

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

**Evidenčné číslo: 102003/B/2023/36145173623941380**

**Aplikácia riadenia rizík. Akceptácia súčasného vývoja  
v rôznych prístupoch ku spoločenskej zodpovednosti  
vo vnútornom marketingovom prostredí medzinárodne  
pôsobiacich firiem**

**Bakalárska práca**

**2023**

**Nikita Kondratiuk**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**Aplikácia riadenia rizík. Akceptácia súčasného vývoja  
v rôznych prístupoch ku spoločenskej zodpovednosti  
vo vnútornom marketingovom prostredí medzinárodne  
pôsobiacich firiem**  
**Bakalárska práca**

**Študijný program:** medzinárodne podnikanie

**Študijný odbor:** ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** Katedra medzinárodného obchodu

**Vedúci záverečnej práce:** doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD.

## **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

**Dátum**

.....

Podpis

## **Pod'akovanie**

Moja veľká vd'aka patrí pani vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Otílií Zorkóciovej, PhD. za odborné rady a usmernenie počas písania. Veľká vd'aka taktiež patri môjmu kamarátovi Jánovi Kovarčíkovi za vynikajúcu podporu a vynaložené úsilie o môj študentský úspech počas posledných troch rokov.

V Bratislave

.....

Podpis

## **ABSTRAKT**

KONDRATIUK, Nikita: *Aplikácia riadenia rizík. Akceptácia súčasného vývoja v rôznych prístupoch ku spoločenskej zodpovednosti vo vnútornom marketingovom prostredí medzinárodne pôsobiacich firiem.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD. – Bratislava: OF, 2023, 39 s.

Bakalárska práca sa zaoberá zmapovaním teoretických východísk odbornej verejnosti na dôležitosť zaradenia riadenia rizík do podnikateľských stratégií firiem ako súčasti ich spoločensky zodpovedného správania, v rámci vnútro firemného prostredia. Zaoberáme sa skúmaním súvislosti medzi riadením rizík a úspešnosťou firiem vo vybraných spoločnostiach - Apple, Nestlé a Toyota - z hľadiska spoločenskej zodpovednosti podnikov (CSR). Cieľom práce je identifikovať a analyzovať, ako tieto spoločnosti využívajú riadenie rizík ako nástroj pre efektívne riadenie svojich vnútro firemných marketingových stratégií v kontexte CSR. Následne kritickou analýzou na vybraných príkladoch z praxe konkretizovať výsledky aplikácie riadenia rizík v konfrontácii s teoretickými východiskami, následne formulovať odporúčania optimalizácie daného procesu v hodnotenej oblasti.

### **Kľúčové slová:**

riadenie rizík, spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR), vnútro firemný marketing, marketingové stratégie, uplatnenie CSR

## **ABSTRACT**

KONDRATIUK, Nikita: *Risk Management Application in International Business. Acceptance of Current Developments in Different Approaches to Corporate Social Responsibility in the Internal Marketing Environment of Internationally Operating Companies.* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce. Department of international business. Director of the final paper: doc. Ing. Oľíia Zorkóciová, PhD. – Bratislava: OF, 2023, 39 p.

The bachelor thesis deals with the mapping of the theoretical background of the professional public on the importance of including risk management in the business strategies of companies as part of their socially responsible behavior within the internal company environment. We explore the link between risk management and company success in selected companies - Apple, Nestlé and Toyota - from a corporate social responsibility (CSR) perspective. The aim of the paper is to identify and analyze how these companies use risk management as a tool to effectively manage their internal corporate marketing strategies in the context of CSR. Subsequently, through a critical analysis on selected examples from practice to concretize the results of the application of risk management in confrontation with the theoretical background, then to formulate recommendations for the optimization of the process in the evaluated area.

### **Key words:**

risk management, corporate social responsibility (CSR), internal corporate marketing, marketing strategies, application of CSR

# Obsah

|                                                                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Úvod .....                                                                                                                                                                                            | 9  |
| 1. Riadenie rizík ako súčasť spoločenskej zodpovednosti vnútro firemného marketingu podnikateľských subjektov v medzinárodnom prostredí (Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí) ..... | 10 |
| 1.1 Úvod do problematiky spoločenskej zodpovednosti vo vnútro firemnom prostredí .....                                                                                                                | 10 |
| 1.2 Interná rovina sociálneho piliera CSR .....                                                                                                                                                       | 12 |
| 1.3 Riadenie rizík ako podstatná súčasť spoločenskej zodpovednosti firiem .....                                                                                                                       | 13 |
| 2. Cieľ práce a metodika práce .....                                                                                                                                                                  | 18 |
| 2.1 Cieľ práce.....                                                                                                                                                                                   | 18 |
| 2.2 Metodika práce a metódy skúmania .....                                                                                                                                                            | 18 |
| 3. Príklady uplatňovania riadenia rizík vo vybraných firmách ako súčasť ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu (Výsledky práce).....                    | 20 |
| 3.1 Stručná charakteristika vybraných podnikateľských subjektov zapojených do prípadovej štúdií .....                                                                                                 | 20 |
| 3.2 Uplatňovanie riadenia rizík ako súčasť spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu vo firme Apple .....                                                      | 21 |
| 3.3 Uplatňovanie riadenia rizík ako súčasť ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu vo firme Nestlé .....                                                 | 23 |
| 3.4 Uplatňovanie riadenia rizík ako súčasť ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu vo firme Toyota .....                                                 | 27 |
| 4. Vyhodnotenie uplatňovania riadenia rizík firiem ako súčasti ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu (Diskusia)...                                     | 32 |
| 4.1 Analýza výsledkov uplatňovania riadenia rizík vo vybraných firmách ako súčasti ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu .....                         | 32 |
| 4.2 Porovnanie dosiahnutých výsledkov s platnou teóriou a výsledkami podobne zameraných prác.....                                                                                                     | 33 |
| Záver .....                                                                                                                                                                                           | 35 |

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>Zoznam použitej literatúry .....</b> | <b>36</b> |
|-----------------------------------------|-----------|

## Úvod

V dnešnom rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí sa riadenie rizík stáva neoddeliteľnou súčasťou každodenného podnikania. Zároveň sa spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR) stáva kľúčovým prvkom, ktorý ovplyvňuje rozhodovanie podnikov vo všetkých aspektoch ich činnosti. Medzi týmito dvoma konceptmi existuje prepojenie, ktoré vytvára nové možnosti pre podniky, ako optimalizovať svoje vnútro firemné stratégie a dosiahnuť udržateľný rast. Táto bakalárska práca sa venuje skúmaniu tohto prepojenia v kontexte vnútro firemného marketingu.

Cieľom tejto práce je analyzovať, ako sú uplatňované prvky riadenia rizík a CSR vo vnútro firemných marketingových stratégiách vybraných spoločností - Apple, Nestlé a Toyota. Identifikovať príklady uplatnenia riadenia rizík a prvkov CSR v týchto spoločnostiach, analyzovať, ako tieto prvky prispievajú k ich celkovým marketingovým stratégiám, a hodnotiť, aký vplyv majú na výkonnosť a udržateľnosť týchto podnikov.

V teoretickej časti práce sa prezentuje koncept riadenia rizík a spoločenskej zodpovednosti podnikov, ich dôležitosť a význam pre podniky a ich vnútro firemné marketingové stratégie.

V praktickej časti práce sa prezentuje stručný popis vybraných spoločností a ich prístupov k riadeniu rizík a CSR. Konkrétne príklady týchto prístupov na základe podrobných prípadových štúdií vybraných spoločností. Záver sumarizuje hlavné zistenia a poskytuje odporúčania pre ďalší výskum v tejto oblasti.

# **1. Riadenie rizík ako súčasť spoločenskej zodpovednosti vnútro firemného marketingu podnikateľských subjektov v medzinárodnom prostredí (Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí)**

## **1.1 Úvod do problematiky spoločenskej zodpovednosti vo vnútro firemnom prostredí**

Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR) predstavuje súbor etických a morálnych zásad, ktorými sa firmy riadia vo svojom rozhodovaní a konaní. Hoci existuje mnoho definícií CSR, väčšina z nich sa zhoduje na tom, že ide o spôsob, akým podniky zohľadňujú dopady svojich činností na rôzne zúčastnené strany, ako sú zákazníci, zamestnanci, akcionári, dodávatelia, komunity a životné prostredie, a ako sa snažia prispievať k udržateľnému rozvoju. (Fernando, 2023)

Kľúčové faktory globalizácie, ako je outsourcing firiem, poukázali na potrebu iniciatív CSR na ochranu zainteresovaných strán spoločnosti a životného prostredia. CSR môže byť definovaná ako „záväzok podniku k hospodárskemu rozvoju, sociálnej a environmentálnej udržateľnosti s cieľom priniesť prospech všetkým svojim zainteresovaným stranám. Geografické rozloženie produkčných sietí, ktoré sa zvyšovalo v 90. rokoch, viedlo k problémom s životným prostredím a pracovnými podmienkami. Tento globálny vývoj produkcie vytvoril aj príležitosti aj výzvy pre zamestnancov, životné prostredie a spoločnosť (Edubirdie, 2021).

Spoločnosti využívajú CSR správy na komunikáciu o svojich snahách a dopadoch na životné prostredie a komunitu. Tieto správy môžu byť interné aj externé a môžu sa týkať štyroch kategórií: environmentálnej, etickej, filantropickej a ekonomickej. Publikovanie týchto správ na ročnej báze môže tiež vytvoriť zodpovednosť a slúži ako nástroj na komunikáciu misie, snáh a výsledkov organizácie so všetkými zainteresovanými stranami, vrátane zamestnancov, akcionárov, zákazníkov, miestnej komunity a spoločnosti ako celku. (Cote, 2021)

*“Samotný pojem spoločenská zodpovednosť firiem je veľmi široký. Má tri základné roviny: ekonomickú, sociálnu a environmentálnu“. (Nagyová, 2007)*

Podľa Beattieho A. (2023) rozoznávame v rámci spoločenskej zodpovednosti firiem:

**Environmentálny pilier:** Tomuto pilieru sa často venuje najväčšia pozornosť. Spoločnosti sa zameriavajú na znižovanie uhlíkovej stopy, odpadu z obalov, spotreby vody a iných druhov poškodenia životného prostredia. Tieto postupy nielenže pomáhajú planéte, ale môžu mať aj pozitívny finančný vplyv. Napríklad zníženie používania obalových materiálov môže znížiť výdavky a zlepšiť palivovú účinnosť.

