Vysoká škola ekonomická v Praze

# Diplomová práce

2016 Bc. Lenka Čermáková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Arts Management

Název diplomové práce:

# Analýza stavu CSR v České republice

Autor diplomové práce: Bc. Lenka Čermáková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *„Analýza stavu CSR v České republice“* vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 14. prosince 2016 ……

Podpis

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za cenné rady, pomoc a ochotu při psaní diplomové práce. Dále patří poděkování mé rodině a přátelům za podporu po celou dobu mých studií.

## Název diplomové práce:

Analýza stavu CSR v České republice

## Abstrakt:

Diplomová práce si klade za cíl analýzu stavu CSR v České republice. V teoretické části je vymezen koncept CSR s uvedením jeho vývoje, přínosů, způsobů jeho měření a reportování a popisem aktuálních trendů dané oblasti. Součástí praktické části je vlastní výzkum provedený mezi národními a nadnárodními podniky působícími na českém trhu využívající kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. Výsledky vlastního výzkumu odráží rozdíly mezi těmito podniky s ohledem na jednotlivé pilíře CSR a další aspekty. Výstupem je zhodnocení současného stavu CSR v České republice včetně vymezení příčin a doporučení ke zlepšení.

## Klíčová slova:

Společenská odpovědnost firem, CSR, ekonomický pilíř, sociální pilíř, environmentální pilíř, stakeholdeři

## Title of the Master´s Thesis:

Analysis on status of CSR in the Czech Republic

## Abstract:

This master´s thesis is focused on analysis of state of CSR in the Czech Republic. The theoretical part covers the basic concept of CSR associated with its development, benefits, methods of its measurement and reporting including current trends in the field. The practical part is based on author´s own research conducted among national and multinational companies operating on the Czech market using quantitative and qualitative research methods. The research´s results reflect the differences between these companies following up the individual aspects of CSR and other variables. Therefore the thesis portrays the evaluation of the current state of CSR in the Czech Republic, including related causes and recommendations for improvement.

## Key words:

Corporate Social Responsibility, CSR, economic aspect, social aspect, environmental aspect, stakeholders

# Obsah

**ÚVOD** ..... **8**

**TEORETICKÁ ČÁST** ..... **10**

**1 CSR** ..... **10**

1.1 VYMEZENÍ POJMU CSR ..... 10

1.1.1 Podnikatelská etika ..... 11

1.1.2 Udržitelný rozvoj ..... 13

1.2 ZNAKY CSR ..... 15

1.3 ASPEKTY CSR ..... 16

1.3.1 Ekonomický pilíř ..... 18

1.3.2 Sociální pilíř ..... 19

1.3.3 Environmentální pilíř ..... 19

1.4 STAKEHOLDERS ..... 20

1.5 PŘÍNOSY APLIKACE CSR ..... 22

1.6 MĚŘENÍ A REPORTOVÁNÍ CSR ..... 24

1.7 TRENDY V OBLASTI CSR ..... 28

1.7.1 Creating Shared Value ..... 28

1.7.2 Work-Life Balance ..... 31

1.7.3 Společensky odpovědné investování ..... 33

**2 CSR V ČESKÉ REPUBLICE A ZAHRANIČÍ** ..... **36**

2.1 SUBJEKTY PŮSOBÍCÍ V ČESKÉ REPUBLICE ..... 36

2.2 SUBJEKTY PŮSOBÍCÍ V ZAHRANIČÍ ..... 40

**PRAKTICKÁ ČÁST** ..... **45**

**3 ANALÝZA CSR VYBRANÝCH FIREM V ČESKÉ REPUBLICE** ..... **45**

3.1 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ ..... 45

3.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ..... 46

3.3 ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI VYBRANÝCH FIREM ..... 68

**ZÁVĚR** ..... **83**

**POUŽITÁ LITERATURA** ..... **86**

**SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ** ..... **91**

**PŘÍLOHY** ..... **92**

# Úvod

Rychlý ekonomický vývoj společnosti ve 20. století doprovázený nadměrným čerpáním přírodních zdrojů podnítil na počátku druhé poloviny téhož století vznik konceptu společenské odpovědnosti. Globální oteplování, tenčící se zásoby ropy, nedostatek pitné vody, ale i zneužívání dětské práce jsou příklady problémů sužujících společnost. Příčinou problémů ohrožujících současné i budoucí generace jsou důsledky činnosti člověka - lidská nedbalost, snaha firem snížit náklady aj. Lidé si začínají dopady svého jednání uvědomovat a objevuje se potřeba najít řešení, takové řešení, které povede k udržitelnému rozvoji společnosti založenému na rovnováze ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Snaha řešení situace se od státních představitelů a veřejného sektoru rozšiřuje i na soukromý sektor, a vytváří se tak spojení mezi generováním zisku a společenským přínosem.

Společenská odpovědnost firem nabývá na významu. Pro firmy představuje prostředek budování dobrého jména a odlišení se od konkurence. Neodpovědný přístup firmy ke společnosti může způsobit špatnou reputaci, jejíž náprava vyžaduje vysoké náklady. Při vysoké saturaci trhu naopak odpovědný přístup formuje zdroj konkurenční výhody. Trend společenské odpovědnosti firem je v zahraničí velmi patrný, jaký je stav v tomto ohledu v České republice? Otázku se snaží zodpovědět tato práce s názvem *Analýza stavu CSR v České republice*.

Společenská odpovědnost firem není v České republice legislativně regulována, je udržována v rovině dobrovolnosti. Cílem této práce je analyzovat současnou situaci zapojení firem působících na českém trhu do společensky odpovědných aktivit s porovnáním rozdílů mezi národními a nadnárodními podniky. Metody použité k dosažení cíle odráží srovnání teorie s praxí, dotazování - dotazníkové šetření, individuální rozhovory - rozhovory se zástupci vybraných firem, analýza, syntéza a analýza interních materiálů.

Zájem o tuto problematiku ve mně probudily již existující dobré příklady z praxe zahraničních trhů. Práce je určena soukromým firmám provozujícím svou činnost na českém trhu a jejím přínosem je jednak zmapování současné situace konceptu CSR na daném trhu, jednak identifikace silných a slabých stránek aplikace tohoto konceptu

národními a nadnárodními podniky a navržení opatření vedoucích k jeho efektivnějšímu využití.

Hypotéza pro vlastní výzkum: *Národní podniky se zapojují do CSR aktivit méně než nadnárodní podniky a na základě sebehodnocení je úroveň jejich aktivit v této oblasti nižší.* Metody použité k ověření hypotézy reflektují metody kvantitativního a kvalitativního přístupu výzkumu, konkrétně metoda dotazování a individuálních rozhovorů.

Předpoklad vychází z vlivu historického vývoje území České republiky na problematiku, neboť soubor norem a pravidel hodnotících chování firem daných podnikatelskou etikou, který je základem pro společenskou odpovědnost firem, se v České republice začal projevovat až začátkem 90. let 20. století po pádu komunismu. Lze tak předvídat zaostávání domácích firem v uchopení tématu oproti firmám v zahraničí, kde historické souvislosti nebrzdily rozvoj CSR v takové míře.

Struktura práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické, a obsahuje tři kapitoly. První a druhá kapitola vychází především z použité literatury, jsou tak rešerší dostupných zdrojů. Třetí kapitola čerpá z primárních dat vlastního výzkumu provedeného prostřednictvím metody dotazování a individuálních rozhovorů. První kapitola je zaměřena na teoretické vymezení konceptu společenské odpovědnosti firem, druhá kapitola je věnována stávajícím organizacím a iniciativám upravujícím a podporujícím oblast CSR. V třetí kapitole jsou rozebrána data plynoucí z dotazníkového šetření a rozhovorů se zástupci vybraných firem.

# Teoretická část

# 1 CSR

Pojem společenská odpovědnost firem, skrývající se pod zkratkou CSR, se poprvé objevil na počátku druhé poloviny 20. století. Společenská odpovědnost firem vede k širšímu pohledu na podnikání, který se skládá ze tří rovin. Kromě aktivit ekonomické činnosti firmy zahrnuje do definice podnikání i aktivity sociální a environmentální. Obsahem první kapitoly je vysvětlení tohoto konceptu.

## 1.1 Vymezení pojmu CSR

Pro pojem společenská odpovědnost firem, z anglického termínu Corporate Social Responsibility, zkráceně CSR, existuje několik definic, jejichž pojícím prvkem lze označit princip dobrovolnosti.

Zadražilová a kol. definují CSR jako dobrovolnou samoregulaci přesahující rámec minimální zákonné úpravy a zahrnující odpovědnost vůči trhu - vůči zákazníkům, dodavatelům a odběratelům (ekonomický pilíř), odpovědnost vůči pracovníkům a lokální komunitě, kde podnik vykonává svou činnost (sociální pilíř), a odpovědnost vůči životnímu prostředí (environmentální pilíř).[1]

Business Leaders Forum, platforma na českém trhu věnující se principům CSR a sdružující přední společensky odpovědné podniky, vystihuje společenskou odpovědnost jako *„dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterých podnikají.“*[2] Snahou firem je zlepšení vlastní reputace a zvýšení důvěryhodnosti u zainteresovaných stran podniku, tzv. stakeholderů.

Evropská komise termín představuje jako koncept, ve kterém firmy integrují aspekty sociální, environmentální a etické, problematiku lidských práv a zájmů spotřebitelů do jejich podnikatelské činnosti a strategie řízení. Smyslem takového způsobu vedení firmy je maximalizace tvorby společné hodnoty pro všechny zúčastněné

[1] Zadražilová, D. et al. (2011). *Udržitelné podnikání* (s. 7). Praha: Oeconomica.
[2] Business Leaders Forum. (n.d.). *Co je CSR*. [vid. 2016-07-09]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/co-je-csr/

strany a společnost obecně a určení nepříznivého dopadu činnosti firmy, jeho prevence a zmírňování.[3]

Definice světové asociace sdružující významné mezinárodní společnosti z různých odvětví podnikání a socioekonomické oblasti, World Business Council for Sustainable Development, která se zabývá vytvářením podmínek pro udržitelný rozvoj obchodu, společnosti a životního prostředí, vysvětluje CSR jako kontinuální závazek firem chovat se eticky, podporovat hospodářský rozvoj a zvyšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, místních komunit a společnosti jako celku.[4]

Jako příklad společensky odpovědných aktivit firem můžeme uvést seriózní chování vůči zákazníkům a partnerům, péče o pracovníky, budování dobrých sousedských vztahů, ochrana životního prostředí, charitativní činnost aj. Jak již bylo zmíněno výše, pojícím prvkem těchto aktivit je princip dobrovolnosti, v dnešní době se však firmy v mnohých případech takto nechovají pouze na základě vlastního uvážení, ovlivňuje je i tlak z vnějšího okolí, který je na ně vyvíjen. Očekávání někdy i vyžadování takového chování ze strany zákazníků, partnerů a věřitelů či tlak ze strany místních komunit, státních orgánů a institucí vnáší do rozhodování firmy důležité hledisko.[5]

V souvislosti s vymezením pojmu CSR, pro jeho lepší pochopení, je třeba uvést několik koncepcí a termínů, které jsou se společenskou odpovědností firem spjaty a které do sebe během svého rozvoje začala integrovat.

### 1.1.1 Podnikatelská etika

S růstem zájmu o dopady aktivit firem působících na trhu se formuje soubor norem a pravidel hodnotících jejich chování. Podnikatelská etika se touto problematikou zabývá a je tak základem pro společenskou odpovědnost firem.

---

[3] European Commission. (n.d.). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. [vid. 2016-07-09]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_cs

[4] World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. [vid. 2016-07-09]. Dostupné z: http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf

[5] BusinessInfo.cz. (2008). *Společenská odpovědnost firem*. [vid. 2016-07-09]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html

Podnikatelská etika se začala formovat v 70. letech 20. století v USA a v 80. letech v Evropě.[6] Z hlediska historického kontextu země a jejího rozvoje se na různých místech vyvíjí odlišně a není exaktně terminologicky vymezena. Její podstata se ale odráží v obecných morálních hodnotách, jež reagují na společenské změny a kulturní odlišnosti v daných oblastech.

Podnikatelská etika studuje jádro morálního vědomí a jednání, které implementuje do podnikatelské praxe. Tím se snaží omezit nepřípustné chování firem - neetické obchodní situace a nelegální praktiky podnikání.[7] Úroveň morálních hodnot ovlivňuje jak hospodářské výsledky firem, tak souhrnný hospodářský systém prostřednictvím vztahů mezi podnikatelskými subjekty, neboť s růstem informovanosti cílových skupin je problematice etického jednání přisuzován vyšší význam - zejména z pohledu marketingu. Uplatnění etiky v rámci podnikatelských aktivit by mělo přinést celkové zvýšení kvality života.

Pro srozumitelnou komunikaci etického programu firmy veřejnosti je vždy nutné stanovit oblasti, ve kterých se firma chce angažovat a zviditelnit, a cíle, kterých chce dosáhnout. Důležité je i nastavení prioritizace daných cílů a způsob jejich dosažení, tj. určení nástrojů napomáhajících k jejich naplnění. K implementaci etických programů firmy často využívají nástrojů sociálních a etických auditů a etických kodexů. Česká republika v jejich provádění a zpracování oproti sousedním západním zemím a zvlášť USA ale zaostává.[8] Svou roli zde hraje historické hledisko, neboť koncepce podnikatelské etiky se v České republice uchytila až začátkem 90. let po pádu komunismu.

Šmajs, Binka a Rolný uvádí dvojí pojetí podnikatelské etiky. Podnikatelská etika pojatá z širšího pohledu je určována morálním chováním podniku vůči svému okolí. Častým jevem je pak soutěživost podniků mezi sebou. Úzce pojatá podnikatelská etika je vyjádřena úrovní morálky lidí v podniku. Typickým znakem tohoto pojetí je naopak spolupráce a spoluúčast na cílech podniku.[9]

---

[6] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (s. 48). Praha: Grada Publishing.
[7] Tamtéž (s. 49).
[8] Tamtéž (s. 51).
[9] Šmajs, J., Binka, B. & Rolný, I. (2012). *Etika, ekonomika, příroda* (s. 20). Praha: Grada Publishing.

