

Možnosti uplatnění principů v souladu s ESG ve vybraném podniku

Ladislav Mako

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Ladislav Mako
Osobní číslo:	L24408
Studijní program:	B1041P040003 Aplikovaná logistika
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Možnosti uplatnění principů udržitelnosti v souladu s ESG ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování

- Vypracujte literární rešerši v souladu s názvem bakalářské práce z domácích a zahraničních literárních zdrojů.
- Analyzujte současný stav ESG v podniku a formulujte návrhy na zlepšení.
- Vyhodnoťte zjištěné poznatky ohledně ESG a poskytněte praktické doporučení pro jeho efektivní implementaci.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BŘEZINOVÁ, Hana. *ESG a účetní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-723-2.
2. GRANT, David B.; TRAUTRIMS, Alexander a WONG, Chee Yew. *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*. Third edition. London: Kogan Page, 2023. ISBN 978-1-3986-0443-8.
3. MCKINNON, Alan C.; BROWNE, Michael a WHITEING, Anthony E. (ed.). *Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6625-1.
4. RASCHE, Andreas; MORSING, Mette; MOON, Jeremy a KOURULA, Arno (ed.). *Corporate sustainability: managing responsible business in a globalised world*. Second edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. ISBN 978-1-00-911492-9.
5. REITERMAN, David. *Udržitelnost a ESG: přehled evropské regulace*. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-969-4.
6. SOUKUPOVÁ, Veronika. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-796-6.

Další odborná literatura dle vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Ivan Barančík, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 12.3. 2025.....
podpis autora

ABSTRAKT

MAKO, LADISLAV., 2025. *MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ PRINCIPŮ UDRŽITELNOSTI V SOULADU S ESG VE VYBRANÉM PODNIKU*. UHERSKÉ HRADIŠTĚ: FAKULTA LOGISTIKY A KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ UNIVERZITY TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. 72 S. BAKALÁŘSKÁ PRÁCE.

Tato bakalářská práce se zabývá možnostmi uplatnění principů udržitelnosti v souladu s ESG (Environmental, Social, and Governance) ve vybraném podniku. ESG představuje klíčový rámec pro hodnocení a řízení environmentálních, sociálních a správních aspektů podnikání, které jsou stále více důležité pro dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost firem.

Cílem práce je analyzovat současný stav implementace ESG principů ve vybraném podniku, identifikovat oblasti s největším potenciálem pro zlepšení a navrhnout konkrétní kroky, které by podnik mohl podniknout k posílení své udržitelnosti. Výzkum je založen na kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod, včetně dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, managementem a stakeholdery podniku, analýzy firemních dokumentů a rozhovorů s klíčovými představiteli podniku.

Výsledky práce ukazují, že podnik již podniká významné kroky k snižování své ekologické stopy, zlepšování péče o zaměstnance a zvyšování transparentnosti rozhodovacích procesů. Nicméně, existují oblasti, kde je možné dosáhnout dalšího pokroku, zejména v oblasti spotřeby energie, odpadového hospodářství a podpory diverzity a inkluze na pracovišti.

Na základě získaných dat a analýzy jsou v práci navrženy konkrétní doporučení pro další rozvoj ESG principů v podniku, které zahrnují zavedení nových technologií pro úsporu energie, zlepšení recyklačních procesů, rozšíření programů pro rozvoj zaměstnanců a zvýšení komunikace ESG cílů směrem k veřejnosti.

Tato práce přispívá k lepšímu pochopení významu ESG principů pro udržitelnost podnikání a poskytuje praktické nástroje pro jejich implementaci ve firemním prostředí.

Klíčová slova: ESG principy, udržitelnost, ekologie, životní prostředí

ABSTRACT

MAKO, LADISLAV, 2025. *POSSIBILITIES OF APPLYING THE PRINCIPLES OF SUSTAINABILITY IN ACCORDANCE WITH ESG IN THE SELECTED COMPANY*. UHERSKÉ HRADIŠTĚ: FACULTY OF LOGISTICS AND CRISIS MANAGEMENT, UNIVERSITY OF TOMÁŠ BATA IN ZLÍN. 72 P. BACHELOR THESIS.

This bachelor thesis deals with the possibilities of applying sustainability principles in accordance with ESG (Environmental, Social, and Governance) in a selected company. ESG is a key framework for assessing and managing the environmental, social and governance aspects of business, which are increasingly important for the long-term sustainability and competitiveness of companies. The aim of this thesis is to analyse the current state of implementation of ESG principles in the selected enterprise, to identify areas with the greatest potential for improvement and to suggest specific steps that the enterprise could take to enhance its sustainability. The research is based on a combination of qualitative and quantitative methods, including a questionnaire survey of employees, management and stakeholders of the enterprise, analysis of corporate documents and interviews with key representatives of the enterprise.

The results show that the company is already taking significant steps to reduce its environmental footprint, improve employee care and increase transparency in decision-making processes. However, there are areas where further progress can be made, particularly in the areas of energy consumption, waste management and promoting diversity and inclusion in the workplace.

Based on the data collected and analysis, the paper proposes specific recommendations for the further development of ESG principles in the company, which include the introduction of new energy saving technologies, improving recycling processes, expanding employee development programs and increasing the communication of ESG goals towards the public.

This thesis contributes to a better understanding of the importance of ESG principles for business sustainability and provides practical tools for their implementation in the corporate environment.

Keywords: ESG principles, sustainability, ecology, environment

Tímto velice děkuji vedoucímu práce JuDr. Ivanu Barančíkovi Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, vstřícný a trpělivý přístup.

Dále děkuji respondentům, kteří poskytli odpovědi k dotazníkům a rozhovorům.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 ESG – DEFINICE A VÝZNAM.....	16
1.1 VÝZNAM ZKRATKY ESG	16
1.2 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH PILÍŘŮ	18
1.3 ESG vs CSR – ROZDÍLY A VZTAHY	21
2 VÝVOJ KONCEPTU UDRŽITELNOSTI	24
2.1 HISTORIE A MILNÍKY UDRŽITELNOSTI V PODNIKÁNÍ	24
2.2 BRUNDTLAND REPORT, AGENDA 21, SDGs	26
2.3 ESG JAKO VÝSLEDEK VÝVOJE ODPOVĚDNÉHO PODNIKÁNÍ.....	27
2.4 AKTUÁLNÍ RÁMCE EU	29
3 ESG JAKO SOUČÁST PODNIKOVÉ STRATEGIE	31
3.1 DŮVODY IMPLEMENTACE ESG V PODNICÍCH	31
3.2 ESG JAKO NÁSTROJ.....	33
3.3 VÝZVY PŘI ZAVÁDĚNÍ ESG	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
4 CÍL VÝZKUMU, METODIKA SBĚRU DAT	38
4.1 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU	39
4.2 POPIS PŮSOBNOSTI	40
4.3 ESG POLITIKA FIRMY	41
5 ANALÝZA STAVU ESG VE FIRMĚ.....	43
5.1 SOUČASNÁ IMPLEMENTACE PRINCIPŮ ESG	43
5.2 SWOT ANALÝZA ESG POLITIKY VE FIRMĚ	45
6 ANALÝZA DOKUMENTŮ	46
6.1 VÝROČNÍ ZPRÁVY	46
6.2 ESG REPORTY	48
6.3 INTERNÍ POLITIKY.....	49
6.4 SOUHRN VÝSLEDKŮ ANALÝZY DOKUMENTŮ	51
7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	53
7.1 DOTAZNÍKY.....	53
7.2 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	55
8 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY	58
8.1 ZHODNOCENÍ ÚROVNĚ ESG V PODNIKU	58

8.2	ZHODNOCENÍ ÚROVNĚ ESG V PODNIKU	59
ZÁVĚR.....		61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		63
SEZNAM OBRÁZKŮ		71
SEZNAM TABULEK.....		72

ÚVOD

V posledních letech se oblast podnikání významně proměňuje pod tlakem klimatických změn, společenské odpovědnosti a požadavků na transparentní řízení. Rostoucí zájem veřejnosti, investorů a regulačních orgánů o environmentální, sociální a správní aspekty podnikání vedl ke vzniku rámce ESG (Environmental, Social and Governance), který poskytuje strukturovaný přístup k hodnocení firem nejen z hlediska ekonomické výkonnosti, ale také z pohledu jejich odpovědnosti vůči společnosti a planetě. ESG se tak stává nedílnou součástí firemních strategií a rozhodovacích procesů, přičemž zohlednění těchto principů je stále více vnímáno jako konkurenční výhoda.

Specifickým sektorem, kde nachází ESG zásady rostoucí uplatnění, je logistika. Tento obor hraje klíčovou roli v globálních dodavatelských řetězcích a jeho environmentální dopady – především emise CO₂, spotřeba energie či nakládání s odpady – jsou výrazné. Současně je logistika spojena s nároky na pracovní sílu, bezpečnost práce i etické řízení složitých logistických struktur. Uplatnění ESG v tomto odvětví je proto výzvou i příležitostí pro zavedení inovativních, odpovědných a efektivních podnikových přístupů.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat možnosti a úroveň implementace principů udržitelnosti v souladu s konceptem ESG ve vybraném podniku působícím v oblasti logistiky. ESG představuje moderní rámec, který integruje environmentální, sociální a správní faktory do řízení firemních procesů. Vzhledem ke specifickým logistického sektoru, který je charakteristický vysokými environmentálními dopady, komplexními pracovními podmínkami a důrazem na efektivní řízení, je zavádění ESG politik obzvláště důležité. Práce se proto zaměřuje na zhodnocení aktuální praxe konkrétní společnosti a na identifikaci příležitostí pro zlepšení její udržitelnosti a odpovědného podnikání.

Jedním z hlavních cílů je odhalit, do jaké míry a jakým způsobem jsou ESG principy v dané firmě implementovány. Zjištění budou vycházet z analýzy dostupných podnikových dokumentů, jako jsou výroční zprávy a ESG reporty, a dále z informací získaných formou rozhovorů se zaměstnanci či managementem a prostřednictvím dotazníkového šetření. Důraz bude kladen na identifikaci konkrétních opatření a procesů, které odpovídají pilířům ESG, jako je např. hospodaření s energií a odpady, sociální programy pro zaměstnance, či etické standardy řízení.

Na základě těchto zjištění bude provedena analýza silných a slabých stránek aktuální ESG politiky podniku. Práce se bude dále zabývat otázkou, jaké nástroje a metody lze

v logistickém sektoru efektivně využívat pro měření ESG výkonnosti. Závěrečná část bude věnována návrhům konkrétních opatření, která by mohla přispět ke zlepšení ESG strategie podniku, a to nejen z hlediska souladu s regulacemi, ale i s ohledem na dlouhodobou udržitelnost, konkurenceschopnost a společenskou odpovědnost firmy.

Metodologie této bakalářské práce je navržena tak, aby umožnila komplexní zhodnocení stavu udržitelnosti ve vybraném logistickém podniku v souladu s ESG principy. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Toto členění umožňuje nejprve vybudovat odborný rámec a následně ho aplikovat na konkrétní firemní případ.

V teoretické části je prostřednictvím rešerše odborné literatury, vědeckých článků a mezinárodních standardů (např. GRI – Global Reporting Initiative, SASB – Sustainability Accounting Standards Board) definován pojem ESG, jeho komponenty a historický vývoj. Dále jsou popsány důvody, proč by podniky měly tyto principy integrovat do svých strategií, a představeny nástroje pro měření a hodnocení ESG výkonnosti. Zvláštní pozornost je věnována specifickému kontextu logistického sektoru, který klade důraz na environmentální efektivitu, sociální odpovědnost a efektivní řízení.

Praktická část se soustředí na analýzu konkrétního podniku v oblasti logistiky. Za využití kombinace kvalitativních a kvantitativních metod je provedena analýza současného stavu implementace ESG zásad. K tomu slouží především analýza podnikových dokumentů, krátké polostrukturované rozhovory s vybranými zástupci firmy a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a zainteresovanými stranami. Získané údaje budou zpracovány a následně využity k provedení SWOT analýzy ESG strategie. Výsledkem této části budou konkrétní doporučení a návrhy na zlepšení ESG politiky podniku.

Struktura práce je logicky členěna do pěti hlavních kapitol: Úvod, Teoretická část, Praktická část, Vyhodnocení a návrhy, Závěr. Toto uspořádání umožňuje postupné rozvíjení tématu od obecného rámce až po konkrétní doporučení aplikovatelná v praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ESG – DEFINICE A VÝZNAM

Koncept ESG představuje rámec pro hodnocení udržitelnosti a odpovědnosti podniků, který zahrnuje tři hlavní dimenze – environmentální, sociální a správní. Dle Březinové (2023) „*je to prolnutí oblasti životního prostředí, společnosti a odpovědného řízení*“.

Tento přístup umožňuje posuzovat výkonnost firem nejen z hlediska ekonomického zisku, ale i podle toho, jaký mají dopad na životní prostředí, společnost a jak jsou řízeny. V současném globálním kontextu je ESG klíčovým faktorem pro strategické plánování, řízení rizik, a také pro budování důvěry u investorů, zákazníků i širší veřejnosti.

Environmentální dimenze zahrnuje faktory jako emise skleníkových plynů, spotřebu energie, efektivní nakládání s přírodními zdroji či opatření na zmírnění změny klimatu. Firmy se zde zaměřují na ekologické inovace, energetickou účinnost nebo přechod na obnovitelné zdroje. Jak uvádí Trahan a Jantz (2023), environmentální výkon podniků je stále častěji sledován nejen z hlediska image, ale i kvůli regulatornímu tlaku a očekávání trhu.

Sociální složka se zabývá vlivem firmy na zaměstnance, zákazníky a komunitu. Zahrnuje pracovní podmínky, diverzitu, rovnost příležitostí, bezpečnost práce, ochranu lidských práv a vztahy se stakeholdery. Becchetti et al. (2022) upozorňují, že sociální odpovědnost firem je stále důležitějším faktorem při rozhodování zákazníků i zaměstnanců o spolupráci s firmou.

Governance, tedy oblast řízení podniku, se týká principů transparentnosti, etického rozhodování, odpovědnosti vedení, struktury řízení a souladu s legislativou. Silné řízení je podle Serafeima a Yoona (2022) spojováno s vyšší výkonností, nižším výskytem skandálů a lepším přístupem ke kapitálu. Význam ESG dále podtrhuje skutečnost, že investoři a finanční instituce stále častěji zahrnují ESG faktory do svých rozhodovacích procesů. Jak uvádí Wang et al. (2024), dobře řízené ESG politiky zvyšují hodnotu firem, posilují jejich reputaci a zajišťují větší odolnost vůči krizím. ESG tak již dávno není pouze doplňkem CSR, ale integrální součástí moderního strategického managementu.

1.1 Význam zkratky ESG

Zkratka ESG představuje moderní rámec hodnocení výkonnosti podniků, který propojuje tři zásadní oblasti: environmentální, sociální a správní (governance). Na rozdíl od tradičních finančních ukazatelů se ESG zaměřuje na nefinanční aspekty činnosti firem a zohledňuje jejich dopad na životní prostředí, společnost a způsob řízení. Tento přístup

umožňuje komplexnější hodnocení podniků z hlediska jejich dlouhodobé udržitelnosti a odpovědnosti, a stal se klíčovým faktorem pro investory, regulátory a další stakeholdery (Pollman, 2024).

Environmentální pilíř ESG zahrnuje vlivy firmy na přírodní prostředí, jako jsou emise skleníkových plynů, spotřeba energie, odpadové hospodářství, ochrana přírodních zdrojů a biodiverzita. Tato oblast je úzce spojena s globálními výzvami, jako je klimatická změna nebo přechod k oběhovému hospodářství. Jak upozorňuje Trahan a Jantz (2023), environmentální ukazatele jsou stále častěji kvantifikovány a zahrnuty do hodnotících modelů investičních analýz.

Sociální dimenze ESG se týká vztahu firmy k lidem – zaměstnancům, zákazníkům, komunitám i dodavatelským řetězcům. Patří sem důležité oblasti jako rovnost příležitostí, diverzita, zdraví a bezpečnost při práci, vzdělávání, lidská práva nebo podpora komunit. Podle Becchetti et al. (2022) hraje „S“ pilíř klíčovou roli ve vytváření loajality zaměstnanců i důvěry zákazníků, což přispívá k celkové stabilitě a atraktivitě firmy.

Třetím pilířem je governance, tedy správní a řídicí struktury firmy. Tento aspekt zahrnuje etiku řízení, transparentnost rozhodovacích procesů, ochranu práv akcionářů, auditní mechanismy a odpovědnost vedení. Serafeim a Yoon (2022) zdůrazňují, že firmy s kvalitním řízením dosahují nižší volatility, vyšší míry souladu s legislativou a větší důvěry investorů. Governance se tak ukazuje jako předpoklad efektivní implementace environmentálních a sociálních politik.