**Sociálny pilier:** Udržateľný podnik by mal mať podporu a súhlas svojich zamestnancov, zainteresovaných strán a komunity, v ktorej pôsobí. Túto podporu je možné získať a udržať si prostredníctvom spravodlivého zaobchádzania so zamestnancami a dobrého členstva v komunite, a to na miestnej aj globálnej úrovni. Stratégie na dosiahnutie tohto cieľa zahŕňajú zlepšovanie zamestnaneckých výhod, flexibilné rozvrhnutie pracovného času, možnosti vzdelávania a rozvoja a iniciatívy na zapojenie komunity, ako je získavanie finančných prostriedkov, sponzorstvo, štipendiá a investície do miestnych verejných projektov.

**Ekonomický pilier:** Aby bol podnik udržateľný, musí byť ziskový. Snaha o dosiahnutie zisku by však nemala podkopávať ostatné dva piliere. Ekonomický pilier je skôr o dodržiavaní predpisov, správnom riadení a riadení rizík než o zisku za každú cenu.

Medzi hlavné prvky CSR vo vnútri firemnom prostredí zaradujeme (Fernando, 2023):

**Zodpovedné riadenie:** Spoločnosti by mali mať transparentné a etické riadiace štruktúry, ktoré zabezpečujú dlhodobú udržateľnosť podnikania a zohľadňujú záujmy všetkých zúčastnených strán. To zahŕňa vytvorenie etických kódexov a politík, ako aj zapojenie zamestnancov a zúčastnených strán do rozhodovacieho procesu.

**Dobré pracovné podmienky:** Spoločnosti by mali zabezpečiť dôstojné a bezpečné pracovné podmienky pre svojich zamestnancov, zabezpečiť rovnosť príležitostí a zabrániť diskriminácii. To môže zahŕňať podporu work-life balance, poskytovanie vzdelávania a školení, a spravodlivé hodnotenie výkonu.

**Ekologická zodpovednosť:** Spoločnosti by mali minimalizovať svoj environmentálny dopad prostredníctvom efektívneho využitia zdrojov a implementácie environmentálnych politík. To môže zahŕňať recykláciu odpadu, znižovanie spotreby energie a vody, a podporu udržateľných dodávateľských reťazcov.

Komunitná angažovanosť: Spoločnosti by mali byť aktívne zapojené do komún, v ktorých pôsobia, a podporovať spoločenský rozvoj prostredníctvom filantropie a dobrovoľníctva. To môže zahŕňať podporu miestnych vzdelávacích a kultúrnych iniciatív, účasť na komunitných projektoch, alebo podporu zamestnancov pri dobrovoľníckych aktivitách.

## **1.2 Interná rovina sociálneho piliera CSR**

Human Resources (ľudské zdroje) hrá kľúčovú rolu ak cieľom je dosiahnuť, aby každý zamestnanec zohľadňoval udržateľnosť alebo CSR v každej obchodnej funkcii. Vytvorenie kultúry, ktorá prijíma korporáciu zodpovednosť, je kľúčové, a práve preto je ľudské zdroje také dôležité. Oblasť, ktoré spadajú pod HR - ako sú prilákanie, nábor, rozvoj, zapojenie a udržanie talentov - je potrebné spolu zosúladiť a môžu byť podporené prostredníctvom korporátnej zodpovednosti. HR často dohliada aj na vzdelanie a rozvoj zamestnancov, ďalšiu dôležitú oblasť, pretože výcvikové programy súvisiace s korporátnou zodpovednosťou tiež pomáhajú zamestnancom rozšíriť svoje pracovné zručnosti a získať cenné skúsenosti pri snahe o lepší svet (Babcock, 2015).

Napríklad firma Patagonia si uvedomuje, že textilní pracovníci sú medzi najmenej platenými zamestnancami na svete a mnoho spoločností v odvetví odevov má laxné sociálne normy, ktoré môžu viesť k nebezpečným pracovným podmienkam, nízkym mzdám a diskriminácii na pracovisku. Toto je zvlášť problematické v kontexte neustáleho dopytu po fast fashion. Patagonia si postupne vybudovala robustný program sociálnej zodpovednosti, ktorý analyzuje a riadi dopady jej podnikania na pracovníkov a komunity v ich dodávateľskom reťazci. Cieľom je nielen minimalizovať škodu, ale aj vytvárať pozitívny prínos pre životy, ktoré sa dotýkajú ich podnikania (Patagonia, načítané 2023).

Začlenenie CSR do firemných politík a kultúry je kľúčové pre zlepšenie angažovanosti a motivácie zamestnancov. Spoločnosti s angažovanými zamestnancami, ktorí sú motivovaní robiť svoju prácu dobre a prispievať k pozitívnemu smerovaniu spoločnosti, majú tendenciu sa dobre presadzovať v konkurenčnom prostredí. Napriek tomu, mnoho CSR iniciatív nefunguje, pretože zamestnanci sa necítia prepojení s realitou iniciatívy a investície do CSR často chýba

transparentnosť. Z toho dôvodu je ťažké získať zapojenie a angažovanosť zamestnancov v programe (Sociabble, 2021).

Google je považovaný za dobrého zamestnávateľa. Táto silná vyjednávacía pozícia v oblasti zamestnávania umožnila Google zabezpečiť, že jeho pracovná sila smeruje k svojim cieľom v oblasti diverzity. Jeho projekt „Living Buildings“ zahŕňa vytvorenie ideálneho prostredia pre zamestnancov. Pracovné jedálne sa zameriavajú na znižovanie odpadu, budovy zhromažďujú vodu a „Healthy Materials Program“ zvažuje, z čoho sú kancelárie Google skutočne vyrobené, aby sa znížil kontakt zamestnancov s potenciálne škodlivými materiálmi počas ich pracovného dňa (Frith, 2022).

Spotrebitelia očakávajú, že značky budú robiť viac ako len poskytovať produkty a služby, aby ich zaujali. Spotrebitelia bojkotujú nezodpovedné podniky. Podľa jednej štúdie by 76% spotrebiteľov neobchodovalo so spoločnosťou, ktorá je v rozpore s ich názormi a 25% spotrebiteľov má nulovú toleranciu voči neetickému správaniu. Ak podnik berie CSR vážne, podpora zo strany spotrebiteľa bude rastúca. Podľa štúdie z roku 2015 by 80% spotrebiteľov povedalo priateľom a rodine o úsilí značky v oblasti CSR (Forbes, 2022).

Americká spoločnosť TOMS Shoes je príkladom jedinečného podnikateľského modelu, ktorý dokáže kombinovať ziskové a neziskové filozofie do úspešného podniku so sociálnym dopadom. Koncept "One-for-One" bol inšpirovaný cestou zakladateľa spoločnosti do Argentíny v roku 2006, kde si všimol, že mnohé chudobné deti nemajú obuv a trpia mnohými ťažkosťami. Tento pohľad viedol k založeniu TOMS Shoes, ktorá sa zaviazala darovať jeden pár topánok chudobným deťom v rôznych častiach sveta za každý predaný pár. Cena darovanej obuvi bola započítaná do ceny predávaného produktu, čím sa zaistila rentabilita spoločnosti. Do roku 2019 spoločnosť poskytla 95 miliónov párov topánok deťom v 70 krajinách (Admin, načítané 2023).

### **1.3 Riadenie rizík ako podstatná súčasť spoločenskej zodpovednosti firiem**

Riadenie rizík zahŕňa identifikáciu, analýzu a reakciu na rizikové faktory, ktoré sú súčasťou života podniku. Efektívne riadenie rizík znamená snažiť sa kontrolovať, čo najviac možné, budúce výsledky tým, že sa konajú proaktívne skôr ako reaktívne. Preto efektívne

riadenie rizík ponúka potenciál znížiť pravdepodobnosť vzniku rizika a jeho potenciálny dopad. Štruktúry riadenia rizík sú prispôsobené na to, aby robili viac ako len upozorňovať na existujúce riziká. Dobrá štruktúra riadenia rizík by mala tiež vypočítat' neistoty a predpovedať ich vplyv na podnik. Výsledkom je voľba medzi prijatím rizík alebo ich odmietnutím. Prijatie alebo odmietnutie rizík závisí od úrovne tolerancie, ktorú si podnik už definoval pre seba (CFI Team, 2023).

Stratégia riadenia rizík je dôležitá, pretože bez ohľadu na to, ako dobre je vaša firma pripravená, riziká sa môžu kedykoľvek objaviť - a to zo zdrojov, ktoré v minulosti nepredstavovali hrozbu. Riziká môžu mať formu novej hrozby v oblasti kybernetickej bezpečnosti, dodávateľa alebo poskytovateľa služieb, ktorý už nie je schopný poskytovať služby vašej spoločnosti, alebo poruchy zariadenia. Pri všetkých pohyblivých častiach vo firme zavedený proces riadenia rizík a zavedená stratégia umožňuje zabezpečiť interné kontrolné mechanizmy na riešenie ďalších typov rizík, ktoré sa objavajú. Základom pre väčšinu podnikov je zachovanie ziskovosti. Riadenie trhových, úverových, prevádzkových, reputačných a iných rizík je nevyhnutné na udržanie dobrých hospodárskych výsledkov vašej spoločnosti (Vicente, 2023).

