

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategie udržitelnosti ve vybrané oblasti

Sustainability strategy in selected area

Eliška Šárová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategie udržitelnosti ve vybrané oblasti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 15. 4. 2023

Eliška Šárová

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte udržitelnost a související pojmy.
2. Představte vybranou oblast.
3. Představte zvolenou společnost.
4. Proved'te analýzu přístupu k udržitelnosti ve vybrané společnosti.
5. Zhodno'te provedenou analýzu a vytvořte doporučení.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Kristýně Machové za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych ráda poděkovala prokuristovi firmy Horsefeathers panu Jiřímu Kubíčkovi za poskytnuté materiály a informace.

Obsah

Úvod.....	6
1 Udržitelný rozvoj.....	7
1.1 Milníky udržitelného rozvoje	8
1.2 Tripple Bottom Line	10
1.2.1 Enviromentální pilíř	10
1.2.2 Ekonomický pilíř.....	11
1.2.3 Sociální pilíř	12
2 Udržitelné podnikání.....	13
2.1 Atributy udržitelného podnikání.....	13
2.2 Vymezení konceptu CSR.....	13
2.2.1 Znaky CSR	14
2.2.2 Výhody plynoucí z CSR pro podnik	16
3 Módní průmysl	18
3.1 Milníky módního průmyslu	19
3.2 Přístupy k produkci oděvů.....	20
3.2.1 Fast fashion	21
3.2.2 Greenwashing.....	22
3.2.3 Slow fashion.....	23
3.2.4 Udržitelné chování v módním průmyslu	24
4 Představení firmy	26
4.1 Vznik a příběh společnosti Horsefeathers	26
4.2 Informace o společnosti.....	27
5 Analýza strategie udržitelnosti firmy Horsefeathers	28
5.1 Enviromentální pilíř.....	29
5.1.1 Produkt	29

5.1.2	Provoz obchodu a e-shopu	33
5.2	Ekonomický pilíř	34
5.2.1	Produkt	35
5.2.2	Provoz obchodu a e-shopu	36
5.3	Sociální pilíř	41
5.3.1	Produkt	41
5.3.2	Provoz obchodu a e-shopu	42
6	Zhodnocení a doporučení	45
6.1	Produkt.....	46
6.2	Provoz obchodu a e-shopu.....	48
6.3	Hlavní výstupy.....	50
	Závěr.....	52
	Seznam použitých zdrojů.....	53
	Seznam tabulek.....	58
	Seznam obrázků	59
	Přehled použitých zkratk a symbolů	60
	Seznam příloh	61
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Udržitelnost je pojem, se kterým se společnost setkává stále častěji. Lidé a organizace si čím dál tím více uvědomují důsledky své činnosti pro planetu i pro společnost. Mnozí však slovo udržitelnost využívají jako pouhé marketingové lákadlo pro zákazníky, kteří pak nakupují s vidinou, že nepoškozují přírodu.

Od pradávna má každý člověk na této planetě určitou spotřebu. Nutno si však uvědomit, že také každý produkt, který byl kdy vyroben, pochází z určitých zdrojů. Vzhledem k masivnímu nárůstu populace a zároveň k nárůstu spotřebitelského chování může dojít právě k vyčerpání zdrojů. Ani současný způsob produkce a spotřeby módních výrobků není nijak šetrným. Naopak je toto odvětví často spojeno s negativními dopady na životní prostředí a lidská práva. Tento trend je známý jako "fast fashion" a vyvolává otázky týkající se udržitelnosti a etické zodpovědnosti.

Cílem této bakalářské práce je analýza udržitelnosti v konkrétním podniku. K naplnění hlavního cíle je využito cílů dílčích. Mezi ně patří i charakteristika udržitelnosti a s ní souvisejících pojmů. K dosažení udržitelného rozvoje je nezbytná snaha celé společnosti ale i jednotlivých organizací. Z tohoto důvodu jsou následně udržitelný rozvoj a hlavní milníky, které k jeho dosažení vedou, zasazeny do prostoru podnikání. Dále se práce zabývá představením a historií módního průmyslu. Jsou sepsány konkrétní důsledky zpracovatelského procesu módního průmyslu odrážející se na životním a sociálním prostředí. Zároveň jsou přiblíženy i jednotlivé principy a negativa, které se ve světě módy praktikují.

V praktické části jsou uvedeny základní informace a vznik společnosti Stigma distribution s. r. o., také známé pod názvem Horsefeathers. Provedená analýza vznikla na základě vlastního pozorování a na základě rozhovoru s prokuristou firmy Horsefeathers panem Jiřím Kubičkem. Analýza se zabývá problematikou udržitelnosti. Udržitelnost je v této práci zkoumána ve třech úrovních – enviromentální, ekonomické a sociální. Každá z těchto sfér je následně rozdělena do dvou oblastí. V práci je tedy představen udržitelný pohled na firmu z hlediska výroby jejích produktů a z hlediska provozu služeb. Provedená analýza je posléze zhodnocena a jsou k ní vytvořena doporučení.

1 Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj a udržitelnost jsou pojmy, které mohou být často zaměnitelné. Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, při kterém jsou zajištěny potřeby dnešních generací, které negativně neovlivní potřeby budoucích generací. Udržitelnost je s udržitelným rozvojem velmi spjata a snaží o naplňování principů udržitelného rozvoje. Na udržitelný rozvoj se lze dívat ze dvou hledisek – časového a prostorového. Časové hledisko znázorňuje zodpovědnost a solidaritu mezi různými generacemi lidské komunity a prostorové hledisko naopak ztvárňuje zodpovědnost a solidaritu mezi komunitami, které společně sdílejí prostor planety Země, jejích krajů a regionů (Maier a kol., 2012).

Definice udržitelného rozvoje podle Organizace spojených národů (dále pouze OSN) zní jako snaha o vyvinutí konkrétního úsilí, aby dnešní rozvoj negativně neovlivnil život budoucí generace (United Nations, n.d.). Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále pouze OECD) definuje udržitelný rozvoj jako *„dynamickou rovnováhu mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními aspekty vývoje v podmínkách globalizace, resp. jako ekonomicky efektivní, sociálně únosný a environmentálně šetrný rozvoj ve všech oborech lidské činnosti“* (Nováček, 2012, s. 43).

V současné době je hlavním ukazatelem výkonnosti ekonomiky hrubý domácí produkt (také HDP). HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb vyprodukovaných v určitém období na určitém území. Vzhledem k omezenému množství zdrojů však nemůže být tento ukazatel kvantitativního růstu relevantní. Hlavním nedostatkem HDP je fakt, že se do něj započítává pouze vše, co bylo prodáno a vyrobeno. V potaz už se však neuvažují škody na životním prostředí. K růstu hrubého domácí produktu tudíž přispívají i negativní věci. Například po dopravní nehodě je nutno řešit opravu stávajícího auta či nákup nového. Po povodních zase nutno opravovat domy. A proto i takovéto věci přispívají k ekonomickému růstu (Český statistický úřad, 2022).

Udržitelný rozvoj se tedy nesoustředí pouze na ekonomickou výkonnost, ale bere v potaz i životní prostředí a společenské hodnoty. Z praktického hlediska to znamená, že je nezbytné vytvářet podmínky pro dlouhodobý hospodářský rozvoj a zároveň brát ohledy na životní prostředí (European Commission, n.d.).

Aby byla udržitelnost správně chápána, je nutno na ni pohlížet ze tří hledisek – enviromentálního, ekonomického a sociálního, tzv. Trojí zodpovědnost (také Tripple Bottom Line) (Sauvante, 2001).

1.1 Milníky udržitelného rozvoje

Prvním milníkem, kdy se začalo hovořit o této problematice, byl rok 1972. V tomto roce vydal Římský klub zprávu Meze růstu. Díky simulaci vývoje lidské populace a užívání zdrojů bylo ze zprávy patrné, že ve 21. století dojde k obrovskému populačnímu pádu a sociálnímu pnutí z důvodu znečištění, zničení úrodných půd a nedostupnosti energetických zdrojů (EnwiWeb, 2022).

Slovní spojení udržitelný rozvoj se poprvé objevilo na přelomu 70. a 80. let 20. století. S neustále se zvětšující výrobou a spotřebou bylo čím dál tím zřetelnější, že ekosystém na Zemi není nekonečný, a tudíž nemůže být dlouhodobě udržitelný. Z tohoto důvodu byla v roce 1983 vytvořena bývalou norskou ministryní životního prostředí Gro Harlem Brundtlandovou Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj, která měla za cíl jediné – vytvořit návrhy, jak zprostředkovat lidem a národům rozvoj, při kterém by se zachovaly ekosystémy a současně zůstalo zdravé životní prostředí. V roce 1987 vydala komise zprávu nesoucí název Naše společná budoucnost. Zpráva obsahovala tři části: Společné záležitosti, Společné výzvy a Společné úsilí. S největší pravděpodobností to byla nejdůležitější zpráva 80. let vydaná OSN a jejím hlavním výstupem se stal právě termín sustainability development neboli udržitelný rozvoj (Nováček, 2012).

Přelomovým byl rok 1992. Tehdy se konal summit OSN v Riu de Janeiru, tzv. Summit Země. Summit se nesl v návaznosti na dokument „Naše společná budoucnost“ a za jeden z hlavních bodů jednání se považoval udržitelný rozvoj. Výsledkem této konference bylo pět přijatých dokumentů. Tři z nich mezinárodněprávně nezávazného charakteru: Deklarace o životním prostředí, Agenda 21, Globální akční plán na podporu udržitelného rozvoje a dva dokumenty závazného charakteru: Rámcová úmluva OSN o změně klimatu a Dohoda o biologické rozmanitosti (Kolář, 2020).

V České republice byl ve stejném roce vymezen udržitelný rozvoj a to v § 6 v zákoně č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. Tento zákon říká, že trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost

uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (Zákon č. 17/1992 Sb.).

Na summitu tisíciletí konaném v roce 2000 v New Yorku byl přijat významný dokument s názvem „Deklarace tisíciletí“. Deklarace obsahovala prohlášení o hodnotách, zásluhách a cílech mezinárodní Agendy 21. Tento summit byl jedinečný tím, že přinesl konkrétní výsledky, a to odsouhlasení osmi mezinárodních rozvojových cílů neboli Millennium Development Goals, zkráceně MDGs, do roku 2015 v oblastech – chudoba a hlad, základní vzdělání, genderová problematika, dětská úmrtnost, zdraví matek, HIV a další choroby, enviromentální udržitelnost, globální partnerský rozvoj (Moldan, n.d.).

V roce 2002 přijala OSN Johannesburgskou deklaraci o udržitelném rozvoji. V dokumentu jsou uvedeny aktivity vedoucí k udržitelnému rozvoji. Dokument však žádné státy nezavazuje ke konkrétním opatřením (The Lawmatics, 2021).

V roce 2012 se v Riu de Janeiru konala další důležitá konference OSN, během které byl schválen dokument Budoucnost, kterou chceme. Tento dokument zahrnuje cíle udržitelnosti v rámci témat vymýcení chudoby, potravinové zajištěnosti a udržitelného zemědělství, energetiky, udržitelné dopravy, udržitelných měst, zdraví a populace a podpory zaměstnanosti. Dokument však do značné míry znovu potvrzuje to, co již bylo ujednáno v dokumentu Agenda 21 (European Environment Agency, n.d.).

V roce 2015 přijala OSN dohodu s názvem Cíle udržitelného rozvoje neboli Sustainable Development Goals, zkráceně SDGs. SDGs navazují na agendu MDGs z roku 2000 a zavazují se do roku 2030 dosáhnout sedmnácti sjednaným cílům (United Nations, n.d.).

Ve Francii se také v roce 2015 uzavřel klíčový dokument zvaný Pařížská dohoda. Ta má po roce 2030 omezit v EU emise skleníkových plynů nejméně o 40 % ve srovnání s rokem 1990 (Ministerstvo životního prostředí, n.d.).

V roce 2020 byla přijata Zelená dohoda pro Evropu, jež má Unii přeměnit na moderní a konkurenceschopnou ekonomiku, která dokáže účinně využívat zdroje. Hlavní změnou má být dosažení nulových skleníkových plynů do roku 2050 a oddělení hospodářského růstu od využívání zdrojů (Evropská komise, n.d.).

1.2 Tripple Bottom Line

Chování společensky odpovědného podniku není cíleno pouze na zisk, ale vychází ze třech pilířů udržitelnosti, tzv. Tripple Bottom Line, které podnik dobrovolně zapojuje do svých každodenních činností. Mezi tyto pilíře patří oblast enviromentální, ekonomická a sociální (Sauvante, 2001).

Obrázek 1: Tripple Bottom Line



Zdroj: Vlastní zpracování podle Social Accountability International, (2022)

1.2.1 Enviromentální pilíř

Enviromentální pilíř se snaží o propojení vztahu mezi člověkem, přírodou a životním prostředím. Vzhledem k omezenému množství přírodního bohatství, které neustále čerpáme, pojednává tento pilíř o hospodárném a efektivním využívání přírodních zdrojů. Říká, že v ohraničené soustavě není možný nekonečný růst. Podle amerického ekologického ekonoma Hermana Dalyho jsou klíčové tři zásady, kterých je potřeba se držet, a to:

1. Spotřeba při udržitelném využívání obnovitelných zdrojů musí být nižší než rychlost obnovy zdrojů.
2. Míra spotřeby při udržitelném využívání neobnovitelných zdrojů musí být nižší než rychlost, s jakou lze zavádět obnovitelné náhražky.
3. Udržitelné tempo znečišťování a plýtvání vyžaduje, aby produkce nebyla vyšší než tempo, jakým je přírodní systémy mohou absorbovat, recyklovat nebo neutralizovat (Blue Planet Prize, n.d.).

Každý podnik vždy nějakým způsobem ovlivňuje své okolí. Často však firmy představují pro své okolí spíše přítěž. Tím může být například zvýšení hluku, ničení okolní krajiny, emise, odpady či problémy s dopravou. Společensky odpovědné podniky se snaží o eliminaci těchto dopadů způsobených vlastní činností uvnitř ale i vně podniku. Enviromentální oblast dle Kunze (2012) zahrnuje:

- Snížení nepříznivých dopadů podniku na životní prostředí.
- Tvorbu ekologické politiky podniku orientovanou na šetrnou výrobu produktů a služeb.
- Implementaci environmentálního managementu dle národních a mezinárodních standardů.
- Bezpečné zacházení s rizikovými látkami.
- Investování do nových ekologických technologií.
- Hospodárné nakládání a efektivní využívání přírodních zdrojů (snaha o snižování spotřeby vody a energií, fosilních paliv a využívání obnovitelných zdrojů).
- Nakládání s odpadem (recyklace, třídění, další využívání recyklovaného materiálu).
- Monitoring vlivů podniku na životní prostředí.
- Vyhodnocování environmentálních výsledků firmy.
- Zapojení ekologických principů do procesu výběru dodavatelů či obchodních partnerů.

1.2.2 Ekonomický pilíř

Tento pilíř je nejspíše největší výzvou udržitelného rozvoje. Pro hospodářskou činnost je prioritou dlouhodobé dosahování zisku. Nutno však brát v úvahu dopady na životní prostředí. Tyto dva jevy lze vzájemně propojit s pomocí použití alternativních metod jako jsou nové technologické a organizační inovace, zvyšování produktivity a kvality lidské práce nebo pracovní kapacity. Díky tomu je úzce spjat s pilířem sociálním (Ministerstvo životního prostředí, n.d.).

Ideálně by zdravý ekonomický růst měl vytvářet prostředky na ochranu životního prostředí a stejně tak by zdravé životní prostředí nemělo snižovat ekonomický růst (Český statistický úřad, n.d.).

V podmínkách ekonomické společenské odpovědnosti může podnik usilovat například o:

- Firmy s jejich zaměstnanci se chovají eticky a snaží se vyvarovat korupci.
- Uplatňování principů řízení podniku s důrazem na svobodu, tvořivost a flexibilitu k tvorbě bohatství a blahobytu.
- Dodržování čestných konkurenčních bojů.
- Transparentnost, věrohodnost a ochota podniku poskytovat relevantní informace všem svým stakeholderům.
- Budování dlouhodobých vztahů s dodavateli a zajištění spravedlivého výběru.

- Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky prostřednictvím nabídky bezpečných, kvalitních a cenově dostupných produktů za účelem spokojenosti zákazníků (Černý, 2019).

1.2.3 Sociální pilíř

Sociální pilíř se zabývá společností. Klíčovým je pro něj dosažení vyrovnanosti mezi jednotlivci a skupinami, dále mezi rozvojovými a vyspělými zeměmi. Také se snaží o celosvětový přístup k základním potřebám a hygieně a všem dostupnou zdravotní péči. Prosazuje integraci seniorů, zdravotně postižených a jinak znevýhodněných osob. Pojednává i o nesnášenlivosti mezi náboženstvími a o rasové diskriminaci. V neposlední řadě se snaží i o odstranění chudoby rovnoprávného nároku na vzdělání (Kadaňková, 2019).

