

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Společenská odpovědnost ve společnosti Amundi Asset Management / Corporate Social Responsibility at Amundi Asset Management

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

říjen 2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tomáš Janota, KEMBC05

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31.8.2024, Ústí nad Labem

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je zformulovat soubor manažerských doporučení vedoucích ke zlepšení současné situace v oblasti CSR v konkrétní firmě.

### 2. Výzkumné metody:

Pro vypracování této bakalářské práce byly použity různé výzkumné metody s cílem získat komplexní a hluboké porozumění zkoumané problematice. Byla provedena případová studie, která umožnila detailní prozkoumání konkrétního podniku a jeho přístupu k sociální odpovědnosti. Byla realizována analýza relevantních dokumentů, zahrnující jak interní materiály společnosti, tak externí zdroje, které poskytly důležité informace o kontextu a strategiích podniku. Byly provedeny rozhovory s klíčovými manažery, jejichž cílem bylo získat přímé poznatky o jejich zkušenostech, názorech a strategiích v oblasti CSR. Tyto metody byly zvoleny tak, aby se zajistila vysoká úroveň relevantnosti a přesnosti získaných dat.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z případové studie, jejíž součástí byly rozhovory se třemi klíčovými manažery a analýza interních i veřejných dokumentů, jako jsou CSR reporty, prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech, zpráv o angažovanosti, solidaritě a charitativních akcí, z výroční zprávy, z webových stránek firmy a firemní brožury vyplynulo, že zkoumaná firma nejen chápe význam ESG a CSR iniciativ, ale také je aktivně integruje do svých každodenních činností. Společnost si stanovila ambiciózní, avšak konkrétní cíle v oblasti environmentální udržitelnosti, sociální odpovědnosti a korporátní správy, které pravidelně monitoruje a aktualizuje. Navzdory limitujícím omezením, které vyplývají z rámce nastaveného mateřskou společností, firma efektivně využívá dostupné možnosti k dosažení svých udržitelných cílů. Analýza však rovněž odhalila oblasti, kde je prostor pro další zlepšení. Na základě těchto poznatků byl zformulován soubor manažerských doporučení, které by měly vést k dalšímu zlepšení CSR aktivit v dané firmě, čímž byl naplněn cíl této práce.

### 4. Závěry a doporučení:

Cílem práce bylo zformulovat soubor manažerských doporučení, která by měly vést ke zlepšení CSR aktivit ve zkoumané firmě. Na základě provedeného výzkumu a komparace s odbornou literaturou byla stanovena manažerská doporučení pro budoucí rozvoj, která zahrnují zkoumání nových technologických možností a následné zavedení nových technologií do praxe. Jedná se o digitální prostředky jako je rozšířená realita pro efektivnější přiblížení ESG a CSR hodnot klientům skrze efektivnější a modernější prezentace příběhů, na kterých si firma zakládá, což zapadá do jejího konceptu digitalizace. Pro zvýšení transparentnosti a integrity dat využívání technologie blockchain. Další doporučení je podstatně méně technologicky náročné, jedná se o využití silných ESG příběhů, které mohou inspirovat a umožnit stakeholderům ještě lépe se ztotožnit s hodnotami firmy. Tyto příběhy mohou být efektivně komunikovány prostřednictvím marketingových kampaní, které by rovněž mohly zvýšit povědomí o udržitelných investičních produktech, které společnost nabízí, což by pozitivně ovlivňovalo i ekonomický výsledek. Iniciativy zaměřené na finanční gramotnost či jiné společensky prospěšné projekty by mohly nejen zvýšit vnímání značky, ale také přinést reálný pozitivní dopad na komunitu.

Tyto navrhované inovace jsou v přímém souladu s cíli firmy a jejím současným směřováním a mohly by dále posílit postavení společnosti Amundi jako lídra v oblasti udržitelného a odpovědného podnikání.

## KLÍČOVÁ SLOVA

CSR – společenská odpovědnost podniku; ESG – environmental social governance; ekonomický, sociální, environmentální pilíř; udržitelný přístup; stakeholderský přístup, klíčové zainteresované strany

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this bachelor's thesis is to formulate a set of managerial recommendations aimed at improving the current state of CSR within a specific company.

### 2. Research methods:

Various research methods were employed in the preparation of this bachelor's thesis to gain a comprehensive and in-depth understanding of the examined issue. A case study was conducted, allowing for a detailed examination of a specific company and its approach to social responsibility. An analysis of relevant documents was performed, including both internal company materials and external sources, which provided crucial information about the context and strategies of the business. Interviews were conducted with key managers to obtain direct insights into their experiences, perspectives, and strategies in the area of CSR. These methods were chosen to ensure a high level of relevance and accuracy of the collected data.

### 3. Result of research:

The case study, which included interviews with three key managers and an analysis of both internal and public documents – such as CSR reports, Statements on Principal Adverse Impacts, engagement, solidarity, and charitable activity reports, annual reports, the company's website, and corporate brochures – revealed that the examined company not only understands the importance of ESG and CSR initiatives but also actively integrates them into its daily operations. The company has set ambitious yet specific goals in the areas of environmental sustainability, social responsibility, and corporate governance, which it regularly monitors and updates. Despite limiting constraints imposed by the framework set by its parent company, the firm effectively leverages available opportunities to achieve its sustainability goals. However, the analysis also identified areas with room for further improvement. Based on these findings, a set of managerial recommendations has been formulated to further enhance CSR activities within the company, thereby fulfilling the objective of this thesis.

### 4. Conclusions and recommendation:

The primary aim of this thesis was to formulate a set of managerial recommendations to enhance CSR activities within the examined company. Based on the conducted research and comparison with scholarly literature, several recommendations for future development were established. These include exploring new technological possibilities and subsequently integrating new technologies into practice. Specifically, the use of digital tools, such as augmented reality, is recommended to more effectively convey ESG and CSR values to clients through more efficient and modern presentations of the stories the company values, aligning with its digitalization strategy. For enhancing data transparency and integrity, the adoption of blockchain technology is suggested. Another recommendation, less technologically demanding, is the utilization of compelling ESG stories that can inspire stakeholders and help them better align with the company's values. These stories can be effectively communicated through marketing campaigns, which could also increase awareness of the sustainable investment products offered by the company, thereby positively impacting economic outcomes. Additionally, initiatives focused on financial literacy or other socially beneficial projects could not only enhance brand perception but also bring tangible positive impacts to the community.

These proposed innovations are in direct alignment with the company's goals and current direction, and they could further strengthen Amundi's position as a leader in sustainable and responsible business practices.

## KEYWORDS

CSR – Corporate Social Responsibility, ESG – environmental social governance, sustainable approach, stakeholder approach

## JEL CLASSIFICATION

M14, Q01, G34

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tomáš Janota
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC05
Téma BP:	Společenská odpovědnost ve společnosti Amundi Asset Management
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Společenská odpovědnost (CSR), pilíře CSR, přínosy CSR, metodika práce 3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístup organizace k CSR, zhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HASKI-LEVENTHAL, D. <i>Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business</i>. London: SAGE Publications, 2021. ISBN 9781529758450.</li><li>• KOUDELKOVÁ, P. <i>Společenská odpovědnost firem a organizací – Udržitelné o udržitelnosti</i>. Praha: Ekopress, 2022. 142 s. ISBN 978-80-87865-77-4.</li><li>• TETŘEVOVÁ, L. et al. <i>Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví</i>. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.</li><li>• VRABCOVÁ, P. <i>Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3303-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 2. 6. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 7. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 8. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1.6.2024 \_\_\_\_\_

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA-  
10393535

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Společenská odpovědnost (CSR) .....	3
2.2 Institucionální úroveň .....	10
2.3 Moderní přístupy k CSR .....	11
2.4 Piliře a trendy CSR .....	11
2.5 Přínosy CSR.....	15
2.6 Metodika práce.....	17
3 Analytická část práce.....	19
3.1 Představení organizace, její přístup k CSR.....	19
3.2 Rozhovory s klíčovými manažery.....	23
3.3 Zhodnocení, návrhy a doporučení.....	32
4 Závěr .....	33
Literatura .....	I
Přílohy .....	III
Příloha I. Zápis průběhu rozhovoru.....	III

## Seznam zkratk

AR – rozšířená realita (Advanced Reality)

CSO – firemní společenské příležitosti (Corporate Social Opportunity)

CSR – společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)

ESG – environmentální, sociální a správní faktory; kritéria pro udržitelné a odpovědné investování (Environmental Social Governance)

PAI – Prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech (Principal Adverse Impact Statement)

PPA – dohoda o nákupu energie (*Power Purchase Agreement*)

PR – veřejné mínění (Public Relations)

PRI – Principy odpovědného investování (Principles of Responsible Investment)

R1, R2, R3 – respondent rozhovoru

# 1 Úvod

Společenská odpovědnost firem (CSR) se v dnešní době stala jedním z klíčových témat v současném obchodním prostředí, reflektujícím narůstající důraz na etiku, udržitelnost a sociální vědomí. V kontextu neustále se vyvíjejícího globálního trhu se firmy stále více zaměřují na zodpovědné podnikání, které zahrnuje aktivní účast na řešení společenských, environmentálních a ekonomických výzev. Společenská odpovědnost firem tak již není pouze moderním trendem, ale spíše evolucí firemních hodnot a postojů k sociálním a environmentálním otázkám. V průběhu posledních desetiletí se toto téma stalo stále důležitějším nejen pro podniky samotné, ale i pro širší společenské prostředí a udržitelný rozvoj. Zvýšené povědomí o problémech, jako jsou klimatické změny, nerovnosti a odpovědné řízení zdrojů, vedlo k tomu, že společnosti začaly přijímat odpovědnost za své činy a vlivy na okolí. Tento posun reflektuje nejen změny ve firemní kultuře, ale také narůstající požadavky ze strany zákazníků, investorů a dalších zainteresovaných stran, které kladou větší důraz na etické a udržitelné podnikání. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a porozumění konceptu společenské odpovědnosti ve firmě jako jednoho z klíčových prvků moderní firemní strategie.

Cílem této bakalářské práce je zformulovat soubor manažerských doporučení vedoucích ke zlepšení současné situace v oblasti CSR v konkrétní firmě.

Práce je strukturována do dvou hlavních částí: teoreticko-metodologické a praktické. Teoreticko-metodologická sekce se zabývá rešerší odborné literatury týkající se této problematiky. Analýza také zahrnuje zhodnocení aktuálních trendů, metodik a praktických přístupů firem k implementaci CSR do svých podnikových strategií, věnuje se prozkoumání různých aspektů CSR, jejich významu a dopadu na podniky v rámci jejich fungování, vztahy se zainteresovanými stranami a vliv na společnost jako celek. První část práce se tedy zaměřuje na definici CSR, její historii a vývoj v kontextu podnikání a společnosti. Následně je rozebírána role CSR ve vztahu k zainteresovaným stranám, environmentálním, sociálním a ekonomickým otázkám. Dále zde jsou zkoumány nejrozličnější přístupy k CSR a jejich dopad na firemní prostředí. Ambicí této části práce je tak přispět k hlubšímu pochopení CSR a jeho významu v dnešním podnikatelském světě a poskytnout komplexní a hloubkový pohled na téma CSR a jeho význam pro moderní podnikání a společnost.

V metodické části jsou popsány postupy sběru, analýzy a interpretace empirických dat a výzkumné otázky. Pro primární výzkum jsou použity kvalitativní metody, jako jsou rozhovory s klíčovými pracovníky firmy a analýza dokumentů souvisejících s CSR politikami a iniciativami.

Praktická část se zaměřuje na charakteristiku vybrané firmy a interpretaci výsledků primárního i sekundárního výzkumu. Tato druhá část práce se věnuje analýze implementace CSR v konkrétní společnosti, ve které autor této bakalářské práce již bezmála dekádu pracuje – Amundi Asset Management. Je zde provedeno zhodnocení dosavadních úspěchů a výzev spojených s uplatňováním principů popsaných v první části v praxi.

Závěrečná část práce obsahuje shrnutí hlavních zjištění, formulaci konkrétních manažerských doporučení a praktických doporučení k budoucím směrům vývoje pro efektivní implementaci a řízení v oblasti společenské odpovědnosti v tomto konkrétním podniku, což je hlavním cílem práce.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Společenská odpovědnost firem představuje klíčový aspekt současného podnikání, který je neodmyslitelně spojen s etickými a společenskými očekáváními. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu firemní společenské odpovědnosti z různých perspektiv a úhlů pohledu, přičemž klade důraz na historický vývoj tohoto konceptu v kontextu moderního podnikatelského prostředí.

Vzhledem k zaměření této práce na pohledy na CSR z různých perspektiv a úhlů pohledu je nezbytné, aby byla tato problematika nejprve definována a podrobena analýze svého historického vývoje. Historie CSR je v této práci zkoumána s cílem poskytnout komplexní přehled o jeho vývoji a identifikuje klíčové body, které formovaly její současnou podobu.

V následujících kapitolách budou přezkoumány vlivy historických událostí na rozvoj CSR a její postavení v moderním podnikatelském prostředí. Tímto způsobem bude možné lépe porozumět současným výzvám a příležitostem, kterým firmy v oblasti CSR čelí.

Rozvoj CSR neustále reflektuje dynamiku společnosti a měnící se hodnoty. V průběhu let se rozšířil rámec CSR, zahrnující širší škálu témat, jako jsou lidská práva, pracovní podmínky, diverzita, boj proti korupci, vztahy s komunitou a péče o životní prostředí (Tetřevová et al., 2017, s. 23–27; Urbancová et al., 2023, s. 58–63). Tato rozmanitost ukazuje, jak CSR postupně přerostla ze snahy pouze minimalizovat negativní dopady podnikání na pozitivní iniciativy, které mají přinášet aktivní přínos společnosti (Švecová et al., 2023, s. 119–120).

V průběhu let se také měnila role firem v rámci CSR. Z původního vnímání společenské odpovědnosti jako dobrovolné aktivity přešlo moderní podnikání k chápání CSR jako nezbytného prvku strategie a dlouhodobé udržitelnosti (Haski-Leventhal, 2021, s. 33–42; Kunz, 2018, s. 118–123; Tetřevová et al., 2017, s. 23–27; Vrabcová, 2021, s. 32–38). Firmy si stále více uvědomují, že zodpovědné chování není jen morální imperativ, ale také klíčový faktor pro udržení konkurenceschopnosti v dnešním globalizovaném podnikatelském prostředí. Tato bakalářská práce se tedy zaměří na to, jak v kontextu moderního podnikatelského prostředí výrazně roste důležitost konceptu společenské odpovědnosti firem. Společnosti tak již nejsou pouze vázány ekonomickými a právními povinnostmi, ale nesou též odpovědnost vůči společnosti jako celku, přesahující rámec běžných závazků (Tetřevová et al., 2017, s. 23–27). Tato odpovědnost zahrnuje jak tradiční ekonomické funkce, dodržování regulací, tak i dobrovolné aktivity, a dokonce i očekávání, která překračují hranice běžné reality (Lomborg, 2022, s. 85–92). Společenská odpovědnost firem musí reflektovat ekonomická, právní, etická a další dobrovolná očekávání společnosti v daném časovém horizontu (Freeman et al., 2018, s. 164–167).

Důležitost CSR je patrná i v reakcích a očekáváních zainteresovaných stran, jako jsou akcionáři, zákazníci, zaměstnanci a regulační orgány (Kunz, 2018, s. 118–123; Bělčík et al., 2010, s. 114–119; Trnka et al., 2017, s. 19–23). Firmy, které efektivně integrují CSR do svých operací, mají tendenci získávat pozitivní reputaci, což může přinášet nejen morální uspokojení, ale i obchodní výhody, lepší postavení na trhu a tím pádem i v konečném důsledku lepší ekonomické výsledky (Freeman et al., 2018, s. 164–167).

Celkově lze konstatovat, že společenská odpovědnost firem není pouze dočasným trendem, ale stává se nezbytnou součástí firemní identity a konkurenční výhody (Freeman et al., 2018, s. 164–167; Haski-Leventhal, 2021, s. 33–42). Její další rozvoj bude pravděpodobně vycházet z aktuálních výzev a bude hledat nové, inovativní přístupy k řešení komplexních společenských otázek. V dnešní době lze z ekonomického hlediska pozorovat, že společenská odpovědnost firem není vnímána pouze jako izolovaná činnost, ale stává se nedílnou součástí firemní strategie. Moderní firemní vedení přistupuje k CSR komplexně a systematicky, když do

podnikatelských rozhodnutí a procesů zahrnuje etické a udržitelné prvky (Tetřevová et al., 2017, s. 23–27; Kunz, 2018, s. 118–123). Firmy si také již nezřídka uvědomují, že sociální odpovědnost není omezena pouze na dobročinnost či charitativní aktivity, ale může být integrována přímo do jádra podnikatelské strategie, což by těmto společnostem mělo přinášet synergii mezi ekonomickým úspěchem a společenským prospěchem (Kašparová et al., 2013, s. 12–14; Vrabcová, 2021, s. 32–38; Švecová et al., 2023, s. 119–120; Tetřevová et al., 2017, s. 23–27; Kunz, 2018, s. 118–123; Freeman et al., 2018, s. 164–167; Grayson et al., 2017, s. 69–71).

V současném podnikatelském prostředí, kde jsou společenské otázky a otázky týkající se životního prostředí často na prvním místě, je takový přístup stále více očekáván a vyžadován. Firmy, které nejen plní minimální legislativní požadavky, ale jdou v těchto ohledech nad rámec, mohou lépe reagovat na očekávání zákazníků, budovat silnější pracovní týmy a získávat výhody například při vstupu na nové trhy, nebo zavádění nových produktů a služeb na trhy stávající, kde mohou získávat silnou konkurenční výhodu nad jinými společnostmi, které politiku CSR dosud nemají silně zakořeněnou ve svých procesech a přístupech (Kunz, 2018, s. 118–123; Freeman et al., 2018, s. 164–167; Švecová et al., 2023, s. 119–120; Kašparová et al., 2013, s. 12–14).

Závěrem lze konstatovat, že společenská odpovědnost firem má klíčový význam pro moderní podnikání. Firmy, které integrují udržitelné a etické praktiky, mají nejen pozitivní vliv na společnost, ale také získávají konkurenční výhodu v době, kdy jsou zákazníci a investoři stále více citliví na otázky udržitelnosti a sociální odpovědnosti (Vrabcová, 2021, s. 32–38; Kunz, 2018, s. 118–123). V tomto kontextu lze očekávat další posílení významu CSR jako klíčového pilíře firemní identity a úspěchu.

## 2.1 Společenská odpovědnost (CSR)

Historii konceptu společenské odpovědnosti firem se věnuje s narůstajícím společenským významem stále větší množství autorů. Tato bakalářská práce analyzuje některé odborné monografie na toto téma. Tetřevová et al. (2017, s. 17), stejně jako Kašparová et al. (2013, s. 12) hovoří o tom, že dnes používaný koncept a označení Společenské odpovědnosti firem vychází z anglického sousloví „*corporate social responsibility*“ a má bohaté kořeny sahající až do 30. let 20. století. Moderní formování této ideje je spojováno především s rokem 1953, kdy byla publikována kniha H.R. Bowena s názvem „*Social Responsibilities of the Businessman*“. V této knize autor prezentuje názor, že podnikatelé mají závazek provádět činy, přijímat rozhodnutí a působit tak, aby jejich veškeré chování bylo v souladu s cíli a hodnotami naší společnosti. Tato myšlenka postupně získávala na síle a stala se následně předmětem rozsáhlé diskuse a výzkumu po několik desetiletí. Kašparová et al. (2013, s. 12) sice tvrdí, že se dosud nepodařilo uspokojivě vymezit celou šíři záběru CSR, když se odkazují na Locketta (2006), Yanga a Riverse (2009) a říkají, že i přes následný vývoj, který přinesl celou řadu definic, dosud se žádné z nich nepodařilo úplně vymezit rozsah CSR tak, aby byla univerzálně akceptovatelná. Podle nich tato nejednoznačnost v definicích CSR komplikuje snahu o její praktické uplatnění v podnikové praxi. V tom je poněkud rozpor s některými dalšími autory, jejichž díla byla pro potřeby této práce komparována. V čem ovšem panuje shoda, je, jak Kašparová et al. (2013, s. 12) dále píše, že i navzdory některým omezením je zřejmé, že implementace CSR přináší široké spektrum výhod, a to nejen samotným podnikům, ale také dalším skupinám stakeholderů.

Tetřevová et al. (2017, s. 23) také popisují, že představa společenské odpovědnosti firem byla následně dále rozpracována a podporována řadou autorů, kteří zdůraznili význam etického chování firem vůči společnosti a životnímu prostředí. Konkrétně zmiňují zásadní díla a autory

ze 60. a 70. let 20. století, kdy citují Davise, McGuira, Johnsona, Carrolla a další. Komparací vyjádření těchto autorů, kteří významnou měrou přispěli k definování a formování CSR, lze dojít k pochopení toho, jaký má dle těchto autorů společenská odpovědnost v podnikání význam. Jejich myšlenky a vyjádření lze shrnout tak, že rozhodnutí a aktivity podnikatelů, jež jsou činitelny z důvodů, které alespoň částečně přesahují přímé ekonomické či technické zájmy firmy, jsou klíčovým prvkem strategického řízení. Tyto kroky reflektují uvědomění si širších společenských, etických nebo environmentálních otázek, které podnikatelé považují za důležité. Tetřevová et al. (2017, s. 24) k tomu dále píše, že v rámci této perspektivy se podnikatelé snaží naplňovat společenskou odpovědnost firem, která přesahuje rámec pouhého dosahování ekonomického prospěchu. Tímto způsobem se snaží pozitivně ovlivnit nejen své vlastní podnikání, ale také okolní komunitu a životní prostředí. Vysvětlují, že tato rozhodnutí zahrnují aktivity, jako jsou etické obchodní praktiky, snahy o udržitelný rozvoj jejich podnikání, filantropické činy, podporu zaměstnanců, vzdělávací iniciativy a další.

I přesto, že tyto myšlenky jsou již více než půl století staré, se obzvláště v dnešní době ukazuje, jak jsou důležité. V dnešním podnikatelském prostředí se tak tato rozhodnutí stávají klíčovým nástrojem pro budování pozitivní firemní image, přitahování a udržení kvalitních zaměstnanců a oslovování zákazníků, kteří kladou důraz na etiku a udržitelnost, což dokládá například i Kunz (2013, 2018) a Kašparová et al. (2013).

Tetřevová et al. (2017, s. 25) se dále zabývají myšlenkami autorů z konce 70. let 20. století, konkrétně Carrolla a McGuira, kteří napsali, že myšlenka společenské odpovědnosti vyjadřuje zejména to, že firma nemá pouze ekonomické a právní závazky, ale rovněž nese určitou odpovědnost vůči společnosti, a to nad rámec těchto závazků. Tato perspektiva zdůrazňuje, že podnikání by nemělo být vnímáno pouze jako prostředek k dosahování zisků, ale mělo by se aktivně podílet na formování pozitivního sociálního a environmentálního dopadu.

Dle jejich definice tak společenská odpovědnost firem představuje snahu firem o integrování sociálních a environmentálních hledisek do svých strategií a rozhodovacích procesů. Což lze parafrázovat tak, že firmy berou v úvahu dopady své činnosti na širší společenství, zaměstnance, zákazníky a životní prostředí. Tímto způsobem firmy nejen dodržují zákony a etické normy, ale aktivně přispívají k udržitelnému rozvoji a celkovému blahu společnosti. CSR se tak stává prostředkem, jak pro firmy vytvářet dlouhodobou hodnotu a budovat pozitivní vztahy se všemi zúčastněnými stranami.

Potvrzují to i slova Johnsona in Tetřevová et al. (2017, s. 25), který k tomu dodává, že společensky odpovědné podnikání se projevuje v praxi zejména tak, že podnikatelé zvažují kromě svých ekonomických zájmů také potřeby a zájmy těch, kteří mohou být ovlivněni jejich aktivitami. Definiuje, že společensky odpovědná firma je taková, jejíž management je schopen harmonizovat různorodé zájmy, a to včetně zájmů nejen vlastníků, ale i zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, místní komunity a ideálně i celé společnosti, nebo, řekněme, země.