### *Prvky riadenia rizík*

Medzi prvky riadenia rizík zaraďujeme (DeLoach, 2018):

**Identifikácia rizík:** Proces hodnotenia rizík na úrovni podniku identifikuje a priorizuje riziká firmy, poskytuje kvalitné vstupy pre decision makerov, ktorí na základe týchto informácií formulujú efektívne odpovede na riziká. Tieto odpovede zahŕňajú informácie o aktuálnom stave schopností k riadeniu prioritných rizík. Hodnotenie rizík sa týka celej organizácie, vrátane kľúčových obchodných jednotiek a funkčných oblastí.

**Zdroj rizík:** Po identifikácii prioritných rizík sa vystopujú k ich koreňovým príčinám. Ak manažment rozumie týmto príčinám, je ľahšie navrhnúť metriky rizika a proaktívne odpovede na riziko pri zdroji. Táto etapa môže predstavovať výzvy, ale ich prekonanie je kľúčom k úspechu.

**Meranie rizík:** Pretože nie všetky riziká sú kvantifikovateľné, je bežnou praxou zvyšovať transparentnosť vývojom kvantitatívnych a kvalitatívnych meraní rizík. Metodológie merania môžu byť jednoduché a základné.

**Hodnotenie rizík:** Na základe identifikovaných prioritných rizík, ich koreňových príčin a možnosti ich merania, je ďalším krokom, že manažment musí vybrať vhodnú odpoveď na riziko. Tieto odpovede sa môžu uplatniť na skupiny súvisiacich rizík, ktoré majú spoločné základné charakteristiky (ako sú spoločné príčiny, pozitívne alebo negatívne korelácie atď.) v súlade s portfóliovým pohľadom. Organizácia najprv rozhodne, či riziko prijme alebo odmietne. Ak organizácia prijme riziko, môže ho prijať na súčasnej úrovni, znižovať jeho závažnosť a/alebo pravdepodobnosť výskytu (zvyčajne prostredníctvom interných kontrol).

**Mitigacia rizík:** V závislosti od vybranej odpovede na riziko, manažment identifikuje prípadné problémy v schopnostiach riadenia rizík a v prípade potreby zlepšuje tieto schopnosti. Efektívnosť aktivít zameraných na mitigáciu rizík by sa mala časom monitorovať.

**Monitorovanie rizík:** Modely, analýzy rizík a webové technológie umožňujú zhromažďovať informácie o rizikách pomocou dátových prvkov na podporu vytvorenia dashboardu riadenia rizík, ktorý sa používa majiteľmi rizík a výkonným manažmentom.

### *Podstatné súčasti riadenia rizík*

**Riziková kultúra:** Riziková kultúra je často prehliadaná, ale je to dôležitý aspekt riadenia rizík, ktorý musí byť správne zvládnutý pre účinné riadenie rizík. Kultúra podporujúca efektívne riadenie rizík, podporuje otvorenú a vzostupnú komunikáciu, zdieľanie vedomostí a najlepších postupov, nepretržité zlepšovanie procesov a silné odhodlanie k etickému a zodpovednému podnikateľskému správaniu (DeLoach, 2015).

**Politika riadenia rizík:** Ide o základný dokument, ktorý sa vypracúva pri zavádzaní politiky riadenia rizík v podniku. Možno ho považovať za niečo ako ústavu, pretože všetky rozhodnutia týkajúce sa postupov riadenia rizík v každej spoločnosti vychádzajú z tohto dokumentu. Politika riadenia rizík je pre každú organizáciu jedinečná. Postupy, ktoré sa môžu považovať za prijateľné v jednej organizácii, sa nemusia považovať za prijateľné v inej organizácii (Juneja, načítané 2023).

Nástroje a techniky riadenia rizík: Na úspešné riadenie rizík v rámci projektov existuje niekoľko nástrojov a techník, ktoré môžu organizácie zaviesť ako súčasť procesu riadenia projektov. Tieto zahŕňajú: Brainstorming, Root Cause Analysis, SWOT Analysis, Risk Assessment Template for IT, Probability and Impact Matrix, Risk Data Quality Assessment, Variance and Trend Analysis, Reserve Analysis (Brown, 2022).

### *Súvislosť riadenia rizík s aplikáciou spoločenskej zodpovednosti firiem*

Reputačné riziko predstavuje hrozbu alebo nebezpečenstvo pre dobré meno alebo postavenie podniku. Predstavuje skryté nebezpečenstvo, ktoré môže ohroziť prežitie najväčších a najlepšie riadených spoločností. Často riziko vedie k výsledkom, ktoré nie sú ľahko merateľné; avšak, môže to negatívne ovplyvniť ziskovosť a hodnotenie spoločnosti. Môže prísť ku strate miliónov alebo miliárd dolárov na trhovej kapitalizácii alebo potenciálnych príjmoch a občas môže viesť k zmene na najvyšších úrovniach manažmentu (Kenton, 2022).

Dodávatelia sú tiež kľúčovými zainteresovanými stranami vo vašom podnikaní, pretože vám poskytujú zdroje, ktoré potrebujete na svoju činnosť. Spoluprácou so svojimi dodávateľmi v otázkach CSR, ako je etické získavanie zdrojov, spravodlivý obchod alebo environmentálne normy, môžete vytvoriť obojstranne výhodnú situáciu. Môžete zabezpečiť kvalitu a udržateľnosť svojho dodávateľského reťazca a zároveň pomôcť svojim dodávateľom zlepšiť ich výkonnosť a reputáciu. To vám môže pomôcť vybudovať dôveru, vzájomný rešpekt a dlhodobé partnerstvo s dodávateľmi, ktorí vám ponúknu lepšie podmienky, služby a inovácie (LinkedIn, 2023).

Riadenie environmentálnych rizík predstavuje súbor aktivít zameraných na dohľad a kontrolu organizácie v súvislosti s environmentálnym rizikom. Firmy očakávajú, že svoju investíciu odôvodnia rozhodnutiami založenými na pravdepodobnostných dátach, prevencii environmentálnych škôd, zvýšeniu dôvery na trhu, zlepšenia sociálneho obrazu organizácie a dodržiavania platných predpisov (THINK&SELL, načítané 2023).

Aby organizácia dobre riadila svoje riziká, každý, kto ju zastupuje, musí dodržiavať dobré etické zásady. Ak napríklad niektorý z výkonných pracovníkov organizácie zaobchádza neeticky so svojím podriadeným, tento zamestnanec (a veľký počet jeho kolegov) môže stratiť

nadšenie pre svoju prácu, môže začať zamestnávateľa využívať, alebo jednoducho nájde inú prácu (Head, 2005).

### *Súvislosť riadenia rizík s vnútro firemným marketingom firiem*

Hoci by mal každý člen tímu dbať na potenciálne riziká, môže byť rozumnou stratégiou určiť jedného člena tímu, ktorý bude pravidelne vyhodnocovať riziká počas celého procesu plánovania. Existencia alternatívnych plánov v predstihu môže výrazne zlepšiť marketingovú výkonnosť tým, že umožní tímom prejsť na vopred naplánovanú alternatívu bez toho, aby zmeškali. Pomôže to znížiť akékoľvek straty, ktoré by spoločnosti inak mohli vzniknúť (Wrike, načítané 2023).

Medzi vnútorné rizikové faktory zaradujeme (Beers, 2022):

Ludské riziko: pracovníci, ktorí ochorejú alebo sa zrania a v dôsledku toho nie sú schopní pracovať, môžu znížiť produkciu. Spoločnosť môže potrebovať najatť alebo nahraďovať kľúčový personál pre úspech spoločnosti. Zlepšenie manažmentu personálu môže pomôcť znížiť interné riziká tým, že posilní morálku zamestnancov prostredníctvom efektívnej kompenzácie. Motivovaný a šťastný zamestnanec je zvyčajne produktívnejší.

Technologické riziko: Technologické riziko zahŕňa nepredvídané zmeny vo výrobe, dodávke alebo distribúcii produktu alebo služby spoločnosti. Napríklad technologické riziko, ktorému môže čeliť podnik, zahŕňa staré operačné systémy, ktoré znižujú produkčnú schopnosť, alebo prerušenia v dodávkach alebo zásobách. Technologické riziko by tiež mohlo zahŕňať neinvestovanie do IT personálu na podporu systémov spoločnosti. Problémy so servermi a softvérom môžu zvýšiť riziko a finančné náklady v dôsledku nižších príjmov a nečinných pracovníkov.

Fyzické riziko: sa týka strát alebo poškodenia aktív spoločnosti. Spoločnosť môže znížiť interné riziká hedžovaním. Ako príklad, spoločnosti môžu získať úverové poistenie pre svoje účty cez komerčné poisťovne, ktoré poskytujú ochranu proti tomu, že zákazníci nezaplatia svoje účty. Úverové poistenie je zvyčajne veľmi komplexné a poskytuje ochranu proti nesplateniu dlhu z mnohých dôvodov, pokrývajúc prakticky každý možný komerčný alebo politický dôvod nezaplatenia.

## **2. Cieľ práce a metodika práce**

### **2.1 Cieľ práce**

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikovať zásadné aspekty dôležitosti riadenia rizík a spôsoby ich možnej aplikácie v podnikateľských stratégiách medzinárodne pôsobiacich firiem ako súčasti ich spoločensky zodpovedného správania.

Na dosiahnutie tohto hlavného cieľa je potrebné stanoviť nasledujúce vedľajšie ciele:

Posúdiť aktuálny stav a prístupy k riadeniu rizík a spoločenskej zodpovednosti vo vybraných medzinárodne pôsobiacich firmách. Tento cieľ nám umožní zhromaždiť a porovnať relevantné informácie o tom, ako rôzne firmy uplatňujú riadenie rizík a spoločenskú zodpovednosť vo svojich vnútro firemných marketingových stratégiách.

Identifikovať najlepšie postupy a inovácie v riadení rizík a spoločenskej zodpovednosti, ktoré by mohli slúžiť ako model pre iné medzinárodné podniky. Tento cieľ zahŕňa vyhľadávanie a hodnotenie prípadových štúdií a príkladov z praxe, ktoré demonštrujú účinné a inovatívne riešenia v týchto oblastiach.