Význam ESG rámce dnes přesahuje rámec firemní společenské odpovědnosti (CSR). ESG je úzce propojeno s rozhodovacími procesy firem a stává se předmětem regulace a standardizace. Například Evropská unie zavádí směrnici CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), která ukládá povinnost ESG reportingu i pro středně velké podniky. Jak uvádí Soukupová (2023) „*ESG reporting bude již brzy povinným pro řadu organizací, přičemž velké organizace obchodované na burze již tuto povinnost mají i dnes.*“

Současně dochází k rozvoji mezinárodních standardů jako GRI, SASB či TCFD, které pomáhají firmám strukturovaně vykazovat svou výkonnost v ESG oblastech (Wang et al., 2024).

Vedle regulatorních tlaků nabývá ESG na významu i ve světě investic. Investoři čím dál více upřednostňují společnosti, které jsou vnímány jako odpovědné a udržitelné. Důvodem je nejen reputační hodnota, ale i praktický vliv na finanční výkonnost. Podniky, které identifikují ESG rizika a příležitosti a aktivně je začleňují do svých strategií, vykazují

podle výzkumu Serafeima a Yoona (2022) vyšší návratnost investic a nižší provozní náklady.

Z uvedeného vyplývá, že ESG již není vnímáno jako okrajová nebo doplňková oblast podnikání, ale jako centrální součást dlouhodobého úspěchu. Firmy, které ESG integrují do svých rozhodovacích procesů, mají nejen lepší přístup k financování, ale také silnější vztahy s klíčovými partnery a vyšší odolnost vůči krizím. ESG rámec tak představuje zásadní nástroj pro transformaci podnikatelského prostředí směrem k větší odpovědnosti, transparentnosti a udržitelnosti.

1.2 Charakteristika jednotlivých pilířů

Koncept ESG stojí na třech vzájemně propojených pilířích, které společně vytvářejí rámec pro hodnocení udržitelnosti a odpovědného řízení podniků. Environmentální pilíř se zaměřuje na dopad činností firmy na životní prostředí – zahrnuje oblasti jako emise skleníkových plynů, spotřebu energie, odpadové hospodářství či ochranu přírodních zdrojů. Sociální pilíř reflektuje vztah firmy k lidem – zaměstnancům, komunitám, zákazníkům a dodavatelům – a hodnotí aspekty jako pracovní podmínky, diverzita, zdraví a bezpečnost práce nebo dodržování lidských práv. Pilíř governance se soustředí na strukturu a etiku řízení společnosti, transparentnost, systém kontroly a dodržování právních předpisů. Všechny tři pilíře se navzájem doplňují a dohromady určují, do jaké míry je podnik udržitelný, důvěryhodný a schopen dlouhodobě vytvářet hodnotu nejen pro akcionáře, ale pro celou společnost.

Environmentální pilíř (E – Environmental)

Environmentální pilíř ESG představuje jednu ze tří základních dimenzí udržitelného podnikání a zaměřuje se na dopady činnosti firem na přírodní prostředí. Jak uvádějí McKinnon, Browne a Whiteing (2012) v uplynulých 10 – 15 letech, na pozadí rostoucího zájmu veřejnosti o životní prostředí, se společnosti dostaly pod tlak, aby snížily dopad svých logistických operací na životní prostředí. V éře klimatických změn a rostoucího tlaku na dekarbonizaci se environmentální ukazatele stávají stále důležitějšími nejen z hlediska ekologické odpovědnosti, ale i jako součást strategického řízení rizik a příležitostí. Firmy, které aktivně řídí svou environmentální stopu, získávají konkurenční výhodu, přístup k investičnímu kapitálu a podporu stakeholderů (Trahan a Jantz, 2023).

Jednou z hlavních oblastí environmentálního pilíře je emise skleníkových plynů, zejména oxidu uhličitého (CO₂). Snížení uhlíkové stopy je dnes nejen ekologickou povinností, ale i ekonomickým imperativem. Dle Granta, Trautrimse a Wonga (2023) je nejšetrnější k životnímu prostředí možnost redukce. Řada podniků zavádí technologie pro energetickou účinnost, přechází na obnovitelné zdroje energie a investuje do nízkouhlíkových řešení. Podle Serafeima a Yoona (2022) jsou tyto aktivity vnímány jako pozitivní signál pro investory, protože naznačují dlouhodobou odolnost firmy vůči klimatickým rizikům a budoucí regulační zátěži.

Dalším zásadním tématem je odpadové hospodářství. Firmy čelí tlaku na minimalizaci produkce odpadu, zavádění recyklačních procesů a přechod na oběhové hospodářství. Udržitelná nakládání s odpady je hodnoceno podle míry recyklace, řízení nebezpečných materiálů, sledování životního cyklu výrobků a odpovědného nakládání s obalovými materiály. Jak uvádí Pollman (2024), firmy, které přijímají principy cirkulární ekonomiky, vykazují vyšší míru souladu s legislativou i očekáváními spotřebitelů a investorů. Spotřeba energie je třetí klíčovou složkou tohoto pilíře. Energetická náročnost a její dopad na životní prostředí se stávají předmětem podrobného sledování v rámci ESG reportingu. Firmy jsou hodnoceny nejen podle absolutní spotřeby energie, ale i podle její intenzity vůči produkci a tržbám. Standardy jako GRI (Global Reporting Initiative) doporučují zahrnovat metriky efektivity, podíl obnovitelných zdrojů v celkové spotřebě i opatření pro snižování energetických ztrát (GRI, 2021). Zohlednění environmentálního pilíře ESG tedy není jen otázkou společenské odpovědnosti, ale stále více i součástí ekonomického rozhodování a strategického plánování. Firmy, které environmentální rizika a příležitosti aktivně řídí, nejen přispívají ke zmírnění ekologických dopadů své činnosti, ale zároveň zvyšují svou odolnost, důvěryhodnost a dlouhodobou konkurenceschopnost.

Sociální pilíř (S – Social)

Sociální složka ESG představuje zásadní dimenzi udržitelného a odpovědného podnikání, která se zaměřuje na vztah firmy k lidem – zaměstnancům, zákazníkům, komunitám i dalším stakeholderům. Jejím cílem je zajistit, aby podnikatelská činnost přispívala k důstojným pracovním podmínkám, rovnosti, zdraví, bezpečnosti a inkluzi, a tím podporovala sociální stabilitu a soudržnost. Tento pilíř čím dál více ovlivňuje rozhodování investorů, legislativní rámce i reputaci samotných podniků (Gillan, Koch & Starks, 2021). Jedním ze stěžejních aspektů je zajištění spravedlivých pracovních podmínek. Firmy by měly poskytovat férové mzdy, přístup k profesnímu rozvoji, podporovat rovnost příležitostí

a chránit pracovní práva. Podle Becchettiho et al. (2022) mají podniky, které investují do „měkkých vztahových struktur“ na pracovišti – tedy do kvality mezilidských vztahů, týmové kultury a interní komunikace – nižší fluktuaci zaměstnanců, vyšší míru loajality a vyšší výkonnost. Důraz na pozitivní pracovní klima se tak přímo promítá do ekonomických výsledků a stability firem.

Diverzita a inkluze jsou dalšími klíčovými faktory sociální odpovědnosti. Jedná se nejen o zastoupení různých skupin z hlediska pohlaví, etnicity či věku, ale také o vytváření inkluzivního prostředí, ve kterém se mohou všichni zaměstnanci cítit respektováni a podporováni. Firmy, které aktivně podporují diverzitu, vykazují vyšší inovační schopnost a lepší přístup ke globálním trhům. Jak uvádějí Serafeim a Yoon (2022), diverzita je dnes standardně sledována v ESG ratingových modelech, a firmy, které dosahují vyšších hodnot v oblasti inkluze, mají zpravidla nižší reputační rizika.

Třetí zásadní oblastí je zdraví a bezpečnost při práci. Zaměstnavatelé jsou odpovědní za zajištění bezpečného a zdravého pracovního prostředí, což zahrnuje jak fyzickou, tak psychickou pohodu zaměstnanců. To znamená zavádění bezpečnostních standardů, školení, prevence pracovních úrazů a podpora duševního zdraví. Dobrý výkon v oblasti bezpečnosti je spojován nejen s nižší mírou pracovních úrazů a absencí, ale také s vyšší produktivitou a loajalitou zaměstnanců. Výzkumy ukazují, že systematický přístup k bezpečnosti zlepšuje celkový ESG výkon podniku a posiluje jeho vnímání veřejností (Rossi et al., 2021). Sociální pilíř ESG tedy odráží komplexní přístup k zaměstnanecké politice, respektování lidských práv a podpoře rovnosti a zdraví na pracovišti. V kontextu globálních výzev, jako je stárnutí populace, digitalizace či migrační pohyby, je jeho význam pro udržitelnost podnikání stále zásadnější.

Governance pilíř (G – Governance)

Pilíř governance představuje klíčový stavební kámen konceptu ESG a zaměřuje se na to, jak je podnik řízen, jak jsou nastavena pravidla pro rozhodování a kontrolu, a zda firma jedná v souladu s etickými, právními a společenskými normami. Governance zahrnuje témata jako etika řízení, transparentnost, compliance, ale také odpovědnost a struktura vedení. Tento pilíř je zásadní pro budování důvěry nejen u investorů, ale i mezi zaměstnanci, obchodními partnery a veřejností (Wang et al., 2024).

Etika řízení vychází z principů spravedlivého a odpovědného podnikání. Firmy, které aktivně budují etickou firemní kulturu, se vyhýbají praktikám, jako jsou střet zájmů, zneužití moci nebo korupce. Jak upozorňuje Gillan, Koch a Starks (2021), právě etická selhání firem

mohou vést k reputačním krizím, právním postihům i ztrátě důvěry investorů. Naopak etické řízení, postavené na hodnotách a odpovědnosti, zvyšuje stabilitu a atraktivitu podniku v očích stakeholderů.

Transparentnost je další zásadní součást governance. Znamená otevřené a pravidelné poskytování informací o rozhodovacích procesech, finančních i nefinančních výsledcích, odměňování vedení nebo řízení rizik. Transparentní firmy publikují výroční zprávy a ESG reporty v souladu s mezinárodními standardy, jako jsou GRI (Global Reporting Initiative), TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) nebo SASB. Podle Serafeima a Yoona (2022) je transparentní reportování spojeno s vyšší úrovní důvěry a lepším přístupem ke kapitálu.

Compliance, tedy schopnost firmy dodržovat zákonné i dobrovolné normy a standardy, tvoří základní předpoklad pro stabilitu podniku. Jedná se o aktivní řízení souladu s regulacemi v oblasti ochrany dat, pracovního práva, životního prostředí, ale i v oblasti daňových a finančních praktik. Efektivní compliance systémy umožňují předcházet pokutám a soudním sporům a zároveň zvyšují reputaci firmy u veřejných institucí i obchodních partnerů (Kaźmierczak, 2022).

Důležitou roli v rámci governance hraje i struktura řízení společnosti – tedy rozdělení pravomocí mezi výkonným vedením, představenstvem a dozorčí radou. Moderní principy správy a řízení korporací podporují nezávislost členů představenstva, diverzitu v rozhodovacích orgánech a zapojení stakeholderů do rozhodovacích procesů. Tímto způsobem je posílena odpovědnost a zajištěna vyvážená kontrola v rámci firemních struktur (Han, Kim & Yu, 2016).

Závěrem lze říci, že governance pilíř nepůsobí izolovaně – je integrálním prvkem komplexního řízení ESG. Všechny tři pilíře – environmentální, sociální a správní – se vzájemně podporují a vytvářejí udržitelný rámec pro řízení firem. Jak zdůrazňuje Saivinod a Sivakumar (2025), pouze vyvážený přístup ke všem oblastem ESG může přinést firmám dlouhodobý úspěch, důvěru stakeholderů a schopnost přizpůsobit se výzvám budoucnosti.

1.3 ESG vs CSR – rozdíly a vztahy

Pojmy ESG (Environmental, Social and Governance) a CSR (Corporate Social Responsibility) představují dva významné přístupy k udržitelnému a odpovědnému podnikání. Přestože se často překrývají a v některých textech používají zaměnitelně, mezi těmito dvěma koncepty existují zásadní rozdíly v oblasti cílů, metodologie, měřitelnosti

i vlivu na rozhodování investorů a manažerů. V této kapitole je podrobně vysvětlen jejich vztah a klíčové rozdíly na základě aktuální odborné literatury.

CSR představuje historicky starší pojem, který vznikl jako etický a hodnotový rámec firemního chování. Je zaměřený na to, aby firma „dělala správnou věc“ vůči společnosti – šlo tedy o dobrovolné aktivity, které přesahovaly legislativní rámec a často měly filantropický nebo charitativní charakter (Kaźmierczak, 2022). CSR se často projevoval v podobě sponzoringu, dobrovolnictví, podpory komunit či programů na pomoc znevýhodněným skupinám.

Naopak ESG se rozvinulo jako kvantifikovatelný a standardizovaný rámec, který umožňuje měřit a hodnotit environmentální, sociální a správní výkonnost firem pomocí konkrétních ukazatelů (Gillan, Koch a Starks, 2021). ESG tak představuje posun od hodnotově řízeného CSR k systémovému přístupu založenému na datech, výkaznictví a integraci do firemních strategií a řízení rizik. ESG je úzce propojeno s kapitálovými trhy, ratingovými agenturami a investičními rozhodnutími.

Zatímco CSR je více orientované na vnější komunikaci a reputaci firmy, ESG je zakotveno vnitřně v řízení firmy. ESG má dopad na řízení rizik, investiční rozhodování, tvorbu strategií a přístup ke kapitálu. Například finanční sektor čím dál více využívá ESG skóre při rozhodování o investicích a úvěrech (Kim & Park, 2021), zatímco CSR aktivity mají spíše vliv na image firmy.

Dalším důležitým rozdílem je míra měřitelnosti a transparentnosti. CSR zprávy bývají často narativní, s důrazem na příběhy a případové studie. ESG výkazy jsou naopak strukturované podle standardů (např. GRI, SASB, TCFD) a obsahují metriky jako uhlíková stopa, genderová diverzita nebo compliance skóre. To činí ESG atraktivnějším nástrojem pro externí hodnocení výkonnosti a srovnávání napříč firmami a sektory (Rau & Yu, 2024). I přes tyto rozdíly však mezi CSR a ESG existuje úzký vztah. Podle některých autorů tvoří synergické propojení těchto přístupů tzv. „zlatý trojúhelník odpovědnosti“, kde CSR poskytuje hodnotové a kulturní zázemí, zatímco ESG poskytuje měřitelnost a strategický rámec (Saivinod & Sivakumar, 2025). ESG tak může být chápáno jako evoluce nebo profesionalizace CSR – nástroj, který umožňuje etické podnikání zasadit do konkrétních ukazatelů a cílů.

V praxi mohou firmy tyto přístupy kombinovat. Například CSR může tvořit součást širší ESG strategie – typicky ve formě komunitních programů nebo podpory diverzity, které následně firma vykazuje v rámci ESG výkaznictví. Tato propojenost byla prokázána

například v práci Yun a Lee (2022), kde analýza korejských firem ukázala, že CSR investice mají pozitivní dopad na ESG skóre a zároveň na dlouhodobou výkonnost firem.

Napříč odvětvími se také liší způsob aplikace těchto konceptů. V tradičních průmyslových podnicích dominují environmentální ukazatele ESG, zatímco v sektoru služeb bývá silněji zastoupena sociální složka CSR (Han, Kim & Yu, 2016). Tato různorodost ukazuje, že ESG i CSR nejsou univerzální modely, ale musí být přizpůsobeny konkrétním podmínkám firmy a odvětví.

CSR a ESG nejsou vzájemně zaměnitelné pojmy, ale spíše komplementární přístupy k odpovědnému podnikání. CSR zůstává důležitým nástrojem pro budování hodnot, vztahů a firemní kultury, zatímco ESG je klíčový pro strategické řízení, transparentnost a udržitelnost v měřitelných parametrech. Spojení obou přístupů může firmám pomoci nejen plnit etické a legislativní požadavky, ale také posílit svou pozici na trhu, získat důvěru stakeholderů a přispět k širšímu společenskému rozvoji.

2 VÝVOJ KONCEPTU UDRŽITELNOSTI

Jedná se především o potřebu rovnováhy mezi hospodářským rozvojem, ochranou životního prostředí a společenským pokrokem. Významným milníkem byl tzv. Brundtland report (*Naše společná budoucnost*, 1987), který poprvé definoval udržitelný rozvoj jako „takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby“. Od této chvíle se začala udržitelnost objevovat v agendách mezinárodních organizací, vlád i podniků. V 90. letech se prosadily pojmy jako environmentální management, CSR (Corporate Social Responsibility) a první dobrovolné standardy odpovědného podnikání.

