI řadíme komplexnost, spolehlivost a flexibilitu. Tato organizace poskytuje firmám a organizacím návod a způsoby, jak mohou zlepšit úroveň a užitečnost svých reportů o udržitelnosti. V současné době mohou GRI používat všechny organizace bez ohledu na velikost, nebo odvětví. Tyto standardy GRI jsou komplexní a neustále aktualizované, to umožňuje, aby byly schopné aktivně reflektovat aktuální výzvy a očekávání v souvislosti s udržitelností a odpovědným chováním (SA, 2024).

### **Dow Jones Sustainability Indices**

Dow Jones Sustainability Indices je poměřovací ukazatel pro hodnocení a srovnávání udržitelnosti a společenské odpovědnosti firem po celém světě. Tyto indexy umožňují firmám a podnikům získat přehled o plnění svých závazků v souvislosti s udržitelností a odpovědným chováním. DJSI zahrnuje několik typů odvětví, včetně DJSI Europe, DJSI North America

a další. Tyto indexy hodnotí výkon firem z hlediska CSR v konkrétních oblastech. DJSI indexy jsou důvěryhodný zdroj informací o udržitelném výkonu firem, pravidelně zveřejňují data o odpovědném chování firem investorům, kteří se na základě zveřejněných dat mohou rozhodovat (SP Global, 2024).

### **Další způsoby pro hodnocení a reportování podniků**

**Směrnice OECD pro multinárodní společnosti** – tyto směrnice byly vydány Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj. Tyto směrnice představují klíčový rámec pro firmy působící na mezinárodní úrovni. Tyto směrnice obsahují soubor pravidel a doporučení týkajících se odpovědného chování nadnárodních společností. Dodržování těchto směrnic není právně závazné, ale je založeno na dobrovolném přístupu firem. Směrnice OECD podněcují firmy k větší transparentnosti a sdílení informací ve více oblastech (OECD, 2023). Tyto oblasti obsahují například: zveřejňování cílů a vizí firmy, seznamy členů výkonného managementu, identifikace předvídatelných rizik a faktorů, zohledňování otázek týkajících se vztahů se zúčastněnými stranami. Těmito a dalšími způsoby směrnice OECD pro multinárodní společnosti posilují důležité aspekty odpovědného chování firem a tím podporují udržitelný a etický přístup k obchodu na mezinárodní úrovni (Kunz, 2012).

**London Benchmarking Group (LBG)** – je uznávána metoda, která vznikla v 90. letech ve Velké Británii. V současné době využívána po celém světě včetně České republiky. Metodika LBG slouží pro měření a hodnocení sociálních investic a dopadu firem na společnost. Tento model rozlišuje tři různé formy dobročinnosti organizace, a to dobrovolné příspěvky komunitě, sociální nebo komunitní investice, komerční iniciativy. LBG metoda umožňuje firmám zlepšit porozumění dopadu jejich sociálních investic a srovnávat svůj sociální výkon s ostatními podniky, což může sloužit jak zdroj inspirace, kam investovat své zdroje a v jaké oblasti je prostor pro zlepšení (CSI, 2024).

**UN Guiding Principles on Business and Human Rights** – v překladu „Principy OSN pro podnikání a lidská práva,“ je zásadním dokumentem, který obsahuje rámec pro chování nejen firem a podniků v oblasti lidských práv. Mezi hlavní aspekty tohoto konceptu řadíme povinnost respektovat lidská práva, což zahrnuje práva zaměstnanců, odběratelů a komunit ve kterých se firma nachází. Důležitý je dohled nad lidskými právy a zodpovědností. Firmy by měly být schopny provádět hodnocení dopadu svých činností na lidská práva. A v neposlední řadě v případě porušení lidských práv je nutné přijmout opravná doporučení a převzít zodpovědnost za důsledky. Hlavním cílem těchto principů tedy je odstranit, nebo alespoň snížit negativní

dopad obchodu na lidská práva. UN Guiding Principles stojí na třech pilířích, z nichž vychází. Jedná se o „*odpovědnost státu chránit lidská práva, odpovědnost podniků respektovat lidská práva a nárok na odškodnění za porušení lidských práv oběma aktéry*“ (OCHR, 2011).

## 2 CSR SOUČÁST PODNIKOVÉ STRATEGIE

V první kapitole byly vysvětleny pojmy, které souvisí se společenskou odpovědností. Druhá kapitola diplomové práce se zabývá implementací CSR do podnikové strategie a vytváření sdílené hodnoty. Zároveň budou vymezeny externí faktory, se kterými se firmy setkávají a které ovlivňují podnikovou strategii v souvislosti se společenskou odpovědností.

### 2.1 Implementace CSR do podnikové strategie

Společenská odpovědnost firem představuje v současné době neodmyslitelnou součást moderního podnikání. Vlivem sílí globalizace a vzniku velkého množství nadnárodních firem vzrůstá i tlak na podniky, aby přijímaly zásady společenské odpovědnosti. V odborné literatuře se setkáme s odlišnými pohledy na tuto problematiku. Názor autorů Putnové a Sekničky je, že přijetí konceptu CSR souvisí především se změnou vnímání podnikání veřejností, potřebou seberegulace byznysu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc a snahou firem vyhnout se vládním zásahům, které jsou většinou reakcí na nevhodné chování (Putnová a Seknička, 2007).

Dle Evropské komise, jsou postupy firem spojené se společenskou odpovědností, sice nenahrazují veřejnou politiku, ale i přesto přispívají k řadě cílů veřejných politik (Směrnice rady, 2006). Kvalitní implementace společenské odpovědnosti vyžaduje několik důležitých kroků. V prvním kroku je zapotřebí analyzovat současný vliv firmy na jednotlivé oblasti a stanovit si konkrétní cíle a hodnoty, které chce firma zařadit do podnikové strategie.

Mezi tyto cíle řadíme například investice do vzdělání zaměstnanců, snížení znečištění a racionální využívání přírodních zdrojů. V současné době firmy rovněž bojují o rovné příležitosti v zaměstnání a vyšší úroveň sociálního začlenění (Epstein a Roy, 2003). Druhý krok implementace klade důraz na začlenění společenské odpovědnosti do všech firemních aktivit ve firmě a rozhodovacích procesů. Podle Portera a Kramera (2007) je pro úspěšnou implementaci CSR zásadní zahrnutí zájmů všech zainteresovaných stran. To zahrnuje všechny zaměstnance, akcionáře, zákazníky a firemní komunity. Posledním krokem pro efektivní implementaci je kvalitní monitorování a měření dosavadních výsledků. Carroll (1991) uvedl: „*co není měřitelné, se nedá řídit.*“ Při měření se využívají například metody, kterým byla věnována předchozí kapitola.

Společensky odpovědné chování firem má nejen společenský přínos, ale přináší firmám často i řadu nefinančních výhod. Výsledky výzkumu Transparency International ukázaly, že společensky odpovědné firmy jsou společnostmi pozitivně vnímány a mají dobrou spolupráci

s obchodními partnery i zaměstnanci (Čaník a Čaníková 2006). Michael Porter, zakladatel jedné z nejznámějších konkurenčních strategií, se k tomuto tématu vyjádřil takto: *“Implementace společenské odpovědnosti musí být vědecká a analytická, měla by být trvale zahrnuta do firemních aspektů a založena na reálných datových a analytických znalostech.* (Porter a Kramer, 2007).

Mezi obecné znaky společenské odpovědnosti řadíme dobrovolnost neboli dobrovolné zapojení sociálních a ekologických aktivit do podnikatelských činností. Mnoho odborníků se k tomuto znaku vyjadřuje jako k nedostačujícímu. Je zapotřebí aby si populace uvědomila, že výzvy, které 21. století přináší by pro nás měly být alarmující. Rostoucí světová populace, úbytky pitné vody a přírodních zdrojů a obrovské dopady lidské činnosti na životní prostředí. Tyto a další faktory by měly být dostatečnou motivací ke změně chování (Zajímej se, 2020).

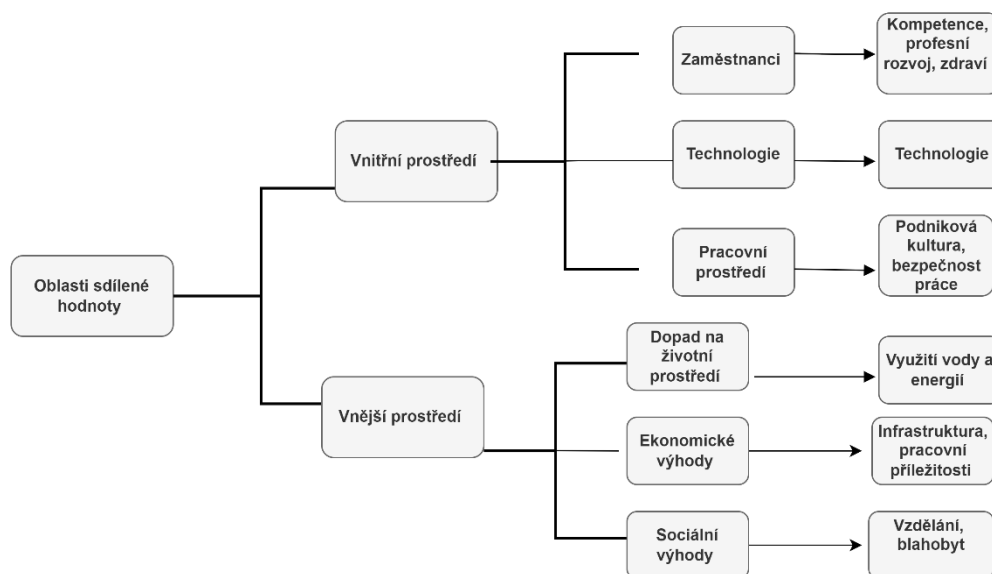
Z výše uvedených informací a názorů odborníků na tuto problematiku vyplývá, že pouhé zavádění principů společenské odpovědnosti je v současné době již nedostatečné. Společenská odpovědnost musí být součástí firemních hodnot, podnikové strategie a mít podporu vrcholového managementu firmy. Dle některých odborníků se koncept společenské odpovědnosti stane v budoucnu pro firmy samozřejmostí. Hopkins věří, že v budoucnu se společenská odpovědnost zcela integruje do podnikové strategie a zároveň se domnívá, že firmy, které budou ignorovat společenské zájmy a principy CSR při vykonávání své podnikatelské činnosti, jednoduše zaniknou (Hopkins, 2007).

## **2.2 Vytváření sdílené hodnoty CSV**

V předchozí kapitole bylo zdůrazněno, jak důležité je, aby společenská odpovědnost nebyla pouze marketingový tah pro zlepšení image firmy, ale byla součástí podnikové strategie. Této problematice se věnuje model „Creating Shared Value,“ vytváření sdílené hodnoty, který bude představen v této kapitole. Jedná se o propojení zásad společenské odpovědnosti firem a ekonomickým růstem v rámci tržního prostředí. Mnoho firem často zásady společenské odpovědnosti vnímaly jako něco, co nesouvisí s jejich podnikovou činností. Právě sdílená hodnota reflektuje změnu v podnikání. K tomu je zapotřebí, aby podnik vnímal společnost a životní prostředí jako součást svého podnikání, nikoliv jen vnější prostředí, ve kterém se podnik nachází (Lapina, 2012).

Podle Beines (2015) je sdílená hodnota ekonomickou hodnotou, vytvořenou z důvodu řešení potřeb a výzev společnosti. Tvrdí, že pokud podnik cíleně vynakládá zdroje na potřeby společnosti a komunity, přináší tím hodnotu zpět do podniku v podobě (Beines, 2015):

- vstupu na dříve nevyužitý trh
- zajištění kontinuity dodávek
- možné zajišťování materiálů od místních dodavatelů.



Obrázek2: Oblasti CSV (Zdroj: Vlastní zpracování dle Lapin, a další, 2012)

Jak je znázorněno na Obrázku 2 model sdílené hodnoty lze rozdělit na vnitřní a vnější prostředí. Z toho vychází jednotlivé úrovně, které zahrnují příklady, kterých se CSV dotýká.

Stejně jako společenská odpovědnost firem (CSR), nemá model sdílené hodnoty jednotnou definici. Podle autora Salonena (2020) představuje koncept Creating Shared Value (CSV) spojení obchodního podnikání a společenského prospěchu, jehož cílem je zajistit, aby firma nejenom dosahovala zisků, ale zároveň zvyšovala kvalitu života v místní komunitě a celkově zlepšovala životní prostředí.

Harvard Business School (2021) představuje koncept tvorby sdílené hodnoty jako rámec pro vytvoření ekonomické hodnoty, přičemž zároveň řeší společenské potřeby a výzvy. Když firmy přistupují k podnikání jako k podnikatelským subjektům, spíše než jako k charitativním dárcům, otevírají si také možnost zvýšit svou ziskovost a zároveň přispívají ke zlepšení životního prostředí, veřejného zdraví a dalších aspektů sociálního blahobytu. Tím, že podniky uspokojují potřeby a generují zisk, mají potenciál vytvářet trvale udržitelná řešení, která přinášejí ekonomickou prosperitu.

Autoři Porter a Kramer (2007) tvrdí, že model CSV v budoucnu nahradí koncept CSR, a to právě z důvodu toho, že je důležitou součástí podnikové ziskovosti a konkurenční pozice.

Tento názor potvrzuje i Lien (2016) a tvrdí, že pokud se stane CSV opravdu ziskovou verzí konceptu CSR, může to usnadnit komunikaci v oblasti sociální angažovanosti mezi podnikovým managementem a akcionáři. Ve chvíli, kdy model sdílené hodnoty zcela nahradí CSR, bude už koncept společenské odpovědnosti nadbytečným a zastaralým. V budoucnu můžeme očekávat změnu v podnikání a strategii win-win pro podniky i společnost. Tomuto názoru oponují autoři Menghwar a Daood (2021), kteří považují model CSV za přelomový a originální, který pomůže firmám vyřešit společenské problémy, které souvisí s jejich hodnotovými řetězci, zatímco budou zvyšovat své ekonomické příjmy.

Gatley uvádí, že CSV může zvýhodnit podnik i jinými způsoby než „pouze“ zvýšením zisku.

- Podnikání samotné se stane formou marketingu – lidé pochopí, jak služby nebo produkty podniku prospívají komunitě. Pro okolní společnost se stává zřejmým, jakými způsoby může firma přispět k řešení společenských problémů.