### **2.2 Metodika práce a metódy skúmania**

Začali sme detailným prehľadom dostupnej literatúry o riadení rizík a CSR vo vnútro firemnom marketingu. Táto fáza nám pomohla získať hlboké porozumenie základných konceptov, teórie a aktuálnych trendov v týchto oblastiach. Prehľadali sme elektronické články, prípadové štúdie a iné relevantné zdroje. Táto fáza nám poskytla pevný teoretický základ pre našu analýzu.

Ďalším krokom bola analýza rôznych firemných dokumentov a zdrojov týkajúcich sa našich tém.

Okrem toho sme sa pri našej analýze spoliehali na porovnávaciu metódu. Porovnávali sme uplatňovania riadenia rizík a prvkov CSR vo vnútro firemnom marketingu troch spoločností. Táto metóda nám umožnila identifikovať najlepšie prístupy a oblasti, kde je

možné zlepšenie. Naše zistenia sme potom porovnali s platnou teóriou a výsledkami podobne zameraných prác.

V našej bakalárskej práci sme použili kvalitatívny prístup. Tento prístup nám umožnil uskutočniť hĺbkovú a širokú analýzu spôsobu, akým firmy uplatňujú riadenie rizík a CSR vo svojich vnútro firemných marketingových stratégiách.

V prípade kvalitatívnej analýzy sme sa zamerali na detailné skúmanie dostupných zdrojov, ako sú výročné správy, dokumenty o CSR, webové stránky firiem a relevantné mediálne články. Táto analýza nám poskytla hlbšie porozumenie pre individuálne prístupy firiem k riadeniu rizík a CSR.

Použitím kvantitatívnej analýzy sme zhromaždili a analyzovali štatistické dáta o firmách, aké sú počet realizovaných CSR. Tieto dáta nám umožnili kvantifikovať úsilie firiem v oblasti riadenia rizík a CSR.

Naša metodika bola zameraná na poskytnutie objektívnej a komplexnej analýzy uplatňovania riadenia rizík a CSR vo vnútro firemnom marketingu vybraných spoločností.

### **3. Príklady uplatňovania riadenia rizík vo vybraných firmách ako súčasť ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu (Výsledky práce)**

#### **3.1 Stručná charakteristika vybraných podnikateľských subjektov zapojených do prípadovej štúdií**

Apple Inc. (predtým Apple Computer Inc.) je americká spoločnosť vyrábajúca počítače a spotrebnú elektroniku, ktorá je známa výrobou telefónov iPhone, iPad a počítačov Macintosh. Apple je jednou z najväčších spoločností na svete s trhovou kapitalizáciou viac ako 2 miliardy dolárov. Zariadenia Apple sú známe svojím estetickým dizajnom a pozornosťou k detailom. Úzka integrácia hardvéru a softvéru poskytuje ich systémom výkonnostnú výhodu oproti konkurenčným systémom s podobnými špecifikáciami. Spoločnosť Apple sa dostala na vedúcu pozíciu na trhu vďaka správne umiestneniu svojich produktov. Nevymysleli osobné počítače, GUI, mp3, smartfóny, inteligentné hodinky ani tablety. Namiesto toho vytvorili jedny z prvých verzií týchto produktov, ktoré boli prepracované, ľahko použiteľné a dobre navrhnuté, čo viedlo k ich širokému prijatiu na trhu (Wright, 2023).

Nestlé SA je spoločnosť zameraná na výživu, zdravie a wellness, ktorá sa zaoberá výrobou, dodávkou a produkciou pripravených jedál a kuchárskych pomôcok, mliečnych výrobkov, farmaceutických a oftalmologických výrobkov, detských potravín a cereálií. Portfólio výrobkov spoločnosti zahŕňa práškové a kvapalné nápoje, vodu, mliečne výrobky a zmrzlinu, výživu a zdravotnícke vedy, pripravené jedlá a kuchárske pomôcky, cukrovinky a starostlivosť o domáce zvieratá. Nestlé bola založená v roku 1866 Henri Nestlé a má svoje sídlo vo Vevey vo Švajčiarsku (Forbes, načítané 2023).

Spoločnosť Nestlé, často označovaná ako "Good food, Good life company", verí v silu potravín na zlepšenie životov. Dobrá strava podľa nich pomáha domácim zvieratám, deťom rásť zdravo a rodičom starnúť s gráciou. Nestlé neustále posúva hranice toho, čo je možné s jedlom, nápojmi a riešeniami v oblasti výživového zdravia, aby tak prispeli k zlepšeniu kvality života a prispeli k zdravšej budúcnosti pre všetkých (Nestlé, načítané 2023).

Toyota Motor Corporation, založená v roku 1936 Kiichiro Toyodou, je významným globálnym výrobcom a predajcom motorových vozidiel a súčiastok. So sídlom v meste Toyota, Japonsko, spoločnosť operuje v rôznych segmentoch: automobilový, finančné služby a

ostatné. Automobilový segment navrhuje, vyrába, montuje a predáva osobné automobily, minivany, nákladné vozidlá a príslušné súčasti a doplnky vozidiel. Spoločnosť sa zaoberá aj vývojom inteligentných dopravných systémov. Segment finančných služieb ponúka nákup alebo leasing financovania pre predajcov a zákazníkov vozidiel Toyota. Poskytuje aj maloobchodný leasing prostredníctvom nákupu leasingových zmlúv predajcami. Všetky ostatné segmenty sa zaoberajú návrhom a výrobou a predajom bývania, telekomunikácií a iné. (Forbes, načítané 2023).

### **3.2 Uplatňovanie riadenia rizík ako súčasť spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu vo firme Apple** *Uplatnenie prvkov CSR vo vnútro firemnom marketingu*

Apple vo svojom vnútro firemnom marketingu uplatňuje viaceré prvky CSR. Jedným z nich je záväzok k diverzite a inkluzivite. Apple si uvedomuje, že diverzita prináša inovácie a silné myšlienky, a preto sa snaží zaistiť, aby jeho pracovníci, bez ohľadu na ich rasu, pohlavie, náboženstvo alebo sexuálnu orientáciu, boli rešpektovaní a cítili sa v práci pohodlne. Viac ako polovica členov ich správnej rady sa identifikuje ako ženy a/alebo príslušníci ázijských, čiernych, hispánskych/latinoamerických, LGBTQ+. Ako súčasť tohto úsilia vytvoril Apple špeciálne tréningové programy zamerané na podporu diverzity a inkluzívnosti vo svojom pracovnom prostredí (Apple, načítané 2023).

Ďalším príkladom uplatňovania CSR vo vnútro firemnom marketingu je záväzok spoločnosti Apple k environmentálnej udržateľnosti. Firma sa snaží minimalizovať svoj environmentálny dopad prostredníctvom rôznych iniciatív, ako je výroba výrobkov z recyklovaných materiálov a znižovanie emisií skleníkových plynov. Napríklad využitie recyklovaného hliníka vo svojich produktoch znižuje ich uhlíkovú stopu až o 1/40 v porovnaní s hliníkom z primárnych zdrojov. Firma dokonca vyvinula hliníkovú zliatinu, ktorá môže byť nekonečne recyklovaná. Táto zliatina je využívaná v obaloch a puzdrách ich najvýkonnejších zariadení, vrátane nových modelov Mac mini, MacBook Pro, MacBook Air, všetkých modelov iPad, Apple Watch Series 8 a Apple Watch SE. (Apple, načítané 2023).

Apple tiež uplatňuje prvky CSR v oblasti pracovných podmienok. Apple kladie veľký dôraz na vzdelávanie a tréning svojich zamestnancov. Spoločnosť Apple vyžaduje, aby každý

nový zamestnanec absolvoval školenie z etického kódexu a politiky podnikania (Business Conduct Policy training) ako súčasť ich uvítacieho programu. Toto školenie poskytuje zamestnancom dôležité informácie o etických normách a očakávaniach spoločnosti (Apple, načítané 2023).

### *Uplatnenie riadenia rizík*

Proces riadenia rizík v spoločnosti Apple zahŕňa tieto fázy (Business Management, 2023):

**Identifikácia rizík:** Tím riadenia rizík spoločnosti Apple identifikuje potenciálne riziká analýzou vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti. To zahŕňa monitorovanie regulačného prostredia, ekonomických podmienok, konkurenčného prostredia a akýchkoľvek zmien v personáli, procesoch alebo technológiách.

**Hodnotenie rizík:** Po identifikácii potenciálnych rizík sa posudzuje ich potenciálny vplyv na činnosť a finančnú výkonnosť spoločnosti. Tím riadenia rizík vykonáva analýzu potenciálnych finančných, prevádzkových a reputačných vplyvov rizika.

**Mitigácia rizík:** Tím riadenia rizík potom vypracuje plán zmierňovania rizík, v ktorom sú uvedené kroky, ktoré je potrebné prijať na zníženie vplyvu rizika. Stratégie zmierňovania rizika zahŕňajú diverzifikáciu, zabezpečenie a poistenie. Po vypracovaní plánu sa plán implementuje, čo môže zahŕňať zmeny v procesoch, personáli alebo technológiách, ako aj vývoj dodatočných kontrolných mechanizmov alebo postupov.