Integrace a rozvoj podnikatelské etiky je závislý na mnoha faktorech. Právní a politicko-správní prostředí země, ekonomické faktory a konkurence na trhu, tlak veřejnosti, kultura podniku, jeho historie a tradice, hodnotová soustava zaměstnanců a jejich postoje či způsob vedení firmy jsou některé příklady determinujících faktorů. Pro úspěšné rozvíjení etiky v podnikání je důležitá podpora ze strany managementu, zároveň ekonomicky nestabilní podnik se pravděpodobně nebude věnovat nadstavbovým oblastem jako je žádoucí jednání v podnikatelském prostředí a CSR. Je tedy zřejmé, že ekonomická a etická stránka podnikání jsou dva úzce propojení činitelé.[10]

Podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem jsou pojmy, které jsou často zaměňovány. I když jde o pojmy související, rozdíl mezi podnikem integrujícím do svých aktivit společenskou odpovědnost či naopak etické jednání existuje. Podnik orientující se na CSR aktivity je etickým podnikem, opačným směrem tato rovnost ale neplatí, neboť ne každý etický podnik se zároveň angažuje v CSR. Pro názornost můžeme využít příkladu výrobců tabáku či alkoholu. Prodej těchto produktů není podnikatelsky neetický, představuje pouze činnost směřující k tvorbě zisku jako u kterýchkoliv jiných produktů. Z pohledu CSR může být prodej návykových látek ale v rozporu s jeho principy. V případě nabízení tabáku či alkoholu mladistvým by se jednalo jak o činnost proti principům CSR, tak proti podnikatelské etice, neboť by byla porušena legální hranice a činnost by žádným způsobem neprospívala společnosti. Podobná situace nastává u poskytovatelů loterií a hazardních her.[11]

### 1.1.2 Udržitelný rozvoj

V rámci konceptů udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost firem se používá řada termínů, které se zcela či částečně překrývají, a tak lze hovořit o jejich propojení. Budeme-li se zabývat jejich vztahem, společenská odpovědnost firem je vyzdvihována jako významná součást širokého směru zasazujícího se o udržitelný rozvoj. Společenská odpovědnost je chápána jako vize podnikání - rozhodnutí, jak podnik do svých aktivit vnese odpovědnost a jak jí společně s dalšími cíli dosáhne. Udržitelný rozvoj vyjadřuje

---

[10] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (s. 50-51). Praha: Grada Publishing.
[11] Difference Between. (2011). *Difference Between Business Ethics and Socail Responsibility*. [vid. 2016-07-09]. Dostupné z: http://www.differencebetween.com/difference-between-business-ethics-and-social-responsibility/

spíše způsob provozování podnikatelské aktivity s ohledem na přírodní zdroje, které jsou v průběhu činnosti spotřebovávány. Zároveň popisuje způsob fungování dané činnosti, při kterém je vytvářen zisk, ale není narušována schopnost současných ani budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.[12]

Udržitelný rozvoj představuje cílený proces změn v chování společnosti, který je založený na zapojení a rovnováze tří pilířů - ekonomického, sociálního a ekologického. Zásadní myšlenkou udržitelnosti je vytvoření souladu mezi ekonomickou prosperitou, sociální odpovědností a péčí o životní prostředí.[13] Výhodou tohoto konceptu je nahlížení na jednotlivé pilíře komplexně, z jedné perspektivy, kde jsou postihnuty vzájemně se determinující oblasti a faktory rozvoje.

Přizpůsobíme-li koncept udržitelného rozvoje podmínkám podnikatelského sektoru, korporátní udržitelnost, z anglického pojmu Corporate Sustainability, charakterizuje obchodní přístup vytvářející dlouhodobou hodnotu pro majitele využitím příležitostí a řízením rizik vycházejících z ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje. Trendy na poli udržitelnosti mění poměry a mají měřitelný dopad na rozhodování firem. Dlouhodobé problémy, jako je nedostatek zdrojů, demografická reprodukce, změny klimatu, redefinují společenská očekávání, veřejnou politiku, regulační rámce a tím i podnikatelské prostředí a investiční výsledky. Takové výzvy vytváří nové příležitosti, a zároveň rizika, na které musí firmy reagovat, aby zůstaly konkurenceschopné. Společnosti, které je dokážou předjímat a řídit zaměřením se na kvalitu, inovaci a výkonnost, vycházejí ze zápolení jako vůdci a je u nich více pravděpodobné, že vytvoří konkurenční výhodu a dlouhodobou hodnotu pro všechny zainteresované strany.[14]

Známé jsou čtyři základní koncepce popisující podmínky, charakteristiky a ukazatele udržitelnosti – The Natural Step, The Ecological Footprint, Graedel and Klee´s Sustainable Emissions and Resource Usage a Tripple Bottom Line (více o Triple Bottom Line viz kapitola 1.3).

---

[12] UN Documents. (n.d.). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. [vid. 2016-07-10]. Dostupné z: http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf
[13] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (s. 46). Praha: Grada Publishing.
[14] Sustainability Indices. (n.d.). *Corporate Sustainability*. [vid. 2016-07-10]. Dostupné z: http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp

## 1.2 Znaky CSR

I když z důvodu komplexnosti problematiky existuje několik přístupů a vymezení konceptu CSR, jsou patrné určité charakteristické znaky, jež je pojí. Mezi tyto znaky patří:

- Princip dobrovolnosti - společensky odpovědná firma vyvíjí veškeré aktivity dobrovolně, nad legislativní rámec daného státu. Takové chování firmy vyplývá z vlastního rozhodnutí a vnitřního přesvědčení.
- Aktivní kooperace a otevřený dialog se všemi zainteresovanými stranami - firma se chová odpovědně vůči stakeholderům, nejen vůči akcionářům, ale i vůči ostatním skupinám - vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům či místní komunitě. Snaží se vybudovat dobré vztahy i s neziskovými organizacemi a vládou, jejichž spolupráce usiluje o rozvoj společnosti a řešení významných společenských problémů.
- Angažovanost firem - firma realizuje určitý druh společenské odpovědnosti na základě proaktivního přístupu, nikoliv na základě požadavku či vyzvání z jejího okolí. Takové jednání vytváří nové pozitivní společenské trendy. CSR je součástí strategií společensky odpovědných firem a přizpůsobují mu i firemní hodnoty a cíle.
- Systematičnost a dlouhodobá vize - CSR není krátkodobou záležitostí, představuje aktivity vyžadující dlouhodobé zapojení. Proto by činnosti CSR měly být zahrnuty ve strategickém plánování, měly by být průběžně kontrolovány a hodnoceny. Společensky odpovědné firmy se neorientují pouze na krátkodobé cíle, soustředí se i na dlouhodobé cíle a dlouhodobou udržitelnost. Samotné výstupy CSR se projevují většinou až v delším časovém horizontu, ať už v podobě posílení image firmy, loajality zaměstnanců a zákazníků či dosažení dlouhodobé stability.
- Důvěryhodnost - mezi obavy bránící včlenění principů společenské odpovědnosti do každodenního rozhodování firmy patří nejenom těžko měřitelné přínosy tohoto konceptu, ale i strach z dostatečné věrohodnosti. Aby firma byla schopna naplno zužitkovat výhody, které jí aplikace CSR aktivit přináší, je třeba nastavit věrohodnou politiku společenské odpovědnosti, která neumožní vznik zkreslených informací. Osobitost,

autentičnost, transparentnost a důslednost pak představují předpoklady získání důvěryhodnosti u zainteresovaných stran podniku.

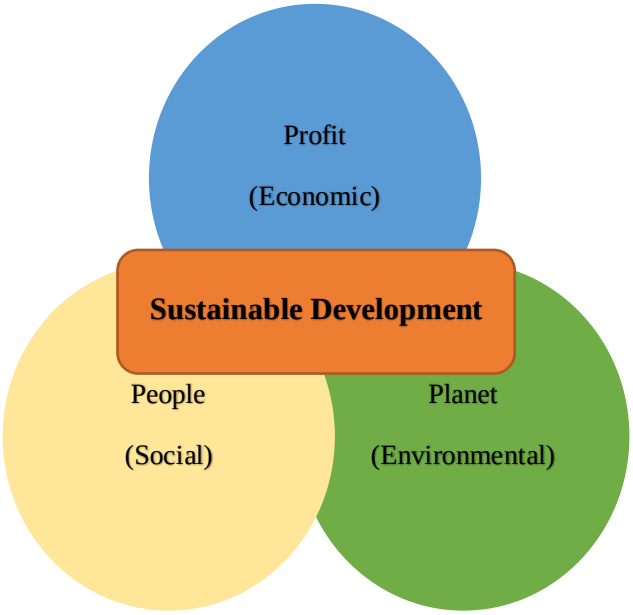
- Provozování podnikatelské činnosti na základě myšlenky Triple Bottom Line - společenská odpovědnost firem představuje moderní koncept podnikání stávající se ze tří pilířů - z ekonomického, sociálního a environmentálního. I proto je zdůrazňována orientace firmy nejen na maximalizaci zisku a ekonomický růst, ale zároveň na otázky sociálního a životního prostředí. Důležité je propojení těchto pilířů, neboť firma je nedílným členem svého okolí.
- Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat ke zvyšování kvality života - CSR aktivity vychází z etických a morálních hodnot společnosti a vyznačují se tak snahou přispívat ke zlepšování jejího stavu a obecnou společenskou prospěšností. Firmy angažující se v CSR věnují pozornost průběhu dění ve svém okolí a snaží se o minimalizaci rizik spojených s řešením sociálních a environmentálních záležitostí či hledání trvale udržitelných možností.[15]

## 1.3 Aspekty CSR

[15] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (s. 17-18). Praha: Grada Publishing.

Společenská odpovědnost rozšiřuje pohled na podnikání firem. Tripple Bottom Line, tzv. koncept trojí zodpovědnosti, zdůrazňuje tři pilíře, na kterých by činnost firmy měla stát, a jak je patrné z **obrázku 1.1**, vyzdvihuje potřebu rovnováhy ekonomické, sociální a environmentální oblasti, zároveň usiluje o princip udržitelnosti. Pojem byl poprvé objeven roku 1994, kdy byl představen Johnem Elkingtonem. Teoretické vymezení také užívá termínu 3P, z anglického názvu Profit, People, Planet, který koresponduje s oblastmi, kterými by se podnik měl zabývat.[16]

**Obrázek 1.1 Triple Bottom Line**




Zdroj: CSR Ambassadors. *Triple Bottom Line* (2015). [obrázek]. [vid. 2016-08-06]. Dostupné z: http://www.csrambassadors.com/corporate-social-responsibility-csrambassadors/triple-bottom-line/. File: triple-bottom-line-1.png. Zpracování: Autorka.

Podnik se snaží implementovat strategii do své firemní kultury a podnikatelské činnosti vedoucí k tvorbě zisku a vyvíjí aktivity, které spadají do všech tří pilířů, neboť společenská odpovědnost firem je průnikem těchto pilířů. Podnik se tedy nemůže zaměřit pouze na jeden pilíř, který bude uplatňovat v rámci své politiky, musí se soustředit na všechny z nich, aby dosáhl strategických cílů.

[16] Mullerat, R. (2010). *International Corporate Social Responsibility* (s. 150). Netherlands: Kluwer Law International.

V souvislosti s takto pojatou strategií jsou představeny tři pilíře - tři základní oblasti odpovědného podnikání, v kterých firmy uplatňují dobrovolně, nad rámec svých legislativních povinností některé principy společensky odpovědného chování.

### 1.3.1 Ekonomický pilíř

Někteří ekonomové se proti konceptu společenské odpovědnosti ohrazují. Tvrdí, že hlavní funkcí firmy je funkce ekonomická a není tak její povinností mít zájem i v oblasti sociální a environmentální. I když koncept CSR se s tímto tvrzením neslučuje a přesahuje jeho rámec, jak již bylo uvedeno, pouze u ziskové firmy lze očekávat účast v nadstavbových aktivitách jako je právě rozvoj společenské odpovědnosti.

Ekonomický pilíř se vztahuje ke stakeholderům především z oblasti trhu - k vlastníkům a investorům, spotřebitelům, dodavatelům a dalším obchodním partnerům, státním institucím a médiím a usiluje o rozvoj dlouhodobých, přátelských vztahů s těmito skupinami. Příklady CSR aktivit v této oblasti je transparentní činnost podniku, nastavení principů dobrého řízení firmy včetně pravidel chování vytvořením etického kodexu, dále péče o kvalitu a bezpečnost produktů a služeb a zákaznický servis. V rámci obchodních vztahů výběr dodavatelů, dodržování včasné platební politiky a odmítání korupce nebo i marketingová a reklamní etika či ochrana duševního vlastnictví a inovace.[17]

Cílem uvedených aktivit je pozitivní vliv na image firmy a přispívání k růstu ekonomiky jak na lokální, tak národní úrovni. Mezi nástroje vedoucí k dosažení těchto cílů patří systémy řízení kvality, standardy a normy (ISO 9000, SA 8000, sociální značky), charta spotřebitele, kodexy chování, informace o produktech a službách, marketing, externí komunikace či Corporate Governance.[18]

---

[17] Business Leaders Forum. (2008). *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [vid. 2016-08-06]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

[18] Zadražilová, D. et al. (2011). *Udržitelné podnikání* (s. 24). Praha: Oeconomica.

### 1.3.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř lze rozdělit dle zaměření CSR aktivit na dvě části - interní a externí. Interní část představuje sociální politiku podniku, externí část zahrnuje filantropii, altruismus a spolupráci s místní komunitou.

Interní aktivity směřují k pracovnímu prostředí - k zaměstnancům, případně k odborům. Patří sem témata jako je zapojení zaměstnanců do rozhodování, ohodnocení za jejich práci, podpora jejich vzdělávání a rozvoje, ochrana zdraví a dodržování bezpečnosti práce, rovnováha pracovního a osobního života, pomoc propuštěným zaměstnancům, zajištění rovných příležitostí všem a interní komunikace. Externí část sociálního pilíře se zabývá spoluprací s místními zájmovými skupinami. Příklady externích CSR aktivit jsou firemní dárcovství a dobrovolnictví, investice do místní komunity, rozvoj lokální zaměstnanosti, vlastní firemní aktivity či projekty, dále zapojení stakeholderů do místních činností nebo spolupráce se školami - podpora jejich výuky či spolupráce se studenty. Aktuálním bodem této oblasti je i dodržování lidských práv a zneužívání dětské práce.[19]

Pro aplikaci sociálního aspektu do činnosti firmy lze využít nástrojů jako např. finanční či materiální dary, služby poskytnuté se slevou či zdarma, zapůjčení firemních zdrojů, zapojení zaměstnanců či firemní filantropie.[20]

### 1.3.3 Environmentální pilíř

Dopad činnosti podniku na životní prostředí je problematikou environmentálního pilíře. Environmentální pilíř řeší interakci firmy s životním prostředím a jeho oblast se vztahuje k ekologickým skupinám a dalším zainteresovaným stranám aktivně zapojených v ochraně životního prostředí. Konkrétními příklady CSR aktivit jsou opatření vedoucí k úspoře energie a vody, využití obnovitelných zdrojů, recyklace a minimalizace odpadu, snížení emisí, omezení používání nebezpečných

---

[19] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (s. 22). Praha: Grada Publishing.
[20] Zadražilová, D. et al. (2011). *Udržitelné podnikání* (s. 24). Praha: Oeconomica.

chemikálií, přesuny zaměstnanců, přeprava zboží, ekologické produkty a služby, práce s obalovými materiály či ekologicky šetrný nákup i výroba.[21]

Smyslem zmíněných aktivit je chránit životní prostředí před neuváženým chováním jednotlivých aktérů, uchovat jeho podobu budoucím generacím a zlepšit procesy ovlivňující jeho stav. Nastavením ekologicky šetrných a bezpečných postupů může firma snížit své náklady, navíc environmentální politika a zavedení těchto procesů je v určitých případech v zájmu finanční podpory z veřejných zdrojů států. Nástroji pro podporu životního prostředí jsou komunikace a udržování vztahů s patřičnými subjekty, povědomí o právním hledisku problematiky, zapojení zaměstnanců v rozhodovacích procesech, zapojení stakeholderů a partnerství se zainteresovanými skupinami, pružné pracovní vzorce, environmentální strategie a programy, normy a standardy (ISO 14000, EMAS).[22]

## 1.4 Stakeholders

Problematika zainteresovaných stran či zájmových skupin podniku, z anglického termínu stakeholders, je podstatnou částí CSR. Termín zahrnuje všechny subjekty nějak svázané s činností firmy - osoby, instituce, organizace, které mají vliv či zájem na existenci podniku, nebo naopak, které jsou jeho existencí dotčeny.