Ve 21. století se udržitelnost stala nedílnou součástí strategického řízení firem. Vedle environmentálních otázek začala být stále více zdůrazňována i sociální spravedlnost, etické řízení a dlouhodobá odolnost firem vůči globálním rizikům. Vznikly rámce jako GRI (Global Reporting Initiative), standardy TCFD či SDGs (Cíle udržitelného rozvoje OSN, 2015), které poskytují strukturu pro měření a komunikaci udržitelnosti. Důležitým posunem bylo také zavedení konceptu ESG, který spojuje environmentální, sociální a správní pilíře do jednoho integrovaného systému hodnocení výkonnosti firem. Udržitelnost se tak stala nejen etickým závazkem, ale i klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a investiční atraktivity v moderním podnikatelském prostředí.

2.1 Historie a milníky udržitelnosti v podnikání

Koncept udržitelnosti v podnikání má kořeny hluboko v historii, ale jeho formální uchopení a institucionální zakotvení probíhá teprve od druhé poloviny 20. století. Historický vývoj ukazuje, že podniky se po dlouhou dobu zaměřovaly především na maximalizaci zisku, zatímco environmentální a sociální důsledky jejich činností zůstávaly mimo hlavní zájem. Teprve s rostoucími důsledky průmyslové expanze, znečištěním a krizí přírodních zdrojů začalo docházet ke změně myšlení. Jak uvádí Bergquist (2017), podniky postupně prošly třemi etapami vývoje přístupu k udržitelnosti: nejprve nepozornost, poté defenzivní reakce na regulace a nakonec proaktivní strategie, které udržitelnost integrují do hlavního byznys modelu.

Jedním z nejvýznamnějších mezníků byl tzv. Brundtland report (1987) vydaný Světovou komisí pro životní prostředí a rozvoj OSN. Tento dokument definoval udržitelný rozvoj jako „takový, který uspokojuje potřeby současnosti, aniž by ohrožoval schopnost

budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby“ a poprvé formálně spojil otázky hospodářského růstu, ekologických limitů a sociální spravedlnosti (Najmaei & Sadeghinejad, 2023). Na tuto definici navázala řada dalších globálních iniciativ, jako byl Summit Země v Riu de Janeiru (1992), který přijal dokumenty Agenda 21 a rámcovou úmluvu o změně klimatu.

V 90. letech se udržitelnost začala dostávat do strategického řízení podniků, především pod vlivem tlaku nevládních organizací, médií a občanské společnosti. Vznikly první dobrovolné rámce jako Global Reporting Initiative (GRI) nebo SA8000. GRI, založená v roce 1997, vytvořila strukturovaný systém reportingu, který umožnil firmám hodnotit a zveřejňovat svou výkonnost v oblasti environmentálních, sociálních a správních aspektů (Caradonna, 2022). Paralelně se rozvíjela také teorie zainteresovaných stran (stakeholder theory), která upozorňuje, že firmy mají odpovědnost nejen vůči akcionářům, ale i zaměstnancům, komunitám, zákazníkům či dodavatelům (Springett & Redclift, 2015).

Po roce 2000 došlo k další institucionalizaci udržitelnosti prostřednictvím iniciativ jako UN Global Compact (2000), který vyzval firmy k dodržování deseti principů v oblasti lidských práv, pracovních standardů, životního prostředí a boje proti korupci. Udržitelnost se tak stala součástí korporátního řízení a byla čím dál více považována za nástroj řízení rizik a zvyšování reputace (Gao, 2008). Důležitým impulsem byla i finanční krize v roce 2008, která vedla ke zvýšenému důrazu na etiku a transparentnost v podnikání.

V roce 2015 přijaly členské státy OSN Agendu 2030 a 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs), které představují univerzální rámec pro měření pokroku v oblasti udržitelnosti na úrovni států i firem. Tímto krokem byla udržitelnost pevně spojena s globálními cíli, jako je klimatická akce, rovnost, zdraví či odpovědná spotřeba a výroba. Firmy, které přispívají k naplňování těchto cílů, získávají konkurenční výhodu, důvěru investorů a přístup k tzv. udržitelnému financování (Tsilikis, 2020).

V posledním desetiletí dochází k zásadnímu posunu směrem k měřitelnosti a standardizaci udržitelnosti. Vedle GRI a CDP se rozvíjejí další standardy jako TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) a nové evropské rámce jako EU Taxonomy a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Tyto iniciativy zavádějí povinnost ESG reportingu i pro střední podniky a propojují udržitelnost s finančními trhy.

Z historického pohledu je zřejmé, že udržitelnost v podnikání se posunula od dobrovolné odpovědnosti k integrovanému a řízenému přístupu založenému na datech. Jak uvádí Zharova a Chechel (2020), koncept udržitelnosti dnes představuje nejen soubor

environmentálních a etických norem, ale také klíčový nástroj pro řízení konkurenceschopnosti, inovací a odolnosti podniků v globálním prostředí.

2.2 Brundtland report, Agenda 21, SDGs

Koncept udržitelnosti, jak jej dnes známe, byl významně ovlivněn třemi klíčovými mezinárodními dokumenty – Brundtlandovou zprávou (1987), Agendou 21 (1992) a Cíli udržitelného rozvoje OSN (SDGs) (2015). Tyto iniciativy představují vývojový rámec, který systematicky posouval udržitelnost z teoretické a akademické roviny do sféry praktického politického a podnikatelského rozhodování na globální úrovni.

Brundtland Report, oficiálně nazvaný Naše společná budoucnost, byl publikován v roce 1987 Světovou komisí pro životní prostředí a rozvoj (WCED), vedenou Gro Harlem Brundtland. Tato zpráva poprvé představila dnes široce uznávanou definici udržitelného rozvoje jako „rozvoje, který uspokojuje potřeby současnosti, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby“ (Hajian & Kashani, 2021). Zpráva položila základní rámec pro propojení environmentálních a sociálních otázek s hospodářským růstem. Zdůraznila také nutnost mezinárodní spolupráce, mezioborového přístupu a potřebu hlubší integrace environmentálních hledisek do všech oblastí politiky a podnikání (Borowy, 2021).

Na Brundtlandovu zprávu navázala Agenda 21, která byla přijata během Summitu Země v Riu de Janeiro v roce 1992. Tento akční plán byl výsledkem Konference OSN o životním prostředí a rozvoji a stanovil konkrétní kroky pro udržitelný rozvoj na lokální, národní i globální úrovni. Agenda 21 se soustředila na klíčové oblasti jako boj proti chudobě, změna spotřebních vzorců, ochrana atmosféry a půdy, hospodaření s vodními zdroji a úloha občanské společnosti. Jak uvádí Corbiere-Nicollier et al. (2003), Agenda 21 kladla důraz na participativní plánování, zapojení místních komunit a vznik Local Agenda 21, které umožnily decentralizované přijetí opatření a zvýšily odpovědnost samospráv při realizaci cílů udržitelnosti.

Počátkem 21. století však bylo zřejmé, že navzdory deklaracím přetrvávají globální výzvy, jako jsou změna klimatu, nerovnosti nebo ztráta biodiverzity. Reakcí na tuto situaci bylo přijetí Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj, která byla schválena Valným shromážděním OSN v září 2015. Klíčovým výstupem této agendy je soubor 17 Cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals – SDGs), které navazují na Miléniové rozvojové cíle (MDGs), ale jsou výrazně širší, univerzálnější a měřitelné.

SDGs představují ambiciózní globální plán na vymýcení chudoby, ochranu planety a zajištění míru a prosperity pro všechny do roku 2030. Každý z cílů obsahuje specifické dílčí cíle (celkem 169), které pokrývají oblasti jako zdraví, vzdělávání, rovnost pohlaví, čistá energie, klimatická opatření či odpovědná výroba a spotřeba (Carpentier & Braun, 2020). Jedním z hlavních přínosů SDGs je jejich univerzálnost – cíle jsou určeny pro všechny státy, bez ohledu na úroveň rozvoje, a zapojují i soukromý sektor, občanskou společnost a vědeckou komunitu.

V podnikatelském kontextu sehrály SDGs klíčovou roli při strukturaci firemních strategií udržitelnosti a nefinančního reportingu. Jak upozorňuje Stefanescu (2022), mnoho mezinárodních firem přizpůsobuje své ESG strategie přímo jednotlivým cílům SDGs, čímž se propojuje odpovědné podnikání s globálními prioritami OSN. Současně se zvyšuje tlak na regulaci a měření dopadů – například prostřednictvím rámců GRI, TCFD či evropské směrnice CSRD.

Brundtland Report, Agenda 21 a SDGs tvoří tři klíčové milníky v institucionalizaci udržitelnosti. Společně přispěly k vytvoření sdíleného globálního jazyka, který umožňuje komunikaci, měření a implementaci udržitelného rozvoje v různých oblastech – od veřejných politik až po každodenní firemní praxi. Tento rámec se dnes stává nejen nástrojem etického a environmentálního řízení, ale i strategickým faktorem konkurenceschopnosti a odolnosti vůči budoucím výzvám (Sarangi, 2019).

2.3 ESG jako výsledek vývoje odpovědného podnikání

Koncept ESG se dnes stal standardem pro hodnocení nefinanční výkonnosti podniků, ale jeho vznik je úzce spojen s historickým vývojem odpovědného podnikání a mezinárodních iniciativ v oblasti udržitelnosti. ESG jako integrovaný rámec se zformoval v roce 2004 prostřednictvím spolupráce mezi UN Global Compact a United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI). Tyto organizace položily základy pro systematické začlenění environmentálních, sociálních a správních faktorů do rozhodovacích procesů firem a investičních institucí.

Vznik ESG byl reakcí na rostoucí potřebu sjednotit různé přístupy k udržitelnosti a dát jim konkrétní měřitelné parametry. V té době docházelo k výraznému posunu od čistě filantropického pojetí odpovědnosti k integraci principů udržitelnosti do strategického řízení rizik a dlouhodobé tvorby hodnoty. Jak uvádí Pathak (2024), ESG se začalo profilovat jako nástroj, který dokáže propojit ekonomické, ekologické a sociální cíle v rámci jednoho

integrovaného rámce, přičemž jeho cílem bylo především přiblížit nefinanční rizika investorům a posílit transparentnost firemního chování.

Zásadním impulsem pro institucionalizaci ESG byl vznik iniciativy „Who Cares Wins“, kterou v roce 2004 vyhlásil tehdejší generální tajemník OSN Kofi Annan. V rámci této iniciativy byli lídři z oblasti investic a finančních trhů vyzváni, aby se zapojili do tvorby rámce pro odpovědné investování. Výsledná zpráva, kterou společně vytvořily týmy Global Compact a UNEP FI, doporučila začlenit ESG faktory do finanční analýzy a rozhodování o investicích s cílem zvýšit stabilitu trhů a přispět k dlouhodobě udržitelnému rozvoji (Wang & Phillips-Fein, 2023). Tento moment je dnes považován za zlomový bod, kdy ESG přešlo z teoretické roviny do praxe firemního a institucionálního řízení.

Podle Mosonyi (2023) vedlo spojení Global Compact a UNEP FI také k založení Principles for Responsible Investment (PRI) v roce 2006, které navázaly na základy ESG a přenesly je do oblasti správy investičních portfolií. Tímto krokem došlo k institucionalizaci ESG ve světě financí – tedy nejen ve firemním reportingu, ale přímo v rozhodování investorů, správců aktiv a finančních institucí.

Z praktického hlediska ESG umožnilo firemnímu sektoru operovat v prostředí zvyšujících se požadavků na odpovědnost a transparentnost. ESG faktory se staly podkladem pro nefinanční reporting, ratingové agentury začaly hodnotit firmy podle jejich ESG výkonu, a mezinárodní instituce přijaly ESG jako základní rámec pro udržitelné financování (Kuchieva, 2023). Tento vývoj způsobil hlubokou transformaci v přístupu firem ke správě rizik, inovacím, dodavatelským řetězcům i vztahům se stakeholdery.

Význam ESG také rostl v důsledku globalizace, technologického vývoje a rostoucího povědomí veřejnosti o klimatických a sociálních hrozbách. ESG rámec poskytl firmám strukturovaný nástroj, jak těmto výzvám čelit a zároveň zvýšit svou atraktivitu pro investory a partnery. Korcheva (2023) upozorňuje, že ESG se stal nejen způsobem hodnocení výkonnosti, ale i jazykem, kterým dnes firmy komunikují své hodnoty a strategii s vnějším světem.

Z hlediska vývoje odpovědného podnikání lze ESG považovat za výsledek více než třicetileté evoluce od konceptu CSR (Corporate Social Responsibility) přes stakeholder management až po dnešní integrovaný rámec strategického rozhodování. ESG tak nenahrazuje dřívější přístupy, ale spíše je sjednocuje a převádí do srozumitelných, měřitelných a akceschopných struktur. Jak shrnuje Lindsay a Martella (2020), ESG je důkazem toho, že odpovědnost se stala nedílnou součástí výkonnosti firmy – nikoli jejím doplňkem.

ESG vznikl na základě mezinárodní spolupráce a tlaku na reformu korporátního a finančního řízení. Jeho vznik v roce 2004 pod hlavičkou OSN a UNEP FI představuje jeden z nejzásadnějších milníků v dějinách odpovědného podnikání. ESG dnes tvoří most mezi etikou, strategií a výkonností a je základem moderního pojetí podnikové udržitelnosti.

2.4 Aktuální rámce EU

V reakci na klimatickou krizi, ztrátu biodiverzity a společenský tlak na odpovědné podnikání vytvořila Evropská unie v posledních letech ucelený rámec pro přechod na udržitelnější a transparentnější ekonomiku.

„Změna klimatu je ze své podstaty přeshraničním problémem, a proto je zapotřebí zajistit koordinovaný postup na úrovni EU, který bude účinně doplňovat a posilovat opatření samotných členských států.“ (Reiterman, 2024).

Tento rámec zahrnuje tři stěžejní politiky a nástroje: Evropskou zelenou dohodu (Green Deal), směrnici o podávání zpráv o udržitelnosti podniků (CSRD) a klasifikační systém EU Taxonomie. Tyto prvky tvoří základ regulačního prostředí, které zásadně ovlivňuje strategii a operace firem působících v EU.

Evropská zelená dohoda (European Green Deal), představená Evropskou komisí v prosinci 2019, představuje ambiciózní plán, jehož cílem je dosáhnout klimatické neutrality do roku 2050. Jedná se o strategický rámec, který propojuje hospodářský růst s ekologickou transformací, a jeho jádrem je cíl snížit emise skleníkových plynů o 55 % do roku 2030 oproti úrovním z roku 1990 (European Commission, 2019). Green Deal zahrnuje mimo jiné mechanismy na podporu obnovitelných zdrojů energie, modernizaci průmyslu, rozvoj cirkulární ekonomiky a zajištění spravedlivé transformace prostřednictvím nástroje Just Transition Fund. Podle Mortensena (2021) je Green Deal nejen ekologickým programem, ale i silným impulzem pro inovace, tvorbu pracovních míst a zvýšení konkurenceschopnosti evropských firem.

Druhým klíčovým nástrojem je směrnice o podávání zpráv o udržitelnosti podniků (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), která byla schválena v roce 2022 a vstoupí v platnost postupně od roku 2024. CSRD nahrazuje dřívější směrnici NFRD (Non-Financial Reporting Directive) a zavádí povinnost podávat zprávy o ESG výkonnosti pro více než 50 000 podniků v EU, včetně malých a středních podniků (SMEs). Nově se požaduje, aby společnosti reportovaly podle Evropských standardů pro vykazování udržitelnosti (ESRS), které jsou harmonizovány s mezinárodními rámci jako GRI či TCFD

(EFRAG, 2023). Jak uvádí Rossi et al. (2022), CSRD zvyšuje transparentnost, posiluje důvěru investorů a nutí podniky strategicky řídit nefinanční rizika a příležitosti, zejména v oblasti klimatu, pracovní síly a správy společnosti.

Třetím pilířem je EU Taxonomie, oficiálně nazývaná Nařízení 2020/852, která zavádí klasifikační systém pro identifikaci ekonomických činností, jež jsou považovány za environmentálně udržitelné. Cílem je zamezit tzv. greenwashingu a nasměrovat investice do skutečně zelených projektů. Taxonomie stanoví technická screeningová kritéria pro šest environmentálních cílů, včetně mitigace a adaptace na změnu klimatu, ochrany vodních zdrojů a přechodu k oběhovému hospodářství (EU, 2020). K těmto cílům musí podniky doložit, že činnost významně přispívá alespoň k jednomu cíli, nepoškozuje ostatní a dodržuje minimální sociální záruky (Schütze et al., 2022). Taxonomie je úzce provázána s požadavky CSRD i finančními pravidly EU, včetně standardů pro udržitelné investiční produkty dle SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation).