- CSV přesahuje povrchní gesta – Gatley tímto reaguje na koncept CSR, který bývá často používán jako pouhý marketingový trik s cílem upoutat pozornost. Na rozdíl od toho, CSV jde hlouběji a propojuje poskytování služeb s jasně definovanými přínosy.

Není to jen o dárcovství – CSR snahy jsou často vnímány pouze jako přijetí procesů a praktik, které mohou být v rozporu s hodnotami společnosti, a následně se snaží skrýt. Pokusy o skrytí těchto praktik nebo odvedení pozornosti probíhají formou přesměrování části zisku, který je následně věnován charitativním organizacím. V případě CSV dochází ke skutečným změnám jak uvnitř firmy, tak v komunitě. Když komunita vidí tyto reálné změny, může se stát zastáncem této firmy a přispívat k jejímu pozitivnímu povědomí (Gatley, 2016).

### **2.3 Zavádění modelu CSV do firemní strategie**

Dle Portera, jak již bylo zmíněno výše, by firmy měly vnímat CSR strategicky. Strategie implementace sdílené hodnoty je velmi specifická a jedinečná. Možnosti pro vytváření Creating Shared Value (CSV) se liší, a to dle odvětví, typu společnosti a geografické polohy. Dle Portera a Kramera mohou organizace vytvářet sdílenou hodnotu třemi hlavními možnostmi:

1. **Redefinování hodnotových řetězců** – tato strategie se zaměřuje na přehodnocení a zlepšení dosavadního způsobu, jakým organizace vytváří hodnotu nejen pro své akcionáře, ale také pro širokou veřejnost a životní prostředí. Cílem této strategie je přehodnotit jednotlivé fáze výrobního a dodávkového procesu podniku s cílem

minimalizovat negativní dopady na společnost a životní prostředí. Namísto zaměření se pouze na maximalizaci ekonomického zisku a konkurenceschopnost, firma preferuje identifikování nových příležitostí pro vytváření sociálních a environmentálních hodnot.

2. **Změny ve vnímání produktů a služeb** – tento strategický přístup představuje rámec k transformaci obchodního modelu tak, že organizace se snaží své výrobky a služby optimalizovat nejen z hlediska kvality a efektivity, ale také zohledňovat dopady v celém životním cyklu produktu nebo služby. Typickým příkladem může být zavedení energetických postupů výroby, nebo snižování obalového materiálu u výrobku. Firmy aktivně hledají nové příležitosti pro inovace a způsoby, které nejen že odpovídají očekáváním zákazníků, ale přinášejí s sebou i sociální a environmentální přidanou hodnotu. Dle autorů Kašparové a Kunze (2013) je tento způsob: *„možnost uspokojování společenských potřeb i poskytování lepších služeb na stávajících trzích, hledání nových možností či snižování nákladů pomocí inovací.“*
3. **Zlepšování místních podmínek** – třetí způsob, jak mohou firmy vytvářet sdílenou hodnotu se zaměřuje především na propojení podniků s okolím, ve kterém se nachází. Organizace se svou činností snaží zvyšovat kvalitu života místních obyvatel a podporovat udržitelný rozvoj komunity. Firmy mohou například investovat do místních projektů a místních organizací jako jsou školy, nemocnice, veřejná prostranství a tím přinášet prospěch komunitě. Další možností je například vytvářet vzdělávací programy pro místní občany s cílem zvýšit v budoucnu zaměstnanost. K tomuto způsobu vytváření CSV se vyjadřuje mnoha autorů například již několikrát zmínění autoři Kašparová a Kunz (2013) tvrdí: *„že ke svému zdárnému fungování potřebují spolehlivé místní dodavatele i např. fungující dopravní či telekomunikační infrastrukturu, stejně jako potřebují nahlížet ve svém regionu kvalifikované pracovníky.“*

**Tabulka 1: Ilustrace přínosů pro podnik a pro společnost dle jednotlivých úrovní**

Úrovně sdílené hodnoty	Přínosy pro firmu	Důsledky pro společnost
<b>Redefinice hodnotových řetězců</b>	Zlepšení ziskovosti, zlepšení kvality, snížení provozních a logistických nákladů, zajištění zásobování	Úspora spotřebované energie, úspora spotřebované vody, zvýšení platu zaměstnanců, zlepšení pracovních dovedností, snížení spotřeby materiálu
<b>Změny ve vnímání produktů a služeb</b>	Zvýšení příjmů (tržeb), zvýšení podílu na trhu, zlepšení ziskovosti	Snížení uhlíkové stopy, vyšší kvalita vzdělávání, lepší péče o pacienty, zlepšení výživy
<b>Zlepšování místních podmínek</b>	Snížení nákladů, zvýšení zisku, zajištění zásobování, zlepšení přístupu k pracovní síle, zlepšení distribuční infrastruktury	Vytvoření pracovních míst, zlepšení příjmů, zlepšení zdraví, vyšší kvalita vzdělávání

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter a další, 2011*

V Tabulce 1 jsou graficky znázorněny jednotlivé úrovně přínosů, které CSV přináší jak pro podnik, tak pro společnost. Z tabulky je patrné, v případě redefinice hodnotových řetězců je možné najít úspory v oblasti spotřeby energie, vody a surovin, včetně nerostného bohatství. Vylepšení místních podmínek může vést k vytvoření nových pracovních míst a zlepšení kvality vzdělávání. Tím může podnik zlepšit přístup ke kvalifikovaným pracovníkům, tedy těžit z příležitosti konat správné věci.

## 2.4 Základní kameny CSV

V předchozí kapitole byly popsány jednotlivé způsoby implementace sdílené hodnoty. Všechny tři cesty vytváření sdílené hodnoty zvyšují hodnotu firmy a přispívají i společnosti. Stejně jako u konceptu společenské odpovědnosti, nemá ani koncept sdílené hodnoty jednotný způsob implementace. Jeden z podrobnějších návodů k implementaci sdílené hodnoty můžeme najít v publikaci „Vytváření sdílené hodnoty“, který vznikl jako průvodce od neziskové společnosti FSG, autorů Bockstette a Stamp (2011). V literatuře nacházíme více názorů a pohledů na tuto problematiku. Zde jsou uvedeny některé z nich:

Společnost FSG průvodce se k tomuto tématu vyjadřuje tak že: „*firmy, které vytvářejí sdílenou hodnotu, nejprve přijmou jasně formulovanou vizi, jak koncept ve firmě zavést.*“ Dále

je zmíněno, že „pro realizaci této vize firmy vyvíjí komplexní strategii, zapojují celou škálu vnitřních i vnějších zdrojů a směřují svůj výkon k vyšší efektivitě.“

Bockstette a kol. (2012) se domnívají, že vytvořit společenské hodnoty a převést tento koncept do praxe je komplikované a vyžaduje komplexní snahu celého podniku. Dle tohoto názoru není možné stanovit pro všechny firmy jednotný návod. Každý podnik se liší svými podmínkami, strategií a tím i možnostmi vytvářet sdílené hodnoty pro okolí. I přes tento názor tito autoři vymezili čtyři základní kameny, kterými lze vytvářet sdílenou hodnotu. S tímto rozdělením souhlasí i autoři Kašparová a Kunz (2013), kteří si myslí že v současné společnosti si čím dál více podniků uvědomuje, že koncept CSV není prospěšný pouze společnosti, ale také svému podniku v souvislosti s konkurenceschopností. Mezi tyto základní kameny řadíme: **vizi, strategii, implementaci a realizaci**. V další kapitole budou tyto čtyři kameny sdílené hodnoty stručně vysvětleny.

## Vize

Pro pochopení souvislostí vize s naším tématem je klíčové tento pojem definovat. Pro tento pojem najdeme v literatuře mnoho definic. Vize, v souvislosti s tématem práce, může být chápána jako představa budoucnosti, směr, který firmu motivuje k dosažení dlouhodobých cílů (Kotter, 1996). Na serveru managementmania (2019) najdeme pro tento pojem definici, která říká, že vize je: „představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout“. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, pokud chce firma vytvářet sdílenou hodnotu, je zapotřebí zapojení celé firmy. S tímto faktem se pojí důležitost podpora TOP managementu. Vrcholový management je klíčovým zdrojem, který udává směr a tempo celé organizaci, bez kterého není možné konat žádné změny. Právě z tohoto důvodu je zapojení vrcholového managementu nejdůležitějším bodem prvního kamene (Bockstette a Stamp, 2011).

## Strategie

Druhým krokem pro zavedení konceptu CSV je strategie. Aby byla firma schopná vytvářet sdílenou hodnotu musí své vize převést do své podnikové strategie. Stejně jako u vize existuje pro pojem strategie mnoho definic. Strategii můžeme definovat jako plán aktivit, které organizace naplánovala k dosažení dlouhodobých cílů (Thompson a Strickland, 2003). Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, každý podnik je svým způsobem unikátní a nachází se v jiném prostředí. Z toho vyplývá, že je zapotřebí aby i jeho strategie k vytvoření sdílené hodnoty tomu byla přizpůsobena. Při tvorbě strategie, jakým způsobem bude firma vytvářet

koncept CSV je zapotřebí stanovit si konkrétní cíle, kterých chce firma dosáhnout. Stanovení ambiciózních a reálných cílů je základním manažerským nástrojem. „*Stejně jako jednotlivá oddělení firmy nezvyšují svůj výkon, pokud k tomu nejsou tlačena, budou opatrné drobné změny jen těžko impulsem pro významné kroky v oblasti inovací, které mají mít hmatatelný dopad*“ (Bockstette a Stamp, 2011).

### **Implementace**

Po stanovení cílů a vytvoření podnikové strategie je zapotřebí tyto plány převést do praxe. Tomuto postupu se říká implementace. Dle studie Salonena a spol. (2023) je implementace konceptu CSV postavena na pěti základních krocích. V prvním kroku je zapotřebí začlenit etiku do podnikové strategie. Druhý krok spočívá v identifikaci společenských problémů a stanovení jasných cílů podnikání v reakci na tyto výzvy. Další krok zahrnuje přípravu aktivit, které se firma rozhodla vykonávat pro vytváření sdílených hodnot a posledním krokem je monitorování a zpětná vazba. S tímto názorem nesouhlasí autoři Kašparová a Kunz (2013), kteří k implementaci přistupují odlišně. Dle jejich pohledu je zapotřebí, aby firma využívala a rozvíjela všechny dostupné zdroje a znalosti nejen uvnitř podniku, ale i mimo něj. To zahrnuje:

- Komplexní využití podnikových zdrojů
- Koordinované úsilí napříč celým podnikem
- Aktivní zapojení všech zúčastněných stran do implementačních aktivit

### **Realizace**

Realizace představuje v souvislosti s naším tématem poslední kámen vytváření sdílené hodnoty. Realizaci můžeme vysvětlit jako postup, kdy převedeme teoretické plány do praxe. V souvislosti s naším tématem se firma zaměřuje na řízení výkonu, které vychází z měření. Výsledky tohoto měření jsou odrazem dobře zvolené strategie a úspěšné implementace. Po zjištění výsledků firma může zhodnotit, v jakých aktivitách byla úspěšná a v jakých nikoliv. Bockstette a Stamp (2011) vymezili čtyři hlavní body fáze realizace:

- **měření pokroku podle klíčových indikátorů**
- **poučení se z měření a zvýšení úsilí**
- **zaměření se na významné problémy**

## • interní i externí komunikace pokroku (CSR report)

Po zjištění výsledků má firma možnost reflektovat naměřená data a případně upravit strategii vytváření sdílené hodnoty. Podle FSG je klíčové zaměřovat se na významné společenské problémy. Průvodce FSG uvádí že: „*příležitosti vytvářet sdílenou hodnotu často spočívá ve velkých a složitých společenských problémech. Nicméně, pokud máme ambici zabývat se těmito problémy, je nezbytné, aby firma jednala na vysoké úrovni. Jinak bude i vliv na společenský pokrok i firemní konkurenceschopnost zanedbatelný.*“ Tento postoj k řešení společenských problémů souzní s přístupem k ostatním kamenům vytváření sdílené hodnoty, jak bylo vysvětleno v přechozích částech.

## 2.5 Porovnání CSR a CSV

Porovnání konceptů CSR a CSV jsou znázorněny v následující tabulce.

**Tabulka 2: Porovnání konceptu CSR a CSV**

Koncept	Corporate social responsibility CSR	Creating share value CSV
Definice	Odpovědné chování firem	Propojenost podnikání s řešením společenských problémů
Zaměření	Dobročinné aktivity, filantropie	Integrace udržitelnosti do podnikové strategie
Přístup k udržitelnosti	Často vnímána jako externí aktivita	Klíčová součást podnikové strategie a konkurenceschopnosti
Cíle	Přínos pro společnost, kladný dopad	Hodnoty pro firmu a současné řešení sociálních a environmentálních problémů
Zisk	Nemá vliv na zvyšování zisku	Zakotveno ve firemním rozpočtu

*Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bockstette a Stamp, 2011)*

## 2.6 Externí faktory ovlivňující společenskou odpovědnost firem

Předchozí kapitoly se věnovaly teoretickému vysvětlení konceptu společenské odpovědnosti firem a s tím související problematikou. V současné době je zapotřebí, aby si společnost uvědomovala dopady lidské činnosti na životní prostředí. Lidská populace roste nezastavitelnou rychlostí a přírodní zdroje nejsou neomezené a před námi stojí výzvy k odpovědnosti, které není možné ignorovat. Z předchozích kapitol vyplývá, že podoba budoucího podnikání se bude

muset změnit. Firmy, které zařadily společenskou odpovědnost do své podnikové strategie se mohou potýkat s nepředvídatelnými událostmi, které jejich chování ovlivní. Poslední kapitola je věnována, jaké externí faktory ovlivňují firmy v společensky odpovědném chování. V analytické části budou reflektovány jednotlivé firmy. Níže jsou uvedeny nejčastější externí faktory, které souvisí s tématem CSR.

### 2.6.1 Právní regulace a legislativa

#### **Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)**

Prvním zvoleným externím faktorem, kterému se bude věnovat tato kapitola je směrnice ESG. Směrnice ESG přináší klíčový rámec pro hodnocení a správu udržitelnosti a odpovědného chování firem. Stejně jako koncept společenské odpovědnosti se i tato směrnice označuje třemi faktory, které ovlivňují udržitelnost celé společnosti:

**Environmentální faktor** se zaměřuje především na vliv spotřeby přírodních zdrojů podniku na životní prostředí, což zahrnuje vypouštění odpadních vod, uhlíkovou stopu a další činnosti s negativními dopady.