Tato perspektiva společenské odpovědnosti zdůrazňuje důležitost vyváženého přístupu k různým zúčastněným stranám, tzv. stakeholderům, což představuje krok směrem k udržitelnému podnikání. Tetřevová et al. (2017, s. 25) zde zdůrazňují, že pojem zainteresovaných stran (stakeholderů) se začal objevovat právě na přelomu 60. a 70. let 20. století, a to v rámci vymezení CSR. Z výše popsaného tak vyplývá, že management takové firmy aktivně hledá způsoby, jak naplňovat očekávání a potřeby všech zainteresovaných stran, a tím vytváří pozitivní vliv na širší společnost. K problematice stakeholderů a jejich často i protichůdných požadavků píše Kunz (2018, s. 119–120), že pod pojmem stakeholdeři či zainteresované strany chápeme všechny subjekty, které ovlivňují nebo jsou ovlivňovány fungováním firmy. Říká, že tyto subjekty, bez ohledu na to, zda mají vliv přímý či nepřímý, sledují své individuální zájmy. Ty se vzájemně proplétají a mohou stát v rozporu se zájmy

ostatních subjektů. Respektování a náležité zohledňování požadavků a zájmů stakeholderů v rámci řízení organizace tak může představovat klíčový aspekt. Kunz (2018, s. 119–120) dále doplňuje, že organizace by měla aktivně usilovat o vyvažování někdy konfliktních požadavků jednotlivých stakeholderů a vytváření situací, které přinášejí pro všechny strany výhody, což odpovídá konceptu win-win. Dalším nezbytným úkolem je identifikace očekávání stakeholderů, která v daný moment nejsou dostatečně uspokojena, a následné aktivní hledání vhodných řešení těchto situací.

Potvrzení myšlenek Kunze lze nalézt i u dalších autorů. O složitosti vyvážení často protichůdných požadavků stakeholderů píše například i Grayson (2017, s. 35), když hovoří o souhrnu faktorů ovlivňujících jednotlivé společnosti a zamýšlí se nad tím, jaký je dopad těchto globálních sil na podnikání a rovnou odpovídá, že obrovský a komplexní. Autor se ve své knize zaměřuje na sociální, etické a environmentální faktory, které z toho vyplývají. Říká, že některé faktory jsou společné pro všechny podniky a některé jsou specifické pro určitá průmyslová odvětví. Grayson vysvětluje, že některé faktory ovlivňují, co podnik dělá – co je technicky, fyzicky a komerčně možné. Jiné faktory že ovlivňují, jak podnik dělá to, co dělá – tedy zahrnutí otázek, jako je sourcing neboli jak se podnik staví k činnostem spojeným s identifikací, hodnocením a výběrem dodavatelů, jednáním o cenách, podmínkách dodávek, správou vztahů s dodavateli tak, aby firma měla přístup k potřebným zdrojům v požadované kvalitě, množství a čase za pro podnik optimální cenu. Autor vysvětluje, že v kontextu CSR a ESG hraje sourcing důležitou roli v zajištění etických a udržitelných praktik v dodavatelském řetězci, například zajišťováním odpovědného získávání surovin a zdrojů, dodržováním pracovních standardů a minimalizací environmentálních dopadů. Říká také, že další faktory se týkají způsobu, jakým podnik řídí sám sebe a jak měří a reportuje, co a jak dělá. Konečně, některé faktory jsou generovány obavami zainteresovaných stran – co je přípustné, žádoucí nebo ceněné různými (často protichůdnými) očekáváními různých skupin, pokračuje Grayson (2017, s. 35–37). Autor se dále zamýšlí nad tím, jak globální síly, včetně technologických pokroků, tržních dynamik, demografických změn a posunu hodnot, formují přístupy firem k udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Uzavírá tím, jak důležité je pochopit, jak tyto síly ovlivňují nejen samotné podnikání, ale i širší společenské kontexty, ve kterých firmy působí.

Jak již bylo řečeno i ostatními autory, společensky odpovědný přístup se tak stává klíčovým prvkem v budování dlouhodobě udržitelných a prosperujících firem. Steiner (1975) in Tetřevová et al. (2017, s. 25) uvádí, že společenská odpovědnost firem představuje komplex odpovědností, které zahrnují nejen tradiční ekonomickou roli firem a dodržování vládních regulací, ale také dobrovolné aktivity a plnění očekávání, která přesahují rámec běžného podnikatelského chování. Tento koncept zahrnuje ekonomické, právní, etické a další dobrovolné očekávání, jež klade společnost v daném čase na firmy. Právě o těchto dobrovolných přístupech firem, nad rámec obecného očekávání, píše i Vrabcová (2021, s. 21), když je popisuje jako jednu z důležitých cest z celé řady nástrojů zaměřených na dosažení udržitelnosti podnikání. Zmiňuje, že udržitelný rozvoj tvoří nedílnou součást poslání mezinárodních, národních a nadnárodních organizací, měst, městských částí a samozřejmě také nevládních organizací. Jeho implementace se tak stává stěžejním prvkem, kdy tyto entity přebírají odpovědnost za dosahování harmonie mezi ekonomickým růstem, společenským blahobytem a ochranou životního prostředí. Švecová et al. (2023, s. 119) upřesňují, že přibližně v posledních třiceti letech se v podnikání a managementu, a to zejména na nejvyšší úrovni objevují různé koncepce, cíle i praktické kroky, které mají společné to, že ukazují, že odpovědně řízená společnost nemá na mysli jen ekonomické zájmy, tzn. dosahování co nejlepších finančních výsledků. Říkají, že se snaží dávat najevo, že vedoucím strukturám a tím i celé firmě záleží také na ekologických a sociálních aspektech, tedy na dopadech činnosti firmy na udržitelný rozvoj a stávající sociální podmínky.

K tématu udržitelnosti podnikání jednotlivých společností píše Vrabcová (2021, s. 38), že je to taková činnost firem, která se neorientuje pouze na krátkodobý zisk, nýbrž je to ten typ podnikatelských činností, který zahrnuje aspekty dlouhodobě udržitelného rozvoje a je šetrný k přírodě a životnímu prostředí. Vrabcová (2021, s. 39) k tomu dále připomíná, že firma, jež má své podnikání provozovat udržitelně, musí zvládnout generovat tzv. trojí zisk. A to konkrétně kromě ekonomického také ekologický a sociální. Autorka k tématu dále vysvětluje, jakým způsobem a na jakých principech by taková společnost měla fungovat a řídit své podnikatelské aktivity. Zmiňuje, že je potřeba, aby vedení firmy začleňovalo principy udržitelného podnikání do všech svých manažerských aktivit a své výrobní kapacity provozovali s respektem k environmentálním otázkám. Vrabcová (2021, s. 39) dále popisuje, že má-li být udržitelné podnikání společnosti více konkurenceschopné, měly by firmy řídit své aktivity s důrazem na snahu nahradit environmentálně šetrnými produkty, které přispívají k ochraně životního prostředí, takové produkty, které jsou jejich méně udržitelnou alternativou. Autorka se odkazuje na Baumgartnera (2009), který uvádí, že pokud má firma předejít neefektivnosti v oblasti řízení firmy směrem k udržitelnému a odpovědnému podnikání, nebo dokonce úplnému selhání v těchto oblastech, je potřeba, aby se principy společenské odpovědnosti a udržitelnosti podnikání staly bytostnou součástí myšlení, a tudíž i základních rozhodovacích procesů jednotlivých manažerů firem. Vrabcová (2021, s. 40) shrnuje, že udržitelné podnikání, vycházející ze zásad společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje tak, jak byly popsány, kladou důraz na vyvážený pokrok ve třech klíčových oblastech, a to konkrétně v oblasti sociální, ekonomické a environmentální. Vrabcová (2021, s. 40) říká, že tyto tři pilíře jsou základem pro rozvoj inovativních a udržitelných obchodních modelů, zejména v odvětví zemědělství a lesnictví, které je přirozeně spojeno s respektem k přírodě a jejím zdrojům. Touto myšlenkou se autorka odkazovala na autorský tým Franceschelli et al. (2018).

K tématu sociálního pilíře udržitelného a odpovědného podnikání uvádí Vrabcová (2021, s. 40), že tento pilíř zahrnuje například odstraňování chudoby, zajištění přístupu k základním hygienickým podmínkám a lékařské péči, k potlačování diskriminace, rasismu a náboženské nesnášenlivosti. Zkrátka, že se tento pilíř zaměřuje na rovný přístup ke zdrojům a příležitostem, a to jak v rámci regionů, tak globálně. Vrabcová (2021, s. 40) dále uvádí, že sociální pilíř se dá dělit na interní a externí pohled. Interně se sociální oblast zaměřuje na otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vzdělávání zaměstnanců, pracovní spokojenost, rovné příležitosti, a nediskriminaci. Píše dále, že podniky mohou využívat dobrovolné nástroje pro podporu udržitelného podnikání, jako je například age management v rámci interní sociální oblasti a společenská odpovědnost firem ve výzkumu. Tento pilíř uzavírá autorka tím, že externí sociální oblast zahrnuje typicky firemní dárcovství, dobrovolnictví, pomoc znevýhodněným skupinám, podporu vzdělávání a ochranu spotřebitelů.

Sociálním pilířem, ve smyslu rizik a příležitostí pro společnosti, ve vztahu k otázkám lidských práv a diverzity, se zabývá Grayson (2017, s. 61), když píše, že při řízení společenské odpovědnosti firem (CSR) je třeba brát v úvahu nejen pozitivní přínosy, ale také potenciální rizika spojená s otázkami lidských práv a diverzity. Konkrétně vyjmenovává, že rizika mohou mít výrazný dopad na reputaci firmy, což může vést až ke ztrátě zákazníků nebo obchodních zakázek, zejména pokud jsou vůči firmě nebo jejím dodavatelům vznesena obvinění z porušování lidských práv. Připomíná, že neplnění specifických standardů může mít za následek například vyloučení z účasti na výběrových řízeních. Dalším rizikem jsou podle něj zvýšené náklady spojené s nahrazováním zaměstnanců, kteří opustí firmu kvůli diskriminaci nebo nedostatečným možnostem osobního růstu. Dlouhotrvající soudní spory, pokud jsou podány stížnosti na diskriminaci, mohou vést nejen k pokutám, ale také k riziku hromadných

žalob, připomíná Grayson (2017, s. 61). Dále mohou vzrůst transakční náklady, pokud firemní praktiky podporují korupční chování.

Na druhé straně Grayson (2017, s. 61) hovoří o tom, že efektivní řízení lidských práv a diverzity může firmě přinést řadu příležitostí. Konkrétně zmiňuje, že firma může získat významnou konkurenční výhodu přitahováním a udržením nejlepších zaměstnanců z rozmanitého okruhu talentů, pokud má nastaveny účinné politiky a postupy. Splnění stanovených standardů může dle Graysona také zajistit přístup k preferenčnímu statutu dodavatele a zvýšit podíl na trhu díky spotřebitelům, kteří oceňují nezávislé ověřování standardů. Proto autor doporučuje, aby společnosti měly diverzifikovanou znalost potřeb různých menšin, což může podpořit vývoj nových produktů a proniknutí na trhy menšinových skupin. Navíc, důraz na lidská práva a diverzitu může dle něj snížit riziko zapojení firmy do skandálů spojených s úplatkářstvím a korupcí.

Grayson (2017, s. 61) shrnuje, proč je sociální pilíř pro firmy tak podstatný – že efektivní správa lidských práv a diverzity v rámci CSR může firmě nejen pomoci vyhnout se významným rizikům, ale také nabídnout příležitosti k získání konkurenčních výhod, zlepšení reputace a rozšíření tržního podílu.

V rámci sociálního pilíře odpovědného a udržitelného podnikání samozřejmě není možné nezmínit zaměstnaneckou otázku. Grayson (2017, s. 38) říká, že zaměstnanci hrají klíčovou roli v úspěchu každé firmy a upozorňuje, že se jejich očekávání v průběhu času značně změnila. Vyjmenovává, že tradičně zaměstnanci očekávali především spravedlivou mzdu, férové pracovní podmínky, jistotu zaměstnání, pracovní spokojenost a zajištění důchodového zabezpečení. Vzápětí však dodává, že tato základní očekávání jsou sice stále aktuální, ale moderní přístupy k CSR přinesly nové nároky a priority. Jako příklad uvádí, že dnes zaměstnanci očekávají více než jen základní odměnu za svou práci. Píše, že chtějí pracovat pro zaměstnavatele, kterému mohou důvěřovat a jehož hodnoty jsou v souladu s jejich vlastními. Konkrétně zmiňuje, že zaměstnanci si cení pracovního prostředí, které respektuje jejich rodinné povinnosti a podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Očekávají také adekvátní příspěvi k jejich zdravotním, životním a důchodovým potřebám. Autor dále uvádí, že důležitou součástí moderních očekávání zaměstnanců je také možnost celoživotního vzdělávání a rozvoj dovedností, které jim zajistí lepší zaměstnatelnost v budoucnu. Firmy, které se angažují v sociální a environmentální odpovědnosti, získávají další body u svých zaměstnanců, pokračuje Grayson (2017, s. 38) a doplňuje, že zejména pokud tyto firmy vracejí část svých zisků zpět komunitám, ve kterých působí. Zaměstnanci zkrátka chtějí pracovat pro společnost, která sdílí jejich sociální zájmy a respektuje právo na soukromí na pracovišti i mimo něj, uzavírá myšlenku Grayson.

V tomto kontextu se Grayson zamýšlí nad potenciálními spouštěči nespokojenosti zaměstnanců. Říká, že pokud firma nedokáže splnit tato moderní očekávání, mohou nastat různé problémy. Popisuje, že vysoká fluktuace zaměstnanců může signalizovat, že pracovníci firmu neoceňují a naopak. Na konkrétním příkladu uvádí, že nízký zájem o pracovní místa ve firmě může naznačovat špatnou pověst společnosti na trhu práce. Zaměstnanci také mohou od svých zaměstnavatelů očekávat podporu v dobrovolnických a charitativních aktivitách, a pokud tomu tak není, může to vést k další nespokojenosti, pokračuje autor.

Zmiňuje také, že dalším citlivým bodem jsou vyjednávání o platech. Ty mohou zkrachovat kvůli „hořkým“ pocitům, které vznikají z rozdílů mezi nadměrnými platy vrcholového managementu a odměnami běžných zaměstnanců, pokračuje a dodává, že v některých případech mohou odbory hrozit stávkou, pokud budou pokračovat ztráty pracovních míst v důsledku outsourcingu.

Pro splnění těchto očekávání a udržení spokojených a loajálních zaměstnanců je proto nezbytné, aby firmy věnovaly pozornost nejen základním pracovním podmínkám, ale také širšímu spektru moderních hodnot v kontextu moderního přístupu k sociálnímu pilíři CSR a potřeb svých pracovníků, uzavírá Grayson (2017, s. 38).

K tématu sociálního pilíře ještě Grayson (2017, s. 48) rozebírá očekávání od firem v komunitě a obecně ve společnosti. Říká, že obecně se dá považovat za fakt, že podniky hrají důležitou roli nejen ve svém odvětví, ale také v místních komunitách, kde působí. Připomíná, že tradičně se od firem očekávalo, že budou poskytovat zaměstnání pro místní obyvatele a platit místní daně. Tyto základní funkce jsou stále klíčové, ale v současné době jsou požadavky komunity na firmy mnohem širší a komplexnější, zvláště v kontextu firemní společenské odpovědnosti (CSR) a udržitelnosti podnikání. Popisuje, že dříve se od firem očekávalo, že budou například podporovat místní sportovní, umělecké a komunitní skupiny, což lokálně přispívalo k rozvoji společenského života. Kromě toho bylo vyžadováno, aby firmy minimalizovaly negativní dopady své činnosti na životní prostředí, a to zejména ve formě snižování znečištění. Tyto tradiční očekávání však v dnešní době již nestačí. A jaká tedy moderní očekávání od firem v komunitě jsou, se dále zamýšlí Grayson (2017, s. 48). Vysvětluje, že současná CSR očekávání od firem zahrnují mnohem širší spektrum činností a zodpovědností. Firmy jsou nyní například vyzývány, aby vstupovaly do konzultací s místní komunitou při rozhodování o zmenšování nebo naopak rozšiřování svých aktivit. Říká, že pokud se například plánuje výstavba nových provozů, očekává se od nich, že firmy poskytnou také infrastrukturu nebo budovy, které budou přínosem pro místní komunitu, zvýší místní zaměstnanost, zkrátka aby měly pozitivní sociální dopad na komunitu, včetně podpory místního podnikání a rozvoje.

Autor nicméně připomíná, že jsou již identifikovány určité potenciální spouštěče nespokojenosti komunity. Jako příklad uvádí situaci, kdy firmy nedokážou splnit tato moderní očekávání a popisuje, s jakými problémy se následně mohou setkat. Uvádí například místní bojkoty produktů a služeb firmy, což může výrazně ovlivnit její pověst i finanční výsledky. Kromě toho mohou místní obyvatelé protestovat u plánovacích úřadů proti rozšiřování firmy, pokud vnímají, že rozšiřování negativně ovlivní jejich životní prostředí nebo společenský život.

Shrnuje, že je tedy zřejmé, že v rámci řízení sociálního pilíře musejí moderní firmy věnovat velkou pozornost nejen tomu, jak působí na globální úrovni, ale také jaký vliv mají jejich činnosti na místní komunity. Tím, že se zapojí do aktivní komunikace s komunitou, budou respektovat její potřeby a přispívat k jejímu rozvoji, mohou firmy získat nejen lepší reputaci, ale také dlouhodobou podporu ze strany místních obyvatel, uzavřel téma Grayson (2017, s. 48).

Další zmíněným aspektem, kterým se Vrabcová (2021, s. 40) zabývá, je pilíř ekonomický. Ten dle autorky zahrnuje všechny hospodářské aktivity a jejich interakce s životním prostředím a společností. Upozorňuje zde, že tradiční ekonomické ukazatele často nezohledňují negativní dopady na přírodní zdroje, což vede k podcenění environmentálních a sociálních nákladů. Vrabcová (2021, s. 40) vysvětluje, že klíčové aspekty ekonomického pilíře zahrnují etický kodex, transparentnost a potírání korupce, poprodejní servis zákazníkům a ochranu duševního vlastnictví. Říká, že implementace strategických dokumentů, jako jsou podnikové strategie a etické kodexy, jsou zásadní pro podporu udržitelného podnikání.

Do třetice Vrabcová (2021, s. 40) řeší jako klíčovou součást společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání environmentální pilíř, s důrazem na ochranu přírodních zdrojů. Popisuje konkrétně, že environmentální pilíř se zaměřuje na minimalizaci negativních dopadů podnikání na životní prostředí. Říká, že klíčové faktory zahrnují například množství a typ odpadů, spotřebu obnovitelných a neobnovitelných zdrojů, spotřebu vody a energie, emise skleníkových plynů a ochranu biodiverzity.

Závěrem k tomuto tématu Vrabcová (2021, s. 40) dodává, že CSR je klíčovou součástí udržitelného podnikání, která propojuje sociální, ekonomické a environmentální pilíře. Popisuje, že firmy, které uplatňují CSR, nejenže přispívají k udržitelnosti, ale také budují pozitivní vztahy se svými zaměstnanci, zákazníky a komunitami, souhrnně s klíčovými zainteresovanými stranami. Shrnuje, že implementace CSR iniciativ, zahrnující již zmíněný etický kodex, podporu diverzity a inkluze, a transparentnost ve všech podnikových aktivitách, pomáhá firmám, které se zavazují k CSR, často dosahovat vyššího stupně důvěry a loajality od svých stakeholderů, což přispívá k jejich dlouhodobému úspěchu. Autorka tak říká, že udržitelné podnikání a CSR jsou nezbytné pro dosažení vyváženého pokroku v sociální, ekonomické a environmentální oblasti. Společnosti, které integrují tyto principy do svých strategií, nejen přispívají k ochraně přírodních zdrojů a zlepšení kvality života, ale také si zajišťují dlouhodobou konkurenceschopnost a úspěch na trhu, uzavřela Vrabcová (2021, s. 40) s využitím zdrojů od autorů Ahi a Searcy (2013), Sengupta (2018), Cobbinah et al. (2015), Baumgartner a Rauter (2017), Sengupta a Sahay (2017), Franceschellini et al. (2018).

Jak již bylo řečeno, tomuto přístupu se tedy před lety začalo říkat společenská odpovědnost firem. Švecová et al. (2023, s. 119) k tomu dále popisují, že dodržování správného, transparentního podnikání, odpovědného přístupu k ochraně životního prostředí a zajištění spravedlnosti sociálních záležitostí má (nebo mělo) různé důvody. Zde se jednoznačně shodují s Tetřevovou et al. (2017) i Kunzem (2018), že jde často o snahu zvýšit viditelnost firmy, vytvořit či vylepšit její reputaci mezi zákazníky, nebo i v konkrétním regionu, ukázat své odpovědné chování jako konkurenční výhodu. Švecová et al. (2023, s. 119) se dále zamýšlí, že i proto se někdy k výše uvedeným pilířům, jako jsou ekonomický výsledek, ekologicky přívětivé chování a k sociálnímu přístupu připojuje pilíř čtvrtý: „být dobrým sousedem“. Tento pilíř Švecová et al. společně například s Kunzem popisují jako podporu kultury, sportu, zdravotnictví atd. Závěrem k tomu říkají, že samozřejmě nejcennějším motivem k CSR je situace, kdy jsou vlastníci nebo manažeři přesvědčeni, že zapojení ekologických a sociálních aspektů do cílů i běžné činnosti firmy je správné, žádoucí, a dokonce může být v konečném důsledku i hospodářsky výhodné.

K tématu dobrovolnosti CSR dále Švecová et al. (2023, s. 120) poznamenávají, že mnoho firem již aktivně integruje sociální a ekologické aspekty do svých operací a vztahů se zainteresovanými stranami. CSR tak není povinným prvkem manažerské praxe, ačkoliv se některé firmy dobrovolně přihlašují k tomuto konceptu a prezentují své úspěchy. Švecová et al. nicméně dodávají, že absence jednotných pravidel nebo kritérií pro definici odpovědného chování vůči zákazníkům, zaměstnancům nebo veřejnosti umožňuje každé firmě stanovit si vlastní strategii CSR a určit si i vlastní cíle a tím pádem i metodiky pro vyhodnocení své úspěšnosti v jejich plnění. Pokračují myšlenkou, že i přestože je CSR dobrovolnou iniciativou, prokázalo se již mnohokrát, že přináší firmám prospěch a je vítanou součástí obchodního prostředí. Podpora společenské odpovědnosti ve firmách je prospěšná a může být i nadále rozvíjena. Připomínají, že přibližně v poslední dekádě se objevil nový koncept environmentální a sociální správy (ESG), který se zaměřuje na ochranu životního prostředí, sociální stabilitu a odpovědné řízení firem. Vysvětlují, že ESG se soustředí na měření a hodnocení těchto aspektů za účelem zvýšení transparentnosti a důvěry investorů, zákazníků a dalších zúčastněných stran. Pro firmy, které si přejí být společensky odpovědné, představuje ESG novou výzvu i příležitost.

V souladu s tímto chápáním podnikové odpovědnosti se firmy nejen stávají aktivními účastníky podpory ekonomického růstu, ale také přispívají k etickým normám a dobrovolným iniciativám, které přesahují minimální požadavky na ně kladené, ve smyslu dobrovolného přispívání k celkovému společenskému prospěchu. Steiner (1975) in Tetřevová et al. (2017, s. 25) tím vlastně říká, že firmám náleží úkol plnit nejen své ekonomické a právní povinnosti, ale i aktivně podporovat hodnoty a očekávání společnosti, čímž přispívají ke vzniku udržitelnější



a odpovědnější obchodní kultury. Společenská odpovědnost zahrnuje schopnost firem přizpůsobit se dynamickým očekáváním společnosti a prostředí, a to nejen na ekonomické a právní úrovni, ale i na úrovni etické a dalších dobrovolných iniciativ. Tímto způsobem firmy aktivně přispívají k celkové udržitelnosti a prosperitě společnosti.