Stratégia riadenia rizík spoločnosti Apple sa časom vyvíjala. V jej začiatkoch sa zameriavala na ochranu duševného vlastníctva. Ako spoločnosť rástla, stratégia sa presunula na riadenie rizík spojených s rozširovaním činnosti vrátane diverzifikácie ponuky produktov a zavádzania prísnych bezpečnostných protokolov. V posledných rokoch spoločnosť Apple využíva prediktívnu analýzu na identifikáciu potenciálnych rizík a zaviedla sofistikovanejšie stratégie zmierňovania rizík. Okrem toho má spoločnosť Apple výbor pre riadenie rizík zložený z vedúcich pracovníkov rôznych oddelení. Výbor sa pravidelne stretáva, aby preskúmal potenciálne riziká a vypracoval stratégie na ich zmiernenie. Spoločnosť Apple má aj zásady týkajúce sa finančného výkazníctva, vnútorných kontrol a dodržiavania zákonov a

predpisov. Pravidelne sa vykonávajú interné audity s cieľom identifikovať potenciálne riziká a zabezpečiť ich dodržiavanie. Spoločnosť má tiež komplexný bezpečnostný program na ochranu svojich údajov a systémov pred kybernetickými hrozbami. Kultúra riadenia rizík v spoločnosti Apple je založená na princípoch transparentnosti, zodpovednosti a spolupráce. Spoločnosť sa zaviazala poskytovať zainteresovaným stranám jasné informácie, preberať zodpovednosť za svoje konanie a spolupracovať so zainteresovanými stranami pri identifikácii a riešení potenciálnych rizík (Business Management, 2023).

### *Uplatnenie riadenia rizík ako súčasť CSR*

Apple musí brať na vedomie rizika, ktoré môžu vyplývať z neetických pracovných podmienok v jej dodávateľskom reťazci. Na riešenie týchto rizík spoločnosť intenzívne dohliada na dodávateľov, aby sa uistila, že dodržiavajú jej prísne etické normy. Tieto audity sa sústreďujú na mnohé aspekty dodávateľského reťazca, vrátane pracovných podmienok, zdravia a bezpečnosti, manažmentu životného prostredia, etiky a systémového manažmentu. Apple tiež poskytuje školenia a vzdelávanie pre dodávateľov, aby pomohla zlepšiť ich výkonnosť a dodržiavanie noriem (Apple, načítané 2023).

Apple musí brať na vedomie rizika, ktoré môžu ohroziť životné prostredie. V snahe dosiahnuť uhlíkovú neutralitu spoločnosť sa zaoberá aj otázkou prepravy svojich produktov. Pri preprave zariadení sa snaží využívať menej uhlíkovo náročné metódy, ako je napríklad námorná doprava, ktorá znižuje emisie spojené s prepravou o 95% v porovnaní s leteckou dopravou. Okrem toho spolupracuje so svojimi dodávateľmi na implementácii alternatívnych spôsobov paliva a hodnotí možnosti prepravy s dopravcami, ktorí ponúkajú uhlíkovo neutrálne doručenie využitím elektrických vozidiel (Apple, načítané 2023).

## **3.3 Uplatňovanie riadenia rizík ako súčasť ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu vo firme Nestlé**

### *Uplatnenie prvkov CSR vo vnútro firemnom marketingu*

Jedným z hlavných spôsobov, ako Nestlé začleňuje prvkov CSR do svojho vnútro firemného marketingu, je prostredníctvom jej iniciatívy "Creating Shared Value" (CSV). CSV je koncept, ktorý Nestlé popisuje ako spôsob, ako vytvárať hodnoty pre akcionárov

spoločnosti a zároveň aj pre spoločnosti a komunity, v ktorých pôsobí. Nestlé začleňuje CSV do svojej marketingovej stratégie prostredníctvom iniciatív, ktoré podporujú zdravie a wellness, udržateľnú dodávateľskú reťazec a zachovanie vodných zdrojov (Nestlé, načítané 2023).

Nestlé podporuje mnoho iniciatív zameraných na podporu sociálnej zodpovednosti firiem (CSR), vrátane programu "Nestlé Needs YOUth". Tento program je zameraný na podporu mladých ľudí, aby získali prístup k príležitostiam pre ekonomický rast. Ambíciou programu "Nestlé Needs YOUth" je do roku 2030 pomôcť 10 miliónom mladých ľudí na celom svete získať prístup k ekonomickým príležitostiam prostredníctvom zamestnania, agrárneho podnikania a podnikania. Mladí ľudia sú považovaní za srdce regenerácie a sú budúcnosťou. Sú to podnikatelia a inovátori zajtraška a ďalšia generácia farmárov, ktorí budú musieť užiť rastúcu populáciu udržateľnými spôsobmi. Pomáhajú svojim komunitám rozvíjať sa a ich nové nápady, rozmanité perspektívy a energia prinášajú prospech Nestlé. Iniciatíva "Nestlé Needs YOUth" sa snaží pomôcť mladým ľuďom získať prístup k učňovským stážam, tréningom a pracovným príležitostiam - poskytujúc im zručnosti, ktoré potrebujú na to, aby sa im darilo v ich podnikaní, alebo ako budúcim farmárom vycvičením v regeneratívnom poľnohospodárstve (Nestlé, načítané 2023).

Nestlé taktiež používa svoje CSR iniciatívy na budovanie dôvery a lojality zákazníkov. Spoločnosť komunikuje svoje CSR úsilie prostredníctvom svojej webovej stránky, sociálnych médií a výročných správ. Tieto platformy používajú na poskytnutie transparentných informácií o tom, ako spoločnosť pristupuje k otázkam udržateľnosti, spoločenskej zodpovednosti a etiky (Nestlé, načítané 2023).

Napriek týmto úsiliam, spoločnosť Nestlé sa stretáva s kontroverziami týkajúcimi sa jej CSR iniciatív. Konkrétne, spoločnosť, ktorá je najväčšou svetovou firmou pre balenú vodu, čerpá milióny litrov čerstvej vody ročne z údolia v britskej Kolumbii bez toho, aby za to zaplatila. Ak miestni obyvatelia musia platiť za vodu, prečo by nadnárodné spoločnosti ako Nestlé mohli čerpať vodu bezplatne a získavať obrovské zisky z predaja balenej vody? Táto prax Nestlé môže viesť k predčasnému vyčerpaniu vodných zdrojov v Britskej Kolumbii (Kaylee Xinpei Xu's Blog, 2014).

## *Uplatnenie riadenia rizík*

Nestlé sa snažila riešiť problémy so svojim predchádzajúcim systémom riadenia rizík, ktorý bol neefektívny a otváral dvere chybám a individuálnym interpretáciám. Nestlé hľadala riešenie, ktoré by automaticky zbieralo a usporadúvalo dáta zo svojich mnohých systémov a geografických lokalít. Ako odpoveď na túto výzvu bol navrhnutý projekt využívajúci technológiu Application Programming Interface (API). API umožňuje reálnu výmenu dát medzi rozličnými systémami v rôznych organizáciách. Pre komerčné poisťovne však táto technológia nebola až do nedávna veľmi rozšírená. Ventiv Technology, spoločne so Zurich Insurance, sa spojili s Nestlé a rozvíjali riešenie API, ktoré by sa pripojilo k systému riadenia rizík Nestlé a umožnilo tak priame pripojenie k platforme Zurich pre správu medzinárodných programov. Toto riešenie API prinieslo niekoľko výhod. Po prvé, zlepšilo konzistenciu údajov. Po druhé, zvýšilo efektívnosť tým, že odstránilo manuálne práce pri vytváraní správ, eliminovalo opakované manuálne procesy a rozsiahle prekopírovanie dát z funkcií spracovania dát a rizikového inžinierstva. To umožňuje Nestlé rýchlejšie rozhodovanie pomocou okamžitého prístupu k dátam o poistných udalostiach, politikách a informáciách o rizikovom inžinierstve. Nestlé implementovala riešenie API po úspešnom pilotnom programe a podľa Andrewa Bradleyho, šéfa skupinových rizikových služieb v Nestlé, spoločnosť zaznamenala zvýšenie efektívnosti. Zurich je tiež plne pripravený podporovať ďalšie implementácie, pričom verí, že API je budúcnosťou pre veľké nadnárodné spoločnosti. Tento projekt bol prvým svojho druhu pre Ventiv, Zurich a Nestlé a stále je raritou, pretože spája veľkú poisťovňu s nadnárodným komerčným klientom prostredníctvom systému riadenia rizík. V minulosti boli náklady a komplexnosť bariérami pre vstup API pre komerčných klientov; toto riešenie je však efektívne a prináša ospravedlniteľnú návratnosť investícií (Ventiv, načítané 2023).

Nestlé Quality Management System (NQMS) je globálna platforma, ktorú spoločnosť využíva na zabezpečenie bezpečnosti potravín, dodržiavania kvalitatívnych štandardov a vytvárania hodnoty pre spotrebiteľov čím sa minimalizuje riziko spojené s kvalitou a bezpečnosťou potravín. Tento systém je pravidelne auditovaný a overovaný nezávislými certifikačnými orgánmi, aby sa preukázala zhoda s vnútornými štandardmi, ISO normami, zákonmi a regulačnými požiadavkami. NQMS začína už na farmách, kde spoločnosť dlhodobo

spolupracuje s farmármi v komunitách, aby zlepšila kvalitu ich produkcie a zaviedla environmentálne udržateľné poľnohospodárske postupy. Tento systém nielenže zabezpečuje prístup k vysokokvalitným surovinám, ale aj pomáha farmárom chrániť alebo dokonca zvyšovať svoj príjem, často zvyšujúc životnú úroveň celých komunít. NQMS takisto rieši kľúčové globálne environmentálne a sociálne problémy. Na zabezpečenie bezpečnosti potravín aplikuje spoločnosť medzinárodne uznávaný systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), ktorý identifikuje, hodnotí a kontroluje nebezpečenstvá významné pre bezpečnosť potravín. Systém HACCP pokrýva celý proces výroby potravín od surovín až po distribúciu a spotrebu. Všetky produkty Nestlé nesú informácie, ktoré zabezpečujú, že sú používané bezpečne a s najvyššou kvalitou pre spotrebiteľa. Spoločnosť tiež poskytuje služby spotrebiteľom na celom svete, ktoré zabezpečujú, že môže okamžite reagovať na akékoľvek otázky alebo obavy spotrebiteľov (Nestlé, načítané 2023).