**Sociální faktor** se soustředí na spolupráci podniku s komunitami, v nichž se podnik nachází. Cílem tohoto faktoru je zdraví a bezpečnost na pracovišti, bezpečnost a kvalita výrobků. Analyzuje interní politiku týkající se například vztahů se zákazníky, zaměstnanci a ostatními stakeholders.

**Faktor řízení rizik** se týká interních postupů a politik, které směřují k efektivnímu rozhodování. Do této oblasti řízení spadá například složení správní rady, systém odměňování a také dodržování práv akcionářů (Businessinfo, 2023).

Tato směrnice se stala od začátku roku 2023 pro velké firmy s obratem nad 50 mil eur ročně a s více než 250 zaměstnanci, povinnou součástí jejich podnikání. Po těchto podnicích je vyžadován tzv. ESG reporting, ve kterém musí zveřejnit, jak se jejich činnost firmy podílí na životním a sociálním prostředí. Od roku 2026 se tato povinnost bude týkat také malých a středních firem. Samozřejmě je zapotřebí počítat, zvláště u menších firem s větší administrativní zátěží a potřebou vzdělání. Jak již bylo řečeno poptávka po environmentálních a sociálních změnách v podnikání narůstá a není možné tyto výzvy ignorovat. Také investoři a bankovní instituce si častěji vybírají společnost, která je schopna na tyto aktuální změny a výzvy reagovat. V prvních kapitolách bylo na společenskou odpovědnost firem nahlíženo, jako na dobrovolný

koncept, směrnice ESG zcela jasně ukazuje, že dobrovolnost je již v současné době zcela nedostatečná (Cemi, 2022).

### **2.6.2 Pandemie Covid 19**

V kontextu externích faktorů, které ovlivňují firmy v souvislosti se CSR je nutné zmínit pandemii Covid 19, jako neočekávanou událost, která ovlivnila celosvětové podnikatelské prostředí. Pandemie Covid 19 začala koncem roku 2019 a rychle se rozšířila do celého světa v průběhu roku 2020. Představovala zdravotní krizi s hlubokým dopadem na společnost. V reakci na pandemii se vlády po celém světě rozhodly pro různá opatření, včetně uzavření hranic, karantén, omezení pohybu lidí a dočasného uzavření mnoha podniků. Tyto kroky měly za cíl zpomalit šíření viru, ale zároveň způsobily značné ekonomické následky, včetně zpomalení obchodu, narušení dodavatelských řetězců a výrazného poklesu poptávky v mnoha odvětvích. Firmy čelily výzvám, jak zajistit bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců, zatímco se snažily pokračovat v činnosti a zachovat finanční stabilitu. Pandemie zvýšila tlak na společnosti, aby ukázaly své závazky k sociální odpovědnosti. Firmy reagovaly pomocí přímé podpory boje proti pandemii, což zahrnovalo finanční dary zdravotnickým institucím, výroba a distribuce ochranných prostředků, nebo podpora zaměstnanců a komunit postižených ekonomickými důsledky krize. Mnohé firmy rozšířily nebo upravily své CSR aktivity a iniciativy, aby lépe reagovaly na výzvy, které pandemie představovala, a ukázaly svůj závazek k pozitivnímu sociálnímu a environmentálnímu dopadu v této nejisté době. Tento kontext poskytuje základ pro zkoumání v analytické části diplomové práce, jak jednotlivé firmy reagovaly na pandemii COVID-19 a jak tato mimořádná situace ovlivnila jejich přístup k sociální odpovědnosti a udržitelnosti (Wang a kolektiv, 2020).

### **2.6.3 Rusko-Ukrajinský konflikt**

Posledním zvoleným externím faktorem, který v poslední době ovlivnil celý svět je rusko-ukrajinský konflikt. Konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou začal 24. února 2022, kdy Rusko zahájilo invazi na Ukrajinu. Tato událost je v Evropě považována za největší vojenský útok od konce druhé světové války. Konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou způsobil nejenom lidské tragédie a humanitární krizi, ale také vyvolal širokou řadu ekonomických sankcí a protiopatření ze strany mezinárodního společenství. Z hlediska korporátní sociální odpovědnosti konflikt vyvolal diskusi o etice podnikání a roli firem v mezinárodním konfliktu. Firmy se musely vyrovnat s otázkami, jak nejlépe podporovat zaměstnance a komunity postižené konfliktem, zatímco zároveň zvažovaly dopad svých rozhodnutí na zainteresované strany a svůj vlastní obchodní model. Mnohé společnosti se rozhodly pro přerušování nebo omezení svých operací

v Rusku jako reakci na invazi a v souladu s mezinárodními sankcemi, což odráželo jejich závazek k dodržování mezinárodního práva a lidských práv. Řada firem se zaměřila na poskytování pomoci a podpory pro obyvatele postižené tímto konfliktem. Rusko-ukrajinský konflikt je další výzvou pro společnosti a jejich CSR strategie. Tento konflikt stejně jako pandemie Covid 19 ukazuje, jak mohou neočekávané globální události ovlivnit firemní svět. V analytické části této práce bude tento konflikt analyzován z pohledu zvolených firem a bude zkoumáno, jakým způsobem společnosti reagovaly na tuto neočekávanou událost (Politika společnost, 2024).

## 3 ANALÝZA CSR AKTIVIT VE VYBRANÝCH FIRMÁCH

### 3.1 Metodika výzkumné šetření

Metodika výzkumného šetření této diplomové práce spočívá v analytickém přístupu zaměřeném na sekundární data. Tato metoda využívá existující data z primárních zdrojů za účelem naplnění definovaných cílů práce. Metodolog Creswell (1994) jej definoval takto: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného problému. Výzkumník vytváří komplexní obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ Základním zdrojem v této analýze jsou dostupné dokumenty, zejména veřejně dostupné digitální zdroje, především CSR reporty za rok 2022, výroční zprávy a relevantní online zdroje o aktuálním přístupu k společenské odpovědnosti u jednotlivých firem. Podle Reichela (2009) umožňuje studium dokumentů zkoumat fenomény nezávisle na jejich původních příčinách a tvůrcích. V rámci analýzy jednotlivých firem jsou kladeny důrazy na tři hlavní principy CSR v každé oblasti, které byly zvoleny z teoretické části. K naplnění cíle práce byly zvoleny kritéria na základě východisek z teoretické části (Porter, 2006; Epstein, 2003; Bockstette a další 2011)

- Stanovení a měřitelnost konkrétních cílů CSR
- Efektivita integrace sociální odpovědnosti do podnikové strategie
- Použití klíčových indikátorů pro měření pokroku
- Reakce na výsledky měření a zlepšení praxe
- Zapojení zainteresovaných stran
- Transparentnost v interní a externí komunikaci pokroku

Další analýza posoudí, zda aktivity CSR lze považovat za Creating Shared Value (CSV), což ukazuje, jak firmy překládají sociální a ekologické výzvy na ekonomickou hodnotu a integraci CSR principů do podnikové strategie jako klíčový prvek dlouhodobého úspěchu.

Výsledky této analýzy poslouží jako základ pro návrhy a doporučení ke zlepšení praktik firem v oblasti CSR. Tyto návrhy budou formulovány s ohledem na konkrétní cíle a plány do budoucna, jak jsou uvedeny ve zprávách, s důrazem na měřitelnost a reálný dopad aktivit na společnost a životní prostředí (Hendl, 2005). Na základě těchto informací bude v závěrečném

shrnutí diskutováno, zda firmy skutečně integrují CSR do své strategie a jakým způsobem by mohly své aktivity v této oblasti dále rozvíjet a zlepšovat.

### 3.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Výše zmíněné atributy budou analyzovány na vzorku firem z oděvního průmyslu, který stojí za značnými globálními problémy. Oděvní průmysl byl zvolen kvůli jeho postavení jako druhého největšího znečišťovatele životního prostředí. Podoba oděvního průmyslu se v průběhu let výrazně změnila. Před rokem 2000 módní průmysl pracoval na cyklu ročních období. Oblečení bylo mnohem kvalitnější a nebylo tak finančně dostupné jako tomu je dnes. Rostoucí poptávka spotřebitelů měla za následek vznik rychlé módy. Princip fast fashion je odpovědný za vytváření odhadem 92 milionů tun textilního odpadu ročně po celém světě, přičemž se předpokládá, že do roku 2030 se množství odpadu zvýší až na 134 milionů tun ročně (Earth, 2024). Výrobní proces fast fashion má významný dopad na životní prostředí, když přispívá téměř k 10 % celosvětových emisí uhlíku a téměř 20 % globální spotřeby vody, což zdůrazňuje nejen environmentální, ale i sociální problémy, jako je využívání sweatshopů. Fashion Checker poukazuje na vážné problémy v oděvním průmyslu, kde "35 % dotazovaných pracovníků zažilo na pracovišti násilí ze strany svých nadřízených." Implementace strategií společenské odpovědnosti do podnikové kultury značek v módním průmyslu může pomoci zmírnit tyto negativní dopady (Earth, 2024).

**Tabulka 3: Nejlepších sedm módních značek za rok 2022**

Pořadí	Název společnosti	Zakladatel	Datum založení	Sídlo	Tržby 2022
1	LVMH	Moët Hennessy Louis Vuitton	1987	Francie	84,80 USD
2	DIOR	Christian Dior	1946	Francie	84,80 USD
3	TJX	Bernardem Cammaratou a Sumnerem Redstonem	1956	USA	52,32 USD
4	NIKE	Phil Knight a Bill Bowerman	1964	USA	51,54 USD
5	INDITEX	Amanciem Ortegou Gaonou	1985	Španělsko	38,18 USD
6	ADIDAS	Adolf Dassler	1949	Německo	23,47 USD
7	H&M	Erling Persson	1947	Švédsko	22,10 USD

Zdroj: Vlastní zpracování dle (CompaniesMarketcap, 2024)

### 3.3 Analýza uplatňování přístupu společenské odpovědnosti u vybraných firem

Cílem práce je zhodnotit současný přístup firem k uplatňování metody Corporate Social Responsibility v kontextu podnikové strategie a zejména externích faktorů, které firmy ovlivňují. Základem pro výběr společností předcházela důkladná analýza veřejně dostupných statistických dat s ohledem na aktuální tržní výkonnost. Výzkumný vzorek obsahuje sedm

fírem, které se aktuálně řadí mezi nejlepší firmy oděvního sektoru dle tržeb, jak ilustruje tabulka č.3. Kritérium tržní hodnoty bylo zvoleno jako objektivní ukazatel ekonomické stability a postavení společnosti na trhu. Tyto faktory mohou výrazně ovlivňovat schopnost firmy efektivně implementovat CSR do podnikové strategie.

### **3.3.1 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton**

První zvolenou firmou oděvního průmyslu je firma Moët Hennessy Louis Vuitton SE, často označovaná jako LVMH. Tato firma je považována za světového vůdce v oblasti luxusního zboží, který se pyšní výjimečným portfoliem více než 70 prestižních značek. Firma se zaměřuje především na čtyři hlavní segmenty: móda a kůže, parfémy a kosmetika, hodinky a šperky a selektivní maloobchod. Firma LVMH byla založená v roce 1987 v důsledku fúze výrobců šampaňského Moët & Chandon a konjaků Hennessy s luxusním zbožím Louis Vuitton. Firma LVMH sídlí ve Francii a je synonymem nejen pro vynikající kvalitu svých produktů, ale i pro jejich inovace a excelenci ve všech oblastech podnikání.

Firma se v rámci své CSR strategie snaží, minimalizovat negativní dopady svého podnikání na společnost a životní prostředí. V minulosti společnost čelila mnoha obvinění za své neetické chování. Firma čelila kritice za pálení svých neprodaných produktů, které odmítala zlevnit, nebo například darovat. Tímto krokem se firma snažila udržet si svou pozici luxusu a vysokých cen. Firma se setkává i s negativní přístupem ze strany ochránců zvířat, kteří tlačí na materiály z humánních zdrojů.

Ve své CSR strategii se zaměřuje na několik klíčových oblastí. Firma se například zavazuje k používání inovativních a udržitelných materiálů ve výrobě, které omezují ekologickou stopu. Firma investuje do nových technologií, které snižují negativní dopady na životní prostředí. Podpora mladých talentů a mladé generace je pro firmu také stěžejním bodem strategie. Každý rok firma organizuje různé edukační programy, stipendia a stáže pro studenty. Dále se také firma snaží předávat cenné zkušenosti a rozvíjet mladou generaci v prestižním prostředí oděvního průmyslu.

Následující tabulka zhodnocuje současný přístup firmy LVMH ke konkrétním CSR aktivitám, které byly vybrány z teoretické části diplomové práce.

