

*Vedecký príspevok / Scientific article*  
*Recenzované / Review*: 30. 05. 2023  
<https://doi.org/10.24040/eas.2023.24.1.156-178>



## **Spoločenská zodpovednosť v riadení dodávateľských reťazcov – prehľad literatúry**

*Corporate social responsibility in supply chain management – a literature review*

**Zlatica Fulajtárová<sup>a</sup>, Zdenka Musová<sup>b\*</sup>**,

<sup>a</sup> Univerzita Mateja Bela, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9168-4083>

<sup>b</sup> Univerzita Mateja Bela; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1067-8291>

*Abstract: Corporate social responsibility in supply chain management has its place in the theory and practice of companies, this particularly being the situation in foreign countries. The absence of research in the Slovak Republic is the main motivation for dealing with this topic. The paper explores different perspectives of the authors regarding the issue through analyzing scientific articles. Based on the available information, it explains the motivations for introducing responsible activities into supply chain management and suggests such activities that companies consider relevant for their suppliers to implement. It also provides an overview of the used research methods that enabled the authors to arrive at the presented conclusions. The paper underlines the importance of the topic by proposing the benefits of sustainable supply chain management implementation. It also inspires further research where the authors may use the proven research methods.*

**Key words:** *Responsible supply chain management. Sustainability. Corporate social Responsibility. Literature review.*

**JEL Classification:** M14. Q01. Q56.

### **Úvod**

Zodpovednosť a udržateľnosť sú dlhodobo intenzívne diskutované témy. Ľudia si začali uvedomovať vyčerpatelnosť prírodných zdrojov; vplyvom globalizácie sa otvorili možnosti

---

\* Korešpondujúci autor: Zlatica Fulajtárová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Tajovského 10, Banská Bystrica, Slovensko,  
Email: [zlatica.fulajtarova@umb.sk](mailto:zlatica.fulajtarova@umb.sk)

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

získavania lacnejších zdrojov z rozvíjajúcich sa krajín, čo využili najmä veľké a silné podniky, ktoré okrem čerpania materiálnych zdrojov začali využívať aj ľudské zdroje danej krajiny. Vývoj technológií napomáha k lepšej informovanosti, vďaka čomu boli odhalené aj mnohé škandály, za ktorými stoja práve dodávateľia významných a celosvetovo známych značiek. Prepojenosť podnikov a tlak zainteresovaných skupín sa stupňuje, a preto je dôležité, aby spoločnosti riešili etické, zodpovedné a udržateľné otázky nielen na úrovni podniku, ale aj na úrovni celého dodávateľského reťazca.

Množstvo súčasných výrobcov je závislých od globálnych dodávateľských reťazcov naprieč kontinentmi. Zo známych značiek má napr. spoločnosť Apple dodávateľov z viac ako 30 krajín sveta, Nike využíva v 15 krajinách približne 127 tovární na výrobu obuvi a v 37 krajinách má približne 363 tovární na výrobu odevov. Zložitosť a veľkosť globálnych dodávateľských reťazcov spôsobuje ťažkosti pri ich riadení (Chen a kol., 2018). S fungovaním dodávateľských reťazcov súvisí získavanie zdrojov či pracovnej sily z menej rozvinutých krajín, čo spôsobilo, že podniky presunuli vlastnú zodpovednosť za hranice podniku a možnej kontroly. Spoločensky zodpovedné podnikanie (corporate social responsibility – CSR) sa už nepovažuje za záležitosť podniku, ale je to aspekt, ktorým sa je potrebné zaoberať na úrovni dodávateľského reťazca (Hsueh, 2014).

Spotrebitelia nerozlišujú medzi členmi dodávateľského reťazca, pokiaľ ide o neudržateľné či nezodpovedné správanie. Ústredný podnik považujú za zodpovedný za všetko, čo sa v dodávateľskom reťazci deje. To vytvára tzv. efekt reťazovej zodpovednosti (Koplin a kol., 2007; Hartmann, Moeller, 2014; Wilhelm a kol., 2016). Nedodržiavanie noriem udržateľnosti v rámci celého dodávateľského reťazca znamená pre globálne značky riziko negatívnej publicity (Tulder a kol., 2009).

Cieľom príspevku je priblížiť problematiku zodpovedného riadenia dodávateľských reťazcov, preskúmať, prečo je daná oblasť zodpovedného podnikania dôležitá a treba jej venovať pozornosť a aj energiu v podnikoch, a akým spôsobom môže byť zodpovedné riadenie dodávateľských reťazcov realizované. Príspevok zároveň ponúka prehľad doposiaľ využitých výskumných metód v skúmaných štúdiách. Príspevok vznikol prepojením akademických názorov s príkladmi z praxe, ktoré môžu tvoriť východisko pre ďalšie skúmanie možností implementácie spoločenskej zodpovednosti v podmienkach slovenských podnikov. Skúma 64 zdrojov od zahraničných a domácich autorov, ktoré sú v prevažnej miere zamerané na zodpovedné riadenie dodávateľského reťazca, ako aj na možnosti implementácie takýchto aktivít do podnikovej praxe. Štúdie približujú rôzne motivácie, ktoré vedú podniky k zavádzaniu zodpovedných aktivít do riadenia dodávateľských reťazcov a výhody, ktoré tieto

aktivity môžu prinášať, neabstrahujú ani od prekážok pri zavádzaní a dodržiavaní zodpovedných aktivít v riadení dodávateľských reťazcov a poukazujú na dôležitosť manažmentu či obchodnej stratégie, od ktorých vo vysokej miere závisí rozhodnutie implementovať dané aktivity.

## **1 Materiál a metódy skúmania**

Na dosiahnutie stanoveného cieľa sme využili informácie zo sekundárnych zdrojov. Sekundárny výskum prebiehal prostredníctvom vyhľadávania a študovania relevantných článkov a príspevkov, ktoré ponúkajú aktuálne výsledky štúdií v rôznych krajinách a v konkrétnych podnikateľských subjektoch. Informácie sme čerpali prioritne z článkov z dostupných databáz: ScienceDirect, SPRINGERLink, Scopus, Wiley Online Library, Google Scholar, ako aj z internetových stránok organizácií, ktoré sa skúmanou problematikou zaoberajú. Výber článkov prebiehal prostredníctvom vyhľadávania cez nasledovné kľúčové slová v slovenskom a v anglickom jazyku: zodpovedné riadenie dodávateľských reťazcov, udržateľnosť, riadenie dodávateľských reťazcov, spoločenská zodpovednosť podnikov, vzťahy medzi dodávateľmi, transparentnosť a viditeľnosť v dodávateľskom reťazci, udržateľné podnikanie.

Na základe kľúčových slov sme získali 607 zdrojov, z ktorých sme následne použili 64 článkov. Väčšina zdrojov pochádza zo zahraničnej literatúry, slovenské štúdie v skúmanej problematike takmer absentujú. V príspevku sme využívali metódy analýzy a syntézy. Pomocou analýzy sme dospeli k lepšiemu pochopeniu skúmaných javov a s použitím syntézy sme vytvorili celistvú predstavu o skúmanej problematike. Zistené skutočnosti budú tvoriť základ ďalšieho sekundárneho a primárneho výskumu.

## **2 Výsledky a diskusia**

### **Spoločensky zodpovedné riadenie dodávateľských reťazcov**

S rozvíjajúcou sa koncepciou „triple bottom line“ koncom 90-tych rokov (John, 1997) sa v posledných desaťročiach čoraz väčšia pozornosť venovala skúmaniu spoločenskej zodpovednosti podnikov a trvalo udržateľnému rozvoju (Feng a kol. 2017). Modak a kol. (2020) poukazujú na fakt, že implementácia CSR do podniku mnohokrát závisí aj od etickej filozofie vrcholového manažmentu alebo osôb s rozhodovacou právomocou. Na druhej strane podniky pri implementácii CSR zaujímajú strategický postoj, aby zvýšili dôveru v podnik a vytvorili pozitívny vplyv na zainteresované skupiny. Podľa Lina a Tsenga (2016) môže

spolupráca riadiacich činností v celom dodávateľskom reťazci skutočne splniť dlhodobé podnikové ciele z hľadiska ekonomickej, environmentálnej a sociálnej udržateľnosti.