## 2.2 Institucionální úroveň

Tato filozofie byla také institucionalizována, což vedlo k formálním snahám o integrování CSR do firemních strategií a politik. Důležitými mezníky v historii CSR jsou nejen jednotlivé zmiňované práce věnované této problematice, ale i klíčové události, které vyvolaly potřebu reflektovat dopad podnikání na okolní společnost a prostředí. Kašparová et al. (2013, s. 21) říkají, že zvláště od 90. let 20. století jsou patrné vznikající iniciativy, jejichž cílem bylo zavedení a rozšíření CSR jakožto přirozeného podnikatelského standardu. V současné době je společenská odpovědnost firem neodmyslitelně spojena s požadavky udržitelnosti, transparentnosti a etického chování v podnikatelském prostředí. Tyto prvky jsou klíčovými pilíři moderního přístupu k CSR a formují podstatu této důležité oblasti podnikání. Říkají dále, že v rámci institucionálního vymezení konceptu společenské odpovědnosti firem několik institucí přispělo k definování tohoto pojmu. Jako jeden z příkladů uvádějí definici vytvořenou Evropskou komisí v roce 2001. Tato definice CSR prezentuje jako koncept, kde podniky dobrovolně integrují sociální a ekologické aspekty do své podnikatelské činnosti a do vzájemných vztahů se svými stakeholdery. V souladu s těmito myšlenkami CSR není pouze otázkou dodržování povinností v rámci zákonných norem, ale zahrnuje aktivní úsilí firem o přijímání odpovědnosti za své sociální a ekologické dopady na okolní prostředí a společnost jako celek. Tetřevová et al. (2017, s. 25) k tomu doplňují, že v roce 2011 představila Evropská komise novou definici společenské odpovědnosti firem. Podle této definice zahrnuje společenská odpovědnost firem odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na širší společnost. Tato formulace zdůrazňuje, že společenská odpovědnost firem není pouze o plnění zákonem stanovených povinností, ale rozšiřuje se na dobrovolné úsilí firem aktivně přispívat k pozitivnímu vlivu na společnost a její členy. Kašparová et al. (2013, s. 12) k tomu dodávají, že Evropská komise považuje CSR za prostředek dosažení svých strategií pro hospodářský růst. Právě proto přispěla k vzniku mnoha platforem, které se detailně zabývají jednotlivými oblastmi CSR.

K tématu očekávání a odpovědnost podniků v kontextu udržitelného rozvoje na globální úrovni píše Comfort (2023, s. 42–47), že cíle udržitelného rozvoje byly také přijaty Organizací spojených národů jako „naléhavá výzva k akci“ a představují rámec, kterým by se měly řídit jak rozvinuté, tak rozvojové země ve snaze o mír a prosperitu pro lidi a planetu. Vysvětluje, že tento nový globální přístup má ambice být univerzálním a zahrnuje všechny země světa, přičemž zdůrazňuje význam environmentální, ekonomické a sociální udržitelnosti. Zároveň dodává, že přesto, že tyto cíle jsou globální a univerzální, zohledňují rozdílné národní podmínky, kapacity a úrovně rozvoje. Respektují přitom národní politiky a priority, což umožňuje přizpůsobení implementace CSR místním realitám. Autorka vysvětluje, že to zahrnuje respekt k přírodní a kulturní rozmanitosti světa, a podporu interkulturního porozumění, tolerance a globální občanské odpovědnosti. Píše dále, že pro firmy toto znamená, že musí přehodnotit své strategie a aktivity tak, aby byly v souladu s globálními cíli udržitelného rozvoje. Od podniků je nyní očekáváno, že nejen splní své tradiční úkoly, jako je poskytování zaměstnání a placení daní, ale také že přispějí k rozvoji komunit, ve kterých působí, budou se podílet na ochraně životního prostředí a budou transparentní ve svých činnostech. Comfort (2023, s. 42–47) se dále zamýšlí nad budoucností, když píše, že tyto cíle udržitelného rozvoje kladou na podniky velká očekávání, ale zároveň jim poskytují jedinečnou příležitost, jak se stát vůdci v oblasti udržitelného rozvoje a zodpovědného podnikání. Podniky, které přijmou tyto

výzvy a přizpůsobí své strategie tak, aby podporovaly environmentální, sociální a ekonomickou udržitelnost, mohou nejen zlepšit svou reputaci, ale také přispět k dlouhodobé globální prosperitě a udržitelnosti, uzavřela autorka.

### 2.3 Moderní přístupy k CSR

K tématu očekávání od podnikání a moderních přístupů k společenské odpovědnosti firem píše Grayson (2017, s. 67), že podniky v dnešní době čelí různým očekáváním ze strany společnosti a vlády, která se navíc neustále vyvíjejí. Tradiční očekávání zahrnují povinnosti, pochopitelně jako je například placení daní, poskytování zaměstnanosti, dodávání zboží a služeb, dodržování zákonů, ale také již například očekávání týkající se zapojení se do firemní filantropie. Říká, že od firem se také tradičně očekává, že budou přispívat politickým stranám a podporovat sociální blahobyt. Součástí tradičních povinností je i rozvoj infrastruktury a poskytování veřejných statků. Grayson (2017, s. 67) však upozorňuje, že v současnosti se očekávání od firem v rámci společenské odpovědnosti (CSR) značně rozšiřují. Vyjmenovává, že společnosti jsou stále více povinny dodržovat řadu závazných i dobrovolných regulací, které se týkají sociálního, etického a environmentálního chování na místní, národní a nadnárodní úrovni. Říká, že firmy jsou rovněž vyzývány k aktivnímu zapojení do ekonomického rozvoje, což zahrnuje i formulaci veřejných politik a podporu zlepšení veřejného sektoru. Dále píše, že se očekává, že firmy budou spolupracovat v rámci veřejně-soukromých partnerství, která nicméně mohou přinést vzájemné výhody.

Autor (Grayson, 2017, s. 67) popisuje, že existuje řada možných spouštěčů, které mohou ovlivnit, jak firmy reagují na tato očekávání. Píše, že jedním z rizik je například hrozba pokut za porušení zákona nebo „jmenování a zahanbení“ (*naming and shaming*) za nesplnění sociálních, environmentálních nebo etických standardů. Firmy, které nedodržují nové předpisy, tak mohou čelit značným finančním nákladům na přizpůsobení, zejména pokud legislativa vyžaduje významné kapitálové investice, doplnil Grayson.

Na druhé straně Grayson (2017, s. 67) vysvětluje, že mohou společnosti, které prokážou dobré dodržování pravidel, získat určité výhody, jako je snížený regulační dohled nebo dokonce finanční pobídky, například daňové úlevy. Vláda může rovněž ocenit firmy za „dobrou praxi“ a poskytnout podporu formou financování pro projekty, které přinášejí vzájemný prospěch jak firmám, tak veřejnosti, dodává autor.

Závěrem se k tomu Grayson (2017, s. 67) zamýšlí, že z těchto důvodů je pro podniky stále důležitější nejen dodržovat zákony a regulace, ale také aktivně se zapojit do CSR aktivit, které přesahují rámec tradičních očekávání. Tímto způsobem totiž mohou nejen minimalizovat rizika spojená s nedodržováním předpisů, ale také maximalizovat příležitosti pro růst a rozvoj v dynamickém podnikatelském prostředí, uzavřel Grayson.

### 2.4 Pilíře a trendy CSR

Jedním z nevýznamnějších pilířů a zároveň trendem v moderním přístupu k CSR je téma klimatické, či uhlíkové neutrality. V literatuře se lze setkat s pojmy zero carbon, climate neutrality, carbon neutralization, decarbonization. O těchto pojmech hovoří např. Švecová et al. (2023, s. 120), když popisují, že v diskuzi o omezení emisí skleníkových plynů se často setkáváme s termínem „klimatická neutralita“, který přesně vystihuje cíl radikálního omezení těchto emisí. Tento pojem prý obvykle zahrnuje veškeré skleníkové plyny a současně i toleruje minimální vypouštěné emise, které jsou ovšem přirozeně absorbovány ekosystémem. Upřesňují dále, že i pokud se hovoří pouze o uhlíku, obvykle se jedná o zástupné slovo pro všechny skleníkové plyny. Dosažení stavu uhlíkové neutrality tak znamená dosažení rovnováhy mezi

emisemi uhlíku a jeho absorpcí z atmosféry. To vyžaduje, aby celosvětové emise uhlíku byly kompenzovány jeho zachycováním z atmosféry. Jen pro doplnění kontextu je ještě vhodné doplnit, co Švecová et al. (2023, s. 120) popisují, že termín "uhlíková neutralita" obvykle zahrnuje i neutralitu dalších skleníkových plynů, jako je metan. Většinou se však tento výraz používá pro vyjádření snížení celkových emisí skleníkových plynů do roku 2050 s cílem udržet globální teplotní nárůst pod 1,5 °C ve srovnání s předindustriální érou. Vysvětlují, že tento cíl vyplývá z mezinárodních dohod, jako je Pařížská dohoda, nebo například Evropský Green Deal (Zelená dohoda pro Evropu), které předpokládají dosažení nulových emisí skleníkových plynů právě do již zmíněného roku 2050 a to i přesto, že tyto dohody a především termíny v nich stanovené mají celou řadu odpůrců. Vyjadřuje se k tomu Lomborg (2022, s. 28–34), který popisuje tyto dohody jako přehnané, postavené na zkreslených informacích, značně zpolitizované, na kterých si ekologičtí aktivisté dokazují svůj vliv, a především je označuje jako téměř neuskutečnitelné. Jako příklad zpolitizování uvádí situaci v USA, kde ještě v roce 2018 byla otázka klimatických změn natolik okrajová a pro širokou veřejnost zcela nezajímavá a nepodstatná, že se při veřejných debatách v rámci předvolební kampaně do Kongresu vůbec neřešila. Popisuje, že se situace nicméně velmi rychle změnila a vyvinula, protože jako politické téma se klimatická změna a přístup k ní v rámci CSR ukázal mezi voliči jako silně polarizující. Demokraté a republikáni se podle něj dnes mnohem spíše shodnou na obvykle velmi ožehavých otázkách typu migrace, regulace zbraní, potrátů, zahraniční politice, či jakékoliv jiné věci než právě na přístupu ke klimatickým změnám, a i proto se již od roku 2019 toto téma v rámci politických debat intenzivně řeší a je oběma stranami intenzivně pěstováno. Lomborg (2022, s. 28–34) líčí rozpolcené postoje jednotlivých států USA, které jsou dány právě tím, jestli zde jsou u moci demokraté, či republikáni, protože tyto politické síly mají značně rozdílný přístup. Popisuje to na příkladu, kdy za vlády demokratů sice došlo k uzákonění až neuvěřitelně nákladných klimatických opatření, která ovšem za vlády Donalda Trumpa padla, protože tato hlava republikánů zaujala postoj „nicnedělání“. Lombork, ač by se dal jakožto autor označit za skeptika klimatických změn, ovšem uvádí na pravou míru to, že ani jeden z popsaných přístupů nevnímá jako správný.

Nicméně i přes mnohé kritiky uhlíkové neutrality a cest k tomu vedoucích, je moderním trendem a obecně vnímaným žádoucím stavem, který v dnešní společnosti převládá, vytvářet snahy o udržitelný přístup. Jedním z těchto trendů, který rezonuje nejvíce, jsou právě snahy o snižování uhlíkové stopy. Švecová et al. (2023, s. 282–286) detailně popisují, že dnes uhlíková stopa u firem představuje klíčový nefinanční ukazatel v oblasti životního prostředí a je nezbytným krokem k formulaci dekarbonizační strategie společnosti. Říkají, že tento ukazatel je zároveň jedním z nejsložitějších, neboť vyžaduje přesný výpočet podle stanovené struktury. Nejedná se tedy pouze o jedno číslo, ale spíše o soubor čísel, které doprovází metodický přístup k výpočtu. Vysvětlují dále, že důležitost uhlíkové stopy v posledních letech rapidně vzrostla, a to zejména díky zájmu investorů, financujících bank, zákazníků a obecně stakeholderů. Tento zájem je podle nich přímým důsledkem legislativního rámce Zelené dohody, který se postupně uplatňuje, upravuje činnost emisních zdrojů a podněcuje finanční sektor k investování právě do udržitelnějších podnikatelských modelů. Zelená dohoda také prý brání vyvážení emisně náročných aktivit do zemí mimo Evropskou unii, a zároveň například dovozu některých základních surovin. Jako příklad uvádějí dovoz železa a hliníku, protože mimo země EU jsou jejich těžba a zpracování obvykle spojena s velkou ekologickou zátěží. I přesto, že tento legislativní balíček zatím není úplně účinný, očekávané změny v legislativě v příštích letech posilují motivaci k výpočtu uhlíkové stopy jednotlivých subjektů a k formulaci opatření k jejímu snižování. Švecová et al. (2023, s. 282–286) vysvětlují, že v tuto chvíli společnosti sice nezveřejňují auditované údaje o své uhlíkové stopě, avšak očekává se, že do přibližně pěti let budou velké společnosti povinny uvádět audit uhlíkové stopy jako součást celkového auditu udržitelnosti (ESG auditu), který bude zahrnut do jejich výroční zprávy.

K tématu výpočtu uhlíkové stopy a práce na její snižování píše Švecová et al. (2023, s. 288–291), že samotný výpočet uhlíkové stopy je základním nástrojem pro kvantifikaci dopadů činností firmy a určení její dekarbonizační strategie. Uvádí na příkladu nejrozšířenějších maloobchodních firem, že tato strategie pomáhá identifikovat podíl emisí ve specifických oblastech, jako je například nákup elektrické energie a doprava, které mohou představovat až 40 % a 60 % emisí. Na základě těchto informací je pak možné hledat strategie pro snížení těchto emisí, přičemž firmy mají volbu, zda se zaměří nejprve na snižování emisí v jedné oblasti a poté ve druhé, či zvolí vyvážený přístup ke snižování emisí ve všech oblastech současně. Připomínají také, že cílem pro firmy v rámci EU je dosažení klimatické neutrality do roku 2050, avšak některé společnosti si stanovily dobrovolný cíl dosáhnout klimatické neutrality dříve.

Vzhledem k obecnému trendu snižování uhlíkové stopy, v kontextu dopadu klimatické zátěže, jak bylo již dříve popisováno, mluví Švecová et al. (2023, s. 288–291) o tom, že existuje několik cest, jak firmy mohou svou činnost dekarbonizovat. Jako příklady uvádí následující:

- minimalizace samotných činností, které emise přímo produkují
- transformace k využívání obnovitelných zdrojů energie
- nákup offsetů

Pokud se firma rozhodne realizovat cestu minimalizace samotných činností, které přímo emise produkují, je podle Švecové et al. nejdříve důležité uvést všechny možné opatření k úspoře vytápění a spotřeby energie. Poté je možné zvážit technologické inovace, které by mohly snížit emise. Pokud se jedná o výrobní industriální společnost, jako je například ocelárna, lze zde nahradit uhlí vodíkem jako energetickým zdrojem, což představuje revoluční změnu ve výrobním procesu. Další možností je nahrazení emisně náročných činností jinými metodami výroby. V dopravě a firemních vozových parcích je dle nich cesta k minimalizaci emisí např. přechod z fosilních paliv na elektřinou poháněná vozidla nebo přechod na alternativní paliva, jako je energeticky velmi účinný a zároveň klimaticky nezávadný vodík.

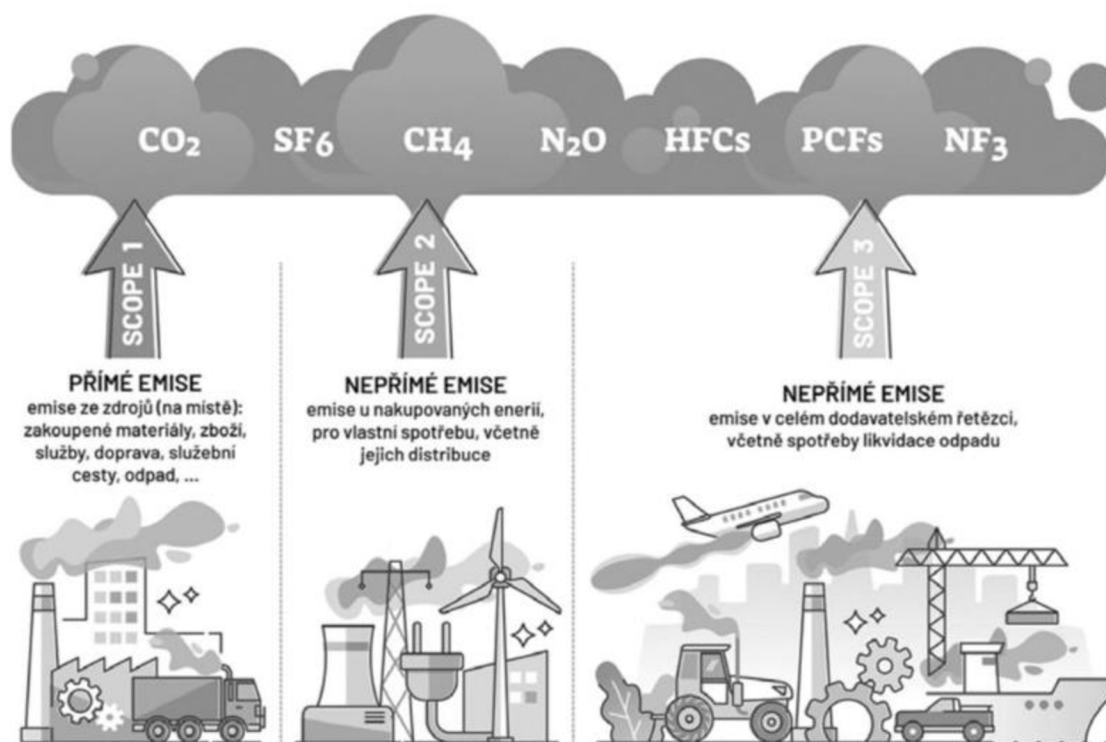
K další z popisovaných cest, tedy transformace k využívání obnovitelných zdrojů energií Švecová et al. (2023, s. 288–291) uvádějí, že i v této situaci existuje široká škála možností. Firma si například může vybudovat vlastní zdroj obnovitelné energie nebo si zajistit obnovitelnou energii prostřednictvím financování nových obnovitelných zdrojů s využitím dohody o nákupu energie (*Power Purchase Agreement – PPA*). Uvádějí také, že další možností, která je dnes na trhu dostupná, je zakoupit obnovitelnou energii prostřednictvím záruk původu.

A konečně k možnosti nákupu offsetů píše, že pokud daná firma již vyčerpá veškeré dostupné možnosti snížení své uhlíkové stopy pomocí předchozích opatření, může zvážit nákup tzv. offsetů. Tyto offsety představují finanční podporu procesů nebo aktivit, které přispívají ke snížení emisí CO<sub>2</sub> do ovzduší. Typicky se jedná o podporu procesů, jako je zachycování CO<sub>2</sub> ze vzduchu a jeho ukládání pod zem, nebo podpora regenerativního zemědělství. Offsety mohou být různého charakteru a cenové úrovně, přičemž výsledná cena je stanovena podle množství tun CO<sub>2</sub>, které jsou offsetovány. Vysvětlují také, že společnost může tento offset poté vykázat při výpočtu své uhlíkové stopy, přičemž je důležité, aby byla výše offsetu uvedena jako samostatné číslo v jejím reportu. Při výběru metody pro offsetování je klíčové dbát na to, aby byla tato metoda důkladně prověřena a ideálně i auditována, aby bylo zajištěno, že offsetovací činnosti skutečně existují a jsou schopny účinně snižovat emise CO<sub>2</sub>, jak je uvedeno v emisním certifikátu.

Závěrem k tomuto tématu Švecová et al. píší, že je nezbytné správně kategorizovat emise do odpovídajících scopů neboli oblastí, dosahů. Výsledky klasifikované do scopů jsou prezentovány v reportu, který slouží jako zpráva o emisním profilu dané organizace. Švecová et al. vysvětlují, že má-li tento report představovat relevantní emisní profil dané organizace, musí zahrnovat nejen číselná data, ale také detailní popis postupů použitých při výpočtu, rozsah výpočtu, zapojené skleníkové plyny, metodologii zpracování dat, míru použití ověřených odhadů a další relevantní informace.

Shrnutí celé problematiky scopů a kategorizace emisí do prostorových rámců je na následujícím obrázku 1.

Obrázek 1 Kategorizace emisí



Zdroj: Švecová et al. (2023, s. 288)

Kategorizace původu emisí do rámců neboli scopů, jak je vidět na obrázku 1, blíže popisuje Vrabcová (2021, s. 81) tak, že rozdělení emisí podle typu do tří oblastí poskytuje strukturovaný přístup k jejich klasifikaci. Vysvětluje konkrétně, že Scope 1 zahrnuje přímé emise do ovzduší z aktivit, které spadají pod daný subjekt, jako příklady uvádí emise z kotlů, automobilů v přímém majetku firmy nebo odpadů likvidovaných v rámci podniku. Na druhé straně Scope 2 představuje nepřímé emise získané z nakupované energie, které nevznikají přímo v budovách a provozech, ale jsou důsledkem aktivit jako nákup elektřiny, tepla nebo páry. Další nepřímé emise, zařazené pod Scope 3, jsou následkem aktivit podniku, ale nespádají do Scope 2. Patří sem například nákupy zboží a služeb, služební cesty nebo nakládání s odpady na skládkách.

Jak dále popisuje Vrabcová (2021, s. 82), většina uhlíkové stopy průmyslového sektoru, konkrétně více než 75 %, je přičítána nepřímým emisím z dodavatelských řetězců a spotřeby produktů. Pro kontext dodává, že u domácností se ukázalo, že nepřímé emise jsou také vyšší než přímé. Říká, že tento fakt zdůrazňuje význam zaměření politiky firem na uhlíkovou stopu, která je jednou z nejzásadnějších oblastí pro dosažení udržitelnosti. Cílem těchto politik je tak dle autorky stabilizovat růst emisí a zmírnit dopady klimatických změn jak ve střednědobém, tak dlouhodobém horizontu.

Znalost uhlíkové stopy ve všech těchto úrovních (scopech) je nezbytná obzvláště pro organizace, aby mohly úspěšně implementovat nákladově efektivní strategie zaměřené na snižování emisí uhlíku, uzavírá Vrabcová (2021, s. 81).

## 2.5 Přínosy CSR

Evropské země si v posledních letech vytyčily ambiciózní cíle ke snížení emisí skleníkových plynů a přechodu k nízkouhlíkové ekonomice, popisuje ve své monografii Vrabcová (2021, s. 82). Popisuje, že Evropská komise a členské státy vypracovaly strategie pro adaptaci na nevyhnutelné důsledky klimatických změn. Konkrétně Vrabcová (2021, s. 82) uvádí, že Evropská unie se zavázala snížit emise skleníkových plynů o 20 % do roku 2020 a o 60 % do roku 2030 ve srovnání s rokem 1990. Vysvětluje, že Zelená dohoda pro Evropu představuje plán na dosažení udržitelnosti evropského hospodářství a stanovení cílů pro klimatickou neutralitu do roku 2050, což zahrnuje snížení emisí o 80–95 % oproti úrovním z roku 1990. Vrabcová (2021, s. 82) popisuje, že Evropa se tímto stává globálním lídrem v oblasti dekarbonizace, což se projevuje zvýšeným využíváním obnovitelných zdrojů energie a stanovením ambiciózních dekarbonizačních cílů. Popisuje, že to zahrnuje obzvláště investice do ekologicky šetrných technologií, podporu inovací, zavádění čistších a levnějších forem dopravy, dekarbonizaci energetického sektoru a spolupráci s mezinárodními partnery na zlepšení celosvětových standardů. Vrabcová (2021, s. 82) také vysvětluje, že dekarbonizace se v Evropě aktuálně zaměřuje především na výrobu elektrické energie, průmyslové činnosti a rezidenční sektor, což představuje zvláštní výzvu pro města. Nicméně autorka říká, že existuje riziko, že ne všechny země budou mít stejně ambiciózní cíle jako EU, což by mohlo vést k tzv. úniku uhlíku. Vysvětluje, že tento jev nastává, když se výroba přesune z EU do zemí s nižšími emisními standardy, nebo když jsou uhlíkově šetrné produkty z EU nahrazovány energeticky náročnějšími produkty z jiných oblastí, čímž se shoduje s tematikou popisovanou týmem Švecová et al. (2023, s. 282–286), jak již bylo popsáno v této práci dříve, ve stejném duchu nutnost transformace popisují například i Stead et al. (2013, s. 14–16).

K významu snížení uhlíkové stopy v rámci CSR a ESG Vrabcová (2021, s. 82) píše, že je to zásadní téma udržitelnosti. Připomíná, že Evropa svou ambiciózní politikou a vedoucí rolí v oblasti dekarbonizace nastavuje příklad pro ostatní regiony světa. Autorka vysvětluje, že firmy v průmyslovém sektoru musí začlenit strategie pro řízení emisí z dodavatelských řetězců, stejně jako spotřebitelé musí být informováni o nepřímých emisích jejich spotřeby. Pro přínos CSR na celosvětové úrovni, a ne tedy jen té Evropské, je potřeba úspěšná implementace těchto politik do firem nejen na interní úrovni, ale také mezinárodní spoluprací, aby bylo zajištěno, že globální snahy o zmírnění změny klimatu budou efektivní a udržitelné, uzavřela Vrabcová (2021, s. 82).