Všechny tři rámce spolu tvoří komplexní ESG ekosystém, který zajišťuje nejen harmonizaci pravidel napříč členskými státy, ale také integraci udržitelnosti do hlavních podnikatelských a investičních rozhodnutí. Jak konstatuje Busco et al. (2023), kombinace Green Deal – CSRD – Taxonomie přináší zásadní změnu paradigmatu: od dobrovolného výkaznictví k povinnému řízení dopadů a rizik v oblasti udržitelnosti.

Z pohledu podniků představuje tento rámec jak výzvu, tak příležitost. Vyžaduje posílení interních systémů sběru dat, meziodvětvovou spolupráci a integraci ESG do strategického plánování. Na druhé straně ale vytváří přístup k udržitelnému kapitálu, zvyšuje důvěryhodnost a pomáhá firmám adaptovat se na měnící se regulační a tržní prostředí. Závěrem lze říci, že tyto rámce představují nejen právní povinnost, ale i nástroj pro dlouhodobě udržitelné a odpovědné podnikání v evropském prostoru.

3 ESG JAKO SOUČÁST PODNIKOVÉ STRATEGIE

Integrace ESG do podnikové strategie představuje jeden z klíčových trendů současného řízení firem. Namísto vnímání ESG pouze jako nástroje reportingu či povinnosti vyplývající z regulací se stále více podniků snaží začlenit environmentální, sociální a správní aspekty přímo do svého strategického plánování. ESG přístup umožňuje firmám lépe identifikovat rizika i příležitosti, které souvisejí s klimatickými změnami, sociálními nerovnostmi či změnami v očekávání stakeholderů. Díky tomu se ESG stává nejen otázkou odpovědnosti, ale i nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti, posilování reputace a získávání přístupu k udržitelnému financování. Dle Rasche, Morsinga, Moona a Kouruly (2023) je důležité pochopit celkový kontext, který utváří specifické problémy, jež se snaží podniky v rámci udržitelnosti řešit.

Součástí strategického řízení bývá například nastavení dlouhodobých cílů v oblasti dekarbonizace, diverzity nebo transparentního řízení. ESG faktory ovlivňují rozhodování o investicích, inovacích, vztazích s dodavateli i vnitrofiremní kulturou. Podniky, které ESG integrují do svého „core businessu“, vykazují větší odolnost vůči krizím, mají lepší vztahy se zákazníky a partnery a snadněji splňují regulační požadavky. V tomto kontextu se ESG transformuje z vnějšího tlaku na vnitřní strategický nástroj, který přispívá k udržitelnému růstu firmy i celého trhu.

3.1 Důvody implementace ESG v podnicích

V posledních letech se koncept ESG stal nedílnou součástí strategického řízení firem napříč sektory a kontinenty. Důvody, proč podniky zavádějí ESG principy, sahají od plnění regulačních povinností až po posilování své konkurenceschopnosti, důvěryhodnosti a dlouhodobé udržitelnosti. ESG představuje rámec, který firmám umožňuje identifikovat, řídit a komunikovat nefinanční rizika a příležitosti, a zároveň prokazovat odpovědný přístup k životnímu prostředí, společnosti a podnikové etice.

Jedním z hlavních důvodů pro implementaci ESG je rostoucí tlak ze strany investorů a kapitálových trhů. Jak uvádějí Xie et al. (2019), firmy s aktivní ESG strategií mají častěji přístup k výhodnějším formám financování, protože investoři považují ESG za indikátor nižšího rizika a vyšší stability. Zejména institucionální investoři, jako jsou penzijní fondy či pojišťovny, začleňují ESG faktory do svých rozhodovacích procesů s cílem zajistit dlouhodobou výnosnost a společenskou odpovědnost portfolií. Tato preference je podpořena

i rozvojem rámců jako SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) a EU Taxonomie, které vyžadují transparentnost o environmentálních a sociálních aspektech investic (Bak et al., 2022).

Dalším motivem je regulační tlak, který v posledních letech výrazně zesílil zejména v Evropské unii. Firmy jsou povinny poskytovat nefinanční informace o své činnosti na základě směrnice CSRD a vykazovat environmentální dopady podle EU Taxonomie. Tím dochází k posunu od dobrovolného CSR k povinnému ESG reportingu. Jak uvádí Lokuwaduge (2017), regulatorní rámce motivují firmy ke zlepšování své výkonnosti nejen z důvodu souladu s předpisy, ale také kvůli reputaci a očekáváním stakeholderů. Společnosti, které proaktivně přistupují k ESG reportingovým povinnostem, jsou často vnímány jako transparentní, odpovědné a důvěryhodné.

Zásadní roli hraje také řízení reputačního rizika. V době digitálních médií může být podniková nehoda nebo etické selhání rychle medializováno a mít dopad na důvěru zákazníků, zaměstnanců i partnerů. ESG strategie poskytuje rámec pro řízení těchto rizik – například skrze etický kodex, politiku diverzity, řízení emisí nebo bezpečnost práce. Studie Zumente & Bistrova (2022) potvrzuje, že dobře nastavená ESG politika snižuje pravděpodobnost právních sporů, environmentálních incidentů a korupčních skandálů. Firmy zároveň implementují ESG jako součást dlouhodobé strategie inovací a udržitelného růstu. ESG přístupy často vedou k efektivnějšímu využívání zdrojů, snižování nákladů a vytváření nových tržních příležitostí – například prostřednictvím ekologických produktů, sociálních služeb nebo cirkulárních obchodních modelů. Jak konstatuje Aldowaish et al. (2022), ESG se stává nástrojem pro transformaci podnikových modelů tak, aby lépe odpovídaly požadavkům budoucích generací a přechodu k nízkouhlíkové ekonomice.

V neposlední řadě je důvodem i tlak zákazníků a zaměstnanců, kteří stále častěji preferují značky, jež odpovídají jejich hodnotám. Spotřebitelé jsou více informováni o dopadech výroby, a mladší generace klade důraz na etiku, ekologii a společenský přínos firem. Yip et al. (2024) dokládají, že firmy, které komunikují své ESG aktivity konzistentně a věrohodně, posilují loajalitu zákazníků a přitahují kvalitní pracovní sílu.

Je však třeba dodat, že motivace k ESG implementaci nejsou vždy čistě altruistické. Některé firmy přistupují k ESG formálně a vnímají jej jako „tick-box“ proces, který má zajistit splnění požadavků s minimálními náklady. Tento přístup je však stále více kritizován jako tzv. „greenwashing“, a firmy jsou vyzývány, aby přistupovaly k ESG systematicky a integrovaly jej do svého core businessu (Quandt, 2020).

Závěrem lze shrnout, že důvody, proč firmy implementují ESG, jsou různorodé a kombinují vnitřní motivace (hodnoty, strategie, kultura) s vnějšími tlaky (regulace, trh, společnost). ESG přechází z oblasti reputačního managementu do centra strategického rozhodování, kde se stává klíčovým nástrojem pro řízení rizik, inovací a udržitelného růstu.

3.2 ESG jako nástroj

Implementace principů ESG již dávno přesáhla hranice dobrovolné firemní odpovědnosti a stala se integrální součástí řízení podnikových rizik, reputačního kapitálu i přístupu k finančním zdrojům. ESG není jen o výkaznictví – je to strategický nástroj, který umožňuje podnikům lépe řídit externí a interní rizika, posilovat vztahy se stakeholdery a zvýšit důvěryhodnost na kapitálových trzích. V tomto kontextu se ESG uplatňuje jako komplexní rámec pro adaptaci podnikání na měnící se globální prostředí.

Jedním z klíčových přínosů ESG je jeho schopnost identifikovat, předvídat a zmírňovat rizika spojená s environmentálními a sociálními faktory, která tradiční finanční analýzy často přehlíží. Například environmentální rizika jako klimatická změna, nedostatek zdrojů či přírodní katastrofy mohou mít zásadní dopady na provozní náklady i kontinuitu podnikání. Jak uvádí Kandpal a Jaswal (2024), ESG přístup umožňuje firmám tyto hrozby předvídat a aktivně řídit pomocí adaptace dodavatelských řetězců, ekologických inovací či diverzifikace výroby.

Podobně i sociální a správní rizika – jako jsou porušování pracovních práv, korupce, netransparentní řízení nebo nedostatek diverzity – mohou vyvolat právní problémy, poškození reputace a ztrátu důvěry investorů. Výzkum Landi et al. (2022) ukazuje, že podniky s vysokým ESG hodnocením čelí menší volatilitě na akciových trzích a nižší pravděpodobnosti krizových událostí. ESG se tak stává nástrojem integrovaného řízení podnikových rizik (ERM), který zvyšuje odolnost firem vůči vnějším šokům.

Kromě řízení rizik slouží ESG také jako silný nástroj pro budování firemní image a důvěry mezi klíčovými stakeholdery – investory, zákazníky, zaměstnanci, komunitami i regulátory. Transparentní ESG strategie signalizuje zájem firmy o dlouhodobý společenský přínos, čímž posiluje její reputaci a atraktivitu. Jak konstatují Billio et al. (2024), stakeholder engagement je nejen etickým požadavkem, ale i praktickým předpokladem pro úspěšnou implementaci ESG opatření.

Důraz na stakeholder dialog, zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, férové odměňování či společenské programy – to vše vytváří základ pro důvěryhodné vztahy

a sociální kapitál. Podle Junaediho (2024) hraje ESG stále důležitější roli i v budování značky a loajality zákazníků. Firmy, které ESG komunikují konzistentně a autenticky, vykazují vyšší míru loajality a retence zákazníků i zaměstnanců.

Třetím, stále významnějším přínosem ESG je zlepšení přístupu k financování – ať už formou tradičních úvěrů, zelených dluhopisů, či investičních fondů. Investoři a banky stále častěji zohledňují ESG faktory při rozhodování o kapitálovém alokování. Podniky s vysokým ESG skóre mají nižší náklady na kapitál, širší přístup ke zdrojům a větší šanci na zařazení do „udržitelných“ portfolií (Roy, 2023).

Zásadní roli zde hrají ESG ratingy, které poskytují třetí strany, jako jsou MSCI, Sustainalytics nebo Moody's ESG Solutions. Tyto agentury hodnotí ESG výkonnost firem na základě desítek ukazatelů – od uhlíkové stopy až po genderovou rovnost v řízení. Jak ukazují výsledky studie Li et al. (2023), dobré ESG skóre zvyšuje pravděpodobnost získání zeleného financování, zejména v sektorech jako energetika, stavebnictví a průmysl.

Tento trend je dále podpořen regulacemi jako EU Taxonomie a SFDR, které vyžadují, aby investiční produkty deklarovaly ESG kritéria, na jejichž základě jsou řízeny. Podle Fu et al. (2023) ESG dnes slouží jako „jazyk“ mezi podniky a investory – jazyk, který překládá hodnoty a záměry firem do měřitelných indikátorů akceptovatelných na finančních trzích.

ESG se stal nástrojem, který firmám umožňuje nejen zajistit regulatorní soulad, ale i strategicky řídit rizika, budovat důvěru stakeholderů a posilovat finanční stabilitu. V době klimatických výzev, digitální transformace a rostoucí společenské odpovědnosti se ESG profiluje jako jeden z nejdůležitějších rámců moderního podnikání. Firmy, které ESG integrují systematicky, nikoli pouze formálně, mají větší šanci nejen přežít, ale také prosperovat v novém světovém řádu odpovědného a udržitelného růstu.

3.3 Výzvy při zavádění ESG

Implementace principů ESG (Environmental, Social and Governance) představuje stále důležitější součást řízení moderních podniků. Přestože ESG nabízí řadu výhod v oblasti řízení rizik, přístupu k financování či budování důvěry mezi stakeholdery, jeho praktické zavádění není bez problémů. Organizace se často potýkají s celou řadou strukturálních, kulturních, technologických i legislativních překážek, které mohou zpomalit nebo zkomplikovat celý transformační proces.

Jednou z nejčastějších výzev při zavádění ESG je nedostatek interní kapacity a odbornosti. Mnoho podniků, zejména malých a středních, nemá dostatek znalostí, zkušeností ani lidských zdrojů k tomu, aby mohly ESG faktory integrovat do svých hlavních rozhodovacích procesů. Zumente a Bistrova (2022) ve své studii uvádějí, že firmy často nemají vytvořenou interní ESG strukturu ani stanovenou odpovědnost na úrovni vedení. Bez jasné interní koordinace a strategického rámce pak ESG zůstává fragmentovanou aktivitou, často omezenou na marketing či reporting.

Dalším zásadním problémem je chybějící standardizace metrik a výkaznictví. Vzhledem k tomu, že existuje mnoho různých rámců (GRI, SASB, TCFD, ESRS aj.), firmy často nevědí, podle čeho mají ESG výkonnost měřit a reportovat. To vede nejen k nejasnostem uvnitř firem, ale i ke snížené srovnatelnosti dat pro investory a další stakeholdery (Paredes-Gazquez & Benito, 2014). Khamisu et al. (2024) dodávají, že firmám chybí nejen porozumění materialitě ESG faktorů, ale i systémová schopnost pracovat s daty napříč odděleními.

Technologické a datové bariéry rovněž výrazně komplikují ESG implementaci. V mnoha firmách není ESG řízení podpořeno robustními IT systémy pro sběr, validaci a analýzu ESG dat. Villabruna et al. (2024) uvádějí, že zejména u menších firem existuje odpor k technologickým investicím, které jsou přitom klíčem k efektivnímu a transparentnímu ESG reportingu. Absence digitalizace ESG procesů tak může vést ke zpožděním, chybovosti a slabé validitě výstupů.

Významnou výzvou je také organizační odpor a kulturní bariéry. ESG transformace vyžaduje změnu myšlení, zapojení různých oddělení a často i přehodnocení podnikové kultury. Zaměstnanci a manažeři mohou změny vnímat jako zatížení, nebo dokonce jako ohrožení svých dosavadních pozic. Sheehan et al. (2023) upozorňují na to, že pokud není ESG chápáno jako strategická priorita podporovaná vedením, často se setkává s pasivním odporem až ignorací.

Z hlediska externího prostředí hraje roli také komplexní a dynamické regulační prostředí, které je pro firmy často obtížně srozumitelné. Parameswar et al. (2024) zdůrazňují, že zejména v rozvojových ekonomikách podniky čelí nesouladu mezi domácími pravidly a mezinárodními požadavky, což vytváří právní nejistotu. Rychlé tempo legislativních změn v oblasti ESG (např. CSRD, EU Taxonomie, SFDR) klade vysoké nároky na compliance a aktualizaci interních procesů.

Další komplikací je nízká transparentnost ESG ratingů, které využívají investoři pro hodnocení firem. Tyto ratingy jsou často odlišné v metodice, vážení indikátorů a rozsahu

dostupných dat. Jak upozorňuje Friede (2019), neexistence jednotné metodologie vede k vysoké volatilitě hodnocení napříč ratingovými agenturami, což ztěžuje firmám optimalizaci svého ESG profilu.

Významným faktorem je i nedůvěra veřejnosti vůči deklarované ESG výkonnosti, obzvláště pokud chybí důkazy o reálných dopadech. Mgbame et al. (2020) varují před rizikem tzv. „greenwashingu“, kdy firmy prezentují svou činnost jako ekologicky odpovědnou bez reálné implementace opatření. To může vést k poškození reputace, právním důsledkům i ztrátě důvěry ze strany stakeholderů.

Z výše uvedeného je patrné, že implementace ESG vyžaduje systémový přístup, meziodvětvovou spolupráci a podporu ze strany vedení. Řešením výše popsanych výzev může být zavedení centralizovaného ESG oddělení, školení zaměstnanců, využití ESG softwarových platforem či navázání partnerství s expertními organizacemi. Navzdory těmto výzvám existuje široký konsenzus, že ESG představuje klíčový rámec pro řízení podnikové odpovědnosti a dlouhodobé hodnoty.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL VÝZKUMU, METODIKA SBĚRU DAT

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu implementace principů ESG ve vybraném podniku působícím v oblasti logistiky. Jejím cílem je zjistit, jakým způsobem podnik integruje environmentální, sociální a správní aspekty do svých každodenních činností, jaké nástroje a metodiky využívá k hodnocení své ESG výkonnosti a v jakých oblastech existují možnosti dalšího zlepšení. Prostřednictvím konkrétní případové studie bude ukázáno, jak ESG přístupy ovlivňují strategii, provozní procesy a vztahy se stakeholdery.