**Tabulka 4: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy LVMH**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

	Principy CSR	ANO/NE	Popis aktivity	Implementace do podnikové strategie	Měřitelnost
Ekonomický pilíř	<b>Budování vztahů se stakeholders</b>	ANO	aktivní zapojení všech zúčastněných stran (logistika, nákup, maloobchod), smysluplná partnerství	transparentní komunikace, důraz na odpovědné chování dodavatelských řetězců	zpětná vazba od stakeholders, průzkumy spokojenosti, integrovaný program hodnocení, auditů
	<b>Platební morálka/ boj proti korupci</b>	ANO	sledování politiky řízení rizik a zajištění práv a povinností správní radou, důraz na prevenci	stanovení strategických cílů a spolupráce s vedoucími pracovníky	mapování korupčních rizik francouzským rizikem Sapin II.
	<b>Etický kodex/ kodex dodavatele</b>	ANO	kodex chování dodavatele, subdodavatelé, spravedlivé mzdy	neohlášené kontroly, auditů	hodnocení EcoVadis, komplexní revize rizikových faktorů
Sociální pilíř	<b>Péče o zaměstnance</b>	ANO	růst pracovní síly(LVMH zaměstnává 200 000 zaměstnanců), vzdělávání, školení, diverzita a inkluze, LGBT	školení o zamezení předsudků, spolupráce s neziskovými organizacemi, ochrana zdraví, zásady bezpečnosti práce	pravidelné nárazové kontroly, bezpečnosti na pracovišti, linka Ford LVMH Heard Fung pro všechny zaměstnance, podpora rodin (částečné úvazky)
	<b>Genderová vyváženost</b>	ANO	rovné postavení žen a mužů na pracovišti, spravedlivé mzdy	strategie Elles VMH, mentoringové programy pro ženy, Futur Elles v asijsko-pacifické oblasti a Beyond Woman's Career	rovné zastoupení mužů a žen ve vedoucích pozicích
	<b>Podpora studentů</b>	ANO	zvyšování zaměstnanosti mladých lidí, podpora vzdělání, spolupráce s neziskovými organizacemi	organizace stáží pro studenty, podpora mladých tvůrců, pracovní koučink	program Hennessy Fellows a Never Stop a Never Settle Society (podpora mladých tvůrců jihoafrického původu)
Enviromentální pilíř	<b>Používání udržitelných materiálů/ recyklace</b>	ANO	oprava výrobků, přechod na oběhové hospodářství, recyklace oblečení z módních přehlídek	výroba bot z 90% recyklovaných biologických materiálů, výrobky z mořského odpadu	standard ZDHC, směrnice LVMH Store Guidelines, spolupráce se společnostmi Dow
	<b>Snížení spotřeby energie</b>	ANO	přechod na obnovitelné zdroje	úspora energie v prodejnách (vypnuté osvětlení), přechod na LED osvětlení, fotovoltaika	plnění plánu energetické účinnosti, postupné snižování energie
	<b>Snížení emisí</b>	ANO	udržitelné způsoby distribuce (biopaliva v letecké dopravě), využívání vlakové dopravy, aktivní přechod na solární energii	snížení emisí o 20% v letecké dopravě, seznam zakázaných chemických látek, zveřejněné cíle SBTiFLAG	spolupráce s nákupními centry, standard SBTiFLAG, zveřejněná data

Výše zobrazená tabulka nastiňuje, jakým způsobem se firma staví k zvoleným CSR aktivitám, které byly pro tuto analýzu vybrány na základě kritérií z teoretické části. Firma LVMH jako světový lídr v oděvním průmyslu všechny zvolené CSR aktivity nejen, že zmiňuje ve svých reportech, ale dle stanovených kritérií vyplývá, že společnost aktivně pracuje na jejich implementaci do podnikové strategie. Společnost LVMH si klade za cíl nejen posilovat svou pozici na trhu, ale také být příkladem pro další firmy ve snaze o pozitivní dopad na společnost a životní prostředí. Společnost klade značný důraz na zapojení všech zúčastněných stran do svých aktivit, což je klíčové pro účinnost a transparentnost v jejich CSR aktivitách. K měření efektivnosti v této oblasti využívá firma integrovaný program hodnocení, pravidelné průzkumy spokojenosti a audity, které umožňují sledovat pokroky a identifikovat oblasti pro zlepšení.

Ve svých pravidelně publikovaných reportech firma zmiňuje řadu iniciativ a aktivit, které za poslední roky vykonává a nastiňuje své ambice pro nadcházející léta. Etický kodex, přijatý společností v roce 2010, obsahuje principy odpovědného chování. Vzhledem k tomu, že se jedná o vysoce exkluzivní značku, výroba je uskutečňována pouze vysoce kvalifikovanými řemeslníky, tudíž zde nedochází k problematice porušování lidských práv při práci. V oblasti sociálního pilíře společnost všechny zvolené aktivity v reportech zmiňuje a cílí na neustálý posun k lepšímu. Ať už v oblasti péče o své zaměstnance, kde společnost podporuje diverzitu, vzdělávání, poskytuje částečné úvazky (čím dává možnost pracovat lidem s malými dětmi) zaměstnanců a pravidelně kontroluje bezpečnost práce na pracovišti. V oblasti rovného postavení mužů a žen, firma zveřejňuje konkrétní statistiky o rovném zastoupení mužů a žen ve firmě, včetně vedoucích pozic. V souvislosti s genderovou rovností se firma o zlepšení situace snaží i v asijsko-pacifických oblastech, kde organizuje mentoringové programy a cílí na vzdělání a zvýšení pracovních příležitostí žen.

Společnost LVMH si uvědomuje ekologické dopady oděvního průmyslu, a právě proto si nejvíce cílů do budoucna stanovuje v oblasti ekologického pilíře CSR. Společnost se zavazuje ke každoročnímu snižování emisí skleníkových plynů, používání recyklovaných materiálů ve stále větším počtu kolekcí. V CSR reportech firma zveřejňuje konkrétní plnění plánu v energetické účinnosti, každoroční snižování emisí v jednotlivých oblastech, nebo například to, že využívá program ZDHC, který zajišťuje, že hodnotový řetězec společnosti je v souladu s uznávanými standardy a certifikacemi. Všechny výše zmíněné aktivity a cíle ukazují, jak společnost LVMH přistupuje k výzvám a příležitostem v oblasti CSR. V rámci svých mnoha aktivit v souvislosti se CSR, společnost aktivně investuje do mladých studentů a talentů, což může být považováno nejen jako sociální a etický závazek, ale také jako strategická investice

do budoucího růstu společnosti. Společnost vnímá tyto aktivity jako podporu budoucí generace, která může v budoucnu přispět k inovacím a rozvoji firmy. Tyto iniciativy zahrnují například vzdělávací programy pro studenty, workshopy a kurzy až po finanční podporu talentů z etnicky znevýhodněných oblastí.

Tato firemní strategie může být interpretována jako příklad Creating Share Value (CSV), kde firma nejenže přispívá k řešení sociálních a komunitních výzev, ale současně tím podporuje svůj vlastní dlouhodobý ekonomický zájem. Podpora mladých talentů a studentů je tak nejen projevem společenské odpovědnosti, ale stává se integrální součástí podnikové strategie LVMH, která si klade za cíl nejen zlepšovat společenské podmínky, ale zároveň posilovat svou pozici na trhu a zajišťovat udržitelný růst.

### **3.3.2 Dior**

Společnost Christian Dior již od svého založení v roce 1946 ztělesňuje francouzský luxus a eleganci. Společnost, založená Christianem Diorem se výrazně zapsala do historie oděvního průmyslu, a to nejen díky svým módním kolekcím, parfémům a doplňkům. Firma Dior se dle výše tržeb umístila na druhém místě, hned po své mateřské společnosti LVMH. Firma Dior dokáže účinně propojovat módu s uměním, což je zřejmé jak z jejích spoluprací s umělci, tak z inovací, které zařazuje do svého podnikání. Dnes je značka známá nejen svým oděvním zbožím, ale také luxusními parfémy, kvalitní kosmetikou a sofistikovanými doplňky, které společně definují světový luxusní lifestyle.

Společnost Dior je součástí skupiny LVMH, kterému byla věnována předchozí kapitola. Z toho důvodu společnost Dior není povinna vykazovat samostatné CSR zprávy, kde by zveřejňovala své iniciativy v souvislosti se společenskou odpovědností. Dior se i přesto hlásí k firmám, které jednájí odpovědně a chtějí minimalizovat negativní dopady své činnosti. V rámci svého dědictví a silného vlivu se Dior neustále snaží být na vrcholu módního průmyslu, přičemž klade velký důraz na inovace, kvalitu a udržitelnost. Tímto způsobem Dior nejenže udržuje své historické dědictví, ale také aktivně formuje budoucnost luxusní módy s respektem k životnímu prostředí a sociální spravedlnosti. Většina informací o firmě je dohledatelná na webových stránkách firmy anebo je součástí společného reportu LVMH. Následující tabulka zobrazuje současný přístup ke společenské odpovědnosti.

**Tabulka 5: Zhodnocení současného přístupu k CSR u firmy Dior**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Principy CSR	ANO/NE	Popis aktivity	Implementace do podnikové strategie	Měřitelnost
<b>Budování vztahů se stakeholders</b>	NE	součást strategie firmy LVMH	_____	_____
<b>Platební morálka/ boj proti korupci</b>	NE	součást etického kodexu	_____	_____
<b>Etický kodex</b>	ANO	povinnost řídit se kodexem LVMH	_____	_____
<b>Péče o zaměstnance</b>	ANO	bezpečnost práce, fyzická i psychická podpora zaměstnanců, péče o zdraví, D-Signature, "mistrovský školicí program"	projekt od roku 2019 "Va vaší pohodě záleží"	Beauty Iberia získaly od AENOR certifikaci "Zdravá organizace"
<b>Genderová vyváženost</b>	ANO	spolupráce s LVMH	_____	_____
<b>Podpora studentů</b>	ANO	podpora mladých studentů, spolupráce s neziskovými organizacemi	_____	_____
<b>Používání udržitelných materiálů/ recyklace</b>	ANO	recyklace neprodejných výrobků, šíření povědomí o ekologických hrozbách	kolekce vyrobená z mořského odpadu, vzdělávací iniciativy	hodnocení od skupiny Parley for the Oceans
<b>Snížení spotřeby energie</b>	ANO	přechod na solární energii, úspora energie na pobočkách	součást LVMH	zveřejněné výsledky v rámci LIFE 360
<b>Snížení emisí</b>	ANO	cílení na jednotlivce(zaměstnance), cíle na snížení emisí	školení zaměstnanců Clime Fresh	zveřejněné výsledky, hodnocení, audity

V rámci zhodnocení současného přístupu společnosti Dior k CSR je nutné zdůraznit, že firma je součástí skupiny LVMH, tudíž analýza CSR aktivit vycházela z reportu celé skupiny LVMH. Tato skutečnost zhoršuje možnost hodnocení specifických CSR aktivit přímo pro značku Dior, protože většina iniciativ je připisována celé skupině LVMH. Všechny značky, které patří do skupiny LVMH jsou povinné dodržovat etický kodex, který jasně stanovuje společenské zásady společnosti. Konkrétně firma Dior podporuje sociální iniciativy, které zdůrazňují její závazek k diverzitě, inkluzi a podpoře komunit. Firma se také angažuje prostřednictvím různých programů zaměřených na podporu zaměstnanců, genderovou vyváženost a podporu mladých talentů a studentů. Velkou výhodou firmy Dior je, že stejně jako ostatní členové skupiny LVMH má možnost přispívat k sociálním a environmentálním cílům na globální úrovni.

V rámci environmentálních aktivit, Dior se věnuje inovacím v používání udržitelných materiálů a snižování environmentálního dopadu svých operací, což je patrné z jejích snah o redukci emisí a spotřeby energie. Tyto činnosti jsou pravidelně hodnoceny v rámci LIFE 360 programu skupiny LVMH a výsledky jsou transparentně zveřejňovány. V rámci analýzy, založené na stanovených kritériích, nebyly u společnosti Dior splněny kritéria jako stanovení a měřitelnost konkrétních CSR cílů, což naznačuje prostor pro zlepšení v oblasti transparentnosti a konkrétnějšího reportování. Konečné návrhy pro zlepšení pro firmu Dior budou rozpracovány v závěrečné kapitole, zaměřené na formulaci doporučení pro optimalizaci CSR aktivit a strategií ve společnosti.

### **3.3.3 TJX Companies**

The TJX Companies, Inc., známá pod zkratkou TJX, je jednou z předních oděvních společností v naší analýze. Založená v roce 1956, TJX se rozšířila do devíti zemí na třech kontinentech a provozuje více než 4 500 obchodů po celém světě. TJX je mateřskou společností pro oblíbené značky jako jsou T.J. Maxx, Marshalls a HomeGoods. Firma se může pochlubit unikátním obchodním modelem, který umožňuje zákazníkům nakupovat značkové a designerské zboží za výrazně nižší ceny, což je důsledkem rychlého obratu zásob a schopnosti firmy rychle reagovat na aktuální trendy. V souvislosti se společenskou odpovědností firma TJX zveřejňuje CSR reporty a hlásí se k firmám s odpovědnou podnikovou kulturou.

TJX klade důraz na etické obchodní praktiky a udržitelnost, což zahrnuje zajištění, že výroba jejich produktů odpovídá nejvyšším standardům lidských práv a pracovních podmínek. Tato zásada je základem pro udržení jejich pověsti jako odpovědného obchodníka. Kromě toho,

firma vyvíjí značné úsilí ve prospěch životního prostředí, což je patrné z jejího snižování dopadu operací na přírodu a z podpory udržitelného rozvoje. V rámci svého přístupu k sociální odpovědnosti se TJX také zaměřuje na podporu místních komunit a udržuje vysoké etické standardy napříč celým dodavatelským řetězcem. TJX je příkladem společnosti, která každý den poskytuje hodnotu svým zákazníkům, zatímco zároveň usiluje o formování udržitelnější budoucnosti pro společnost. Díky svým závazkům v oblastech jako je udržitelnost, podpora komunit a etické obchodování, TJX ukazuje, jak je možné integrovat principy sociální odpovědnosti do každodenního podnikání, a přitom podnikat způsobem, který je jak ekonomicky výhodný, tak sociálně odpovědný.