Udržitelností podnikání se ve svých knihách zabývá i Grayson (2017, s. 69–71), když popisuje, že firmy nikdy nesmí ztratit ze zřetele jejich odpovědnost vůči vnějšímu světu a svým zaměstnancům. Vysvětluje, že aby společnosti byly dlouhodobě skutečně udržitelné, musí spojit podnikatelské příležitosti s udržitelným rozvojem. Říká, že využitím své kreativity a inovace mohou firmy najít nové produkty, služby a iniciativy, rozvíjet nové trhy a obchodní modely, které mohou přinést lepší kvalitu života pro všechny, a to jak nyní, tak i v budoucnu. Tvrdí však, že se firmy musí posunout za hranice firemní společenské odpovědnosti (CSR) a přijmout koncept firemních společenských příležitostí (Corporate Social Opportunity – CSO). Vysvětluje, že tento přístup znamená, že firmy by neměly vnímat své společenské a environmentální odpovědnosti jako břemeno, ale spíše jako příležitost k inovacím a růstu. Spojením obchodních cílů s principy udržitelnosti mohou podniky vytvářet hodnotu pro své akcionáře a zároveň přispívat k řešení globálních výzev, jako jsou změna klimatu, sociální

nerovnosti a nedostatek zdrojů. Grayson (2017, s. 69–71) dále vysvětluje, že právě takový přístup nejen zlepší jejich vlastní udržitelnost, ale také posílí jejich pozici na trhu a přispěje k celkovému blahobytu společnosti. Zmiňuje ovšem také, že přijetí takových firemních společenských příležitostí vyžaduje nový způsob myšlení a strategického plánování, kde udržitelnost není jen doplňkem, ale integrální součástí podnikové strategie. Firmy, které dokážou tyto příležitosti identifikovat a využít, budou lépe připraveny čelit budoucím výzvám a dosahovat trvalého úspěchu, uzavřel Grayson (2017, s. 69–71).

S Graysonem je v naprosté shodě i Haski-Leventhal (2021, s. 33–42), která popisuje, že v posledních letech se postupně mění pohled na podnikání a jeho odpovědnost, a to i mezi akcionáři, kteří bývají často vnímáni jako ti, kteří se zaměřují výhradně na zisk. Říká, že tento trend však ukazuje posun k širšímu pojetí podnikové odpovědnosti. Investoři dnes totiž stále častěji hledají příležitosti k investicím do udržitelných firem, a to nejen z morálních důvodů, ale také proto, že rozumí tomu, že udržitelné společnosti mají větší šanci na dlouhodobou úspěšnost. Vysvětluje, že se navíc ukazuje, že v některých částech světa tyto společnosti poskytují vyšší návratnost investic, v čemž lze nalézt paralelu například s Freemanem (2018) a Kunzem (2018).

Z širšího pohledu Haski-Leventhal (2021, s. 33–42) rozebírá, že některé firmy si také uvědomily, že potřebují silnější účel, než je jen maximalizaci zisku. Říká, že mnozí lídři v podnikání již chápou, že být nejlepší na světě a drtit konkurenci již není tak atraktivní, jako být nejlepší pro svět. Popisuje, že tento přístup umožňuje lepší zapojení zainteresovaných stran a vytváření důvěryhodných značek. Autorka zde zdůrazňuje, že zisk je samozřejmě nezbytný pro přežití jakéhokoli podniku, ale je pouze výsledkem dobrého podnikání, nikoliv jeho účelem. Zamýšlí se, že lidé nejsou motivováni již jen pouze ziskem, ale také smyslem své práce, a firmy, které postrádají tento smysl, nebudou schopny dlouhodobě angažovat své zaměstnance. Komparací monografií dalších autorských týmů lze dospět ke shodě a potvrzení těchto tezí, například Stead et al. (2013, s. 80).

Autorka Haski-Leventhal (2021, s. 33–42) zde pro dokreslení cituje Petera Druckera, slavného guru managementu, který prý jednou řekl: „*Zisk pro firmu je jako kyslík pro člověka. Pokud ho nemáte dostatek, jste mimo hru. Ale pokud si myslíte, že život je jen o dýchání, pak vám něco zásadního uniká.*“ Tento výrok podle autorky zdůrazňuje, že zatímco zisk je důležitý, je to pouze prostředek k dosažení vyšších cílů, nikoliv sám cíl.

K samotnému pojetí CSR Haski-Leventhal (2021, s. 33–42) ve své monografii přitakává, že často bývá CSR vnímáno jako nástroj k maximalizaci zisku. Vymezuje se ovšem, že tato praxe zůstává pozůstatkem úzkého pohledu na podnikání. Říká, že firmy dnes běžně využívají CSR k posílení své značky, vytváření pozitivních marketingových kampaní a zapojení zaměstnanců prostřednictvím firemního dobrovolnictví a doplňuje, že není nic špatného na tom, když firmy těží z přínosů CSR, avšak skutečné výhody přináší zpravidla pouze upřímný a holistický přístup, nikoliv čistě instrumentální. Haski-Leventhal (2021, s. 33–42), také vyjádřila svou obavu o zaznamenané případy, kdy nějaká firma, známá svým neetickým chováním, propaguje kvůli PR své CSR aktivity, tak nejenže nebude důvěryhodná, ale také se zvýší celkový cynismus vůči CSR. Vysvětluje, že to je důvod, proč je v její monografii zastáván strategický a holistický přístup k CSR, který jej propojuje s plánováním strategií firmy a základními operacemi, a vkládá jej do každého aspektu organizace. Říká, že tento přístup umožňuje firmám, aby nejen splňovaly očekávání svých stakeholderů, ale také přispívaly k lepšímu světu. Konkrétně vysvětluje, že holistický přístup je způsob myšlení a jednání, který se zaměřuje na pochopení celkového obrazu nebo systému, spíše než na jednotlivé části izolované, i přesto že uznává, že jednotlivé části jakéhokoliv systému jsou vzájemně propojené, a že porozumění celku vyžaduje, aby byly tyto souvislosti zohledněny. Haski-Leventhal (2021, s. 33–42) píše, že v kontextu podnikání a společenské odpovědnosti firem holistický přístup znamená, že společnost

integruje všechny aspekty svého podnikání – ekonomické, sociální i environmentální – do svých strategických rozhodnutí. Říká, že tento přístup zahrnuje celkové dopady na společnost, přírodu i ekonomiku, nikoli pouze finanční výsledky nebo jednotlivé aktivity. Dodává ještě, že v oblasti udržitelnosti podnikání to znamená, že firma nepovažuje environmentální a sociální aktivity za něco, co je oddělené od jejího hlavního podnikání, ale začleňuje tyto hodnoty přímo do svého strategického plánu a operací. Autorka shrnuje své myšlenky tak, že holistický přístup, který dal název její monografii, se snaží zajistit, že podnikání je zodpovědné, udržitelné a přínosné nejen z finančního hlediska, například pro přímé stakeholdery, ale také pro širší komunitu a planetu jako celek.

Závěrem se ještě Haski-Leventhal (2021, s. 33–42) zabývala názorem, že snad některé podniky nemají kapacitu nebo schopnost být sociálně odpovědné a řešit lokální, národní i globální problémy (podle velikosti firmy). Oponuje, že mnozí však tvrdí opak. Vysvětluje, že podle Porterova a Kramerova přístupu, pokud firmy jednají jako podniky, nikoliv jako charitativní dárci, neexistuje žádný limit toho, co lze dosáhnout. Říká, že obzvláště některé podniky mají k dispozici obrovské zdroje, znalosti, talent, síť a moc. Autorka píše, že kdyby část těchto zdrojů byla využita ke spolupráci s vládami a neziskovými organizacemi k řešení problémů, jako je chudoba, potravinová nejistota nebo dokonce konflikty a války, tyto problémy by mohly být vyřešeny mnohem rychleji. Firmy mohou prostřednictvím svých hodnotových řetězců a zdrojů skutečně přispět k lepšímu lidstvu a společnosti, uzavřela Haski-Leventhal (2021, s. 33–42), čímž zdůraznila význam firemní společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání.

## 2.6 Metodika práce

Tato bakalářská práce se zaměřila na kvalitativní výzkum, který kombinoval různé výzkumné metody sběru a analýzy dat pro zkoumání konkrétního případu implementace CSR v dané společnosti. Výzkumnou metodou, která byla v této bakalářské práci využita, byla případová studie. Případová studie umožnila detailní zkoumání konkrétní společnosti, jejích procesů, přístupů, postupů a iniciativ v oblasti společenské odpovědnosti. Data získaná z této případové studie byla následně pečlivě analyzována a interpretována s cílem porozumět různým aspektům CSR ve zkoumané společnosti. Tento proces zahrnoval identifikaci klíčových témat a vzorců v rámci zkoumaných informací, které byly dále zpracovány pomocí kvalitativní analýzy obsahu. Tímto způsobem bylo možné identifikovat jak silné stránky, tak i výzvy a slabiny v přístupu dané společnosti k CSR. Interpretace byla provedena s ohledem na kontext a specifickou zkoumanou společnost, což umožnilo hlubší pochopení komplexity jejího přístupu k dnes tolik důležitým oblastem, jako jsou CSR a ESG.

Byla využita analýza dokumentů, při které byly podrobeny detailnímu zkoumání klíčové dokumenty společnosti. Tyto dokumenty zahrnovaly výroční zprávy, CSR reporty, reporty o angažovanosti, reporty politiky odpovědného investování, webové stránky firmy a další veřejně dostupné i interní dokumenty společnosti. Analýza těchto dokumentů se soustředila na vyhledávání relevantních informací o přístupu společnosti k CSR, stanovených cílech, implementovaných iniciativách, úspěších, dosažených výsledcích a způsobech komunikace s různými zainteresovanými stranami. Tyto informace byly zpracovány pomocí kvalitativní obsahové analýzy, která umožnila identifikaci klíčových témat a trendů v dokumentech. Interpretace výsledků analýzy dokumentů firmy byla prováděna s ohledem na kontext podnikání dané společnosti a její pozici na trhu, na její možnosti a postavení v rámci mateřského koncernu, což umožnilo zmapovat její úspěchy i oblasti, kde se objevují příležitosti pro zlepšení. Výsledky této analýzy byly následně integrovány do závěrů této bakalářské práce, kde posloužily jako podklad pro formulaci souboru konkrétních manažerských doporučení, které by mohly vést ke zlepšení společenské odpovědnosti dané firmy.



Dále tato bakalářská práce využila polostrukturované rozhovory s klíčovými manažery společnosti, kteří mají, krom jiného, odpovědnost za oblast CSR ve zkoumané firmě. Tyto rozhovory proběhly v rámci dvou setkání, v rozmezí jednoho týdne, a sice 1. a 8. srpna 2024. Respondenti obdrželi otázky předem elektronickou textovou formou, aby si mohli odpovědi připravit. Následně byli při osobních setkáních požádáni, aby hovořili a odpovídali především z pohledu oddělení, která zastupují. Jejich odpovědi byly písemně zaznamenávány a následně analyticky zpracovány. Tyto rozhovory poskytly hluboké vhledy do vnímání a postojů konkrétních manažerů ohledně CSR politik a strategií dané společnosti. Data získaná z rozhovorů byla zpracována prostřednictvím kvalitativní analýzy, při které byla identifikována hlavní témata, názory a postřehy respondentů. Následně byla tato data diskutována se zjištěním z předchozí analýzy dokumentů a také s poznatky z literatury, která byla rozebírána v teoreticko-metodologické části této bakalářské práce. Tento postup umožnil vytvořit komplexní obraz o přístupu společnosti k CSR a ESG. Interpretace těchto dat z rozhovorů se zaměřila na odhalení klíčových trendů, výzev a příležitostí které mohou ovlivnit budoucí směřování CSR ve zkoumané společnosti. Tyto výsledky byly poté použity k vytvoření souboru konkrétních manažerských doporučení, která mají za cíl zlepšit efektivitu a dopad CSR politik a strategií ve společnosti.

Celý výzkumný proces byl veden s důrazem na rigoróznost a objektivitu, přičemž interpretace dat byla prováděna s ohledem na relevantní teoretické rámce a současné trendy v oblasti CSR a ESG. Tento přístup zajistil, že výsledky práce poskytují hodnotné a prakticky využitelné informace, které mohou sloužit jako podklad pro další rozvoj aktivit společnosti v oblasti CSR.

### 3 Analytická část práce

Tato bakalářská práce se zaměřila na formulaci konkrétních manažerských doporučení pro zlepšení společenské odpovědnosti ve společnosti Amundi Czech Republic, asset management, a.s. a je proto potřeba tuto významnou společnost, působící na českém trhu, nejprve představit a sestavit její profil a přiblížit její aktivity v oblasti CSR. K tomu bylo využito maximum dostupných zdrojů, ať už veřejných, tak i interních.

#### 3.1 Představení organizace, její přístup k CSR

Z veřejně dostupných zdrojů informací, konkrétně z webových stránek společnosti Amundi Czech Republic Asset management, a. s. (Amundi, 2024) vyplývá, že v České republice působí firma prostřednictvím společností Amundi Czech Republic Asset Management, a. s. a doplňkově také jako Amundi Czech Republic investiční společnost, a. s. Tato společnost spravuje aktiva jak individuálním, tak institucionálním klientům a nadacím. Své produkty poskytuje přes distribuční kanály Komerční banka, UniCredit Bank a společnosti nezávislých finančních zprostředkovatelů. Z pražské centrály řídí také aktivity na Slovensku a v Bulharsku.

Firma (Amundi, 2024) dále píše, že Amundi Czech Republic dnes patří mezi tři největší poskytovatele služeb kolektivního investování na českém trhu. Říkají, že za více jak dvacet let své historie se Amundi CR etablovala v jednoho z nejrespektovanějších správců aktiv s regionální působností ve střední a východní Evropě. Zdůrazňují, že úspěšnost společnosti podtrhuje kontinuální růst majetku pod správou, který se za posledních 10 let zvětšil více jak pětinasobně. K 30. 6. 2023 obhospodařovala Amundi CR majetek v objemu 282 miliard Kč. Z údajů (Amundi, 2024) dále vyplývá, že jediným akcionářem Amundi CR je mezinárodně působící skupina Amundi, která je dnes největším správcem aktiv v Evropě. Z celosvětového pohledu měla ke konci roku 2023 společnost pod správou majetek více než 100 milionů retailových klientů a také více než 1000 institucionálních a korporátních klientů, v hodnotě 2,156 bilionu euro (k 30.6.2024), což z ní dělá jednu z deseti největších investičních společností na světě. Společnost Amundi ve svých materiálech dodává (Amundi, 2024), že její expertní manažerské týmy působí ve všech hlavních finančních centrech v Evropě, konkrétně hovoří o Paříži, Londýně a Milánu, dále zmiňuje Asii, jmenovitě Japonsko, Hongkong, Singapur a další tým ve Spojených státech.

Na webových stránkách společnosti (Amundi, 2024) se lze dočíst o velmi široké produktové nabídce. Materiály hovoří o tom, že v České republice společnost Amundi Asset Management svým klientům nabízí více než 150 investičních příležitostí. Nabídka této investiční skupiny tak pokrývá všechny třídy aktiv jako jsou akcie, dluhopisy a nástroje peněžního trhu. Skrze tyto investiční nástroje lze investovat na vyspělých i rozvíjejících se trzích. Investoři mohou investovat i do reálných aktiv jako jsou nemovitosti, komodity, private debt, private equity fondy a infrastrukturní projekty. Vybírat lze u této firmy i podle stylu investování – v nabídce figurují fondy s růstovou nebo hodnotovou strategií, indexové fondy a fondy s absolutním výnosem či fondy zaměřené na volatilitu. Firma ve svých materiálech (Amundi, 2024) zmiňuje, že její silnou konkurenční výhodou je i jedna z nejširších nabídek tematických fondů, jaká je na českém trhu dostupná. Společnost také píše, že druhým pilířem podnikatelské činnosti Amundi CR je individuální správa aktiv pro fyzické a právnické osoby. K nejvýznamnějším institucionálním klientům patří z tohoto pohledu subjekty ze skupiny Komerční banky, konkrétně Penzijní fond KB a Komerční pojišťovna.

Ke stylu investování společnost zdůrazňuje (Amundi, 2024), že pro celou skupinu Amundi je velmi důležitý blízký a dlouhodobý vztah s klienty a z toho plynoucí silná přítomnost na lokálních trzích.

Amundi o sobě ve svých materiálech (Amundi, 2024) z pohledu společenské odpovědnosti a udržitelnosti říká, že je rozmanitá společnost, přesvědčená, že zajištění individuální integrace, řízení talentů a kariérní postup a rozvoj všech zaměstnanců v celé šíři jejich diverzity je hnací silou pro její růst. Toto přesvědčení vede k respektu vůči principům rovných příležitostí, které tvoří základ pro všechny personální aktivity a jsou podporovány mimo jiné tréninkovými programy, zvyšováním povědomí o stereotypech a pravidelnou revizí odměňování. Z konkrétních opatření popisuje to, že antidiskriminační politika a politika různorodosti pokrývá všechny typy charakteristik jako je gender, věk, rasa, národnost, etnikum, náboženství, sexuální orientace, sociální původ, zdravotní stav, politický názor, rodinné odpovědnosti a odborová příslušnost. Společnost dále zdůrazňuje, že antidiskriminační pohled a přístup podporující rovnost a rozmanitost se aktivně promítá do výběru pracovníků do všech stupňů organizační struktury včetně vedoucích pozic a top managementu. Amundi to ve svých materiálech (Amundi, 2024) konkrétně popisuje tak, že usiluje o vytvoření inkluzivního a rozmanitého pracovního prostředí a snaží se vytvářet firemní kulturu, která je nejen spravedlivá, ale také inovativní a dynamická.

Na webu (Amundi, 2024) se lze dále dočíst, že Amundi Asset Management je lídrem v integraci ESG faktorů do svých investičních rozhodovacích procesů. Píše, že společnost pevně věří, že environmentální, sociální a správní kritéria jsou klíčová pro dlouhodobou výkonnost investic a pro minimalizaci rizik. Tato kritéria zahrnují širokou škálu faktorů, od klimatických změn a environmentálních dopadů, přes pracovní podmínky a lidská práva, až po firemní etiku a transparentnost řízení. Píše se zde také, že Amundi byla jedním z prvních signatářů Principů odpovědného investování (PRI) v roce 2006 a od té doby intenzivně pracuje na integraci těchto principů do všech aspektů svého podnikání. Konkrétně říká (Amundi, 2024), že jedním z klíčových aspektů, který Amundi Asset Management Czech Republic charakterizují, je jejich transparentnost a odpovědnost vůči svým klientům. Společnost pravidelně zveřejňuje detailní zprávy o svých ESG aktivitách a dosahovaných výsledcích, což posiluje její závazek k transparentnosti a odpovědnosti vůči investorům a širší společnosti. Tyto zprávy zahrnují jak úspěchy, tak i oblasti pro další zlepšení. Tento přístup zajišťuje, že investoři mají jasný přehled o tom, jak jejich investice přispívají k udržitelnému rozvoji.

Společnost ve své firemní brožuře (Amundi, Firemní brožura, 2024) konkrétně uvádí, že prioritou Amundi je poskytovat klientům investiční služby šité na míru jejich potřebám a aktuálnímu tržnímu prostředí. Říkají, že usilují o podporu a zdokonalování jejich investičních rozhodnutí prostřednictvím inovativních finančních služeb a technologických řešení. Firma ve svém materiálu dále zmiňuje (Amundi, Firemní brožura, 2024), že již od samého počátku se zaměřují na udržitelné financování s cílem podpořit energetickou transformaci na globální úrovni.

Firma rovněž říká (Amundi, 2024), že kromě integrace ESG do investičních procesů Amundi také aktivně prosazuje společenskou odpovědnost v rámci své firemní kultury a komunitních aktivit. Společnost tak podporuje iniciativy zaměřené na zlepšování kvality života v komunitách, kde působí, a to prostřednictvím dobrovolnictví, charitativních projektů a finanční podpory místních iniciativ.

Další informace, které veřejně dostupné firemní materiály a výroční zpráva přináší (Amundi, 2023), hovoří o tom, že Amundi také aktivně vyhledává investiční příležitosti, které mají pozitivní dopad na životní prostředí a společnost. To zahrnuje například investice do obnovitelných zdrojů energie, projektů zaměřených na zlepšování infrastruktury a podporu inovativních technologií, které přispívají k ekologické a sociální udržitelnosti. Firma popisuje, že tento přístup nejenže podporuje dlouhodobou hodnotu pro investory, ale také pomáhá vytvářet udržitelnější budoucnost pro všechny.

Společnost se také podle svých dostupných materiálů (Amundi, 2024) aktivně zapojuje do dialogu s regulátory a tvůrci politik na národní i evropské úrovni, aby podpořila rozvoj legislativy a regulace, které podporují udržitelné investování. Amundi říká, že tak přispívá k vytváření stabilního a předvídatelného prostředí pro ESG investice, což je klíčové pro dlouhodobý úspěch těchto iniciativ.

Společnost dále uvádí (Amundi, 2024), že v oblasti ochrany životního prostředí spolupracuje s Nadací Partnerství, jednou z největších českých ekologických nadací, která se zaměřuje na zmírnění dopadů klimatu a posílení ochrany životního prostředí, což dle firmy přispívá ke zlepšení kvality života obyvatel. Nadace uděluje granty na projekty, které se zaměřují na zelené zóny ve městech a také na vzdělávání. Zaměstnanci se pravidelně zapojují do projektů organizujících sázení rostlin v rámci České republiky. Společnost se dále aktivně věnuje třídění odpadu, recyklaci použitého textilu, veřejnému úklidu ve spolupráci s organizací Uklidíme Česko, omezuje služební cesty zaměstnanců a věnuje zvýšenou pozornost úspoře energií.

Společnost Amundi v rámci svých interních dokumentů pravidelně vydává zprávu, která se věnuje aktivitám v oblasti CSR. Jedná se o Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí. Tento dokument má autor této práce k dispozici a v následující části dojde k popsání těchto aktivit. Společnost Amundi zde například popisuje spolupráci s Dětským centrem při Thomayerově nemocnici, které se stará o opuštěné děti, děti pocházející z komplikovaných rodin trpících drogovou anebo alkoholovou závislostí, špatným rodinným zázemím nebo násilím. Firma ve svém materiálu zmiňuje, že posláním centra je pečovat o děti nebo neúplné rodiny formou přechodného pobytu, zdravotní péče, psychologické pomoci a vzdělávání. Amundi se k této iniciativě připojila v roce 2020 krátce po Vánocích a jejich zaměstnanci a správní rada věnovali pomoc a vánoční dárky zmíněným dětem, i jejich pečovatелům.

Ze stejného dokumentu (Amundi – Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí, 2023) se lze dále dočíst o spolupráci s Nadací ekologického partnerství, která chce propojit všechny, kdo sázejí stromy v republice. Ať už jsou to obce a města, spolky, státní instituce, firmy, školy, zemědělci nebo majitelé pozemků, dobrovolníci a dárci. Tato nadace chce pomoci s ochlazením českých měst a podpořit odolnost české krajiny před dopady klimatických změn. Zde se zaměstnanci Amundi připojili k této iniciativě a opakovaně pomáhají sázet stromy. Není jisté bez zajímavosti, že se při poslední této akci k zaměstnancům Amundi připojil i prezident České republiky, pan Petr Pavel, což podtrhuje společenskou významnost tohoto konání.

Jako další CSR iniciativu report (Amundi – Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí, 2023) popisuje, že Amundi ve spolupráci se svým největším distributorem, s Komerční bankou, přispěla do Nadace Jistota. Nadace si klade za cíl pomáhat několika sociálním skupinám – dětem, seniorům a lidem s mentálním a tělesným postižením. Hlavním cílem je zlepšit kvalitu života a pomoci začlenit se do společnosti. Sekundárním posláním je podpora rodin, které se starají o handicapované lidi. Dle vyjádření společnosti se podpora Amundi datuje více než 10 let zpět a zaměřuje se především na pomoc seniorům a handicapovaným lidem. Firma dále zmiňuje, že v roce 2020, kdy naplno vypukla pandemie, podpořili projekt zaměřený na boj s COVID-19 mezi seniory a projekt na podporu sociální integrace lidí s mentálním postižením. Od roku 2021 se nadace ještě více angažuje v ochraně životního prostředí.