### *Uplatnenie riadenia rizík ako súčasť CSR*

Program Farmer Connect je jedným zo spôsobov, ako spoločnosť Nestlé zlepšuje ekonomiku farmy a zabezpečuje dlhodobé vyhliadky pre farmárov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie dlhodobých dodávok bezpečných a kvalitných surovín. Cieľom tohto programu je zlepšiť ekonomické podmienky farmárov, ktorí dodávajú suroviny spoločnosti Nestlé. Počas rokov Nestlé implementovalo komplexný podporný systém pre mliečnych farmárov, ktorí pracujú na celom reťazci hodnôt až kým mlieko nedosiahne spracovateľský závod Nestlé. Výhody spätnej integrácie s komunitnou spoluprácou priniesli mnohonásobné výhody pre všetky zainteresované strany. Farmári získavajú zvýšený príjem vďaka zvýšenému výnosu, zníženým nákladom a minimálnej strate mlieka, a pravidelným platbám každé dva týždne na zlepšenie ich živobytia (Nestlé, načítané 2023).

Cieľom programu Nestlé for Healthier Kids (N4HK) je podporovať rodičov a opatrovníkov pri vychovávaní zdravších detí a inšpirovať samotné deti. Podporuje zdravé stravovacie a životné návyky pre deti vo veku od 3 do 12 rokov. Súčasťou tohto programu je aj šírenie povedomia o potrebe zabezpečiť, aby deti dostávali potrebné živiny na rast a správny vývoj. Program tiež vysvetľuje výhody zdravého životného štýlu s nádejou, že deti si tieto

návyky prenesú aj do dospelosti. Je dôležité, aby deti ocenili vplyv, ktorý má ich individuálne stravovanie a voľba životného štýlu na našu planétu (Nestlé, načítané 2023).

Nestlé sa zaviazalo prejsť na alternatívne palivá pri väčšine ich vozidiel, a pomocou toho prejsť k nulovým emisiám do roku 2050. Ďalšou iniciatívou je plánovaný prechod zvyšných vozidiel z pohonných hmôt na alternatívne palivá v priebehu nasledujúcich dvoch rokov (Sustainability, 2022).

Nestlé poskytuje poľnohospodárom školenia, ktoré im pomáhajú znižovať choroby plodín, zlepšovať kvalitu kakaových bôbov a produktivitu a riadiť udržateľné využívanie pôdy. Nestlé sa snaží riešiť riziká spojené s detskou prácou v spoločnostiach pestujúcich kakao, ktoré čelia výzvam, vrátane rozšírenej vidieckej chudoby, rastúcich klimatických rizík a nedostatku prístupu k finančným službám a základnej infraštruktúre ako voda, zdravotnícka starostlivosť a vzdelávanie (Nestlé Cereals, načítané 2023).

V roku 2010 firma Nestlé formálne znovu potvrdila svoju verejnú podporu ľudskému právu na vodu a sanitáciu. Ako súčasť toho sa snaží dosiahnuť efektívnosť využitia vody v celej svojej činnosti. To zahŕňa zabezpečenie, aby jej operácie neohrozovali právo miestnych komunít na vodu, excelentné využívanie vody vo všetkých jej zariadeniach, vykonávanie hodnotení vodných zdrojov na existujúcich a nových továrenských lokalitách, koncentráciu intervencií v prioritných povodiach a podporu inovácií v efektívnosti využitia vody prostredníctvom investovania do tzv. "Lighthouse Projects". Implementujú programy na zníženie čerpania vody, opätovné využitie vody a využitie alternatívnych zdrojov vody, ako je zber dažďovej vody (CEO Water Mandate, načítané 2023).

Nestlé pracuje na redukcii používania plastového balenia vrátane panenských plastov, ktoré plánuje do roku 2025 znížiť o tretinu. Toto sa snaží dosiahnuť napríklad odstraňovaním nepotrebných plastových viek, príslušenstva a fólií. V roku 2022 predstavila Nescafé Dolce Gusto nové kapsuly, ktoré ušetria viac ako 2500 ton polypropylénu vďaka 13% redukcii hmotnosti plastu v kapsulách (Nestlé, načítané 2023).

### **3.4 Uplatňovanie riadenia rizík ako súčasť ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu vo firme Toyota**

*Uplatnenie prvkov CSR vo vnútro firemnom marketingu*

Toyota Environmental Challenge 2050: Ide o súbor šiestich globálnych výziev, ktoré Toyota oznámila v roku 2015 s cieľom odstrániť negatívne vplyvy na životné prostredie a vytvoriť pozitívnu hodnotu pre planétu a spoločnosť. Výzvy zahŕňajú zníženie emisií oxidu uhličitého z nových vozidiel o 90 % (v porovnaní s úrovňou z roku 2010), elimináciu emisií oxidu uhličitého z prevádzky a životného cyklu ich výrobkov, šetrenie vodou, podporu obehového hospodárstva a zachovanie biodiverzity (Toyota, načítané 2023).

Strednodobé míľniky: Toyota stanovila niekoľko strednodobých míľnikov, ktoré majú spoločnosti pomôcť dosiahnuť environmentálnu výzvu Toyota do roku 2050. Patrí medzi nich zníženie globálnych priemerných emisií oxidu uhličitého z nových vozidiel o 35 % alebo viac do roku 2030, dosiahnutie uhlíkovej neutrality v globálnych výrobných závodoch do roku 2035, dokončenie hodnotenia vplyvu v každom z 22 závodov, kde sa voda vypúšťa priamo do rieky, do roku 2030 a zavedenie systémov zberu a recyklácie batérií na celom svete do roku 2030 (Toyota, načítané 2023).

Ciele environmentálneho plánu: Ide o krátkodobé ciele uvedené v päťročnom pláne, ktoré pomáhajú Toyote dosiahnuť pokrok pri plnení globálnych míľnikov a environmentálnej výzvy Toyota do roku 2050. Niektoré z týchto cieľov zahŕňajú ponuku elektrifikácie v celom modelovom rade Toyota a Lexus približne do roku 2025, zvýšenie nakupovanej obnoviteľnej elektrickej energie na 45 % alebo viac z celkového objemu nakupovanej elektrickej energie do roku 2025 a zníženie spotreby vody na jednotku vyrobeného vozidla o 5 % do roku 2026 (Toyota, načítané 2023).

Oblasti zamerania environmentálnej udržateľnosti: Toyota zameriava svoje úsilie na štyri prioritné otázky - uhlík, voda, materiály a biodiverzita - ktoré pokrývajú celý životný cyklus vozidla a sú v súlade s globálnou environmentálnou stratégiou spoločnosti Toyota. Patrí sem okrem iného nákup obnoviteľnej elektrickej energie, prechod na nízko uhlíkové pohonné jednotky, zníženie množstva vody používanej vo výrobných procesoch, používanie udržateľných materiálov v súčiastkach vozidiel, zníženie tvorby odpadu a zvýšenie recyklácie (Toyota, načítané 2023).

Riadenie environmentálnej udržateľnosti: Toyota má osobitnú divíziu, divíziu pre udržateľnosť a regulačné záležitosti (Sustainability and Regulatory Affairs - SRA), ktorá je zodpovedná za vypracovanie krátkodobých, strednodobých a dlhodobých stratégií

udržateľnosti pre spoločnosť Toyota Motor North America vrátane plánovania a stanovenia cieľov v súlade s výzvou Toyota Environmental Challenge 2050 (Toyota, načítané 2023).

### *Uplatnenie riadenia rizík*

Toyota je známa svojim unikátnym systémom riadenia dodávateľského reťazca, známym ako Toyota Production System (TPS), ktorý bol vyvinutý v 40. rokoch 20. storočia. TPS sa zameriava na elimináciu plytvania materiálu počas výroby a na čo najefektívnejšiu prácu, pričom sa stavia na princípe neustáleho zlepšovania. Dva kľúčové koncepty tohto systému sú "jidoka", inteligentná automatizácia, ktorá zastaví výrobu pri probléme, aby sa zabránilo výrobe chybných produktov, a "Just-in-Time", ktorý zabezpečuje, že každý krok vo výrobnom procese produkuje len to, čo je potrebné pre nasledujúci krok. Toyota si však uvedomila, že dodávateľské reťazce môžu čeliť rôznym rušivým faktorom. Príkladom môže byť zemetrasenie a cunami v Japonsku v roku 2011, ktoré mali devastujúci vplyv na krajinu a zničili 78% produkcie Toyoty. Ako reakciu na túto katastrofu Toyota revidovala a vylepšila svoj systém riadenia dodávateľského reťazca. Napríklad implementovala stratégiu, ktorá rozdelila nákup dodávok od troch rôznych zdrojov, pričom hlavný dodávateľ dodával 60% materiálov. Toto znamenalo, že ak by jedna časť dodávateľského reťazca zlyhala, Toyota by mala dve záložné možnosti (Foulis, 2021).

Toyota čelí trhovým rizikám spojeným s menovými kurzami, úrokovými sadzami a cennými papiermi. V prípade týchto rizík spoločnosť využíva rôzne finančné deriváty, ktoré zahŕňujú menové forwardové zmluvy, menové opcie, úrokové swapové zmluvy, menové swapové dohody a úrokové opcie. Tieto nástroje sú všeobecne uzatvárané len s dôveryhodnými finančnými inštitúciami (Lawaspect, 2023).

Toyota vždy rozumela dôležitosti zamestnávania a rozvíjania zamestnancov s kapacitou na úspech (Talagy, načítané 2023).

Aby organizácia skutočne rozvíjala kultúru podobnú tej ktorú ma Toyota, mala by zvážiť implementáciu nasledujúcich dôležitých HR postupov (Talagy, načítané 2023):

Definovať kompetencie, ktoré musia mať zamestnanci (napríklad tímovú prácu, pracovnú etiku, schopnosť riešiť problémy, motiváciu k práci, komunikáciu).

Zamestnávať iba ľudí, ktorí majú tieto kompetencie.

Poskytnúť školenia pre všetkých zamestnancov.