V podniku se pod sociální oblastí ukrývá hlavně péče o zaměstnance a snaha o tvorbu rovnoprávných pracovních příležitostí. Hlavním faktorem k úspěšnému fungování firmy je v dnešní době spokojený a motivovaný pracovník. I z tohoto důvodu dle Pavlíka a kol. (2010) lze do společenské odpovědnosti v této oblasti zahrnout například:

- Vytváření podmínek umožňujících zaměstnancům sladit pracovní a osobní život.
- Zvyšování vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců.
- Patřičné mzdy a benefity nad rámec legislativy.
- Umožňování rovnoprávných pracovních příležitostí bez ohledu na pohlaví, náboženství, rasu, sexuální orientaci.
- Zajišťování bezpečnosti na pracovišti, ochranu zdraví zaměstnanců a pravidelné lékařské prohlídky.
- Respektování základních lidských práv na pracovišti.
- Zaměstnávání minoritních či znevýhodněných skupin obyvatelstva.
- Vytváření přátelského klima na pracovišti.
- Zákaz dětské práce.

2 Udržitelné podnikání

V minulých desetiletích zažilo lidstvo obrovský rozvoj ve všech směrech. Často však bylo vše orientováno pouze na zisk, ale už se nehledělo na životní prostředí. Podniky nehospodárně nakládaly se zdroji a mnohdy při tom ničily přírodu. Teprve až od 90. let 20. století se ve větší míře začalo mluvit o udržitelném rozvoji, jehož koncept se pomalu začal promítat i do podnikání. V dnešní době se již udržitelné podnikání stává téměř nutností.

2.1 Atributy udržitelného podnikání

Pod pojmem udržitelné podnikání se ukrývá takový styl strategického řízení, který vychází z principů udržitelného rozvoje. Podniky, kterým nejde pouze o krátkodobý zisk ale i o to, aby byly nějakým způsobem prospěšné společnosti a ohleduplné k prostředí, musí ve svém podnikání zohlednit všechna tři hlediska: enviromentální, ekonomické a sociální (Generali česká profi, 2021). Hlavním východiskem udržitelného podniku je uplatňování principů udržitelnosti ve všech podnikových rozhodnutích. Dále je udržitelný podnik schopen prokázat kvalitu svých výrobků, které nemají negativní vliv na životní prostředí a neničí zdraví svých zaměstnanců (Vrabcová, 2021). Cooney (2009) vidí hlavní principy udržitelného podniku v jeho vyšší udržitelnosti, než je konkurence, a v dodávání environmentálně šetrnějších produktů, které jsou alternativou k méně udržitelným variantám. Aby bylo možno podnikání označit za udržitelné, je nutno uplatňovat principy udržitelného rozvoje v podniku dlouhodobě a ve všech jeho činnostech (Vrabcová, 2021).

Udržitelné podnikání lze definovat jako „objevování, vytváření a využívání příležitosti k vytváření produktů, které udržují přírodní prostředí a poskytují rozvojové možnosti i ostatním zainteresovaným stranám“ (Vrabcová, 2021, s. 38). Nástroj k aplikaci udržitelnosti do chodu podnikání může být Corporate Social Responsibility, také CSR.

2.2 Vymezení konceptu CSR

CSR je zkratkou pro anglický výraz Corporate Social Responsibility. Do češtiny lze tento pojem přeložit jako Společenská odpovědnost podniků.

Jednotná obecná definice konceptu CSR, která by celosvětově sjednotila terminologii, zatím nebyla vytvořena. Způsobeno je to jednak tím, že je založena na bázi dobrovolnosti a jednak tím, že nemá jasně vytyčené hranice a dává tím prostor pro širokou interpretaci. Avšak i přes

to, že není koncept CSR zformulován do jednotné podoby, v definicích je možné nalézt hlavní rysy, na kterých se většina autorů shoduje. Hlavním tímto rysem je, že firmy nelze izolovat od okolního světa. Tento fakt přináší firmě povinnosti vůči společnosti a zavazují firmu ke snaze o zlepšování kvality života. Dalším rysem je fakt, že na koncept CSR je nahlíženo jako na univerzální model. Lze ho tak užít na kterýkoliv podnik bez ohledu na předmět jeho podnikání (Kolář, 2020).

Historie konceptu CSR sahá již do 2. poloviny 19. století, kdy Andrew Carnegie, majitel ocelářského podniku a významný filantrop, začal šířit názor, že bohatí a úspěšní lidé mají morální povinnost sdílet plody své práce s těmi nemajetnými a méně úspěšnými (Jirů, n.d.). Za hlavního průkopníka je považován americký ekonom Howard Rothmann Bowen, který v roce 1953 vydal knihu *Responsibilities of the Businessman*. Společenskou odpovědnost zde definoval takto: „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí*“ (Carroll, 1999, s. 270). Dalším významným milníkem byl rok 1979. Archie B. Carroll v tomto roce nastínil definici, jež byla založena na čtyřech, do té doby vylučujících se, oblastech. Patřila mezi ně ekonomická odpovědnost, zákonná odpovědnost, etická odpovědnost a odpovědnost dobrovolná (Kunz, 2012). Evropská unie definuje CSR jako odpovědnost podniků za jejich dopad na společnost. Podle EU se společnosti mohou stát společensky odpovědnými díky integraci sociálních, environmentálních, etických, spotřebitelských a lidských práv do obchodní strategie a každodenních firemních operací (European Commission, n.d.).

2.2.1 Znaky CSR

I přes poměrnou rozsáhlost konceptu CSR lze stanovit několik základních společných znaků, které různé přístupy a interpretace spojují. Mezi tyto společné znaky patří:

1. **Dobrovolnost** – Uplatňování CSR není stanoveno zákonem. Pokud tedy podnik do svých činností CSR zapojuje, vždy to vychází pouze z jeho vnitřního přesvědčení.
2. **Aktivní komunikace a spolupráce mezi jednotlivými stakeholdery** – Stakeholderi neboli zájmové skupiny patří mezi jedny z nejdůležitějších prvků CSR. A to především proto, že svým působením výrazně ovlivňují celkové dění ve firmách a zároveň jsou i samy firmami ovlivňovány. Stakeholdery mohou být osoby, skupiny či instituce. Zájmové skupiny můžeme členit na přímé a nepřímé. Přímí stakeholderi se přímo podílejí na řízení firmy a patří mezi ně

například zaměstnanci a management. Nepřímí stakeholdeři se přímo nepodílejí na řízení firmy a mohou jimi být zákazníci, dodavatelé, partneři, věřitelé, neziskové organizace nebo vláda. Firmy by se tedy měly chovat odpovědně nejen ke svým akcionářům ale i ke stakeholderům. Každá zájmová skupina vztahující se ke společnosti může vnímat CSR z jiného úhlu, a tím pádem se vytváří prostor pro diskuzi.

3. Angažovanost firem – Zapojování CSR do podniku vychází pouze z vlastního přesvědčení. Podniky smýšlející v souladu s CSR tedy nečekají až na chvíli, kdy je někdo k takovému chování vyzve, ale sami aktivně zařazují tento koncept do svých firemních strategií a berou je v potaz při vytváření hodnot a cílů.

4. Systematičnost a dlouhodobost – Společensky odpovědné podniky nehledí pouze na ekonomickou výkonnost a dosažené zisky, ale berou v potaz i udržitelnost. CSR by se tak mělo odrážet ve strategickém plánování firmy a zřetel by se na něj mělo brát i při kontrole a hodnocení. Budování podniku s ohledem na společenskou odpovědnost je však dlouhodobou záležitostí. Proto lze počínání firem v oblasti CSR zhodnotit až v delším časovém horizontu. Hodnotit lze pomocí ukazatelů jako jsou: dlouhodobá stabilita a loajalita zaměstnanců a zákazníků nebo celková image podniku.

5. Důvěryhodnost – Společensky odpovědný podnik by se neměl zviditelňovat pouze pomocí reklamních kampaní, sponzoringu či mecenášství za účelem dosáhnutí dobré pověsti podniku. Dobrá pověst by měla vzejít ze zapojení společensky odpovědných aktivit do každodenního rozhodování podniku.

6. Pilíře udržitelnosti – Podnik v souladu s konceptem CSR by se neměl zaměřovat pouze na svou ekonomickou výkonnost, ale měl by se hlavně opírat o tři základní pilíře udržitelnosti – enviromentální, ekonomický a sociální.

7. Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem podílet se na zvyšování kvality života – Jak již bylo zmíněno, podnikům odpovědně smýšlejícím vznikají povinnosti vůči společnosti a zavazují se ke zlepšování kvality života. Tyto podniky by měly znát enviromentální, etická a sociální rizika ve svém okolí a snažit se je eliminovat či hledat trvale udržitelná řešení. Takovými riziky může být například: ochrana životního prostředí, korupce, diskriminace, či vykořisťování pracovníků (Černý, 2019; Kunz, 2012; Kašparová & Kunz, 2013).

2.2.2 Výhody plynoucí z CSR pro podnik

Společenská odpovědnost je moderním konceptem, který firmy často zapojují do firemních hodnot, řízení a podnikové strategie. Propojením všech oblastí CSR do podnikání, tzn. chování se společensky odpovědně ke všem stakeholderům, místním komunitám a životnímu prostředí, přináší tzv. synergický efekt. I přes fakt, že primárním cílem CSR není zisk, společensky odpovědné chování s sebou přináší spoustu výhod, které mohou na firmu působit v podobě pozitivního ekonomického dopadu (Kašparová & Kunz, 2013).

Utváření příjemného podnikového klimatu a možnost být vyhledávaným zaměstnavatelem. Zaměstnanci díky společensky odpovědným aktivitám více souzní s firmou. Mají větší důvěru k podniku, ve kterém pracují, a zároveň se zvyšuje i jejich vlastní sebedůvěra při rozhodování. Spokojení zaměstnanci jsou většinou více motivovaní, a to se projevuje větší produktivitou práce. Díky loajalitě zaměstnanců jsou společensky odpovědné podniky cennými zaměstnavateli s výhodnějším postavením na trhu práce. To s sebou přináší větší šanci na nalezení a udržení nových zaměstnanců.

Získání pozitivního vnímání firmy širokou veřejností. Získání dobré reputace je často výsledkem cílevědomé, systematické a hlavně dlouhodobé práce. Společnost si utváří názor na firmu na základě celé řady znaků a atributů. Angažovanost v oblastech společenské odpovědnosti vzbuzuje u lidí pozitivní emoce a také přispívá k budování dobré image firmy. Vnímání podniku jako společensky odpovědným výrazně zvyšuje také hodnotu postavení firmy na trhu neboli goodwill, který má v ekonomice velký vliv na tržní ocenění podniku.

Snazší přístup ke kapitálu a větší zájem ze strany investorů. Společensky odpovědné firmy mohou mít značné výhody i u investorů. Ti totiž často při svých rozhodováních zohledňují i různé faktory jako jsou: enviromentální, sociální či etické.

Pozitivní vnímání obchodními partnery a snadnější přilákání nových partnerů. Případní obchodní partneři při rozhodování o dlouhodobé spolupráci s firmou nebudou hledět pouze na ceny, kvalitu zboží a služeb, solventnost či schopnost dodání služeb, ale zaměří se zcela jistě i na aktivity z pohledu společenské odpovědnosti. Společensky odpovědné firmy se tak mohou častěji setkat se zajímavými a klíčovými partnery a zároveň mají vyšší šanci je dlouhodobě udržet. Stejně tak by všechna tato kritéria měla firma zohledňovat při výběru svých dodavatelů.

Odlišení se od konkurence. Podniky vykazující rysy společensky odpovědného chování mohou svými aktivitami pozitivně ovlivnit pohled zákazníků na podnik. Poslední dobou se CSR stává čím dál tím větším trendem nejenom u nás ale i ve světě. Z tohoto důvodu

se mohou společensky odpovědné podniky snáze prosadit i v zahraničí. Výhodou může být také lepší postavení při jednání s úřady a různými institucemi.

Vyšší loajalita a nárůst prodeje. Jak již bylo zmíněno, společensky odpovědné podniky mohou vést k pozitivnímu vnímání podniku u zákazníků. Zákazníci jsou pak takovým podnikům věrní a upřednostňují jejich produkty. Důsledkem tedy může být nárůst prodeje. Zároveň pokud je ve firmě kvalitně nastavena enviromentální politika, mohou se snížit náklady např. na likvidaci odpadů či za spotřebu vody a energií (Kašparová & Kunz, 2013; Pavlík a kol., 2010; Černý, 2019).

3 Módní průmysl

Odívání patří odnedávna k základním potřebám člověka. Na počátku se lidé oblékali hlavně z praktických důvodů. Oblečení se tehdy posuzovalo převážně na základě jeho funkčnosti a už se tolik nebral v potaz vzhled. Postupem času se vše ale změnilo. V dnešní době může být odívání pro mnoho lidí skvělým prostředkem, jak vyjádřit svou osobnost, a pro někoho zase pouhou stereotypní nutností. V obou případech je oblékání každodenní nezbytnou součástí života. Zároveň má odívání velký vliv i na společenský život. Na základě oblečení lze často vypovědět, do jaké společenské vrstvy se daný člověk řadí či jaké má člověk postavení v určité skupině.

Móda se však neskládá pouze z oblečení. Móda zahrnuje i obuv či doplňky (brýle, kabelky, šperky, klobouky, parfémy). Pod pojmem módní průmysl si tedy lze zjednodušeně představit výrobu a následný prodej jakéhokoliv módního produktu. Zároveň je módní průmysl také průmyslovým odvětvím a službou zaměstnávající miliony lidí po celém světě.

Módní průmysl je možné rozdělit na vysokou módu a na masovou módu. Hlavním úkolem vysoké módy je udávat módní trendy každého půl roku, a tím inspirovat módní řetězce. Důležitým rysem vysoké neboli luxusní módy je její vysoká úroveň a časové omezení. Při výrobě vysoké módy se dbá na kvalitu zpracování, ale především je zde důležitý design (Kadaňková, 2019; Khelerová a kol., 2019).

Mezi hlavní města, která jsou známá produkcí vysoké módy a významně tak ovlivňují nové módní trendy, patří Milán, Paříž, New York či Londýn. Tato města vyrábí a vyváží své módní produkty do mnoha zemí. Zároveň pořádají i módní přehlídky, jako je Fashion week, které lákají velké množství turistů a příznivců módy. Díky tomu tato města módy zároveň významně ovlivňují místní hospodářství (Evropská pojišťovna, 2019). Významnými značkami ve světě vysoké módy jsou například: Luis Vuiton, Gucci, Dolce & Gabbana, Prada nebo Salvatore Ferragamo (Svoboda&Williams, n.d.). Masová móda, kterou lze snadno sehnat v některém z nákupních řetězců, bývá inspirována právě vysokou módou. Velkým pozitivem je její rychlá dostupnost a přijatelná cena. Negativní stránkou může být nižší kvalita, často neekologická výroba a neetické pracovní podmínky výrobců. Mezi značky masové módy lze zařadit Zara, H&M, Primark nebo Shein (Rochová, 2022).

3.1 Milníky módního průmyslu

Jak již bylo zmíněno, v dřívějších dobách posuzovali lidé oděvy hlavně z hlediska jeho funkčnosti. Pouze šlechtici si mohli dovolit přepych, a tak se svými oděvy výrazně odlišovali od svých poddaných. Móda jako taková se začala rozvíjet až v 17. století v Paříži na dvoře krále Ludvíka XIV., přezdíváného také král Slunce. Ludvík XIV. byl velkým milovníkem módy, a tak se i zbytek Evropy snažil napodobovat barokní styl oblékání tohoto známého panovníka (Khelerová a kol., 2019; fadup.cz, 2021).

V 18.-19. století přinesla průmyslová revoluce pokrok do všech odvětví a výjimkou nebyl ani módní průmysl. Manufaktury přispěly k větší produkci výroby oblečení a zároveň se kladl důraz a větší nároky na šicí techniku a zpracování.

Každá doba se vším, co přinesla a jak ovlivnila společnost, se vždy odrazila i v módě. Například během první světové války se začalo nosit přesně to, co bylo nejvíc potřeba – pohodlná jednoduchá móda bez přebytečných ozdob. Na konci první světové války začala být móda ovlivněna hlavními světovými módními centry – Milánem, Paříží, New Yorkem a Londýnem. Zároveň mezi lety 1918-1930 započal rozmach masové módy. V 30. letech 20. století ovlivnily svět módy také filmové a popové ikony.

Druhá světová válka způsobila mnoho změn. Němci se snažili přesunout celý módní průmysl z Paříže do Berlína a do Vídně. V tu dobu se stalo velkým ale nepopulárním trendem zkracování. Důvodem byl hlavně významný nedostatek materiálů. Používaly se proto i materiály sloužící pouze k dekoraci, např. ubrusy či záclony. Lidem také často nezbývala jiná možnost, než si doma předělávat své staré oblečení (Fukai a kol., 2006).

Velkou roli v udávání nových módních trendů hrála i média, která byla v 70. letech 20. století na vzestupu. Sdělovacími prostředky, které lidi v módě inspirovaly, byly například knihy či módní časopisy. Od 70. let až dodnes je móda ovlivněna dalším významným faktorem, kterým je ulice. Lidé se inspirojí vším kolem sebe a snaží se prostřednictvím oblečení vyjádřit svou identitu. Móda ulice velmi ovlivňuje i oděvní designéry (Khelerová a kol., 2019).