Spoločensky zodpovedné riadenie dodávateľských reťazcov (responsible supply chain management – RSCM) sa podľa Arslana (2020) začalo rozvíjať v 90. rokoch ako reakcia spoločnosti na porušovanie ľudských práv a vplyvom globalizácie sa stalo predmetom väčšej pozornosti. RSCM bolo v začiatkoch dôležitým najmä pre nadnárodné spoločnosti, ktoré majú lepšiu pozíciu na to, aby zlepšili či zhoršili sociálne podmienky v dodávateľskom reťazci. V posledných dvoch desaťročiach sa aktivity udržateľného riadenia dodávateľského reťazca (SSCM) zameriavali na integráciu environmentálnych, ekonomických a sociálnych cieľov do výrobného procesu a stratégií dodávateľského reťazca podniku na podporu celkovej udržateľnosti (Khan a kol., 2021). Podľa Hsu a Hua (2009) majú globálne dodávateľské reťazce možnosti a silu znižovať negatívne dopady činností na životné prostredie a ľudské zdravie.

Modak a kol. (2020) tvrdia, že CSR sa sústreďuje nielen na rozvoj jednotlivých podnikov, ale môže prispieť k dodržiavaniu zodpovedných aktivít naprieč celým dodávateľským reťazcom, s čím sa stotožňujú aj Yadlapalli a kol. (2020). Cruz (2013) vytvoril viacúrovňovú sieť dodávateľského reťazca na analýzu vplyvu CSR na cenu, logistiku a výkonnosť dodávateľského reťazca, pričom zistil, že CSR môže zlepšiť efektívnosť dodávateľského reťazca: čím vyššia je úroveň spoločenskej zodpovednosti, tým nižšia je cena produktov a to spôsobuje zvýšenie dopytu. Toto zistenie môže predstavovať podľa Chena a Dinga (2021) aj motivačný faktor pre dodávateľov, aby dobrovoľne začali so zavádzaním zodpovedných aktivít do svojej činnosti.

Spoločensky zodpovedné riadenie dodávateľských reťazcov prispieva k budovaniu udržateľnosti obchodných vzťahov. Markley (2007), Maloni a Brown (2006) a Carter a Jennings (2002) sa zhodujú, že vďaka tomu môžeme používať udržateľné riadenie dodávateľských vzťahov ako jeho synonymum. Tabuľka 1 obsahuje vybrané definície udržateľného riadenia dodávateľských reťazcov od viacerých autorov.

Tabuľka 1 Definície udržateľného riadenia dodávateľských reťazcov (SSCM)

Carter a Rogers (2008)	Strategická a transparentná integrácia, dosahovanie spoločenských, environmentálnych a ekonomických cieľov podniku prostredníctvom systémovej koordinácie kľúčových procesov na zlepšenie dlhodobej ekonomickej výkonnosti jednotlivca a jeho dodávateľského reťazca.
Seuring a Müller (2008)	Riadenie materiálových, informačných a kapitálových tokov, ako aj spolupráca medzi spoločnosťami v rámci dodávateľského reťazca pri zohľadnení cieľov všetkých troch rozmerov trvalo udržateľného rozvoja, t. j. ekonomickeho, environmentálneho a spoločenského, ktoré sú odvodené od požiadaviek zákazníkov a zainteresovaných strán.
Pagell a Wu (2009)	Na to, aby bol dodávateľský reťazec skutočne udržateľný, by v tom najhoršom prípade nemal spôsobiť žiadnu škodu prírodným alebo spoločenským systémom, pričom by stále vytváral zisk počas dlhšieho časového obdobia. Skutočne udržateľný dodávateľský reťazec mal byť schopný, ak budú zákazníci chcieť, „pokračovať v podnikaní navždy“.
Pagell a Shevchenko (2014)	Úsilie spoločností o zlepšenie konkurencieschopnosti pri súčasnom znižovaní ekologických a sociálnych škôd v dodávateľskom reťazci.
United Nations Global Compact (2015), Szegedi (2012)	Manažment environmentálnych, sociálnych a ekonomických vplyvov a podpora postupov dobrej správy počas životných cyklov tovarov a služieb. Cieľom udržateľnosti dodávateľského reťazca je vytvárať, chrániť a podporovať rast dlhodobej environmentálnej, sociálnej a ekonomickej hodnoty pre všetky zainteresované strany zapojené do prinášania produktov a služieb na trh.

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 1 prináša pohľad na rôznorodosť názorov a vnímania problematiky zodpovedného riadenia dodávateľských reťazcov. Najväčšiu zhodu prinášajú v chápaní dôležitosti angažovania sa vo všetkých troch oblastiach, teda spoločenskej, ekonomickej aj environmentálnej. Jednoduchý a jasný pohľad na udržateľnosť prinášajú Krause a kol. (2009), ktorí tvrdia, že spoločnosť nie je udržateľnejšia ako jej dodávatelia. V skutočnosti môže byť výkonnosť nákupnej spoločnosti v oblasti udržateľnosti narušená tým, že jej dodávatelia konajú neeticky. Keď nakupujúci podnik narazí na nedostatky vo výkonnosti svojich dodávateľov v oblasti udržateľnosti, má nasledujúce možnosti: investovať zdroje na zvýšenie výkonnosti súčasných dodávateľov, alebo hľadať alternatívnych (Sancha, 2016).

V posledných rokoch si pojem udržateľnosti podľa Khana a kol. (2020) získal popularitu v dôsledku narastajúcich problémov vrátane zmeny klímy, znečistenia ovzdušia a rôznych ochorení súvisiacich so znečistením. Andersen, Skjoett-Larsen (2009) dopĺňajú, že upriamenie pozornosti na udržateľnosť zdôrazňuje vysoká miera outsourcingu do rozvojových krajín. Khan a kol. vo svojej štúdií z roku 2021 tvrdia, že integrácia konceptu udržateľnosti do operácií

dodávateľského reťazca umožňuje podnikom vybudovať si konkurenčnú výhodu na trhu. Khan a kol. (2020) upozorňujú aj na fakt, že vrcholový manažment často váha s integráciou udržateľných praktík do kľúčových obchodných činností, čo sa premieta do nízkej miery prijatia SSCM. V kontexte SSCM Wieland (2021) zdôrazňuje, že posudzovať dodávateľský reťazec ako celok je problematické, pretože dostatočne nezdôrazňuje úlohu jednotlivcov.

### **Motivácia implementácie spoločenskej zodpovednosti do dodávateľských reťazcov**

Chen (2022) vníma škandály, ktoré boli odhalené u dodávateľov veľkých hráčov, ako jeden z faktorov prispievajúcich k silnejšiemu tlaku spoločnosti na transparentnosť a zodpovednosť v dodávateľských reťazcoch. Opiera sa pritom o zistenia amerických novinárov z roku 2019, ktorí odhalili, ako traja najväčší maloobchodní predajcovia odevov v USA (Wal-Mart, Amazon a Target) predávali oblečenie z tovární, ktoré sú na čiernej listine skupín monitorujúcich bezpečnosť. Naopak Jacobs a Singhal, (2017) tvrdia, že potenciálna ekonomická hrozba zo straty reputácie a legitimacy nemusí byť dostatočne silná na to, aby prinútila podniky implementovať SSCM. Ako príklad uvádzajú pád továrne v Bangladéši v roku 2013 a reakciu spoločnosti Disney, ktorá sa po tejto udalosti úplne stiahla z krajiny a presťahovala svoje dodávateľské reťazce do oblastí, ktoré sú menej náchylné na sociálne a environmentálne riziká, než aby využila svoju ekonomickú silu na zlepšenie podmienok v Bangladéši. Na rovnakom príklade správania spoločnosti Disney vyjadrujú autori Grier (2013) a Damberg (2022) súhlasné stanovisko s vnímaním straty reputácie ako nedostatočným motivačným faktorom pre implementáciu SSCM.