Dalo by se říci až zbytečně skromně společnost zmiňuje (Amundi – Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí, 2023) své sponzorské zapojení do benefičního koncertu, který pomáhal pacientům s amyotrofickou laterální sklerózou. Vzhledem k tomu, že se koncert dostal do hlavního vysílacího času České televize, nebyl jistě nevýznamný.

Report (Amundi – Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí, 2023) dále popisuje podporu Domova pro osoby se zdravotním postižením Sulická, který poskytuje celoroční pobytovou sociální službu pro osoby s mentálním nebo kombinovaným postižením. Nabízejí

domov pro osoby se zdravotním postižením a chráněné bydlení. Zaměstnanci společnosti Amundi a správní rada pravidelně od roku 2022 věnují vánoční dárky handicapovaným osobám z domova Sulická.

Společnost Amundi ve svém reportu (Amundi – Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí, 2023) popisuje spolupráci a podporu organizace „Člověk v tísní“, což je nevládní, nezisková organizace založená na ideálech humanismu, svobody, rovnosti a solidarity. Za základní hodnoty považují lidskou důstojnost a svobodu. Motto této organizace zní: „*Věříme, že lidé kdekoli na světě by měli mít právo rozhodovat o svém životě a sdílet práva vyjádřená ve Všeobecné deklaraci lidských práv.*“ Amundi prostřednictvím této organizace přispělo k pomoci lidem zasaženým zemětřesením v Turecku.

Popisovaný report (Amundi – Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí, 2023) také hovoří o aktivitách společnosti směrem dovnitř, vedoucích ke zlepšení ekologičnosti provozu firmy. Konkrétní kroky pak zahrnují rozhodnutí o tom, že vytápění, chlazení a osvětlení v pražské centrále společnosti bude střídmější a budova bude usilovat o získání enviromentální certifikace pro zelenou energii. Společnost také popisuje, že v rámci svého vozového parku řeší otázku alternativních pohonů jako jsou elektřina či vodík. Pro začátek firma zmiňuje nákup prvního hybridního vozu. K dispozici zatím nemá nabíjecí porty pro elektrické automobily.

Společnost Amundi pravidelně vydává CSR Report, z jehož aktuálního vydání (Amundi, CSR Report, 2023) vyplývá, že se firma velmi aktivně zaměřuje na to, aby investice jejich majetku pod správou byly vedeny co možná nejvíce udržitelným způsobem. Společnost to dokládá konkrétními údaji (Amundi, CSR Report, 2023), že z celkového majetku pod správou, který za rok 2023 činil 2,037 bilionu euro, je 885,6 bilionu euro již investováno podle přísných kritérií udržitelných a odpovědných investic. Firma v tomto materiálu (Amundi, CSR Report, 2023) také hovoří o svých plánech na následující dva roky, pro které zavádí nové enviromentální hodnocení společností, do kterých bude investovat, a to sice z pohledu jejich úsilí při dekarbonizaci jejich činností. Smyslem je tak dle Amundi povzbudit jednotlivé společnosti k této transformaci s cílem co nejvíce omezit svoji uhlíkovou stopu. Firma toho chce dosáhnout tak, že bude primárně vybírat ty společnosti, které vyvinuly největší úsilí ve své energetické transformaci. Dále také v reportu (Amundi, CSR Report, 2023) firma popisuje cíl dosažení 20 miliard eur v aktivech ve fondech, které budou investovat do společností, které usilují o pozitivní vliv na životní prostředí nebo sociální výsledky. Tento dopad bude měřen a každoročně vykazován. Zároveň se firma míní zaměřit na to, aby trvale bylo alespoň 40 % nabídky jejich pasivních fondů tvořeno ESG fondy.

Další materiál, ze kterého autor této práce čerpal, je report Politika odpovědného investování (2022). Zde o sobě společnost Amundi prohlašuje, že odpovědné investování je jedním z jejich základních pilířů. Píše, že odpovědné investování je jednou z jejich stěžejních hodnot a nezbytnou součástí jejich přístupu k řízení investic. Firma čtenáře z řad zainteresovaných stran ubezpečuje, že jejich závazek uskutečňovat odpovědné investování je základem a zůstává ústředním bodem jejich přístupu. Popisují konkrétně, že tento závazek se opírá o tři jejich zásady:

- hospodářské a finanční subjekty mají kromě jiného i velkou odpovědnost vůči společnosti;
- začlenění environmentálních, sociálních a správních (ESG) kritérií do investičních rozhodnutí je hnací silou dlouhodobé finanční výkonnosti;
- urychlená realizace jejich ambicí v oblasti ESG je pro Amundi celosvětově primárním nástrojem růstu.

Společnost Amundi pro své klíčové zainteresované strany vydává od roku 2021 report nazvaný Prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech (PAI). V tom aktuálním, vydaném za rok 2023, firma zmiňuje své úspěchy tak, že se jim podařilo pokročit ve zlepšování transparentnosti a robustnosti jejich metodologie, přičemž dosáhli pokroku ve snižování nepříznivých dopadů napříč jejich portfolii. Firma zde konkrétně uvádí příklad (Prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech, 2023), že jako referenční bod mělo Amundi na konci roku 2023 pouze 0,06% expozici vůči společnostem působícím v oblasti uhlí.

V rámci této bakalářské práce byla provedena podrobná analýza širokého spektra interních a veřejně dostupných dokumentů společnosti, zahrnující CSR reporty, Prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech, Report angažovanosti, solidarity a charitativních akcí, výroční zpráva, webové stránky a firemní brožura. Tyto dokumenty společně poskytují komplexní pohled na přístup firmy k udržitelnosti a společenské odpovědnosti, a odhalují její snahu o transparentnost a odpovědnost v oblasti ESG a CSR.

Z této analýzy vyplynulo, že společnost věnuje značnou pozornost nejen komunikaci svých úspěchů, ale i výzev, které před sebou společnost má, a které mohou mít dopad na její environmentální a sociální výkonnost. CSR reporty a Prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech ukazují, že firma systematicky sleduje a hodnotí své aktivity s ohledem na jejich širší dopady, což přispívá k jejímu strategickému řízení a dlouhodobé udržitelnosti, na které si firma velmi zakládá. Výroční zpráva a firemní brožura pak zdůrazňují její závazek vůči transparentnosti a odpovědnému podnikání, přičemž poskytují detailní informace o dosažených výsledcích a plánech do budoucna. Reporty angažovanosti a charitativních akcí rovněž potvrzují, že společnost aktivně přispívá ke komunitnímu rozvoji a podporuje různé iniciativy zaměřené na zlepšení sociálních podmínek. Webové stránky a další komunikační kanály, které firma využívá, jsou důležitým nástrojem pro sdílení těchto aktivit s veřejností, což pomáhá budovat důvěru a pozitivní vnímání značky. Na webu společnost také u svých produktů zdůrazňuje jejich udržitelnost a odpovědné řízení.

Celkově lze konstatovat, že dokumenty analyzované v této práci reflektují odpovědný a strategický přístup firmy k ESG a CSR, který je v souladu s jejími hodnotami a dlouhodobými cíli. Společnost se zjevně snaží nejen plnit své závazky v oblasti udržitelnosti, ale také aktivně vyhledávat nové příležitosti pro zlepšení a růst v těchto oblastech. I přes významné pokroky je však zřejmé, že existuje prostor pro další zdokonalení, které bude podrobněji rozebráno v závěrečné části této práce.

### **3.2 Rozhovory s klíčovými manažery**

Polostrukturované rozhovory s třemi klíčovými manažery představovaly další důležitý prvek výzkumu, jako součást případové studie. Tato metoda umožnila získat hlubší vhled do postojů a praktik společnosti v oblasti CSR a ESG přímo od osob, které mají na starost jejich implementaci. Rozhovory probíhaly v Praze v termínu od 1. srpna do 8. srpna 2024. Respondenti, kterými byli vysoce postavení pracovníci z oblasti marketingu a komunikace, obchodní sekce a analytické a investiční sekce, obdrželi otázky předem v elektronické formě, což jim umožnilo připravit si odpovědi. Jejich odpovědi byly písemně zaznamenávány. Během osobních setkání byli požádáni, aby odpovídali za svá oddělení, čímž se zajistila reprezentativnost a relevance jejich odpovědí. Rozhovor byl následně zpracován, odpovědi respondentů analyzovány a diskutovány s cílem hledat shodu či rozpory s odbornou literaturou a firemními materiály, které byly analyzovány a popsány v předchozí kapitole.

Polostrukturovaný rozhovor poskytl prostor pro detailní zkoumání názorů a zkušeností respondentů, což umožnilo odhalit klíčové trendy, výzvy a příležitosti v oblasti CSR. Výsledky rozhovorů byly interpretovány v kontextu zjištění z analýzy dokumentů a odborné literatury,

což umožnilo vytvořit ucelený a komplexní obraz o přístupu společnosti k CSR a ESG. Zároveň byly tyto výsledky diskutovány v kontextu poznatků z literatury, která byla rozebírána v teoreticko-metodologické části této práce. Tento komplexní přístup zajišťuje, že získané poznatky jsou nejen podrobné a přesné, ale také zasazené do širšího kontextu teoretických a praktických poznatků o CSR, což významně přispívá k celkové rigoróznosti a důvěryhodnosti výzkumu.

Na začátku rozhovoru byly rozebrány role respondentů ve společnosti Amundi Asset Management Czech Republic, což poskytlo nezbytný kontext pro pochopení jejich přístupu k principům CSR a ESG. První respondent se ve své odpovědi zaměřil na svou odpovědnost v oblasti komunikace a marketingu. Vysvětlil, že oddělení, ve kterém působí, má na starosti interní i externí komunikaci, vytváření PR strategií a kampaní, a také zpracování reportů zaměřených na dokumentování a zviditelnění ESG a CSR iniciativ společnosti. Klíčovou prioritou oddělení je dle jeho slov zvyšování povědomí o aktivitách firmy a budování její pozitivní image. Tento přístup k CSR ukazuje, jak důležitou roli hraje komunikace v posilování důvěry mezi stakeholdery a ve vytváření silného veřejného profilu společnosti, o čemž hovoří například i Tetřevová et al. (2017, s. 25) a Kunz (2018, s. 119–120). Další respondent se ve své odpovědi věnoval obchodní stránce činnosti firmy, kde se podílí na prodeji a distribuci investičních produktů, na rozvoji vztahů s klienty a identifikaci nových obchodních příležitostí. Vysvětlil, že v souladu s politikou firmy je pro toto oddělení důležité, aby ESG a principy společenské odpovědnosti byly integrovány již do základních prodejních strategií. To naznačuje, že ESG faktory nejsou vnímány pouze jako dodatečný aspekt, ale jako nedílná součást obchodní strategie, která zajišťuje dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost společnosti, což je ve shodě s myšlenkami Haski-Leventhal (2021, s. 33–42). Třetí respondent v odpovědi na první otázku představoval analytickou sekci, která jak později v rozhovoru vysvětlil, hraje klíčovou roli v hodnocení rizik a příležitostí spojených s ESG a CSR iniciativami. Řekl, také, že toto oddělení je zodpovědné za to, aby investiční rozhodnutí společnosti byla motivována nejen finančními ukazateli, ale i environmentálními, sociálními a správními faktory, zde lze nalézt shodu s tím, co říká Vrabcová (2021, s. 39). Tento přístup je v souladu s globálním trendem směrem k udržitelnému investování, které zahrnuje komplexní analýzu všech aspektů podnikání.

V rámci rozhovoru na téma ESG strategie a implementace byli respondenti dotazováni na hlavní pilíře jejich ESG politiky. Jeden z manažerů uvedl, že jejich ESG politika se zaměřuje na tři klíčové oblasti, a sice na ochranu životního prostředí, sociální odpovědnosti a korporátní governance. Každá z těchto oblastí podle jeho vyjádření zahrnuje specifické cíle a iniciativy, kterých se snaží společnost dosáhnout. Jiný respondent upozornil na to, že pojem governance může být pro některé méně srozumitelný, a proto jej popsal jako správu a řízení společnosti. Vysvětlil, že tento pojem zahrnuje všechny procesy, pravidla, politiky a praktiky, které řídí chod firmy a zároveň jej kontrolují. Dále zmínil, že ESG politika musí být pevně zakotvena v produktech, které firma nabízí, aby tyto produkty nejen splňovaly vysoké standardy ESG, ale přinášely také hodnotu jak klientům, tak společnosti jako celku. O tomto přístupu se lze dočíst v literatuře, která byla pro potřeby této práce komparována, kde je popisován jako vysoce žádoucí a v dnešní době dá se říci i očekávaný. Hovoří o tom Vrabcová (2021, s. 40), Švecová et al. (2023, s. 120) a také Grayson (2017, s. 48). Tázaný manažer také doplnil, že tento princip vychází již z mateřské společnosti a je přenášen i na český trh, což je zřejmé i z dalšího materiálu, který byl pro potřeby této bakalářské práce analyzován, a sice Firemní brožury Amundi, 2024. Další respondent k tématu uvedl, že pro ně jsou ve firmě klíčovými pilíři transparentnost, komunikace a zapojení komunit. Řekl, že se snaží zajistit, aby jejich ESG a CSR aktivity byly viditelné a srozumitelné nejen pro zaměstnance, ale i pro širší veřejnost.

Odpověď byla konzistentní s materiály na webu firmy, kde se na udržitelnost produktů klade důraz.

Na otázku týkající se konkrétních ESG cílů pro nadcházející roky jeden z respondentů odpověděl, že v rámci marketingové strategie plánují nadále zajišťovat, aby komunikace o jejich ESG aktivitách byla jasná a přístupná. Popsal, že do roku 2025 mají v plánu zajistit, aby všechny klíčové komunikační materiály obsahovaly informace o ESG iniciativách, čímž chtějí posílit svou reputaci jako lídra v této oblasti. K tématu podpory značky skrze iniciativy v oblasti CSR a ESG hovoří i Haski-Leventhal (2021, s. 33–42). Zástupce obchodního oddělení pak dodal, že jejich cílem je dosáhnout toho, aby do roku 2026 alespoň 40 % jejich aktiv pod správou pocházelo z ESG a udržitelných investičních produktů, což koresponduje s analyzovaným firemním materiálem, konkrétně s reportem Politika odpovědného investování (2022). Respondent dále hovořil o tom, že to znamená, že klienti budou mít přístup k investičním možnostem, které jsou nejen výnosné, ale také odpovědné vůči společnosti a životnímu prostředí. K dosažení tohoto cíle bude nutné školení a rozvoj obchodních týmů, aby byly plně kompetentní poskytovat informace obsahující ESG. Další respondent ve své odpovědi zmínil, že firma si v oblasti ESG stanovila několik konkrétních cílů pro nadcházející roky, které reflektují jejich závazky k udržitelnosti a odpovědnému podnikání. Tyto cíle vycházejí ze strategických směrů stanovených jejich mateřskou firmou a hlavním cílem je podpora a investice do firem, které tyto hodnoty sdílejí. Tyto informace lze také nalézt v CSR reportu společnosti Amundi za rok 2023, který byl analyzován a popsán dříve v této práci.

V pokračování rozhovoru se respondenti zaměřili na téma integrace ESG kritérií do investičních rozhodovacích procesů a strategického plánování. První dotazovaný manažer se ve své odpovědi věnoval tomu, jak důležité je komunikovat o integraci ESG kritérií prostřednictvím marketingu a PR. Popsal, že se snaží prostřednictvím konkrétních příkladů a příběhů ilustrovat úspěchy v této oblasti a ukázat, jak ESG ovlivňuje jejich investice, kde lze opět vidět shodu s monografií Haski-Leventhal (2021, s. 33–42). Jiný respondent uvedl, že prodejní strategie zahrnuje jasnou komunikaci o ESG přínosech jejich produktů, čímž navazoval na svého kolegu a potvrzoval jeho slova. Řekl, že klienti mají zájem vědět, že jejich investice mají pozitivní dopad, a proto jim firma poskytuje všechny potřebné informace, aby mohli činit informovaná rozhodnutí. Respondent také zdůraznil, že ESG kritéria jsou integrována do všech jejich investičních procesů, a že používají speciální nástroje a metodologie k hodnocení a sledování ESG výkonu jednotlivých investic.

Na otázku týkající se konkrétních příkladů projektů ovlivněných ESG kritérii odpověděl jeden z respondentů, že ano, že několik jejich projektů bylo zásadně ovlivněno ESG. Zmínil například fond zaměřený na vodíkovou revoluci, který nejenže přispívá k energetické transformaci, ale také generuje solidní výnosy pro klienty. Ve vyjádření, že řešení, které je společensky odpovědné a ESG zaměřené, může být zároveň ekonomicky výnosné, lze nalézt paralelu například s Freemanem (2018, s. 89) a Kunzem (2018, s. 118–121). Další respondent uvedl, že jejich portfolio fondů zahrnuje fondy zaměřené na zelené technologie a společnosti s vysokými standardy sociální odpovědnosti. Vyjádřil se, že investují do společností, které se zavázaly investovat do dekarbonizace průmyslu, což má pozitivní dopad na snižování emisí skleníkových plynů v globálním měřítku. O prospěšnosti těchto aktivit hovoří například Vrabcová (2021, s. 81) a Švecová et al. (2023, s. 288). Třetí respondent následně doplnil předchozí vyjádření tím, že se zaměřil na fond, který se specializuje na udržitelné zemědělství. Jejich snahou je mimo jiné změnit přístup veřejnosti k udržitelným potravinovým systémům, řekl k tomu.

Dále se v rozhovoru diskutovalo o metrikách používaných k měření úspěchu ESG iniciativ. Manažer se v této části rozhovoru zaměřil na sledování povědomí a angažovanosti, zejména na to, jak jejich ESG a CSR kampaně rezonují s publikem a jaký mají dopad na celkové vnímání



značky. O vnímání a povědomí veřejnosti by zde sice polemizoval ve svém díle Lomborg (2022, s. 28–34), ale obecný konsenzus je spíše pozitivní, jak shrnuje například Haski-Leventhal (2021, s. 33–42). Další respondent z prodeje dodal, že sledují, jak ESG kritéria ovlivňují rozhodování jejich klientů, zjišťují, které produkty jsou nejúspěšnější z hlediska ESG, a analyzují faktory, které k těmto výsledkům přispívají. Třetí manažer doplnil, že používají širokou škálu metrik zahrnujících environmentální dopady, sociální ukazatele a governance indikátory. Tyto metriky jim pomáhají sledovat pokrok a identifikovat oblasti pro zlepšení, což opět podle interních materiálů (Amundi, CSR Report, 2023), již vychází z přístupu daného mateřským koncernem.

Na otázku týkající se největších výzev při implementaci ESG politik se respondenti podělili o různé pohledy na tento složitý proces. Jeden z manažerů k tématu řekl, že jednou z hlavních výzev v jejich společnosti je to, jak efektivně komunikovat komplexní ESG informace jednoduchým a srozumitelným způsobem. Tato výzva se podle jeho názoru týká nejen interní komunikace uvnitř firmy, ale také komunikace směrem ven, tedy k zákazníkům, klientům, obchodním partnerům a veřejnosti. Vysvětlil také dále, že se firma potýká s výzvou zvyšování povědomí a vzdělávání svých stakeholderů o významu ESG. K tomuto tématu lze najít paralelu u Kunze (2018, s. 118–121), který hovoří o často protichůdných zájmech různých zainteresovaných stran. Na to navázal další respondent z prodejního oddělení, který se zmínil o výzvě přesvědčit některé klienty, kteří jsou stále zaměřeni pouze na finanční výnosy, o hodnotě ESG investic. Řekl, že jejich snahou ve firmě je ukázat těmto klientům, že ESG může přinášet dlouhodobou stabilitu a nižší riziko, což by mělo být bezpochyby v jejich zájmu. Třetí respondent zdůraznil, že jednou z největších výzev je zajistit konzistentní a přesné měření ESG výkonu napříč různými regiony a sektory a plynule pokračoval k tomu, že výzvou je především udržet krok s rychle se měnícími regulacemi a standardy, které v oblasti ESG neustále přibývají. K této oblasti se ve svých monografiích vyjadřují Comfort (2023, s. 42–47), Tetřevová et al. (2017, s. 25), nebo Kašparová et al. (2013, s. 12) a Grayson (2017, s. 67), když hovoří o měnícím se prostředí kolem rámce CSR a očekávaních kladených na firmy.

Následně se rozhovor zaměřil na příležitosti v oblasti ESG investic do budoucna. Jeden z dotazovaných manažerů se ve své odpovědi věnoval příležitostem, které vidí v marketingu, zejména ve vyprávění silných ESG příběhů, jež mohou inspirovat klienty a zapojit široké publikum. Cílem je stát se lídrem v komunikaci o udržitelnosti a společenské odpovědnosti, čímž odkazoval na politiku mateřské firmy, popsanou na webu (Amundi, 2024) a ve Firemní brožuře (2023). V oblasti prodeje vidí respondent příležitost růstu v ESG produktech. Uvedl, že klienti stále více hledají investiční příležitosti, které nejen přinášejí finanční výnosy, ale také mají pozitivní dopad na společnost a životní prostředí. O významu těchto aktivit, které mají vést ke snižování dopadu klimatických změn hovoří i Vrabcová (2021, s. 82). Třetí respondent se zaměřil na příležitosti v oblasti zelené energie, udržitelných technologií a sociálně odpovědných podniků. Tyto oblasti podle něj budou hrát klíčovou roli v přechodu k udržitelnějšímu hospodářství, což je jistě žádoucí a popisuje to například Vrabcová (2021, s. 40).

Na otázku týkající se klíčových CSR iniciativ se respondenti podělili o různé perspektivy, které ilustrují jejich přístup k sociální odpovědnosti firmy. Jeden z respondentů k tématu řekl, že z hlediska marketingu se zaměřují na kampaně, které podporují CSR aktivity, ve kterých se jejich společnost aktivně angažuje. Jako konkrétní události manažer uvedl, že se nedávno účastnili kampaně na podporu a obnovu místního rozvoje, konkrétně projektu Nadace ekologického partnerství. Popsal, že v rámci této iniciativy spolu s prezidentem České republiky sázeli stromy, aby přispěli k obnově české krajiny a podíleli se na projektech zaměřených na snižování uhlíkové stopy. Není překvapením, že takto společensky významná událost získala velmi pozitivní ohlas. Rovněž zmínil dlouholetou dobrovolnickou spolupráci s Domovem pro

osoby se zdravotním postižením Sulická, která je další důležitou součástí jejich CSR aktivit. O těchto CSR aktivitách se autor dočetl i v rámci analyzování firemních materiálů, konkrétně v Reportu angažovanosti, solidarity a charitativních akcí (2023). Z obchodního hlediska se jiný respondent zaměřil na to, jak jejich CSR aktivity propojují s produkty. Uvedl, že nabízejí investiční fondy, které podporují sociálně odpovědné podniky a projekty, a zdůraznil, že se snaží, aby jejich fondy byly vedené udržitelným způsobem. Toto propojení mezi produkty a CSR aktivitami považují za klíčové pro dosažení dlouhodobých cílů udržitelnosti. O těchto vazbách mezi ekonomickou a environmentální stránkou podnikání píše Grayson (2017, s. 58–61). Třetí respondent zmínil iniciativy zaměřené na podporu vzdělávání a rozvoje finanční gramotnosti. Vysvětloval, že se specificky zaměřili na edukaci veřejnosti v tématu inflace, které v posledních letech nabralo na významu, zejména v postcovidové době. Vytvořili firemního maskota, takzvanou Penězomorku obecnou, která se stala ústředním prvkem jejich marketingových a propagačních materiálů. Ukazoval i na konkrétních příkladech ve svém telefonu fotografie toho, jak tento maskot byl přítomen nejen na jejich webových stránkách, ale i ve fyzické podobě, v životní velikosti, například v lyžařských areálech na českých horách. Popsal, že cílem této akce bylo osvětlit veřejnosti důležité téma inflace. Dále hovořil i o tom, která organizují různé dobrovolnické programy a environmentální projekty, které doplňují jejich snahy o společenskou odpovědnost. Myšlenku uzavřel tím, že se tímto způsobem firma snaží nejen podporovat udržitelnost a společenskou odpovědnost, ale také integrovat tyto hodnoty do každodenního fungování a komunikace se svými klienty a širší veřejností. Tyto snahy a aktivity shrnují Švecová et al. (2023, s. 119) výrazem „*být dobrým sousedem*“.