S rozšiřující se koncepcí společenské odpovědnosti firem se začíná hovořit o teorii stakeholderů. Teorie vychází z myšlenky, že management firmy, zastupující její vlastníky, není odpovědný pouze jim, ale i dalším zainteresovaným stranám. Poprvé byla teorie prezentována R. Edwardem Freemanem roku 1984. Teorie popisuje podnikovou realitu, definuje stakeholdery jako skupiny či jedince, jež mohou ovlivnit fungování podniku, nebo jsou v dopadu působení podniku při jeho cestě dosahování cílů, a identifikuje jejich nejvýznamnější skupiny.[23]

Dle důležitosti zainteresovaných stran lze odlišovat primární a sekundární skupiny stakeholderů. Primární skupina má významný vliv na každodenní chod podniku

[21] Prskavcová, M. et al. (2008). *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností* (s. 18-19). Liberec: Technická univerzita v Liberci.
[22] Zadražilová, D. et al. (2011). *Udržitelné podnikání* (s. 24). Praha: Oeconomica.
[23] Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (s. 49). (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.

a reprezentují ji zaměstnanci, akcionáři, stávající stejně tak potenciální zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, investoři, místní komunity a neziskové organizace. Sekundární skupina představuje zájmové skupiny, které nejsou v tak intenzivním kontaktu s firmou a jejichž zájem na existenci firmy nemusí být vždy jednoznačně definovatelný. Jde především o orgány státní správy a samosprávy, zájmová sdružení, lobbistické a různé nátlakové skupiny, veřejnost, média a konkurenci.[24] Přesné vymezení těchto skupin často není zcela možné, v některých případech dochází pouze ke zbytečnému rozmělňování stakeholderů firmy. Podnik by ale měl být schopný konkrétně identifikovat své klíčové zájmové skupiny, aby dokázal uspokojit jejich požadavky a očekávání, zároveň aby vyplývající jednání bylo v souladu s cíli podniku.

Klíčové skupiny stakeholderů mají na firmu vysoké požadavky, zároveň ale disponují mocí, která může mít podstatný dopad na její činnost. Proto by těmto skupinám měla být věnována zvláštní pozornost a péče. Důležitá je vhodná volba formy komunikace. I když se okruh klíčových stakeholderů pro každý podnik liší, firma by s nimi měla vést dialog, měla by jim umožnit stát se součástí působení podniku a třeba se i zapojit do rozhodování v oblasti CSR aktivit. Ostatní zájmové skupiny jsou pro firmu také významné, dle jejich nižších očekávání či možností vlivu nemusí být ale prioritou.[25]

Vztah podniku a zájmových skupin je úzce provázán a každá zájmová skupina je pro podnik důležitá z jiného důvodu. Smyslem této interakce je budování důvěry jednotlivých skupin ve fungování podniku a navázání dlouhodobých partnerství mezi danými sektory společnosti. Podnik usiluje o generování zisku a stakeholdeři se dožadují o plnění určitých očekávání, které však mohou být nad rámcem povinností firmy. Pokud se firmě daří zkoordinovat své povinnosti s očekáváními zájmových skupin, je dosaženo oboustranné spokojenosti, podpořené vzájemnou inspirací a motivací, a je možno potvrdit společenskou odpovědnost firem.[26]

---

[24] Business Leaders Forum. (2008). *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [vid. 2016-08-07]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf
[25] Pícha, K. (2012). *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech* (s. 15-17). Praha: Alfa Nakladatelství.
[26] Tamtéž (s. 18).

## 1.5 Přínosy aplikace CSR

Snadný přístup k informacím umožňuje spotřebitelům srovnávat produkty a služby a vybírat si takové, které mu přinesou nejvyšší užitek. Zesiluje se tak zájem zákazníků, resp. celé společnosti o informovanost o aktivitách firmy a transparentnost jejího přístupu k okolí. Jednání firmy má vliv i na další sektory, které její působení mohou předurčovat. Příkladem je sektor finančních služeb - bankovnictví a pojišťovnictví. Roste tak potřeba stabilního prostředí, což může vést k aplikaci společensky odpovědné politiky do firmy.

Zavedení principů CSR do chodu firmy znamená potřebu zahrnout je i do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů, kterými je firma organizována. Jejich přijetí by ale nemělo snižovat ekonomickou úspěšnost firmy. Naopak propojení ekonomických cílů firmy se společenskými zájmy může firmě přinášet synergický efekt a významné konkurenční výhody.[27]

Mezi hlavní přínosy konceptu společenské odpovědnosti firem lze řadit:

- Vytvoření příznivého podnikového klimatu a možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem - příjemné pracovní prostředí zvyšuje produktivitu práce a zaměstnanci jsou loajálnější vůči svému zaměstnavateli. Spokojení zaměstnanci zlepšují postavení firmy na trhu práce.
- Větší zájem investorů a přístup k dalšímu kapitálu - firmy věnující se CSR jsou důvěryhodnější pro společnost, s čímž souvisí i větší přitažlivost pro investory. CSR aktivity jsou promítány do burzovních indexů a firmy tak mají snazší přístup ke kapitálu.
- Zlepšení identity a získání pozitivní image - image je důležitým prvkem firmy a má velký vliv při rozhodování zákazníka o volbě produktu či služby. CSR firmě vytváří pozitivní obraz v očích veřejnosti - dochází k rozvoji žádoucích emocí a růstu důvěry. Dobrá reputace usnadňuje

[27] Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování* (s. 17). Praha: Grada Publishing.

komunikaci firmy se stakeholdery a přispívá k vzájemnému prohlubování vztahů.

- Ocenění u obchodních partnerů a zvýšení atraktivity pro nové obchodní partnery - při vybírání obchodních partnerů nerozhoduje pouze již cena nabízených produktů a služeb, do rozhodování vstupuje i celkové postavení subjektu na trhu. Zvažovány jsou faktory jako finanční solventnost subjektu, dodací lhůty, způsob dopravy, práce s obalovými materiály aj. Proces přijetí CSR do firmy je dlouhodobou záležitostí, a proto se dá usuzovat určitá úroveň spolehlivosti a cílevědomosti u firem, které hodnoty CSR přijaly za své. Firmám jednajícím tímto způsobem se dostává ocenění ze strany stávajících obchodních partnerů, zároveň získávají možnost přilákat nové obchodní partnery.
- Odlišení se od konkurence - implementace společensky odpovědné politiky do každodenní podnikové praxe přináší konkurenční výhodu a odlišení se od firem, které tento proces nepodstoupily.
- Rostoucí prodej a loajalita zákazníků - jak již bylo zmíněno, CSR upevňuje identitu a image firmy, což se projevuje rostoucím zájmem zákazníků o danou firmu, její produkty či služby a prodej se zvyšuje.
- Růst zisku - s rostoucím zájmem trhu o produkty či služby firmy dochází i k růstu zisku.
- Zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů - díky opatřením ze tří oblastí CSR může dojít k poklesu nákladů spojených s provozem podniku a celkovému zefektivnění provozu. Např. z oblasti sociálního pilíře lze uvést integraci zaměstnanců do rozhodování o jednotlivých firemních procesech či účelná interní komunikace, z oblasti environmentálního pilíře lze zmínit úspornější využívání energie a vody, práci s odpadem.
- Zlepšení managementu rizik a snížení nákladů na risk management - CSR eliminuje rizika spojená se životním prostředím a předchází vytváření negativních mediálních obrazů o firmě. Činnost firmy je díky transparentnímu přístupu přijímána důvěryhodněji širokou veřejností.

- Vytváření zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti - společensky odpovědné aktivity přispívají k dlouhodobé prosperitě firmy.
- Lepší poznání potřeb stakeholderů - společenská odpovědnost přibližuje firmu ke svým stakeholderům a umožňuje ji tak rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi.[28]

Společensky odpovědné firmy mohou realizovat řadu výhod, jejich účinek však často není bezprostřední. Hlavní přínos odpovědného chování je spatřován v jeho dlouhodobém pozitivním efektu - např. jako konkurenční výhoda firmy, dobré jméno, jednodušší přístup k obchodním partnerům a zaměstnancům a následná spolupráce s nimi.

Existuje ale i mnoho odpůrců konceptu CSR. Dle Miltona Frieadmana jedinou odpovědností podniku je využít efektivně svých zdrojů pro zvyšování zisku. Firmy, které se věnují jiným cílům, než je maximalizace zisku, a snaží se tak chovat odpovědně vůči společnosti, pouze plýtvají zdroji, utrácí peníze stakeholderů a omezují výnosy akcionářů.[29] Mick Blowfield a Alan Murray tvrdí, že CSR oslabuje smysl podnikání, čímž negativně ovlivňuje fungování trhu. Navíc problematika CSR je příliš úzce orientovaná, aby dokázala řešit aktuální klíčové otázky podnikání. Stephen P. Robbins a Mary Coulter upozorňují na stále vyšší požadavky a očekávání ze strany společnosti. Občas tak dochází až k téměř paradoxním situacím, kdy výrobci tabáku vědomě nabízí zdraví škodlivý produkt a zároveň se snaží působit společensky odpovědně.[30]

## 1.6 Měření a reportování CSR

Rozhodne-li se firma aplikovat CSR do své činnosti, je třeba tyto aktivity měřit a reportovat. Měření a reportování společensky odpovědného chování pomáhá podniku řešit dva soudobé aspekty podnikání. Výsledky měření poskytují stakeholderům informace o řízení podniku. Důležité je časové hledisko zaměření - zda manažeři sledují dlouhodobé cíle a budují dlouhodobé vztahy, neboť při orientaci pouze na krátkodobé

[28] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (s. 32-38). Praha: Grada Publishing.
[29] Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *University of Michigan*. [vid. 2016-08-07]. Dostupné z: http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf
[30] Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR* (s. 27-29). Plzeň: Nava.

cíle se vyskytuje riziko ztráty zákazníků a budování loajality zákazníků či zvyšování produktivity zaměstnanců je omezené. Zároveň prostřednictvím měření a reportování může podnik usměrňovat svou reputaci. Zainteresované strany hodnotí výkonnost firmy v určitých oblastech právě na základě společensky odpovědného podnikání, např. zákazníky či potenciální zákazníky, místní komunitu zajímá, zda podnik znečišťuje ovzduší, což je obsahem CSR reportování.[31]

Mezi faktory ovlivňující míru reportování patří země původu podniku, odvětví jeho působení, velikost podniku, typ vlastnictví a řízení. Podnik nabývá na transparentnosti reportováním o svých aktivitách a pomocí informací získaných z měření může vyzdvihnout pozitiva své činnosti, zároveň identifikovat negativa, dále může zaznamenávat pokroky, kterých dosáhl, a objektivně se srovnávat s jinými podniky.

Určit lze dva hlavní způsoby měření CSR. První z nich udává pozici podniku mezi ostatními společensky odpovědnými firmami a druhý měří přínosy či výkonnost firemní CSR strategie. Způsoby měření využívají jak měkkých, tak tvrdých dat.[32]

Jedním z nástrojů měření a porovnávání CSR aktivit firem je Standard odpovědná firma. Standard odpovědná firma představuje komplexní standardizovaný mezinárodní systém určený k hodnocení společenské odpovědnosti firem. Vychází z metodiky LBG, neboli London Benchmarking Group, kterou v České republice ustanovilo roku 2005 Fórum dárců (více o Fóru dárců viz kapitola 2.1). Nástroj vymezuje náklady firem vynaložených na obecně prospěšné projekty a měří účinek jejich dopadu - krátkodobý i dlouhodobý. Z měření plynou benefity jak pro manažery, tak pro firmu celkově. Manažeři si zajistí přehled o objemu vložených prostředků do konkrétních podob podpory, získají možnost určit dosažené účinky, jak obchodní, tak komerční, a vyčíslit jejich dopad, zároveň výsledky jsou oporou reportování, benchmarkingu, rozhodovacích procesů a komunikace. U firmy dojde k posílení

[31] Chatterji, A. & Levine, D. (2006). Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review*, *48*(2), 29-51.
[32] Zadražilová, D. et al. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání* (s. 73). Praha: C. H. Beck.

komunikační strategie a značky, utužení vnitřního managementu či nastavení vhodných parametrů pro reportování.[33]

CSR reportování přináší podniku řadu výhod, i proto je důležité o CSR aktivitách komunikovat uvnitř i vně firmy. Komunikace posílí vztahy se stakeholdery, zvýší se jejich povědomí o společensky odpovědném chování firmy a také možnost zapojení se do rozhodování. Podpory se dostane i partnerstvím mezi jednotlivými podniky, státními institucemi a neziskovými organizacemi. Firma se tak stane viditelnější, známější a zlepší si svou reputaci.[34]

Komunikaci angažovanosti firmy v CSR lze rozlišit na interní a externí. Interní komunikace se uskutečňuje mezi pracovníky firmy, externí komunikace probíhá s okolím firmy a veřejností. K prezentaci je využíváno např. webových stránek firmy, výročních CSR zpráv, zasílaných oznámení, bezplatné telefonní linky nebo médií.[35]

Přes výhody, které reportování firmě přináší, existují i důvody, proč podniky o svých CSR aktivitách nereportují. Zmínit lze nedostatečnou znalost této problematiky, vnímání údajů, o kterých má být reportováno, jako citlivých či očekávané zvýšení nákladů v důsledku vykonávání reportování jako dodatečné činnosti.[36]

V rámci odpovědného chování se objevuje mnoho iniciativ a tímto tématem se zabývá několik subjektů - jak neziskové organizace a stát, tak samotné firmy. Ačkoliv je měření a reportování CSR stále diskutovanějším tématem, neexistuje žádný plnohodnotný standard upravující tuto oblast. Proto firmy, které aplikovaly principy společenské odpovědnosti do své činnosti, dle rozsahu jejich CSR politiky používají kombinaci více standardů. Odlišnost jednotlivých standardů spočívá v cílových skupinách, na které jsou standardy zaměřeny, či v metodice, se kterou pracují. Modely pro měření a reportování CSR aktivit uvádí přehled níže:

---

[33] Byznys pro společnost. (2016). *LBG – Standard odpovědná firma*. [vid. 2016-08-20]. Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/lbg-standard-odpovedna-firma/

[34] Business Leaders Forum. (n.d.). *14 otázek a odpovědí o CSR*. [vid. 2016-08-20]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/

[35] Tamtéž.

[36] Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování* (s. 17). Praha: Grada Publishing.

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises,
- AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard,
- Social Audit Network (SAN),
- ETHIBEL,
- EFQM,
- SA 8000 - Social Accountability International,
- ISO 26000, ISO 8000, ISO 9000, ISO 14000,
- IASE 3000,
- Global Reporting Initiative (GRI),
- London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v České republice),
- Corporate Responsibility Index,
- Corporate Giving Standard,
- Corporate Community Involvement Index,
- Dow Jones Sustainability Index,
- FTSE4GOOD.[37]

AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard, SAN, ETHIBEL, EFQM, ISO 26000 a GRI nabízejí hodnocení principů CSR a audit jejich výkonnosti v ekonomické, sociální i environmentální oblasti. Naopak norma SA 8000 se zabývá pouze tématy sociálního pilíře, problematice životního prostředí se věnují standardy ISO 14000. OECD Guidelines for Multinational Enterprises a GRI se shodně zaměřují na ekonomické, sociální a environmentální problémy, zajímají se o názory stakehodlerů, ale jejich cílové skupiny se liší. Zatímco směrnice OECD Guidelines for Multinational Enterprises mohou používat pouze mezinárodní firmy, model GRI je aplikovatelný pro všechny podniky. Pouze některé standardy nabízejí navíc i certifikaci.[38]

---

[37] Byznys pro společnost. (2016). *Měření a CSR reporting*. [vid. 2016-08-20]. Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/mereni-a-csr-reporting/

[38] Zadražilová, D. et al. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání* (s. 74-75). Praha: C. H. Beck.