Huq a kol. (2016) deklarujú, že tlak zainteresovaných strán hrá významnú úlohu pri implementácii zodpovedných aktivít, v čom sa zhodujú s Hartmannom a Moellerom (2014) a Gongom a kol. (2019). Prevádzka podniku alebo jeho dodávateľský reťazec môžu produkovať externality, ako je znečistenie prostredia či problémy odrážajúce sa na ľudskom zdraví. Negatívne externality ovplyvňujú interné zainteresované strany, napr. zamestnancov a externé zainteresované strany, napr. členov miestnej komunity. Zainteresované strany tlačia na podnik, aby tieto negatívne externality znižoval a zvyšoval tie pozitívne. Podľa Erikssona a Svenssona (2015) je v procese implementácie spoločenskej zodpovednosti v dodávateľských reťazcoch dôležité brať do úvahy fakt, že vzťah medzi kupujúcim a dodávateľom, konkrétne vplyv moci, poháňa alebo brzdí túto spoločenskú zodpovednosť. Podľa Ayusa a kol. (2013) malé a stredné podniky tvoria väčšinu dodávateľov veľkých spoločností, a preto zohrávajú dôležitú úlohu ako „nástroje“ na implementáciu postupov zodpovednosti v rámci dodávateľského reťazca. Mani a

kol. (2016) upozorňujú na fakt, že spoločenskému rozmeru dodávateľského reťazca sa v literatúre o udržateľnom dodávateľskom reťazci venuje najmenej pozornosti.

World Economic Forum v spolupráci s Accenture (2015) uvádzajú, že zákazníci vnímajú tému udržateľnosti čoraz citlivejšie. Najmä mladší spotrebitelia požadujú udržateľné produkty a postupy a za ich získanie sú ochotní platiť viac. Regulačné prostredie a mimovládne organizácie presadzujú väčšiu transparentnosť, pokiaľ ide o sociálne a ekonomické otázky. To vedie k možným nákladom za nedodržiavanie predpisov. Aj na základe vyššie uvedeného Raj a kol. (2018) tvrdia, že spoločnosti začali začleňovať CSR do dodávateľských reťazcov, aby si na trhu zabezpečili dlhodobú udržateľnosť.

### **Aktivity spoločenskej zodpovednosti integrovateľné do dodávateľských reťazcov**

Alghababsheh a kol., (2020) upozorňujú na fakt, že úspešnosť implementácie postupov hodnotenia a spolupráce, a teda aj riešenie zlyhaní dodávateľov, si často vyžaduje určitú úroveň spolupráce medzi kupujúcim a dodávateľom, ktorú je ťažké stanoviť. Mani a kol. (2018) a Yadlapalli a kol. (2018) sa zhodujú v názore, že spolupráca v SSCM medzi kupujúcim a dodávateľom si vyžaduje vzájomnú výmenu informácií a znalostí, ako aj vytvorenie dohody, čo môže byť náročné z dôvodu neistoty či kultúrnych rozdielov. Do udržateľného riadenia dodávateľského reťazca je podľa Agerona (2012) potrebné začleniť širší rozsah tém ako napr. riadenie rizík a riadenie aj menších dodávateľov. Aj podľa neho SSCM požaduje dôslednejšiu spoluprácu medzi partnerskými spoločnosťami, aby bol dodávateľský reťazec funkčný, a aby sa dosiahol udržateľný výkon. V tejto súvislosti vnímajú Grimm a kol. (2014) SSCM ako náročnú úlohu, keďže hlbšie v dodávateľskom reťazci môžu subdodávateľom chýbať informácie a odborné znalosti o otázkach udržateľnosti, ktoré sa týkajú zákazníkov. Taktiež majú subdodávatelia tendenciu mať slabý vzťah s ústredným podnikom, v čom im Wilhelm a kol. (2016) dávajú za pravdu.

Huq a kol. (2016) ako aj Sancha a kol. (2016) skúmali spoločenskú oblasť RSCM, kde vidia možnosti hodnotenia dodávateľa kupujúcim podnikom v monitorovaní, usmerňovaní a kontrole interných činností dodávateľov týkajúcich sa blahobytu zamestnancov, pracovného času, pracovných podmienok, zdravia a bezpečnosti pri práci a odmietania detskej práce. Andersen, Skjoett-Larsen (2009) a Ciliberti (2020) hovoria o tom, že spoločnosti často vytvárajú a zavádzajú kódexy správania ako nevyhnutný rámec základných očakávaní a noriem prijateľného správania dodávateľov, na čo reagujú Huq a kol. (2014) upozornením, že kódexy správania a iné štandardy často ignorujú kultúrny a ekonomický kontext, v ktorom dodávatelia pôsobia. Ďalší z možných spôsobov vyžadovania zodpovedného správania od svojich

dodávateľov ponúkajú Folkers a Stenmanns, (2019) a Castka a Balzarova (2008), ktorí tvrdia, že podniky môžu od svojich dodávateľov požadovať aj certifikácie medzinárodne uznávanými normami, ktoré hovoria o spoločenskej zodpovednosti či priamo o dodávateľských reťazcoch, napr. STN ISO 26000, STN ISO 28000.

Dôležité je okrem toho, že podniky vyžadujú dodržiavanie zodpovedného správania svojich dodávateľov, aj jeho následné kontrolovanie. Alghababsheh a Gallear (2020) navrhujú kontrolu prostredníctvom auditu využitím nezávislého audítora tretej strany. Huq a kol. (2014) opäť upozorňujú na zistenia z praxe, kedy napriek auditu dodávateľa často falšujú dodržiavanie predpisov alebo platia úplatky, aby procesom auditu tretích strán prešli. Zároveň Huq a kol. (2016) ponúkajú riešenie vo forme auditu pomocou vlastných vyškolených audítorov ústredného podniku.

Pre krátku ilustráciu uvádzame niekoľko príkladov z praxe, kde podniky pristúpili rôznym spôsobom k vytváraniu udržateľnejšieho dodávateľského reťazca.

Tabuľka 2 Príklady konkrétnych aktivít

Ford Motor Company	Od roku 2003 vyžaduje od svojich dodávateľov certifikáciu ISO 14001. Toto rozhodnutie ovplyvnilo viac ako 5 000 spolupracovníkov.
Bosch	Investoval 50% svojho rozpočtu do modernizácie technológie s cieľom vytvoriť zdravé životné prostredie znížením emisií CO <sub>2</sub> v ich dodávateľskom reťazci.
India: TCS, Tata steel, Johnson & Johnson atď.	Vytvorili etický kódex pre dodávateľov, aby posilnili spoločenskú zodpovednosť sadením stromov, poskytovaním zdravotníckych služieb, snahou o rozvoj vzdelávania členov ich spoločnosti.
Slovensko: IKEA, Lidl, Kaufland, Tesco, Arriva, Panasonic, Konica Miltona, atď.	Vytvorili kódex správania pre svojich dodávateľov.
Apple	Zdieľa počiatočné náklady so svojim dodávateľom Foxconn Technology Group na zlepšenie pracovných podmienok v čínskych továrňach, v ktorých montujú iPhone a iPady9.
PepsiCo	Ohlásila Agendu udržateľnosti 2025, ktorá sa zameriava na životné prostredie, zdravie a sociálne otázky v rámci jej dodávateľského reťazca. Poveruje svojich dodávateľov, aby implementovali zelené technológie na zníženie uhlíkovej stopy.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ageron (2012), Biswas a kol. (2018), Raj a kol. (2018)

Tabuľka 2 poskytuje krátky prehľad už zavedených aktivít a ponúka inšpiráciu, čo môžu podniky od svojich dodávateľov vyžadovať, alebo ako svojich dodávateľov podporovať.