V 90. letech se rozmohl prodej značkového a designéřského oblečení. Do popředí se tedy dostaly značky jako Reebok, Pepe Jeans, Guess, The North Face nebo Tommy Hilfiger (Flanagan, 2019). Také se mnohonásobně zvýšila produkce masové módy.

V roce 2002 se do Evropy začalo ve velkém množství dovážet oblečení ze zahraničí, zejména z Číny. Takovéto oblečení je sice levné, avšak velmi často obsahuje mnoho toxických a zdraví nebezpečných látek (Stříbrská & Hauser, 2023a).

Důležitým milníkem v módním průmyslu byl rok 2013, kdy se v Bangladéši zřítily osmipatrová budova Rana Plaza, která z větší části sloužila jako továrna na šití oděvů. To, že je narušená statika budovy, bylo zjištěno již den před tím. I přes to však vedoucí pracovníci nařídili, aby zaměstnanci druhý den přišli do práce. Při pádu této budovy zemřelo 1134 lidí. Továrna šila oděvy pro velké obchodní řetězce jako Primark, Benetton či Mango. I přes to, že pád Rany Plaza byla největší a nejvíce medializovaná událost, neznamena to, že byla ojedinělá. Úniky škodlivých látek, požáry a pády budov byly hodně časté. Cesta k nápravě podmínek výroby módního průmyslu bude ještě velice dlouhá, ale i díky této katastrofě nastalo v Bangladéši určité zlepšení. Většina továren je častěji kontrolovaná a instalují se do nich protipožární systémy (Nilmore, 2022).

3.2 Přístupy k produkci oděvů

Čím je civilizace vyvinutější, tím více usilují lidé o pohodlnější, snazší a šťastnější život. V dnešní informační době se na každého valí nepřehledné množství impulsů a podnětů a člověk toho má před sebou o mnoho více než před několika desítkami let. Celý svět se za poslední dekády zrychlil a začalo platit heslo „kvantita nahrazuje kvalitu.“ Lidé se stali nenasytnými a bažícími po neustálých novinkách a dalších impulsech. I vlivem všudypřítomných reklam je naše společnost manipulována ke konzumnímu chování. Výjimkou není ani oblast módního průmyslu, kde heslo, kvantita nahrazuje kvalitu, platí dvojnásobně. Když si chce člověk udělat radost, obchodní řetězce s módou jsou jedny z prvních míst, kam zamíří. Může však kvantum oděvů, které bývá po pár dnech většinou stejně opomenuto, přinést skutečnou radost? Baudrillard (2019) tvrdí, že existuje jakási klesající mezní užitečnost, která říká, že všechno, co člověk koupil a čemu původně přikládal nějakou hodnotu, svou hodnotu postupem času stejně ztrácí. Zjednodušeně lze vyjádřit, že větší část společnosti již nenakupuje z důvodu uspokojení nezbytně nutných potřeb, ale nakupuje hlavně pro zábavu, proto že zboží je levné, je ho přebytek a také proto, že to vidí u svého okolí. Ne každý však tento zavedený způsob chování uznává, a tak i v módním průmyslu vznikají dva protichůdné přístupy k produkci a nákupu oděvů – fast fashion a slow fashion (Parlamentní listy, 2017; Eriksen, 2010).

3.2.1 Fast fashion

Vlivem konzumního chování naší společnosti se především od 90. let minulého století rozmohl trh s masovou módou, také zvaný fast fashion. Obchodní řetězce s módou každou chvíli představují **nové kolekce**, a tím vybízejí spotřebitele, aby šli s dobou a kupovali stále nové zboží (Kadaňková, 2019). Hlavní myšlenkou tohoto konceptu je, že ne každý zákazník si může dovolit **drahé a kvalitní** oblečení, ale přes to má snahu oblékat se módně. Takovýchto zákazníků je mnoho, a proto díky velké poptávce je i velká nabídka (Khelerová a kol., 2019). A právě rychlost hraje v tomto konceptu klíčovou roli. Fast fashion představuje takový způsob navrhování, výroby a následného marketingu, který se zaměřuje na **rychlou výrobu velkých objemů** oblečení. Masová výroba oděvů se snaží kopírovat luxusní a trendy značky a výrobky od známých designerů (The Good Trade, 2023). Rychlost, se kterou je zboží dodáno, je zásluhou hlavně rychlé a levné výroby, která se však často odráží na nižší kvalitě, například v podobě snížení obsahu bavlny v oblečení (Brooks, 2015).

Mezi nejhůře hodnocené značky současnosti v odvětví fast fashion patří tyto: Shein, Fashion Nova, ZAFUL, Missguided či Nasty Gal. Podle portálu Good on you tyto značky nevyvíjejí žádný pokrok ani úsilí výhodné pro lidi, planetu či zvířata a jsou známé svými nekvalitními oděvy, které většinou končí na skládce již po pár nošeních (Good On You, 2021).

Kvůli masovému módnímu průmyslu vzniká mnoho problémů, které neblaze ovlivňují lidi, zvířata i životní prostředí. Tyto dopady můžeme dělit na enviromentální a sociální.

Jedním z hlavních problémů módního průmyslu v oblasti enviromentální je degradace půdy. Mezi hlavní přírodní materiály, využívané při výrobě oděvů, patří vlna, hedvábí a bavlna. Vlna je získávána od ovcí a koz. Avšak nadměrná pastva jakéhokoli dobytka, vede k dezertifikaci. Na druhé straně je bavlna. Aby mohly vznikat plantáže s bavlnou, je často nezbytné odlesňování. Při odlesňování vysychá půda. Zároveň je při pěstování bavlny užíváno mnoho chemikálií, které se také dostávají do půdy (Vries, 2021). Zdravá půda má zajišťovat absorpci CO₂. Ničení půdních zdrojů vede tedy ke změně klimatu, která a ohrožuje potravinovou bezpečnost (Marek, 2022). V oděvním průmyslu se používají také materiály na bázi dřeva. Každým rokem tak dochází ke kácení tisíců hektarů deštných pralesů, a to přináší vážné důsledky pro celý ekosystém. Mezi umělé materiály na výrobu oblečení patří rayon, polyester či nylon. Tato vlákna se vyrábějí z ropy, a to přispívá tak k hrozbě vyčerpání neobnovitelných zdrojů.

Dalším významným environmentálním problémem v módním průmyslu je vysoká spotřeba vody a její znečišťování. V módním průmyslu se ročně spotřebuje 1,5 bilionu litrů vody. Voda se v tomto odvětví používá při barvení, bělení, praní a úpravě oděvů. Z těchto procesů vznikají odpadní vody, jež je téměř nemožné vyčistit. Většina těchto odpadních vod je vypouštěna do řek a oceánů. Pro vodní živočichy jsou tyto vody velmi škodlivé. Mořští živočichové však patří do lidského potravního řetězce, a tak se v konečném důsledku toxiny z výroby oděvů dostávají i do lidí (Vries, 2021). Každým rokem se na světě vyrobí kolem 80 miliard kusů oblečení (Nová, 2021). Všechny oděvy, které vyprodukuje továrny v Asii a neprodají je ani velké obchodní řetězce na Západě, nakonec končí na skládkách. Tyto skládky však představují obrovskou ekologickou zátěž. Vyhozené oděvy jsou plné olova, pesticidů a mnoha dalších chemikálií, které se uvolňují do ovzduší. Tyto oděvy jsou jen ztěžka rozložitelné. Největší skládka masově vyprodukovaných a vyhozených oděvů se nachází v průmyslové zóně Alto Hospici v chilské poušti Atacama (Česká televize, 2021).

Další kategorií jsou problémy sociální. Průmyslové továrny na šití oděvů jsou v asijských zemích oprávněně spojovány se špatnými pracovními podmínkami zaměstnanců. Při celém procesu výroby rychlé módy se uvolňují těžké kovy a toxické látky. Tyto látky mohou negativně působit jednak na zdraví lidí, kteří s nimi musí pracovat, ale i na zdraví celé společnosti, sídlící v blízkosti továren, která s nebezpečnými látkami přichází také do styku. Při dlouhodobém vystavování se takovému chemikáliím, mohou vznikat například různé typy rakovin či nespočet kožních problémů a alergií (The Good Trade, 2023).

Lidé pracující v asijských továrnách na rychlou módu jsou často ohroženi i na životech. Budovy, ve kterých pracují, často nesplňují bezpečnostní normy. Jak již bylo zmíněno, v budovách tak může docházet k požárům, úniku škodlivých látek či k samotnému pádu budov. V takovýchto podmínkách během dlouhých pracovních směn setrvávají až tisíce zaměstnanců. Za vykonanou práci jsou zaměstnanci odměněni naprosto neadekvátními příjmy. V zemích třetího světa není výjimkou ani dětská práce či dokonce fyzické týrání (Vries, 2021, Stříbrská & Hauser, 2023b).

3.2.2 Greenwashing

Za greenwashing lze považovat různé aktivity firem, které propagují vlastní produkty jako šetrné k životnímu prostředí i přes to, že to není pravda. Účelem je tak vytvoření lepší image firmy či organizace. Firmy se zároveň snaží před svými zákazníky předvést v tom nejlepším světle a vypadat ekologicky (Koudelková a kol., n.d.).

Greenwashing lze definovat jako: „Činnosti společnosti nebo organizace, jejichž cílem je přimět lidi, aby si mysleli, že se zajímá o životní prostředí, i když její skutečné podnikání životní prostředí skutečně poškozují“ (Oxford Learner’s Dictionaries, n.d.).

Marketingová společnost TerraChoice (2007) uvádí 7 příkladů, kdy dochází ke greenwashingu:

- Firma schválně poukazuje pouze na jednu část produktu a další zatajuje.
- Firma prohlašuje něco, co nelze ověřit.
- Firma definuje své produkty velmi obecně. Z tohoto důvodu bude skutečný význam pravděpodobně spotřebitelem nepochopen.
- Firma prohlašuje tvrzení o ekologičnosti jejích výrobků, které může být pravdivé, ale ve skutečnosti nic o ekologii daných produktů nevypovídá.
- Firmy prosazují tvrzení o ekologičnosti některých jejich produktů. Tyto produkty však již svou podstatou patří do kategorie s nepříznivými ekologickými dopady, např. insekticidy a herbicidy.
- Firma prohlašuje něco, co není pravdivé.
- Firma se zviditelňuje certifikáty, které mohou zaujmout mnoho zákazníků. Tyto certifikáty však nejsou uděleny žádnou kompetentní třetí stranou, jak může být zákazníky mylně pochopeno, nýbrž mohou být vystaveny tou samou firmou, která produkty nabízí.

3.2.3 Slow fashion

Termín slow fashion byl poprvé použit britskou specialistkou na udržitelnost v módě Kate Fletcher. V roce 2007 tento pojem definovala takto: „Pomalá móda je o navrhování, výrobě, konzumaci a lepším životě výrobku. Pomalá móda není založena na čase ale na kvalitě. Pomalý není opakem rychlého, spíše jde o odlišný přístup, v němž jsou si návrháři, maloobchodníci a spotřebitelé více vědomi dopadu produktů na pracovníky, komunity a ekosystémy“ (The Ecologist, 2007).

Koncept slow fashion hodně přejímá od konceptů jako Slow food nebo Slow Cities. U obou těchto konceptů se zakladatelé snaží informovat veřejnost o hrozbách v těchto odvětvích a snaží se lidem nabídnout způsob, jak žít či konzumovat potraviny vědomě a odpovědně (The Ecologist, 2007).

Slow fashion vznikla jako protiklad k fast fashion. Je přesným opakem nekvalitní masové módy produkované ve velkých objemech. Slow fashion je založena na unikátnosti každého módního

kousku. U každého výrobku je dbáno na kvalitu a možnost produkt dlouhodobě užívat. Na kvalitu je pohlíženo během celého procesu zpracování – od výroby až po prodej (Khelerová a kol., 2019).

Nevýhodu, kterou s sebou slow fashion přináší, je vyšší cena. Na produkt je však dobré pohlížet z hlediska tzv. ceny za opotřebení. Spíše než kupovat 4 trička za 100 Kč, která se po pár nošeních stejně znehodnotí, je z pohledu udržitelnosti i ceny výhodnější koupit 1 triko za 400 Kč, které je kvalitní, nezávadné a vydrží o mnoho déle (Wolfe, 2022).

I přesto, že povědomí o vlivu módy nejen na životní prostředí není ve společnosti vysoké, udržitelnost se stává čím dál tím aktuálnější a dostává se tak do centra pozornosti. Zákazníci si čím dál tím více uvědomují vážnost situace a vyžadují častěji produkty s nízkým vlivem na životní prostředí a společnost. Největší tlak pro zavedení a rozvoj udržitelnosti v oblasti módy vyvíjejí spotřebitelé, média a nevládní organizace (Gordon & Hill, 2014).

3.2.4 Udržitelné chování v módním průmyslu

Jak již bylo zmíněno, módní průmysl za sebou zanechává velkou ekologickou stopu. Způsobuje 10 % celosvětových emisí uhlíku. Kvůli výrobě oděvů se tak ročně vyprodukuje více skleníkových plynů, než je emisí v letecké a lodní dopravě. Na výrobu jednoho trika je potřeba 2700 litrů vody. Velká spotřeba vody se odráží i na znečišťování vodních toků. Právě za 20 % celkového znečištění vodních toků může módní průmysl. Zároveň je také 35 % mikroplastů v životním prostředí přisuzováno právě tomuto odvětví (Zpravodajství Evropský parlament, 2021).

Oblečení je zkrátka nedílnou součástí lidstva. Je možné se však odívat způsobem, který se nebude v tak velké míře podílet na devastaci planety. Podle Karolíny Břínkové, která se dlouhodobě snaží problematiku módního průmyslu zviditelňovat, je vždy při řešení módy důležité představit si tak zvanou „nákupní pyramidu“. Tato pyramida zobrazuje udržitelné způsoby chování, kterými by se mělo lidstvo řídit, aby předešlo zbytečnému konzumu. Prvním a nejudržitelnějším stupněm je nosit to, co už máme. U konceptu slow fashion není důležité zbavit se všech věcí, které pocházejí z masové produkce, a namísto nich si pořídit nové kvalitní kousky. Důležité je spotřebovat to, co už bylo vyprodukováno. Dalším stupněm je propůjčení oděvů. Toto lze aplikovat u významných ale málo častých událostí. Mezi ně lze řadit například svatbu či promoci (Kalodová, 2022).

I přes to, že second handy jsou mnoha lidmi často odsuzovány a je tak vytvářen společenský tlak pravidelně konzumovat nové oblečení, nakupování v second handech lze řadit jako další možnost, jak se šetrně oblékat (Brooks, 2015).

Další řešení shledává Kateřina Břínková ve výrobě oděvů. Domnívá se, že pouze pokud si vlastnoručně vyzkoušíme náročnost výroby jakéhokoliv oděvu, teprve poté skutečně poznáme jeho hodnotu. Poslední a krajní možností je nákup nového oblečení. Je však důležité se zaměřit nejen na cenu, ale i na kvalitu (Kalodová, 2022).

4 Představení firmy

Následující kapitola praktické části bakalářské práce je zaměřena na vznik a vývoj značky Horsefeathers. V kapitole jsou také představeny hlavní zásady a stanoviska, na kterých si firma zakládá.

4.1 Vznik a příběh společnosti Horsefeathers

V roce 1989 byl snowboarding úplně jiný než dnes. Lidé neměli příležitost navštěvovat žádné snowparks ani vysokorychlostní lanovky. Zcela nemožné bylo také pořídit záznam své jízdy a pochlubit se s ním na sociálních sítích. Chybějící vymoženosti však byly nahrazeny velikou energií, kterou do své záliby snowboardisté vkládali. Díky tomu hrstka lidí, která se snowboardingu věnovala, prožívala dosud nevídaný životní styl, který přinášel do tehdejší doby něco zcela nového a ojedinělého. Jedním z nadšenců byl i Hanuš Salz, který tou dobou žil s rodiči v Kanadě v Britské Kolumbii v Rock Creek. Hanuš Salz tehdy navštěvoval střední školu, kde měl svou partu přátel.

Název Horsefeathers vznikl jako opakovaná hláška babičky Steawarta-jednoho z Hanušových kamarádů. Ta často pronášela slova: „That’s horsefeathers!“, což z britského překladu znamená „To je nesmysl“. Slovo Horsefeathers proto skvěle vystihovalo snowboarding, protože ten byl tehdy většinou lidí také nepochopen.

Další ze Salzových přátel měl v tu dobu ve škole za úkol vytvořit linoryt a přenést ho na textil. Napadlo ho na triko zvětšit slovo Horsefeathers a pod to nakreslit pero (jako feathers neboli peří). Tak vznikl první design. Když už byl linoryt vytvořen, přenesli ho Hanuš Salz s přáteli ještě na několik trik a mikin.