## 1.7 Trendy v oblasti CSR

Společenská odpovědnost firem je neustále se vyvíjejícím konceptem podnikání, kde se objevuje řada trendů, na které je nutno v rámci CSR strategií reagovat. Vedle již zmíněného dynamicky se rozvíjejícího měření a reportování CSR jsou pro naznačení tohoto vývoje charakterizovány nejvýraznější trendy oblasti CSR.

### 1.7.1 Creating Shared Value

Formování termínu Creating Shared Value, zkráceně CSV, neboli vytváření sdílené hodnoty, ovlivnili Michael E. Porter a Mark R. Kramer. Roku 2006 termín v jejich studii pro Harvard Business Review poprvé představili a roku 2011 koncepci CSV dále rozvinuli. Teorie se zabývá problematikou odtržení strategie CSR od podnikatelských aktivit.[39]

Vznik teorie podnítilo nahlížení veřejnosti na firmy jako na hlavní zdroj environmentálních, sociálních, někdy i ekonomických problémů svazujících společnost, ačkoliv konkurenceschopnost firmy je přirozeně propojená s blahem komunity, v níž firma realizuje svou činnost. Pro pochopení a využití vazeb mezi firmou a společností se Porter a Kramer pokusili rozšířit klasický koncept CSR o podstatný prvek - pokusili se o propojení CSR aktivit firmy s jádrem jejího podnikání a podnikatelskou strategií. Společnost tak může lépe chápat, čím firma přispívá k její prosperitě, a je umožněna nová vlna hospodářského růstu. Příkladem, kdy se podařilo zužitkovat tyto vazby, je podnikatel Tomáš Baťa, který během svého života poskytl grant vynálezci a chemikovi Ottu Wichterlovi na zřízení laboratoře, a stál tak u jeho vědeckého úspěchu. Touto spoluprací vznikly silonky, z jejichž výroby Baťa profitoval. Aktuálnějším příkladem je společnost Škoda Auto a.s., která investuje do rozvoje technologií užívaných k výrobě nových typů motorů redukujících spotřebu $CO_2$.[40]

Koncepce CSV řadí společensky odpovědné aktivity do hodnotového řetězce firmy. Hodnoty podniku již nejsou vytvářeny pouze s ohledem na generování zisku, kde

---

[39] BusinessInfo.cz. (2008). *Společenská odpovědnost firem*. [vid. 2016-08-20]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html

[40] Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution. *FSG*. [vid. 2016-09-03]. Dostupné z: http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-new-corporate-revolution

jsou potřeby společnosti, bez které by podnik zisku ani nedosáhl, opomíjeny. Hodnoty podniku zde naopak uspokojují potřeby společnosti, a firma je tak schopna maximalizovat zisk a naplňovat své poslání. Sdílená hodnota sdružuje obchodní cíle podniku s oblastmi, v rámci kterých podnik zasahuje do společnosti, a zabývá se společenskými problémy místní komunity. Společná hodnota jak pro firmu, tak společnost činí podnik specifickým a dlouhodobě konkurenceschopným. Podnik díky společenské hodnotě vytváří hodnotu ekonomickou, čímž dochází ke spolupráci společnosti a obchodu. Společenské a ekonomické cíle tak nejsou vnímány jako vzájemně si konkurující, ale jako cíle kooperující. Vize dlouhodobých sdílených hodnot přinášejících podniku konkurenční výhodu je pak cennější než krátkodobý zisk.[41]

Odlišnosti mezi koncepcí CSR a CSV lze spatřovat z hlediska generované přidané hodnoty, projevu angažujícího se podniku v oblasti blízké jeho činnosti, realizace aktivit, programu a úhrady nákladů, resp. rozpočtu. Hodnotou CSR aktivit je prospěšnost okolnímu prostředí prostřednictvím firemního občanství, filantropie a udržitelného rozvoje. Hodnotu CSV ztělesňují společenské a ekonomické přínosy plynoucí z aktivit, kterými je dosahováno sdílených hodnot podniku a místní komunity. Aktivity CSR jsou uskutečňovány na základě vlastního rozhodnutí podniku, v současné době možná více na základě tlaku veřejnosti, a jsou vyčleněny od maximalizace zisku. Naopak CSV aktivity přímo ovlivňují konkurenceschopnost firmy a podílí se na maximalizaci zisku, jsou jeho součástí. Program CSR je určen externím výkaznictvím a osobními preferencemi, realizace činností je vymezena vlastním rozpočtem. Oproti strategii CSR je agenda CSV v rozsahu specifických opatření a je interně stanovována, rozpočet je v souladu s rozpočtem podniku.[42]

Existují tři způsoby, jak lze sdílenou hodnotu vytvářet. Přísluší sem redefinice hodnotového řetězce, změna ve vnímání produktů a služeb a zlepšování místních podmínek.

Redefinice hodnotového řetězce vyjadřuje možnost firmy zdokonalovat kvalitativní, množstevní, nákladové a spolehlivostní hlediska svých vstupů a distribuce,

---

[41] Zadražilová, D. et al. (2011). *Udržitelné podnikání* (s. 27). Praha: Oeconomica.
[42] Harvard Business Review. (2011). *Creating Shared Value*. [vid. 2016-09-03]. Dostupné z: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

zároveň firmě umožňuje dobře spravovat přírodní zdroje a stát se hybnou sílou hospodářského a společenského rozvoje. Podnik si tak uvědomuje vazbu ke svému okolí a význam pro oblast, ve které působí. Jako příklad lze uvést nadnárodní potravinářskou společnost Nestlé, která napříč celým řetězcem vytváření sdílené hodnoty ovlivňuje řadu svých partnerů - dodavatele, místa, kde provozuje svou činnost, životní prostředí, zaměstnance i spotřebitele.[43] Prostřednictvím programu Milk District Model zastřešujícího oblasti, kde Nestlé odebírá mléko, poskytuje podporu producentům mléka z více než 30 zemí v podobě poskytování potřebného technologického vybavení či veterinárních služeb jejich zvířatům, podílí se na budování místní dopravní a telekomunikační infrastruktury a zajišťuje si tak kvalitu surovin pro své produkty a spolehlivé dodávky.[44] Sama společnost si je vědoma důležitosti této koncepce: *„Abychom mohli úspěšně dlouhodobě podnikat, musíme vytvářet hodnotu pro naši firmu i pro společnost, kde působíme. Podnikat odpovědně znamená vytvářet sdílenou hodnotu.“*[45]

Druhou cestou je dosáhnout změny ve vnímání produktů a služeb. Firma se může rozvíjet na již existujících trzích a poskytovat lepší produkty a služby, objevovat nové trhy či přinášet inovace. Příležitostí a zkušeností je mnoho. Např. nadnárodní společnost, zabývající se informačními technologiemi, Hewlett-Packard vyvíjí nová technologická řešení problémů svazující různá odvětví. Ve zdravotnictví navrhla systém bezpečnostních značení, který pomáhá v boji proti padělaným lékům. V oblasti vzdělávání představila model Cloud Computing, který umožňuje propojení několika prostředků pomocí internetu a tím snížení distribučních nákladů. V odlehlých oblastech Afriky tento model přispěl k rozvoji vzdělanosti, neboť dokáže zprostředkovat komunikaci lidí několik tisíc kilometrů vzdálených v reálném čase.[46]

---

[43] Bockstette, V. & Stamp, M. (2012). Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí. Překlad doplněn českými případovými studiemi. *Economia Events*. [vid. 2016-09-03]. Dostupné z: https://events.economia.cz/media/event/13400/files/pruvodce_csv_e_verze.pdf

[44] Nestlé Global. (n.d.). *Working with dairy farmers*. [vid. 2016-09-03]. Dostupné z: http://www.nestle.com/brands/dairy/dairycsv

[45] Bockstette, V. & Stamp, M. (2012). Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí. Překlad doplněn českými případovými studiemi. *Economia Events*. [vid. 2016-09-03]. Dostupné z: https://events.economia.cz/media/event/13400/files/pruvodce_csv_e_verze.pdf

[46] Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution. *FSG*. [vid. 2016-09-03]. Dostupné z: http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-new-corporate-revolution

Posledním způsobem vytváření sdílené hodnoty je zlepšování místních podmínek. Firma je součástí svého okolí, nepůsobí izolovaně a pro udržení svého postavení na trhu potřebuje kvalitní místní dodavatele, fungující infrastrukturu, nadané pracovníky a účelný právní systém. Příklady firemních aktivit posilující místní podmínky zahrnují tvorbu nových pracovních míst, budování infrastruktury či podporu malých a středních podniků. Místní komunity z vlny hospodářského rozvoje profitují, a firma si tak zajišťuje snadný a levný přístup k dostupným zdrojům oblasti, podporuje své jméno a vztahy s okolím. Ukázkou je iniciativa nadnárodní počítačové společnosti Cisco Systems, Inc., která v rámci programu Cisco‘s Networking Academy zřídila za posledních 15 let přes 10 000 vzdělávacích programů pro vývojáře a administrátory sítí, čímž si rozšířila svou náborovou základnu ověřené pracovní síly a zároveň podnítila vznik nové skupiny zákazníků na rychle se vyvíjejících trzích.[47]

Model CSV může pomáhat s řešením mnohých společenských výzev a zároveň posiluje strategické postavení firmy a její konkurenceschopnost, jinými slovy, ukotvuje společensky odpovědné aktivity podniku v jeho strategii a zisku je dosahováno prostřednictvím vytváření sdílené hodnoty pro společnost. I když je koncept CSV stále ve vývoji, díky posunu hodnot zákazníka se těší zvyšující se pozornosti ve světě i v České republice. Mezi zákazníky se objevuje trend požadavku vyšší udržitelnosti podnikání firem a prokazatelnosti přínosu jejich činností pro společnost, což mění způsob, jakým firmy samy na sebe nahlížejí a na jejich roli ve společnosti.

### 1.7.2 Work-Life Balance

U firem uplatňujících principy CSR je možné se setkat s koncepcí Work-Life Balance, zkráceně WLB, neboli slaďování pracovního a osobního života. Teorie usiluje o hladké skloubení pracovních a osobních záležitostí zaměstnanců.

Jedním z principů koncepce WLB je tzv. pružná (klouzavá) pracovní doba. Vedle konzervativního pracovního modelu přesně vymezujícího začátek a konec pracovní doby zaměstnavatelé v současné době využívají modelu pružné pracovní doby. Zaměstnanci si při tomto režimu pracovních směn sami volí jejich začátek, případně i konec v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem - mezi začátek a konec

[47] Tamtéž.

volitelné pracovní doby je vložena základní pracovní doba, při níž je zaměstnanec povinen být k dispozici na pracovišti.[48]

WLB pravidla je vhodné mít zakotvené písemně ve firemním dokumentu a hodnotách, aby možnosti byly pro všechny zaměstnance stejné a nedalo se tak hovořit o vyhraněných podmínkách jednotlivců. Objevuje se ale i méně vhodné řešení aplikace WLB - nepsaná podoba opatření spočívající v harmonizaci pracovního a osobního života na základě ústní domluvy jednotlivců. Takové řešení představuje zcela individualizovaný přístup odpovídající požadavkům zaměstnance a zaměstnavatele a vzniká tak problematická otázka týkající se firemní kultury, co je a není spravedlivé a čestné a která opatření jsou založena pouze na osobních vazbách.[49]

Existuje mnoho opatření na podporu harmonie pracovního a osobního života a liší se v závislosti na typu podniku, jeho velikosti a výrobním programu, druhu činnosti, ale i demografické struktuře zaměstnanců. Zároveň je důležité vybrat takové nástroje, které zaměstnanci ocení a budou tak přínosné pro obě strany. Pro tyto účely lze využít nástrojů auditu (např. genderového auditu), které zanalyzují pracovní prostředí, firemní kulturu a potřeby zaměstnanců a poskytnou managementu podklady pro nastavení politiky WLB vyhovující oběma stranám. Příklady užívaných opatření ve firmách jsou:

- Flexibilní formy pracovních úvazků a pracovních míst (poloviční pracovní úvazky, sdílená pracovní místa, možnost práce z domova - home-office),
- Podpora péče o děti, nemocné a staré osoby (firemní školky, prázdninové programy pro děti, zprostředkování služeb a informací),
- Podpora žen/mužů na mateřské dovolené,
- Sociální poradenství v krizových situacích (SOS linky),
- Prorodinná personální politika.[50]

---

[48] Business.center.cz. (n.d.). *Pružná pracovní doba*. [vid. 2016-09-09]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pojmy/p1283-pruzna-pracovni-doba.aspx
[49] Asociace společenské odpovědnosti A-CSR. (2013). *Work-life balance je in*. [vid. 2016-09-09]. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/work-life-balance-je-in/
[50] Asociace společenské odpovědnosti A-CSR. (2013). *Work-life balance je in*. [vid. 2016-09-09]. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/work-life-balance-je-in/

Podporu rovnováhy pracovního a osobního života by měli poskytovat všichni zaměstnavatelé bez rozdílu velikosti či oblasti jejich působnosti, tedy nejenom soukromé firmy, ale i stát a neziskové organizace. V některých situacích může být nabídnutí určitého opatření WLB nereálné, např. v případě flexibilní formy pracovních úvazků či pracovních míst může být překážkou nepřetržitý provoz ve výrobě či otevírací hodiny konkrétních pracovišť, vždy se však dá najít náhradní řešení či zvolit jiný benefit. Zavedení WLB zásad do firemní politiky zvyšuje spokojenost zaměstnanců, jejich výkonnost a motivaci, zároveň pomáhá zaměstnavateli získat image společensky odpovědného subjektu v očích veřejnosti, a tak se celkově zlepšuje jeho konkurenceschopnost na trhu.[51]

### 1.7.3 Společensky odpovědné investování

Společensky odpovědné investování, z anglického termínu Social Responsible Investing, zkráceně SRI, vychází z principů společenské odpovědnosti firem a je novou iniciativou na finančních trzích. Problematika potřeby péče firmy o její okolí se tak přenáší i do finančního prostředí.[52]

SRI investice jsou založeny na stejné filozofii - investoři neuvažují pouze očekávaný výnos investice, související riziko a její likviditu, ale v jejich zájmu je i společenská odpovědnost. Uvažují takové investiční aktivity, které jsou přínosné pro společnost. I když tento aspekt není samotným cílem investora, je významným doplněním uvedených kritérií jeho rozhodování, neboť SRI investice mají své opodstatnění ve vývoji světa. Jednak se k vývoji světa vážou mírou zhodnocení vložených finančních prostředků, jednak úsilím o zlepšení života na celé planetě.