Prvním krokem praktické části je profilace vybraného podniku – společnosti ESAB, která představuje významného hráče na globálním trhu v oblasti svařovacích a řezacích technologií. Bude popsána struktura podniku, jeho hlavní činnosti a specifika logistického segmentu, kde působí. Tento kontext je důležitý pro pochopení environmentálních a sociálních výzev, se kterými se firma v rámci své činnosti setkává, a také pro identifikaci relevantních ESG faktorů, které jsou pro její podnikání klíčové.

Následně bude podrobně analyzována ESG politika společnosti, a to na základě veřejně dostupných dokumentů, interních strategií a praktických aktivit. Analýza bude zahrnovat všechny tři pilíře – environmentální, sociální a governance –, přičemž zvláštní pozornost bude věnována oblastem, které mají zásadní dopad na logistické procesy. Cílem je zjistit míru souladu současné ESG strategie podniku s mezinárodními standardy a aktuálními regulatorními požadavky.

Výsledky analýzy budou shrnuty pomocí SWOT analýzy ESG přístupů podniku, která pomůže identifikovat silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby v oblasti udržitelnosti. Na základě této SWOT analýzy budou navržena konkrétní opatření a doporučení pro zlepšení ESG strategie, s důrazem na specifické podmínky a potřeby logistického segmentu firmy. Praktická část tak přispěje k hlubšímu pochopení významu ESG implementace v reálném podnikatelském prostředí. V rámci praktické části bylo zpracováno dotazníkové šetření, rozdělené na 8 uzavřených otázek, na které anonymně odpovídalo 10 managerů a řídicích pracovníků, 15 zaměstnanců výroby a 5 zástupců stakeholderů. Se zmíněnými respondenty byly provedeny krátké polostrukturované rozhovory, které poskytly hlubší vhled do praktické aplikace ESG strategií a umožnily identifikovat vnímané silné a slabé stránky v oblasti environmentální, sociální a governance správy.

4.1 Profil vybraného podniku

Společnost ESAB je předním globálním poskytovatelem produktů a řešení v oblasti svařování a řezání. Firma byla založena v roce 1904 ve Švédsku a dnes je součástí skupiny ESAB Corporation, která je kótována na New York Stock Exchange (NYSE: ESAB). ESAB má celosvětovou působnost s výrobními závody, výzkumnými centry a distribučními sklady rozmístěnými na strategických místech v Evropě, Americe i Asii.

Produktové portfolio ESAB zahrnuje širokou škálu svařovacích zařízení, automatizovaných systémů, spotřebního materiálu a technologických řešení pro řezání kovů. Firma se zaměřuje na zákazníky z různých odvětví, například strojírenství, stavebnictví, lodního průmyslu, energetiky a automobilového průmyslu. Významnou roli hraje i rozvoj služeb v oblasti digitálního monitoringu procesů a průmyslové automatizace.

V logistice se ESAB soustředí na efektivní řízení dodavatelských řetězců, optimalizaci zásob a implementaci ekologických a inovativních řešení v rámci přepravy a distribuce. Cílem je minimalizovat environmentální dopady, snížit náklady a zároveň zvýšit flexibilitu a spolehlivost dodávek.

Hodnoty společnosti – zaměření na zákazníka, kvalitu, inovace a bezpečnost – se promítají také do přístupu k udržitelnosti. ESAB integruje principy ESG (Environmental, Social and Governance) do své celkové strategie a aktivně sleduje svou výkonnost v oblasti životního prostředí, společenské odpovědnosti a správy společnosti.

Společnost ESAB je globální lídr v oblasti technologií svařování a řezání, s tradicí sahající až do roku 1904, kdy ji založil Oscar Kjellberg ve Švédsku. Dnes je ESAB součástí společnosti ESAB Corporation, která je kótována na burze v New Yorku (NYSE: ESAB). Hlavní sídlo společnosti se nachází v Severní Karolíně, USA, ale její činnost je globální – s výrobními závody, servisními centry a logistickými uzly po celém světě.

Produktové portfolio ESAB zahrnuje svařovací zařízení, spotřební materiál, automatizované svařovací systémy a řešení pro řezání kovů. Služby firmy pokrývají široké spektrum odvětví, včetně strojírenství, lodního průmyslu, stavebnictví, energetiky, těžby a automobilového sektoru. Díky více než stoletým zkušenostem a důrazu na inovace si ESAB vybudoval pevnou pozici jako technologický leader v oblasti spolehlivých a efektivních řešení pro práci s kovy.

Firma staví svou strategii na klíčových hodnotách jako jsou bezpečnost, kvalita, inovace, zákaznická orientace a udržitelný růst. Významnou roli hraje rovněž vývoj moderních technologií, které reflektují aktuální trendy digitalizace a automatizace

v průmyslu 4.0. Mezi nejnovějšími inovacemi ESAB nalezneme například řešení v oblasti dálkově řízeného svařování a inteligentních systémů monitoringu výkonu.

V oblasti logistiky a výroby klade ESAB důraz na ekologickou efektivitu, minimalizaci emisí a optimalizaci celého dodavatelského řetězce. Díky těmto aktivitám se společnost aktivně zapojuje do globálních iniciativ na podporu udržitelného podnikání. Více informací o firmě lze nalézt na oficiálních stránkách esab.com.

4.2 Popis působnosti

Logistika je klíčovým pilířem fungování společnosti ESAB, protože umožňuje efektivní distribuci výrobků a řešení po celém světě. V logistickém segmentu ESAB zajišťuje řízení kompletního toku materiálů a zboží – od vstupních surovin až po dodání hotových produktů koncovým zákazníkům. Tato oblast zahrnuje operace jako skladování, balení, dopravu, správu zásob a zpětnou logistiku.

Firma provozuje rozsáhlou síť výrobních a distribučních center, která umožňují rychlou a flexibilní reakci na zákaznické požadavky. Zvláštní důraz je kladen na just-in-time logistiku, která minimalizuje náklady na skladování a zároveň zajišťuje vysokou dostupnost produktů. Automatizace skladovacích systémů a nasazení IT nástrojů na správu dodavatelských řetězců, jako jsou systémy ERP a WMS, umožňují optimalizaci plánování, monitorování a řízení zásilek.

Specifikem logistické strategie ESAB je také snaha o minimalizaci uhlíkové stopy. Firma využívá ekologická řešení, jako jsou optimalizované trasy přepravy, využití železniční a námořní dopravy, a recyklace obalových materiálů. Významným prvkem je zapojení principů cirkulární ekonomiky – například opětovné využívání náhradních dílů a minimalizace odpadu při výrobě a distribuci.

Logistika ESAB zahrnuje nejen fyzický pohyb zboží, ale i strategické plánování zásob, koordinaci s dodavateli a integraci ESG cílů do každodenních operací. Díky těmto opatřením může ESAB garantovat efektivitu, spolehlivost i ekologickou odpovědnost celého logistického řetězce, což je v souladu s rostoucími požadavky zákazníků a partnerů na udržitelná řešení.

4.3 ESG politika firmy

Společnost ESAB systematicky integruje principy ESG (Environmental, Social and Governance) do všech oblastí svého podnikání. ESG strategie firmy je transparentně komunikována prostřednictvím Sustainability Report a dalších oficiálních dokumentů, které jsou dostupné na webových stránkách společnosti. Přístup k udržitelnosti je u ESAB komplexní a zahrnuje environmentální ochranu, sociální odpovědnost a etické řízení.

V oblasti životního prostředí se ESAB zavázal ke snižování emisí skleníkových plynů napříč celým výrobním a logistickým řetězcem. Cílem je minimalizovat uhlíkovou stopu nejen v rámci interních procesů, ale také v interakci s dodavateli a zákazníky. Firma klade důraz na zvyšování energetické účinnosti svých zařízení a procesů. To zahrnuje modernizaci výrobních technologií, využívání obnovitelných zdrojů energie a optimalizaci přepravních tras za účelem redukce emisí CO₂.

Dalším významným pilířem environmentální strategie je recyklace odpadních materiálů. ESAB implementuje systémy, které umožňují opětovné využití vedlejších produktů výroby a minimalizaci odpadu ukládaného na skládky. Programy recyklace jsou zaváděny jak na úrovni výroby, tak i v rámci distribuce.

Pro podporu systematického environmentálního managementu firma aplikuje mezinárodní standard ISO 14001, který je implementován ve většině hlavních výrobních závodů. Tento standard zajišťuje, že environmentální rizika jsou identifikována, hodnocena a řízena podle osvědčených mezinárodních postupů.

Sociální pilíř ESG strategie ESAB je zaměřen na bezpečnost práce, diverzitu, inkluzi a podporu komunit. Společnost vnímá bezpečnost zaměstnanců jako klíčovou prioritu a neustále investuje do školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Firma systematicky monitoruje ukazatele pracovních úrazů a zavádí opatření, která vedou k jejich snižování. Podpora diverzity a inkluze je dalším důležitým aspektem sociální politiky ESAB. Firma se zavazuje k rovným příležitostem bez ohledu na pohlaví, rasu, věk, národnost či náboženské vyznání. Diverzitní programy zahrnují nejen nábor a profesní rozvoj zaměstnanců z různých prostředí, ale i vytváření inkluzivního pracovního prostředí, kde se všichni zaměstnanci cítí respektováni a podporováni.

V oblasti společenské odpovědnosti ESAB aktivně spolupracuje s komunitami, kde působí. Firma se účastní komunitních projektů, podporuje technické vzdělávání a rozvíjí partnerské programy se školami a odbornými institucemi. Cílem těchto aktivit je rozvíjet dovednosti budoucích pracovníků a přispět k udržitelnému rozvoji místních komunit.

Governance složka ESG strategie ESAB je založena na transparentnosti, etice a odpovědnosti. Společnost má zavedený Code of Conduct, který definuje jasné standardy chování pro všechny zaměstnance i obchodní partnery. Tento etický kodex se zaměřuje na podporu spravedlivého podnikání, transparentního rozhodování a nulové tolerance vůči korupci.

Důležitou součástí governance politiky je také řízení rizik, které zahrnuje identifikaci a mitigaci environmentálních, sociálních i etických rizik. Firma aplikuje anticorruption programy a mechanismy pro ochranu oznamovatelů, které posilují vnitřní kontrolní prostředí. Rovněž je kladen důraz na ochranu osobních a citlivých dat zákazníků i zaměstnanců, což je v souladu s platnou legislativou v oblasti ochrany osobních údajů.

Prostřednictvím systematické implementace ESG principů reaguje ESAB nejen na požadavky regulatorního rámce, jako jsou EU CSRD či EU Taxonomie, ale také na rostoucí očekávání investorů, zákazníků a společnosti jako celku. ESG strategie firmy není vnímána pouze jako povinnost, ale jako klíčový faktor dlouhodobé konkurenceschopnosti, inovací a společenské odpovědnosti.

5 ANALÝZA STAVU ESG VE FIRMĚ

Analýza současného stavu implementace principů ESG ve společnosti ESAB představuje klíčovou část této práce. ESG politika firmy má zásadní vliv nejen na environmentální a sociální dopady jejího podnikání, ale i na její konkurenceschopnost a vztahy se stakeholdery. V této kapitole bude podrobně rozebráno, jakým způsobem ESAB uplatňuje jednotlivé pilíře ESG strategie v praxi, jaká konkrétní opatření podniká k naplnění svých závazků, a jaké jsou její hlavní silné a slabé stránky v oblasti udržitelného rozvoje. Hodnocení vychází z analýzy veřejně dostupných dokumentů firmy, zpráv o udržitelnosti a vlastního vyhodnocení klíčových oblastí v souladu s aktuálními mezinárodními standardy.

5.1 Současná implementace principů ESG

Společnost ESAB systematicky integruje principy ESG (Environmental, Social and Governance) do svého podnikání s cílem posílit dlouhodobou udržitelnost, zvýšit důvěru stakeholderů a plnit regulatorní požadavky v oblasti odpovědného řízení. ESG strategie firmy je strukturována kolem tří hlavních pilířů, které jsou reflektovány ve výročních zprávách o udržitelnosti a dalších veřejně dostupných dokumentech.

V oblasti environmentální odpovědnosti ESAB klade důraz na řízení uhlíkové stopy, efektivní využívání energií a odpovědné nakládání s odpady. Firma se zavázala ke snižování emisí skleníkových plynů napříč výrobními a logistickými procesy. Environmentální cíle jsou řízeny v souladu s normou ISO 14001, která stanovuje rámec pro environmentální management a neustálé zlepšování výkonnosti.

Sociální oblast ESG strategie se zaměřuje na bezpečnost práce, diverzitu a inkluzi, profesionální rozvoj zaměstnanců a podporu komunit. Bezpečnost zaměstnanců je vnímána jako klíčová priorita, což se projevuje ve vysoké míře školení v oblasti BOZP a implementaci preventivních opatření. Firma rovněž klade důraz na rovnost příležitostí a podporu rozmanitosti ve všech organizačních vrstvách.

V oblasti Governance ESAB uplatňuje přísné standardy etického řízení. Společnost má zavedený Etický kodex (Code of Conduct), který definuje pravidla chování pro všechny zaměstnance a partnery. Governance systém zahrnuje rovněž opatření proti korupci, mechanismy pro whistleblowing a důsledné dodržování právních předpisů v oblastech ochrany dat a lidských práv.

ESG politika firmy ESAB je vyspělá a systematicky řízená, přičemž jednotlivé principy jsou integrovány nejen na úrovni centrály, ale i v rámci regionálních a lokálních operací. Příklady konkrétních opatření (např. solární panely, sociální programy, etický kodex). Implementace ESG strategie ve společnosti ESAB se neomezuje na obecné proklamace, ale je podporována konkrétními projekty a opatřeními napříč jednotlivými pilíři.

Environmentální iniciativy zahrnují zejména investice do obnovitelných zdrojů energie. Na několika výrobních závodech byly instalovány solární panely, které pokrývají část energetických potřeb. Tento krok přispěl k významnému snížení emisí CO₂ a zajišťuje vyšší energetickou soběstačnost. Kromě solární energie ESAB modernizoval osvětlení ve skladech a výrobních halách na energeticky úsporné LED technologie a optimalizoval využívání vody a surovin při výrobě.

V oblasti odpadového hospodářství firma zavedla systémy třídění odpadu na všech úrovních výroby a distribuce a podporuje principy cirkulární ekonomiky – například opětovné využívání obalových materiálů a recyklaci použitých součástí.

Sociální programy ESAB zahrnují podporu technického vzdělávání prostřednictvím stipendií a partnerských programů se školami. Firma se rovněž aktivně zapojuje do komunitních projektů, jako je podpora místních charitativních organizací a participace na dobrovolnických aktivitách zaměstnanců. Kultura bezpečnosti práce je podporována pravidelnými školeními, zaváděním preventivních auditů BOZP a systémem interního hodnocení bezpečnostních standardů.

V rámci Governance opatření ESAB posílil interní kontroly zaměřené na compliance s legislativními požadavky v oblasti ochrany osobních údajů (GDPR) a dodržování etických standardů. Zavedené anticorruption programy zahrnují školení zaměstnanců o rozpoznávání a předcházení korupčním praktikám a existence whistleblowing mechanismu umožňuje bezpečné hlášení porušení pravidel.

Společnost se také aktivně připravuje na nové regulační požadavky v oblasti ESG reportingu, jako je evropská směrnice CSRD a standardy EU Taxonomie. Interní týmy pracují na implementaci systému sběru a vyhodnocování ESG dat v souladu s těmito požadavky.

5.2 SWOT analýza ESG politiky ve firmě

Pro komplexní posouzení stavu implementace ESG politiky ve firmě ESAB byla provedena SWOT analýza:

Složka	Obsah
Strengths (Silné stránky)	• Systematická integrace ESG do všech operací firmy. • Závazek ke klimatické neutralitě a implementace obnovitelných zdrojů energie. • Zavedený Etický kodex, compliance programy a politika ochrany dat. • Aktivní podpora diverzity, rovnosti příležitostí a bezpečnosti práce.
Weaknesses (Slabé stránky)	• Vysoké náklady na zavádění nových ESG technologií. • Různá míra integrace ESG politik v jednotlivých regionech. • Potřeba standardizace měření ESG výkonu v souladu s novými regulacemi.
Opportunities (Příležitosti)	• Možnost využití zeleného financování a ESG investičních nástrojů. • Posílení značky jako lídra v oblasti udržitelnosti. • Partnerství s komunitami a akademickými institucemi pro rozvoj inovací. • Využití digitalizace a smart logistiky ke snižování environmentálních dopadů.
Threats (Hrozby)	• Rostoucí regulatorní tlak a komplikace spojené s implementací CSRD a EU Taxonomie. • Konkurence firem s vyšší mírou ESG inovací. • Riziko greenwashingu při komunikaci výsledků ESG aktivit. • Fluktuace zaměstnanců v klíčových ESG rolích.