**Tabulka 6: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy TJX Companies**

Zdroj: Vlastní zpracování

	Principy CSR	ANO/NE	Popis aktivity	Implementace do podnikové strategie	Měřitelnost
Ekonomický pilíř	Budování vztahů se stakeholders	ANO	patří mezi základní hodnoty společnosti, čestnost, integrita a důstojné a respektující zacházení s ostatními	formální i neformální školení, seznámení s globálním kodexem	průzkumy spokojenosti všech zúčastněných stran
	Platební morálka/ boj proti korupci	ANO	součást globálního kodexu TJX, zákony proti úplatkářství	_____	_____
	Etický kodex	ANO	globální kodex TJX, kodex dodavatele	_____	kontroly dodržování, sance v případě porušení, ukončení spolupráce
Sociální pilíř	Péče o zaměstnance	ANO	rovnost odměňování, inkuze a diverzita v zaměstnávání (rasa,náboženství), work-life balance	zamezení diskriminace, přístup ke vzdělávání	CSR report zveřejňuje konkrétní aktivity a spolupráce, externí kontoly, nezávislé představenstvo
	Genderová vyváženost	ANO	rovnost v zaměstnávání, odměňování, příležitost kariérního růstu - mužů a žen	přípravné programy pro ženy (svobodné matky, ženy z menších etnických skupin), zajištění bydlení a vzdělání	zveřejněné výsledné statistiky, Find Your Stride, spolupráce s neziskovými organizacemi (domácí násilí)
	Podpora studentů	ANO	stáže pro studenty, finanční a vzdělávací podpora zevýhodněných mladých lidí	podpora projektů na ranou edukaci	Junior Achievement, Save the Children U.S
Enviromentální pilíř	Používání udržitelných materiálů/ recyklace	ANO	snížení jednorázových plastů, snížení odpadu ze skládek, recyklace plastu	cíl do roku 2027 odklon 85% provozního odpadu ze skládek, podpora recyklace, cíl do roku 2030 všechny obalové materiály opakovaně použitelné	67% odpadu odkloněno od skládek, skupina AFFA pro udržitelné materiály
	Snížení spotřeby energie	ANO	obnovitelné zdroje v provozovnách, stavba prvních udržitelnějších provozoven	cíl do roku 2030 dosáhnout 100% obnovitelné energie	25% energie z obnovitelných zdrojů, získané certifikáty 435 milionů kilowatthodin energie z obnovitelných zdrojů za rok 2022
	Snížení emisí	ANO	technologie HVAC, vozidla s nulovými emisemi, solární panely	cíl do roku 2030 snížení o 55% cíl do roku 2040 dosáhnout nulových čistých emisí v rozsahu 1,2 (emise do ovzduší a elektrina)	pravidelné měření účinnosti cílů, nedostatečná transparentnost strategií

Výše zobrazená tabulka poskytuje přehled o tom, jak společnost TJX Companies plní definované CSR aktivity v jednotlivých oblastech. Firma TJX jako přední značka v maloobchodním oděvním sektoru, ve svých reportech všechny zvolené CSR aktivity zmiňuje. Prokazuje se silným závazkem k etice v rámci svého etického kodexu a aktivní zapojení všech zúčastněných stran, což je v souladu s kritérii stanovenými v teoretické části této diplomové práce. TJX pravidelně aktualizuje svůj etický kodex a zajišťuje jeho dodržování prostřednictvím pečlivých kontrol. V rámci sociální oblasti CSR a konkrétních aktivit zobrazených v tabulce, společnost podporuje vzdělávání a rozvoj dovedností svých zaměstnanců, čímž přispívá k jejímu profesnímu i osobnímu růstu. Důraz na rozmanitost a inkluzi v zaměstnávání a podporuje work-life balance.

Etický kodex je pravidelně aktualizován a firma pravidelně kontroluje jeho dodržování. V rámci sociální oblasti firma TJX pečuje o zaměstnance, a to tak, že podporuje vzdělávání a rozvoj dovedností svých zaměstnanců, čímž podporuje jejich profesní i osobní růst. Důraz na inkluzi a rozmanitost a work-life balance zvyšuje spokojenost a efektivitu zaměstnanců, což je reflektováno v pravidelných externích hodnoceních. V oblasti environmentálních závazků si firma TJX klade konkrétní cíle, jako je snížení množství provozního odpadu směřujícího na skládky o 85 % do roku 2027, dosažení 100% využívání obnovitelných zdrojů energie a přechod na plně recyklovatelné obaly do roku 2030. Tyto konkrétně kvalifikované cíle ilustrují efektivní aplikaci klíčových indikátorů pro měření pokroku, což splňuje jedno ze stanovených kritérií v metodice výzkumného šetření. Po této analýze současného přístupu k CSR je i u této firmy prostor pro zlepšení. Konkrétním návrhům na zlepšení bude věnována závěrečná kapitola.

### **3.3.4 Nike**

Společnost Nike je americká mezinárodní oděvní společnost, která se specializuje na výrobu a prodej oblečení a sportovní obuvi. Od svého založení v roce 1964 pod jménem Blue Ribbon Sports a následného přejmenování na Nike v roce 1971 se společnost stala symbolem inovací, odvahy a inspirace pro sportovce i fanoušky sportu. Ve Spojených státech si firma udržuje přibližně 62% podíl v segmentu sportovní obuvi. Velmi silné postavení mezi atletickými značkami si firma vybuodovala díky neustálým inovacím v oblasti sportovní módy. Nike několik let udržuje spolupráce a partnerství se světově známými sportovci a celebritami, které ještě více udržují její prestiž. Stejně jako většina velkých značek i Nike se v 90. letech minulého století čelila veřejně známé kritice za neetické pracovní praktiky. Firma byla kritizována za špatné pracovní podmínky ve svých výrobních závodech, tzv. „sweatshopech“.

V současné době si je firma vědoma negativních dopadů, které oděvní průmysl po svém působení zanechává. Dnes je Nike považována za příklad odpovědného podnikání. Firma se zavázala k etice a sociální odpovědnost. Klade důraz na ochranu práv pracovníků a celkově propojit své úspěšné podnikání s udržitelností.

### Tabulka 7: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy Nike

Zdroj: Vlastní zpracování

	Principy CSR	ANO/NE	Popis aktivity	Implementace do podnikové strategie	Měřitelnost
Ekonomický pilíř	<b>Budování vztahů se stakeholders</b>	ANO	udržování vztahů se všemi zúčastněnými stranami	přímý kontakt s dodavateli odpovědný dodavatelský řetězec sdílení/transparentnost	Sourcing, Costing a Government and Public Affairs (kontrolní tým dodavatelů) nápravné programy, pravidelné kontroly dodavatel. řetězců – výsledky zveřejněny
	<b>Platební morálka/ boj proti korupci</b>	ANO	součást etického kodexu		
	<b>Kodex dodavatele</b>	ANO	kodex chování dodavatele kodex standardů vedení	pravidelné aktualizace vzdělávání všech dodavatelů	hodnocení, audity externí organizace Better Work výsledky zveřejněny
Sociální pilíř	<b>Péče o zaměstnance</b>	ANO	rovnost odměňování benefity, work-life balance začlenění zdravotně postižených	společností Lyra Health, péče o duševní zdraví podpora rodin vzdělání a rozvoj zaměstnanců v Asijských oblastech	každoroční zkoumání spravedlivých mezd Horká linka Issara Worker Voice (243 hovorů za rok 2022) investice na profesní rozvoj
	<b>Genderová vyváženost</b>	ANO	rovné postavení mužů a žen na pracovišti (odměňování, příležitosti), zamezení stereotypů	řešení genderových předsudků sportu "Coaching HER", součást etického kodexu	Sít' Women Of Nike, spolupráce, zapojení mladých žen do sportovních aktivit "Coaching HER"
	<b>Podpora studentů</b>	ANO	akademická stipendia výukový program fin. Gramotnosti	etická rozmanitost studentů semináře, příprava na zaměstnání	stipendia pro univerzity, výukové programy podpora místních projektů
Enviromentální pilíř	<b>Používání udržitelných materiálů/ recyklace</b>	ANO	zpětný odběr opotřebovaných výrobků opravy produktů preferenční udržitelných materiálů	vlastní program Nike Grind produktová řada obuvi zaměřená na udržitelnost Nike Refurbished	každoroční zvyšování recyklačních kapacit snížení odpadu zveřejněné statistiky
	<b>Snížení spotřeby energie</b>	ANO	Obnovitelné zdroje (solární, větrná)	šíření znalostí do Vietnamu aliance USAID pro čistou energii	zveřejněná zpráva externí firmy Pwc pravidelné měření jednotlivých podnikových funkcí
	<b>Snížení emisí</b>	ANO	udržitelné letecké palivo biopaliva	spolupráce a šíření iniciativ do Asijských zemí	hodnocení klimatických rizik aliance USAID

Zobrazená tabulka v diplomové práci poskytuje přehled o tom, jak společnost Nike uplatňuje zvolené CSR aktivity v rámci své podnikové strategie a jak jsou tyto aktivity integrovány do různých oblastí jejího fungování. Analýza se opírá o detailní studium veřejně dostupných CSR reportů a výročních zpráv společnosti a společně se zvolenými kritérii jsou tyto aktivity hodnoceny. Všechny výše zobrazené aktivity firma ve svých reportech zmiňuje. V rámci ekonomické oblasti firma zavádí etické praktiky ve svých dodavatelských řetězcích, což je dokumentováno pravidelně aktualizovaným etickým kodexem. Tento kodex stanovuje konkrétní postupy a pravidla pro všechny dodavatele včetně sankcí v případě jeho nedodržování.

V rámci sociální oblasti Nike klade důraz na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců, tím že podporuje různé programy pro zlepšení pracovních podmínek a kariérního růstu. Firma podporuje také inkluzi, rozmanitost a rovné postavení mužů a žen. Firma pravidelně zveřejňuje výsledky externích hodnocení, což zvyšuje transparentnost a zapojení zainteresovaných stran. V oblasti environmentální si společnost Nike klade ambiciózní cíle, jako je například snižování skleníkových plynů a dosažení uhlíkové neutrality do roku 2025. Tato opatření jsou měřena pomocí klíčových indikátorů a firma pravidelně zveřejňuje své pokroky v těchto oblastech. Nike také využívá recyklované materiály a podporuje inovace zaměřené na snižování negativního dopadu na životní prostředí.

Celkově Nike ukazuje, že její strategie CSR je integrální součástí firemní kultury a podnikové strategie, která nejenže reaguje na aktuální sociální a environmentální výzvy, ale aktivně přispívá k pozitivnímu dopadu na společnost a životní prostředí. Aktivita, která by se u společnosti Nike mohla považovat za příklad Creating Shared Value (CSV), je jejich program recyklace a využívání udržitelných materiálů ve výrobě obuvi a oblečení. Tento program nejenže podporuje ekologickou udržitelnost tím, že snižuje odpad a používání nových surovin, ale zároveň přináší Nike ekonomické výhody díky snižování nákladů na materiály a zvýšení atraktivity značky mezi spotřebiteli, kteří preferují ekologicky odpovědné produkty. Jedním z konkrétních příkladů je Nike's Flyleather, který je vyroben z alespoň 50% recyklovaných přírodních vláken a je výrazně lehčí a odolnější než tradiční kůže. Nike tímto způsobem spojuje své obchodní cíle s cíli v oblasti udržitelnosti, což představuje příklad CSV, kde společnost vytváří hodnotu jak pro sebe, tak pro společnost. Případné návrhy pro zlepšení budou zpracovány v závěrečném zhodnocení.

### 3.3.5 Inditex

Inditex, celým názvem Industria de Diseño Textil, S.A., je španělská oděvní společnost. Inditex stojí za úspěchem dalších světově proslulých značek. Patří mezi ně například Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti a Bershka. Firma byla založena v roce 1985 Amanciem Ortegou. Inditex se začal rychle rozrůstat díky rychle měnícím se trendům, kvalitnímu zboží za dostupné ceny. Se sídlem v Arteixo, Galicie, společnost provozuje více než 7 000 obchodů ve více než 90 zemích po celém světě. Přístup nejen firmy Inditex změnil vnímání oděvního průmyslu ve společnosti. Zákazníci začali vnímat oblečení jako spotřební zboží a poptávka po levném oblečení se začala zvyšovat, na to samozřejmě reagovali i oděvní společnosti. S růstem popularity rychlé módy se také Inditex stal terčem kritiky a obvinění ze strany ochránců životního prostředí a zastánců práv pracovníků, kteří oblečení vyrábí. Obavy zahrnovaly negativní dopady masové výroby oblečení na životní prostředí, včetně znečištění a nadměrné spotřeby zdrojů, a také otázky ohledně pracovních podmínek v dodavatelských řetězcích, zejména v rozvojových zemích. V minulosti byla firma konfrontována s různými skandály, které poukazovaly na problémy jako jsou neetické pracovní podmínky a využívání dětské práce. V současné době se společnost veřejně zavazuje ke zlepšení svých praktik v oblasti CSR. Jejím cílem je najít rovnováhu mezi uspokojením poptávky spotřebitelů po dostupném oblečení a společensky odpovědného chování.

**Tabulka 8: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy INDITEX**

Zdroj: Vlastní zpracování

Principy CSR	ANO/NE	Popis aktivity	Implementace do podnikové strategie	Měřitelnost
Budování vztahů se stakeholders	ANO	zapojení všech zúčastněných stran k pozitivní změně	zvyšování povědomí, důkladné seznámení s kodexy	_____
Platební morálka/ boj proti korupci	ANO	součást etického kodexu a kodexu dodavatele	povinnost všech zúčastněných stran	_____
Etický kodex/ kodex dodavatele	ANO	zásady bezpečné práce, odmítání dětské práce, pravidla obchodu, riziko třetích stran, odmítání diskriminace ze všech důvodů	zodpovědné osoby zodpovídají za dodržování, překlad kodexu do cizích jazyků	_____
Péče o zaměstnance	ANO	součást etického kodexu, etické zacházení se zaměstnanci	není zmíněno konkrétní zavedení	dle reportu není měřitelné
Genderová vyváženost	ANO	zmíněno v etickém kodexu	_____	_____
Podpora studentů	NE	_____	_____	_____
Používání udržitelných materiálů/ recyklace	ANO	odběr nošeného oblečení na pobočkách, podpora udržitelných materiálů, iniciativa The List by Inditex	investice do technologií k výrobě materiálů nové generace, 40% textilu z recyklovaných materiálů	uzavření spolupráce s Infinited Fiber o nákupu textilu, od roku 2022 Zara Pre-Owned (opravy oděvů na prvních pobočkách)
Snížení spotřeby energie	ANO	přechod na obnovitelné zdroje	cíl do roku 2030 používání pouze obnovitelné zdroje energie	spolupráce s organizací Action Social Advancement
Snížení emisí	ANO	konkrétně stanovené cíle v snižování emisí, podpora regenerativního zemědělství	strategie snížení emisí o 50% do roku 2030	Science Based Targets (SBTi)

Výše zobrazená tabulka prezentuje aktuální přístup společnosti Inditex k CSR a ilustruje, jakým způsobem firma přistupuje k zvoleným CSR aktivitám. Přestože všechny zvolené CSR aktivity firma ve svých reportech zmiňuje, analýze odhaluje nedostatky v oblasti měřitelnosti a transparentnosti, což jsou klíčová kritéria pro hodnocení CSR aktivit. V ekonomické oblasti, Inditex demonstruje snahu o zapojení všech zainteresovaných stran prostřednictvím etických praktik ve svých dodavatelských řetězcích, což je zdokumentováno v pravidelně aktualizovaném etickém kodexu. Firma stanovuje sankce pro dodavatele v případě nesplnění etických standardů, což ukazuje její závazek k dodržování spravedlivých pracovních podmínek. Nicméně v analýze byly nalezeny nedostatky v oblasti měření těchto aktivit, data v reportech nejsou vždy dostatečně kvalifikována k poskytnutí transparentního pohledu. V rámci sociálního pilíře, firma v rámci svého etického kodexu zmiňuje důležitost v péči o zaměstnance, ale stejně jako u předchozího pilíře je zde absence konkrétních aktivit a způsob měření.