Koncept SRI se začal formulovat na konci 19. století v USA, kdy Andrew Carnegie nastínil myšlenku, že bohatí lidé by měli plnit svou morální povinnost a dělit se tak s ostatními o svůj majetek. V tomto období zároveň křesťanské církve zakázaly, aby jejich peníze, i když nepřímo, podporovaly hříšné jednání lidí, tedy především konzumaci tvrdého alkoholu a hazard. Pravidlo společensky přínosného investování se na finanční trhy dostalo v 70. letech 20. století, následně postup přijali i institucionální a

---

[51] Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování* (s. 76-79). Praha: Grada Publishing.
[52] Tamtéž (s. 82).

individuální investoři. Vznikaly první společensky odpovědné podílové fondy, které dle jejich povahy nesměly investovat do akcií či dluhopisů firem zabývajících se výrobou alkoholu, tabáku a pornografie. V době války ve Vietnamu přestaly být předmětem zájmu i výrobci zbraní. Na zmíněné etické důvody omezující investování navázaly v 80. letech rozpravy o ochraně životního prostředí, zkoumala se ekologická udržitelnost ekonomického růstu jako např. hrozba vyčerpání přírodních zdrojů a problematika obnovitelných zdrojů. V důsledku apartheidu v JAR a nástupu feminismu se začala objevovat i témata týkající se občanských práv a rovnoprávnosti. V 90. letech investoři zohledňovali zaměstnanecká práva - pracovní podmínky a bezpečnost práce v provozech nadnárodních korporací v rozvojových zemích. V současné době investoři věnují pozornost globálním ekologickým katastrofám.[53]

S touhou podílet se na řešení popsaných problémů světa vzniká pojem tzv. shareholderský aktivismus, kde jsou hlasovací práva spojená s běžnými akciemi využívána k prosazování stanovených cílů z různých oblastí. Dle kritérií, která investoři při jejich rozhodování zvažují, rozlišujeme společensky odpovědné investování, etické investování, zelené investování, ESG investování, zahrnující sociální a environmentální kritéria a kritéria z oblasti správy a řízení podniku, a udržitelné investování. Pro všechny typy investování se ale začíná prosazovat obecnější název odpovědné investování. Nástroji investování jsou akciové či dluhopisové fondy, zpravidla regionálně zaměřené, které se mezi sebou liší důrazem na jednotlivá témata. Z pohledu investora lze v současné době největší rozvoj spatřovat u tzv. Eko-fondů, které jsou součástí Social Ecology Ethic Funds (SEE Funds), neboli SEE fondů. Eko-fondy se orientují na alternativní zpracování energie, využití vody a surovin. Vzhledem k celosvětově rostoucí spotřebě energie se neobnovitelné zdroje zmenšují a je nutné hledat nová alternativní řešení, Eko-fondy tak představují zajímavý investiční potenciál.[54]

Investory k využívání tohoto principu vede několik důvodů. Prvním z nich je snížení rizika diverzifikací investorova portfolia a snížení rizika investice v dlouhém

---

[53] Salamon, L. M. (2014). *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing* (s. 501). Oxford: Oxford University Press.
[54] Prskavcová, M. (2009). Společensky odpovědné investování. *Český finanční a účetní časopis, 4*(2), 57-69.

období zohledněním více kritérií při investičním rozhodování. Dalším důvodem je tlak různých skupin stakeholderů, kteří se o své investice zajímají. Od subjektů, do kterých investoři vkládají své zdroje, očekávají chování dle širších společenských norem, s čímž souvisí i určitá proměna investorů, neboť se zvyšuje počet mladých investorů. Právě u nich lze pozorovat uplatňování odpovědného investování nejen pro jeho schopnost lepší identifikace rizikovosti investice, ale i pro jejich osobní přesvědčení, že takový přístup k investování je správnější. Důvod týkající se území Evropské unie, tedy i České republiky, je rostoucí tlak ze strany tohoto uskupení, které vyzývá k přijetí zásad odpovědného investování. Odpovědné investování shledává jako nástroj k ochraně Evropy od budoucích možných finančních zvratů způsobených krátkodobě se orientujícím chováním investorů, zároveň jako nástroj podporující udržitelnost. V souvislosti se společenskou odpovědností firem tyto zásady vedou k rozhodování v dlouhodobém měřítku, zahrnutí dalších než pouze finančních kritérií do rozhodování firmy a reportování.[55]

[55] Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování* (s. 83). Praha: Grada Publishing.

# 2 CSR v České republice a zahraničí

Společenská odpovědnost firem je určována politikou podniků, která se v této oblasti odvíjí od přesvědčení a preferencí managementu ve vazbě na doporučení subjektů věnujících se problematice CSR. Nadnárodní úroveň CSR je spjata s významnými mezinárodními organizacemi. Národní úroveň CSR je upravována institucemi fungujícími jako pobočky celosvětově působících organizací, které se tak snaží prosazovat svůj program v jednotlivých zemích, či institucemi fungujícími na neziskové bázi, které se specializují na tuzemské subjekty. S rozvojem konceptu CSR vzniklo mnoho iniciativ, ty nejvýznamnější z nich jsou obsahem druhé kapitoly.

## 2.1 Subjekty působící v České republice

**Business Leaders Forum**

Business Leaders Forum je významnou platformou v problematice společenské odpovědnosti firem. Organizace vznikla roku 1992 na základě podnětu mezinárodní organizace International Business Leaders Forum, které je součástí. Od roku 2002 je Business Leaders Forum členem i mezinárodní organizace CSR Europe. Snahou organizace je prosazovat CSR - pomoc firmám na českém trhu aplikovat a naplňovat principy CSR a zavést tak férové a odpovědné podnikatelské prostředí, které bude společnost obohacovat. Organizace zprostředkovává setkání firemních leaderů, zajišťuje předávání know-how z oblasti CSR, sleduje trendy CSR v zahraničí a přenáší je do českého prostředí, zároveň slouží jako inspirace okolí. Členy organizace tvoří české firmy a české pobočky nadnárodních firem.[56]

Business Leaders Forum je i důležitým komunikačním prostředníkem mezi tvůrci legislativy (především v rámci Evropské unie) a firmami. Členským podnikům zasílá informace týkající se regulací CSR a prostřednictvím přímého napojení na mezinárodní celoevropskou organizaci CSR Europe hájí své členy a prosazuje jejich zájmy při nově vznikající legislativě k tomuto tématu.

[56] Business Leaders Forum. (n.d.). *O nás*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/o-nas/

**Byznys pro společnost**

Další významnou platformou pro odpovědné podnikání je Byznys pro společnost. Organizace usiluje o sdílení a rozvoj principů CSR a udržitelného podnikání v českém prostředí. Věnuje se vzdělávání a motivaci v oblasti CSR v podobě pořádání konferencí a workshopů, poskytuje odborné rady k tvorbě CSR strategií, k jejich následné implementaci, měření a reportování. Propaguje inovativní modely odpovědného podnikání a podporuje angažovanost mladých leaderů na tomto poli. Cílem aktivit organizace je zvýšit povědomí o CSR a jeho oblasti v dlouhodobém horizontu zpopularizovat. Byznys pro společnost sdružuje firmy uplatňující principy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje podnikání, je národním partnerem mezinárodní organizace CSR Europe a koordinátorem několika evropských programů.[57]

V rámci hodnocení CSR aktivit Byznys pro společnost organizuje soutěž TOP Odpovědná firma. Soutěž oceňuje malé i velké firmy v klíčových oblastech CSR a udržitelného podnikání, firmy, které se dlouhodobě věnují odpovědnému přístupu ke společnosti - jejímu rozvoji, snižování dopadu fungování firmy na životní prostředí a objevování inovativních řešení. Byznys pro společnost se pomocí ocenění snaží dosáhnout svého cíle a zvýšit tak informovanost o problematice CSR, zároveň motivovat firmy k neustálému zlepšování jejich strategií.[58] Byznys pro společnost je v České republice dále organizátorem soutěže European CSR Award, první evropské ceny vyznamenávající společenskou odpovědnost firem na národní a nadnárodní - evropské úrovni. Soutěž vyhlašují CSR Europe a Business in the Community s podporou Evropské komise, účastní se jí malé a velké podniky ze všech zemí Evropské unie. Ocenění vyzdvihuje nejlepší evropské CSR projekty, čímž se snaží šířit dobré příklady z praxe a celkově zesílit viditelnost CSR.[59]

---

[57] Byznys pro společnost. (n.d.). *Kdo jsme*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/

[58] TOP Odpovědná firma. (2012). *TOP 2016*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.topodpovednafirma.cz/

[59] European CSR Award. (2012). *O soutěži*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.eucsraward.cz/o-soutezi.html

**Asociace společenské odpovědnosti**

Asociace společenské odpovědnosti se zabývá rozvojem CSR a udržitelného podnikání v České republice. Představuje tak další z platforem problematiky. V rámci své vize usiluje o zvýšení potenciálu a kompetencí na poli CSR a udržitelného podnikání 158 členských organizací podnikatelského, neziskového i veřejného sektoru. Asociace společenské odpovědnosti je hostitelskou organizací Národní sítě Global Compact Česká republika, která od roku 2015 přináší základní principy mezinárodního hnutí UN Global Compact i do českého prostředí (více o UN Global Compact viz kapitola 2.2). Tato spolupráce umožňuje transformaci globálních znalostí a zkušeností do lokálních projektů a rozmach cílů udržitelného rozvoje ve vztahu k odpovědnému podnikání.[60]

Platforma od roku 2016 zaštiťuje světový svátek dobrovolnictví a dárcovství v České republice. Vytváří prostor pro dialog a aktivně tak ovlivňuje přístup k CSR a udržitelnému podnikání na národní úrovni. Angažuje se i v oblasti vzdělávání a školení - učí komplexnímu pohledu na tato témata a ovlivňuje chování budoucích generací.

**Fórum dárců**

Fórum dárců je spolek sdružující a zastřešující dárce v České republice. Fórum dárců vzniklo roku 1997, v současné době při něm existují Asociace nadací, Asociace nadačních fondů a Asociace firemních nadací a fondů, které spojují 60 členů. Fórum dárců založilo roku 2004 systém dárcovských SMS - DMS, prostřednictvím kterého dárci přispěli již více než 500 000 000 Kč. Provozuje také webový portál Darujspravne.cz orientující se na individuální dárce, jehož cílem je zjednodušení procesu výběru z veřejně prospěšných aktivit, na které lze přispívat. Dalším z projektů spolku je Známka kvality určená nadacím a nadačním fondům. Známka kvality přispívá k snazší identifikaci nadací a nadačních fondů, které prověřuje dle určených kritérií. Posiluje tak důvěru veřejnosti v profesionalitu nadací a nadačních fondů, pomáhá jim zkvalitňovat zavedené procesy a zvyšovat výkonnost.[61]

---

[60] Asociace společenské odpovědnosti A-CSR. (2014). *O Asociaci*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/

[61] Fórum dárců. (n.d.). *Kdo jsme*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.donorsforum.cz/kdo-jsme.html

Fórum dárců patří k zakládajícím členům již zmíněné platformy Byznys pro společnost a aktivně se zapojuje do legislativních procesů usilujících o zlepšení podmínek dárcovství a rozvoj veřejně prospěšných projektů v České republice.

**Česká společnost pro jakost**

Česká společnost pro jakost je spolek přinášející informace a řešení v oblasti systémů managementu a nástrojů managementu kvality. Její základnu tvoří individuální i kolektivní členové z různých oblastí systémů managementu. Spolek usiluje o rozvoj a šíření poznatků z této oblasti pro podporu úspěšnosti organizací a zvyšování kvality života občanů.[62]

**Vláda České republiky**

Roku 2000 byla usnesením vlády České republiky přijata Národní politika kvality, která formuje soubor nástrojů určených k ovlivňování jakosti produktů, služeb a činností národní ekonomiky a služeb veřejné správy. Dokument byl zpracován pro dosažení určité úrovně kvality a její implementaci do každodenního života. Politika je koordinována Radou kvality České republiky. Jejím řídícím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, výkonný orgán představuje Národní informační středisko podpory kvality.[63]

Rada kvality České republiky propaguje problematiku CSR na národní úrovni a koordinuje řadu aktivit v této oblasti. V rámci programu Národní cena České republiky každoročně organizuje Národní cenu České republiky za CSR a udržitelný rozvoj. Pro hodnocení je využíváno modelu Committed to Sustainability (C2S), nezávislého externího hodnocení organizací. Hodnocení posuzuje organizace ve čtyřech oblastech - Profit, People, Planet a Products, které jsou dále rozděleny do kategorií. Uchazeči programu získají zpětnou vazbu o stavu CSR a stupni udržitelnosti ve své organizaci a

[62] Česká společnost pro jakost. (n.d.). *Vize, poslání, hodnoty*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.csq.cz/vize-poslani-hodnoty/

[63] Národní politika kvality. (n.d.). *Úvodní informace*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.npj.cz/cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/

certifikáty C2S od Rady kvality České republiky a Evropské nadace pro management kvality.[64]

Vláda České republiky roku 2015 schválila aktualizaci strategického dokumentu Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. Dokument není legislativní povahy, proto je jeho záměr udržován v rovině dobrovolnosti a odpovídá aktuálním trendům z oblasti CSR v Evropě. Úkolem dokumentu je dostat plán do nejširšího povědomí a vytvořit tak dialog o problematice CSR mezi zainteresovanými stranami, což umožní porozumění tématu a rozvoj CSR v jednotlivých organizacích.

**Transparency International**

Transparency International je nevládní nezisková organizace monitorující korupci v České republice a svou činností omezující její stav. K dalším oblastem jejího zájmu se řadí veřejné zakázky, veřejný zájem a nakládání s prostředky z veřejných rozpočtů.[65]

## 2.2 Subjekty působící v zahraničí

**Organizace spojených národů**

Organizace spojených národů, zkráceně OSN, má celosvětový dopad na společenskou odpovědnost především prostřednictvím hnutí UN Global Compact. Hnutí bylo založeno roku 2000 na základě mezinárodního konsenzu. Iniciuje implementaci přístupů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje do strategií organizací - mezinárodních organizací, neziskových organizací i podnikatelských subjektů. Dohodu definuje deset základních principů, které jsou uskupeny do čtyř oblastí - lidská práva, pracovní podmínky, životní prostředí a protikorupční opatření. Jádro iniciativy tvoří již dříve přijaté dokumenty, např. Všeobecná deklarace lidských práv, Deklarace mezinárodní organizace práce o základních principech a právech na pracovišti, Deklarace z Ria de Janeiro o životním prostředí či Úmluva OSN proti korupci. Dohoda

---

[64] Národní politika kvality. (n.d.). *Národní cena ČR za CSR a udržitelný rozvoj*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: http://www.npj.cz/cz/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost-organizaci/

[65] Transparency International. (n.d.). *Kdo jsme*. [vid. 2016-09-11]. Dostupné z: https://www.transparency.cz/kdo-jsme/

je udržována na dobrovolné bázi, přistoupením k UN Global Compact je ale přijetí a dodržování základních principů iniciativy závazné. K iniciativě je v současné době přihlášeno přes 12 000 signatářů (Českou republiku zastupuje 27 členů), iniciativa se tak stává největší svého druhu.[66]

V oblasti lidských práv UN Global Compact vyvinula platformu Human Rights and Business Dilemmas Forum, která se zabývá dílčími tématy problematiky ochrany lidských práv jako např. svobodou projevu, soukromím a ochranou osobních dat. Témata, včetně rizikových faktorů a možného dopadu na lidská práva, jsou průběžně monitorována, analyzována a výstupy rozborů jsou předávány členským subjektům. Platforma zpracovává případové studie založené na reálných příkladech z praxe, organizuje diskuzní fóra pro všechny stakeholdery a zabezpečuje výměnu a sdílení informací.[67]

Při OSN dále funguje specializovaná agentura International Labour Organization, zkráceně ILO, neboli Mezinárodní organizace práce, která podporuje sociální spravedlnost a mezinárodně uznávaná lidská a pracovní práva. Struktura organizace je určena vládami členských států, spolu se zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů. ILO formuluje mezinárodní standardy v oblasti pracovních a životních podmínek, členům poskytuje technickou spolupráci, kterou pomáhá ke zvyšování efektivnosti nových strategií, podporuje rozvoj zaměstnaneckých a zaměstnavatelských organizací a angažuje se ve školících a poradenských službách.