Až na základe dodržiavania týchto zásad vytvoria spoločnosti so svojimi dodávateľmi obchodné vzťahy.

### **Metódy použité pri skúmaní SSCM**

Štúdie ponúkajú široké spektrum dát z rôznych výskumov. Opakovane spomínanými použitými metódami pri skúmaní boli: snehová guľa, analýza a syntéza sekundárnych údajov z dostupnej literatúry, dotazníkový prieskum, rozhovory, prípadové štúdie, ako aj vytváranie vlastných modelov, ktoré ponúknu nový pohľad na skúmanú problematiku.

Viacero autorov (Carter, Rogers, 2008; Seuring, Müller, 2008; Eriksson, Svensson, 2015; Feng a kol., 2017; Arslan, 2020; Yadlapalli a kol., 2020; Modak a kol., 2020; Khan a kol., 2021; Damberg a kol., 2022) sa začalo zaoberať otázkou zodpovedného riadenia dodávateľských reťazcov prostredníctvom štúdia literatúry a iných sekundárnych zdrojov s ambíciou priniesť ucelený pohľad a sumarizovať doteraz nadobudnuté zistenia. Väčšina autorov zaoberajúcich sa teóriou postupovala spôsobom vyhľadávania článkov a štúdií pomocou kľúčových slov v jednotlivých databázach. Príklad ilustruje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Kľúčové slová vyhľadávané v databázach podľa autorov

<b>Autor</b>	<b>Kľúčové slová</b>	<b>Databáza</b>	<b>Počet článkov</b>
Eriksson, Svensson (2015)	udržateľnosť, životné prostredie, zelená a sociálna zodpovednosť firiem, dodávka, nákup, obstarávanie, logistika	Emerald, Scencedirect	97
Feng a kol.(2017)	spoločenská zodpovednosť podnikov, dodávateľský reťazec, sociálne problémy, podnikateľská etika, spoločenská zodpovednosť, SA8000, udržateľnosť, ISO 26000, organizačné riadenie, dodávateľský reťazec, ľudské práva a dodávateľský reťazec, pracovné postupy a dodávateľský reťazec, problémy spotrebiteľov a dodávateľský reťazec, spravodlivé operácie a dodávateľský reťazec, zapojenie a rozvoj komunity a dodávateľský reťazec	Scopus	628
Arslan (2020)	spoločensky udržateľný dodávateľský reťazec, dodávateľský reťazec spoločensky zodpovedných firiem	Google Scholar	171
Modak a kol., 2020	spoločensky zodpovedné podnikanie a dodávateľský reťazec	Scopus	572
Yadlapalli a kol., 2020	spoločenská zodpovednosť a dodávateľský reťazec, a definovať (vo všetkých predmetových oblastiach)	Scopus	124
Khan a kol., 2021	udržateľné riadenie dodávateľských reťazcov	Scopus	362

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3 poukazuje na príbuznosť vyhľadávaných kľúčových slov, ale tiež na ich odlišné množstvá a kombinácie, z čoho následne vyplýva rozlične veľká zvolená vzorka článkov, s ktorými autori ďalej pracovali. Yadlapalli a kol. (2020) okrem vyhľadávania pomocou kľúčových slov využili Stock a Boyerov prístup na identifikáciu tzv. jedinečných definícií. Ak sa definícia zaoberala aspoň jedným novým aspektom, alebo použila rovnaký aspekt v inom kontexte, považuje sa za jedinečnú a zvažuje sa pre ďalšiu analýzu. Carter a Rogers (2008) v definícii zodpovedného riadenia dodávateľských reťazcov vychádzajú z definovania spoločenskej zodpovednosti a normy ISO 26000. Damberg a kol. (2022) poukazujú na nedostatky dotazníkových prieskumov, nakoľko skúmané subjekty majú tendenciu prezentovať sa v pozitívnom svetle, a tým pádom môžu odpovede získané prostredníctvom dotazníkov priniesť značne skreslené údaje. Aby pracovali s relevantnejšími dátami, v štúdiu zozbierali dostupné sekundárne údaje v kombinácii s údajmi z verejne dostupných zdrojov

vrátane výročných správ a internetových stránok skúmaných spoločností. So skresľovaním údajov získaných prostredníctvom dotazníkov súhlasí aj Gong a kol. (2019). Autori si na zber údajov vybrali databázu Thomson Reuters ASSET4, ktorá obsahuje verejne dostupné informácie a má povest' jedného z najspoľahlivejších a najdôveryhodnejších zdrojov údajov pre analýzu udržateľnosti. Ide o švajčiarsku spoločnosť, ktorá sa špecializuje na poskytovanie objektívnych, auditovateľných a systematických ESG informácií. Podobne postupovali aj Khan a kol. (2021), ktorí siahli po verejne dostupných údajoch z databázy Svetovej banky.

Napriek vyššie spomenutému stále mnoho akademikov a vedcov siaha aj po dotazníkoch, ako po dostatočne výpovednej výskumnej metóde, tie bývajú často dopĺňané rozhovormi. Ayuso (2013) zostavil na základe prehľadu literatúry dotazník adresovaný španielskym MaSP. Dotazník pozostával zo štyroch častí: v prvej boli zozbierané všeobecné údaje o spoločnosti, jej počte a type zákazníkov a dodávateľov, v druhej časti sa skúmalo, či spoločnosť podpísala nejakú medzinárodnú dohodu o CSR alebo či získala certifikát. Tretí súbor otázok smeroval k požiadavkám CSR, ktoré mali zákazníci splniť, posledná časť bola venovaná požiadavkám CSR kladeným na dodávateľov. Mani a kol. (2018) sa zamerali na veľké výrobné podniky, ktorým mailom rozposlali štruktúrovaný dotazník. Ten predtým zostavili na základe naštudovanej literatúry a po dôslednej diskusii s expertmi na dodávateľské reťazce a CSR, prevažne akademikmi, ale aj odborníkmi z praxe. Okrem rozdistribuovaných dotazníkov uskutočnili aj polo-štruktúrované rozhovory s manažérmi dodávateľských reťazcov. Rovnaký prístup zvolili aj Sancha a kol. (2016), ktorí taktiež využili expertnú skupinu a zostavili dotazník na základe teoretických východísk. Výskum realizovali na výrobných podnikoch, pričom okrem veľkých podnikov oslovili aj stredné. Malé a mikro podniky neboli predmetom výskumu. Dotazník bol distribuovaný mailom a niektorí respondenti sa rozhodli odpovedať na otázky prostredníctvom telefonického rozhovoru. Yadlapalli a kol. (2018) sa pridávajú k autorom využívajúcim po štúdiu literatúry možnosť diskusie s odborníkmi a následnou tvorbou dotazníku, ktorý vytvorili otázkami s použitím Likertovej škály a následne dotazníky distribuovali manažérom.

Ďalšou možnosťou realizácie výskumu sú rozhovory. Andersen a Skjoett-Larsen, (2009) uskutočnili výskum polo-štruktúrovanými rozhovormi s pracovníkmi jednej obchodnej spoločnosti. Rozhovory realizovali s manažérmi materskej spoločnosti a následne vo vybranej obchodnej oblasti (spoločnosť pôsobí celosvetovo v 16 regionálnych oblastiach) tiež s manažérmi, riadiacimi pracovníkmi a ostatnými zamestnancami dcérskych spoločností, aby zistili, či spoločnosť využíva jednotné postupy. Grimm a kol. (2014) skúmali dodávateľské reťazce dvoch podnikov, pričom realizovali pološtruktúrované rozhovory so zástupcami každého dodávateľského reťazca. Menej častú metódu riadeného skupinového rozhovoru

v podobe focus group realizovala Nadácia Pontis (www.blf.sk, 2013). O zodpovednom riadení dodávateľských reťazcov diskutovali s predstaviteľmi desiatich dodávateľských spoločností a následne zo zozbieraných údajov vytvorili stručný materiál obsahujúci odporúčania pre ďalšie subjekty, ktoré sa o tému zaujímajú.