Na otázku týkající se nejdůležitějších oblastí CSR pro jejich společnost odpověděli respondenti různými pohledy, které odrážejí jejich specifické priority a cíle. První z dotázaných manažerů se ve své odpovědi věnoval tomu, že z pohledu komunikace a značky považují za zásadní ty oblasti CSR, které posilují jejich reputaci a důvěru veřejnosti. Jako klíčové zmínil environmentální aktivity, jako je podpora udržitelnosti a snižování emisí, které jim umožňují prezentovat společnost jako odpovědného lídra, kde bezpochyby ve prospěch těchto aktivit využívají i velikost a pozici mateřské firmy, která je největším správcem aktiv v Evropě. Popisoval také, že sociální odpovědnost, zejména v oblasti podpory místních komunit a charitativních iniciativ, hraje klíčovou roli při budování jejich obrazu. Zdůraznil také důležitost autentické a transparentní komunikace o CSR aktivitách, včetně pravidelného a otevřeného sdílení pokroků a výzev. Další respondent v kontextu obchodu zdůraznil, že pro ně jsou nejdůležitější ty oblasti CSR, které přímo ovlivňují vztahy s jejich klienty a partnery. Jako příklad uvedl udržitelný rozvoj, který se odráží v produktech a službách, jež nabízejí. Toto propojení CSR s jejich obchodními aktivitami považují za klíčové pro dlouhodobý úspěch. Důležitost tohoto přístupu popisuje i Grayson (2017, s. 69–71). Třetí respondent přitakával svým kolegům a ve své odpovědi se ještě doplňkově zaměřil na tři klíčové oblasti CSR: environmentální odpovědnost, sociální spravedlnost a etickou firemní správu. Popsal, že se jako firma věnují oblasti environmentální odpovědnosti a soustředí se na minimalizaci svého ekologického dopadu, zejména na snižování uhlíkové stopy. V oblasti sociální odpovědnosti zdůraznil důležitost podpory diverzity, inkluze a vzdělávání. A konečně, v oblasti firemní správy popsal, jak se soustředí na transparentnost, etiku a boj proti korupci, což považují za základní pilíře důvěryhodnosti společnosti. Dodal, že v této oblasti pravidelně a pečlivě školí všechny zaměstnance. Ohledně očekávání od firem, že se budou podílet na ochraně životního prostředí a budou transparentní ve svých činnostech píše Comfort (2023, s. 42–47).

Na otázku, jakým způsobem měří a vyhodnocují dopad svých CSR aktivit na komunitu a společnost, respondenti uvedli různé přístupy. Manažer v oblasti marketingu zdůraznil, že sledují, jak jejich CSR aktivity ovlivňují vnímání značky a zapojení komunity. Měří také dosah a účinnost svých kampaní a hodnotí jejich dlouhodobý dopad. V obchodní oblasti se zaměřují

na zpětnou vazbu od klientů, aby zjistili, jak jejich CSR aktivity ovlivňují rozhodování a nákupní chování zákazníků. Poté revidují své procesy a snaží se zlepšovat sledování a reportování svých aktivit. Třetí respondent zmínil, že používají široké spektrum nástrojů a metrik pro hodnocení dopadu svých aktivit, včetně zpětné vazby od zainteresovaných stran, měření sociálních a ekonomických ukazatelů a sledování pokroku iniciativ.

Pokud jde o konkrétní příklady projektů, které měly významný pozitivní dopad na společnost, se jeden z dotazovaných manažerů opět zmínil o dlouhodobé spolupráci s lokálními komunitami v rámci programu Nadace obnova a také o spolupráci s Domovem pro osoby se zdravotním postižením Sulická, o čemž jsou i záznamy ve firemním reportu angažovanosti, solidarity a charitativních akcí (2023), který byl pro účely této práce analyzován. Zdůraznil, že projekt výsadby stromů s cílem obnovy krajiny nejen přispívá k lepšímu životnímu prostředí, ale také ke spokojenosti a zdraví obyvatel, což posílilo jejich značku jako zodpovědného a angažovaného obchodního partnera pro jejich stakeholdery. Další respondent uvedl fond zaměřený na nájemní bydlení, například moderní seniorhousy. Tento projekt nejenže generuje výnosy, ale také výrazně zlepšuje životní podmínky pro cílovou skupinu. Tento projekt se setkal s pozitivní odezvou u klientů, kteří ocenili jeho společenský přínos i finanční výnos. Třetí respondent se ve své odpovědi vrátil, k již zmíněným společensky odpovědným a udržitelným řešením, jež jsou tematické investiční fondy, které se zaměřují na pitnou vodu, udržitelné zemědělství, vodíkovou revoluci a další oblasti. Zdůraznil, že se snaží kombinovat ekonomický přínos s prospěšností v lokálním i globálním měřítku, což ilustruje jejich závazek k udržitelnému a odpovědnému podnikání. Tyto závazky k dobrovolné CSR politice firemního chování a jejich přínosů popisují Švecová et al. (2023, s. 120).

Když v rozhovoru došla řeč na zaměstnaneckou angažovanost v celofiremní společenské odpovědnosti a dále na podporu diverzity a inkluze ve firmě, respondenti poskytli několik konkrétních příkladů iniciativ, které jejich společnost realizuje. Bylo řečeno, že z pohledu marketingu a komunikace se společnost snaží co nejvíce podporovat viditelnost CSR aktivit svých zaměstnanců jak interně, tak externě. Jeden z manažerů uvedl, že organizují interní kampaně, které oceňují zapojení zaměstnanců do CSR projektů, a jejich příběhy následně sdílejí prostřednictvím firemního intranetu a komunikačních newsletterů. Popsal, že tento přístup nejen motivuje ostatní zaměstnance k zapojení, ale zároveň posiluje firemní kulturu, která je založena na zodpovědném chování a společenské angažovanosti. Jiný manažer svou odpovědí podpořil kolegu, když se věnoval důležitosti zapojení zaměstnanců do CSR aktivit s tím, že společnost klade velký důraz na to, aby zaměstnanci aktivně přispívali k těmto iniciativám. Zdůraznil, že firma organizuje pravidelné dobrovolnické dny, kdy zaměstnanci mohou pomáhat v místních komunitách nebo se zapojit do ekologických projektů, jako je například výsadba stromů. Kromě toho podporují zaměstnance v tom, aby sami navrhovali vlastní CSR projekty, které by rádi realizovali s podporou firmy. Tento přístup podporuje kreativitu a iniciativu zaměstnanců a zajišťuje, že CSR aktivity odpovídají jejich zájmům a hodnotám. K tématu vytváření a udržení spokojených, angažovaných a loajálních zaměstnanců se ve svém díle vyjadřuje Grayson (2017, s. 38). Další respondent zdůraznil, že v obchodním oddělení je zapojení zaměstnanců do CSR aktivit klíčové, zejména pokud jde o budování dlouhodobých vztahů s klienty. Společnost podporuje své obchodní partnery, aby aktivně komunikovali s klienty o produktech, které mají pozitivní společenský dopad. Tímto způsobem přispívají k prohlubování vztahů s klienty a zvyšují povědomí o odpovědných investicích, čímž se opět rozhovor dostal k tématu důležitosti stakeholderů, kterou řeší ve svých monografiích Kunz (2018, s. 118–121) i Grayson (2017, s. 35).

Pokud jde o transparentnost a komunikaci ESG a CSR aktivit a výsledků směrem k investorům a širší veřejnosti, jeden z manažerů se v odpovědi zaměřil na důraz, který podnik klade na jasnou a konzistentní komunikaci. Řekl, že používají různé kanály, aby oslovili široké

publikum, a pravidelně vydávají různé typy zpráv a reportů. Pro společnost je důležité, aby jejich zprávy byly srozumitelné a přístupné pro všechny zainteresované strany. Kolega ho doplnil, když k tématu komunikace uvedl, že v rámci sales oddělení se soustředí na informování klientů o přidané hodnotě ESG a CSR aktivit. Popsal, že zákazníci totiž stále častěji vyhledávají investice s pozitivním společenským a environmentálním dopadem, se kterými by se mohli ztotožnit. Proto považují ve firmě za klíčové poskytovat jim podrobné informace o těchto iniciativách a vyprávět silné příběhy, na kterých se podílejí. O důležitosti těchto očekávání se lze dočíst v díle Tetřevové et al. (2017, s. 25). Celkově společnost komunikuje své ESG a CSR aktivity prostřednictvím pravidelných zpráv, tiskových zpráv a reportů (které byly analyzovány a popsány v předchozí části této bakalářské práce), což podle dalšího manažera přispívá k udržení důvěry investorů a širší veřejnosti. Ohlas od investorů na tyto aktivity je podle respondentů převážně pozitivní. Shodli se, že investoři oceňují důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost, což firmě pomáhá budovat dlouhodobé vztahy. Jeden z manažerů v této souvislosti uvedl, že poměrně často dostávají dotazy na detaily svých ESG a CSR aktivit a zpětná vazba, kterou získávají, jim pomáhá tyto oblasti neustále zlepšovat. Kromě toho další respondent zdůraznil, že klienti často vyjadřují svou spokojenost s ESG a CSR aktivitami, se kterými se mohou identifikovat, což společnost vnímá jako konkurenční výhodu. ESG a CSR iniciativy a udržitelnost jejich produktů se tak staly významným argumentem při prodeji produktů a služeb. Další dotazovaný manažer se k tomuto tématu vyjádřil s tím, že investoři i klienti stále více chápou, že udržitelnost a odpovědný přístup jsou nezbytné a žádané pro budoucnost, a firma vidí jako velkou výhodu, že nemusí volit mezi zodpovědným a udržitelným přístupem a ekonomickou výkonností svých produktů – tyto oblasti podle něj jdou ruku v ruce, což jen dokládá závěry děl v této práci komparované, například u Haski-Leventhal (2021, s. 33–42).

Na otázku, jak často společnost publikuje zprávy o svých ESG a CSR aktivitách, odpověděli respondenti velmi konzistentně s tím, že nejdelší časový úsek, který je pro firemní politiku přijatelný, je minimálně jednou ročně. První dotazovaný manažer k tomu připomněl, že oddělení marketingu a komunikace zajišťuje, aby tyto zprávy byly dobře distribuovány a viditelné. Popsal, jak společnost spolupracuje s novináři, využívá média i lokální akce, aby informace dosáhly co nejširšího publika. Ukázal, jaké k tomu také vytváří infografiky a vizuální materiály, které zjednodušují pochopení klíčových bodů zpráv. Další respondent zdůraznil, že tyto zprávy jsou klíčové při komunikaci s klienty, protože pomáhají společnosti ukázat konkrétní výsledky a dopady ESG a CSR aktivit, což je důležité pro budování důvěry a dlouhodobých vztahů se zákazníky. O vztahy se stakeholdery hovoří Kunz (2018, s. 119–120). Jiný manažer zopakoval, že zprávy o ESG a CSR aktivitách jsou publikovány každoročně a obsahují podrobný přehled aktivit, dosažených cílů a plánů do budoucna. Co se týče obsahu těchto zpráv a nejdůležitějších informací pro klíčové zainteresované strany, respondenti uvedli několik specifik. První manažer zmínil, že klíčové informace zahrnují konkrétní příklady a příběhy o úspěších a iniciativách společnosti. Řekl, že se snaží prezentovat zprávy atraktivním způsobem, aby byly nejen informativní, ale také inspirativní, a ukazují, jak jejich aktivity přispívají k širšímu společenskému a environmentálnímu blahu. Další respondent zdůraznil, že pro jejich klienty jsou důležité informace o tom, jak ESG a CSR aktivity přispívají k dlouhodobé hodnotě jejich investic. Zprávy proto zdůrazňují, jak odpovědné investiční strategie společnosti mohou vést k udržitelným výnosům a optimalizaci rizik. Manažer se dále věnoval tomu, že pro jejich klíčové zainteresované strany jsou nejdůležitější informace o pokroku v dosažení ESG cílů, konkrétní dopady CSR aktivit na komunitu a životní prostředí a také transparentnost investičních procesů. Společnost se snaží poskytovat komplexní a jasné informace, aby si jejich partneři a investoři mohli udělat ucelený obrázek o jejich snahách a výsledcích. Řekl, že tento přístup je nezbytný pro udržení důvěry a prokázání jejich závazku k odpovědnému podnikání.

Na otázku ohledně plánů a cílů společnosti v oblasti ESG a CSR pro nadcházející roky manažeři poskytli různé perspektivy. První respondent zdůraznil, že marketing a PR oddělení budou hrát klíčovou roli v komunikaci těchto cílů směrem k zákazníkům a širší veřejnosti. Plánují zahájit kampaně, které zvýší povědomí o jejich iniciativách a zapojení do lokálních komunit, a současně pokračovat ve spolupráci s mateřskou firmou na budování značky jako evropského lídra v oblasti ESG a CSR. Manažer se věnoval i tomu, že se společnost hodlá stát známou pro své angažmá v udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Tyto iniciativy sice už v minulosti probíhaly, nicméně ne v takovém rozsahu, doplnil respondent. Další tázaný manažer uvedl, že do budoucna se budou ve firmě ještě více zaměřovat na to, aby produkty a služby společnosti odrážely stanovené ESG a CSR cíle. Korelace s Reportem CSR a webem firmy je zřejmá. Respondent dále vysvětlil, že plánují hledat nové příležitosti pro prodej udržitelných investičních produktů a zároveň budou pokračovat ve školení prodejních týmů a obchodních partnerů, aby efektivně komunikovali přidanou hodnotu ESG a CSR aktivit klientům. Třetí manažer se zaměřil na zvyšování investic do udržitelných projektů a technologií s cílem dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2030. Plánují také rozšířit programy na podporu diverzity a inkluze a posílit spolupráci s neziskovými organizacemi a komunitami, aby mohli efektivněji reagovat na společenské výzvy. Manažer podtrhl, že tato spolupráce je klíčová pro zvládnání výzev, kterým společnost čelí.

Na otázku, jakým způsobem společnost plánuje inovovat své přístupy k udržitelnosti a společenské odpovědnosti, jeden z respondentů, který zastupoval marketingové oddělení zmínil, že plánují inovace s cílem udržet co největší transparentnost a aktuálnost svých ESG a CSR aktivit. Tento přístup by měl zajistit, že jejich iniciativy budou stále relevantní a v souladu s měnícími se očekáváními veřejnosti. Druhý manažer z obchodního oddělení uvedl, že inovace v oblasti udržitelnosti a CSR jsou klíčové pro rozvoj produktové nabídky. Plánují se více zaměřit na rozvoj a prodej produktů a fondů, které investují do firem s nižší uhlíkovou stopou a vyrábějí s ohledem na principy etického podnikání. Manažer se ve své odpovědi také věnoval posilování partnerství s firmami, které sdílejí stejné hodnoty v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti, což považuje za zásadní pro budování důvěry a reputace společnosti. Poslední respondent se zaměřil na získávání co nejpřesnějších a nejaktuálnějších dat, která umožní přijímat informovaná rozhodnutí a rychle reagovat na případné odchylky od ESG cílů. Společnost se rovněž zajímá o podporu cirkulární ekonomiky a inovací, které umožní uzavřený cyklus materiálů, například prostřednictvím recyklace nebo opětovného použití odpadních produktů. Tento inovativní přístup je považován za nezbytný pro udržitelný rozvoj a dosažení dlouhodobých cílů společnosti v oblasti ESG a CSR. Tyto myšlenky jsou naprosto v souladu s firemní strategií investování, popsanou v interních materiálech, které byly analyzovány dříve, konkrétně se jedná o Prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech (2023) a Report politiky odpovědného investování (2022).

Na otázku ohledně plánů na implementaci nových technologií nebo metodologií pro zlepšení ESG a CSR aktivit se manažeři shodli na několika klíčových bodech, ačkoli jejich přístupy se lišily podle oblastí jejich působení. První respondent se vyjádřil v tom smyslu, že přístup společnosti k technologiím bude do značné míry ovlivněn možnostmi poskytovanými mateřskou firmou. Podle něj je společnost otevřena využití nových technologií a moderních trendů, pokud k tomu dostanou příležitost. Tento manažer si posteskl, že si je vědom toho, jak je důležité držet krok s dobou a implementovat moderní technologie, které by mohly podpořit jejich ESG a CSR aktivity, avšak uvedl, že rozhodování na lokální úrovni je omezeno. Druhý respondent z obchodního oddělení zdůraznil, že cesta k dalšímu rozvoji v jejich firmě rozhodně vede skrze digitalizaci. Popsal, že plánují zkoumat nové způsoby, jak přinést ESG a CSR hodnoty blíže klientům právě digitální formou. Tento manažer věří, že digitalizace nejen zlepší vnitřní procesy, ale také posílí vztahy s klienty a zlepší celkovou zkušenost zákazníků. Třetí

manažer se zaměřil na využití nových technologií, jako jsou big data, pro lepší analýzu ESG rizik a příležitostí. Podle něj bude společnost pokračovat v zavádění finančních nástrojů, jako jsou udržitelné fondy, které umožní klientům investovat do projektů s pozitivním společenským a environmentálním dopadem. O prospěšnosti těchto aktivit píše Švecová et al. (2023, s. 288–291) a zároveň jsou v souladu s Principy odpovědného investování, jehož je Amundi signatářem již od roku 2006. Tento manažer rovněž jako jeho kolega připomněl, že možnosti společnosti jsou v tomto směru omezeny rozhodnutími mateřské firmy, která má však velmi silné analytické zázemí a dodal, že věří, že firma může být průkopníkem v těchto oblastech.

Když byli manažeři dotázáni na specifické technologické trendy, které by mohly významně ovlivnit jejich strategie v oblasti ESG a CSR, chopil se slova první respondent z marketingového oddělení a uvedl, že vidí rostoucí trend využívání různých technologií, i když konkrétní směr zatím není na pořadu dne, protože o tom na lokální úrovni stejně nemohou rozhodnout. Druhý manažer v oblasti sales zopakoval podobně jako u předchozí otázky, že klíčovým trendem je kompletní směřování k digitálním nástrojům a platformám, které klientům umožní sledovat ESG výkonnost v reálném čase a zjednoduší celý proces od pořízení produktu až po jeho správu. Tento trend považuje za zásadní pro zlepšení zákaznické zkušenosti a posílení důvěry v produkty společnosti. Toto je v naprostém souladu s tím, co se píše ve Firemní brožurě (2024), kde se konkrétně uvádí, že prioritou Amundi je poskytovat klientům investiční služby šité na míru jejich potřebám a aktuálnímu tržnímu prostředí. V tomto materiálu se lze dočíst, že usilují o podporu a zdokonalování jejich investičních rozhodnutí prostřednictvím inovativních finančních služeb a technologických řešení. Od dotazovaného manažera opět ovšem zaznělo, že vše závisí na mateřské firmě. Třetí manažer souhlasil s tím, že pokročilá data analytika, umožňující lepší hodnocení ESG rizik a příležitostí, bude mít v budoucnu velký dopad na strategie společnosti. Bez výhrad také souhlasil se svými kolegy, že vnímá rostoucí význam digitalizace a automatizace v oblasti udržitelnosti, což by společnosti umožnilo efektivnější správu iniciativ. Díky silnému zázemí mateřské firmy v těchto oblastech vidí tento manažer velký potenciál a věří v další inovace a rozvoj v těchto oblastech.

Na otázku, zda existuje něco, co bychom měli vědět o ESG a CSR aktivitách společnosti, co dosud nebylo probráno, manažeři poskytli několik doplňujících informací, které zdůrazňují různé aspekty jejich přístupu. První respondent z marketingového oddělení poukázal na důležitost budování partnerství s nevládními organizacemi a komunitními skupinami. Podle něj tato partnerství pomáhají společnosti lépe porozumět potřebám a očekáváním různých zainteresovaných stran a umožňují vytvářet iniciativy s reálným dopadem. Toto zaměření na spolupráci mimo firemní prostředí podle něj zajišťuje, že aktivity společnosti mají širší a hlubší společenský význam. Že je takové firemní chování v dnešní době naprosto nezbytné, se shodují i různí autoři, jejichž monografie byly pro tuto práci použity. Jmenovat se dají například Haski-Leventhal (2021, s. 33–42), Stead et al. (2013, s. 80), nebo Grayson (2017, s. 69–71). Druhý respondent z obchodního oddělení zdůraznil integraci ESG a CSR hodnot do prodejních strategií. Ve své odpovědi uvedl, že je pro ně důležité, aby zákazníci chápali, jak mohou jejich investice přispět k pozitivní změně, a to prostřednictvím produktů, které společnost nabízí. Tento přístup jim pomáhá nejenom prodávat, ale také budovat důvěru mezi klienty, kteří vidí, že jejich finanční prostředky jsou využívány pro udržitelné a společensky odpovědné účely. Jejich kolega se zaměřil na vzdělávání a zvyšování povědomí mezi zaměstnanci a partnery o významu ESG a CSR. Zdůraznil, že vzdělání a angažovanost zaměstnanců jsou klíčové pro úspěšnou implementaci ESG a CSR strategií. Podle něj jsou tyto závazky společnosti hluboce zakořeněny ve firemních hodnotách a nejde jen o zlepšení reputace, ale o přesvědčení, že podnikání má hrát pozitivní roli ve společnosti, a že odpovědnost společnosti sahá daleko za hranice ziskovosti. Opět, pokud se tyto odpovědi a postoje budou diskutovat s odbornou

literaturou, dojdeme ke shodě s přístupem adorovaným v monografii Haski-Leventhal (2021, s. 33–42).

Na závěr manažeři poskytli několik doporučení pro ostatní společnosti, které chtějí zlepšit své přístupy k ESG a společenské odpovědnosti. První respondent doporučil zaměřit se na autentickou a důvěryhodnou komunikaci, která jasně a srozumitelně představí ESG a CSR aktivity všem zainteresovaným stranám. Doporučuje využívat příběhy a konkrétní příklady, které demonstrují dopad těchto iniciativ. Jeho kolega zdůraznil potřebu začít s jasnou a měřitelnou strategií. Doporučuje identifikovat nejrelevantnější oblasti pro podnikání a nastavit konkrétní cíle, které mohou být sledovány a revidovány. Věřící, že ESG není jen o snižování negativních dopadů, ale také o hledání příležitostí k pozitivním změnám. Paralely s vyjádřeními Graysona (2017, s. 69–71) a Vrabcové (2021, s. 82) jsou zde velmi dobře patrné. Třetí respondent doporučil začít důkladným hodnocením současného stavu a stanovením jasných, měřitelných cílů. Tyto postřehy zmiňuje i Tetřevová et al. (2017, s. 25). Manažer kladl ve svých doporučeních důraz na integraci ESG a CSR do všech aspektů podnikání a na aktivní zapojení všech zainteresovaných stran. Rovněž zdůraznil důležitost transparentní komunikace pokroků a otevřenost vůči zpětné vazbě.

### **3.3 Zhodnocení, návrhy a doporučení**

Shrnutí rozhovorů s manažery společnosti potvrzuje, že firma přistupuje k oblastem ESG a CSR s výrazným smyslem pro odpovědnost a dlouhodobou strategii. Vzhledem k tomu, že odpovědi manažerů byly velmi konzistentní a nijak se neodchylovaly od oficiální politiky firmy, která je do detailu popsána v analyzovaných firemních materiálech, je očividné, že se tyto pracovníci striktně drží zadání stanovené firmou. Je zřejmé, že i přes určité limity dané mateřskou firmou, společnost klade důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost ve všech aspektech svého podnikání. Firma nejenže integruje principy ESG a CSR do vývoje svých produktů a služeb, ale také se zaměřuje na to, aby tyto hodnoty byly součástí její každodenní činnosti a firemní kultury. Přístup, který firma razí, se výrazně opírá o nejlepší postupy v oboru, což je plně v souladu s odbornou literaturou, jež byla využita pro účely této bakalářské práce.

Z rozhovorů rovněž vyplynulo, že společnost se snaží o aktivní komunikaci a transparentnost svých ESG a CSR iniciativ směrem ke všem zainteresovaným stranám, včetně zákazníků, investorů a zaměstnanců. Tím se snaží posilovat svou reputaci jako zodpovědného hráče na trhu, který si uvědomuje svou roli ve společnosti a její dopad na širší komunitu a životní prostředí. Manažeři firmy rovněž zdůraznili, že i přes dosavadní úspěchy jsou si vědomi dalšího prostoru pro zlepšení. Tento potenciál bude podrobněji rozebrán v závěru práce, kde budou formulována konkrétní manažerská doporučení, která se týkají zkoumání a zavádění nových digitálních technologií do praxe, v souladu s cíli digitalizace firmy, komunikačního a marketingového zaměření se na CSR a ESG směrem ke stakeholderům a také na rozšíření CSR iniciativ zaměřených na finanční gramotnost. Tato doporučení by měla firmě pomoci dále zdokonalit její přístupy k ESG a CSR, a tím se stát ještě silnějším a konkurenceschopnějším hráčem v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti.