**World Business Council for Sustainable Development**

World Business Council for Sustainable Development, zkráceně WBCSD, neboli Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, je globální asociace spojující více než 200 mezinárodních firem zastupujících různé obory podnikání. Organizace vznikla roku 1993. Řízena je nejvýznamnějšími CEOs členských firem a jejím záměrem

---

[66] UN Global Compact. (n.d.). *About the UN Global Compact*. [vid. 2016-09-16]. Dostupné z: https://www.unglobalcompact.org/about

[67] UN Global Compact. (n.d.). *Connect with the Human Rights and Business Dilemmas Forum*. [vid. 2016-09-16]. Dostupné z: https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/business-dilemmas-forum

je vytvořit udržitelnou budoucnost - aplikovat principy udržitelného rozvoje do společnosti v rovině ekonomické, sociální i environmentální.[68]

**Global Reporting Initiative**

Global Reporting Initiative, zkráceně GRI, je iniciativa poskytující komplexní rámec pro měření a reportování CSR, jak již bylo uvedeno. Standard Sustainable Reporting Guidelines, který mezinárodní organizace vytvořila, je používán po celém světě napříč všemi sektory a zaměřuje se na ekonomické, sociální i environmentální problémy. Organizace se pokouší o neustálé zlepšování standardu a používání jednotných systémů, podporuje tak udržitelný rozvoj.

**Evropská unie**

V evropském prostoru je hlavním aktérem na poli CSR Evropská unie. Společenskou odpovědnost ovlivňuje prostřednictvím mezinárodní organizace CSR Europe, vytvářením dalších platforem pro mezipodnikový dialog a vydáváním dokumentů.

Evropská unie se problematice CSR začala věnovat v 90. letech 20. století s cílem oslabení negativních dopadů ovlivňujících společnost a ekonomické prostředí, které musely a musí jednotlivé členské státy řešit. Podpora CSR ze strany Evropské unie umožňuje spoluúčast soukromého sektoru na odstranění problematických jevů, ať už se jedná o spoluúčast na vynaložených finančních prostředcích či působení firem jako správný příklad přenosu žádaných morálních hodnot. Z makroekonomického hlediska CSR snižuje sociální rozdíly mezi regiony a eliminuje environmentální problémy.

Na základě návrhů na posílení role CSR v Evropské unii vznikl první oficiální dokument o společenské odpovědnosti, tzv. Evropská deklarace proti sociálnímu vyloučení. Prohlášení přijala Evropská unie a hlásili se k němu zástupci podnikatelského sektoru. Pro zjednodušení komunikace mezi přihlášenými došlo roku 1996 k založení Evropské podnikatelské sítě pro sociální kohezi. V rámci uskupení se

[68] World Business Council for Sustainable Development. (2016). *About us*. [vid. 2016-09-16]. Dostupné z: http://www.wbcsd.org/Overview/About-us

usilovalo o zvýšení povědomí o CSR a vybudování platformy pro sdílení zkušeností firem v této oblasti. Roku 2000 se iniciativa přejmenovala na CSR Europe, pod jejímž názvem funguje dodnes.[69]

CSR Europe je neziskovou organizací zabývající se problematikou společenské odpovědnosti, kterou založila Evropská komise. Sídlí v Belgii a prostřednictvím své sítě o 53 nadnárodních firmách a 44 národních partnerských organizacích sdružuje přes 10 000 firem. V každém z členských států působí přidružená organizace, která naplňuje celoevropské cíle s ohledem na lokální problémy. Českou republiku v této funkci zastupuje Business Leaders Forum a Byznys pro společnost. Síť je financována Evropskou komisí a příspěvky od svých členů. Podporuje začlenění CSR strategií do podnikatelských aktivit, vede k úzké spolupráci firem a jejich stakeholderů, usiluje o udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost, propojuje své členy a poskytuje jim poradenství.[70]

Evropská unie své aktivity v oblasti společenské odpovědnosti rozvíjí i prostřednictvím platformy European Multistakeholder Forum on CSR, které svou činnost zahájilo roku 2002. Fórum se pravidelně setkává s koordinační komisí evropských stakeholderů - zástupců podniků, odborů, neziskových organizací a dalších skupin a diskutuje se o vývoji CSR, aktuálních trendech oblasti a evropské politice CSR. Zřízeno je Evropskou komisí a jeho zaměření je především praktického charakteru. Shromažďuje data z dokumentů upravujících společenskou odpovědnost, připravuje podklady pro realizaci CSR projektů a umožňuje předávání názorů a zkušeností. Zároveň se snaží propagovat transparentnost a inovativnost tohoto konceptu.

K dalším aktivitám Evropské unie na tomto poli patří činnost Evropské aliance pro CSR, která si stanovuje za cíl implementaci inovací do problematiky společenské odpovědnosti firem. Přináší nejnovější trendy z oblasti CSR, podnikům umožňuje dosáhnout větší konkurenceschopnosti na lokálním a evropském trhu a rozvíjí vzdělávání v rámci společenské odpovědnosti firem a udržitelného rozvoje.

---

[69] CSR Europe. (n.d.). *History*. [vid. 2016-09-16]. Dostupné z: http://www.csreurope.org/history

[70] CSR Europe. (n.d.). *Discover our network*. [vid. 2016-09-16]. Dostupné z: http://www.csreurope.org/discover-our-network

Za důležitou iniciativu v oblasti CSR lze považovat i projekt Enterprise 2020, který vychází ze zásad Evropské aliance pro CSR. Manifest zpracovala organizace CSR Europe roku 2010. Projekt podporuje síť CSR Europe a je k němu tak připojeno přes 10 000 firem, podpory se projektu dostává ale i od Evropské komise a zvyšujícího se počtu vlád jednotlivých evropských zemí. Strategický dokument zastává své místo mezi hlavními zájmy udržitelného rozvoje a odpovědného podnikání v Evropské unii. Jeho cílem je ustanovit spolupráci mezi vládní sférou a podnikatelským sektorem a společnými silami tak vytvořit společensky odpovědné prostředí pro udržitelný rozvoj ekonomiky.[71]

Evropská unie za podpory Evropské komise zaštiťuje i sérií konferencí na téma společenské odpovědnosti firem - CSR Business Marathon. Akce se poprvé uskutečnila roku 2001 v Aténách, od té doby konference pravidelně probíhají v členských a kandidátských zemích Evropské unie. V České republice se akce pořádala roku 2004. Prvotním záměrem akce bylo nastavení CSR strategie pro letní olympiádu, která se roku 2004 konala v Aténách, poté se hlavním cílem stalo seznámení co největšího počtu zástupců podnikové sféry s principy, nástroji a přínosy CSR. Soubor konferencí přináší diskuzi o významu a fungování společenské odpovědnosti firem v praxi, díky každoročně se měnícímu místu konání umožňuje orientaci i na lokální specifika CSR.[72]

Vedle zmiňovaných organizací a dalších aktivit Evropská unie podporuje CSR i prostřednictvím vydáváním dokumentů. Z klíčových dokumentů lze uvést Zelenou knihu, Strategii Evropa 2020 a Sdělení Evropské komise. Zelené knihy podněcují příslušné strany k účasti na konzultačním procesu a diskuzi návrhů, které jsou jejich obsahem. Zelenou knihu o CSR Evropská komise vydala roku 2001. Dokument představuje první ucelený pohled na společenskou odpovědnost firem, poskytuje definici CSR, nabízí principy a praktiky přístupu a návody na rozvoj CSR strategií a jejich inovaci. Strategie Evropa 2020 nahrazuje tzv. Lisabonskou strategii, jejíž účinnost skončila roku 2010, a usiluje o dosažení udržitelného hospodářského růstu, který bude podporovat jak sociální, tak územní začlenění.

---

[71] CSR Europe. (n.d.). *ENTERPRISE 2020 Manifesto*. [vid. 2016-09-16]. Dostupné z: http://www.csreurope.org/enterprise-2020-manifesto

[72] Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (s. 62). Praha: Grada Publishing.

# Praktická část

# 3 Analýza CSR vybraných firem v České republice

Společenská odpovědnost firem není v České republice dosud legislativně regulována, problematika je udržována v rovině dobrovolnosti a nositeli jsou samotné firmy. Obsahem třetí kapitoly je zmapování současného stavu CSR v České republice, pozornost je věnována především rozdílům mezi národními a nadnárodními firmami působícími na českém trhu.

## 3.1 Metodologie zpracování

Pro analýzu stavu CSR na českém trhu byl proveden výzkum. Součástí každého výzkumu je sběr dat, jejich analýza, následné vyhodnocení a vyvození závěrů. Výzkum čerpá z primárních zdrojů, neboť údaje byly získány vlastním výzkumem za účelem výzkumného projektu. Použita byla jak kvantitativní výzkumná metoda, tak kvalitativní výzkumná metoda pro získání ucelenějšího obrazu zkoumaných jevů.

Kvantitativní metody zahrnují velký počet respondentů vybíraných s důrazem na reprezentativnost vzorku. Výsledky těchto metod se v některých případech dají zobecnit na celou skupinu subjektů, která byla v šetření zastoupena pouze určitým podílem. Záměrem kvantitativního přístupu je získat měřitelné údaje za použití metody dotazování, pozorování či experimentu. Kvalitativní metody se naopak aplikují spíše na malé soubory respondentů s cílem hlubšího porozumění problému. Prostřednictvím těchto metod se získávají informace, které vysvětlují význam, důvody a příčiny kontextu. K jejich zjištění jsou nejčastěji používány individuální či skupinové rozhovory a projektivní techniky. K sběru dat pro účely práce bylo využito metody dotazování a individuálních rozhovorů.

Výzkum monitoruje stupeň a způsob zapojení firem působících na českém trhu do konceptu CSR. Snahou výzkumného projektu bylo nejen rozebrat angažovanost firem v této oblasti, ale i odhalit současné trendy a možný potenciál pro další rozvoj. Výzkum probíhal na vzorku národních a nadnárodních firem všech velikostních skupin z důvodu možného zkoumání rozdílnosti v jejich přístupech.

## 3.2 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkové šetření bylo postihnout problematiku CSR v širších souvislostech - zjistit, jak se principy konceptu projevují v každodenní praxi firem, jak podnikatelské subjekty vnímají svou roli ve společnosti se zaměřením na rozdíly mezi národními a nadnárodními firmami provozujícími svou činnost na území České republiky.

Do dotazníkového šetření se zapojilo 41 firem. Šetření se účastnily pouze soukromé firmy, jejichž výběr proběhl náhodně pro zachování vyváženosti odpovědí, zároveň pro možnou aplikaci výsledků na celý trh. Osloveny byly firmy lišící se jejich oborem podnikání, velikostí a vlastnictvím.

Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu listopadu roku 2016 elektronickým způsobem. Pro šíření dotazníku bylo využito Formuláře Google a sběr dat byl anonymní. Formou přímého oslovení byl dotazník směřován na osoby v řídících pozicích firmy - buď osoby z vyššího managementu, či zástupce konkrétních oddělení. Nejčastěji se jednalo o zástupce oddělení marketingu a obchodu, neboť ne všechny oslovené firmy mají vyčleněné oddělení na problematiku CSR. Formou nepřímého oslovení byl dotazník uveřejněn na sociální síti LinkedIn, která umožňuje správu profesní identity a budování profesní sítě pro navázání kontaktu se zajímavými uživateli z celého světa a vedení komunikace s nimi.

Dotazník byl distribuován s průvodním slovem, kde jsem představila sebe jako organizátora výzkumu, uvedla téma a účel výzkumu. Dále jsem předala instrukce k vyplnění dotazníku, které se v případě potřeby nacházely i v jeho dalších částech, a respondentům poděkovala. Následovaly otázky, které byly uspořádány do přirozeného celku a rozděleny do 6 částí:

- Informace o firmě - První část dotazníku kladla otázky vztahující se k identifikaci firmy, jejichž výstupem byla segmentační kritéria důležitá pro vyhodnocení přístupu firem k CSR a pro sledování dalších souvislostí, než které vyplývají přímo ze stanovených otázek.
- Vztah firmy k CSR - Druhá část dotazníku zjišťovala firemní vztah k CSR. Pozornost byla věnována postoji firmy k CSR, zda se firma problematikou CSR zabývá a jak je u nich nastavena.

- Ekonomický pilíř, sociální pilíř, environmentální pilíř - Obsahy jednotlivých pilířů byly vždy popsány, následně byly vytyčeny otázky k odpovědnosti za tyto aktivity, k jejich stavu a podpoře. Zmíněn tak byl i vztah firem s dotčenými skupinami stakeholderů.
- Závěr - Poslední část dotazníku se soustředila na rozsah CSR aktivit ve firmě v rámci zastoupených pilířů a jim přisuzovanou důležitost.

Dotazník byl uzavřen možností zanechání kontaktu na respondenta pro zájemce o poskytnutí výsledků šetření a ještě jednou bylo respondentům poděkováno.

Dotazníkové šetření bylo složeno z 28 otázek. Jednotlivé otázky použité v dotazníku lze rozdělit dle formy na otázky otevřené, uzavřené a polouzavřené. Otevřené otázky respondentovi nabízí prostor pro vyjádření názoru, neposkytují mu žádné varianty odpovědí, jejich zpracování a vyhodnocení je ale náročnější oproti otázkám uzavřeným či polouzavřeným. V uzavřených otázkách respondent svou odpověď vybírá z předem definovaných variant odpovědí. Výhodou uzavřeného typu otázek je jednoduché zodpovězení otázky a snazší práce s nabytými daty, naopak nevýhodu představuje omezený výčet možností odpovědí, což může respondenta nutit k učinění kompromisu. Této situaci předchází polouzavřené otázky, které respondentovi umožňují vyjádřit jeho postoj, i když svou podstatou vystupují jako otázky uzavřené. Do nabídky stanovených odpovědí je přidána možnost odpovědi *jiné* a respondent tak není nucen svou odpověď přizpůsobovat nabízeným variantám odpovědí, pokud mu nevyhovují. Pro účel tohoto dotazníku v souboru otevřených otázek respondent vypisoval krátkou i dlouhou odpověď, u uzavřených otázek vždy zaškrtával pouze jednu z možných variant a polouzavřené otázky přinášely variantu *jiná odpověď*.

Pro minimalizaci rizika odlišného či nepřesného pochopení otázek spuštění dotazníku předcházela pilotáž. Na malém vzorku respondentů byly ověřeny atributy dotazníku jako jeho srozumitelnost, jednoznačnost otázek s cílem odstranit nedostatky, které by mohly ovlivnit získaná data. Dotazník ve své konečné podobě je zařazen v přílohách této práce (více viz příloha 1).