Viaceri autori, uvedení v tabuľke 4, pristúpili k skúmaniu otázky zodpovedného riadenia dodávateľských reťazcov odvážnejšie a buď zasadili údaje do existujúcich modelov alebo vytvorili vlastné modely, s pomocou ktorých skúmali vzájomné závislosti javov a premenných.

Tabuľka 4 Modely použité na skúmanie zodpovedného riadenia dodávateľského reťazca

<b>Autori</b>	<b>Model</b>
Ageron a kol. (2012)	Koncepčný model na základe analýzy literatúry
Cruz (2013)	Model globálnej siete dodávateľského reťazca
Hsueh (2014)	Matematický model na určenie optimálnej investície do CSR, veľkoobchodnej ceny a pomeru zdieľania príjmov
Biswas a kol. (2018)	Úplný teoretický model informačnej hry na navrhovanie trojitej koordinácie dodávateľského reťazca
Raj a kol. (2018)	Model analyzovaný pomocou dvojstupňového Stackelbergovho herného teoretického prístupu
Chen, Ding (2021)	Modely konkurencie s dvomi dvojúrovňovými dodávateľskými reťazcami

Zdroj: vlastné spracovanie

Ageronov a kol. (2012) koncepčný model pozostáva zo 7 „stavebných blokov“, ktoré ovplyvnia SSCM: dôvody udržateľného SCM, kritériá použité pre SSCM, ekologizácia dodávateľských reťazcov, charakteristiky dodávateľov, manažérske prístupy, bariéry pre SSCM a výhody a motivácia pre SSCM. Biswas a kol. (2018) začleňujú vplyv ekologizácie na dopyt po produktoch, náklady na ekologizáciu a prebytok spotrebiteľov pripisovaný spoločenskej zodpovednosti. Model má výrazné limity, neodráža reálne správanie, abstrahuje od mnohých vplyvov, a preto je výlučne teoretický. Cruz (2013) vytvoril model siete s výrobcami, maloobchodníkmi a trhmi dopytu, na ktorých explicitne integruje úroveň spoločenskej zodpovednosti medzi kupujúcimi a predávajúcimi. Hsueh (2014) napriek tomu, že výkon CSR a objektívnu funkciu SC je podľa neho ťažké kvantifikovať, pretože sú vždy ovplyvnené veľkým počtom sociokultúrnych premenných, tieto funkcie zjednodušil a predpokladal, že funkcie a parametre je možné vopred nakalibrovať. Chen a Ding (2021) využívajú teóriu diferenciálnych hier na štúdium rozhodovania súvisiaceho so spoločenskou

zodpovednosťou podnikov v dodávateľských reťazcoch v troch situáciách: decentralizované rozhodovanie, centralizované rozhodovanie a kombinované rozhodovanie. Raj a kol. (2018) skúmali obchodné vzťahy vzhľadom na uzavreté zmluvy. Uvažovali o dvojúrovňovom SCM pozostávajúcom z dvoch rizikovo neutrálnych agentov: dodávateľa a kupujúceho. Analyzovali nastavenie decentralizovaného dodávateľského reťazca pomocou piatich rôznych typov zmlúv (veľkoobchodnej ceny, dvojzložkovej tarify, zdieľania nákladov na ekologizáciu, zdieľania príjmov a zmlúv na zdieľanie príjmov a ekologických nákladov).

Poslednou často sa vyskytujúcou výskumnou metódou boli prípadové štúdie. Ciliberti a kol. (2011) okrem rozhovorov a sekundárnych dát o skúmaných spoločnostiach na zber informácií tiež využili skupinové návštevy v skúmaných podnikoch. Návštevy umožnili priame pozorovanie a ich organizácia v skupinách zabezpečila vyššiu objektivitu. Prípadovú štúdiu využili aj Fritz a kol. (2018), Hall (2000), Huq a kol. (2014), Klassen a Vereecke (2012), Koplin a kol. (2007), Pagell a Wu (2009) a Wilhelm a kol. (2016), pričom pri všetkých prípadových štúdiách autori zbierali najmä údaje hĺbkovými rozhovormi a dopĺňali ich dostupnými údajmi o skúmaných spoločnostiach alebo ich dodávateľoch.

### **Prínosy zodpovedného riadenia dodávateľských reťazcov**

The Guardian (Tabacek, 2014) v roku 2014 informoval, že mnohé veľké spoločnosti ako Apple, IKEA, PepsiCo, Dell, Walmart, Tata Motors, Nike, Qualcomm, atď. sa zaviazali prijať praktiky CSR vo svojich dodávateľských reťazcoch. V prieskume globálnej výskumnej spoločnosti Forrester (2021) s približne 400 odborníkmi na obstarávanie na vyššej úrovni po celom svete sa zistilo, že za posledný rok približne 72% podnikov zlepšilo svoje dodávateľské vzťahy v dôsledku ich praktík CSR. Ceres report (n.o. zaoberajúca sa témou udržateľnosti) poukazuje na to, že podniky s implementovanými systémami zodpovednosti (aktívne zapojenie zainteresovaných strán, zverejňovanie informácií, dohľad nad predstavenstvami, atď.) majú v mnohých prípadoch dobré výsledky aj v oblasti využívania obnoviteľnej energie, intenzívnej spolupráce s dodávateľmi, ako aj presadzovaní udržateľnosti produktov a služieb (Tabacek, 2014).

Prínosy z udržateľného spôsobu riadenia dodávateľských reťazcov skúmalo viacero autorov. Podľa Fritza a kol. (2018) správna identifikácia a zapojenie zainteresovaných strán dodávateľského reťazca zabezpečí zníženie neetických a neudržateľných praktík v rámci dodávateľských reťazcov. Hall, (2000) a Walton a kol. (2006) jednoznačne tvrdia, že udržateľné získavanie zdrojov môže pozitívne ovplyvniť imidž spoločnosti a zvýšiť snahu o udržateľnosť podnikania. Klassen a Vereecke (2012) poukazujú na ekonomický prínos, keď

snaha o udržateľnosť dodávateľov nielen zlepšuje spoločenskú výkonnosť, ale môže prispieť ku konkurenčnej výhode celého dodávateľského reťazca, čo následne znižuje náklady a zvyšuje podiel na trhu. Spoločensky udržateľné postupy spolupráce opisujú Porteous a kol. (2015) aj Sancha a kol. (2015), podľa ktorých zahŕňajú vytváranie programov rozvoja a vzdelávania dodávateľov, výmenu informácií a vedomostí s dodávateľmi, organizovanie stretnutí a konferencií či spoločný vývoj nových produktov alebo procesov, ktoré zlepšujú zdravie a bezpečnosť zamestnancov. Prijatie spoločenskej udržateľnosti v dodávateľskom reťazci je podľa Cartera a Rogersa (2008) prvoradé pre výrobné ekonomiky, pretože vedie k zníženiu nákladov na zdravie a bezpečnosť, lepšej kvalite produktov a kratším dodacím lehotám, a tým aj k zlepšeniu reputácie. Nadácia Pontis ([www.nadaciapontis.sk](http://www.nadaciapontis.sk), 2015) dospela výskumom na vzorke niekoľkých veľkých podnikov k zisteniu, že v sociálnej oblasti prišlo napr. k zlepšeniu zdravotnej, sociálnej starostlivosti či pracovných štandardov, environmentálna zodpovednosť prispieva k znižovaniu uhlíkovej stopy a obchodné výhody predstavujú zníženie nákladov podniku, zvýšenie výnosov až do 20%, ako aj zníženie podnikateľského rizika.