Obrázek 1 SWOT analýza

zdroj: vlastní

SWOT analýza ukazuje, že firma ESAB má pevné základy pro rozvoj udržitelného podnikání, ale čelí i výzvám souvisejícím s dynamicky se měnícím regulatorním prostředím a očekáváními stakeholderů. Klíčové bude zejména zajištění konzistence v měření ESG výkonnosti a schopnost adaptace na nové technologické i legislativní požadavky.

6 ANALÝZA DOKUMENTŮ

Pro důkladné vyhodnocení úrovně implementace ESG principů ve společnosti ESAB byla provedena analýza veřejně dostupných dokumentů, konkrétně výročních zpráv, ESG reportů a interních politik firmy. Analýza těchto zdrojů sloužila k identifikaci klíčových oblastí pokroku v oblasti environmentální, sociální a governance odpovědnosti a umožnila ověřit deklarované přístupy v praxi.

6.1 Výroční zprávy

Výroční zprávy společnosti ESAB představují důležitý nástroj komunikace nejen finanční výkonnosti, ale v posledních letech i oblastí souvisejících s odpovědným a udržitelným podnikáním. Z analýzy výročních zpráv za roky 2022 a 2023 vyplývá, že firma postupně posiluje svou orientaci na nefinanční faktory výkonnosti, což odpovídá globálním trendům v oblasti ESG reportingu a rostoucím regulatorním i stakeholder tlakům.

V obou analyzovaných zprávách je patrné, že sekce věnované udržitelnosti byly rozšířeny a získaly na významu. Tento vývoj reflektuje skutečnost, že podniky jako ESAB si uvědomují důležitost integrace environmentálních, sociálních a governance aspektů nejen z hlediska compliance, ale i strategického řízení a budování důvěryhodnosti na trhu.

Jedním z klíčových prvků, které výroční zprávy obsahují, je environmentální reporting. V této části jsou pravidelně prezentovány údaje o celkové spotřebě energií, množství emisí skleníkových plynů (zejména CO₂), i pokroku v implementaci iniciativ zaměřených na využívání obnovitelných zdrojů energie. Výroční zprávy poskytují konkrétní data o snížení emisí v jednotlivých výrobních závodech a logistických operacích. Firma rovněž uvádí investice do ekologických inovací, například do instalace solárních panelů, modernizace výrobních zařízení nebo zvyšování energetické účinnosti logistických procesů.

Další významnou oblastí pokrytou ve výročních zprávách jsou sociální témata. Zprávy obsahují přehled ukazatelů týkajících se bezpečnosti práce, kde ESAB uvádí míru úrazovosti, počet školení v oblasti BOZP a preventivní opatření přijatá na podporu bezpečného pracovního prostředí. V části věnované lidským zdrojům firma prezentuje také statistiky diverzity zaměstnanců – včetně zastoupení žen v manažerských pozicích – a opatření na podporu rovnosti příležitostí a inkluze. Dále jsou zmíněny programy profesního rozvoje zaměstnanců, včetně počtu absolvovaných školení, mentoringových aktivit a investic do vzdělávání.

Governance část výročních zpráv se zaměřuje na aspekty etického podnikání, řízení rizik a compliance programů. ESAB ve svých dokumentech uvádí existenci a pravidelné aktualizace Etického kodexu, který slouží jako závazný rámec pro chování všech zaměstnanců i externích partnerů. Zprávy rovněž popisují strukturu řízení rizik a systém vnitřních kontrol, včetně mechanismů na oznamování neetického chování (whistleblowing). Důraz je kladen také na ochranu osobních údajů v souladu s nařízeními jako GDPR, což je obzvláště relevantní v oblasti vztahů se zákazníky i zaměstnanci.

Významným zjištěním analýzy výročních zpráv je postupná formalizace a standardizace ESG komunikace. Firma začíná postupně přizpůsobovat strukturu svých zpráv mezinárodním standardům (GRI, TCFD) a klade důraz na transparentní a ověřitelné informace. Tento trend ukazuje, že ESG reporting se stává integrální součástí firemní strategie a není vnímán pouze jako doplňková aktivita.

Nicméně analýza také ukazuje, že v některých oblastech existují rezervy. Přestože ESAB prezentuje řadu důležitých environmentálních a sociálních ukazatelů, v některých případech chybí detailnější kvantitativní vyhodnocení plnění cílů a napojení těchto cílů na širší strategické ukazatele výkonnosti. Například cíle v oblasti snížení emisí nejsou vždy doprovázeny konkrétními milníky nebo ukazateli pokroku v jednotlivých letech. Podobně v oblasti diverzity a inkluze jsou prezentovány hodnoty za aktuální rok, ale chybí explicitní plánované cíle pro budoucí období.

Dalším doporučením pro zlepšení by mohlo být rozšíření sledovaných ukazatelů na Scope 3 emise, tedy na emise vznikající v rámci celého dodavatelského řetězce, což se stává klíčovým požadavkem v souvislosti s implementací nových regulací, jako je směrnice CSRD. Scope 3 emise představují často největší podíl na celkové uhlíkové stopě firmy, a jejich systematické měření a řízení bude nezbytné pro zachování důvěryhodnosti ESG reportingu v budoucnosti.

Kromě toho by výroční zprávy mohly více zdůraznit vazbu mezi ESG cíli a finanční výkonností společnosti. Prezentace ESG výsledků v kontextu finančních dopadů (např. úspory díky energetickým úsporám, zvýšení atraktivity pro investory díky ESG ratingům) by přispěla ke komplexnějšímu pochopení přínosů udržitelnosti pro celkovou strategii firmy. Výroční zprávy ESAB ukazují významný pokrok v oblasti integrace ESG principů do veřejného reportingu. Firma postupně posiluje svou schopnost prezentovat nefinanční výkonnost transparentním a strukturovaným způsobem, což odpovídá aktuálním trendům v oblasti odpovědného podnikání a investor relations. Pro další rozvoj však bude klíčové

dále zvyšovat míru detailnosti, kvantifikace a strategického napojení ESG ukazatelů, a tím posílit důvěryhodnost a efektivitu celkové ESG komunikace.

6.2 ESG reporty

Samostatné zprávy o udržitelnosti (ESG Reports), které společnost ESAB publikuje od roku 2021, představují klíčový dokument pro analýzu strategického přístupu firmy k environmentálním, sociálním a správním aspektům podnikání. Tyto zprávy jsou důležitým nástrojem transparentní komunikace se stakeholdery a odrážejí rostoucí význam, který firma přikládá udržitelnému rozvoji.

ESG reporty ESAB jsou strukturovány v souladu s mezinárodními standardy GRI (Global Reporting Initiative) a částečně reflektují také doporučení TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), především v oblasti klimatických rizik. Tato orientace na uznávané reportingové rámce ukazuje snahu firmy harmonizovat své nefinanční vykazování se světovými standardy a zajistit srovnatelnost a důvěryhodnost poskytovaných údajů.

Z hlediska klíčových poznatků lze uvést, že společnost stanovila konkrétní cíle v oblasti snižování emisí CO₂ s horizontem dosažení výrazného poklesu emisí do roku 2030. Tento závazek zahrnuje především redukci emisí ze Scope 1 (přímé emise z vlastních zdrojů) a Scope 2 (nepřímé emise ze spotřeby energie). Pro tyto oblasti byla zavedena metodika měření uhlíkové stopy, která umožňuje přesnější monitorování a řízení emisních cílů.

V oblasti Scope 3 emisí, tedy emisí spojených s dodavatelskými řetězci a využitím produktů zákazníky, firma dosud vykazuje pouze dílčí informace. Kompletní reporting Scope 3 zatím nebyl plně zaveden, což odpovídá trendu u většiny průmyslových firem, ale do budoucna bude vzhledem k požadavkům evropské regulace (zejména CSRD) nezbytné tuto oblast systematicky rozvinout.

ESG reporty dále poskytují kvalitativní popis aktivit v oblasti bezpečnosti práce, což je dlouhodobá priorita firmy. Dokumentují zavedení bezpečnostních školení, preventivních auditů a interních kampaní na podporu kultury bezpečnosti. Stejně tak je akcentován rozvoj zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů, kariérních plánů a podpory diverzity. ESAB explicitně uvádí opatření na podporu zastoupení žen ve vedoucích pozicích a iniciativy zaměřené na začleňování zaměstnanců z různých kulturních a sociálních prostředí.

Významnou část ESG reportů tvoří governance sekce, která reflektuje dodržování firemního Etického kodexu. Tato část obsahuje popis mechanismů, které firma implementovala pro předcházení neetickému chování, včetně existence interního whistleblowing systému. Governance oblast dále zahrnuje řízení dodavatelských rizik a požadavky na odpovědné chování dodavatelů, a to jak v oblasti environmentálních, tak i sociálních standardů.

Celková analýza ESG reportů ukazuje, že ESG reporting společnosti ESAB je v pokročilé fázi vývoje. Firma prokazuje vysokou míru porozumění klíčovému oblastem udržitelnosti a postupně buduje strukturovaný rámec pro systematické měření a komunikaci svých výsledků. Přesto však vzhledem k rychlému vývoji regulatorního prostředí existují oblasti, na které bude nutné v budoucnu zaměřit zvýšenou pozornost.

Mezi hlavní doporučení patří především zvýšení kvantifikace ESG ukazatelů, zejména v oblasti klimatických rizik, sociálních dopadů a governance ukazatelů. Přejít od kvalitativního popisu ke kvantitativnímu měření bude klíčový nejen pro plnění nových povinností vyplývajících ze směrnice CSRD, ale i pro zvýšení důvěryhodnosti firmy v očích investorů, zákazníků a regulatorních orgánů. Dále bude nezbytné rozšířit reporting Scope 3 emisí na úplné pokrytí celého životního cyklu produktů a služeb. Tento krok je zásadní pro komplexní pochopení environmentální stopy firmy a pro nastavení efektivních opatření v oblasti dekarbonizace.

Závěrem lze říci, že ESG reporty společnosti ESAB představují solidní základ pro budoucí rozvoj nefinančního reportingu a transparentní komunikace ESG výsledků. Firma má dobře nastavený rámec a strategii, ale bude muset pokračovat v posilování datové kvality a analytické hloubky svých reportů, aby plně obstála v dynamicky se měnícím globálním a evropském regulatorním prostředí.

6.3 Interní politiky

Interní politiky představují základní pilíř implementace principů ESG (Environmental, Social, Governance) v rámci podnikové praxe společnosti ESAB. Jsou navrženy tak, aby stanovily jasné standardy chování a poskytly rámec pro řízení klíčových environmentálních, sociálních a správních aspektů podnikání. Analýza klíčových interních dokumentů ukazuje, že ESAB systematicky implementuje zásady odpovědného podnikání v souladu s mezinárodními standardy, přičemž některé oblasti vykazují prostor pro další rozvoj.

Jedním z nejzásadnějších dokumentů je Etický kodex (Code of Conduct), který definuje standardy chování všech zaměstnanců, managementu i obchodních partnerů firmy. Tento kodex stanoví požadavky v oblastech, jako jsou obchodní etika, transparentnost jednání, protikorupční opatření a odpovědné vztahy se stakeholdery. ESAB v rámci tohoto dokumentu zavádí nulovou toleranci vůči korupci, podplácení a jiným formám neetického chování. Etický kodex dále obsahuje pravidla týkající se střetu zájmů, rovného zacházení se zaměstnanci i odpovědného chování k zákazníkům a obchodním partnerům. Významnou součástí kodexu je i nastavení postupů pro oznamování porušení pravidel (whistleblowing) s důrazem na ochranu oznamovatelů.

Dalším důležitým dokumentem je Environmentální politika, která rámcově vymezuje přístup společnosti k ochraně životního prostředí. Politika se zaměřuje na řízení environmentálních aspektů v celém výrobním a logistickém řetězci. Klíčovými oblastmi jsou prevence znečištění, efektivní využívání přírodních zdrojů, snižování emisí skleníkových plynů a odpovědné nakládání s odpady. ESAB deklaruje soulad se všemi relevantními legislativními požadavky v oblasti ochrany životního prostředí a zavádí opatření pro neustálé zlepšování environmentální výkonnosti. Environmentální politika je pevně ukotvena v rámci systému environmentálního managementu certifikovaného podle normy ISO 14001, což potvrzuje vysokou úroveň systematického řízení environmentálních rizik.

Třetí klíčovou interní směrnicí je Politika diverzity a inkluze. Tento dokument stanoví závazek společnosti k podpoře rovnosti příležitostí, prevenci diskriminace a aktivnímu rozvoji diverzitních iniciativ. Politika zdůrazňuje, že ESAB podporuje prostředí otevřené všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rasu, národnost, náboženství, zdravotní stav či sexuální orientaci. Součástí diverzitní strategie je také podpora zastoupení žen v manažerských pozicích, vytváření mentoringových programů pro zaměstnance z různých prostředí a začleňování diverzity do firemní kultury a hodnot. Dokument jasně deklaruje, že respekt a začlenění jsou základními prvky úspěšného a inovativního pracovního prostředí.

Velkou pozornost věnuje společnost také oblasti ochrany dat, což je reflektováno v Politice ochrany osobních údajů. Tento dokument nastavuje interní postupy pro zajištění souladu s evropským Obecným nařízením o ochraně osobních údajů (GDPR) i s dalšími relevantními legislativními požadavky v jurisdikcích, kde ESAB působí. Politika definuje procesy řízení datových rizik, stanovuje role a odpovědnosti v oblasti ochrany osobních

údajů a zavádí opatření k zabezpečení dat proti zneužití, ztrátě či neoprávněnému přístupu. Zvláštní důraz je kladen na ochranu údajů zákazníků, zaměstnanců a obchodních partnerů.

Analýza interních politik ukazuje, že společnost ESAB přistupuje ke správě ESG témat velmi profesionálně a strukturovaně. Interní směrnice jsou navrženy tak, aby reflektovaly nejlepší mezinárodní praxi a standardy jako ISO 14001, ISO 45001, GRI, TCFD či GDPR. Vysoká úroveň formalizace a transparentnosti politik napomáhá nejen efektivnímu řízení rizik, ale také budování důvěryhodného vztahu se stakeholdery, ať už se jedná o investory, zákazníky, zaměstnance či dodavatele.

Přesto existují oblasti, kde je možné dosáhnout dalšího zlepšení. Konkrétně se jedná o posílení požadavků na ESG výkonnost v dodavatelském řetězci. Ačkoli ESAB stanovuje obecné standardy pro dodavatele v oblasti etiky a ochrany životního prostředí, analýza ukazuje, že v některých případech chybí explicitní kvantifikovatelné požadavky a pravidelné vyhodnocování souladu dodavatelů s ESG kritérii. Vzhledem k tomu, že Scope 3 emise a další environmentální a sociální rizika jsou často spojená právě s dodavatelskými řetězci, by rozšíření a zpřísnění politik v této oblasti mohlo výrazně přispět k celkovému zlepšení ESG výkonnosti společnosti.

Interní politiky firmy ESAB představují pevný základ pro systematické řízení udržitelnosti a odpovědného podnikání. Jsou konzistentní s mezinárodními standardy, prokazují vysokou míru profesionalizace a dávají firmě silnou pozici k plnění současných i budoucích regulatorních a stakeholder požadavků v oblasti ESG.

6.4 Souhrn výsledků analýzy dokumentů

Analýza výročních zpráv, ESG reportů a interních politik společnosti ESAB ukazuje, že firma přistupuje k implementaci ESG zásad systematicky, strategicky a s vysokou mírou profesionalizace. Dokumenty svědčí o tom, že ESG principy nejsou vnímány pouze jako doplněk k hlavní podnikatelské činnosti, ale že jsou pevně integrovány do strategického řízení společnosti. Tento přístup odpovídá současným trendům v oblasti odpovědného podnikání a reflektuje rostoucí očekávání investorů, zákazníků i regulatorních orgánů.

Jednou z hlavních silných stránek ESG strategie ESAB je jasné definování závazků v klíčových oblastech, zejména v oblasti klimatických opatření, bezpečnosti práce a etického podnikání. Firma se veřejně zavázala ke snížení emisí skleníkových plynů v souladu s mezinárodními cíli udržitelnosti a vyvíjí konkrétní kroky na podporu této strategie, například investice do obnovitelných zdrojů energie a zavádění opatření na zvyšování

energetické efektivity. V oblasti sociální odpovědnosti ESAB klade důraz na vytvoření bezpečného pracovního prostředí, rovné příležitosti a podporu rozvoje zaměstnanců, což je patrné nejen v kvalitativních cílech, ale i v měřitelných ukazatelích, které společnost pravidelně sleduje a reportuje.