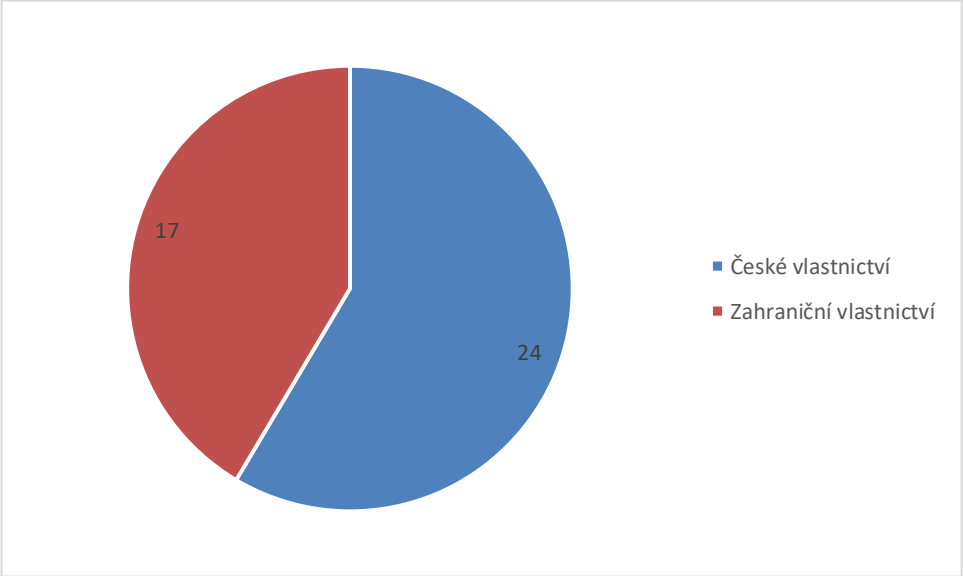
Následující část práce se zabývá vyhodnocením výsledků kvantitativní části vlastního výzkumu - dotazníkového šetření.

**Identifikace dotazovaných firem**

Ačkoliv otázka zjišťující většinové vlastnictví firmy nebyla první otázkou dotazníku, vzhledem k hlavnímu zaměření práce na rozdíly mezi národními a nadnárodními firmami je rozebrána jako první. Zároveň na tento výstup navazuje analýza dalších otázek.

Z **grafu 3.1** je patrné, že reprezentativní vzorek je poměrně vyrovnaný. Větší polovinu 58,54 % zastupují firmy, v kterých zcela či částečně převládá české vlastnictví. Menší polovinu 41,46 % tvoří firmy se zahraničním vlastnictvím, které na území České republiky působí jako dceřiné společnosti společností mateřských v zahraničí.

**Graf 3.1 Vlastnictví firmy**

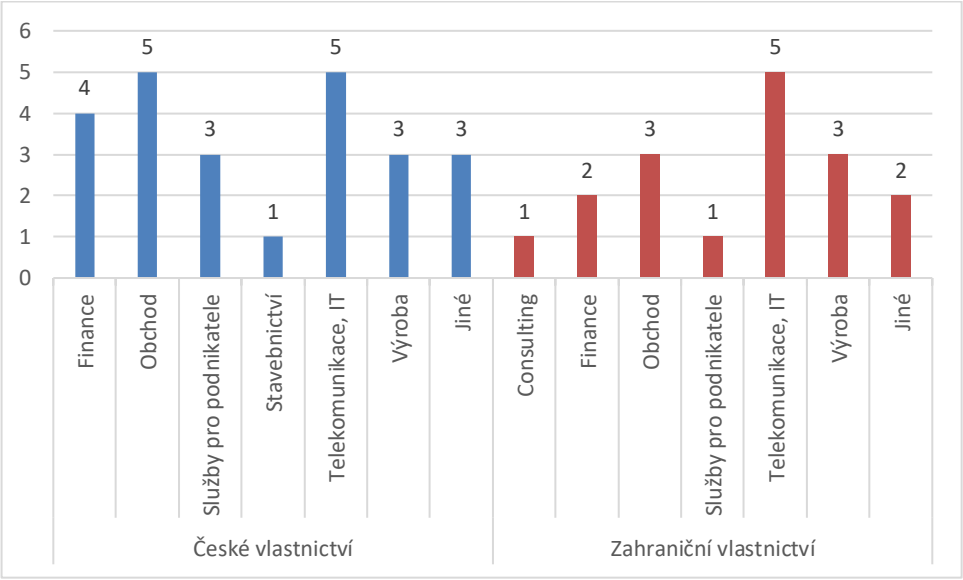



Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Graf 3.2** přináší rozložení firem v jednotlivých oblastech již v rovině rozlišení na národní a nadnárodní podniky. Dotazníkového šetření se účastnily firmy, jejichž obor podnikání byl rozčleněn do osmi kategorií. Z celkového počtu zapojených firem oblast financí tvořila 14,63 %, oblast obchodu 19,51 %, oblast služeb pro podnikatele 9,76 %, oblast telekomunikací a IT 24,39 %, oblast výroby 14,63 % a jiné oblasti 17,07 %. V rámci kategorie jiné byla jednou zmíněna oblast consultingu a oblast stavebnictví. Nejvíce firem působí v segmentu telekomunikací a IT, jak ve skupině českých firem, tak firem zahraničních. Druhým nejčastějším segmentem je segment obchodu,

následovaný segmenty financí a výroby. Nahodilý výběr dotazovaných zajistil zastoupení firem v různých oblastech napříč trhem.

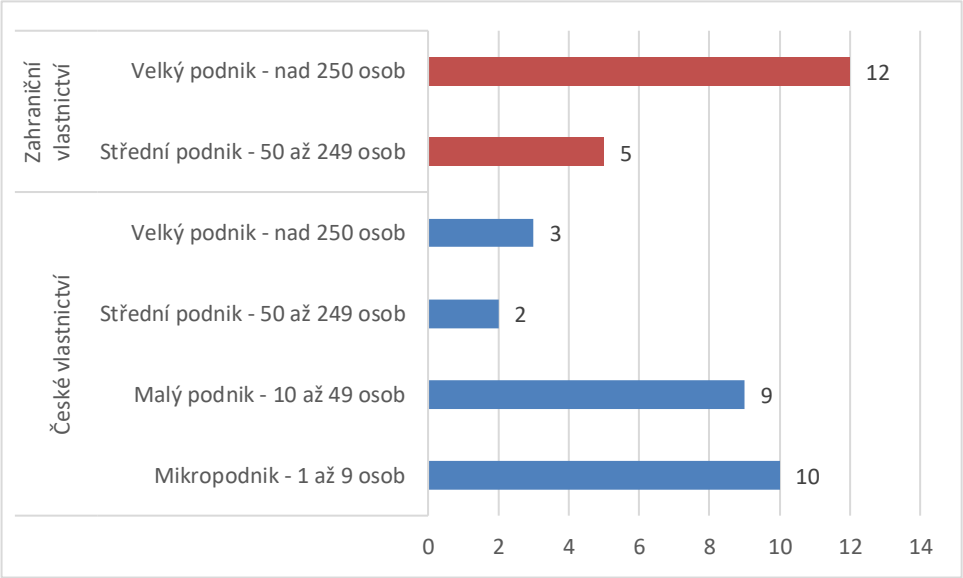
**Graf 3.2 Obor podnikání firmy**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Graf 3.3** znázorňuje velikostní rozložení zúčastněných firem do skupin národních a nadnárodních podniků. V rámci dotazníkového šetření se podařilo získat odpovědi od všech velikostních skupin firem dle jejich počtu zaměstnanců. Nejvíce zastoupena byla skupina velkých podniků - tvořila větší třetinu 36,59 %. Druhou nejpočetnější skupinou byly mikropodniky v zastoupení 24,39 %, následované malými podniky v zastoupení 21,95 %. Nejmenší účasti dosáhly střední podniky s podílem 17,07 %. Mikropodniky a malé podniky byly tvořeny pouze českými firmami, naopak převážnou část velkých podniků 80 % zastávaly zahraniční firmy. Kritérium velikosti firem dle počtu zaměstnanců je využíváno i v dalších analýzách pro zkoumání vlivu velikosti firmy na přístup k CSR.

**Graf 3.3 Velikost firmy dle počtu zaměstnanců**

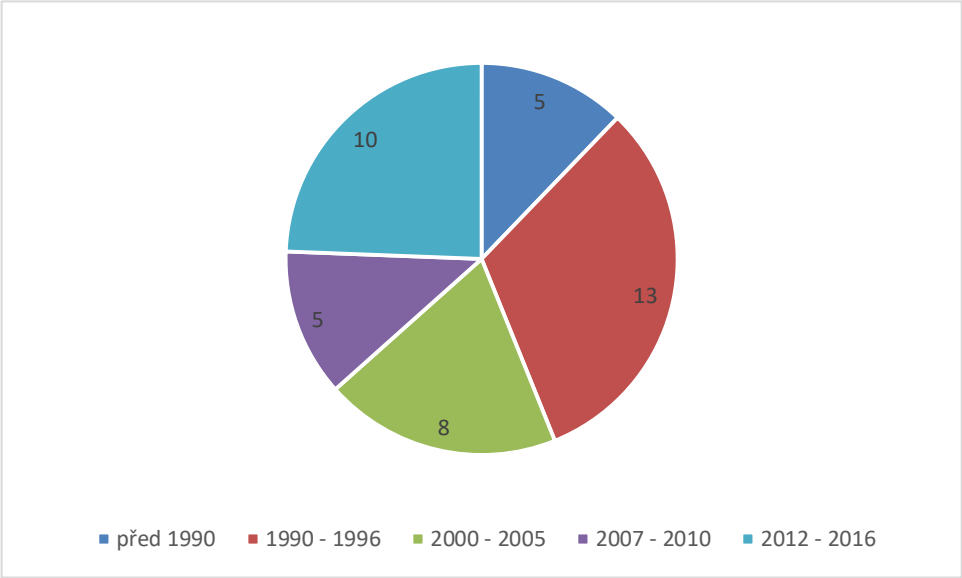



Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

Zkoumána byla i doba působení firem na českém trhu, jejíž zastoupení zachycuje **graf 3.4**. Podnikatelské subjekty byly seskupeny do pěti skupin na základě vysledované hojnosti jednotlivých roků. Ačkoliv jsou skupiny různě velké z hlediska časového vymezení, vždy se jedná o skupinu čtyř až pěti zmíněných časových údajů - roku založení firmy či vstupu na český trh a důraz byl kladen i na určitý pojící znak seskupení, např. seskupena byla 90. léta 20. století, první a druhá polovina prvního desetiletí současného století a jeho druhé desetiletí. Zároveň byly částečně zohledněny historické události související s Českou republikou. Jedním významným mezníkem byl rok 1993, kdy vznikla samostatná Česká republika, druhým záchytným bodem byl vstup České republiky do Evropské unie roku 2004. Obě tyto události ovlivnily vývoj problematiky CSR na našem území, jak již bylo i naznačeno.

Z **grafu 3.4** je zřejmé, že nejvíce firem 31,71 % začalo svou činnost provozovat v období 1990 - 1996, pro které bylo právě význačné rozdělení Československa na dva samostatné státy. Druhým nejčastějším obdobím zahájení činnosti firem byly roky 2012 - 2016 s podílem 24,39 %, následované obdobím 2000 - 2005, ve kterém se Česká republika zařadila mezi členské země Evropské unie. Procentuální zastoupení tohoto období činilo 19,51 %. Nejméně hojná byla období let před rokem 1990 a 2007 - 2010, která dosáhla stejného podílu 12,20 %.

**Graf 3.4 Doba působení firmy na českém trhu**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

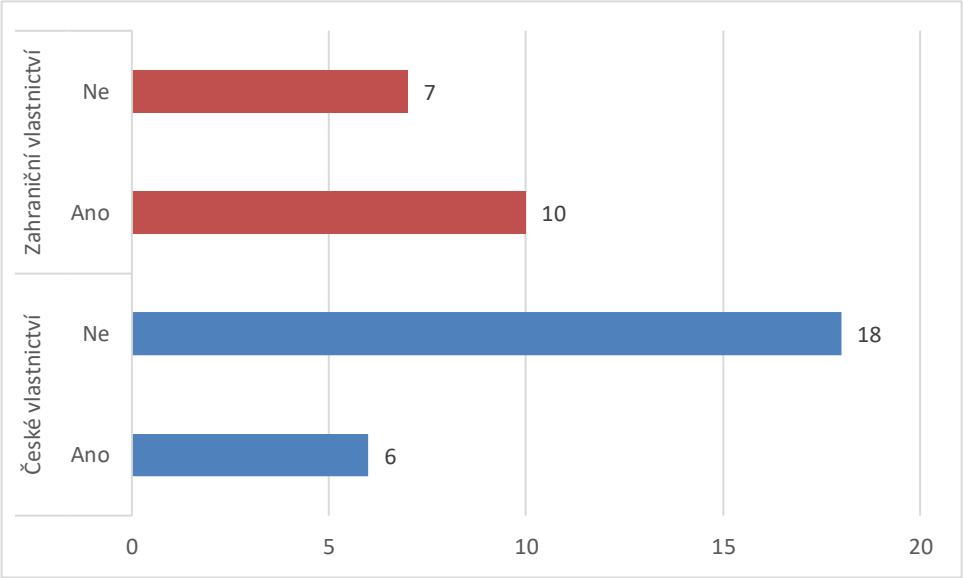
Následující části dotazníkového šetření jsou vyhodnocovány s ohledem na národní a nadnárodní firmy, kde procentuální celek, tj. 100 % je vždy zastupován pouze jednou skupinou firem - firmami s převažujícím českým či zahraničním vlastnictvím.

### Vztah firem k CSR

**Graf 3.5** rozebírá existenci strategie CSR ve firmě. U 75,00 % českých firem není přítomna strategie upravující přímo tuto oblast. Pouze 25,00 % národních podniků má strategii vytvořenou. Naopak u zahraničních firem v 58,82 % případů mají strategii definovanou, zbylým 41,18 % strategie chybí. Z těchto výsledků je patrné, že u většiny českých firem vydělená strategie pro CSR neexistuje.

Základním rozdílem ve stanovení strategie mezi českými a zahraničními firmami je v jejím definování - zahraniční firmy jsou v tomto ohledu před českými. U českých firem je pravděpodobné, že se vyskytuje pouze problém s celkovým nahlížením na problematiku CSR. Z komentářů u vrácených dotazníků českých firem, i z rozhovorů s českými firmami vyplývá nedostatečná znalost CSR, ačkoliv tato skutečnost výhradně neznamenala, že firma CSR aktivity nevyvíjí.

**Graf 3.5 Existence strategie CSR ve firmě**

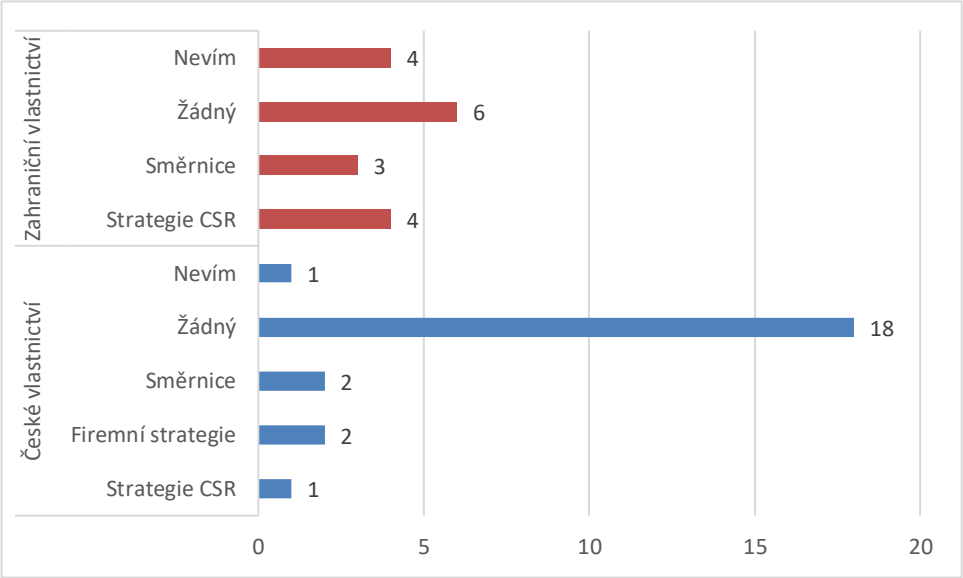



Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

V souvislosti s přítomností firemní CSR strategie **graf 3.6** poskytuje informaci, v jakém dokumentu je strategie formulována, pokud existuje. U českých firem 75,00 % uvedlo, že strategie CSR není sepsána v žádném dokumentu, což koresponduje s absencí strategie ve firmě. Pokud strategie v české firmě existuje, je součástí jiných dokumentů - v 8,33 % je součástí firemní strategie či směrnic. Samostatný dokument se strategií pro CSR se téměř nevyskytuje, možnost vyčleněného dokumentu pro CSR tvoří 4,17 %. Objevila se i odpověď nevím s procentuálním zastoupením 4,17 %. Co se zahraničních firem týče, téměř čtvrtina zahraničních firem 23,53 % má pro strategii zvolený vlastní dokument, 17,65 % má strategii zahrnutou ve firemních směrnicích. V 35,29 % případů žádný dokument pro CSR strategii neexistuje, což koresponduje s předchozí otázkou a s ní spojenou nepřítomností CSR strategie ve firmě. Co ale neodpovídá předchozí otázce, je možnost nevím, kterou zahraniční firmy uvedly v 23,53 %. Tuto možnost uvedly v 75,00 % velké firmy. Problémem u větších firem tak může být nejasnost v otázce, kde je strategie CSR stanovena, vzhledem ke skutečnosti, že dotazník vyplňovali pouze osoby z managementu, lze říct, že 23,53 % zahraničních firem má netransparentně komunikovanou strategii.