## **Záver**

Zodpovedné riadenie dodávateľských reťazcov je v zahraničí diskutovanou témou, ktorou sa zaoberajú nielen akademici, ale v praxi aj mnohé podniky. Motivácia k zavádzaniu zodpovednosti je rôzna vzhľadom na variabilitu podnikov a ich dodávateľských reťazcov. Rýchlo a nepredvídateľne sa meniace podmienky, vyčerpanosť prírodných zdrojov, ale aj odhalenie škandálov týkajúcich sa pracovných podmienok či environmentálnych škôd spôsobujú ohlasy v spoločnosti a tlak zainteresovaných strán na podniky v oblasti zodpovednosti a udržateľnosti.

Podniky majú viaceré možnosti, ako implementovať zodpovedné aktivity do dodávateľského reťazca. Dôležité je budovať s dodávateľmi transparentné a dôveryhodné vzťahy. Hoci RSCM zvýši náklady podniku, prinesie aj viaceré benefity. Podniky, ktoré už majú zavedené CSR do riadenia dodávateľských reťazcov, dosahujú celkovo lepšie výsledky, napr. zvýšenie výnosov či zníženie podnikateľského rizika. RSCM predstavuje konkurenčnú výhodu a okrem iného napomáha aj k budovaniu dobrého mena spoločnosti. Mení sa aj spotrebiteľské správanie a zákazníci sú často ochotní za produkty vyrábané udržateľným spôsobom zaplatiť viac alebo zostať verní produktu a tým aj podniku.

Príspevok približuje problematiku zodpovedného riadenia dodávateľských reťazcov, ponúka prehľad rôznych názorov na RSCM, dôležitosť udržateľnosti, zavádzania zodpovedných aktivít, ale poukazuje aj na náročnosť tohto procesu. Predstavuje niekoľko

všeobecne platných možností, akými sú napr. zavedenie kódexov pre dodávateľov či požiadaviek na certifikáciu partnera. Okrem toho ponúka aj niekoľko príkladov z praxe, ktoré dokazujú rôznorodosť možných riešení. Pre ďalší výskum prináša inšpiráciu možných výskumných metód, ktoré autori v štúdiách použili. Vzhľadom na nejednoznačnosť uplatnenia novovyvinutých modelov, keďže boli používané iba ako teoretické alebo so značnou mierou abstrahovania od skutočnosti, budeme v ďalšom výskume uvažovať o využití pološtruktúrovaných rozhovorov. Pre istý typ údajov nevylučujeme ani zber dotazníkom a následne za zváženie stojí aj metóda prípadovej štúdie.

**Grantová podpora:** Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0479/23 Výskum cirkulárneho správania v kontexte marketingového modelu STP a projektu APVV-20-0108 Implementácia Agendy 2030 prostredníctvom biosférických rezervácií.

### **Zoznam použitej literatúry**

- [1] Ageron, B., Gunasekaran, A. & Spalanzani, A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. [Udržateľný manažment dodávok: empirická štúdia]. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 168-182. doi:10.1016/j.ijpe.2011.04.007
- [2] Alghababsheh, M., Gallear, D. & Rahman, M. (2020). Balancing the Scales of Justice: Do Perceptions of Buyers' Justice Drive Suppliers' Social Performance?. [Vyvažovanie váh spravodlivosti: Riadi vnímanie spravodlivosti kupujúcich sociálnu výkonnosť dodávateľov?]. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 125-150. doi:10.1007/s10551-018-3993-0
- [3] Andersen, M., & Skjoett-larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. [Spoločenská zodpovednosť firiem v globálnych dodávateľských reťazcoch]. *Supply Chain Management*, 14(2), 75-86. doi:10.1108/13598540910941948
- [4] Arslan, M. (2020). Corporate social sustainability in supply chain management: a literature review. [Spoločenská udržateľnosť v riadení dodávateľského reťazca: prehľad literatúry]. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 234. doi:10.1108/JGR-11-2019-0108
- [5] Ayuso, S. (2013). SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain. [MSP ako „prenášatelia“ požiadaviek SZP v dodávateľskom reťazci]. *Supply Chain Management*, 18(5), 497-508, doi: 10.1108/SCM-04-2012-0152
- [6] Biswas, I., Raj, A. & Srivastava, S. K. (2018). Supply chain channel coordination with triple bottom line approach. [Kordinácia kanálov dodávateľského reťazca s prístupom

- „triple bottom line“]. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 115. 213-226. doi:10.1016/j.tre.2018.05.007
- [7] BLF. (2013). Zodpovedný dodávateľský reťazec. Aké sú prínosy zodpovedného dodávateľského reťazca?. [https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/Odporucania\\_BLF\\_dodavatelja\\_jun2013.pdf](https://www.nadaciapontis.sk/wp-content/uploads/2019/01/Odporucania_BLF_dodavatelja_jun2013.pdf)
- [8] Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. [Rámec udržateľného riadenia dodávateľského reťazca: smerovanie k novej teórii]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387, doi:10.1108/09600030810882816
- [9] Carter, C.R. & Jennings, M.M. (2002). Logistics social responsibility: an integrative framework. [Spoločenská zodpovednosť v logistike: integračný rámec]. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 145-180, doi:10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x
- [10] Castka, P. & Balzarova, M. A. (2008). ISO 26000 and supply chains—On the diffusion of the social responsibility standard. [ISO 26000 a dodávateľské reťazce – o šírení štandardu spoločenskej zodpovednosti]. *International Journal of Production Economics*. 111(2), 274-286, doi:10.1016/j.ijpe.2006.10.017
- [11] Ciliberti, F., Haan, J., Groot, G. & Pontrandolfo, P. (2010). CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: four case studies. [Kódy SZP a problém hlavného agenta v dodávateľských reťazcoch: štyri prípadové štúdie]. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 885. doi:10.1016/j.jclepro.2010.09.005
- [12] Confino, J. (2014). Best practices in sustainability: Ford, Starbucks and more. [Najlepšie postupy v oblasti udržateľnosti: Ford, Starbucks a ďalšie]. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/best-practices-sustainability-us-corporations-ceres>
- [13] Cruz, J.M. (2013). Modeling the relationship of globalized supply chains and corporate social responsibility. [Modelovanie vzťahu globalizovaných dodávateľských reťazcov a spoločenskej zodpovednosti firiem]. *Journal of Cleaner Production*, 56(1), 73-85. doi: 10.1016/j.jclepro.2011.09.013
- [14] Damberg, S. V., Hartmann, J. & Heese, H.S. (2022). Does bad press help or hinder sustainable supply chain management? An empirical investigation of US-based corporations. [Pomáha alebo bráni zlá tlač udržateľnému riadeniu dodávateľského reťazca? Empirický výskum korporácií so sídlom v USA]. *International Journal of Production Economics*, 249(108504). doi:10.1016/j.ijpe.2022.108504