Governance oblast je podpořena důsledným uplatňováním Etického kodexu, systémem compliance a mechanismy na řízení rizik. Transparentnost, ochrana osobních údajů a odpovědné řízení stakeholder vztahů tvoří nedílnou součást firemní kultury. V oblasti správy společnosti firma prokazuje vysokou úroveň souladu s mezinárodními standardy a regulačními požadavky.

Nicméně analýza rovněž odhalila několik oblastí, které představují výzvy pro další rozvoj ESG strategie společnosti ESAB. Jednou z nich je potřeba komplexního reportingu Scope 3 emisí, které pokrývají emise vznikající mimo přímou kontrolu firmy, zejména v dodavatelském řetězci a v rámci životního cyklu výrobků. Scope 3 emise často tvoří největší část uhlíkové stopy firmy, a jejich důkladné vykazování bude klíčové pro plnění budoucích regulačních požadavků, zejména v rámci směrnice CSRD.

Další výzvou je hlubší kvantifikace sociálních a governance indikátorů. Přestože jsou aktivity v těchto oblastech dobře popsány, jejich měřitelné vyhodnocení zatím nedosahuje stejné úrovně jako environmentální ukazatele. Pro zvýšení důvěryhodnosti ESG reportingu bude nezbytné rozšířit sběr dat a vyhodnocování pokroku v oblasti diverzity, rovnosti příležitostí, rozvoje zaměstnanců a governance struktur.

V neposlední řadě analýza ukázala potřebu propojení ESG cílů s ekonomickými výsledky a strategickými plány společnosti. Prezentace ESG výsledků v kontextu dlouhodobého růstu, finanční výkonnosti a inovací by přispěla k ještě lepšímu pochopení přínosů udržitelného podnikání pro široké spektrum stakeholderů.

ESG politika společnosti ESAB je na pokročilé úrovni, vyznačuje se silnou strukturální podporou, jasně definovanými cíli a systematickou implementací napříč organizací. Firma má pevné základy pro další rozvoj v oblasti udržitelného a odpovědného podnikání a je dobře připravena čelit budoucím výzvám spojeným s dynamicky se vyvíjejícím ESG prostředím.

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V rámci výzkumného šetření pro zjištění odpovědí formou dotazníků bylo vytvořeno 8 uzavřených otázek, na které odpovídalo 10 pracovníků managementu a řízení, 15 zaměstnanců výroby a 5 stakeholderů. Nejprve byly shromážděny všechny odpovědi pro každou možnost. U každé otázky bylo vypočítáno procento odpovědí dle vzorce:

$$\% = \left(\frac{\text{počet odpovědí na danou možnost}}{\text{celkový počet odpovědí na otázku}} \right) \times 100$$

7.1 Dotazníky

Výsledky sběru dat získané z dotazníků byly prezentovány prostřednictvím tabulek. V rámci dotazníků byly zjišťovány odpovědi na následujících 8 otázek:

1. Myslíte si, že ESG přístupy mají pozitivní vliv na ekologii?
2. Ve které oblasti environmentální odpovědnosti by se měla firma nejvíce zlepšit?
3. Jak hodnotíte péči o zaměstnance v rámci ESG?
4. Vnímáte, že firma podporuje diverzitu a inkluzi?
5. Jak transparentní je podle vás vedení firmy ve vztahu k ESG?
6. Má firma stanovené konkrétní cíle v oblasti ESG?
7. Jaký je podle vás největší přínos ESG přístupů?
8. Jak důležitá je podle vás oblast ESG pro budoucnost firmy?

Tabulka 1: Myslíte si, že ESG přístupy mají pozitivní vliv na ekologii?

Odpověď	Management (počet / %)	Stakeholderi	Zaměstnanci
Ano, významně	5 / 50 %	2 / 40 %	5 / 33,3 %
Spíše ano	3 / 30 %	3 / 60 %	9 / 60 %
Spíše ne	1 / 10 %	0 / 0 %	1 / 6,7 %
Vůbec ne	1 / 10 %	0 / 0 %	0 / 0 %

Tabulka 1: zdroj vlastní

Tabulka 2: Ve které oblasti environmentální odpovědnosti by se měla firma nejvíce zlepšit?

Odpověď	Management	Stakeholderi	Zaměstnanci
Spotřeba energie	5 / 50 %	1 / 20 %	4 / 26,7 %
Voda	2 / 20 %	1 / 20 %	4 / 26,7 %
Emise	1 / 10 %	3 / 60 %	2 / 13,3 %
Odpadové hospodářství	2 / 20 %	0 / 0 %	3 / 20 %
Jiné	0 / 0 %	0 / 0 %	2 / 13,3 %

Tabulka 2: zdroj vlastní

Tabulka 3: Jak hodnotíte péči o zaměstnance v rámci ESG?

Odpověď	Management	Stakeholderi	Zaměstnanci
Výborná	4 / 40 %	0 / 0 %	3 / 20 %
Dobrá	3 / 30 %	4 / 80 %	9 / 60 %
Dostačující	3 / 30 %	0 / 0 %	3 / 20 %
Špatná	0 / 0 %	1 / 20 %	0 / 0 %

Tabulka 3: zdroj vlastní

Tabulka 4: Vnímáte, že firma podporuje diverzitu a inkluzi?

Odpověď	Management	Stakeholderi	Zaměstnanci
Ano	3 / 30 %	2 / 40 %	7 / 46,7 %
Spíše ano	3 / 30 %	2 / 40 %	6 / 40 %
Spíše ne	3 / 30 %	1 / 20 %	1 / 6,7 %
Ne	1 / 10 %	0 / 0 %	1 / 6,7 %

Tabulka 4: zdroj vlastní

Tabulka 5: Jak transparentní je podle vás vedení firmy ve vztahu k ESG?

Odpověď	Management	Stakeholderi	Zaměstnanci
Velmi transparentní	2 / 20 %	2 / 40 %	2 / 13,3 %
Spíše transparentní	3 / 30 %	2 / 40 %	6 / 40 %
Spíše netransparentní	2 / 20 %	0 / 0 %	2 / 13,3 %
Zcela netransparentní	0 / 0 %	0 / 0 %	1 / 6,7 %
Nedokážu posoudit	3 / 30 %	1 / 20 %	4 / 26,7 %

Tabulka 5: zdroj vlastní

Tabulka 6: Má firma stanovené konkrétní cíle v oblasti ESG?

Odpověď	Management	Stakeholderi	Zaměstnanci
Ano, a jsou komunikovány	4 / 40 %	0 / 0 %	5 / 33,3 %
Ano, ale nejsou příliš známy	3 / 30 %	2 / 40 %	3 / 20 %
Nejsou stanoveny	0 / 0 %	2 / 40 %	5 / 33,3 %
Nevím	3 / 30 %	1 / 20 %	2 / 13,3 %

Tabulka 6: zdroj vlastní

Tabulka 7: Jaký je podle vás největší přínos ESG přístupů?

Odpověď	Management	Stakeholderi	Zaměstnanci
Jiný	2 / 20 %	2 / 40 %	6 / 40 %
Ochrana životního prostředí	2 / 20 %	0 / 0 %	4 / 26,7 %
Zvýšení konkurenceschopnosti	2 / 20 %	1 / 20 %	1 / 6,7 %
Zlepšení vztahů se zaměstnanci a partnery	3 / 30 %	2 / 40 %	0 / 0 %
Minimalizace rizik a souladu s regulacemi	1 / 10 %	0 / 0 %	4 / 26,7 %

Tabulka 7: zdroj vlastní

Tabulka 8: Jak důležitá je podle vás oblast ESG pro budoucnost firmy?

Odpověď	Management	Stakeholderi	Zaměstnanci
Velmi důležité	4 / 40 %	3 / 60 %	6 / 40 %
Důležité	1 / 10 %	1 / 20 %	4 / 26,7 %
Neutrální	5 / 50 %	0 / 0 %	3 / 20 %
Málo důležité	0 / 0 %	1 / 20 %	1 / 6,7 %
Nedůležité	0 / 0 %	0 / 0 %	1 / 6,7 %

Tabulka 8: zdroj vlastní

Výsledky ukazují, že management vnímá ESG jako důležité téma a věří ve správně nastavené procesy. Zaměstnanci i stakeholderi však často postrádají informace o konkrétních cílech nebo výsledcích, ačkoliv shoda na důležitosti tématu je vysoká.

7.2 Polostrukturované rozhovory

Reichel definuje částečně řízený, polostrukturovaný rozhovor jako předem připravený soubor témat, nebo otázek, kdy je možné měnit jejich pořadí, ale podstatné je, aby byly zodpovězeny všechny. (Reichel, 2009).

Pro krátké polostrukturované rozhovory byly definovány dvě otázky, na které odpovídal vždy jeden zástupce managementu, 1 zaměstnanec výroby a jeden stakeholder.

1. Jaký je podle Vás největší přínos ESG pro budoucnost firmy?

Pracovník managementu: „Z pohledu managementu ESG zajišťuje dlouhodobou udržitelnost firmy. Implementace ESG přístupů pomáhá zlepšovat reputaci značky, přilákat investory a vytvářet strategii, která reaguje na rostoucí očekávání zákazníků i trhu. ESG rovněž podporuje inovace, díky kterým naše firma může efektivněji dosahovat konkurenceschopnosti.“

Pracovník výroby: „Pro výrobu ESG znamená lepší pracovní prostředí – například bezpečnější podmínky, odpovědné nakládání s materiály a menší ekologické zatížení. Pro nás pracovníky to může znamenat větší pocit hrdosti na práci a motivaci díky zapojení firmy do smysluplných aktivit, vzdělávání a školení zaměstnanců. Z mého pohledu je důležité mít možnost zapojit se a znát výrobu a výrobní proces z více úhlů pohledu.“

Stakeholder: „Pro stakeholdery ESG přináší záruku transparentnosti a odpovědnosti firmy. Posiluje důvěru, že firma nejen dosahuje finanční úspěchy, ale zároveň přispívá ke globálnímu ekologickému a společenskému zlepšení. ESG zajišťuje, že je firma odolná vůči budoucím rizikům a vytváří hodnotu nejen pro akcionáře, ale i pro širší komunitu.“

2. Jaké konkrétní kroky by firma podle Vás měla učinit pro další rozvoj ESG?

Pracovník managementu: „Zásadní je stanovit jasné cíle ESG a integrovat je do celkové strategie firmy. Pravidelně sledovat a vyhodnocovat ESG ukazatele pomocí transparentního reportingu. Spolupracovat s externími partnery na inovativních řešeních, například v oblasti obnovitelných zdrojů energie. Vytvořit školení a workshopy, které zajistí, že všichni zaměstnanci rozumí důležitosti ESG a jejich roli v této oblasti.“

Pracovník výroby: „Zavádět řešení pro snižování odpadu a spotřeby energie ve výrobním procesu. Zajistit používání materiálů z udržitelných zdrojů a podporovat recyklaci. Pro nás je důležité zaměřit se na zlepšení pracovních podmínek a bezpečnosti zaměstnanců, vítáme určité benefity, jsou nám motivací.“

Stakeholder: „Vnímám jako důležité poskytovat pravidelnou přehled o ESG iniciativách, aby byla zajištěna transparentnost vůči veřejnosti. Zapojit zákazníky a komunitu do ESG

aktivit, například formou programů pro ekologickou odpovědnost. Vytvářet partnerství s investory, kteří podporují udržitelné podnikání a inovace. Aktivně reagovat na zpětnou vazbu od stakeholderů, aby ESG strategie odpovídala jejich očekáváním a potřebám.

Přínosy ESG pro budoucnost firmy Esab a doporučené kroky k jejímu rozvoji:

Přínosy ESG:

Management: ESG přináší dlouhodobou udržitelnost, zlepšení reputace a konkurenceschopnosti firmy.

Výroba: Lepší pracovní podmínky, ekologické postupy a motivace zaměstnanců.

Stakeholderi: Transparentnost, důvěra v odpovědnost firmy, a přínos pro širší komunitu.

Doporučené kroky pro rozvoj ESG:

Management: Stanovení jasných cílů, pravidelné vyhodnocování, inovace a zapojení zaměstnanců.

Výroba: Snižování odpadu, recyklace materiálů, technologické inovace a zlepšení pracovních podmínek.

Stakeholderi: Zapojení veřejnosti, partnerství s investory a komunikace o ESG aktivitách.

8 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY

Analýza implementace ESG principů ve společnosti ESAB ukazuje, že firma přistupuje k otázkám udržitelnosti systematicky a strategicky. V rámci environmentální oblasti vykazuje jasné závazky ke snižování emisí a energetické efektivitě. V sociální oblasti se zaměřuje na diverzitu, bezpečnost práce a podporu komunit. Governance pilíř je podpořen transparentními strukturami řízení, existencí Etického kodexu a mechanismy řízení rizik. Přesto analýza odhalila i určité slabiny, například chybějící komplexní reporting Scope 3 emisí, omezenou kvantifikaci některých sociálních ukazatelů a nízké propojení ESG výsledků s ekonomickými ukazateli.

Na základě těchto zjištění lze doporučit několik klíčových kroků pro zlepšení ESG strategie firmy. V první řadě by ESAB měl rozšířit monitoring a reporting Scope 3 emisí v celém dodavatelském řetězci. Dále je vhodné stanovit kvantifikovatelné cíle a měřitelné ukazatele v oblasti diverzity, rovnosti příležitostí a governance struktur. Významné bude také propojit ESG iniciativy s ekonomickými přínosy, jako jsou úspory nákladů na energie či vyšší atraktivita pro investory, a posílit ESG požadavky na dodavatele prostřednictvím pravidelného auditu a vyhodnocování jejich výkonnosti.

Z dlouhodobého hlediska má společnost možnost dále rozvíjet svou ESG strategii prostřednictvím digitalizace sledování ESG ukazatelů, hlubšího zapojení stakeholderů do nastavování ESG cílů a orientací na inovace v oblasti udržitelných produktů a procesů. Nastavení ambicióznějších dlouhodobých závazků, například v rámci iniciativy Science-Based Targets (SBTi), by mohlo významně zvýšit globální konkurenceschopnost firmy a posílit její reputaci odpovědného a udržitelného lídra v odvětví.

8.1 Zhodnocení úrovně ESG v podniku

Na základě provedené analýzy výročních zpráv, ESG reportů, interních politik a dalších dokumentů lze konstatovat, že společnost ESAB vykazuje vysokou úroveň integrace ESG principů do svého podnikání. Firma systematicky pracuje s environmentálními, sociálními a správními aspekty, což je patrné nejen v deklaracích, ale i v reálných opatřeních a výsledcích.

Silnými stránkami ESG přístupu ESAB je především závazek ke snižování emisí skleníkových plynů, podpora diverzity a inkluze, důsledná správa rizik a implementace etických a compliance standardů. Společnost investuje do obnovitelných zdrojů energie, zavádí opatření na zvýšení bezpečnosti práce a vytváří inkluzivní pracovní prostředí.

Zároveň analýza ukázala některé oblasti, které představují prostor pro další zlepšení. Především jde o nedostatečně rozpracovaný reporting Scope 3 emisí, omezenou kvantifikaci sociálních a governance indikátorů, a ne vždy dostatečné propojení ESG cílů s ekonomickými výsledky. Tyto aspekty představují klíčové výzvy, které bude třeba adresovat pro udržení a další posílení ESG výkonnosti firmy v kontextu rostoucích očekávání investorů, zákazníků a regulatorních orgánů.

8.2 Zhodnocení úrovně ESG v podniku

Na základě identifikovaných slabin a potenciálních oblastí rozvoje lze formulovat následující praktická doporučení pro zlepšení ESG strategie společnosti ESAB:

Komplexní reporting Scope 3 emisí: Doporučuje se zahájit systematické mapování a reporting emisí v rámci Scope 3, zejména v oblasti dodavatelského řetězce a užívání výrobků. Tento krok je klíčový nejen pro plnění požadavků CSRD, ale i pro zvýšení důvěryhodnosti celkové ESG výkonnosti firmy.

Hlubší kvantifikace sociálních a governance indikátorů: ESAB by měl rozšířit měřitelné ukazatele v oblasti diverzity, rovnosti, školení zaměstnanců, interní mobility a governance struktur. Nastavení jasných metrik a cílů by umožnilo lépe sledovat pokrok a efektivněji komunikovat výsledky stakeholderům.