Ve sféře sociální odpovědnosti se firma Inditex věnuje řadě iniciativ, které podporují komunitní angažovanost a rozvoj zaměstnanců. Společnost klade důraz na vzdělávání, rozvoj dovedností a zlepšování pracovních podmínek. Toto úsilí je však ztíženo nedostatkem detailního reportování a konkrétních výsledků, což znemožňuje plné hodnocení dopadu a efektivity jejich sociálních programů.

V oblasti environmentální udržitelnosti Inditex uvádí ambiciózní cíle, jako je snižování emisí a zvyšování používání recyklovaných materiálů. Společnost se zavázala k dosažení konkrétních environmentálních cílů do budoucích let, což ukazuje její závazek ke snižování ekologického dopadu. Avšak i zde se objevuje výzva v podobě nedostatečné transparentnosti a měřitelnosti uvedených iniciativ, což nesplňuje stanovená kritéria v naší analýze. Celkově, přestože Inditex vykazuje závazek k sociální a environmentální odpovědnosti prostřednictvím řady aktivit, z analýzy vyplývá, že firma by mohla zlepšit svůj přístup především v oblasti měřitelnosti a transparentnosti svých CSR aktivit. Toto by výrazně pomohlo zvýšit důvěru veřejnosti a zainteresovaných stran a posílí jejich snah v oblasti CSR.

### 3.3.6 Adidas

Další zvolená společnost pro analýzu současného přístupu k CSR je německá firma Adidas, která patří k největším výrobcům obuvi a sportovního oblečení. Původně byla firma založena pod názvem Gebrüder Dassler Schuhfabrik, kterou založili dva bratři v roce 1924. Později si každý bratr založil vlastní firmu, jeden založil firmu dnes známou jako Puma a druhý právě firmu Adidas, a to v roce 1949 (Fashion Magazin, 2022). Odhodlání firmy pomáhat sportovcům dosahovat nejlepších výkonů se stejně jako konkurenční firmy Nike stalo nedílnou součástí mnoha sportovních disciplín na světové úrovni. V průběhu let se společnost začala více zajímat o původ oblečení, které si od oděvních společností kupují. Firma Adidas nebyla výjimkou a čelila několika výzvám. Konkrétně kolem roku 2000 byl Adidas obviněn z porušování pracovních podmínek v dodavatelských řetězcích, zejména v rozvojových zemích. Tato obvinění vyvolaly diskusi o odpovědnosti světových značek za negativní dopady jejich podnikání. Stejně jako mnoho ostatních značek i Adidas reagoval na rostoucí očekávání veřejnosti a spotřebitelů v oblasti společenské odpovědnosti. Společnost si stanovila řadu cílů mezi, které patří například dodržování pracovních práv, snížení environmentálního dopadu na životní prostředí a zvýšení pozitivního přínosu pro společnost. Následující tabulka zobrazuje současný přístup společnosti Adidas k CSR.

**Tabulka 9: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy Adidas**

Zdroj: Vlastní zpracování

Principy CSR	ANO/NE	Popis aktivity	Implementace do podnikové strategie	Měřitelnost
<b>Budování vztahů se stakeholders</b>	ANO	zapojení všech zúčastněných stran k pozitivní změně, vzdělávání, školení	konkrétní směrnice Adidas pro stakeholders, klíčová partnerství	globální směrnice GRI, SASB
<b>Platební morálka/ boj proti korupci</b>	ANO	součást etického kodexu	smluvní závazek	_____
<b>Etický kodex/ kodex dodavatele</b>	ANO	smluvní závazek uzavřený se všemi obchodními partnery, odmítání dětské práce, diskriminace	_____	monitorování, audity
<b>Péče o zaměstnance</b>	ANO	školení o pracovních právech, odmítání moderního otroctví	pokyny pro zaměstnavatele pro migrující pracovníky	partnerství s organizací "Better work", pravidelná identifikace rizik, kladné hodnocení
<b>Genderová vyváženost</b>	ANO	součást etického kodexu	_____	_____
<b>Podpora studentů</b>	ANO	investice do univerzitních stipendií, sportovní příležitosti pro rasově znevýhodněné	_____	Adidas NIL Network
<b>Používání udržitelných materiálů/ recyklace</b>	ANO	výroba obuvi z recyklovaného materiálu, kolekce obuvi z mořského odpadu	_____	_____
<b>Snížení spotřeby energie</b>	ANO	přechod na obnovitelné zdroje, zlepšení izolace v distribučních centrech, prodejnách	školení dodavatelů o energetické úspoře	externí kontroly, měření
<b>Snížení emisí</b>	ANO	optimalizace logistiky a distribuce	uhlíková neutralita do roku 2050	měření výkonnosti ESG (score 85%), ISS

Výše zobrazená tabulka ilustruje aktuální přístup firmy Adidas k zvoleným CSR aktivitám. Všechny zvolené CSR aktivity firma ve svých reportech zmiňuje, tato analýza zobrazuje nejen silné stránky společnosti, ale také oblasti pro možné zlepšení, s ohledem na stanovená kritéria. V ekonomické oblasti se firma Adidas zavazuje k dodržování etických standardů ve svých dodavatelských řetězcích, což pravidelně ověřuje externími audity. Pravidelné zveřejňování těchto výsledků jsou klíčové pro udržení odpovědnosti a transparentnosti což firma dle stanoveného kritéria splňuje. Zapojení zainteresovaných stran je zajištěno prostřednictvím hodnocení a komunikace pokroku, což firmě umožňuje aktivně reagovat na zpětnou vazbu a neustále se v této oblasti zlepšovat.

V rámci sociálního pilíře firma klade důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, prostřednictvím vzdělávacích programů, školení a smysluplných partnerství. Adidas se ve svých reportech zmiňuje o svém přístupu k inovacím v oblasti udržitelné módy například využíváním recyklovaných materiálů ve výrobě obuvi. Tato iniciativa nejenže podporuje environmentální udržitelnost, ale také posiluje značku Adidas jako lídra v ekologické inovaci v oděvním průmyslu. Na základě poznatků z teoretické části může být tato iniciativa považována za příklad Creating Shared Value (CSV).

Adidas ve svých reportech uvádí ambiciózní cíle do budoucna v oblasti snižování emisí, dosažení uhlíkové neutrality a zvýšení energetické efektivity, které jsou také zobrazeny v tabulce. Všechny tyto cíle jsou pevně stanovené, měřitelné pomocí indikátoru ESG a pravidelně monitorované. Tím firma splňuje kritérium měření výkonnosti a reagování na výsledky měření a zlepšování praxe v oblasti CSR aktivit. Toto zhodnocení ukazuje, že firma Adidas činí významné kroky v oblasti CSR, přesto stále existuje prostor ke zlepšení. Srovnání s ostatními, analyzovanými oděvními společnostmi a návrhy ke zlepšení bude věnována závěrečná kapitola.

### **3.3.7 Společnost Hennes & Mauritz**

Další vybranou společností je H&M, neboli Hennes & Mauritz. Tato švédská nadnárodní oděvní společnost, je druhým největším prodejcem módy na světě. Firma se během krátké doby rozrostla do více než 5000 obchodů po celém světě a svým chováním si vybudovala označení za fast fashion. Jednalo se především o skandály s problematikou sweatshopů, produkce obrovského množství textilního odpadu a negativní dopady na životní prostředí. Od svého založení v roce 1947 se H&M rozrostla do sítě tisíců obchodů po celém světě a stala se synonymem pro cenově dostupný a trendový oděvní sortiment. Firma H&M se v roce 2008

rozhodla propojit své podnikání se společensky odpovědným chováním. V současné době se H&M prezentuje jako společnost, která si je vědoma problematiky oděvního průmyslu a snaží se o eliminaci negativních vlivů nejen na společnost ale i na životní prostředí. Firma se například zavazuje k uhlíkové neutralitě, které chce dosáhnout do roku 2040. Dostupné informace prezentují pokroky firmy a úspěchy v společenské odpovědnosti.

*„V H&M jsme si dali za cíl udělat módu udržitelnou a z udržitelnosti udělat módu. My chceme lidem pomáhat vyjádřit jejich osobnost, a aby byli hrdí na to, co nosí. Jsem velmi nadšený, když vidím pokrok, který jsme udělali a také to, jak nám pomůže ve vytváření ještě lepší nabídky – a ve vytvoření udržitelnější budoucnosti módy.“* Karl Johann Persson, CEO společnosti H&M. Současný přístup firmy k zvoleným CSR aktivitám zobrazuje tabulka níže.

**Tabulka 10: Zhodnocení přístupu k CSR u firmy Hennes & Maurit**

Zdroj: Vlastní zpracování

	Principy CSR	ANO/NE	Popis aktivity	Implementace do podnikové strategie	Měřitelnost
Ekonomický pilíř	Budování vztahů se stakeholders	ANO	zapojení všech zúčastněných stran v zájmu pozitivních změn	konference Stakeholder Engagement 2022, veřejný seznam všech dodavatelů	úspěšnost z externího hodnocení, finanční zprávy, průzkumy
	Platební morálka/ boj proti korupci	ANO	součást etického kodexu	_____	_____
	Etický kodex	ANO	platnost od roku 2003 boj proti korupci, uplákářství	aktualizování etického kodexu kodex podepisují všechny zúčastněné strany	kontroly dodržování, sance v případě porušení, ukončení spolupráce
Sociální pilíř	Péče o zaměstnance	ANO	spravedlivé mzdy, ochrana zdraví, plošné vzdělávání	zavedení odborů s rozvojových zemích (Pakistán), prohlášení proti modernímu otroctví	dohoda ACT aktivní řešení stížností audity proti dětské práci pravidelné měření a mapování výše mezd ve všem dodavatelských řetězcích
	Genderová vyváženost	ANO	péče o děti zaměstnanců v rozvojových zemích zapojení žen rovné příležitosti, školení, workshopy	Industry Summit (spolupráce s 13 globálními značkami) Výběr dodavatele dle jeho genderové vyváženosti	monitorování rovného odměňování mužů a žen na stejných pracovních pozicích, zveřejnění výsledků
	Podpora studentů	ANO	stáže, programy pro studenty	podpora mentorů a manažerů	dvanáctiměsíční trainee program pro absolventy
Environmentální pilíř	Používání udržitelných materiálů/ recyklace	ANO	podpora oběhového hospodářství, recyklace, odběr starého oblečení na pobočkách	závazek k používání certifikovaných materiálů (vlny, bavlny) normalizace nákupu z druhé ruky (Švédsko, Německo)	externí hodnocení 84% recyklované nebo jiné více materiály z udržitelných zdrojů v našem obchodním zboží
	Snížení spotřeby energie	ANO	aktivní přechod na obnovitelné zdroje energie snížení intenzity spotřeby el. Energie na pobočkách	green Fashion Initiative – snížení energetické náročnosti, nahrazení fosilních paliv solární energie	pravidelné měření a zveřejňování úspory energie obnovitelná energie v provozovnách
	Snížení emisí	ANO	vyřazení uhlí a fosilních paliv aktivní snižování emisí v jednotlivých odvětvích (doprava, odpad)	hodnocení prováděné odborníky, energeticky účinná opatření	zveřejňování dat o tvorbě emisí – každým rokem firma snižuj cílem je dosáhnout nulových čistých emisí do roku 2040

Tabulka výše ilustruje současný přístup firmy H&M k CSR. V minulosti firma čelila kritice za pracovní podmínky v rámci svého výrobního řetězce. V současné době se firma ve svých CSR reportech staví k odpovědnému chování a uvádí ve svých reportech zlepšení a snahu o minimalizaci negativních dopadů své činnosti. Firma od roku 2003 uplatňuje etický kodex, který je pravidelně aktualizován a jeho dodržování je vyžadováno od všech dodavatelů. V rámci této analýzy opírající se o konkrétní kritéria, firma stále čelí výzvám ve svém subdodavatelském řetězci, zejména v rozvojových zemích, kde nemá přímou kontrolu nad všemi provozovny. Firma se snaží zlepšit situaci prostřednictvím zavádění odborů například v Pakistánu, aktivního řešení stížností zaměstnanců a usiluje o pravidelné kontroly k eliminaci dětské práce a jiných forem porušení pracovních podmínek.

Zveřejňováním svých výsledků externích hodnocení, zvyšuje důvěryhodnost firmy. CSR report firmy H&M obsahují jasné cíle v jednotlivých oblastech a data o jejich plnění. Tím firma splňuje stanovená kritéria měření a transparentnost v interní a externí komunikaci pokroku. Firma rovněž usiluje a aktivně podporuje genderovou vyváženost a pracuje na zlepšení postavení žen ve společnosti. Tato snaha je podpořena konkrétními a měřitelnými cíli, pravidelně hodnocenými externími auditory, což zvyšuje veřejnou důvěru v jejich odpovědný přístup k podnikání. Na základě provedené analýzy vyplývá, že H&M se neustále vyvíjí ve své roli sociálně a ekologicky zodpovědného aktéra v oděvním průmyslu. Firma prokazuje výrazný pokrok ve svých činnostech a její přístup v oblasti CSR slouží jako příklad pro ostatní firmy v odvětví.

### **3.4 Zhodnocení externích faktorů**

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu, jak externí faktory, konkrétně pandemie COVID-19 a rusko-ukrajinský konflikt ovlivnily firmy v jejich CSR strategiích. V teoretické části práce byly tyto faktory identifikovány jako klíčové události, které mohou mít výrazný vliv na pokroky a strategie v oblasti CSR. Cílem této kapitoly je nejen analyzovat reakce firem na tyto mimořádné události, ale také posoudit, jak tyto události ovlivnily jejich CSR strategii v náročných obdobích. Pro analýzu byla využita dostupná data, především z CSR reportů a výroční zpráv, která poskytují ucelený pohled na jejich přístup ke společenské odpovědnosti. Přehled reakcí jednotlivých oděvních společností na zvolené externí faktory a jejich vliv na CSR aktivity firem je ilustrován tabulkou č.11. Tato tabulka umožňuje srovnat a vyhodnotit, jak jednotlivé společnosti přistupují k řešení neočekávaných výzev a jak tyto výzvy ovlivňují jejich dlouhodobé závazky v oblasti CSR. Přístupy firem k těmto výzvám nejen reflektují jejich

schopnost adaptace a flexibility v krizových situacích, ale také, jaký dopad mohou mít zvládnuté krizové situace na udržení a posílení důvěry stakeholderů.