- [15] Eriksson, D. & Svensson, G. (2015). Elements affecting social responsibility in supply chains. [Prvky ovplyvňujúce spoločenskú zodpovednosť v dodávateľských reťazcoch ]. *Supply Chain Management*, 20(5), 561-566. doi:10.1108/SCM-06-2015-0203
- [16] Feng, Y., Zhu, Q. & Lai, K.H. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. [Spoločenská zodpovednosť podnikov pre riadenie dodávateľského reťazca: Prehľad literatúry a bibliometrická analýza]. *Journal of Cleaner Production*, 158(1), 296-307. doi:10.1016/j.jclepro.2017.05.018
- [17] Folkers, A. & Stenmanns, J. (2019). Logistical resistance against operations of capital: Security and protest in supply chains and finance. [Logistická odolnosť voči kapitálovým operáciám: Bezpečnosť a protest v dodávateľských reťazcoch a financiách]. *Geoforum*, 100, 199-208. doi:10.1016/j.geoforum.2019.01.011
- [18] Forrester. (2021). Seizing the Corporate Social Responsibility (CSR) Opportunity How Procurement Can Accelerate CSR Performance. [Využitie príležitosti v oblasti spoločenskej zodpovednosti (SZP). Ako môže obstarávanie urýchliť výkon SZP]. <https://info.ivalua.com/forrester-corporate-social-responsibility>
- [19] Fritz, M. M. C., Rauter, R., Baumgartner, R.J. & Dentchev, N. (2018). A supply chain perspective of stakeholder identification as a tool for responsible policy and decision-making. [Perspektíva dodávateľského reťazca v identifikácii zainteresovaných strán ako nástroja zodpovednej politiky a rozhodovania]. *Environmental Science & Policy*, 81, 63-76. doi:10.1016/j.envsci.2017.12.011
- [20] Gong, M., Gao, Y., Koh, L., Sutcliffe, Ch. & Cullen, J.(2019). The role of customer awareness in promoting firm sustainability and sustainable supply chain management. [Úloha informovanosti zákazníkov pri podpore udržateľnosti firmy a udržateľného riadenia dodávateľského reťazca. *International Journal of Production Economics*, 217, 88-96. doi: 10.1016/j.ijpe.2019.01.033
- [21] Grier, P. (2013). The Walt Disney Company pulls out of Bangladesh: Will that make workers safer?. [Spoločnosť Walt Disney sa sťahuje z Bangladéša: Zvýši to bezpečnosť pracovníkov?]. <https://www.csmonitor.com/USA/2013/0503/The-Walt-Disney-Company-pulls-out-of-Bangladesh-Will-that-make-workers-safer>
- [22] Grimm, J.H., Hofstetter, J.S. & Joseph Sarkis, J.(2014). Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. [Kritické faktory riadenia subdodávateľov: Perspektíva udržateľného potravinového dodávateľského reťazca].

*International Journal of Production Economics*, 152, 159-173.  
doi:10.1016/j.ijpe.2013.12.011

- [23] Hall, J. (2000). Environmental supply chain Dynamics. [Dynamika environmentálneho dodávateľského reťazca]. *Journal of Cleaner Production*, 8(6), 455-471. doi: 10.1016/S0959-6526(00)00013-5
- [24] Hartmann, J. & Moeller S. (2014). Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. [Reťazová zodpovednosť vo viacvrstvových dodávateľských reťazcoch? Prisudzovanie zodpovednosti za neudržateľné správanie dodávateľov]. *Journal of operations management*, 32(5), 281-294. doi:10.1016/j.jom.2014.01.005
- [25] HSU, CH. W. & HU, A. H. (2009). Applying hazardous substance management to supplier selection using analytic network process. [Aplikácia manažmentu nebezpečných látok na výber dodávateľa pomocou analytického sieťového procesu]. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), 255-264. doi:10.1016/j.jclepro.2008.05.004
- [26] Hsueh, CH. F. (2014). Improving corporate social responsibility in a supply chain through a new revenue sharing contract. [Zlepšenie spoločenskej zodpovednosti podnikov v dodávateľskom reťazci prostredníctvom novej zmluvy o zdieľaní príjmov]. *International Journal of Production Economics*, 151, 214-222. doi: 10.1016/j.ijpe.2013.10.017
- [27] Huq, F. A., Chowdhury, I. N. & Klassen, R. D. (2016). Social management capabilities of multinational buying firms and their emerging market suppliers: An exploratory study of the clothing industry. [Schopnosti sociálneho manažmentu nadnárodných nákupných firiem a ich dodávateľov na rozvíjajúcich sa trhoch: Prieskumná štúdia odevného priemyslu]. *Journal of Operations Management*, 46, 19-37. doi:10.1016/j.jom.2016.07.005
- [28] Huq, F. A., Stevenson, M. & Zorzini, M. (2014). Social sustainability in developing country suppliers: An exploratory study in the ready made garments industry of Bangladesh. [Sociálna udržateľnosť dodávateľov z rozvojových krajín: Prieskumná štúdia v konfekčnom odevnom priemysle v Bangladéši]. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5), 610-638. doi:10.1108/IJOPM-10-2012-0467
- [29] Chen, H. & Ding, H. (2021). Dynamic game of corporate social responsibility in a supply chain with competition. [Dynamická hra spoločenskej zodpovednosti firiem v dodávateľskom reťazci s konkurenciou]. *Journal of Cleaner Production*, 317(1). doi: 10.1016/j.jclepro.2021.128398

- [30] Chen, J. (2022). Responsible sourcing and supply chain traceability. [Zodpovedné získavanie zdrojov a vysledovateľnosť dodávateľského reťazca]. *International Journal of Production Economics*, 248(108462). doi:10.1016/j.ijpe.2022.108462
- [31] Chen, S., Zhang, Q. & Zhou, Y. P. (2018). Impact of Supply Chain Transparency on Sustainability under NGO Scrutiny. [Vplyv transparentnosti dodávateľského reťazca na udržateľnosť pod kontrolou mimovládnych organizácií]. *Production and operations management*, 28(12), 3002-3022, doi:10.1111/poms.12973
- [32] Jacobs, B. W. & Singhal, V. R. (2017). The effect of the Rana Plaza disaster on shareholder wealth of retailers: Implications for sourcing strategies and supply chain governance. [Vplyv katastrofy Rana Plaza na bohatstvo akcionárov: Dôsledky pre stratégie získavania zdrojov a riadenie dodávateľského reťazca]. *Journal of operations management*, 49(1), 52-66, doi:10.1016/j.jom.2017.01.002
- [33] Khan, S. A. R., Zhang, Y., Kumar, A., Zavadskas, E. & Streimikiene, D. (2020). Measuring the impact of renewable energy, public health expenditure, logistics, and environmental performance on sustainable economic growth. [Meranie vplyvu obnoviteľnej energie, výdavkov na verejné zdravie, logistiky a environmentálnej výkonnosti na udržateľný ekonomický rast]. *Sustainable development*, 28(4), 833-843, doi:10.1002/sd.2034
- [34] Khan, S. A. R., Yu, Z., Golpira, H., Sharif & A. Mardani, A. (2021). A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions. [Najnovší prehľad a metaanalýza udržateľného riadenia dodávateľského reťazca: budúce smery výskumu]. *Journal of Cleaner Production*, 278(1). doi:10.1016/j.jclepro.2020.123357
- [35] Klassen R. D. & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. [Sociálne problémy v dodávateľských reťazcoch: Schopnosti spájajú zodpovednosť, riziko (príležitosť) a výkon]. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103-115. doi:10.1016/j.ijpe.2012.01.021
- [36] Koplin, J., Seuring, S. & Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG. [Začlenenie udržateľnosti do riadenia dodávok v automobilovom priemysle – prípad Volkswagenu]. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 1053-1062. doi:10.1016/j.jclepro.2006.05.024
- [37] Krause, D. R., VACHON, S. & KLASSEN, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. [Špeciálne tematické fórum o udržateľnom riadení