V USA a v Kanadě však byla velká konkurence takovýchto nezávislých oděvních značek. V tu dobu vznikali například Burton nebo Westbeach. Z tohoto důvodu se Salzovým přátelům nechtělo úředně evidovat novou značku a občas si ji někam vytiskli pouze pro vlastní potřebu. V roce 1992 dokončoval Hanuš Salz studium na střední škole, kterou navštěvoval. Poté se vrátil zpět do České republiky. Zde začal chodit na gymnázium, aby si zlepšil svoji znalost češtiny. Na gymnáziu se i díky jejich osobitým stylům začal přátelit s Pavlem Kubíčkem. Nejprve spolu, jako svůj nový podnikatelský záměr, začaly vyrábět snowboardy. Brzy však zjistili, že s výroba snowboardů není jednoduchou záležitostí a že konkurence je příliš silná. Z tohoto důvodu se rozhodli vyrábět raději oblečení. První kolekce Horsefeathers v roce 1993 obsahovala 50 triček

a 200 samolepek. Následovaly další kolekce, ve kterých už vznikaly i džíny, kšiltovky či mikiny. Během prvních kolekcí však měli všechno vyrobené oblečení uskladněné v obývacím pokoji. Postupem času, když se firma začala rozrůstat, bylo nezbytné pořídit si kancelář. V roce 1995 byl otevřen první Horsefeathers obchod v České republice. V roce 1997 začala firma vytvářet oblečení do hor, hlavně na snowboard. Díky tomuto nápadu se firmě otevřely dveře do světa. Nejprve začal Horsefeathers vyvážet své oblečení do Kanady a Bulharska. Seznam, kam se oděvy vyváží, se postupně rozrůstal a dnes se značka Horsefeathers prodává již zhruba ve 20 zemích světa (Horsefeathers, n.da; Hodková, 2019; Němcová, 2016).

4.2 Informace o společnosti

Firma Horsefeathers je vedena pod názvem STIGMA DISTRIBUTION, s. r. o., se sídlem na adrese Slovanská alej 1960/24, Východní Předměstí, 326 00 Plzeň. Právní forma podnikání je tedy společnost s ručením omezeným. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 21. 1. 1997. Identifikační číslo společnosti je 25206338 a její základní kapitál činí 100 000 Kč. Firma má dva jednatele – Hanuše Salze a Pavla Kubíčka, kteří zároveň firmu založili (eJustice, 2014).

Jak již bylo řečeno, název značky vznikl v roce 1989 a první kolekce vyšla v roce 1993. V roce 2015, v souvislosti s projektem Plzeň 2015, vznikla kolekce s názvem Copatutoje, která se hojně ujala a rozšířila ještě více povědomí veřejnosti o společnosti Horsefeathers. V současné době se firma zaměřuje na výrobu outerwearového a streetwearového oblečení. Důležitá je pro firmu i kvalita oblečení. Firma cílí hlavně na zákazníky v rozmezí 15-40 let, kteří mají rádi sport nebo se jen chtějí kvalitně a stylově oblékat. V současnosti má firma 3 prodejny. První prodejna vznikla na Klatovské třídě v Plzni. Druhá plzeňská prodejna se nachází v Obchodním centru Olympia. Oba jednatele pocházejí z Plzně, tudíž se i většina prodejen nachází v Plzni. Třetí prodejna sídlí v Praze. Kromě kamenných prodejen lze oblečení nakupovat pomocí online e-shopu (Horsefeathers, n.db; Němcová, 2016).

5 Analýza strategie udržitelnosti firmy Horsefeathers

Z veřejně dostupných informací se lze dočíst, že firmě Horsefeathers není lhostejné, jaký vliv má na životní prostředí. Lze se dočíst i to, že si firma zakládá na neprůstřelné kvalitě svých produktů, které zákazníkům nezruinují bankovní účet. Aby mohla být tato tvrzení prokázána, či vyvrácena, je v následující kapitole provedena analýza společnosti Horsefeathers, a to především z jejího pohledu na udržitelnost. Pozornost je tedy soustředěna na tři hlavní oblasti, které se pod pojmem udržitelnost ukrývají. Podrobněji bude tedy rozebrána oblast enviromentální, ekonomická a sociální. Pro větší přehlednost je následně každá z těchto oblastí rozdělena na produkt a na provoz obchodu a e-shopu. Praktická část bakalářské práce je zpracována se svolením firmy Horsefeathers. Všechny poznatky vycházejí z polostrukturovaného rozhovoru s prokuristou firmy Horsefeathers, panem Jiřím Kubíčkem a z veřejně dostupných informací společnosti. Rozhovor vznikl na základě teoretické rešerše a jeho struktura je součástí přílohy.

Před samotnou analýzou jednotlivých oblastí bylo nezbytné se nejprve pana Kubíčka zeptat, jak vlastně firma Horsefeathers vnímá udržitelnost. Z odpovědi je zřejmé, že je to náročné, avšak v dnešní době už zcela neopomenutelný směr, kterému by se měly firmy přizpůsobovat. Ze začátku podnikání firmy nikdo pojem udržitelnost prakticky neznal a nikdo tomu ani nepřikládal větší význam. Důležitým faktem, na který se od počátku zakladatelé soustředili bylo pouze to, aby produkt měl dlouhou dobu životnosti.

S postupem času se začal pojem udržitelnost čím dál tím více skloňovat a objevovat i v prostředí podnikání. Proto se musela firma začít dovzdělávat a následně se rozvíjet i v této oblasti. Hlavním problémem, který je zároveň i neblahým fenoménem dnešní doby, je plýtvání. Horsefeathers vidí jako hlavní problém plýtvání, které se však netýká pouze módního průmyslu, ale týká se úplně všech oblastí lidské činnosti. Z tohoto důvodu zapojuje firma udržitelné myšlení i do svých firemních strategií. Firma má jasně nastavené cíle a důvody svého podnikání a mezi nimi nechybí ani starost o dopad jejích produktů na společnost a životní prostředí. Dalším důvodem, kvůli kterému přikládá Horsefeathers důležitost udržitelnému podnikání, je názor zákazníků. V dnešní době je udržitelnost velkým tématem, na které se začínají soustředit i zákazníci. Z pohledu Horsefeathers zajímá tato problematika spíše mladší generaci, která při svém nákupu již faktory týkající se udržitelnosti zohledňuje. Proto je i pro firmu výhodnější dodržovat zásady odpovědně se chovajícího podniku a zároveň se tím i navenek prezentovat. Tento přístup může přimět k nákupu větší segment zákazníků.

5.1 Enviromentální pilíř

Společnost je stále více nucena řešit dopady lidského konání na životní prostředí. Z tohoto důvodu je čím dál tím podstatnější, aby firmy při své činnosti pohlížely i na enviromentální faktory. Tato kapitola obsahuje nejprve popis produktu a následně popis provozu obchodu a e-shopu z hlediska enviromentální udržitelnosti.

5.1.1 Produkt

Z veřejně dostupných zdrojů se lze dočíst, že pro Horsefeathers je klíčová zodpovědnost a dělání správných kroků ve správnou dobu. Klíčové je pro ně také šetřit omezenými zdroji planety a neplýtvat zbytečně lidskou energií. Toho se snaží firma dosahovat právě díky vysoké **kvalitě** oblečení, které lze užívat dlouhodobě. Pod pojmem udržitelný produkt tedy firma uznává takový výrobek, který splňuje několik parametrů. Prvním z nich je fakt, že většinový podíl surovin potřebných k výrobě produktu musí pocházet z ekologicky šetrných zdrojů. Dále by výrobní procesy neměly poškozovat životní prostředí ani bezpečnost či zdraví pracovníků. Dle firmy by následně ani hotový produkt neměl nijak poškozovat zdraví uživatelů, ale měl by naopak přinést skutečný užitek a radost. Posledním, pro firmu neméně důležitým parametrem udržitelného produktu, je fakt, že by měl být produkt recyklovatelný nebo rozložitelný.

Horsefeathers **odsuzuje masivní konzum** a přístup některých oděvních značek k produkci oděvů. Firma se neztotožňuje s konceptem rychlé módy, kdy se produkuje velké množství nekvalitních oděvů, které mají kratší dobu užitelnosti a v konečné fázi je to z toho akorát nepřeherné množství odpadů.

Aby se dalo o oděvech značky Horsefeathers hovořit jako o kvalitních a udržitelných produktech, je zapotřebí se zaměřit na **materiály**, ze kterých jsou produkty vyráběny. Jedním z hlavních materiálů jsou tkaniny UltraTech ®. Jedná se o řadu vysoce kvalitních materiálů využívaných pro výrobu oděvů značky Horsefeathers. Tyto tkaniny jsou vytvořeny ve spolupráci s Taiwanem a slouží k výrobě především outwearového oblečení. Právě taiwanští výrobci se specializují na tkaniny a příze s ohledem na jejich technickou funkčnost. Tkaniny UltraTech ® mají za cíl přizpůsobit se různým podmínkám a maximalizovat při nich svůj výkon. Vnější materiál je vybaven prodyšnou a voděodolnou membránou. Zároveň je povrch materiálu obohacen o voděodpudivý C6 DWR film. To vše zaručuje pevnou, nepromokavou a vysoce výkonnou tkaninu. Další, pokročilejší tkaninou tohoto typu je UltraTech ® recyklovaný. Tato tkanina je stejně kvalitní a uchovává si své důležité vlastnosti. Hlavní rozdíl

spočívá v její vyšší ekologičnosti. Je totiž z 50 % vyrobená z recyklovaného polyesteru získaného z použitých PET lahví. Další 50 % tvoří čistý polyester. U streetwearového oblečení jsou nejpoužívanějšími látkami bavlna, polyester, nylon a elastane.

Důležitou součástí oděvů je i jejich **zateplení**. K zateplení outdoorových oděvů se jako hlavní materiály využívají PrimaLoft® Bio™, Clo Eco Vivo a zateplení PET. Materiál PrimaLoft® Bio™ vyrábí společnost PrimaLoft, která sídlí v USA. PrimaLoft se řídí přesvědčením, že technologický pokrok by neměl být na úkor environmentální a sociální odpovědnosti. Firma se proto soustřeďuje na tvorbu inovací, které mají vysokou výkonnost a jsou v souladu s udržitelností. Dříve používal Horsefeathers jako materiál na zateplení peří. V současné době je však za lepší alternativu považován právě PrimaLoft® Bio™. Horsefeathers byl zároveň první boardsportovou společností, která začala tento materiál využívat. PrimaLoft® Bio™ je tedy úplně první 100% recyklované a biologicky odbouratelné syntetické vlákno. Hlavní výhodou tohoto materiálu je, že obsahuje 96 % vzduchu. Díky této vlastnosti jsou oděvy lehké, dobře prodyšné, avšak stále izolují. Vzhledem k tomu, že firma PrimaLoft neshledává jako poslední krok recyklaci, ale počítá s tím, že každý výrobek jednoho dne dojde ke konci své životnosti, dokáží se produkty z materiálu PrimaLoft® Bio™ ve specifickém prostředí rozložit na přírodní prvky. PrimaLoft® Bio™ je vyroben z recyklovaných plastových lahví. Ty se musí nejprve vyčistit, nadrtit, roztavit a následně se přeměnit na polyesterová vlákna. Tato vlákna jsou však upravená. Jsou do nich vkládány speciální „cukry“. Tím by se vlákna měla stát zajímavějšími pro mikroby, které se přirozeně vyskytují na specifických místech, jako například v oceánech či na skládkách. Materiál by se tedy měl přeměnit na přírodní látky mnohem rychleji, než je tomu u standardní formy polyesteru. Důležité je však zdůraznit, že takto vyrobené produkty nijak neovlivňují délku životnosti oděvu při jeho běžném používání. Toto řešení reaguje na problematiku mikroplastů, které se v současné době vyskytují již prakticky všude. Představuje tak udržitelné řešení nevyhnutelného konce životnosti oděvu. (Horsefeathers, n.dc; PrimaLoft, n.d.)

Dalším zateplovacím materiálem je izolace Clo Eco Vivo. Vlákna tohoto materiálu jsou také vyrobená z recyklovaného materiálu. Konkrétně podíl recyklovaných plastových lahví dosahuje ve vláknech 93 %. Ze 40 plastových lahví je pak možné vyrobit 1 kg těchto vláken. Tato izolace nabízí jedinečnou strukturu spousty malých otvorů, které zvyšují prodyšnost až o 30 %. Nutno však podotknout, že vysoká prodyšnost není na úkor tepelně-izolačních vlastností. Díky složení a struktuře tohoto materiálu, který udržuje rovnováhu mezi prodyšností a teplem, poskytují následné produkty vysoký komfort užívání. (Horsefeathers, n.dc)

Poslední variantou zateplení je zateplení PET. Toto zateplení pochází z PET pryskyřice. Mezi mikrovlákny tohoto materiálu vzniká prostor, který je vyplněn vzduchem. Ten poskytuje teplo a dokáže ho i zadržet. Hlavními přednostmi produktů z tohoto materiálu jsou prodyšnost, dobré izolační vlastnosti, odolnost, lehkost, schopnost rychlého schnutí a schopnost rychlého se navracení do původního tvaru. (Horsefeathers, n.dc)

Dle Jiřího Kubíčka je pro firmu také zásadní znát, **původ produktu a původ materiálu**. Syntetická vlákna jsou odebírána od taiwanské firmy UltraTech a bavlna pochází od certifikovaného dodavatele. Na téma původu produktu se naráží stále častěji. Mnoho lidí má rádo lokální výrobky a snaží se je svými nákupy podporovat. Tím pádem se nabízí jasná otázka, proč i Horsefeathers nepodpoří české firmy a nevyrobí své oděvy v České republice? Odpověď je jednoduchá. V České republice se nezládá vyrobit to co v zahraničí. Horsefeathers se distancuje od zemí jako Bangladéš, Turecko, Pákistán či Laos. Jsou si totiž vědomi podmínek, které často nebývají úplně dobré a ve kterých musí místní lidé dlouho a tvrdě pracovat. Současně neshledávají jako dobrou ani kvalitu, kterou by tyto země byly schopné zaručit. Přední zemí, o které se firma Horsefeathers domnívá, že udělala neuvěřitelný technologický pokrok, je Čína. Právě v Číně je tedy několik továren, jejichž služby Horsefeathers využívá. Dalšími zeměmi, kde se vyrábí oděvy Horsefeathers, jsou Vietnam a Kambodža. I tyto země považuje firma za ty, které jsou schopny dodat zboží v potřebné kvalitě. V Číně, Vietnamu a Kambodži se vyrábí tedy převážně outdoorové oděvy. Tyto oděvy jsou určeny převážně do extrémnějších podmínek, a tak musí splňovat řadu technologických nároků. Další část oděvů je vyráběna v evropských továrnách. Evropa pokrývá výrobu hlavně streetwearového oblečení, které již není tak technologicky náročné na výrobu. I přes to, že většina produkce pochází ze zahraničí, Horsefeathers nabízí i lokální produkty – oděvy vyrobené v České republice. Česko zahrnuje výrobu všech pletených oděvů. Vyrábí se zde čepice, kukly či ponožky. U Horsefeathers si lze také zakoupit některé druhy pásků, které vznikly na území České republiky. Jak už bylo řečeno, firma nepodporuje koncept fast fashion a neztotožňuje se s rychlostí, s jakou se neustále udávají nové trendy. I přesto se však Horsefeathers snaží určitých trendů držet. Vzhledem k tomu, že se tato značka zabývá módou, je pro firmu důležité vytvářet stále něco nového a jít s dobou. Hlavním důvodem je snaha zaujmout veřejnost a zároveň snaha zachovat, popřípadě zvýšit svou prosperitu. Nové kolekce oděvů tedy firma vydává každého půl roku. Na vznik jedné kolekce se odebírají oděvy od 10 až 12 evropských či asijských továren.

Obecně je módní průmysl považován za jedno z nešpinavějších odvětví, které poškozují životní prostředí. Při výrobě bývá produkováno velké množství skleníkových plynů a spotřebovává se enormní množství vody, které na konci výrobního procesu často znečišťuje okolní vodní toky. Vzhledem k tomu, že Horsefeathers není primárním výrobcem, ale oděvy si nechává šít v továrnách, svůj vliv nejen na životní prostředí ovlivňuje především prostřednictvím svého **výběru továren**. Výběr často závisí i na tom, zda jsou výrobní továrny nějak certifikovány. V současné době je certifikováno 90 % továren, které Horsefeathers využívá. Tyto továrny jsou označeny certifikacemi Bluesign® a WRAP. Certifikace Bluesign® se snaží o sjednocení textilního řetězce s důrazem na environmentální hodnoty. Tato společnost vznikla na přelomu tisíciletí s cílem změnit nastavenou mentalitu v textilním průmyslu. Milénium představovalo velkou zátěž pro životní prostředí – znečištěné vodní toky, smogový vzduch a zničená půda. Důsledky lidské činnosti přinášely stále větší problémy a bylo potřeba jednat. Z tohoto důvodu bylo prvotním cílem motivovat dodavatele, výrobce a špičkové značky ke snížení celkové stopy textilu se zvláštním zaměřením na používané chemikálie. Certifikace Bluesign® tedy zaručuje nejvyšší ekologickou šetrnost a bezpečnost výrobků z textilu. Udává nej přísnější normy při ochraně spotřebitelů, zdraví a bezpečnosti práce a životního prostředí. Tento certifikát vydává hlavní světová inspekční, testovací a certifikační společnost SGS ve spolupráci se společností Bluesign® technologies. Pro firmu Horsefeathers tato certifikace přináší mnoho záruk a mnoho výhod. Při výrobě je zaručena nízká ekologická zátěž materiálu a zároveň celého výrobního procesu. Každá fáze výroby je tedy provedena co nejefektivněji s vysokým důrazem na ekologii. Při výrobě jsou hodnoceny jak suroviny vstupní, tak i spotřeba energie a vody, užití chemikálie a jejich důsledky ve vodních zdrojích, vypouštěné emise, či ochrana bezpečnosti práce. Zjednodušeně řečeno je tato certifikace pro Horsefeathers zárukou šetrného zacházení s přírodními zdroji, zdravotní nezávadnosti produktů, dobrou kvalitou materiálu a efektivního vynakládání finančních prostředků (Bluesign, n.d.).