**Tabulka 11: Vliv externích faktorů na vybrané oděvní společnosti**

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Firma</b>	<b>Reakce na Pandemii Covid 19</b>	<b>Dopady pandemie Covid 19</b>	<b>Reakce na válku na Ukrajině</b>
<b>LVMH</b>	podpora zaměstnanců, zajištění pracovních míst, spolupráce s neziskovou organizací CARE 100 % zisku z kolekce Tiffany Infinity	pokles tržeb, narušení dodavatelských vztahů	psychologická podpora zaměstnanců zasažených válkou, finanční iniciativy ( 5 milionů eur pro mezinárodnímu výboru Červeného kříže), Loro Piana věnovala 650 000 eur organizaci UNICEF
<b>DIOR</b>	výroba a distribuce desinfekčních potřeb zdarma, zapojení do dobrovolnických činností, důraz na digitální obsah, finanční podpora výzkumu vakcín a léčby	_____	_____
<b>TJX</b>	posílení online aktivit, zrušení vzdělávacích akcí, zajištění platů svých zaměstnanců	zachování standardní úrovně CSR aktivit během pandemie, vyšší flexibilita v oblasti logistiky	závazek podporovat Ukrajinu, humanitární pomoc
<b>NIKE</b>	bezpečnostní opatření na pracovišti, podpora práce z domova, přechod na online prodej, výroba ochranných štítů, finanční podpora nemocnic, online platformy v oblasti aktivního životního stylu	pozastavení projektů snížení spotřeby vody, zpomalení výzkumných aktivit v oblasti recyklace, pokles tržeb, rozšíření placeného volna pro zaměstnance	finanční pomoc lidem zasaženým válkou
<b>INDITEX</b>	_____	_____	společnost se k tomuto faktoru nevyjadřuje, neutrální postoj
<b>ADIDAS</b>	posílení digitálních a online aktivit, finanční dary	zlepšení transparentnosti a komunikace se svými stakeholders, udělení CSR aktivit	odpůrce války na Ukrajině, ukončení spolupráce s ruským fotbalovým svazem, přerušování obchodních operací
<b>H&amp;M</b>	udržení stávajících CSR aktivit i během pandemie Covid 19	_____	uzavření prodejen a ukončení činnosti v Rusku do odvolání, finanční podpora ukrajinských zaměstnanců, podpora uprchlíků, spolupráce s Mezinárodní organizací pro migraci

V závěrečném shrnutí kapitoly věnované externím faktorům byla pozornost zaměřena na dva významné globální jevy, které měly zásadní vliv na chování a strategie firem v oblasti korporátní sociální odpovědnosti (CSR). Prvním z těchto faktorů je pandemie COVID-19, druhým pak rusko-ukrajinský konflikt. Oba tyto faktory byly v teoretické části práce identifikovány a diskutovány jako klíčové externí vlivy, které mohou mít výrazný dopad na provozní a strategické rozhodování firem. Pandemie COVID-19 jako neočekávaná globální zdravotní krize způsobila významné narušení obchodních operací a vyžádala si rychlou adaptaci na nově vzniklé podmínky.

LVMH reagovala na pandemii nejen zajištěním pracovních míst i přes uzavření prodejen, ale také spoluprací s neziskovou organizací CARE, přičemž 100% zisku z kolekce Tiffany Infinity bylo věnováno na podporu této organizace. Tato iniciativa ilustruje, jak firma integrovala principy CSR do své reakce na pandemii, což odráží jejich závazek k udržitelnosti a sociální odpovědnosti i v čase krize. Dior, člen skupiny LVMH, přispěl výrobou dezinfekčních prostředků ve svých provozovnách. Na geopolitické scéně, konkrétně během rusko-ukrajinského konfliktu, firmy jako Adidas a H&M reagovaly odchodem z ruského trhu, což odráží jejich etické postoje a snahu vyvážit obchodní zájmy s principy sociální odpovědnosti. Adidas později oznámil plány na návrat na ruský trh, což vyvolává otázky o udržitelnosti a konzistenci jejich CSR politik. Toto chování ukazuje složitosti, kterým firmy čelí při uplatňování svých CSR strategií v nestabilních mezinárodních podmínkách.

TJX Companies a Inditex, ačkoliv vykazovaly závazek k podpoře Ukrajiny a poskytování humanitární pomoci, nezveřejnily ve svých CSR reportech konkrétní informace o rozsahu nebo dopadu jejich iniciativ. Tato nedostatečná transparentnost ztěžuje hodnocení jejich skutečného přínosu a efektivity v krizových situacích. Nike a Adidas během pandemie COVID-19 ukázaly odolnost svých CSR strategií tím, že udržely své závazky k udržitelnosti, i když Nike musela pozastavit některé projekty, jako je snížení spotřeby vody. Obě firmy poskytovaly finanční pomoc a podporu komunitám zasaženým válečným konfliktem. Tato kapitola tedy poskytuje praktické důkazy o tom, jak teoretické koncepty CSR, diskutované v teoretické části práce, jsou aplikovány a testovány v reálném světě pod tlakem nepředvídatelných externích faktorů. Firmy, které jsou schopny efektivně reagovat na tyto výzvy a integrovat principy CSR do svých reakcí, nejen že lépe zvládají krizové situace, ale také si udržují a posilují důvěru zákazníků a veřejnosti.

## 4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola poskytuje závěrečné srovnání a shrnutí přístupu sedmi zvolených firem z oděvního průmyslu z pohledu tržeb za rok 2022. Analýza zkoumala konkrétní CSR aktivity na základě teoretických poznatků a posuzuje přístup jednotlivých společností dle kritérií stanovených v teoretické části práce. Kritéria zahrnují definování a měřitelnost konkrétních cílů CSR, efektivnost integrace sociální odpovědnosti do podnikové strategie, používání klíčových indikátorů pro měření pokroku, reakce na výsledky měření a zlepšení praxe, zapojení zainteresovaných stran a transparentnost v interní i externí komunikaci pokroku. Všechny analyzované společnosti ve svých reportech zvolené CSR aktivity zmiňují, ale byly nalezeny rozdíly v oblasti transparentnosti a měřitelnosti. Právě měřitelnost a využívání klíčových indikátorů je v implementaci CSR aktivit zásadní, což je v souladu s tezí Carrola (1991), který zdůrazňuje: „*co není měřitelné, se nedá řídit.*“

LVMH a Nike jsou příklady společností, které nejen splňují, ale často i překračují očekávání stanovených kritérií. Obě firmy prokazují silnou implementaci zvolených CSR aktivit do své podnikové strategie, využívají klíčové indikátory pro měření pokroku a udržují vysokou úroveň transparentnosti ve svých reportech. LVMH se vyznačuje aktivním zapojením zainteresovaných stran do rozhodovacích procesů. Tato společnost implementuje integrovaný program hodnocení a pravidelně provádí průzkumy spokojenosti, což umožňuje efektivně reagovat na potřeby a očekávání svých stakeholderů. Naproti tomu společnost Dior, jakožto součást skupiny LVMH, má určité mezery v měřitelnosti a transparentnosti svých CSR aktivit, což omezuje její schopnost plně vyhovět stanoveným kritériím. Firma Dior má značný potenciál využít CSR aktivity strategicky s pomocí skupiny LVMH. To potvrzuje i odborná literatura, která říká, že CSR je zapotřebí vnímat jako součást firemní strategie a pouhá integrace do firemní vize je v současné době již nedostatečná Bockstette a kol. (2011).

TJY Companies se vyznačuje jasně definovanými cíli v oblasti environmentální udržitelnosti, které jsou významným příkladem jejího závazku k udržitelnosti. Mezi tyto cíle patří odklon 85 % provozního odpadu od skládek do roku 2027, dosažení 100% využití obnovitelných zdrojů energie a přechod na plně recyklovatelné obaly do roku 2030. Tyto iniciativy ukazují TJX jako příkladnou společnost v oblasti environmentální udržitelnosti, která efektivně využívá klíčové indikátory pro měření pokroku a splňuje stanovené kritérium měřitelnosti v CSR aktivitách.

Inditex, ačkoliv všechny aktivity firma ve svých reportech uvádí, u mnohých z nich je patrná absence v transparentnosti. Tato skutečnost může vést k vnímání, že některé z iniciativ slouží primárně k povrchovému uspokojení očekávání společnosti. Nedostatek podrobnějších a konkrétních dat o výsledcích a dopadech těchto aktivit činí obtížným posoudit jejich skutečný přínos a efektivitu. Nike se v této analýze prokázala svými konkrétními a měřitelnými cíli, jako je snížení emisí skleníkových plynů a zvýšení využití recyklovaných materiálů. Nike také prokazuje svou efektivitu implementace CSR do své podnikové strategie, což je vidět například v jejich iniciativě "Girl Effect", která je příkladem aktivit Creating Shared Value (CSV). Tato iniciativa nejenže podporuje sociální změny, ale také přináší ekonomický přínos společnosti tím, že vzdělává mladé ženy a dívky a zároveň zvyšuje zájem společnosti o produkty Nike Salonena a Camilleri (2020). Adidas a H&M ukazují silné závazky k CSR, Adidas se vyznačuje především inovacemi ve využívání recyklovaných materiálů a energetické efektivnosti. Mezi silné stránky H&M patří také aktivní zlepšování pracovních podmínek a podpora genderové vyváženosti, což je klíčové pro sociální aspekt jejich CSR iniciativ.

Celkově tato kapitola ukazuje, že ačkoliv každá firma představuje rozdílné přístupy a výsledky v oblasti CSR, existují společné výzvy a příležitosti pro zlepšení, které by mohly být adresovány pro posílení jejich celkového přínosu k sociální a environmentální udržitelnosti. Tyto poznatky mohou sloužit jako cenné lekce pro další rozvoj CSR strategií ve zmíněných společnostech. U většiny firem, u kterých byly nalezeny nedostatky v rámci analýzy, chybí dostatek transparentnosti a měřitelnosti daných aktivit. Jak potvrzují výsledky výzkumu Transparency International společensky odpovědné firmy, které jsou dostatečně transparentní jsou společnostmi pozitivně vnímány a mají dobrou spolupráci s obchodními partnery i zaměstnanci (Čaník, Čaníková 2006).

V rámci závěrečného shrnutí je důležité přihlédnout k zásadním externím faktorům, které ovlivňují uplatňování CSR v praxi u zkoumaných firem. Analyzovanými globálními jevy, které měly významný dopad na korporátní sociální odpovědnost, jsou pandemie COVID-19 a rusko-ukrajinský konflikt. Tyto události představují klíčové externí vlivy ztěžující nejen přístup k CSR aktivitám, ale také k obchodnímu a strategickému rozhodování jednotlivých firem. Během pandemie COVID-19 byly všechny analyzované společnosti nuceny čelit nečekaným výzvám a adaptovat svůj provoz. Uzavření prodejen a omezení osobních kontaktů vyžádalo od firem přechod k silnějšímu důrazu na online aktivity a digitální prodejní kanály. Společnosti jako LVMH a Dior podnikly konkrétní kroky k podpoře globálního zdraví a společenské stability. LVMH věnovala výtěžek ze speciální kolekce Tiffany & Co. na podporu neziskových

organizací, zatímco Dior adaptoval své výrobní kapacity na výrobu dezinfekčních prostředků, aby pomohl vyhovět naléhavým potřebám ve zdravotnictví. Nike rozšířila přístupnost své sportovní aplikace a přizpůsobila své marketingové strategie a online prodeje tak, aby podpořila fyzické a mentální zdraví během pandemie, a zároveň se snažila zachovat pracovní místa a poskytovat podporu svým zaměstnancům i v době uzavření prodejen. V reakci na rusko-ukrajinský konflikt, Adidas a H&M ukončily své operace na ruském trhu, což demonstruje jejich snahu respektovat etické normy a reagovat na mezinárodní geopolitické napětí, ačkoli u Adidasu došlo k pozdějšímu částečnému návratu, což vyvolává smíšené reakce veřejnosti. Na druhé straně, Inditex zaujal neutrální postoj a ve svých reportech se k válce na Ukrajině nevyjádřil, což může být vnímáno jako nedostatek angažovanosti v geopolitických otázkách.

Tyto příklady ukazují, jak výrazně pandemie a geopolitické krize mohou ovlivnit CSR strategie firem. Rychlá a citlivá reakce na tyto krize nejen zmírňuje negativní dopady na podnikání, ale může také posílit důvěru a reputaci firem ve společnosti Saloneny a Camilleri (2020). Předchozí analýza ukázala, že firmy jsou nejen schopné adaptovat svoje strategie CSR v reakci na externí výzvy, ale zároveň dokáží tyto principy efektivně implementovat v krizových situacích. Výsledky této analýzy posilují důležitost pružnosti a flexibility v CSR strategiích, které umožňují firmám nejen zvládat náročné situace, ale také udržovat a posilovat důvěru veřejnosti a zákazníků.

Tato kapitola zdůrazňuje, že i v časech krize je možné udržet závazky k sociální a environmentální odpovědnosti, které jsou klíčové pro dlouhodobou udržitelnost a úspěch v oděvním průmyslu.

### **Návrhy na zlepšení**

V této části diplomové práce jsou představeny návrhy na zlepšení přístupu k CSR u vybraných firem. Analýza ukázala, že i přes silné závazky k sociální odpovědnosti, analyzované firmy čelí výzvám v měřitelnosti a transparentnosti svých CSR aktivit. U firmy TJX Companies a Inditex se prokázaly nedostatky v oblasti měřitelnosti a důvěryhodnosti jejich CSR aktivit. Těmto firmám je v rámci návrhů doporučeno zvýšit transparentnost svých reportů, zveřejňovat více měřitelných dat a tabulek pro srovnání a hodnocení pokroku a účinnosti realizovaných CSR aktivit, podobně jako to činí například společnost LVMH. Všechny analyzované firmy by do budoucna měly využívat standardy jako GRI, SA 8000 a LBG, které podporují transparentnost a poskytují jasné směrnice pro reportování CSR aktivit. Jednotné hodnocení

pro firmy by zlepšilo transparentnost, což potvrzuje i odborná literatura (De Cristofaro, Tiziana a Domenico Raucci. 2022).