- dodávateľského reťazca: úvod a úvahy o úlohe riadenia nákupu]. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18-25. doi: 10.1111/j.1745-493X.2009.03173.x
- [38] Lin, Y.H. & Tseng, M.L. (2016). Assessing the competitive priorities within sustainable supply chain management under uncertainty. [Hodnotenie konkurenčných priorít v rámci udržateľného riadenia dodávateľského reťazca v období neistoty]. *Journal of Cleaner Production*, 24(3), 2133-2144. doi:10.1016/j.jclepro.2014.07.012
- [39] Maloni, M. & Brown, M. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. [Spoločenská zodpovednosť firiem v dodávateľskom reťazci: uplatnenie v potravinárskom priemysle]. *Journal of Business Ethics*, 68, 35-52. doi:10.1007/s10551-006-9038-0
- [40] Mani, V., Agarwal, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R. & Stephen J. Childe, S. J. (2016). Social sustainability in the supply chain: Construct development and measurement validation. [Spoločenská udržateľnosť v dodávateľskom reťazci: Konštrukcia vývoja a overenie merania]. *Ecological Indicators*, 16(12), 270-279. doi: 10.1016/j.ecolind.2016.07.007
- [41] Mani, V., Gunasekaran, A. & Delgado, C. (2018). Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. [Zlepšenie výkonnosti dodávateľského reťazca prostredníctvom spoločenskej udržateľnosti dodávateľov: perspektíva rozvíjajúcej sa ekonomiky]. *International Journal of Production Economics*, 195, 259-272. doi:10.1016/j.ijpe.2017.10.025
- [42] Markley, M. & Davis, L. (2007). Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. [Skúmanie budúcej konkurenčnej výhody prostredníctvom udržateľných dodávateľských reťazcov.]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 37(9). 766. doi: 10.1108/09600030710840859
- [43] Modak, N. M., Sinha, S., Raj, A., Panda, S., Merigó, J. M. & Jabbour, A. B. L. S. (2020). Corporate social responsibility and supply chain management: Framing and pushing forward the debate. [Spoločenská zodpovednosť podnikov a riadenie dodávateľského reťazca: Rámcovanie a posúvanie diskusie vpred]. *Journal of Cleaner Production*, 273(10). doi:10.1016/j.jclepro.2020.122981
- [44] Nadácia pontis. (2015). 31 rád a tipov ako posilniť udržateľnosť v dodávateľských reťazcoch. <https://www.nadaciapontis.sk/novinky/31-rad-a-tipov-ako-posilnit-udrzatel-nost-v-dodavatel'skych-retazcoch/>

- [45] Nadácia Pontis. (2022). Doterajší víťazi ocenenia Via Bona Slovakia. <https://www.nadaciapontis.sk/projekty/via-bona-slovakia/doterajsi-vitazi-ocenenia-via-bona-slovakia/>
- [46] Nadácia Pontis. (2022). Férový hráč na trhu, Za výnimočný prístup na trhu. <https://www.nadaciapontis.sk/projekty/via-bona-slovakia/ferovy-hrac/>
- [47] Pagell, M. & Shevchenko, A. (2014). Why Research in Sustainable Supply Chain Management Should Have no Future. [Prečo by výskum v oblasti udržateľného riadenia dodávateľského reťazca nemal mať budúcnosť]. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 44-55, doi:10.1111/jscm.12037
- [48] Pagell, M. & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. [Vytvorenie úplnejšej teórie udržateľného riadenia dodávateľského reťazca pomocou prípadových štúdií na 10 príkladoch]. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56, doi:10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x
- [49] Porteous, A. H., Rammohan, S. V. & Lee, H. L. (2015). Carrots or Sticks? Improving Social and Environmental Compliance at Suppliers Through Incentives and Penalties. [Mrkva alebo tyčinky? Zlepšenie sociálneho a environmentálneho súladu dodávateľov prostredníctvom stimulov a pokút]. *Production and Operations Management*, 24(9), 1402-1413. doi: 10.1111/poms.12376
- [50] Raj, A., Biswas, I. & Srivastava, S. K. (2018). Designing supply contracts for the sustainable supply chain using game theory. [Navrhovanie dodávateľských zmlúv pre udržateľný dodávateľský reťazec pomocou teórie hier]. *Journal of Cleaner Production*, 185(1), 275-284. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.03.046
- [51] Sancha, C., Gimenez, C., Sierra, V. & Kazemina, A. (2015). Does implementing social supplier development practices pay off?. [Oplatí sa implementácia postupov rozvoja sociálnych dodávateľov?]. *Supply Chain Management*, 20(4), 389-403, doi:10.1108/SCM-07-2014-0239
- [52] Sancha, C., Gimenez, C. & Sierra, V. (2016). Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration. [Dosiachnutie spoločensky zodpovedného dodávateľského reťazca prostredníctvom hodnotenia a spolupráce]. *Journal of Cleaner Production*, 112(3), 1934-1947. doi:10.1016/j.jclepro.2015.04.137
- [53] Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. [Od prehľadu literatúry po koncepčný rámec udržateľného riadenia dodávateľského reťazca]. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710, doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.020

- [54] Szegedi, K. (2012). Challenges of Responsible Supply Chain Management. [Výzvy zodpovedného riadenia dodávateľského reťazca]. <https://ojs.uni-miskolc.hu/index.php/tmp/article/view/1431>
- [55] Tabacek, K. (2010). Nestlé stars in smear campaign over Indonesian palm oil. [Nestlé hviezdi v očierňovacej kampani ohľadom indonézskeho palmového oleja]. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-indonesian-palm-oil>
- [56] Tang, CH. S. (2018). Socially responsible supply chains in emerging markets: Some research opportunities. [Spoločensky zodpovedné dodávateľské reťazce na rozvíjajúcich sa trhoch: Možnosti výskumu]. *Journal of Operations Management*, 57, 1-10. doi: 10.1016/j.jom.2018.01.002
- [57] Tulder, R., Wijk, J. & Kolk, A. (2009). From Chain Liability to Chain Responsibility. [Od záväzku reťazcov po zodpovednosť reťazcov]. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 399-412, doi:10.1007/s10551-008-9742-z
- [58] United Nations Global Compact. (2015). BSR: Supply Chain Sustainability a practical Guide for Continuous improvement. [BSR: Udržateľnosť dodávateľského reťazca - praktický sprievodca pre neustále zlepšovanie]. [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2Fsupply\\_chain%2FSupplyChainRep\\_spread.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FSupplyChainRep_spread.pdf)
- [59] Walton, S.V., Handfield, R. B. & Melnyk, S. A. (2006). The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes. [Zelený dodávateľský reťazec: Integrácia dodávateľov do procesov environmentálneho manažérstva]. *Journal of Supply Chain Management*, 58(4), 2-11, doi:10.1111/j.1745-493X.1998.tb00042.x
- [60] Wieland, A. (2021). Dancing the Supply Chain: Toward Transformative Supply Chain Management. [Tancujúci dodávateľský reťazec: Smerom k transformatívnemu riadeniu dodávateľského reťazca]. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58-73. doi: 10.1111/jscm.12248
- [61] Wilhelm, M., Blome, C., Wieck, E. & Xiao, C. Y. (2016). Implementing sustainability in multi-tier supply chains: Strategies and contingencies in managing sub-suppliers. [Implementácia udržateľnosti vo viacvrstvových dodávateľských reťazcoch: Stratégie a nepredvídané udalosti pri riadení subdodávateľov]. *International Journal of Production Economics*, 182, 196-212. doi: 10.1016/j.ijpe.2016.08.006
- [62] WORLD ECONOMIC FORUM. (2015). Accenture: Beyond Supply Chains Empowering Responsible Value Chains. [Accenture: Okrem dodávateľských reťazcov Posilnenie zodpovedných hodnotových reťazcov.]. [https://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_BeyondSupplyChains\\_Report2015.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_BeyondSupplyChains_Report2015.pdf)

- [63] Yadlapalli, A., Rahman, S. & Gunasekaran, A. (2018). Socially responsible governance mechanisms for manufacturing firms in apparel supply chains. [Mechanizmy spoločensky zodpovedného riadenia pre výrobné firmy s odevnými dodávateľskými reťazcami]. *International Journal of Production Economics*, 196, 135-149. doi: 10.1016/j.ijpe.2017.11.016
- Yadlapalli, A., Rahman, S. & Gunasekaran, A. (2020). Corporate social responsibility definitions in supply chain research: An ontological analysis. [Definície spoločenskej zodpovednosti podnikov vo výskume dodávateľského reťazca: Ontologická analýza]. *Journal of Cleaner Production*, 277(1). doi:10.1016/j.jclepro.2020.123265