### *Uplatnenie riadenia rizík ako súčasť CSR*

Pokiaľ ide o bezpečnosť produktov, Toyota sa venuje vývoju a implementácii pokročilých bezpečnostných technológií a systémov. Toyota Safety Sense (TSS) je súbor bezpečnostných technológií a pokročilých systémov asistencie vodiča (ADAS), ktorý bol navrhnutý na riešenie troch kľúčových oblastí ochrany pred nehodami: prevencia alebo mitigácia čelných kolízií, udržanie vodičov v ich jazdnom pruhu a zlepšenie bezpečnosti na cestách počas nočnej jazdy. TSS využíva hardvér a softvér integrovaný do vozidla, vrátane kamery umiestnenej na prednej strane a radarového senzora, ktoré reagujú na núdzové situácie. TSS pokračuje vo vývoji a pridáva nové funkcie a schopnosti, ako sú asistencie pri sledovaní jazdných pruhov, asistencie pri čítaní dopravných značiek, podpora pri križovatkách a asistencie pri núdzovom riadení. Tieto funkcie pomáhajú zlepšiť bezpečnosť jazdy prostredníctvom predchádzania nehodám a zlepšenia vodičovho riadenia (Choksey, 2023).

Toyota zastáva názor, že zlepšovanie úspechu svojich zákazníkov, predajcov, členov tímu, dodávateľov a komunít je kľúčové pre jej vlastný úspech. Toto sa dosahuje prostredníctvom podpory angažovaných, diverzitných a inkluzívnych prostredí, čo nastavuje tempo inovácií a vedie cestu k budúcnosti fyzickej aj sociálno-ekonomickej mobility pre všetkých. Toyota uznáva diverzitu a inklúziu ako neoddeliteľnú súčasť skúseností každého člena tímu a prostredníctvom svojho prístupu sa snaží zlepšiť pracovisko, trh, spoločnosť a celý svet. Aby to dosiahla, firma sa zaviazala k rovnosti, rešpektu a inkluzívnemu zaobchádzaniu so všetkými ľuďmi, pričom zvyšuje povedomie o vedomých aj nevedomých formách diskriminácie. Týmto spôsobom Toyota minimalizuje riziko diskriminácie a zlepšuje svoju korporáčnú kultúru a efektívnosť (Toyota, načítané 2023).

Firma Toyota je odhodlaná slúžiť svojim komunitám, a to nielen prostredníctvom produkcie automobilov, ale aj prostredníctvom podpory miestnych organizácií svojím časom, vedomosťami a zdrojmi. Spoločnosť tiež pracuje s neziskovými organizáciami na riešení

základných potrieb, ako je potravinová neistota, zlepšovanie životného prostredia a pomáhanie komunitám pri príprave a zvládaní katastrof (Toyota, načítané 2023).

## **4.   Vyhodnotenie uplatňovania riadenia rizík firiem ako súčasti ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu (Diskusia)**

### **4.1 Analýza výsledkov uplatňovania riadenia rizík vo vybraných firmách ako súčasti ich spoločensky zodpovedného správania v rámci stratégií vnútro firemného marketingu**

Použitím prípadových štúdií Apple, Nestlé a Toyota sme vyhodnotili, ako tieto firmy využívajú riadenie rizík ako súčasť svojich stratégií spoločensky zodpovedného správania (CSR) vo vnútro firemnom marketingu.

Firma Apple sa zameriava na rizika pracovných podmienok a vplyv svojich produktov na životné prostredie. Pripomíname príklad poskytovania školenia a vzdelávania pre dodávateľov, aby pomohla zlepšiť ich výkonnosť a dodržiavanie noriem. Apple tiež zdôrazňuje význam priaznivého vplyvu na životné prostredie pri vývoji svojich produktov, ako súčasť svojej stratégie CSR.

Nestlé sa zameriava na oblasti súvisiace s dodávateľmi a zabezpečuje, aby sa riadenie rizík a CSR uplatňovalo na všetky úrovne dodávateľského reťazca. Nestlé sa usiluje o znižovanie rizík spojených s dodávkou zdrojov, a tým podporuje udržateľné hospodárenie s prírodnými zdrojmi.

Toyota na druhej strane využíva riadenie rizík v rámci svojho pôsobenia v oblasti environmentálnej udržateľnosti. Príkladom je jej snaha o znižovanie emisií CO<sub>2</sub> prostredníctvom implementácie hybridných a elektrických technológií do svojich automobilov. Toto je jasný príklad riadenia rizík voči potenciálnym budúcim environmentálnym reguláciám.

Na základe vyššie uvedených skúmaní možno konštatovať, že všetky tri spoločnosti sa zameriavajú na riadenie rizík ako kľúčovú súčasť svojich stratégií CSR vo vnútro firemnom marketingu. Pri tom však každá firma pristupuje k riadeniu rizík v rámci svojho spoločensky zodpovedného správania na základe svojich unikátnych podnikateľských modelov a odvetvových výziev. Tieto stratégie majú za cieľ nielen minimalizovať potenciálne riziká pre podnikanie, ale aj prispievať k pozitívnemu vplyvu na spoločnosť a životné prostredie.

Kľúčovým poznatkom z našich prípadových štúdií je, že riadenie rizík a CSR nie sú izolované koncepty, ale skôr sú navzájom prepojené a môžu byť účinne integrované do vnútro firemných marketingových stratégií.

## **4.2 Porovnanie dosiahnutých výsledkov s platnou teóriou a výsledkami podobne zameraných prác**

Pozorovania a zistenia z našich prípadových štúdií o Apple, Nestlé a Toyota sú v súlade s existujúcou teóriou o riadení rizík a spoločenskej zodpovednosti podnikov (CSR) vo vnútro firemnom marketingu.

Teória riadenia rizík naznačuje, že firmy by mali systematicky identifikovať a manažovať riziká, ktoré by mohli ovplyvniť ich schopnosť dosiahnuť svoje ciele. Naše zistenia ukazujú, že všetky tri firmy využívajú riadenie rizík ako súčasť svojich stratégií CSR vo vnútro firemnom marketingu. Napríklad, Apple identifikuje riziká spojené s výrobou a spotrebou svojich produktov a podniká kroky na ich minimalizáciu. Podobne, Nestlé a Toyota riešia riziká spojené so svojimi dodávateľmi a dopadom svojich produktov na životné prostredie.

Čo sa týka CSR, teória naznačuje, že firmy by mali prijať stratégie, ktoré prispievajú k spoločenskému dobru, pokiaľ podporujú ich podnikateľské ciele. Naše prípadové štúdie ukázali, že Apple, Nestlé a Toyota všetky využívajú CSR ako spôsob, ako zlepšiť svoj vnútro firemný marketing a zároveň prispievať k udržateľnosti a spoločenskému dobru.

Pri porovnaní našich výsledkov s výsledkami podobne zameraných prác, napríklad s pracou "Corporate Social Responsibility and Risk Management" z roku 2022 napísanej autorkou Martou Romanowou a pracou "Does corporate social responsibility affect firm risk? Evidence from the Netherlands" z roku 2021 napísanej autorom J.J. Boerrigterom zistili sme, že naše zistenia sú v súlade s trendom, ktorý ukazuje, že firmy čoraz viac integrujú riadenie rizík a CSR do svojich vnútro firemných marketingových stratégií. Veľa prác, ktoré sa zaoberali týmito dvoma oblasťami, tiež zistili, že firmy využívajú tieto stratégie na zlepšenie svojho imidžu, zvýšenie zákazníckej lojality a dosiahnutie dlhodobých podnikateľských cieľov. Naše zistenia sú v súlade s týmito skúmaniami, čo ďalej potvrdzuje platnosť našich výsledkov a zistení.

Výsledky našej práce poskytujú ďalší dôkaz o tom, že riadenie rizík a CSR sú kľúčové prvky efektívnych vnútro firemných marketingových stratégií a že firmy, ktoré tieto prvky účinne využívajú, môžu dosiahnuť významné výhody.

## Záver

V teoretickej časti našej bakalárskej práce sme sa zamerali na podrobné prehľady dvoch kľúčových oblastí: riadenia rizík a spoločensky zodpovedného správania (CSR). Každý z týchto konceptov sme analyzovali v kontexte vnútro firemného marketingu. V rámci riadenia rizík identifikovali sme kľúčové procesy riadenia rizík vrátane identifikácie rizík, analýzy a hodnotenia rizík, a rovnako sme diskutovali o stratégiách pre zvládanie rizík. V sekcii CSR sme sa zamerali na význam spoločenskej zodpovednosti podnikov, diskutovali sme o rozličných formách CSR a ako môže byť CSR implementované do marketingových stratégií firiem. Nakoniec sme skúmali vzťah medzi riadením rizík, CSR a vnútro firemným marketingom, a diskutovali sme o možnostiach, ako tieto prvky môžu spoločne prispieť k lepšiemu firemnému výkonu.

Praktická časť sa zamerala na analýzu uplatňovania riadenia rizík a spoločenskej zodpovednosti podnikov (CSR) vo vnútro firemnom marketingu troch veľkých korporácií: Apple, Nestlé a Toyota. Cieľom práce bolo poskytnúť porozumenie týmto dvom aspektom a ako sú využívané vo vnútro firemnom marketingu.

Naše prípadové štúdie ukázali, že všetky tri firmy aktívne využívajú riadenie rizík a CSR vo svojich marketingových stratégiách. Pomocou rôznych príkladov sme ukázali, ako tieto firmy identifikujú a riešia riziká a ako integrujú CSR do svojich marketingových aktivít. Naše zistenia potvrdzujú, že efektívne riadenie rizík a CSR môžu prispieť k lepšiemu vnímaniu značky, vyššej lojality zákazníkov a k udržateľnejšiemu rastu firmy.

Naše zistenia sú v súlade s existujúcou teóriou a výsledkami z podobne zameraných prác. Tieto výsledky potvrdzujú, že riadenie rizík a CSR sú kľúčové prvky úspešnej vnútro firemnej marketingovej stratégie.

Na záver, práca môže pomôcť firmám lepšie pochopiť, ako integrovať riadenie rizík a CSR do svojich marketingových stratégií a ako tieto prvky môžu prispieť k ich celkovému úspechu.