Specificky by měly firmy stanovit jasné definované, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (SMART) cíle pro své CSR aktivity. Firmám v současné době doporučuji investovat do nových technologií, navazovat spolupráce s vládními, akademickými institucemi a společnostmi ze soukromého sektoru. Tyto iniciativy mohou ještě více zvyšovat pozitivní dopad CSR a vytvořit kolektivní sílu pro pozitivní změnu (The times of India, 2023). Je rovněž nezbytné zahrnout pravidelné hodnocení materiálních otázek, aby bylo možné identifikovat nejdůležitější environmentální, sociální a správní otázky, které ovlivňují firmu a její zainteresované strany.

Konkrétněji, firmě LVMH se doporučuje zvýšit podporu svých dceřiných společností, jako je Dior, v podrobnějším a samostatném reportování jejich CSR aktivit, což by zlepšilo jejich měřitelnost a transparentnost. Firma Dior by měla využít svou pozici v rámci skupiny LVMH k stanovení konkrétnějších a měřitelných cílů pro své CSR aktivity, což by zlepšilo dokumentaci pokroků v této oblasti. TJX Companies by mohla zlepšit transparentnost svého reportování tím, že zveřejní více měřitelných dat a detailních tabulek, podobně jako to činí společnost LVMH. Nike by měla pokračovat v inovacích a rozšiřování svých udržitelných praxí a zvýšit komunikaci svých úspěchů a výzev, což by posílilo její postavení jako lídra v CSR. Inditex by měl zvýšit úroveň detailů ve svých CSR reportech a poskytnout více konkrétních dat a měřitelných výsledků, zejména ve směru, jak firma nakládá s recyklovaným oblečením. Adidas by mohl zvýšit množství měřitelných dat ve svých reportech a častěji zveřejňovat konkrétní výsledky a úspěchy.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce poskytla komplexní pohled na uplatňování principů Corporate Social Responsibility (CSR) u sedmi předních oděvních společností dle tržeb za rok 2022. V současné době, kdy se společnosti stále více zaměřují na udržitelnost a etické podnikání, se koncept CSR stává neodmyslitelnou součástí firemních strategií. V posledních letech, zejména v době rostoucího ekologického a sociálního povědomí, se firemní odpovědnost stala klíčovým faktorem ovlivňujícím vnímání společnosti, zákaznickou podporu ale i finanční výkon. Firmy jsou tak pod tlakem veřejnosti i zákonodárců, aby přijímaly odpovědné praktiky, které chrání životní prostředí, respektují práva pracovníků a podporují fair trade praktiky. Ve světě fast fashion, kde je možné koupit oblečení za cenu nižší než oběd v restauraci a kde se kolekce neustále obměňují, se skrývají vážné etické a environmentální problémy. Tento segment oděvního průmyslu čelí kritice kvůli dětské práci, vykořisťování zaměstnanců, nehumánním pracovním podmínkám a obrovskému environmentálnímu dopadu. Fenomén fast fashion je živěn lidskou touhou po neustálém přísunu novinek a globalizací, která umožňuje přesun výroby do zemí s nižšími výrobními náklady. Veřejné povědomí o negativních důsledcích této praxe roste a s ním i požadavky na transparentní a odpovědné podnikání.

Cílem této práce bylo zhodnotit, jak vybrané oděvní společnosti uplatňují principy CSR ve svých strategiích. V teoretické části byly definovány klíčové koncepty CSR a Creating Shared Value (CSV) a zdůrazněna byla důležitost integrace CSR do celkové podnikové strategie. Byly rovněž prozkoumány externí faktory, jako jsou ekonomické krize, pandemie nebo geopolitické napětí, které mají významný dopad na uplatňování CSR. Analytická část práce vycházela z důkladného šetření dostupných CSR reportů, výročních zpráv a dalších relevantních zdrojů, aby poskytla detailní pohled na současný přístup k CSR sedmi předních módních značek.

Výsledky odhalily rozmanitost v přístupech a zároveň identifikovaly oblasti vyžadující zlepšení. V závěru byla na základě těchto analýz formulována doporučení zaměřená na zlepšení transparentnosti, měřitelnosti a zapojení zainteresovaných stran, s důrazem na mezinárodní standardy jako GRI a SA 8000, které mohou firmám pomoci lépe dokumentovat a komunikovat svá úsilí v oblasti CSR. Závěrem lze říci, že principy odpovědného chování, oběhového hospodářství ekonomiky a vytváření sdílené hodnoty by měly být základními stavebními kameny každého podniku, jelikož jsou jedinou cestou k vytvoření udržitelné budoucnosti. Jak poznamenal tibetský vizionář Sogjal Rinpoče: „*To, jak žijeme teď, nás může stát celou naši budoucnost.*“

## POUŽITÁ LITERATURA

1. BAINES, P. (2015). *Doing Good By Doing Good: Why Creating Shared Value is the Key to Powering Business Growth and Innovation* (1st ed.). Wiley.
2. BOCKSTETTE, Valerie; STAMP, Mike. 2012. *Vytváření SDÍLENÉ HODNOTY Průvodce novou firemní (r)evolucí*. FSG
3. BOCKSTETTE, V. and STAMP, M. 2011. *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate Revolution*. Foundation Strategy Group, No. 3, 12.
4. BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. 1. United States: University of Iowa Press, 1953. ISBN 9781609381967.
5. Businessinfo. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/esg-v-roce-2023-klicove-trendy-nefinancniho-reportingu-z-hlediska-legislativy-a-firemni-praxe/>. [cit. 2024-04-20].
6. CARROLL, Archie B. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Online. *The Academy of Management Review*. 1979, roč. 4, č. 4. ISSN 03637425. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/257850>. [cit. 2024-01-27].
7. CARROLL, Archie B. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Online. *Business Horizons*. 1991, roč. 34, č. 4, s. 39-48. ISSN 00076813. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G). [cit. 2024-04-20].
8. CARROLL, Archie. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*. 38. 268-295.
9. CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-731-8220-3.
10. CEMI. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/co-je-to-esg>. [cit. 2024-04-20].
11. Companiesmarketcap. Online. 2024. Dostupné z: [https://companiesmarketcap.com/clothing/largest-clothing-companies-by-revenue/#google\\_vignette](https://companiesmarketcap.com/clothing/largest-clothing-companies-by-revenue/#google_vignette). [cit. 2024-04-02].
12. *Creating Shared Value – A New Way of Doing Business?* Online. 2024. Dostupné z: <https://www.british-assessment.co.uk/author/neill/page/2/>. [cit. 2024-04-10].
13. CRESWELL, J.W.: *Research design, qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

14. CSI. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.csisolutions.co.za/lbg-model.php>. [cit. 2024-04-20].
15. ČANÍK, Petr; ČANÍKOVÁ, Petra. 2006. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. *Transparency International-Česká republika*.
16. DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Online. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008, roč. 15, č. 1, s. 1-13. ISSN 1535-3958. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.132>. [cit. 2024-01-02].
17. Earth. Online. 2024. Dostupné z: <https://earth.org/fast-fashions-detrimental-effect-on-the-environment/>. [cit. 2024-04-20].
18. EPSTEIN, Marc J. a ROY, Marie-Jose. Making the Business Case for Sustainability. Online. *Journal of Corporate Citizenship*. 2003, roč. 2003, č. 9, s. 79-96. ISSN 14705001. Dostupné z: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2003.sp.00009>. [cit. 2024-04-20].
19. Evropská unie. Online. 2001. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc\\_01\\_9/DOC\\_01\\_9\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf). [cit. 2024-01-21].
20. GATLEY, Neill. Online. 2016. Creating Shared Value – A New Way of Doing Business? British Assessment Bureau. Dostupné z: <https://www.british-assessment.co.uk/insights/spotlightintroducing-concept-creating-shared-value/>
21. Harvard Business School. Online. 2021. Dostupné z: <https://online.hbs.edu/>. [cit. 2024-04-20].
22. HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
23. HM Group. Online. 2022. Dostupné z: <https://hmgroup.com/sustainability/sustainability-reporting/>. [cit. 2024-04-20].
24. HOPKINS, Michael. Corporate social responsibility and international development: is business the solution? London: Earthscan from Routledge, 2007. ISBN 978-184-4076-109.
25. Inditex. Online. 2015. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/fashion/2015/may/12/zara-owner-inditex-fines-brazil-working-conditions-claim>. [cit. 2024-04-20].

26. ISLAM, Muhammad Azizul. Social compliance accounting: managing legitimacy in global supply chains. Cham: Springer, 2015. CSR, sustainability, ethics & governance. ISBN 978-3-319-09996-5.
27. KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém. 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. ISBN 978-80-247-4480-3.
28. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.
29. KAŠPAROVÁ, Klára. Faktory ovlivňující CSR reportování. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2012. ISBN 978-80-210-5985-6.
30. KOTLER, Philip a LEE, Nancy. Corporate Social Responsibility. 1. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2005. ISBN 0-471-47611-0.
31. KOTTER, J.P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press, Boston
32. KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
33. KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost ve sportu. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1209-8.
34. LAPINA, Inga; BORKUS, Inga; STARINECA, Olga. (2012). Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol:6(No:8), 2228–2234
35. Lucy Lu Wang, Kyle Lo, Yoganand Chandrasekhar, Russell Reas, Jiangjiang Yang, Doug Burdick, Darrin Eide, Kathryn Funk, Yannis Katsis, Rodney Michael Kinney, Yunyao Li, Ziyang Liu, William Merrill, Paul Mooney, Dewey A. Murdick, Devvret Rishi, Jerry Sheehan, Zhihong Shen, Brandon Stilson, et al.. 2020. COVID-19: The COVID-19 Open Research Dataset. In Proceedings of the 1st Workshop on NLP for COVID-19 at ACL 2020, Online. Association for Computational Linguistics.
36. LVMH. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.lvmh.com/news-documents/documentation/>. [cit. 2024-04-20].
37. Managementmania. Online. 2019. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>. [cit. 2024-04-20].

38. MENGHWAR, Prem a DAOOD, Antonio. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*. 23. 10.1111/ijmr.12252.
39. Nike. Online. 2024. Dostupné z: <https://about.nike.com/en/company>. [cit. 2024-04-20].
40. O. SALONEN, Arto a VESALA-VARTTALA, Tanja. In search of a common language among stakeholders. Online. *The Elgar Companion to Corporate Social Responsibility and the Sustainable Development Goals*. 2023, s. 27-47. ISBN 9781803927367. Dostupné z: <https://doi.org/10.4337/9781803927367.00011>. [cit. 2024-04-27].
41. OECD. Online. 2023. Dostupné z: <https://mneguidelines.oecd.org/>. [cit. 2024-04-20].
42. OCHR. Online. 2011. Dostupné z: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf). [cit. 2024-04-20].
43. PAVLÍK, Marek a BĚLČÍK, Martin. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Management (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
44. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3157-5.
45. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. [Ostrava]: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
46. POKLUDA, Zdeněk; HERMAN, Jan a BALABAN, Milan. *Baťa na všech kontinentech*. Inspirace Baťa. Zlín: UTB, 2020. ISBN 978-80-7454-928-1.
47. *Politika společnost*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.politikaspolecnost.cz/aktualne/priciny-rusko-ukrajinskeho-konfliktu-2/>. [cit. 2024-04-20].
48. PORTER, Michael a KRAMER, Mark. (2007). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard business review*. 84.
49. PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4716-213.

50. PUTNOVÁ, Anna. Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2784-1.
51. REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Sociologie (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
52. SA. Online. 2024. Dostupné z: <https://sa-intl.org/>. [cit. 2024-04-13].
53. SKÁCELÍK, P. Společenská odpovědnost organizací, učební text, Českomoravská konfederace odborových svazů, Praha, 2010.
54. Směrnice Rady. Online. 2006. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32006L0112>. [cit. 2024-04-20].
55. SP Global. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/spdji/en/about-us/>. [cit. 2024-04-20].
56. STEINEROVÁ, Magdaléna. Společenská odpovědnost firem. Praha: University of Economics, Prague. 2008. Dostupné z: <https://theses.cz/id/cc4zfy/>
57. STOBIERSKI, T. (2021) Types of Corporate Social Responsibility to Be Aware of, Harvard Business School
58. TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. 1. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9686-9.
59. THOMPSON, A. A., & STRICKLAND, A. J. (2003). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill.
60. Times of India. Online. 2023. Dostupné z: <https://timesofindia.indiatimes.com/india/private-philanthropy-outgrows-csr-spends-in-fy23/articleshow/108116900.cms>. [cit. 2024-04-20].
61. Tiziana de CRISTOFARO a Domenico RAUCCI, 2022. "Rise and Fall of the Materiality Matrix: Lessons from a Missed Takeoff," Administrative Sciences, MDPI, vol. 12(4), pages 1-25, December.
62. TJX. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.tjx.com/docs/default-source/corporate-responsibility/tjx-2022-global-corporate-responsibility-report.pdf>. [cit. 2024-04-20].
63. TRNKOVÁ, J. (2004). Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. [vid. 2024-02-27]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf)
64. UNIDO. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.unido.org/general-conference-20>. [cit. 2024-02-11].

65. URIP, Sri. CSR strategies: corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets. Singapore: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-82520-4.
66. VON LIEN, Benedikt. Creating Shared Value as Future Factor of Competition. 1. ISBN 978-3-658-12602-5.
67. WBCSD, World Business Council for Sustainable Development. Online. 2000. Dostupné z: <https://www.wbcsd.org/>. [cit. 2024-03-27].
68. WOERD, Frans Van Der a BRINK, Timo van den. Feasibility of a Responsive Business Scorecard a pilot study. Online. Journal of Business Ethics. 2004, roč. 55, č. 2, s. 173-186. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1900-3>. [cit. 2024-04-20].
69. Zajímej se. Online. 2020. Dostupné z: <https://zajimej.se/proc-uz-jen-csr-nestaci/>. [cit. 2024-04-20].
70. ZARA. Online. 2022. Dostupné z: <https://gflc.ca/zara-and-the-uyghur-crisis-is-there-forced-labour-in-inditexs-supply-chains/>. [cit. 2024-04-20].