Druhou certifikací je WRAP neboli Worldwide Responsible Accredited Production, v českém překladu Celosvětově odpovědná akreditovaná výroba. WRAP je celosvětový největší certifikační program, který se zaměřuje hlavně na výrobce textilu, obuvi a dalších šitých produktů. I certifikace WRAP vznikla v roce 2000 a dnes jednou z nejuznávanějších certifikačních programů pro výrobu a zpracování spotřebitelských výrobků. Certifikace WRAP je založena na 12 zásadách a lze ji získat skrze pravidelné kontroly celého výrobního procesu. Zásady se týkají zákonné, humánní a etické výroby. Z environmentálního pohledu obsahují zásady i předpisy týkající se životního prostředí. Podle toho, do jaké míry je naplněno všech 12

WRAP zásad, rozlišuje se certifikace na tři úrovně – platinovou, zlatou a stříbrnou. Z pohledu zákazníka je opět výhodou jistota, že zboží bylo vyrobeno eticky a udržitelnější formou (Worldwide Responsible Accredited Production [WRAP], n.d.).

Obrázek 3: Označení certifikace Bluesign



Obrázek 2: Označení certifikace WRAP



Zdroj: Business Ethics, (2012)

Zdroj: Impakter, (n.d.)

5.1.2 Provoz obchodu a e-shopu

Oblastí, kde se ekologické aspekty neberou příliš v úvahu je **logistika**. Hlavní sídlo společnosti Horsefeathers je v Plzni na Slovanech. To znamená, že všechny výrobky, které jsou pro Horsefeathers vyprodukovány, jdou právě na tuto adresu. Odtud se produkty vozí do kamenných obchodů, které jsou v Plzni na Klatovské třídě, v Plzni v nákupním centru Olympia a v Praze na adrese Revoluční 3. I přes to, že Horsefeathers má pouze 3 vlastní pobočky, lze si jejich oděvy zakoupit i v obchodech v několika zemích po celém světě. Horsefeathers z centrály v Plzni na Slovanech rozváží oblečení do maloobchodů po téměř 22 zemích světa. Centrála v Plzni zároveň funguje jako hlavní zázemí pro e-shop. To znamená, že pokud si zákazník objedná oblečení či nějaký módní doplněk přes e-shop, bude mu vše odesláno opět z této adresy. Objednávky přes e-shop jsou zákazníkům doručovány pomocí přepravních služeb. U e-shopu firmy Horsefeathers jsou jimi konkrétně Česká Pošta, DPD, GLS, PPL a Zásilkovna.

Z pohledu **energetické náročnosti** si firma vede poměrně dobře. Vzhledem k tomu, že Horsefeathers není výrobní ale pouze obchodně-administrativní společností, nemá příliš vysoké náklady spojené s provozem. Spotřeba energií tedy probíhá pouze na centrále a v kamenných obchodech. I přes to je však snaha náklady neustále snižovat. Ve všech prodejnách a na centrále proto byly nainstalovány úsporná LED svítidla a pořízeny novější

spotřebiče s nižší spotřebou elektrické energie. Dalším opatřením, které vede k úspoře nákladů, bylo mírné snížení teploty.

Kromě udržitelných či recyklovaných materiálů se firma zabývá i problematikou **obalů**. Firma si je vědoma, že obaly v podmínkách udržitelného podnikání hrají významnou roli. Během několika let, kdy se uvnitř firmy stále vyhodnocovalo, jaké varianty obalů budou tou nejlepší možností, se došlo k řešení, které je ekologické a zároveň cenově přijatelné. Pro oblečení, které přichází z asijských továren, je nutná ochranná složka, aby zboží přišlo nepoškozené. Pro outwearové oblečení se tedy jako obalové přepravní materiály využívají biologicky odbouratelné plastové obaly s certifikací P-life®. P-life® obsahuje odbouratelnou přísadu do plastů, která dává prostor výrobcům přizpůsobit životnost každého plastového výrobku. Tyto plastové obaly jsou tak plně funkční a zároveň se rozloží v řádu několika měsíců či let na organickou biomasu. Obaly pro streetwearové oblečení jsou vytvořeny z odpadu běžných LDPE obalů. Tyto obaly jsou vyráběné v Evropské Unii. Před pár lety byla velikost těchto obalů zmenšena přibližně o polovinu, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání materiálů a zároveň byl šetřen prostor během přepravy. Obaly jsou rovněž samouzavíratelné a lze je užívat opakovaně. Zároveň se na každé pobočce obchodu i na centrále e-shopu třídí odpad.

Velkou hrozbou u módního průmyslu, a především u konceptu rychlé módy, je rychlost, s jakou končí u oděvů jejich doba užívání. Kvůli tomu se tak každým rokem ocitá enormní množství textilních produktů nejen na skládkách. Z tohoto důvodu nešla při analýze společnosti Horsefeathers opomenout otázka týkající se jejich **nakládání s oblečením, které nebylo prodáno**. Ze získané odpovědi je zcela patrné, že Horsefeathers se nechce za žádnou cenu dopustit zbytečného plýtvání s jejich produkty. Snaží se nevyrábět nadměrné množství oblečení, o kterém ví, že by nemělo velké šance na prodej. Pokud se tedy již opravdu stane, že by některé produkty z kolekce nebyly prodány, snaží se je se slevami prodat v kolekcích následujících. Jestliže i tak nejsou některé oděvy prodány, připouští Horsefeathers možnost občasného darování zbylých produktů na charitu.

5.2 Ekonomický pilíř

Následující kapitola se opět dělí na popis produktu a popis provozu obchodu a e-shopu. Obě části jsou vyobrazeny z pohledu ekonomické udržitelnosti. Hlavním tématem pro Horsefeathers je tedy způsob, jak navrhovat produkty, aby byly cenově dostupné pro zákazníky, ziskové pro firmu, ale stále si držely vysokou kvalitu a zohledňovaly nejen environmentální ale i etické a sociální hlediska.

5.2.1 Produkt

Většina podniků byla a je zakládána s primárním cílem dosahovat **ekonomického zisku**. Ani v případě Horsefeathers tomu není jinak, avšak Horsefeathers zastává i jiné hodnoty a nesnaží se generovat zisk za každou cenu. Dalším důležitým aspektem je pro firmu kvalita a funkčnost jejich oděvů. Z tohoto důvodu odmítá Horsefeathers myšlenku levnější výroby, která by sice ušetřila více finančních prostředků, ale levná produkce by se nutně odrazila na kvalitě. Zastávají tedy spíše názor, že než vyrábět nekvalitní věci, je lepší nevyrábět vůbec. Finanční příjem firmy z prodaných výrobků je následně využit ke zkvalitnění dalších služeb. Díky tomu mohly být financovány recyklované sáčky nebo je díky tomu možno se poohlížet po stále nových a lepších technologiích a materiálech.

Horsefeathers **vybír**á poměrně pečlivě i většinu svých **dodavatelů**. Nejhlavnějším kritériem pro rozhodnutí o výběru většinou není cena. Prvním krokem, který jako firma uskutečňují například při výběru výrobních továren, kde si nechají své produkty šít, je průzkum výrobních možností. To znamená, že se zaměří na továrny, kde si nechávají produkty šít jejich konkurenti nebo ostatní větší značky. Tyto továrny pak dále analyzují a snaží se z nich vybrat kvalitního, spolehlivého a odpovědného dodavatele. Při výběru se tedy nehledí pouze na klientelu, ale je pohlíženo například i na historii výroby, kvalitu materiálů, schopnost, s jakou jsou továrny ochotny pracovat s novými technologiemi, popřípadě ochotu obměňovat své technologie. Velký důraz je přikládán i ekologii. Zásadní je, aby při výrobě nebylo užíváno nebezpečných látek a ty se dále nedostávaly do životního prostředí a neničily lidské zdraví. Za produkci oděvů jsou zodpovědní Pavel Kubíček a Pepe Šetele. Oba zmínění vždy nejprve navštěvují továrny osobně a tráví značnou dobu s majiteli výrobních továren i s jejich zaměstnanci. K výrobě kvalitních a funkčních oděvů je důležité nejen špičkové vybavení ale i šikovní pracovníci. Firma zároveň dbá, aby podmínky pracovníků, kteří oblečení šijí, byly bezpečné. Značnou část při výběru tedy dělá i první dojem. V momentě, kdy se do továrny vstoupí, je téměř na první pohled jasné, v jakých podmínkách zaměstnanci pracují, jak je továrna moderní či jakým způsobem se pracuje. Neopomenutelnou součástí při rozhodování hrají i udělené certifikace. Nabízí se tedy otázka, jak velký rozdíl je v nákladech, pokud je vybrána udržitelnější továrna s certifikacemi nebo továrny s levnější výrobou bez certifikací. Na tuto otázku však vedení firmy Horsefeathers nezná odpověď, neboť to prý nikdy ani nezjišťovali. Vždy zaměřovali pozornost pouze na továrny se zárukou kvalitní výroby a odpovědného jednání.

Po výběru továrny je nutno zahájit mezi ní a firmou Horsefeathers **komunikaci**. Nejprve je podstatné vědět, co bude vyráběno, jestli se tento produkt hodí do nové kolekce, zda o něj bude zájem, popřípadě jaký objem je možno prodat. To má na starost obchodní a marketingové oddělení. Designové oddělení následně určí, jak bude produkt vypadat – jakou bude mít barvu, z jakého materiálu bude, jaké se použijí technologie na výrobu, jaký bude střih a další aspekty. Vše se zanesse do dokumentace a ta se odešle vedení továren. Ty se posléze musí vyjádřit, zda budou schopny všechny kroky výroby splnit a jak dlouhý časový fond se bude muset na výrobu vyhradit. Zároveň pošlou i cenovou nabídku. Zde je již k přijetí či odmítnutí nabídky pro Horsefeathers klíčová cena. Je nutné si důkladně propočítat, jakou výši finančních prostředků jsou schopni na výrobu uvolnit, aby se v konečné fázi celé vynakládané úsilí skutečně ekonomicky vyplatilo. Po celkové kalkulaci nákladů a očekávaných výnosů tedy už následuje přijetí objednávky nebo její zamítnutí a následné hledání dalšího dodavatele či úprava struktury produktu.

5.2.2 Provoz obchodu a e-shopu

Pokud by měla být společnost Horsefeathers zařazena dle velikosti, jednalo by se o malý podnik. Avšak i mikro, malé či střední podniky mohou mít pozitivní vliv na své okolí. Podniky jako takové přispívají k ekonomickému růstu a zároveň jsou především poskytovatelem nových pracovních příležitostí. Ani Horsefeathers v tomto není výjimkou. Od roku 1997, kdy na úplném počátku firmy stáli pouze její dva zakladatelé, se struktura společnosti Horsefeathers v mnohém změnila. S rozvojem organizace se vytvářela potřeba obsazovat další nové pracovní pozice. V současné době má kolektiv Horsefeathers okolo 30 členů, včetně profesionálních jezdců. Tito jezdci, kteří s Horsefeathers spolupracují, pocházejí z různých částí světa a mají za cíl zviditelnit právě tuto značku. S většinou jezdců se spolupracuje dlouhodobě a firma s nimi má navázané úzké až přátelské vztahy. S tímto přístupem souvisí i **způsob vedení celé společnosti**. Horsefeathers preferuje demokratický až delegující styl vedení před direktivním. Podřízeným je umožněno začlenit se do rozhodovacího procesu. Jednotlivé úkoly jsou delegovány na ostatní pracovníky a v jejich splnění se jim nechává poměrně velký prostor. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá módou, především tedy jejím navrhováním, je kreativita zaměstnanců nezbytnou součástí. Aby firma prosperovala, je potřeba své zákazníky neustále nějakým způsobem zaujímat. Z tohoto důvodu je při práci kladen důraz na svobodu a tvořivost. Hlavními pracovníky, od kterých se kreativita očekává, jsou designéři. S novým nápadem však může přijít kterýkoliv ze zaměstnanců.

Jednotlivé pozice a náplň práce, která pod ně spadá, jsou ve firmě jasně vymezeny. Komunikace mezi pracovníky probíhá na horizontální úrovni, a to především ústně nebo pomocí e-mailových schránek. Firma zastává názor, že tento způsob je v takto malé firmě nejefektivnější. Pravidelně se však sledují výkony jednotlivců a vyhodnocují se celkové výsledky firmy. Atmosféra na pracovišti, která často může velmi ovlivňovat pracovní výkon, je v Horsefeathers velmi příjemná a uvolněná. Vzhledem k menší velikosti firmy se na pracovišti všichni vzájemně znají. Členové firmy se tedy oslovují jmény a navzájem si tykají. Většinou se také považují za přátele. Tato firma má tedy spíše charakter rodinného typu. Horsefeathers se ztotožňuje s myšlenkou, že uvolněná atmosféra na pracovišti dělá lidi spokojenějšími a klidnějšími. Spokojení zaměstnanci, které pak jejich práce baví a naplňuje, jsou často produktivnějšími a loajálnějšími vůči firmě. Tímto stylem řízení se organizace následně snaží předcházet konfliktům a vyhroceným situacím.

Firma nemá žádný jasně sepsaný **etický kodex**. Všechny firemní normy a hodnoty neboli způsoby, jakými se mají pracovníci chovat, hodnotit a uznávat různé skutečnosti nebo oceňovat určité události, jsou dány pouze intuitivně. Loajalita a soudržnost pracovníků však vede k tomu, že většina zaměstnanců vnímá tyto skutečnosti podobným způsobem a všichni tak směřují ke společným firemním cílům.

Mezi **konkurenci** značky Horsefeathers patří například americké značky Burton nebo Pictures. Právě Pictures produkuje oděvy, které jsou vysoce v souladu s ekologickými aspekty. Za svého největšího konkurenta považuje Horsefeathers značku Dope. Tato Švýcarská značka nemá příliš dlouhou historii. Vznikla až v roce 2006. A stejně jako Horsefeathers založili dva přátelé, značku Dope založili dva bratři. Dope nabízí prakticky stejný sortiment jako Horsefeathers. Především tedy sportovní a funkční oděvy do hor. Hlavním rozdílem je, že firma Dope nemá žádné vlastní obchody, ale nabízí své produkty pouze prostřednictvím e-shopu. Dope jde tím pádem trochu odlišnou strategií, ale dle vedení Horsefeathers se jim tato strategie jednoznačně vyplácí a svou práci odvádějí dobře. Avšak Horsefeathers si je vědom své přednosti, kterou oproti Dope má. Velkou výhodou vidí v tom, že i v poměrně malém kolektivu a s daleko menšími prostředky jsou schopni dostat značku do povědomí zákazníků. Zatímco kolektiv Horsefeathers má okolo 30 členů, firma Dope zaměstnává okolo 500 lidí.

V podnikatelském prostředí existuje mnoho různých firem, které na trhu nabízejí podobné produkty nebo služby a soutěží o stejnou cílovou skupinu zákazníků. Tyto firmy často bojují o tržní podíl, zákazníky, zdroje a další výhody. Pozornost je stále více upírána na originalitu, jedinečnost a jakési odlišení se od konkurence. Tuto problematiku lze označit jako

konkurenční boj a o jeho čestné dodržování se snaží i Horsefeathers. Horsefeathers ctí zákony a předpisy týkající se konkurence. Dále se například distancuje od používání dumpingových cen a neuvádí nepravdivé informace o svých produktech ani nijak nepoškozují svoji konkurenci. Aby si Horsefeathers udržel konkurenceschopnost či získal výhodu před ostatními firmami, snaží se tedy o neustálé zlepšování svých produktů, popř. služeb a dodržuje zásady slušného a etického chování.

S čestným konkurenčním bojem úzce souvisí i poskytování relevantních informací veřejnosti. Horsefeathers vidí hlavní důvod k **poskytování relevantních informací** v udržování transparentnosti a důvěryhodnosti firmy. Vedení firmy Horsefeathers se domnívá, že i kdyby poskytovali zákazníkům nepravdivé informace, díky kterým by jejich produkty vypadaly zajímavěji, zákazníci by na pravdu stejně časem přišli a v konečném důsledku by to pouze poškodilo renomé firmy. Firma tedy sdílí důležité informace o své činnosti, finančních výsledcích, cílech, a významných událostech se zainteresovanými lidmi nebo organizacemi. Stakeholdeři v prostředí této firmy jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, státní orgány a snowboardová komunita.