## Zoznam použitej literatúry

- ADMIN. *TOMS Shoes: One-for-One Campaign Impacting People Globally* [online]. [cit. 2023-06-05]. Dostupné na: <https://labinmotion.com/impact/toms-shoes-one-for-one-campaign-impacting-people-globally/>
- APPLE. *Diversity at Apple* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné na: <https://www.apple.com/diversity/>
- APPLE. *Environmental Responsibility at Apple* [online]. [cit. 2023-06-11]. Dostupné na: <https://www.apple.com/environment/>
- APPLE. *Employee Well-being at Apple* [online]. [cit. 2023-06-11]. Dostupné na: <https://www.apple.com/jobs/us/health.html>
- APPLE. *Supplier responsibility* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné na: <https://www.apple.com/supplier-responsibility/>
- BEATTIE, Andrew. *The 3 Pillars of Corporate Sustainability* [online]. 2023 [cit. 2023-06-03]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- BABCOCK, Pamela. *Accelerating HR's Role in CSR and Sustainability* [online]. 2015 [cit. 2023-06-04]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/ethical-practice/pages/hr-role-csr-sustainability.aspx>
- BROWN, Lucy. *Top 8 Risk Management Tools and Techniques in [2021]* [online]. 2022 [cit. 2023-06-06]. Dostupné na: <https://www.invensislearning.com/blog/risk-management-tools-techniques-in-pm/>
- BEERS, Brian. *How Companies Can Reduce Internal and External Business Risk* [online]. 2022 [cit. 2023-06-08]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/050115/how-can-companies-reduce-internal-and-external-business-risk.asp>
- BUSINESS MANAGEMENT. *Exploring Apple's Risk Management Strategy* [online]. 2023 [cit. 2023-06-12]. Dostupné na: <https://business.joellemena.com/strategies/exploring-apples-risk-management-strategy/>
- COTE, Catherine. *WHAT IS A CSR REPORT & WHY IS IT IMPORTANT?* [online]. 2021 [cit. 2023-06-03]. Dostupné na: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-a-csr-report>
- CFI Team. *Risk Management* [online]. 2023 [cit. 2023-06-05]. Dostupné na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/risk-management/risk-management/>
- CEO Water Mandate. *Nestlé: Commitment on Water Stewardship* [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné na: <https://ceowatermandate.org/resources/nestle-commitment-water-stewardship/>

- CHOKSEY, Jessica Shea. *What is Toyota Safety Sense?* [online]. 2023 [cit. 2023-06-20]. Dostupné na: <https://www.jdpower.com/cars/shopping-guides/what-is-toyota-safety-sense>
- DELOACH, Jim. *Key Elements of the Risk Management Process* [online]. 2018 [cit. 2023-06-05]. Dostupné na: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/key-elements-of-the-risk-management-process/>
- DELOACH, Jim. *The Importance of Risk Culture* [online]. 2015 [cit. 2023-06-05]. Dostupné na: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/the-importance-of-risk-culture/>
- EDUBIRDIE. *Corporate Social Responsibility: The Impacts Of Globalisation And Relation Between Purpose And Profit* [online]. 2021 [cit. 2023-06-03]. Dostupné na: <https://edubirdie.com/examples/corporate-social-responsibility-the-impacts-of-globalisation-and-relation-between-purpose-and-profit/>
- FERNANDO, Jason. *Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples* [online]. 2023 [cit. 2023-06-03]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
- FRITH, Nigel. *WHAT IS GOOGLE'S CSR POLICY?* [online]. 2022 [cit. 2023-06-04]. Dostupné na: [https://www.asktraders.com/learn-to-trade/ethical-trading/google-csr-policy/#:~:text=While%20Google%20doesn't%20have,%E2%80%9D%20\(Source%3A%20Google\).](https://www.asktraders.com/learn-to-trade/ethical-trading/google-csr-policy/#:~:text=While%20Google%20doesn't%20have,%E2%80%9D%20(Source%3A%20Google).)
- FORBES. *How Corporate Responsibility Is Influencing Consumer Buying Decisions* [online]. 2022 [cit. 2023-06-04]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/05/02/how-corporate-responsibility-is-influencing-consumer-buying-decisions/?sh=2e3535c35c6d>
- FORBES. *Nestlé* [online]. [cit. 2023-06-09]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/companies/nestle/?sh=172723cc5512>
- FORBES. *Toyota Motor* [online]. [cit. 2023-06-10]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/companies/toyota-motor/?sh=4b48acfb52bd>
- FOULIS, Donna. *How Toyota Supply Chain Management Led the Way for Modern Supply Chains* [online]. 2021 [cit. 2023-06-20]. Dostupné na: <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/how-toyota-supply-chain-management-led-the-way-for-modern-supply-chains>
- HEAD, George. *Why Link Risk Management and Ethics?* [online]. 2005 [cit. 2023-06-07]. Dostupné na: <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/why-link-risk-management-and-ethics>
- JUNEJA, Prachi. *Risk Management Policy* [online]. [cit. 2023-06-06]. Dostupné na: <https://www.managementstudyguide.com/risk-management-policy.htm>
- KENTON, Will. *Reputational Risk: Definition, Dangers, Causes, and Example* [online]. 2022 [cit. 2023-06-06]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp>

LINKEDIN. *How can CSR help you build trust with your customers and suppliers?* [online]. 2023 [cit. 2023-06-06]. Dostupné na: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-csr-help-you-build-trust-your>

LAWASPECT. *Financial Risk Management at Toyota* [online]. 2023 [cit. 2023-06-20]. Dostupné na: <https://lawaspect.com/financial-risk-management-toyota/>

NAGYOVÁ, Izabela. *CSR: Téma známa i neznáma* [online]. 2007 [cit. 2023-06-03]. Dostupné na: <https://hnonline.sk/dennik/publicistika/158702-csr-tema-znama-i-neznama>

NESTLÉ. *About us* [online]. [cit. 2023-06-09]. Dostupné na: <https://www.nestle.com/about>

NESTLÉ. *Nestlé in society: Creating Shared Value and meeting our commitments* [online]. 2020 [cit. 2023-06-13]. Dostupné na: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-03/creating-shared-value-report-2020-en.pdf>

NESTLÉ. *Nestlé needs YOUth* [online]. [cit. 2023-06-13]. Dostupné na: <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/nestle-needs-youth-initiative>

NESTLÉ. *Quality and safety* [online]. [cit. 2023-06-15]. Dostupné na: <https://www.nestle.com/aboutus/quality-and-safety>

NESTLÉ. *Delivering impact through Farmer Connect* [online]. [cit. 2023-06-16]. Dostupné na: <https://www.nestle.in/csv/rural-livelihoods/farm-economics>

NESTLÉ. *Nestlé for Healthier Kids* [online]. [cit. 2023-06-17]. Dostupné na: <https://www.nestle.com/sustainability/nutrition-health/healthy-kids>

NESTLÉ CEREALS. *NESTLÉ COCOA PLAN* [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné na: <https://www.nestle-cereals.com/global/our-promises/cocoa-plan>

NESTLÉ. *Our packaging sustainability strategy* [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné na: <https://www.nestle.com/sustainability/waste-reduction/packaging-strategy>

PATAGONIA. *Social Responsibility* [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné na: <https://www.patagonia.com/social-responsibility/#:~:text=through%20our%20business,-.Where%20We%20Are,through%20the%20manufacturing%20of%20clothes.>

SOCIABBLE. *How CSR Can Improve Employee Engagement and Motivation* [online]. 2021 [cit. 2023-06-04]. Dostupné na: <https://www.sociabble.com/blog/employee-engagement/csr-employee-engagement/#:~:text=It%20means%20that%20employees%20read,thoughts%20and%20addresses%20their%20concerns.>

SUSTAINABILITY. *Nestlé switches to renewable energy for sustainable delivery* [online]. 2022 [cit. 2023-06-18]. Dostupné na: <https://sustainabilitymag.com/net-zero/nestle-switches-to-renewable-energy-for-sustainable-delivery>

THINK&SELL. *ENVIRONMENTAL RISK MANAGEMENT* [online]. [cit. 2023-06-06]. Dostupné na: <https://thinkandsell.com/en/services/consulting/environmental-management/environmental-risk-management/>

TOYOTA. *Goals and Targets* [online]. [cit. 2023-06-19]. Dostupné na: <https://www.toyota.com/usa/environmentalsustainability/goals-and-targets>

TOYOTA. *Environmental Strategy* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné na: <https://www.toyota.com/usa/environmentalsustainability/environmental-strategy>

TALOGY. *4 Human Resource Practices of Toyota Culture* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné na: <https://www.talogy.com/en/blog/4-hr-practices-of-toyota-culture/>

TOYOTA. *Engaged, Diverse and Inclusive Environments for All* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné na: <https://www.toyota.com/usa/diversity#Diversity-Advisory-Board>

TOYOTA. *Limitless Possibilities for All* [online]. [cit. 2023-06-20]. Dostupné na: <https://www.toyota.com/usa/community/>

VICENTE, Vice. *10 Types of Risk Management Strategies to Follow* [online]. 2023 [cit. 2023-06-05]. Dostupné na: <https://www.auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies/>

VENTIV. *Who says the revolutionary spirit doesn't live in the world of risk and insurance?* [online]. [cit. 2023-06-14]. Dostupné na: <https://www.ventivtech.com/client-focus/zurich-nestl%C3%A9>

WRIKE. *What Is Marketing Risk Management?* [online]. [cit. 2023-06-07]. Dostupné na: <https://www.wrike.com/marketing-guide/faq/what-is-marketing-risk-management/>

WRIGHT, Gavin. *Apple* [online]. 2023 [cit. 2023-06-08]. Dostupné na: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Apple>

XU, Kaylee Xinpei. *Nestlé's lack of corporate social responsibility* [online]. 2014 [cit. 2023-06-14]. Dostupné na: <https://blogs.ubc.ca/kayleexinpeixu/2014/09/10/nestles-lack-of-corporate-social-responsibility/>