Celkově lze říci, že z této případové studie vyplývá, že zkoumaná společnost si je dobře vědoma důležitosti ESG a CSR a aktivně pracuje na jejich integraci do všech úrovní svého fungování. Její současné úsilí a dosažené výsledky jsou důkazem toho, že firma chápe svou odpovědnost nejen vůči svým akcionářům, ale i vůči širší společnosti a životnímu prostředí. Otevřenost k inovacím a ochota přijímat nová technologická řešení naznačují, že společnost je na dobré cestě k dosažení svých dlouhodobých cílů v oblasti udržitelnosti. V nadcházejících letech bude klíčové, aby firma pokračovala v posilování svých ESG a CSR strategií a zároveň hledala nové příležitosti k růstu a zlepšení.

## 4 Závěr

V závěru této práce je nutné zdůraznit, jak významnou roli hraje společnost Amundi v oblasti udržitelného podnikání a společenské odpovědnosti. Již během studia dostupných firemních materiálů, jako jsou CSR reporty, výroční zpráva, ale především pak během rozhovorů s klíčovými manažery bylo zřejmé, že firma nejen chápe význam ESG a CSR iniciativ, ale – a co je důležitější – aktivně je integruje do své každodenní praxe. Ze zmíněných rozhovorů lze pochopit, že byly stanoveny ambiciózní, nicméně konkrétní cíle v oblasti environmentální udržitelnosti, sociální odpovědnosti a korporátní správy, které jsou pravidelně monitorovány, revidovány a aktualizovány. Tento moderní a dynamický přístup k řízení umožňuje společnosti flexibilně reagovat na nové výzvy a příležitosti, které se v oblasti udržitelného rozvoje neustále objevují. Z rozhovorů a zmíněných materiálů, které spolu velmi úzce korelovaly, také vyplynulo, že společnost již implementovala několik projektů, které byly významně ovlivněny ESG a CSR kritérii. Tyto projekty nejen přispěly ke zlepšení environmentálního profilu firmy, ale také pozitivně ovlivnily místní komunity, ve kterých firma působí. Příkladem je spolupráce s nadacemi a neziskovými organizacemi, jako je v reportech zmíněná organizace Člověk v tísni, Domov pro osoby se zdravotním postižením Sulická, s Nadací ekologického partnerství a další. Výsledky těchto projektů jsou důkazem toho, že ESG a CSR hodnoty nejsou pouze součástí firemní strategie, ale jsou hluboce zakořeněny ve firemní kultuře a ovlivňují každodenní rozhodování.

Je však nutné zmínit, že i přes veškeré úspěchy je firma v některých oblastech limitována mateřským koncernem, který určuje základní rámec jejího fungování a rozvíjení se. Navzdory těmto omezením je obdivuhodné, jak efektivně firma dokáže využít dostupných možností k naplňování svých udržitelných cílů. Tento fakt svědčí o vysoké míře inovativnosti a adaptability firmy, která se i v rámci přísných regulací snaží dosáhnout maximálního možného přínosu pro společnost a životní prostředí. Společnost, potažmo její vedení, chápe omezení, která jí klade mateřský koncern, a přesto se snaží maximálně využít prostoru, který má k dispozici. Tímto způsobem se firmě daří integrovat ESG principy do svých klíčových strategií a projektů, což je chvályhodné. Nicméně, s ohledem na dynamicky se měnící prostředí a nové technologické možnosti, lze doporučit několik oblastí pro další rozvoj, pokud by to mateřský koncern umožnil.

V rozhovorech opakovaně zaznělo, že ve firmě plánují zkoumat nové způsoby, jak přinést ESG a CSR hodnoty blíže klientům digitální formou. Vzhledem k nastolené cestě digitalizace, kterou adorovali dotazovaní manažeři, by bylo pro firmu prospěšné začít ve svých systémech využívat prakticky nekonečné možnosti a přínosy rozšířené reality (AR) pro prezentaci svých CSR a ESG projektů. Tímto způsobem by bylo možné vytvářet velmi poutavé a interaktivní příběhy, které by oslovily širší spektrum zainteresovaných stran, čímž by se zvýšilo povědomí o aktivitách firmy a podpořilo budování značky, což je v dnešní době jedna z nejdůležitějších položek na seznamu aktivit firem, které se snaží o CSR udržitelný přístup a je to zcela v souladu s cíli a výzvami, které si společnost Amundi vytyčila.

Z analýzy vyplynulo, že marketing a PR oddělení budou hrát klíčovou roli v komunikaci CSR a ESG cílů směrem k zákazníkům a širší veřejnosti. Jeden z dotazovaných manažerů uvedl, že ve firmě plánují zahájit kampaně, které zvýší povědomí o jejich iniciativách a zapojení do lokálních komunit. A vzhledem k tomu, že byla řeč i o tom, že pro jejich klíčové zainteresované strany jsou nejdůležitější informace o pokroku v dosažení ESG cílů, konkrétní dopady CSR aktivit na komunitu a životní prostředí a také transparentnost investičních procesů, tak dalším manažerským doporučením je využití silných ESG příběhů, které mohou inspirovat a umožnit stakeholderům ještě lépe se ztotožnit s hodnotami firmy. Tyto příběhy mohou být efektivně komunikovány prostřednictvím marketingových kampaní, které by rovněž mohly zvýšit



povědomí o udržitelných investičních produktech, které společnost nabízí, což by pozitivně ovlivňovalo i ekonomický výsledek zvýšeným cash flow do těchto produktů.

S požadovaným hledáním komunikačních cest, které manažeři zmiňovali, souvisí i doporučená aktivní přítomnost na sociálních sítích a navázání vztahů s mladší zákaznickou základnou, což by mohlo firmě umožnit budovat komunitu již v preinvestorském věku. To by pomohlo nejen v budování loajality, ale také v dlouhodobém zajištění angažovanosti zákazníků a potenciálních investorů.

V rozhovorech zazněla snaha firmy o edukaci laické veřejnosti na téma inflace v postcovidové době. Nicméně vyplynulo, že to byla spíše záležitost relativně izolovaná a spíše krátkodobějšího rázu. Zde by firma mohla posílit své CSR aktivity prostřednictvím vzdělávacích projektů a spolupráce se vzdělávacími institucemi. Iniciativy zaměřené na finanční gramotnost či jiné společensky prospěšné projekty by mohly nejen zvýšit vnímání značky, ale také přinést reálný pozitivní dopad na komunitu.

V návaznosti na zjištění plynoucí z rozhovorů, kdy zaznělo, že cílem firmy je získávání co možná nej přesnějších a nejaktuálnějších dat, která umožní přijímat informovaná rozhodnutí a zároveň udržovat co nejvyšší možnou míru transparentnosti svých činností, plyne z technického hlediska návrh, aby firma zkusila využít technologie, jako je blockchain pro zajištění transparentnosti a neměnnosti dat, nebo umělou inteligenci k lepšímu pochopení potřeb zainteresovaných stran a pro hlubší analýzu trhu. Tyto inovace by mohly dále zlepšit efektivitu a účinnost CSR a ESG aktivit a pomoci firmě v jejím dalším růstu směrem k udržitelnému podnikání.

Závěrem lze konstatovat, že vybraná společnost prokázala vysokou míru zodpovědnosti v přístupu k podnikání, a to především díky svému holistickému chápání společenské odpovědnosti. Tento přístup, který firma zaujímá ve svém podnikání, je třeba skutečně ocenit, protože odráží pochopení toho, že dlouhodobá udržitelnost firmy závisí na rovnováze mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty. Lze jednoznačně prohlásit, že firma a její vedení chápe, že růst a ziskovost nejsou jedinými ukazateli úspěchu, ale že je nezbytné také zohledňovat dopady na společnost a životní prostředí. Tento širší pohled na podnikání je v souladu s globálními trendy, kdy se stále více firem orientuje na tvorbu hodnot pro všechny zainteresované strany, nikoliv pouze pro akcionáře.

V průběhu analýzy všech dostupných materiálů a rozhovorů byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých se firma aktivně angažuje, a její úsilí v rámci CSR a ESG bylo vyzdvihnuto za důkladnost a strategickou orientaci. Z rozhovorů vyplynulo, že firma se významně zaměřuje na udržitelnost, sociální odpovědnost a efektivní řízení s vědomím, že tyto oblasti jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch.

Neméně důležitým aspektem, který je v závěru také potřeba zmínit, je zaměstnanecká angažovanost, kterou firma velmi aktivně podporuje. Bylo zjištěno, že firma vytváří prostředí, které podporuje zapojení zaměstnanců do CSR aktivit, čímž posiluje jejich loajalitu a motivaci. Chvályhodný je i fakt, že firma usiluje o vytváření spravedlivého a rovného pracovního prostředí, kde každý má příležitost se rozvíjet a přispívat k dosažení společných cílů.

Celkově lze uzavřít, že společnost má dobře rozvinutou základnu pro další rozvoj v oblasti CSR a ESG, a pokud by jí byly poskytnuty větší možnosti, má potenciál stát se ještě silnějším lídrem v oblasti udržitelného a odpovědného podnikání. Již nyní je možné konstatovat, že společnost Amundi Czech Republic je příkladem moderního, odpovědného podnikání, které dokáže efektivně balancovat mezi ekonomickými cíli a závazky vůči širší společnosti. Její snaha o udržitelnost a společenskou odpovědnost je příkladem toho, jak mohou firmy přispívat k řešení globálních výzev a současně dosahovat vlastních obchodních cílů. Tento přístup je

inspirativní a může sloužit jako model pro další společnosti, které usilují o zlepšení svých přístupů k ESG, CSR a udržitelnosti podnikání.

# Literatura

## Primární zdroje

BĚLČÍK, M. et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010, 176 s. ISBN 978-80-24766-48-5

COMFORT, K. *A Global Humanities Approach to the United Nations' Sustainable Development Goals: Understanding Planet, People, and Prosperity*. Oxfordshire: Taylor & Francis, 2023, 252 s. ISBN 978-10-00996-44-9

FREEMAN, R. E. et al. *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018, 343 s. ISBN 978-11-08334-10-5

GRAYSON, D., HODGES, A. *Corporate Social Opportunity!: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*. Oxfordshire: Taylor & Francis, Routledge, 2017, 390 s. ISBN 978-13-51280-87-7

HASKI-LEVENTHAL, D. *Strategic corporate social responsibility: a holistic approach to responsible and sustainable business*. London: SAGE Publications, 2021, 480 s. ISBN 978-15-297-5845-0

KAŠPAROVÁ, K. et al. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-24785-59-2

KOUDELKOVÁ, P. *Společenská odpovědnost firem a organizací – Udržitelně o udržitelnosti*. Praha: Ekopress, 2022. 142 s. ISBN 978-80-87865-77-4

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-24777-03-0

KUNZ, V. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada, 2018. 172 s. ISBN 978-80-27105-60-1

LOMBORG, B. *Falešný poplach: Proč nás klimatická panika stojí tisíce miliard, škodí chudým a planetě nepomáhá*. Praha: Dokořán, 2022, 296 s. ISBN 978-80-76750-42-5

STEAD, J.G. *Sustainable Strategic Management*. New York: M.E. Sharpe, 2013, 304 s. ISBN 978-07-65635-47-1

ŠVECOVÁ, L., VEBER, J., *Udržitelnost a udržitelný management*. Praha: Grada, 2023, 320 s. ISBN 978-80-27170-64-7

TETŘEVOVÁ, L. et al. *MODERNÍ TRENDY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM, UNIVERZIT A MUNICIPALIT: Příklady dobré praxe z České republiky a Norska*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2022, 198 s. ISBN 978-80-75604-18-7

TETŘEVOVÁ, L. et al. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3

TRNKA, S. et al. *Competing Responsibilities: The Ethics and Politics of Contemporary Life*. Durham: Duke University Press, 2017. 280 s. ISBN 978-08-22373-05-6

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023, 296 s. ISBN 978-80-27168-31-6

VRABCOVÁ, P. *Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. Praha: Grada, 2021, 192 s. ISBN 978-80-271-3303-1

## **Sekundární zdroje**

AMUNDI. *Profil společnosti*. Online. Amundi Asset Management. 2024. Dostupné z: <https://www.amundi-kb.cz/profil-spolecnosti/kdo-jsme>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Profil společnosti*. Online. Amundi Asset Management. 2024. Dostupné z: <https://www.amundi-kb.cz/profil-spolecnosti/skupina-amundi>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Profil společnosti*. Online. Amundi Asset Management. 2024. Dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/amundi-czech-republic>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Profil společnosti*. Online. Amundi Asset Management. 2024. Dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/odpovedne-investovani>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Odpovědné investování*. Online. Amundi Asset Management. 2023. Dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/files/nuxeo/dl/5d549454-2cdf-4050-8a0d-51ecc7daf4fc?inline=>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Odpovědné investování*. Online. Amundi Asset Management. 2024. Dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/files/nuxeo/dl/f7bf3c40-31d6-40c9-b063-65caa23c70bc?inline=>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Odpovědné investování*. Online. Amundi Asset Management. 2022. Dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/files/nuxeo/dl/0a443c40-6380-497a-b35c-85b3e8ad83c8?inline=>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Prohlášení o hlavních nepříznivých dopadech*. Online. Amundi Asset Management. 2022. Dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/files/nuxeo/dl/5d409a79-9e6b-4308-b394-b4b9a7aa83b2?inline=>. [cit. 2024-08-26].

AMUNDI. *Výroční zpráva*. Online. Amundi Asset Management. 2024. Dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/Local-Content/Footer/Povinne-uvarejnovane-informace/Vyrocní-zpravy/Vyrocní-zpravy>. [cit. 2024-08-26].

## Přílohy

### Příloha I. Zápis průběhu rozhovoru

Úvod rozhovoru – představení účelu rozhovoru:

- „Dobrý den, děkuji, že jste si udělali čas na tento rozhovor. Cílem je získat hlubší porozumění současnému stavu přístupu Amundi Asset Management Czech Republic k ESG (environmental, social, governance) a CSR (corporate social responsibility). Vaše odpovědi pomohou lépe pochopit vaše strategie a praktiky v těchto oblastech.“

Začátek rozhovoru – osobní a profesionální pozadí:

- „Můžete nám prosím říci něco o vaší roli ve společnosti Amundi Asset Management Czech Republic a o vašich hlavních odpovědnostech?“
  - o R1: „Naše oddělení je odpovědné za veškeré komunikační a marketingové aktivity naší společnosti. To zahrnuje interní i externí komunikaci, PR strategie a kampaně. Nedílnou součástí je také zpracování reportů a komunikace zaměřené na zdokumentování a zviditelnění našich ESG a CSR iniciativ. Cílem nejen mým, ale i mých kolegů je zvyšovat povědomí o našich aktivitách a budovat pozitivní image naší společnosti.“
  - o R2: „Jsem členem týmu, který se stará o vše kolem obchodní stránky, což zahrnuje prodej a distribuci našich investičních produktů. Naše oddělení se také stará o rozvoj vztahů s našimi klienty, dále pracujeme na identifikaci nových obchodních příležitostí a zajišťování, aby naše produkty odpovídaly potřebám trhu. V souladu s politikou naší firmy se také snažíme integrovat ESG a principy společenské odpovědnosti do našich prodejních strategií.“
  - o R3: „Zastupuji analytickou sekci.“
- „K tématu ESG strategie a implementace – můžete nám prosím přiblížit, jaké jsou hlavní pilíře vaší ESG politiky?“
  - o R1: „Naše ESG politika se zaměřuje na tři hlavní oblasti. Jsou to ochrana životního prostředí, sociální odpovědnost a korporátní governance. Každá z těchto oblastí zahrnuje specifické cíle a iniciativy, u kterých usilujeme o dosažení.“
  - o R2: „Předně doplním, že u nás běžně používaný výraz governance nemusí být všem srozumitelný. Myslíme tím správu a řízení naší společnosti, které zahrnuje veškeré procesy, pravidla, politiky a praktiky, kterými se chod naší firmy řídí a zároveň je také kontrolována. Také by se dalo říct, že zahrnuje odpovědnost představenstva, managementu, a i dalších zainteresovaných stran. A k vaší otázce – pro nás v obchodním oddělení je důležité, aby naše ESG politika byla pevně zakotvena v našich produktech. To znamená, že nabízíme investiční produkty, které jsou navrženy tak, aby splňovaly vysoké standardy ESG a přinášely hodnotu nejen našim klientům, ale i společnosti jako celku. Toto je dáno již základními principy naší mateřské společnosti, které přenášíme na naše fungování na českém trhu.“
  - o R3: „Z našeho pohledu jsou klíčovými pilíři transparentnost, komunikace a zapojení komunit. Snažíme se zajistit, aby naše ESG a CSR aktivity byly viditelné a pochopené jak našimi zaměstnanci, tak i širší veřejností.“

- „Jaké konkrétní ESG cíle jste si stanovili pro nadcházející roky?“
  - R1: „V rámci naší marketingové strategie jsme si pro nadcházející roky vytyčili cíle, které přímo podporují naše ESG závazky. Plánujeme udržovat naši komunikaci o našich ESG aktivitách směrem k veřejnosti a našim klientům, aby byla jasně srozumitelná a přístupná. Stále chceme aktivně ukazovat naše úspěchy v ESG. Do roku 2025 chceme, aby všechny naše klíčové komunikační materiály obsahovaly informace o ESG iniciativách, čímž podpoříme naši reputaci jako lídra v této oblasti.“
  - R2: „Z pohledu obchodního oddělení jsou naše ESG cíle přímo propojené s produkty a službami, které nabízíme našim klientům. Naším cílem je do roku 2026 dosáhnout toho, aby alespoň 40 % našich aktiv pod správou pocházelo z ESG a udržitelných investičních produktů. Chceme, aby naši klienti měli přístup k investičním možnostem, které jsou nejen výnosné, ale také odpovědné vůči společnosti a životnímu prostředí. K tomu budeme potřebovat školení a rozvoj obchodních týmů našich distributorů, aby byly plně kompetentní a mohly poskytovat informace obsahující ESG.“
  - R3: „V oblasti ESG jsme si stanovili několik konkrétních cílů pro nadcházející roky, které reflektují naše závazky k udržitelnosti a odpovědnému podnikání, které vycházejí z toho, jaké strategické cíle a směry vytyčila naše mateřská firma. Dá se tedy říci, že našim hlavním cílem je podpora a investice do firem, které se zavázaly dosáhnout uhlíkové neutrality do roku 2030, což zahrnuje systematické snižování emisí skleníkových plynů napříč celým jejich provozem. Dále se zaměřujeme na zvýšení podílu našich investic do udržitelných a řekněme „zelených“ projektů. Cílem je, přesně jak říká kolega, aby už do roku 2026 alespoň 40 % našeho portfolia bylo v souladu s kritérii ESG.“
  
- „Pojďme se podívat na téma integrace ESG. Jakým způsobem integrujete ESG kritéria do svých investičních rozhodovacích procesů a do svého strategického plánování?“
  - R1: „V rámci marketingu a PR se zaměřujeme na komunikaci o tom, jak integrujeme ESG kritéria do našich investic. Snažíme se ukázat konkrétní příklady a příběhy, které ilustrují naše úspěchy v této oblasti...“
  - R2: „Naše prodejní strategie zahrnuje jasnou komunikaci o ESG přínosech našich produktů. Naši klienti chtějí vědět, že jejich investice mají pozitivní dopad, a my jim poskytujeme všechny potřebné informace, aby mohli činit informovaná rozhodnutí.“
  - R3: „ESG kritéria jsou integrovaná do všech našich investičních procesů. Používáme speciální nástroje a metodologie, které nám umožňují hodnotit a sledovat ESG výkon jednotlivých investic.“
  
- „Máte nějaké konkrétní příklady vašich projektů, které byly významně ovlivněny ESG kritérii?“
  - R1: „Ano, několik našich projektů bylo zásadně ovlivněno ESG kritérii. Některé z našich fondů investují do obnovitelných zdrojů energie. Můžeme zmínit fond, který je zaměřený na vodíkovou revoluci. Tento fond nejenže přispívá k energetické transformaci, ale také generuje solidní výnosy pro naše klienty.“
  - R2: „V oblasti prodeje bych rád zmínil to, že naše portfolio fondů, které klientům nabízíme, zahrnuje fondy zaměřené na zelené technologie a společnosti s vysokými standardy sociální odpovědnosti. Investujeme tak například do společností, které se zavázaly investovat do dekarbonizace průmyslu. Tento přístup je klíčový nejen z hlediska finančního úspěchu, ale také

- pro jeho pozitivní dopad na snižování emisí skleníkových plynů v globálním měřítku.“
- R3: „Zmíním také náš fond, který se zaměřuje na udržitelné zemědělství. Naši snahou je mimo jiné změnit přístup veřejnosti k udržitelným potravinovým systémům.“
- „Zmiňujete, že ESG kritéria jsou integrovaná do vašich procesů. Jaké metriky používáte k měření úspěchu vašich ESG iniciativ?“
- R1: „V marketingu se zaměřujeme na sledování povědomí a angažovanosti. Zjišťujeme, jak naše ESG a CSR kampaně rezonují s naším publikem a jaký mají dopad na naše celkové vnímání značky.“
  - R2: „V oblasti prodeje sledujeme, jak ESG kritéria ovlivňují rozhodování našich klientů. Zjišťujeme, které produkty mají největší úspěch z hlediska ESG a jaké faktory přispívají k těmto výsledkům.“
  - R3: „Používáme širokou škálu metrik, které zahrnují environmentální dopady, sociální ukazatele a governance indikátory. Tyto metriky nám pomáhají sledovat pokrok a identifikovat oblasti pro zlepšení.“
- „Jak často revidujete a aktualizujete své ESG strategie na základě výsledků těchto měření?“
- R1: „Z pohledu komunikace a veřejného vnímání aktualizujeme naši ESG strategii na roční bázi. Po každé významné revizi také aktualizujeme naše komunikační kampaně, abychom efektivně informovali naše zainteresované strany, včetně klientů a širší veřejnosti, o novinkách a dosažených výsledcích. Při přípravě výroční zprávy a reportů o ESG zahrnujeme nejen dosažené cíle, ale i plány na další rok, čímž zajišťujeme, že naše strategie je transparentní a přístupná všem, kdo se o naše aktivity zajímají.“
  - R2: „Z obchodního hlediska je revize ESG strategie klíčová pro to, abychom udrželi krok s poptávkou trhu a očekáváními našich klientů. Vyhodnocujeme rovněž finanční i nefinanční výsledky našich fondů a produktů, abychom strategii přizpůsobili. Aktualizace ESG strategie nám také pomáhá identifikovat nové obchodní příležitosti a přizpůsobit naši nabídku klientům.“
  - R3: „Naše ESG strategie pravidelně revidujeme a aktualizujeme alespoň jednou ročně. Tento proces zahrnuje pečlivou analýzu výsledků našich ESG iniciativ, včetně měření dopadů na životní prostředí, sociálních aspektů a firemní správy. Kromě toho průběžně sledujeme změny v legislativě, nové regulace a vývoj v oblasti ESG, abychom zajistili, že naše strategie zůstává relevantní a efektivní. Při zásadních změnách na trhu nebo v regulačním prostředí jsme připraveni provádět revize i častěji, aby naše strategie byla v souladu s nejnovějšími požadavky a trendy.“
- „Jakým největším výzvám jste dosud čelili při implementaci ESG politik?“
- R1: „Výzev samozřejmě byla celá řada, i vzhledem k tomu, že je to ještě poměrně nový směr. Každopádně pro nás je výzvou efektivně komunikovat komplexní ESG informace jednoduchým a srozumitelným způsobem. Ať už směrem dovnitř firmy, nebo směrem ven, k našim zákazníkům, klientům, obchodním partnerům, tak i k veřejnosti. Také čelíme výzvě zvyšování povědomí a vzdělávání našich stakeholderů o významu ESG.“