Dotaz padl i na způsob řešení případné **korupce**, která je vážným problémem a může mít negativní dopad na výkonnost firmy, pověst a vztahy se stakeholdery. Dle pana Kubička se ale v případě Horsefeathers korupce nijak netýká. Vzhledem k tomu, že se firma neúčastní veřejných zakázek není koho, ani důvod za co korumpovat.

Dlouhodobé **vztahy s dodavateli** jsou pro Horsefeathers velmi důležité. Neméně podstatným je však také jejich výběr. Při otázce, zda výběr dodavatelů probíhá spravedlivě, odpověděl pan Kubiček, že toto není relevantní hledisko. Z jeho pohledu má každá firma jinak nastavená kritéria a hodnoty. „*Pokud tedy každý vybírá podle individuálních nároků, nemůže být výběr nikdy spravedlivý*“ (J. Kubiček, osobní komunikace, 16. 3. 2023). Dlouhodobé a pevné vztahy však vedou k lepšímu dodávání výrobků, nižším nákladům, inovativnějším řešením a vyšší kvalitě produktů. K budování takovýchto vztahů se snaží firma využívat následující prostředky.

- **Komunikace:** Horsefeathers s dodavateli komunikuje pravidelně a otevřeně. S dodavateli diskutuje své potřeby a možnosti. Také dodavatele informuje o svých očekáváních a zároveň poskytuje zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s výrobou či dodávkou produktů.
- **Stabilní objednávky:** Horsefeathers se snaží vytvářet relevantní predikce poptávek po budoucích produktech se snahou, aby objednávky, které

dodavatelům zadávají, byly stabilní a předvídatelné. Tím chtějí dodavatelům poskytnout jistotu a dát jim prostor pro dobré rozplánování výroby a zdrojů.

- Spolupráce na inovacích: Společnost Horsefeathers využívá k výrobě řadu technicky a udržitelně pokročilých materiálů. Firma zastává názor, že spolupracovat s dodavateli na vývoji nových produktů, je často velmi efektivní možností, jak dosáhnout lepších výsledků. Tímto způsobem vznikla díky spolupráci s Taiwanem například technologie UltraTech® a UltraTech® recyklovaný.
- Důvěra: Důležitým bodem, který firma považuje za klíčový při budování dlouhodobých vztahů, je důvěra. Je prý důležité dodavatelům věřit, ale zároveň i poskytovat důvěru. To lze zajistit například včasnými platbami a dodržováním dohod a smluv.

Jak již bylo zmíněno, členové firmy Horsefeathers často jezdí za dodavateli osobně a tráví s nimi značnou dobu. Z tohoto důvodu během let již vztahy s některými dodavateli přerostly z obchodní úrovně na úroveň přátelskou.

Dle Horsefeathers je však klíčové budovat dlouhodobé **vztahy i se zákazníky**. K tomu, aby zákazníci tuto značku neustále vyhledávali a rozšiřovali o ní pozitivní reference, se Horsefeathers snaží podnikat následující kroky:

- Přináší hodnotu: Aby byli zákazníci spokojeni a měli tendenci se neustále vracet, je nutné poskytovat produkty, které splní, popřípadě předčí zákazníkovo očekávání. Proto se snaží Horsefeathers nabízet oděvy ve vysoké kvalitě a poskytovat kvalitní služby.
- Pokrok: Horsefeathers se snaží jít s dobou a neustále sleduje možnosti nových technologií a materiálů. Své produkty se tak snaží přizpůsobovat moderním postupům, stále je zdokonalovat, a to i s ohledem na udržitelnost.
- Zákaznický servis: Firma tuto službu nabízí prostřednictvím telefonního kontaktu nebo e-mailové schránky. Skrze zákaznický servis tak mohou zákazníci psát své dotazy či stížnosti, na které by jim měla přijít rychlá odpověď, která bude jasná a užitečná (Horsefeathers, n.dd).
- Komunikace: V Horsefeathers obchodech jsou prodejci, kteří jsou školeni na to, aby mohli zákazníkům pomoci při výběru oděvů a poskytnout jim informace

o produktech. Komunikace se zákazníky je také udržována pomocí e-mailů. Registrovaným zákazníkům skrze ně chodí občasné nabídky například na nové kolekce.

- Propagace: Aby si zákazníci značku oblíbili, musí se k nim nejprve nějakým způsobem dostat. Mezi hlavní prostředky, kde se lze zviditelnit, patří sociální média. Firma využívá sociální sítě jako Facebook, Instagram a Twitter. Vytvořené má také webové stránky spolu s e-shopem. Společnost se prezentuje také pomocí videokanálů, kde jsou umístěna videa, ve kterých vystupují snowboardisti, skateboardisti, bikeři nebo jiní sportovci, kteří jsou oděni oblečením od značky Horsefeathers.
- Bonusy: K posílení vztahu se zákazníky je pro registrované členy připraven věrnostní program. Za Každý uskutečněný nákup se na konto věrnostní karty přičtou body. 1 Kč odpovídá 1 bodu. Čím větší bude počet nasčítaných bodů, tím větší procentuální slevu lze uplatnit. Výsledná sleva může dosahovat až výše 17 % (Horsefeathers, n.de).
- Ochrana osobních údajů: Horsefeathers si váží svých zákazníků, a proto ctí jejich soukromí. Dodržuje tedy ochranu osobních údajů stanovenou zákonem.
- Zpětná vazba: Aby mohl Horsefeathers své produkty či služby neustále posouvat, je k tomu zapotřebí zpětná vazba. Tu mohou zákazníci sdílet s firmou skrze sociální sítě, e-shop, u prodejců v kamenných obchodech nebo lze firmu kontaktovat prostřednictvím zákaznického servisu. Nutno podotknout, že Horsefeathers dostává v současné době z velké části především pozitivní ohlasy.

Firmě záleží na ohlasech zákazníků, protože právě zákazníci mají klíčový vliv na existenci a na celkovou prosperitu firmy. Důležité jsou však pro firmu ohlasy nejen od zákazníků ale i od všech zainteresovaných stran. Spousta poznatků, které dokázaly zefektivnit procesy ve firmě, pocházely právě od zaměstnanců. Firma dbá také na připomínky svých dodavatelů či jezdců, kteří značku Horsefeathers zviditelňují. Společnost Horsefeathers si váží každé zpětné vazby, ať je pozitivní či negativní. Právě negativní ohlasy jsou hlavním ukazatelem možných problematických míst, se kterými je potřeba pracovat a neustále je zlepšovat. Pokud by prý podnětům a reakcím z okolí nebylo dostatečně nasloucháno, je to možná cesta, která může po nějaké době firmu zcela zásadně poškodit.

5.3 Sociální pilíř

Horsefeathers si uvědomuje, že i sociální hledisko může produkt ale i celý provoz firmy výrazně ovlivnit. Níže jsou proto primárně rozepsány přístupy firmy k zaměstnancům v továrnách ale i k přímým zaměstnancům Horsefeathers. Pozornost je také soustředěna i na společensky odpovědné aktivity, kterým se firma věnuje.

5.3.1 Produkt

Nedílnou součástí při analýze udržitelnosti je i pohled do oblasti sociální. Je důležité se tedy zaměřit nejen na suroviny, ze kterých produkt vznikl, ale podstatné je přiblížit i kdo a v jakých podmínkách produkt vyrábí. Horsefeathers na těchto faktech záleží a zohledňuje to i při výběru dodavatelů. Dle Horsefeathers je ze sociálního **hlediska při výběru továren** nutné hledět především na to, zda je dodržováno právo na důstojnou práci. To znamená, zda mohou pracovníci vykonávat svou práci v takových pracovních podmínkách, které jsou bezpečné a zdraví neškodlivé. Také zda je dodržována pracovní doba a vypláceny adekvátní mzdy. Dále je dle společnosti nutné brát zřetel na to, jak se se zaměstnanci zachází a jestli nedochází k diskriminaci například na základě pohlaví, rasy, náboženství, věku, etnického původu, sexuální orientace nebo postižení. Důležité je prý také právo na svobodný projev názorů či na ochranu soukromí. Na všechny tyto aspekty je pohlíženo primárně při osobních návštěvách továren. Z České republiky je již pak kontrola těchto zásad poměrně obtížná. Z tohoto důvodů se vybírají továrny, které jsou certifikované. Certifikace by tak měla tento přístup k zaměstnancům zajistit. Jak již bylo zmíněno, výrobní továrny pracující pro Horsefeathers, jsou často označeny certifikací WRAP, která se skládá z 12 zásad. Zásady, které spadají pod sociální oblast a které tímto certifikace zaručuje, jsou: dodržování zákonů a předpisů na pracovišti, zákaz nucené práce, zákaz dětské práce, zákaz obtěžování nebo zneužívání, odměny a benefity podle zákona, pracovní doba podle zákonných předpisů, zákaz diskriminace, zdraví a bezpečnost a svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání (Worldwide Responsible Accredited Production [WRAP], n.d.).

Obrázek 4: Výrobní továrna pracující pro Horsefeathers



Zdroj: Horsefeathers, (2020)

5.3.2 Provoz obchodu a e-shopu

Důležitým spojníkem mezi společnostmi Horsefeathers a koncovými zákazníky jsou prodejci v kamenných prodejnách. Právě ti mají často hlavní podíl na tom, zda si zákazník produkt koupí nebo ne. Aby mohli prodejci pomáhat zákazníkům s nákupem, poskytovat jim správné informace a poradit jim s výběrem, musí být o produktech správně informováni. Firma ke školení svých prodejců nevyužívá služeb žádné třetí strany, ale školení probíhá pomocí interních zdrojů firmy. Předání informací o produktech mají na starost členové firmy, kteří produkty vymýšlejí spolu s marketingovým a obchodním oddělením. Takovéto školení probíhá každého půl roku při vzniku nové kolekce. Horsefeathers zastává názor, že prodejci musí každou kolekci dobře znát, aby ji mohli správně prezentovat zákazníkům.

Kromě těchto školení se však již ve firmě na jiné **zvyšování kvalifikace** a znalostí nebere zřetel. Dle vedení pracují ve firmě lidé, kteří již potřebné vzdělání k výkonu práce mají. Například designéři či marketéři mají tyto obory vystudované.

Nejen při výrobě produktů ale i při provozu obchodu a e-shopu je dbáno na bezpečnost práce a dobré **pracovní podmínky**. Horsefeathers dodržuje právní předpisy upravující pracovní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci stanovené v Zákoníku práce. Před nedávnou dobou byla ve firmě provedena kontrola úřadu BOZP a neshledala žádný problém.

Horsefeathers také podporuje zajištění **rovného zacházení a přístupu ke všem lidem bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rasu, náboženství, sexuální orientaci nebo tělesné postižení**.

Věkový průměr společnosti Horsefeathers je nízký, přibližně 30 let a méně. Rozdělení pracovních pozic dle pohlaví je také poměrně vyrovnané. Zastoupení žen je nepatrně vyšší než počet mužů. Ve firmě je mnoho pracovníků se středoškolským vzděláním. Výjimkou nejsou ani vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří vzdělání potřebují k výkonu své práce. Nepracuje zde však nikdo, kdo by měl pouze vzdělání základní. Ve firmě nejsou ani lidé s nějakým postižením či s odlišnou sexuální orientací. I přes to, že společnost takovéto lidi zatím nezaměstnává, nebrání se však myšlence, že by tomu bylo jinak. Pokud by tito lidé splňovaly požadavky k vykonávání potřebné pracovní činnosti, nevidí firma žádný důvod, proč by je neměla přijmout.

Firma si také uvědomuje, že motivace všech zaměstnanců je klíčová pro dosažení úspěchu. Vyšší motivovanost u zaměstnanců může přinést řadu benefitů. Těmi dle vedení může být například rychleji a lépe odvedená práce, díky které lze dosáhnout lepších celkových výsledků. Motivovaní zaměstnanci mohou pomoci vytvořit lepší a pozitivnější pracovní prostředí, které podporuje spolupráci a kreativitu. Významným benefitem může být i snížení fluktuace zaměstnanců. Horsefeathers vnímá motivované zaměstnance jako ty, kteří mají větší potenciál zůstat déle ve firmě a stát se vůči ní více loajálními. To může firmě ušetřit náklady na nábor a školení nových zaměstnanců. Vedení se tak domnívá, že všechny tyto důsledky vyšší motivovanosti mohou vést i k vyšším ziskům. V případě Horsefeathers jsou hlavními motivátory finanční odměny a také uznání. To firma považuje za nenákladný, avšak často nejúčinnější způsob, jak zaměstnance motivovat.

Na pracovištích tedy panuje přátelská **atmosféra**. Jak již bylo řečeno, pracovníci se mezi sebou znají a často se jejich vztahy posunuly z pracovních na přátelské. Dbáno je také na možnost sladění osobního a pracovního života. Ve firmě není zavedena žádná elektronická evidence monitorující příchody a odchody zaměstnanců. Pracovní doba je sice jasně nastavena, ale je poměrně pružná. Vzhledem k tomu, že je zde zaměstnáno také mnoho žen, z nichž některé mají malé děti, je jim tedy umožněno pracovat na zkrácený či poloviční úvazek.

Jak již bylo zmíněno, v roce 2015 vydala firma kolekci s názvem Copatutoje, která zvýšila povědomí zákazníků o značce. V roce 2020 tuto kolekci vydala znovu, avšak s hlavním záměrem někomu pomoci a stát se tak více **společensky odpovědnou firmou**. Rok 2020 se pojí s koronavirovou krizí. Proto Horsefeathers nejprve zvažoval možnost, že by výtěžek z této kolekce pomohl v boji proti šíření koronaviru. Nakonec se však rozhodli věnovat část z každého prodaného kusu této kolekce onkologické a radioterapeutické klinice Fakultní nemocnice

v Plzni. Prvním rokem, kdy byla tato kolekce v prodeji, se pro kliniku vybralo přes 600 000 Kč. Poslední kusy kolekce by podle očekávání měly být doprodány v tomto roce.

6 Zhodnocení a doporučení

Pro přehledné zhodnocení udržitelnosti hlavních firemních oblastí byly na základě předchozí analýzy vytvořeny autorkou dvě tabulky. V první tabulce jsou zaznamenány klíčové oblasti z hlediska produktu a ve druhé tabulce z hlediska provozu obchodu a e-shopu. Každá oblast je následně označena určitým počtem teček. Počet teček značí, do jaké míry firma dbá na enviromentálního, ekonomického či sociálního hledisko v jednotlivých oblastech. Oblasti jsou ohodnoceny od 1 do 5 teček. Čím více teček, tím lépe firma splňuje ekologická, finanční a etická hlediska.

Tabulka 1: Škálování hodnocení

Počet teček	Význam
•	Firma neřeší danou oblast
••	Firma oblast řeší okrajově
•••	Firma řeší pouze určité body v oblasti
••••	Firma se na oblast zaměřuje, stále však existuje prostor pro zlepšení
•••••	Firma se oblastí zabývá, řešení je dostatečné

Zdroj: vlastní tvorba (2023)

6.1 Produkt

Na základě analýzy jsou v následující tabulce shrnuty hlavní informace týkající se produktu.

Tabulka 2: Zhodnocení analýzy udržitelnosti z hlediska produktu

Enviromentální hledisko		Ekonomické hledisko		Sociální hledisko	
Materiál	●●●	Investice do udržitelnosti	●●●●	Bezpečné pracovní podmínky	●●●●●
Životnost produktu	●●●●●	Komunikace s dodavateli	●●●●●	Dodržování pracovní doby	●●●●●
Certifikace	●●●●●	Inovace	●●●●	Adekvátní mzdy	●●●●●
Výrobní proces	●●●●●	Využívání zdrojů	●●●●●	Objem produkce – počet kolekcí za rok	●●●

Zdroj: vlastní tvorba (2023)

Hlavní oblastí, ve které je možný prostor na zlepšení, je **materiál**. Firma prezentuje jako přední výrobní tkaniny outwearového oblečení tkaniny UltraTech® a UltraTech® recyklované. Na základě autorčina průzkumu katalogu bylo však zjištěno, že UltraTech® recyklovaný je užívaný pouze minimálně. UltraTech® recyklovaný obsahuje alespoň z poloviny recyklovaný polyester. Z tohoto důvodu by bylo vhodnější nahradit klasické tkaniny UltraTech® za recyklované u většího množství výrobků. U outwearových produktů je vhodné vyzdvihnout materiál na zateplení PrimaLoft® Bio™. I přes to, že se jedná o plně syntetické recyklované vlákno, je v konečné fázi zcela rozložitelné. Tyto nové technologie materiálů mají velký potenciál pro budoucí využití. Ve streetwearových produktech, například u košilí či mikin, je ve velké míře zastoupen i polyester. Polyester se vyrábí z ropy. Proces této výroby je značně energeticky náročný a recyklace a rozložitelnost je problematická. U streetwearového oblečení by bylo vhodnější zaměřit se více na výrobu z přírodních vláken jako jsou organická bavlna, konopí a vlna.