Propojení ESG cílů s ekonomickou výkonností: Firma by měla více zdůrazňovat ekonomické přínosy ESG aktivit – například úspory z energetických opatření, zvýšení atraktivity pro investory díky ESG ratingům či dopad ESG opatření na řízení rizik. Tím by posílila vnímání ESG jako integrální součásti obchodního úspěchu.

Zpřísnění ESG požadavků na dodavatelský řetězec: Doporučuje se zavést systematickou evaluaci dodavatelů podle ESG kritérií a nastavit mechanismy pro jejich pravidelné hodnocení. Vhodné je také vytvoření kodexu chování pro dodavatele založeného na ESG principech.

Zvýšení transparentnosti a pravidelnosti komunikace ESG výsledků: Vedle ročních zpráv je vhodné zvážit i čtvrtletní aktualizace klíčových ESG ukazatelů, aby byla zajištěna větší dynamika komunikace a lepší dostupnost informací pro stakeholdery.

Implementace těchto doporučení by umožnila společnosti ESAB nejen plně vyhovět budoucím regulatorním požadavkům, ale také posílit svou konkurenční výhodu a reputaci odpovědného globálního hráče.

8.3 Možnosti budoucího rozvoje ESG strategie

Budoucí rozvoj ESG strategie společnosti ESAB může být založen na několika klíčových směrech, které podpoří její dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost.

Jedním ze strategických kroků je integrace ESG do inovací a vývoje produktů. Zaměření na vývoj energeticky účinnějších, recyklovatelných a environmentálně šetrných technologií může posílit nejen environmentální výkonnost firmy, ale také její postavení na trhu v rámci "zelené transformace" průmyslu.

Další příležitostí je posílení digitalizace ESG procesů prostřednictvím implementace pokročilých datových platforem pro sběr, analýzu a reporting ESG dat. Použití technologií jako umělá inteligence, blockchain nebo IoT by umožnilo efektivnější sledování ESG ukazatelů v reálném čase a zvýšilo kvalitu a důvěryhodnost informací.

Firma může také rozvíjet strategii stakeholder engagementu, a to nejen formou pasivního reportingu, ale prostřednictvím aktivního dialogu se zaměstnanci, investory, zákazníky a komunitami. Participativní přístup k rozvoji ESG cílů může přispět k vyšší míře legitimacy a akceptace strategie.

V neposlední řadě by ESAB mohl zvážit nastavení ambicióznějších dlouhodobých ESG cílů, například v souladu s Science-Based Targets Initiative (SBTi) v oblasti klimatu, či s cíli udržitelného rozvoje OSN (SDGs) v sociální oblasti. Takové závazky by posílily prestiž firmy na globálním trhu a usnadnily přístup k zelenému financování.

ZÁVĚR

Tato práce se zaměřila na analýzu implementace principů ESG ve společnosti ESAB, významného hráče v oblasti logistických a výrobních operací. Z provedené analýzy výročních zpráv, ESG reportů a interních politik vyplynulo, že firma k otázkám udržitelnosti přistupuje systematicky a strategicky. ESG je pevně integrováno do strategického řízení společnosti a odráží se ve všech klíčových oblastech její činnosti. Mezi hlavní silné stránky patří jasně definované závazky v oblasti klimatické odpovědnosti, důsledná správa etických a governance procesů a vysoká míra pozornosti věnovaná bezpečnosti práce a podpoře diverzity. Zároveň však analýza identifikovala oblasti, které vyžadují další rozvoj, zejména v oblasti komplexního reportingu Scope 3 emisí, kvantifikace sociálních ukazatelů a lepšího propojení ESG cílů s ekonomickými výsledky firmy.

Výsledky práce umožnily odpovědět na stanovené otázky. Principy ESG jsou ve společnosti ESAB aplikovány prostřednictvím strukturovaných programů v oblasti environmentální správy, sociální odpovědnosti a governance, v souladu s mezinárodními standardy. Nejlépe rozvinuté jsou oblasti environmentální správy a řízení etiky, zatímco rezervy existují zejména v kvantifikaci sociálních dopadů a v komplexním sledování nepřímých emisí. Metody hodnocení ESG výkonnosti jsou založeny na rámcích GRI a TCFD, nicméně v oblasti logistiky by bylo vhodné zavést specializované nástroje zaměřené na sledování environmentálního zatížení dodavatelského řetězce. Mezi konkrétní doporučení patří zaměření na Scope 3 reporting, rozvoj měřitelných ukazatelů diverzity a governance a silnější napojení ESG cílů na finanční výsledky firmy.

Práce přináší přínos pro praxi tím, že nabízí konkrétní doporučení, jak dále rozvíjet ESG strategii v logistickém prostředí. Výstupy mohou sloužit jako podklad pro interní rozhodování o investicích do udržitelných technologií, rozvoj dodavatelských vztahů na základě ESG kritérií i pro posílení transparentnosti vůči stakeholderům. Současně práce ukazuje, jak ESG aktivity mohou přinášet i přímé ekonomické výhody a posilovat konkurenceschopnost firmy na globálním trhu.

Je však třeba zmínit i limity práce. Výzkum byl omezen primárně na analýzu veřejně dostupných dokumentů a interních směrnic, bez možnosti hlubšího ověření implementace ESG opatření v praxi a také prostřednictvím hlubšího a obsáhlejšího šetření mezi zaměstnanci či dodavateli. Pro budoucí výzkum by bylo vhodné rozšířit analýzu o kvantitativní sledování ESG ukazatelů v delším časovém horizontu, hlubší mapování Scope 3 emisí v rámci celého logistického řetězce, a případné srovnání ESG strategií více

firem v rámci odvětví. Další směr výzkumu by mohl spočívat také v hodnocení dopadů implementace ESG opatření na ekonomickou výkonnost podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aldowaish, A., Kokuryo, J., Almazyad, O. a Goi, H. C., 2022. *Environmental, social, and governance integration into the business model: Literature review and research agenda*. Sustainability, 14(5), č. článku 2959. DOI:10.3390/su14052959

Bak, I., Ziolo, M., Cheba, K. a Spoz, A., 2022. *Environmental, social and governance factors in companies' business models and the motives of incorporating them in the core business*. Journal of Business Economics and Management, 23(2). DOI:10.3846/jbem.2022.16207

Barykin, S., Bochkarev, A. a Konnikov, E., 2023. *Smart Logistics and ESG Principles: Integration Framework*. Sustainability, 15(4).

Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F. a Semplici, L., 2022. *Going deeper into the S of ESG: a relational approach to the definition of social responsibility*. Sustainability [online]. 14(15), č. článku 9668. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9668>

Bergquist, A. K., 2017. *Business and sustainability: new business history perspectives* [online]. SSRN. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3055587

Billio, M., Costola, M., Hristova, I. a Latino, C., 2024. *Sustainable finance: A journey toward ESG and climate risk* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://iris.unive.it/handle/10278/5049340>

Březinová, H., 2023. *ESG a účetní souvislosti*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-723-2.

Busco, C., Granà, F. a Piechocki, M., 2023. *From voluntary to mandatory: EU sustainability frameworks and the transformation of ESG disclosure*. Accounting in Europe, 20(1), s. 1–25.

Caradonna, J. L., 2022. *Sustainability: A history* [online]. Google Books. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://books.google.com>

Castka, P. a Sroufe, R., 2020. *ISO standards and ESG practices: A critical review*. Business Strategy and the Environment, 29(3).

EFRAG, 2023. *European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – Overview* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.efrag.org/lab3>

European Commission, 2019. *The European Green Deal* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>

European Union, 2020. *Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852>

Friede, G., 2019. *Why don't we see more action? A metasynthesis of the investor impediments to integrate ESG factors*. Business Strategy and the Environment. DOI:10.1002/bse.2346

Fu, C., Lu, L. a Pirabi, M., 2023. *Advancing green finance: A review of sustainable development*. Environmental Science and Pollution Research [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44265-023-00020-3>

Gao, J., 2008. *The evolution of business sustainability: Historical trajectory* [online]. University of Western Ontario. [cit. 2025-04-27].

Gillan, S. L., Koch, A. a Starks, L. T., 2021. *Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119921000092>

Global Reporting Initiative, 2021. *Global Reporting Initiative Standards* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org>

Grant, D., B.; Trautims, A., a Wong, Chee Yew, 2023. *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*. Third edition. London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0443-8.

Han, J. J., Kim, H. J. a Yu, J., 2016. *Empirical study on relationship between corporate social responsibility and financial performance in Korea* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41180-016-0002-3>

Junaedi, J., 2024. *Understanding the Role of Finance in Sustainable Development* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.goldenratio.id/index.php/grfm/article/view/422>

Juvvala, V. a kol., 2025. *A New Method for Sustainable Logistics Assessment: SUR Framework*. Journal of Cleaner Production.

Kandpal, V. a Jaswal, A., 2024. *Sustainable financing for ESG practices* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-52943-6_5

Kaźmierczak, M., 2022. *A literature review on the difference between CSR and ESG* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://bibliotekanauki.pl/articles/27313503.pdf>

Khamisu, M. S., Paluri, R. A. a Sonwaney, V., 2024. *Stakeholders' perspectives on critical success factors for ESG implementation* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030147972401569X>

Khan, M., Serafeim, G. a Yoon, A., 2016. *Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality*. The Accounting Review, 91(6).

Kim, H. a Park, J., 2021. *Differences between Corporate Social Responsibility (CSR) and ESG Management in the Financial Industry* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://s-space.snu.ac.kr/handle/10371/181198>

Landi, G. C., Iandolo, F. a Renzi, A., 2022. *Embedding sustainability in risk management*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. DOI:10.1002/csr.2256

Li, Y., Zhang, Y. a Solangi, Y. A., 2023. *Assessing ESG factors and policies of green finance investment decisions*. Sustainability, 15(21), č. článku 15214. DOI:10.3390/su152115214

Lokuwaduge, C. S. D. S., 2017. *Integrating ESG disclosure for a sustainable development: An Australian study*. Business Strategy and the Environment, 26(4). DOI:10.1002/bse.1927

McKinnon, A., C.; Browne, Michael and Whiteing, Anthony E. (eds.), 2012. *Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics*. 2nd ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6625-1.

Mgbame, C. O., Aderin, A. a Ohalehi, P., 2020. *Achieving sustainability through ESG reporting: Overcoming the challenges* [online]. Emerald Publishing. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/47056/7/47056_ADERIN_Achieving_sustainability_through_environmental_social_governance_reporting_Overcoming_the_challenges_AAM.pdf

Moody's ESG Solutions, 2022. *ESG Integrated Assessment* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://esg.moody's.io>

Mortensen, J. L., 2021. *The European Green Deal: A turning point for climate and competitiveness*. International Spectator, 56(1), s. 63–78.

MSCI, 2021. *MSCI ESG Ratings Methodology* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.msci.com>

Najmaei, A. a Sadeghinejad, Z., 2023. *Green and sustainable business models: historical roots and agenda for future research*. Scientometrics [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-022-04577-2>

Parameswar, N., Hasan, Z., Shri, C. a Saini, N., 2024. *Exploring the barriers to ESG adoption using modified TISM approach* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/k-05-2023-0888/full/html>

Paredes-Gazquez, J. D. a Benito, L. L., 2014. *Drivers and barriers of Environmental, Social and Governance information in investment decision-making: The Spanish case* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z:

<https://pdfs.semanticscholar.org/fcc7/cb849e551e5c5b6e42df0b8f25a3349b140a.pdf>

Pollman, E., 2024. *The making and meaning of ESG* [online]. HeinOnline. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z:

https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/hbusrew14§ion=14

Quandt, M., 2020. *Primacy's Grip on ESG: Benefit corporations offer increased latitude in decision-making*. George Washington Business and Finance Law Review, 4(2) [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: https://gwblfr.org/wp-content/uploads/2021/04/Volume-4_Issue-2_Note-2_Quandt.pdf

Rasche, A.; Morsing, M.; Moon, J. and Kourula, A., (eds.), 2023. *Corporate sustainability: managing responsible business in a globalised world*. Second edition. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-00-911492-9.

Rau, P. R. a Yu, T., 2024. *A survey on ESG: investors, institutions and firms* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.repository.cam.ac.uk/bitstreams/4b48b837-2726-43bf-84c5-9ccf6f44f9da/download>

Reichel, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Sociologie. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200910/contents/nkc20091993994_1.pdf.

Reiterman, D., 2024. *Udržitelnost a ESG: přehled evropské regulace*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-969-4.

Rossi, M., Chouaibi, J., Chouaibi, S. a Jilani, W., 2021. *Does a board characteristic moderate the relationship between CSR practices and financial performance? Evidence from European ESG firms*. Journal of Risk and Financial Management [online]. 14(8), č. článku 354. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/8/354>

Rossi, M., Chouaibi, S. a Chouaibi, J., 2022. *CSRD and sustainability risk management: The evolving landscape of non-financial disclosure*. Journal of Risk and Financial Management, 15(11), č. článku 498.

Roy, P. K., 2023. *Enriching the green economy through sustainable investments*. Journal of Cleaner Production [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623024733>

Saivinod, M. S. a Sivakumar, N., 2025. *The relationship between ESG and CSR – achieving synergy through the golden triangle framework* [online]. Emerald Insight. [cit. 2025-04-27].

Serafeim, G. a Yoon, A. S., 2022. *Understanding the business relevance of ESG issues*. Journal of Financial Reporting [online]. 7(2), s. 207–232. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://statmodeling.stat.columbia.edu/wp-content/uploads/2022/06/ESG-Business-Relevance-JFR-02152021.pdf>

Sheehan, N. T., Vaidyanathan, G., Fox, K. A. a Klassen, M., 2023. *Making the invisible, visible: Overcoming barriers to ESG performance with an ESG mindset* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681322000799>

Schütze, F., Stede, J. a Schenuit, F., 2022. *The EU Taxonomy and its significance for climate investment*. Ecological Economics, 192, č. článku 107269.

Springett, D. a Redclift, M., 2015. *Sustainable development: History and evolution of the concept* [online]. Taylor & Francis. [cit. 2025-04-27].

Soukupová, V., 2023. *ISO a ESG pro udržitelný růst organizace*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-796-6.

Sustainalytics, 2022. *ESG Risk Ratings Overview* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.sustainalytics.com>

TCFD, 2017. *Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.fsb-tcfd.org>

Trahan, R. T. a Jantz, B., 2023. *What is ESG? Rethinking the “E” pillar*. Business Strategy and the Environment [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.3371>

Tsang, E., Lau, K. a Wong, Y. H., 2023. *Simplified ESG Audit Tools for SMEs in Logistics*. International Journal of Logistics Management.

Tsilikis, C., 2020. *Milestones in forging the contemporary perception of CSR*. Academicus [online]. 22, s. 41–58. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://dspace.epoka.edu.al/handle/1/1877>

Villabruna, V. E., Hluszko, C. a Rossi, D., 2024. *Barriers and strategies for green investments in ESG: a seaport companies' study*. Management of Environmental Quality [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEQ-07-2023-0222/full/html>

Wang, N., Pan, H., Feng, Y. a Du, S., 2024. *How do ESG practices create value for businesses?* Social Responsibility Journal [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sampj-12-2021-0515/full/html>

Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M. a Fujii, H., 2019. *Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance?* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/88720/1/MPRA_paper_88720.pdf

Yip, A. W. H., Yu, W. Y. P. a Ip, Q. W. T., 2024. *Motivating small and medium-sized listed companies for better ESG reporting in Hong Kong*. Public Administration and Policy [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pap-05-2024-0068/full/html>

Yun, J. a Lee, J., 2022. *Analysis of the relationship between corporate CSR investment and business performance using ESG index*. Sustainability [online]. 14(5), č. článku 2911. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2911>

Zharova, L. a Chechel, A., 2020. *Historical aspects of sustainable development and economic evolution interconnection*. Skhid [online]. 2(166). [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/201399>

Zumente, I. a Bistrova, J., 2022. *Environmental, social, and governance policy integration and implementation from the perspective of corporations* [online]. [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1047751>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SWOT analýza

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Myslíte si, že ESG přístupy mají pozitivní vliv na ekologii?

Tabulka 2: Ve které oblasti environmentální odpovědnosti by se měla firma nejvíce zlepšit?

Tabulka 3: Jak hodnotíte péči o zaměstnance v rámci ESG?

Tabulka 4 : Vnímáte, že firma podporuje diverzitu a inkluzi?

Tabulka 5: Jak transparentní je podle vás vedení firmy ve vztahu k ESG?

Tabulka 6 : Má firma stanovené konkrétní cíle v oblasti ESG?

Tabulka 7: Jaký je podle vás největší přínos ESG přístupů?

Tabulka 8: Jak důležitá je podle vás oblast ESG pro budoucnost firmy?