- R2: „Výzvou v oblasti prodeje je přesvědčit některé klienty, kteří jsou stále zaměřeni pouze na finanční výnosy, o hodnotě ESG investic. Snažíme se jim ukázat, že ESG může přinášet dlouhodobou stabilitu a nižší riziko.“
  - R3: „Jednou z největších výzev je zajistit konzistentní a přesné měření ESG výkonu napříč různými regiony a sektory. Další výzvou je udržet krok s rychle se měnícími regulacemi a standardy.“
- „Jaké příležitosti vidíte v oblasti ESG investic do budoucna?“
- R1: „Z hlediska marketingu vidíme příležitost ve vyprávění silných ESG příběhů, které mohou například klienty inspirovat a zapojit naše publikum. Chceme být lídrem v komunikaci o udržitelnosti a společenské odpovědnosti.“
  - R2: „V oblasti prodeje vidíme příležitost růstu v ESG produktech. Klienti stále více hledají investiční příležitosti, které přinášejí nejen finanční výnosy, ale i pozitivní dopad na společnost a životní prostředí.“
  - R3: „Vidíme obrovské příležitosti v oblasti zelené energie, udržitelných technologií a sociálně odpovědných podniků. Tyto oblasti budou hrát klíčovou roli v přechodu k udržitelnějšímu hospodářství.“
- „Další oblast, na kterou se vás chci zeptat, se týká CSR aktivit a jejich dopadu. Můžete prosím popsat některé z vašich klíčových CSR iniciativ?“
- R1: „Z hlediska marketingu se zaměřujeme na kampaně, které podporují naše CSR aktivity. Například jsme se nedávno účastnili kampaně na podporu a obnovu místního rozvoje, konkrétně projektu Nadace ekologického partnerství, kde jsme spolu s prezidentem České republiky sázeli stromy, abychom pomohli obnově české krajiny a podíleli se na projektech pomáhajících snižovat uhlíkovou stopu. Tato akce získala velmi pozitivní ohlas. Za zmínku také určitě stojí naše již několikaletá dobrovolnická spolupráce s Domovem pro osoby se zdravotním postižením Sulická.“
  - R2: „Z obchodního hlediska se snažíme propojit naše CSR aktivity s našimi produkty. Nabízíme například investiční fondy, které podporují sociálně odpovědné podniky a projekty. Naše fondy se také zaměřují na to, aby byly vedené udržitelným způsobem.“
  - R3: „Jednou z našich CSR iniciativ je podpora vzdělávání a rozvoje finanční gramotnosti. Například jsme se v posledních letech zaměřovali na edukaci v tématu inflace. Vytvořili jsme si firemního maskota, takzvanou Penězomorku obecnou, která několik uplynulých let byla dominantou našich marketingových a propagačních materiálů. Klienti se s ní mohli setkat nejen na našich webových stránkách, ale i fyzicky v podobě maskota v životní velikosti v lyžařských areálech a tak podobně. V období nezvykle vysoké inflace v postcovidové době nám přišlo důležité toto téma osvětlit širší veřejnosti. Organizujeme také různé dobrovolnické programy a environmentální projekty.“
- „Jaké oblasti CSR považujete za nejdůležitější pro vaši společnost?“
- R1: „Z pohledu komunikace a značky považujeme za zásadní oblasti CSR, které posilují naši reputaci a důvěru veřejnosti. Environmentální aktivity, jako je podpora udržitelnosti a snižování emisí, nám umožňují prezentovat společnost jako zodpovědného lídra. Sociální odpovědnost, zejména v oblasti podpory místních komunit a charitativních iniciativ, je také klíčová pro budování našeho obrazu. Kromě toho je důležité, aby naše komunikace o CSR aktivitách byla



- autentická a transparentní, což zahrnuje i pravidelné a otevřené sdílení našich pokroků a výzev v těchto oblastech.“
- R2: „V obchodním kontextu jsou pro nás nejdůležitější oblasti CSR ty, které přímo ovlivňují vztahy s našimi klienty a partnery. Jednou z nich je udržitelný rozvoj, který se odráží v produktech a službách, jež nabízíme.“
  - R3: „Pro naši společnost jsou klíčové zejména tři oblasti CSR: environmentální odpovědnost, sociální spravedlnost a etická firemní správa. V oblasti environmentální odpovědnosti se zaměřujeme na minimalizaci našeho ekologického dopadu, zejména na snižování uhlíkové stopy. V sociální oblasti je pro nás důležité podporovat diverzitu, inkluzi a vzdělávání. A konečně, v oblasti firemní správy, se soustředíme na transparentnost, etiku a boj proti korupci, což považujeme za základní pilíře důvěryhodnosti naší společnosti. V této oblasti všechny zaměstnance pravidelně a pečlivě školíme.“
- „Když byla řeč o spolupráci s různými nadacemi a pozitivním ohlasem na akce, které mají příznivý společenský dopad, jakým způsobem měříte a vyhodnocujete dopad vašich CSR aktivit na komunitu a společnost?“
- R1: „V marketingu sledujeme, jak naše CSR aktivity ovlivňují vnímání značky a zapojení komunity. Měříme také dosah a účinnost našich kampaní a hodnotíme jejich dlouhodobý dopad.“
  - R2: „V oblasti prodeje se zaměřujeme na zpětnou vazbu od našich klientů. Snažíme se zjistit, jak naše aktivity v oblasti společenské odpovědnosti ovlivňují jejich rozhodování a jaký mají vliv na nákup našich produktů. Následně se snažíme revidovat naše procesy a nadále zlepšit sledování a reportování našich aktivit.“
  - R3: „Používáme široké spektrum různých nástrojů a metrik pro hodnocení dopadu nejen našich společensky odpovědných aktivit, včetně zpětné vazby od našich zainteresovaných stran, měření sociálních a ekonomických ukazatelů a sledování pokroku našich iniciativ.“
- „Máte konkrétní příklady projektů, které měly významný pozitivní dopad na společnost?“
- R1: „Tady se trochu budu opakovat a opět vyzdvihnu naše projekty, na které jsme obzvláště hrdí, a sice naše dlouhodobá spolupráce s lokálními komunitami v rámci programu Nadace obnova a také s Domovem pro osoby se zdravotním postižením Sulická. Ten zmíněný první projekt zahrnuje výsadbu stromů s cílem obnovy krajiny, což nejen přispívá k lepšímu životnímu prostředí, ale také k větší spokojenosti a zdraví obyvatel. Odezva z komunity byla velmi pozitivní, což posílilo naši značku jako zodpovědného a angažovaného partnera, který aktivně přispívá k udržitelnému rozvoji míst, kde žijeme.“
  - R2: „Z našeho pohledu je také velice zajímavý fond, který investuje do nájemního bydlení, například do moderních seniorhousů. Tento projekt nejenže generuje výnosy, ale také výrazně zlepšuje životní podmínky pro cílovou skupinu, která to bydlení využije. Investice do takového udržitelného bydlení nám umožnila kombinovat obchodní úspěch s konkrétním přínosem pro společnost. Tento projekt se setkal s pozitivní odezvou u klientů, kteří oceňují jak jeho společenský přínos, tak zajímavý výnos.“
  - R3: „Já přidám naše tematické investiční fondy, které jsou zaměřené na pitnou vodu, udržitelné zemědělství, vodíkovou revoluci a mnoho dalšího. Snažíme se

zkrátka zkombinovat zajímavý ekonomický přínos s prospěšností v lokálním i globálním měřítku.“

- Další oblast, která mě zajímá, je zaměstnanecká angažovanost. Jak podporujete zapojení zaměstnanců do aktivit společenské odpovědnosti a jaké iniciativy máte pro podporu diverzity a inkluze ve vaší společnosti?
  - o R1: „Z pohledu marketingu a komunikace se snažíme co nejvíce podporovat viditelnost CSR aktivit našich zaměstnanců jak interně, tak externě. Organizujeme interní kampaně, které oceňují zapojení zaměstnanců do CSR projektů, a jejich příběhy sdílíme prostřednictvím našich komunikačních kanálů, jako je firemní intranet a komunikační newslettery. Tento přístup nejenže motivuje ostatní zaměstnance, aby se také zapojili, ale zároveň posiluje firemní kulturu založenou na zodpovědném chování a společenské angažovanosti.“
  - o R2: „V obchodním oddělení je zapojení zaměstnanců do CSR aktivit klíčové, zejména pokud jde o budování dlouhodobých vztahů s našimi klienty. Podporujeme naše obchodní partnery, aby aktivně komunikovali s klienty ohledně produktů, které mají pozitivní společenský dopad.“
  - o R3: „V naší společnosti klademe velký důraz na zapojení zaměstnanců do CSR aktivit, protože věříme, že angažovanost na pracovišti je klíčem k dlouhodobému úspěchu CSR iniciativ. Organizujeme pravidelné dobrovolnické dny, kdy naši zaměstnanci mohou pomáhat v místních komunitách nebo se zapojit do ekologických projektů, jako je zmíněná výsadba stromů. Kromě toho podporujeme zaměstnance v tom, že mohou sami navrhovat vlastní CSR projekty, které by rádi realizovali s podporou firmy. Tento přístup nejen podporuje kreativitu a iniciativu našich zaměstnanců, ale také zajišťuje, že CSR aktivity odpovídají jejich zájmům a hodnotám.“
  
- „Teď bych se s vaším dovořením rád zaměřil na transparentnost a komunikaci. Jak konkrétně komunikujete své ESG a CSR aktivity a výsledky svým investorům a širší veřejnosti?“
  - o R1: „Nejen z marketingového a PR hlediska klademe důraz na jasnou a konzistentní komunikaci našich ESG a CSR aktivit. Používáme různé kanály, abychom oslovili široké publikum, vydáváme pravidelně zprávy a reporty různého typu. Snažíme se zajistit, aby naše zprávy byly srozumitelné a přístupné pro všechny zainteresované strany.“
  - o R2: „V rámci sales oddělení se soustředíme na informování našich klientů o přidané hodnotě ESG a CSR aktivit. Zákazníci stále častěji vyhledávají investice s pozitivním společenským a environmentálním dopadem, se kterými by se mohli ztotožnit, a proto je pro nás klíčové jim poskytovat podrobné informace o našich ESG a CSR iniciativách. Proto jsou pro nás důležité silné příběhy, na kterých se podílíme.“
  - o R3: „Komunikujeme naše ESG a CSR aktivity prostřednictvím pravidelných zpráv, tiskových zpráv a reportů. Naše transparentnost je klíčová pro udržení důvěry našich investorů a široké veřejnosti.“
  
- „Jaký je zpětný ohlas od investorů na vaše ESG a CSR iniciativy?“
  - o R1: „Ohlas od investorů je pozitivní. Investoři oceňují náš důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost, což nám pomáhá budovat dlouhodobé vztahy. Dostáváme dotazy na detaily našich ESG a CSR aktivit a zpětná vazba nám pomáhá tyto oblasti neustále zlepšovat.“

- R2: „Jak jsem před chvílí říkal, tak naši klienti často vyjadřují svou spokojenost s našimi ESG a CSR aktivitami, se kterými se mohou identifikovat. Vidíme to jako konkurenční výhodu, která nám pomáhá při získávání a udržování klientů. ESG a CSR iniciativy a udržitelnost našich produktů se staly významným argumentem při prodeji našich produktů a služeb.“
  - R3: „Ohlasy jsou v naprosté většině případů pozitivní. Naši klienti již většinou velmi dobře chápou, že udržitelnost a zodpovědný přístup je ta cesta, která je pro budoucnost nezbytná a žádoucí. Obzvláště, když si investoři nemusí vybírat mezi zodpovědným a udržitelným přístupem a ekonomickou výkonností našich produktů. Tyto věci u nás totiž jdou velmi dobře ruku v ruce.“
- „Jak často publikujete zprávy o svých ESG a CSR aktivitách?“
- R1: „Naše oddělení marketingu a komunikace zajišťuje, aby byly tyto zprávy dobře distribuovány a viditelné. Spolupracujeme s novináři, využíváme média i lokální akce, aby informace dosáhly co nejširšího publika. Také vytváříme infografiky a vizuální materiály, které zjednodušují pochopení klíčových bodů zpráv.“
  - R2: „Tyto zprávy jsou pro nás důležité při komunikaci s našimi klienty. Umožňují nám ukázat konkrétní výsledky a dopady našich ESG a CSR aktivit. Pomáhají nám budovat důvěru a dlouhodobé vztahy s našimi zákazníky.“
  - R3: „Zprávy o našich ESG a CSR aktivitách publikujeme každoročně. Tyto zprávy obsahují podrobný přehled našich aktivit, dosažených cílů a plánů do budoucna.“
- „Jaké informace jsou v těchto zprávách obsaženy a jaké jsou nejdůležitější pro vaše klíčové zainteresované strany?“
- R1: „Klíčové informace zahrnují konkrétní příklady a příběhy o našich úspěších a iniciativách. Snažíme se tyto zprávy prezentovat atraktivním způsobem, aby byly nejen informativní, ale také inspirativní. Ukazujeme, jak naše aktivity přispívají k širšímu společenskému a environmentálnímu blahu.“
  - R2: „Pro naše klienty jsou důležité informace o tom, jak naše ESG a CSR aktivity přispívají k dlouhodobé hodnotě jejich investic. Zdůrazňujeme, jak naše odpovědné investiční strategie mohou vést k udržitelným výnosům a optimalizaci rizik.“
  - R3: „Pro naše klíčové zainteresované strany jsou nejdůležitější informace o našem pokroku v dosažení ESG cílů, konkrétní dopady našich CSR aktivit na komunitu a životní prostředí a také transparentnost našich investičních procesů. Snažíme se poskytovat komplexní a jasné informace, aby si naši partneři a investoři mohli udělat ucelený obrázek o našich snahách a výsledcích.“
- „Jaké jsou vaše plány a cíle v oblasti ESG a CSR pro nadcházející roky?“
- R1: „Marketing a PR oddělení budou jistě hrát velmi významnou roli v komunikaci těchto cílů našim zákazníkům a širší veřejnosti. Mohli bychom zahájit kampaně, které zvýší povědomí o našich iniciativách a o zapojení našich aktivit do lokálních komunit. Budeme každopádně ve spolupráci s naší mateřskou firmou pokračovat v budování naší značky jako evropského lídra v oblasti ESG a CSR.“
  - R2: „V obchodním oddělení se chceme i do budoucna zaměřovat na to, aby naše produkty a služby odrážely naše cíle, které jsme si stanovili. Budeme hledat nové příležitosti pro prodej udržitelných investičních produktů a budeme pokračovat

- ve školení prodejních týmů našich distributorů a obchodních partnerů, aby mohly efektivně komunikovat přidanou hodnotu našich ESG a CSR aktivit našim klientům.“
- R3: „Plánujeme nadále zvyšovat naše investice do udržitelných projektů a technologií, zaměřit se na dosažení uhlíkové neutrality do roku 2030 a rozšířit naše programy na podporu diverzity a inkluze. Také chceme posílit spolupráci s neziskovými organizacemi a komunitami, abychom mohli efektivněji reagovat na společenské výzvy.“
- „Jakým způsobem plánujete inovovat své přístupy k udržitelnosti a společenské odpovědnosti?“
- R1: „My v marketingu plánujeme inovovat naše přístupy k udržitelnosti a CSR s cílem udržet co největší transparentnost a aktuálnost. Chceme také posílit naši reputaci jako společnosti, která se aktivně zasazuje o udržitelnost a společenskou odpovědnost.“
  - R2: „Inovace v oblasti udržitelnosti a CSR jsou pro naši společnost pochopitelně důležité, pokud jde o rozvoj produktových nabídek. Plánujeme se více zaměřit na další vývoj a prodej produktů, fondů, které investují do firem, co mají nižší uhlíkovou stopu a například vyrábějí s ohledem na principy etického podnikání. Kromě toho chceme posílit partnerství s firmami, které sdílejí naše hodnoty v oblasti udržitelnosti a společenské odpovědnosti. To nám umožní nejen budovat důvěru, ale také posílit naši reputaci jako společnosti, která se aktivně zasazuje o udržitelnost a společenskou odpovědnost.“
  - R3: „Naším cílem je získávat co nejpřesnější a nejaktuálnější data, což nám umožní přijímat informovaná rozhodnutí a co nejrychleji reagovat na případné odchylky od našich ESG cílů. Také se zajímáme o cirkulární ekonomiku a podporu inovací, které umožní uzavřený cyklus materiálů, například prostřednictvím recyklace nebo opětovného použití odpadních produktů.“
- „Jaké nové technologie nebo metodologie plánujete implementovat pro zlepšení svých ESG a CSR aktivit?“
- R1: „Musíme pochopitelně vycházet z toho, co nám umožní mateřská firma. Rádi bychom drželi technologický krok s dobou a moderními trendy. Jsme otevřeni v zásadě pro vše, cokoli nám bude umožněno.“
  - R2: „Jak již jsem zmínil, cesta je digitalizace. Budeme zkoumat nové způsoby, jak přinést digitální formou ESG a CSR hodnoty blíže našim klientům. Také budeme rozšiřovat naše školení a vzdělávací programy, abychom zajistili, že prodejní týmy našich distributorů jsou dobře vybavené pro komunikaci těchto hodnot směrem ke klientům.“
  - R3: „Plánujeme využívat nové technologie, jako jsou big data, pro lepší analýzu ESG rizik a příležitostí. Také chceme pokračovat v zavádění dalších finančních nástrojů, jako jsou udržitelné fondy, které umožní našim klientům investovat do projektů s pozitivním společenským a environmentálním dopadem. Ale jak již zaznělo, tohle my na lokální úrovni úplně nejsme schopni ovlivnit.“
- „Vidíte nějaké specifické technologické trendy, které by mohly významně ovlivnit vaše strategie v těchto oblastech?“
- R1: „Z hlediska marketingu vidíme rostoucí trend využívání různých technologií. Je spousta směrů, které bychom případně rádi využívali, ale zatím to není na pořadu dne.“

- R2: „V oblasti sales je klíčový trend směrem k digitálním nástrojům a platformám, které umožňují klientům celý proces od pořízení si daného produktu či služby, přes správu, po možnost sledovat nejen ESG výkonnost v reálném čase. Tyto technologie nám pomohou poskytovat transparentní a snadno přístupné informace, což zlepší zákaznickou zkušenost a posílí důvěru v naše produkty.“
  - R3: „Ano, určitě. Je tu celá řada zajímavých technologií, jako jsou pokročilá data analytika pro lepší hodnocení ESG rizik a příležitostí, které mají potenciál do budoucna ovlivnit naše strategie řízení a přístupu. Dále také vidíme rostoucí význam digitalizace a automatizace v oblasti udržitelnosti, což nám umožní efektivněji spravovat naše iniciativy. Tady je výhoda, že naše mateřská firma má velmi široké zázemí a analytické týmy, které mohou být v těchto oblastech průkopníky.“
- „Je něco, co bychom měli vědět o vašich ESG a CSR aktivitách, co jsme dosud neprobrali?“
- R1: „Z marketingového pohledu bych ráda zdůraznila naše snahy o budování partnerství s nevládními organizacemi a komunitními skupinami. Tato partnerství nám pomáhají lépe porozumět potřebám a očekáváním různých zainteresovaných stran a umožňují nám vytvářet iniciativy s reálným dopadem.“
  - R2: „Pro nás v sales oddělení je důležité zdůraznit naši práci na integraci ESG a CSR hodnot do prodejních strategií. Snažíme se, aby naši zákazníci chápali, jak mohou jejich investice přispět k pozitivní změně, a to prostřednictvím produktů, které nabízíme.“
  - R3: „Jeden důležitý aspekt, který jsme možná ještě nezmínili, je naše úsilí o vzdělávání a zvyšování povědomí mezi našimi zaměstnanci a partnery o významu ESG a CSR. Věříme, že vzdělání a angažování zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěšnou implementaci našich strategií. Rádi bychom také zdůraznili, že naše závazky v oblasti ESG a CSR nejsou jen strategií pro zvýšení naší reputace, ale jsou hluboce zakořeněny v našich firemních hodnotách. Věříme, že podnikání má hrát pozitivní roli ve společnosti a že naše odpovědnost sahá daleko za hranice ziskovosti.“
- „Máte nějaké doporučení pro ostatní společnosti, které chtějí zlepšit své přístupy k ESG a společenské odpovědnosti, případně k udržitelnosti podnikání?“
- R1: „Pro firmy, které chtějí posílit svou pozici v oblasti udržitelnosti, bych doporučil, aby se zaměřily na budování autentické a důvěryhodné komunikace. Je důležité, aby veškeré ESG a CSR aktivity, které provádíte, byly jasně a srozumitelně komunikovány všem zainteresovaným stranám, včetně zákazníků, zaměstnanců a investorů. Využívejte příběhy a konkrétní příklady, které demonstrují dopad vašich iniciativ, a nebojte se být inovativní v tom, jak sdílíte své úspěchy. Dobrá komunikace může výrazně zvýšit hodnotu vaší značky a posílit vztahy s klíčovými partnery.“
  - R2: „Mým hlavním doporučením pro firmy, které chtějí zlepšit své přístupy k ESG a CSR, je začít s jasnou a měřitelnou strategií. Klíčové je identifikovat oblasti, které jsou pro vaše podnikání nejrelevantnější, a nastavit konkrétní cíle, které mohou být sledovány a revidovány. Nezapomeňte, že ESG není jen o snižování negativních dopadů, ale také o hledání příležitostí k pozitivním změnám. Vytvářejte hodnoty nejen pro vaši společnost, ale i pro širší komunitu, a zapojte své zaměstnance i dodavatele do tohoto procesu.“

- R3: „Doporučujeme začít s důkladným hodnocením současného stavu a stanovením jasných, měřitelných cílů. Klíčem je integrace ESG a CSR do všech aspektů podnikání a aktivní zapojení všech zainteresovaných stran. Důležité je také transparentně komunikovat své pokroky a být otevření zpětné vazbě.“
- „Velmi Vám děkuji za váš čas a cenné odpovědi. Vaše informace budou velmi užitečné pro analýzu do této bakalářské práce.“

# Společenská odpovědnost ve společnosti Amundi Asset Management

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE



Tomáš Janota, KEMBC05

## Řešená problematika

### úvod

Práce zkoumala vybranou společnost, její přístup k CSR, s cílem zformulovat soubor manažerských doporučení, vedoucích ke zlepšení současné situace v oblasti CSR v konkrétní firmě.

### problém

CSR se stala jedním z klíčových témat v současném obchodním prostředí, reflektujícím narůstající důraz na etiku, udržitelnost a sociální vědomí.

### přístup

Analýza problému z různých úhlů pohledu, identifikace problémů a následné doporučení řešení.

## Postup řešení

### zdroj

Odborné publikace uznávaných autorů z praxe, týkající se oblastí CSR, ESG, udržitelného podnikání. Dále interní i veřejné materiály dané firmy, rozhovory s manažery.

### získávání

Informací k tématu udržitelnosti podnikání, environmentální, sociální a správní oblasti, společensky odpovědného podnikání, principům odpovědného investování.

### zpracování

Rešerše literárních zdrojů, komparace závěrů a doporučení jednotlivých autorů, odborníků z praxe, analýza relevantních dokumentů, zahrnující jak interní materiály společnosti, tak externí zdroje, rozhovory s klíčovými manažery.

## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že zkoumaná firma nejen chápe význam ESG a CSR iniciativ, ale také je aktivně integruje do svých každodenních činností. Společnost si stanovila ambiciózní, avšak konkrétní cíle v oblasti environmentální udržitelnosti, sociální odpovědnosti a korporátní správy, které pravidelně monitoruje a aktualizuje. Navzdory limitujícím omezením, které vyplývají z rámce nastaveného mateřskou společností, firma efektivně využívá dostupné možnosti k dosažení svých udržitelných cílů. Analýza však rovněž odhalila oblasti, kde je prostor pro další zlepšení. Na základě těchto poznatků byl zformulován soubor manažerských doporučení, které by měly vést k dalšímu zlepšení CSR aktivit v dané firmě, čímž byl naplněn cíl této práce.



## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit...



1. Zkoumání a zavádění nových digitálních technologií do praxe, v souladu s cíli digitalizace firmy.



2. Komunikační a marketingové zaměření se na CSR a ESG směrem ke stakeholderům.



3. Rozšíření CSR iniciativ zaměřených na finanční gramotnost.

## Závěr



Práce přinesla komplexní pohled na problematiku CSR, ESG, udržitelného podnikání, principy odpovědného investování.



Práce provedla analýzu vybraného podniku, komparovala výsledky s odbornou literaturou, konstatovala, že zkoumaná společnost má principy CSR a ESG hluboce integrované do svých každodenních procesů a jsou nedílnou součástí kultury jejího podnikání.



Na základě výsledků analýzy podniku byl zformulován soubor manažerských doporučení, které by měly vést k dalšímu zlepšení CSR aktivit v dané firmě, čímž byl naplněn hlavní cíl této práce.