I přes jisté připomínky k materiálu však nutno podotknout, že na základě autorčiny zkušenosti jsou oděvy od Horsefeathers skutečně kvalitní. Toto tvrzení autorka uvádí na základě poznatku, že oděvy vydrží řadu let v téměř nezměněném stavu.

Firma přistupuje k výrobě odpovědným způsobem. Díky **certifikacím** a osobním návštěvám továren, se kterými spolupracují, zná tak Horsefeathers přesný původ svých produktů. Certifikacemi je firmě také osvědčena ekologicky šetrná výroba, efektivní vynakládání finančních prostředků a zacházení se zdroji. Ze sociálního hlediska taktéž zaručují certifikace i vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance.

Z ekonomického hlediska lze pozitivně vnímat, že se firma snaží své produkty neustále technicky **inovovat** a snaží se i **investovat do udržitelnosti**. Tyto investice tak v poslední době přinesly například zateplení PrimaLoft® Bio™ nebo biologicky odbouratelné plastové obaly s certifikací P-life®. Autorka se s Horsefeathers shoduje, že je potřeba dále zaměřovat pozornost na vývoj ekologické a zároveň plně funkční impregnace. V současné době se jako impregnace užívá DWR film, který však obsahuje perfluorované chemikálie. Tyto chemikálie se špatně rozkládají a mohou se hromadit v prostředí a organismech. Zároveň jsou tyto látky spojovány s poruchami hormonálního systému a s některými typy rakovin.

I přes to, že se firma Horsefeathers neztotožňuje s konceptem rychlé módy, sama vytváří neustále nové prodejní **kolekce**. Vedení Horsefeathers chápe, že vytváření nových trendů není moc udržitelné a že v ideálním případě by z pohledu udržitelnosti měli mít stálý, stejný sortiment. Je ale zřejmé, že aby byla firma zisková, je zkrátka potřebné nabízet trhu stále něco nového. Z pohledu udržitelnosti je však přijatelné, že Horsefeathers má pouze dvě kolekce za rok. V podmínkách fast fashion přicházejí mnohé firmy s novými kolekcemi oděvů například každého čtvrt roku a někdy jsou produkovány i měsíčně.

6.2 Provoz obchodu a e-shopu

Na základě analýzy jsou v následující tabulce shrnuty hlavní informace týkající se provozu obchodu a e-shopu.

Tabulka 3: Zhodnocení analýzy udržitelnosti z hlediska provozu obchodu a e-shopu

Enviromentální hledisko		Ekonomické hledisko		Sociální hledisko	
Délka dodavatelského řetězce	●●	Způsob řízení firmy	●●●●	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	●●●
Energetická šetrnost na prodejnách	●●●●●	Dodržování čestných konkurenčních bojů	●●●●●	Dodržování rovnoprávných pracovních příležitostí	●●●●●
Obalové materiály	●●●●	Vztahy se zákazníky	●●●●●	Podmínky umožňující sladit zaměstnancům pracovní a osobní život	●●●●●
Způsob nakládání s neprodanými oděvy	●●●●●	Vztahy s dodavateli	●●●●●	Společensky odpovědné aktivity	●●●

Zdroj: vlastní tvorba (2023)

Z pohledu provozu obchodu a e-shopu lze za kritické označit **délku dodavatelského řetězce**. Hlavním problémem je, že outwearové oděvy se vyrábějí v Asii, odtud se odesílají do Plzně a z Plzně následně putují do různých zemí po světě. Firma by se tak mohla snažit hledat evropské továrny, které by technologicky náročnější výrobu zvládly, a přesunula by tak část outwearové výroby do Evropy. I streetwearové oděvy, které se povětšinou v Evropě vyrábějí, se vozí nejprve do Plzně a následně se rozesílají do dalších zemí. Někdy se zasílá oblečení zpět do obchodů v zemích, ve kterých bylo oblečení vyrobeno. Toto by se dalo vyřešit přeposláním výrobků z evropských továren přímo do obchodů v zemi výroby, případně do obchodů v přilehlých zemích. Tím by se tak mohla snížit vzdálenost, kterou produkty

celkově od výrobce až po uživatele urazí. Pan Kubíček zároveň došel při rozhovoru k závěru, že při obnově vozového parku již bude lepší variantou volit elektroautomobily, které nebudou produkovat tolik emisí.

Chválihodné je, že Horsefeathers nechává oděvy pocházející z Asie balit do **obalů** s certifikací P-life®. U streetwearového oblečení by však bylo vhodnější místo obalů z recyklovaného LDPE odpadu využít spíše obaly papírové nebo taktéž obaly s certifikací P-life®. Pokud si zákazník objedná nějaký produkt přes e-shop, mohla by ho firma Horsefeathers zabalit do již použitých krabic. Lze tedy využít krabic, ve kterých již přišlo nějaké zboží od dodavatelů. Pokud by těchto krabic byl nedostatek, je možnost využít například služeb firmy Recyklobox. Ta skupuje již použité krabice nebo krabice, které by jinak byly vyhozeny. Jako výplň balíčků by autorka nedoporučovala užívat výplň z bioplastů. I přes to, že se bioplasty nevyrábí z ropy ale ze znovuobnovitelných přírodních surovin, jako je například kukuřičný škrob či řepný cukr, nemusí být pro planetu až tak výhodné, jak se na první pohled zdá. Na místo toho, aby se pěstovaly plodiny pro obživu lidstva a zvíře, pěstuje se řepa a kukuřice pro výrobu obalového materiálu. V dnešní době existuje mnoho druhů bioplastů, a proto nastává další problém při likvidaci. Každý druh bioplastu se totiž likviduje jiným způsobem. Jako lepší variantu výplně balíčků proto shledávám rozřezané krabice, které se již nedají jinak použít. Místo klasické izolepy bych doporučila užívat papírovou izolepu s přírodním lepidlem (Recyklobox, n.d.).

Dále nutno ocenit i způsob, jakým Horsefeathers **nakládá s oděvy**. Firma neprodukuje nadměrné množství oblečení. Pokud se i tak někdy stane, že není nějaká kolekce zcela doprodána, snaží se firma oděvy za snížené ceny prodat v kolekcích následujících. Kladně hodnotím, že firmě je bližší prodat oděvy i bez zisku, než své neprodané oděvy vyhodit či spálit.

Způsob řízení firmy považuje autorka za efektivní. Horsefeathers vytváří dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance a umožňuje jim práci v kreativním pohodovém prostředí. Zaměstnanci nejsou v práci nadměrně zatěžováni. Jsou tedy nastavené takové podmínky, které jim umožňují sladit pracovní a osobní život. Uchazeči o pracovní pozice jsou vybíráni na základě objektivních kritérií, jako jsou zkušenosti a odborné znalosti. Lze tedy říci, že jsou dodržovány rovnoprávné pracovní příležitosti. Autorka by firmě v oblasti řízení firmy doporučila pouze sepsání vlastního etického kodexu. Tento dokument, popisující etické zásady a uznávané firemní hodnoty, může přispět k lepšímu obrazu firmy, zvýšení důvěry zákazníků a podpoře společenské odpovědnosti firmy.

Firma není úplně dobrým příkladem v oblasti zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Horsefeathers neinvestuje příliš prostředků do rozvoje svých zaměstnanců. Školí se pouze zaměstnanci na prodejnách.

V roce 2020 firma vydala kolekci s názvem Copatutoje. Výtěžek z ní putoval onkologické a radioterapeutické klinice Fakultní nemocnice v Plzni. Tento čin lze považovat jako dobrý příklad **společensky odpovědné aktivity**. Firma by však mohla takovouto akci někdy v budoucnu zopakovat. Dále by se mohla věnovat i jiným společensky odpovědným aktivitám. Mohla by například občasné sponzorovat místní sportovní akce či by mohla zorganizovat úklid nějakého veřejného prostoru.

6.3 Hlavní výstupy

Dle autorky je potěšující, že se firma neorientuje pouze na zisk, ale snaží se minimalizovat svůj dopad na planetu. Horsefeathers si je vědom, že současný trend rychlé módy je obrovským strašákem, který má mnoho negativních důsledků. Z tohoto důvodu neopomíná důležitost ekologických otázek. Celkově se firma snaží při své činnosti zohledňovat všechna tři hlediska – enviromentální, ekonomické i sociální. Zároveň tato společnost dodržuje čestný přístup ke všem svým zainteresovaným stranám a nevyužívá praktiky greenwashingu.

Stále však existují oblasti, na které by bylo vhodné se zaměřit a optimalizovat je takovým způsobem, aby přispěly ještě více k udržitelnějšímu chodu firmy. Mezi 4 hlavní oblasti, nad kterými by se dle autorčina názoru měla firma zamyslet, patří materiál, logistika, obalové materiály a report o udržitelnosti. Změna obalových materiálů a report o udržitelnosti by se daly zavést poměrně rychle. Problematika ohledně logistiky a materiálu je naopak řešitelná v delším časovém horizontu.

- **Materiál:** U materiálu pro outwearové oděvy by bylo v rámci udržitelnosti třeba používat na více výrobků materiál UltraTech® recyklovaný. Streetwearové oděvy by bylo lepší vyrábět z přírodních vláken. Ta na rozdíl od syntetických nespotebují tolik energie při výrobě a jsou biologicky odbouratelná.
- **Logistika:** V rámci logistiky by bylo vhodné zaměřit se na snížení přepravní vzdálenosti produktů. A to tak, že by se neposílalo všechno oblečení z továren rovnou do Plzně, ale část oděvů by se odesílala z továren do zemí blízkých místu výroby. Vhodné by taktéž bylo nalézt evropské továrny, které by technologicky náročnější výrobu zvládly,

a přesunout tak část outwearové výroby do Evropy. Těmito způsoby by došlo ke snížení emisí CO₂.

- Obalové materiály: Při balení produktů vzniká stále poměrně velké množství odpadu. U obalových materiálů by se měla firma soustředit především na ekologičtější balení zásilek streetwearového oblečení a zásilek posílaných zákazníkům skrze e-shop. Hojněji by bylo dobré využívat papírové obaly či obaly s certifikací P-life®. Řešením by také bylo využívat obalové materiály, které již použité byly.
- Report o udržitelnosti: Horsefeathers by mohl zavést každoroční nefinanční report v rámci udržitelnosti. Díky reportu by firma měla souhrnné informace o dosažených výsledcích a přehled o případných problémech, které bude třeba řešit v budoucnosti. Report o udržitelnosti by jistě přinášel zajímavé informace i zákazníkům.

Závěr

Společnost se udržitelností zabývá čím dál tím více. Tento pojem, hledající kompromis mezi sociálním, environmentálním a ekonomickým pilířem, se stává klíčovou otázkou pro současnou i budoucí generaci. Udržitelný rozvoj se stal globálně diskutovaným tématem a současným cílem lidstva je nalézat alternativní cesty, které pozitivně změni zavedené způsoby života.

Alternativní přístupy je potřeba hledat i v prostředí módního průmyslu. V současné době patří móda mezi jedno z nejvíce znečišťujících průmyslových odvětví, které je zodpovědné za vysokou spotřebu přírodních zdrojů, vysokou emisi skleníkových plynů, znečištění vody a degradaci půdy. Ke zlepšení udržitelnosti módního průmyslu je zapotřebí především vyvíjet a zavádět nové technologie a materiály, inovovat proces výroby a také by měla nastat změna spotřebitelského chování. K dosažení této transformace je však potřeba celosvětová spolupráce a vynaložení úsilí ze stran výrobců, zákazníků, vlád a ostatních zainteresovaných stran.

Na základě provedené analýzy udržitelnosti v podniku Horsefeathers lze říci, že cíl bakalářské práce byl naplněn. Analýza přináší pohled na hlavní činnosti podniku a způsoby, jakými podnik k jednotlivým aktivitám přistupuje. V práci byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých podnik může zlepšit své postupy a postoje v rámci udržitelnosti, a snížit tak svůj negativní dopad na životní prostředí a společnost. V závěrečné části práce byla navržena konkrétní řešení, vedoucí k udržitelnějšímu chodu firmy.

Výsledky analýzy ukázaly, že Horsefeathers se snaží řídit firmu s ohledem na udržitelnost a snaží se o naplňování principů jednotlivých pilířů udržitelnosti. Stále však existuje prostor pro zlepšení. Hlavními oblastmi, ve kterých vnímám prostor pro posun k větší udržitelnosti, je oblast výrobních materiálů, logistiky a obalových materiálů. Firma by také mohla vydávat každoroční report v oblasti udržitelnosti. Tím by získala přehled o tom, jakých kroků dosáhla v této oblasti v posledních letech. Tyto výsledky by bylo možné dále analyzovat a přicházet díky nim s novými návrhy, které by firmu mohly neustále posouvat.

Navržená řešení mohou být pro firmu Horsefeathers inspirací, kam dále směřovat svou snahu v oblasti udržitelnosti. Při zapojení těchto návrhů do chodu firmy mohou změny přinést konkrétní pozitivní výsledky pro podnik a pro životní prostředí. Realizace těchto doporučení by mohla například pomoci snížit emise CO₂, snížit spotřebu plastových obalů a syntetických materiálů při výrobě, či by mohla zlepšit vnímání firmy ze strany zákazníků.

Seznam použitých zdrojů

- Baudrillard, J. (2019). *Jean Baudrillard*. Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/ baudrillard/>
- Beaumont, P. (2013). *5 Definitions of Sustainability*. Dostupné z <https://blogs.rochester.edu/thegreendandelion/2013/06/5-definitions-of-sustainability/>
- Bell, S., & Morse, S. (2012). *Sustainability Indicators Measuring the Immeasurable?* (2. vyd.). Earthscan. Dostupné z https://www.ucursos.cl/ciencias/2015/2/CS06067/1/material_docente/bajar?id_material=1210909
- Blue Planet Prize (n.d.). *Prof. Herman Daly Interview Summary*. Dostupné 25. 9. 2021 z https://www.af-info.or.jp/better_future/html/vol_V/2014/Prof_Daly/2014a_Daly1.html
- Bluesign (n.d.). *Services for your sustained success*. Dostupné 18. 3. 2023 z <https://www.bluesign.com/en/services>
- Brooks, A. (2015). *Clothing Poverty The Hidden World of Fast Fashion and Second-hand Clothes*. Zed Books. https://www.academia.edu/38634948/Clothing_Poverty_The_Hidden_World_of_Fast_Fashion_and_Second_hand_Clothes
- Carroll, B. A. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. SAGE Publications
- Cooney, S. (2009). *Build a Green Small Business: Profitable Ways to Become an Ecopreneur*. New York: McGraw-Hill
- Černý, L. (2019). *Udržitelnost v módním průmyslu se zaměřením na konkrétní podnik*. [Diplomová práce, Technická univerzita v Liberci]. DSpace TUL. https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/154511/DP_Lukas_Cerny.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Česká televize (2021). *Největší odkladiště rychlé módy je v Chile, výroba oblečení představuje velký ekologický problém*. Dostupné 4. 1. 2023 z <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/3405636-nejvetsi-odkladiste-rychle-mody-je-v-chile-vyroba-obleceni-predstavuje-velky-ekologicky>
- Český statistický úřad (n.d.). *Ekonomický pilíř*. Dostupné 20. 10. 2022 z <https://www.czso.cz/documents/10180/20536500/13-423907t030302.pdf/1bbeb9f7-aa97-425c-a87d-f785697a9c97?version=1.0>
- Český statistický úřad (2022). *Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika*. Dostupné 10. 10. 2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-
- The Lawmatics (2021). *Earth Summit 2002: Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. <https://thelawmatics.in/earth-summit-2002-johannesburg-declaration-on-sustainable-development/>
- The Ecologist (2007). *Slow fashion*. Dostupné 29. 1. 2023 z <https://theecologist.org/2007/jun/01/slow-fashion>
- eJustice. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. (2014). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=156367&typ=UPLNY>

EnwiWeb (2022). *Publikace Meze růstu varovala před vyčerpáním přírodních zdrojů*. Dostupné 14. 11. 2022 z <https://www.enwiweb.cz/121503>

Eriksen, T. H. (2010). *Syndrom velkého vlka. Hledání štěstí ve společnosti nadbytku*. Doplněk.

European Commission (není datováno). *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. Dostupné z 18. 10. 2020 z https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

European Commission (n.d.). *Udržitelný rozvoj*. Dostupné 15. 11. 2022 z https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/policy/what/glossary/s/sustainable-development

European Environment Agency (n.d.). *The Future We Want – Declaration of the UN Conference on Sustainable Development, Rio (2012)*. Dostupné 29. 11. 2022 z <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/the-future-we-want-2013declaration>

Evropská komise (n.d.). *Zelená dohoda pro Evropu*. Dostupné 15. 11. 2022 z https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs

Evropská pojišťovna (2019). *4 nejslavnější města módy světa a kde v nich skvěle nakoupit*. Dostupné 20. 11. 2022 z <https://www.ervpojistovna.cz/cs/4-nejslavnejsi-mesta-mody-kde-v-nich-skvele-nakoupit>

fadub.cz (2021). *Francouzská móda*. Dostupné 25. 1. 2023 z <https://www.fadup.cz/francouzska-moda/>

Flanagan, J. (2019). *The Definitive Guide to 90s Fashion Brands*. 90s Fashion world <https://www.90sfashion.com/brands/>

Fukai, A., Suoh, T., Iwagami, M., Koga, R., & Nii, R. (2006). *Fashion. A History from the 18th to the 20th century*. TASCHEN.

Generali česká profi (2021). *Udržitelné podnikání: O co se jedná a proč ho řešit*. Dostupné 15. 10. 2022 z <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/udrzitelne-podnikani-o-co-se-jedna-a-proc-ho-resit>

Good On You (2021). *The Best and Worst Rated Brands of 2021*. Dostupné 3. 1. 2023 z <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-fast-fashion/>

Gordon, J. F., & Hill, C. (2014). *Sustainable Fashion*. Bloomsbury Publishing.

Hodková, Z. (2019). *Začínali doma s jedním regálem. Dnes česká značka Horsefeathers slaví třicet let a dobývá svět*. Seznam Zprávy. <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zacinali-s-jednim-regalem-v-obyvaku-dnes-ceska-znacka-horsefeathers-slavi-tricet-let-a-dobyva-svet-82237>

Horsefeathers (n.d.d). *Kontakt*. Dostupné 5. 4. 2023 z <https://www.horsefeathers.cz/kontakt/>

Horsefeathers (n.d.a). *Náš příběh*. Dostupné 14. 2. 2023 z <https://www.horsefeathers.cz/o-nas/>

Horsefeathers (n.d.b). *Náše prodejny*. Dostupné 15. 2. 2023 z <https://www.horsefeathers.cz/nase-prodejny/>

Horsefeathers (n.d.c). *Prozkoumej Horsefeathers Tech*. Dostupné 16. 2. 2023 z <https://www.horsefeathers.cz/clanek/21/prozkoumej-horsefeathers-tech/>

- Horsefeathers (n.d.e). *Věrnostní program*. Dostupné 5. 4. 2023 z <https://www.horsefeathers.cz/vernostni-program/>
- Business Ethics (2012). *What Is the 'Bluesign' Standard for Textiles?*. Dostupné 19. 3. 2023 z <https://business-ethics.com/2012/11/11/what-is-the-bluesign-standard-for->
- Horsefeathers (2020). *Továrna na výrobu Horsefeathers outerwearu*. Dostupné 25. 3. 2023 z <https://www.horsefeathers.cz/clanek/111/franky-tsen-s-kreteny-nepracuji/>
- Impakter (n.d.). *Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)*. Dostupné 19. 3. 2023 z <https://impakter.com/index/worldwide-responsible-accredited-production-wrap-2/>
- Jirů, M. (n.d.). *CSR-Společenská odpovědnost firem*. Centrum andragogiky. <https://www.centrumandragogiky.cz/csr-spolecenska-odpovednost-firem/>
- Kadaňková, Š. (2019). *Udržitelnost v textilním a oděvním průmyslu*. [Bakalářská práce, Technická univerzita v Liberci]. DSpace TUL. https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/154190/Sarlota_Kadankova_BP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kalodová, J. (2022). *Zpomalte v životě i v módě. Jak na udržitelné oblékání v Mistrovském kurzu Karolíny Břínkové*. Český rozhlas. <https://dvojka.rozhlas.cz/zpomalte-v-zivote-i-v-mode-jak-na-udrzitelne-oblekani-v-mistrovskem-kurzu-8832066>
- Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing.
- Khelerová, V., Haunerová, K., & Šimonovská, Z. (2019). *Fashion management*. Grada Publishing.
- Kolář, M. (2020). *Udržitelná hodnota vybraného podniku* [Bakalářská práce, Univerzita Pardubice]. Digitální knihovna Univerzity Pardubice. https://dk.upce.cz/bitstreamupce/handle/10195/75659/KolarM_UdrzitelnostPodniku_PL_2020.pdf?sequence=3
- Koudelková, P., Márová, B., Rieger, M., Bábíková, J., & Schandl, A., (n.d.). *Manuál komunikace udržitelnosti bez greenwashingu*. FSV UK & CIRA Advisory. <https://www.ciraa.eu/wp-content/uploads/2022/09/Manua%CC%811-komunikace-bez-greenwashingu.pdf>
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada Publishing.
- Maier, K., (2012). *Udržitelný rozvoj území*. Grada Publishing. Dostupné z <https://www.bookport.cz/ukazka/udrzitelny-rozvoj-uzemi-856/>
- Marek, M. V., (2022). *Klimatická změna – příčiny, dopady a adaptace*. Academia.
- Ministerstvo životního prostředí (n.d.). *Pařížská dohoda*. Dostupné 29. 11. 2022 z https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda
- Ministerstvo životního prostředí (n.d.). *Udržitelný rozvoj*. Dostupné 9. 12. 2022 z https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj
- Moldan, B. (n.d.). *Svět 20 let po Summitu Země a proces Rio + 20*. http://publikacie.uke.sav.sk/sites/default/files/2011_6_283_285_moldan.pdf
- Němcová, B. (2016). *Na začátku měli sklad v obýváku, teď firma Horsefeathers obléká svět*. iDNES.cz. https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/znacka-horsefeathers-obleceni-snowboard-skateboard.A160106_125250_plzen-zpravy_pp

Nilmore (2022). *Pád Rana Plaza: Co se stalo a co to znamená pro módní průmysl?*. Dostupné 28. 1. 2023 z <https://www.nilmore.com/a/pad-rana-plaza-co-se-stalo-a-co-to-znamená-pro-modni-prumysl>

Nová, E. (2021). *Textil zamořuje svět. Každý rok se vyrobí 80 miliard kusů oblečení, které končí také v nechvalně proslulé chilské poušti*. CZECHRUNCH. <https://cc.cz/textil-zamoruje-svet-kazdy-rok-se-vyrobí-80-miliard-kusu-obleceni-ktere-konci-take-v-nechvalne-proslule-chilske-pousti/>

Nováček, P. (2012). *Udržitelný rozvoj*. UP Olomouc.

Oxford Learner's Dictionaries (n.d.). *Definition of greenwash noun from the Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Dostupné 4. 2. 2023 z <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/greenwash>

Parlamentní listy (2017). *Konzumní společnost jako civilizační choroba společnosti globalizované*. Dostupné 29. 1. 2023 z <https://www.parlamentnilisty.cz/profilu/Oto-Brazdil-100056/clanek/Konzumni-spolecnost-jako-civilizacni-choroba-spolecnosti-globalizovane-79599>

Pavlík, M., Bělčík, M., Srpová, J., Kunz, V., & Kužel, S. (2010). *Společenská odpovědnost organizace*. Grada Publishing.

Primaloft (n.d.). *Designed to return to materials found in nature*. Dostupné 7. 4. 2023 z <https://primaloft.com/bio/>

Recyklobox (n.d.). *Použité kartonové krabice*. Dostupné 13. 4. 2023 z <https://www.recyklbox.cz/pouzite-krabice/>

Rochová, L. (2022). *Módní souboj slow fashion vs. fast fashion*. Ecoista. <https://www.ecoista.cz/modni-souboj-slow-fashion-vs-fast-fashion/>

Sauvante, M. (2001). The triple bottom line: A boardroom guide. *Director's Monthly*, 25(11). https://www.researchgate.net/publication/285533760_The_triple_bottom_line_A_boardroom_guide

Social Accountability International (2022). *Triple Bottom Line (TBL) Certification*. Dostupné 30. 9. 2022 z <https://sa-intl.org/programs/tbl/>

Stříbrská, E., & Hauser, Š. (2023a). *Rychlá móda z Číny. A také toxická. Levné oblečení ohrožuje lidské zdraví při výrobě i nákupu*. LIDOVKY. https://www.lidovky.cz/relax/moda/rychla-moda-obleceni-levna-pracovni-sila-toxicka-ohrozeni-zdravi.A230122_172132_moda_atv

Stříbrská, E., & Hauser, Š. (2023b). *Stačí párkrát kliknout. Ale spolu s levným oblečením z Číny si objednáváte i toxické jedy*. Greenpeace. <https://www.greenpeace.org/czech/clanek/18243/staci-parkrat-kliknout-ale-spolu-s-levnym-obleceni-z-ciny-si-objednavate-i-toxicke-jedy/>

Svoboda&Williams (n.d.). *Módní domy - Luxusní oblečení*. Dostupné 24. 1. 2023 z <https://svoboda-williams.com/lifestyle/praha/kategorie/83-moda-a-doplňky/87-modni-domy-luxusni-obleceni>

Terrachoice (2007). *The "Six Sins of Greenwashing™"*. EcoLogo. https://sustainability.usask.ca/documents/Six_Sins_of_Greenwashing_nov2007.pdf

The Good Trade (2023). *What Is Fast Fashion, Anyway?*. Dostupné 3. 1. 2023 z <https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-fast-fashion/>

United Nations (n.d.). *Sustainability*. Dostupné 5. 10. 2022 z <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>

United Nations (n.d.). *The 17 goals*. Dostupné 2. 1. 2023 z <https://sdgs.un.org/goals>

Vrabcová, P. (2021). *Udržitelné podnikání v praxi*. Grada Publishing.

Vries, M. (2021). *Dark side of fashion*. Hogeschool Rotterdam Business School. <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/contentassets/4fde284348b34a139e0ca4fcbfddeb2a/e-book-dark-side-of-fashion---melanie-de-vries.pdf>

Wolfe, I. (2022). *Is More Sustainable and Ethical Clothing Really Expensive?*. Good on you. <https://goodonyou.eco/ethical-clothing-expensive/>

Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP) (n.d.). *Co je audit Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)?*. Dostupné 15. 3. 2023 z <https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/wrap-celosvetova-odpovedna-akreditovana-vyroba->

Zákon č. 17/1992 Sb.

Zpravodajství Evropský parlament (2021). *Rychlá móda a textilní výroba - jaký mají dopad na životní prostředí (infografika)*. Dostupné 30. 1. 2023 z <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20201208STO93327/jak-dopada-vyroba-textilu-na-zivotni-prostredi-infografika>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Škálování hodnocení	45
Tabulka 2: Zhodnocení analýzy udržitelnosti z hlediska produktu.....	46
Tabulka 3: Zhodnocení analýzy udržitelnosti z hlediska provozu obchodu a e-shopu.....	48

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tripple Bottom Line	10
Obrázek 2: Označení certifikace WRAP	33
Obrázek 3: Označení certifikace Bluesign	33
Obrázek 4: Výrobní továrna pracující pro Horsefeathers	42

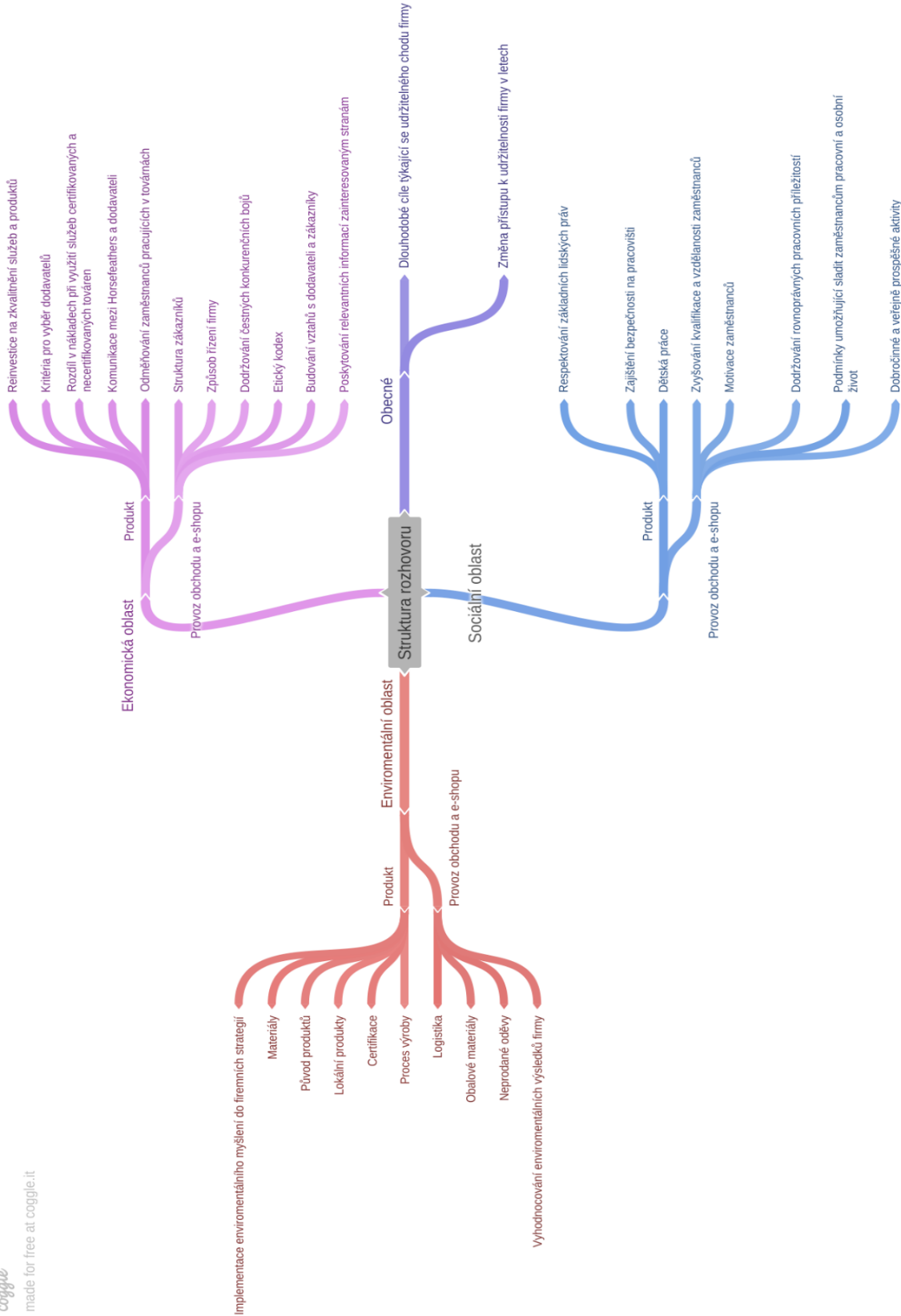
Přehled použitých zkratek a symbolů

OSN	Organizace spojených národů
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
HDP	hrubý domácí produkt
MDGs	Millennium Development Goals
SDGs	Sustainable Development Goals
EU	Evropská unie
CSR	Corporate Social Responsibility
PET	Polyethylentereftalát
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production
LDPE	Low-Density Polyethylene
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Tzn.	To znamená

Seznam příloh

Příloha A: Struktura rozhovoru

Příloha A: Struktura rozhovoru s panem Jiřím Kubíčkem – prokuristou firmy Horsefeathers



Abstrakt

Šárová, E. (2023). *Strategie udržitelnosti ve vybrané oblasti* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: udržitelnost, udržitelné podnikání, rychlá móda, strategická analýza udržitelnosti, Horsefeathers

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku udržitelnosti v módním průmyslu, a to především z důvodu, že módní průmysl je jedno z největších odvětví, které s sebou přináší negativní sociální a environmentální dopady. V první části práce jsou představeny teoretické základy v oblasti udržitelnosti. Představen je i módní průmysl včetně současných trendů v produkci a konzumaci módy. Ve druhé části je udržitelnost analyzována v prostředí podniku Horsefeathers, který se zabývá produkcí streetwearových a především outwearových oděvů. V této části jsou popsány konkrétní aktivity a přístupy podniku, které mají z pohledu udržitelnosti podstatný vliv. Výsledky analýzy jsou zhodnoceny a doplněny účelným doporučením. Hlavním výstupem je tedy představení strategie udržitelnosti v podniku Horsefeathers a následné zhodnocení, zda se podnik s myšlenkami udržitelného rozvoje ztotožňuje či ne. Tato práce může přispět k lepšímu porozumění této problematice. Práce vyobrazuje taktéž hlavní milníky, které jsou klíčové pro udržitelné podnikání. Z tohoto důvodu může práce sloužit jako způsob vhledu do problematiky pro podniky, které chtějí jít udržitelnější cestou.

Abstract

Šárová, E. (2023). *Sustainability strategy in selected area* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: sustainability, sustainable business, fast fashion, strategic sustainability analysis, Horsefeathers

This bachelor's thesis is focused on the issue of sustainability in the fashion industry, primarily because the fashion industry is one of the largest industries that brings with it negative social and environmental impacts. There are presented the theoretical foundations in the field of sustainability in the first part of this thesis. The fashion industry is also introduced, including current trends in the production and consumption of fashion. The sustainability is analyzed in the context of the company Horsefeathers which deals the production of streetwear and especially outdoor clothing in the second part of this thesis. This section describes the company's specific activities and approaches, which have a significant impact from a sustainability point of view. The results of the analysis are evaluated and supported by recommendations. The main output is therefore the presentation of the sustainability strategy in the company Horsefeathers and the subsequent evaluation of whether the company identifies with the ideas of sustainable development or not. This work can contribute to a better understanding of this issue. The work also depicts the main milestones that are key to sustainable business. For this reason, the work can serve as a way to penetrate the issue for companies that want to go down a more sustainable path.