Zmiňovaný rozdíl ve stanovení strategie mezi českými a zahraničními firmami tak může být ještě navýšen vzhledem k určité panující netransparentnosti u nadnárodních podniků, což by měly potvrdit další otázky vztahující se ke komunikaci CSR.

**Graf 3.6 Firemní dokument pro strategii CSR**



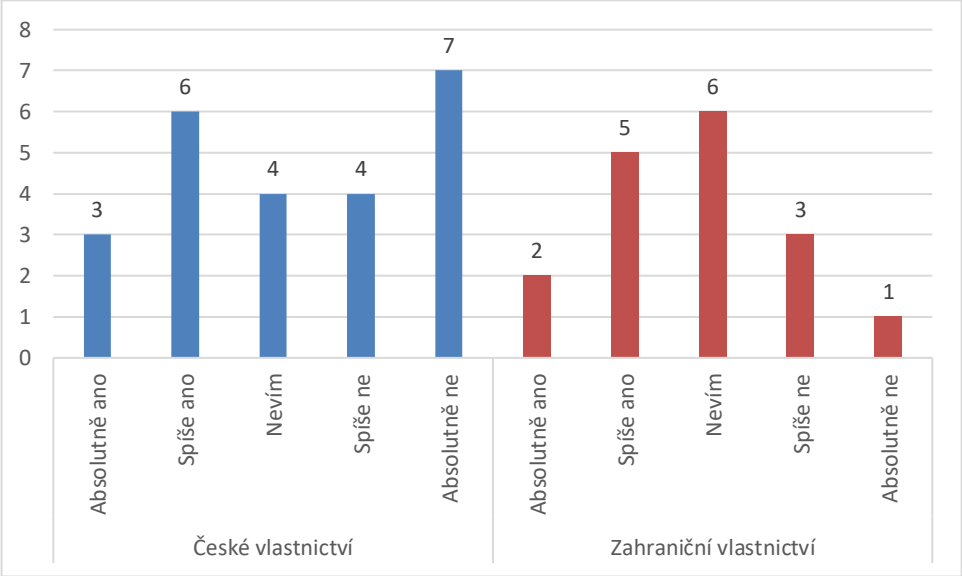

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Graf 3.7** přináší vhled do procesu CSR, zda dochází k pravidelné diskuzi managementu o problematice CSR či nedochází. V českých firmách je problematika pravidelně diskutována na úrovni managementu v procentuálním zastoupení 37,50 %, tj. možnost odpovědi absolutně ano 12,50 % a spíše ano 25,00 %. Naopak téma CSR se pravidelně neřeší ve 45,84 % národních firem - možnosti odpovědí absolutně ne 29,17 % a spíše ne 16,67 %. Možnost nevím využilo 16,67 % českých firem. Zahraniční firmy problematiku CSR pravidelně probírají na jednáních managementu ve 41,17 %, možnost absolutně ano zvolilo 11,76 % nadnárodních firem a 29,41 % vybralo variantu spíše ano. Ve 23,53 % není téma při setkáních managementu rozebíráno, odpověď absolutně ne dosáhla pouze 5,88 %, odpověď spíše ne získala 17,65 %. Největší procentuální zastoupení tvořila odpověď nevím s podílem 35,29 %.

Z výše uvedeného vyplývá, že problematika CSR se ve firmách s převažujícím českým vlastnictvím pravidelně neřeší či se řeší nejasně celkově v 62,51 %, což může mít opět spojitost s nekomplexním chápáním této problematiky v českých firmách, neboť stav konkrétních aktivit v rámci jednotlivých pilířů byl v následujících částech dotazníku hodnocen spíše pozitivně. Zajímavé ale je, že českým firmám nezabraňuje pravidelně projednávat téma CSR na úrovni managementu neexistující strategie pro tuto oblast - 37,50 % českých firem se problematice na jednáních věnuje, ale strategii má vytvořenou pouze 25,00 %.

V zahraničních firmách se opět objevuje značná netransparentonst z hlediska diskuze nad problematikou CSR na úrovni managementu. Z výstupu zahraničních firem vyplývá, že část managementu, která zodpovídala otázky dotazníku si není jistá, zda se CSR aktivity pravidelně komunikují na jednáních vrcholového managementu. Odůvodněním může být, že téma je spíše diskutováno na úrovni oddělení, která jednotlivé aktivity mají ve své kompetenci.

**Graf 3.7 Pravidelná diskuze managementu o problematice CSR**



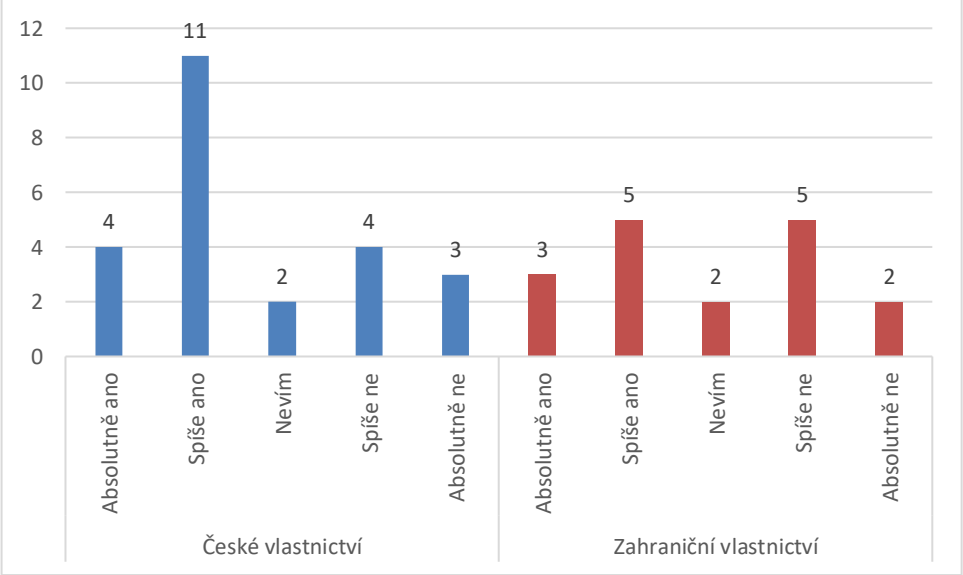

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

Úroveň komunikace v oblasti CSR uvnitř i vně firmy, znázorňuje **graf 3.8**. České firmy téma CSR komunikují uvnitř i vně firmy celkově v 62,50 %, možnost absolutně ano představovala 16,67 %, možnost spíše ano dosáhla nejvyššího procentuálního zastoupení 45,83 %. Ve 29,17 % případů národní firmy nekomunikují o CSR aktivitách a jejich výsledcích, kde možnost absolutně ne získala 12,50 % a varianta spíše ne 16,67 %. Nejmenší procentuální zastoupení připadlo možnosti nevím s podílem 8,33 %. Na druhé straně 47,06 % zahraničních firem komunikaci v rámci CSR uvnitř firmy i vně uskutečňuje, možnost absolutně ano byla zastoupena 17,65 % a varianta spíše ano byla vybrána ve 29,41 %. Ve 41,17 % zahraničních firem komunikace k tématu neprobíhá, kde 11,76 % patří variantě absolutně ne a 29,41 % variantě spíše ne. Možnosti nevím využilo 11,76 %.

Jak u národních, tak nadnárodních firem vychází lépe, že o CSR aktivitách a jejich výsledcích je komunikováno, ale komunikace národních firem je intenzivnější.

V obou případech je možné, že firmy tyto aktivity využívají jako marketingové nástroje. Především mě tato návaznost napadá u českých firem vzhledem ke skutečnosti, že 75,00 % národních podniků strategii pro CSR nemá vytvořenou, ale v 62,50 % případů je o CSR aktivitách a konkrétních výsledcích komunikováno. Lze tak předpokládat, že firmy si oblast CSR často mylně spojují pouze s charitativními účely, jak vyplývá i ze strategického dokumentu Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky - Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice.[73] Takové aktivity většinou představují jednorázové akce, bez provázanosti s hlavní činností podniku, což nemusí nutně znamenat uplatňování konceptu CSR.

**Graf 3.8 Komunikace problematiky CSR uvnitř i vně firmy**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

Pro firmy s převažujícím zahraničním vlastnictvím byla zařazena i otázka k zaměření jejich strategie CSR. Otázka byla nepovinná, jelikož byla směřována pouze na jednu ze skupin firem v rámci zaměření práce, celkem na ni odpovědělo 10 nadnárodních firem. Nejčastěji uvedenou možností byla varianta globální strategie v procentuálním zastoupení 40,00 %, následovaná lokální strategií s podílem 33,33 %. Glokální strategie dosáhla 26,67 %. Právě glokalizace strategií je trend, který se v posledních letech objevuje - tzv. glokalizace podnikatelských aktivit. Firma myslí

[73] MPO. (2014). S*trategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. [vid. 2016-11-26]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50314/57042/611709/priloha001.pdf

globálně, ale své jednání přizpůsobuje lokálně, konkrétním podmínkám, neboť si uvědomuje, že jednotnou globální strategii nelze uplatnit vždy, na všech lokálních trzích, kde působí. Tento trend se začíná rozšiřovat např. v oblasti marketingu.[74] Z výsledků dotazníku, i výsledků rozhovorů, lze říct, že i v případě CSR se trend rozmáhá.

**Ekonomický pilíř**

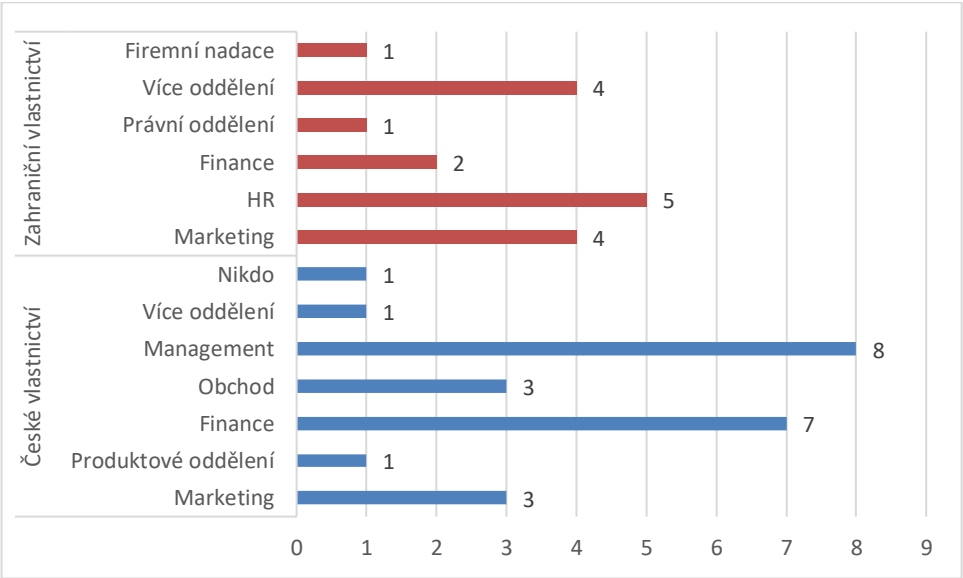
**Graf 3.9** ukazuje, kdo je v rámci organizační struktury firmy odpovědný za náplň ekonomického pilíře. V národních firmách jsou aktivity ekonomického pilíře primárně v kompetenci managementu 33,33 % a finančního oddělení 29,17 %. Varianta managementu byla českými firmami uvedena nejčastěji, i když nebyla mezi přímo navrženými možnostmi odpovědí. Oddělení obchodu a marketingu byla zastoupena podílem 12,50 %, po 4,17 % získaly možnosti volby produktové oddělení a jiné - více oddělení či nikdo. Ačkoliv byly obsahy jednotlivých pilířů před pokládáním otázek k nim vztaženým vždy popsány, objevila se i odpověď nikdo. U nadnárodních podniků je ekonomický pilíř nejčastěji v kompetenci oddělení HR 29,41 %, následované oddělením marketingu 23,53 % a možností jiné - více oddělení 23,53 %. Oddělení financí uvedlo 11,76 % zahraničních podniků a 5,88 % dosáhly možnosti právní oddělení a firemní nadace v rámci odpovědi jiné.

Z hlediska kompetencí k náplni ekonomického pilíře lze spatřovat rozdílnost mezi národními a nadnárodními podniky. V českých firmách je odpovědnost za tyto aktivity držena převážně managementem a oddělením financí, v zahraničních firmách kompetence spadá pod oddělení HR či více oddělení najednou. Překvapivým u českých i zahraničních firem bylo umístění oddělení marketingu, neboť dle výsledků dotazníkového šetření je odpovědným orgánem v každé osmé české firmě a téměř každé čtvrté zahraniční firmě. Marketing v České republice stále nemá ve firmách tak silnou pozici, i když se zdá, že nabývá na významu. Podobný směr vyplývá i z výsledků výzkumné agentury B-inside projektu B2B monitor.[75] Je tedy pravděpodobné, že se jeho vliv ve vztahu k ostatním oddělením ve firmách může zvyšovat. Zároveň u

[74] Entrepreneur - Start, run and grow your business. (2015). *Local Insights Equal Global Success*. [vid. 2016-11-26]. Dostupné z: https://www.entrepreneur.com/article/254209
[75] B2B monitor. (2015). *B2B marketing v ČR a SR – (ne)překvapivě malé rozdíly*. [vid. 2016-11-27]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/2015/07/b2b-marketing-v-cr-a-sr/#more-2312

zahraničních firem neslo odpovědnost za ekonomický pilíř nejčastěji oddělení HR. Odůvodněním této situace může být, že aktivity z ekonomické oblasti CSR řeší oddělení, které v organizační struktuře spadá pod HR (např. nadační fond). Skutečnost, že se na dosahování daných ekonomických faktorů podílí téměř v každé čtvrté firmě více oddělení, může odpovídat na otázku nejednoznačnosti komunikace problematiky u vrcholového managementu - organizují se speciální porady.

**Graf 3.9 Odpovědnost za ekonomický pilíř**



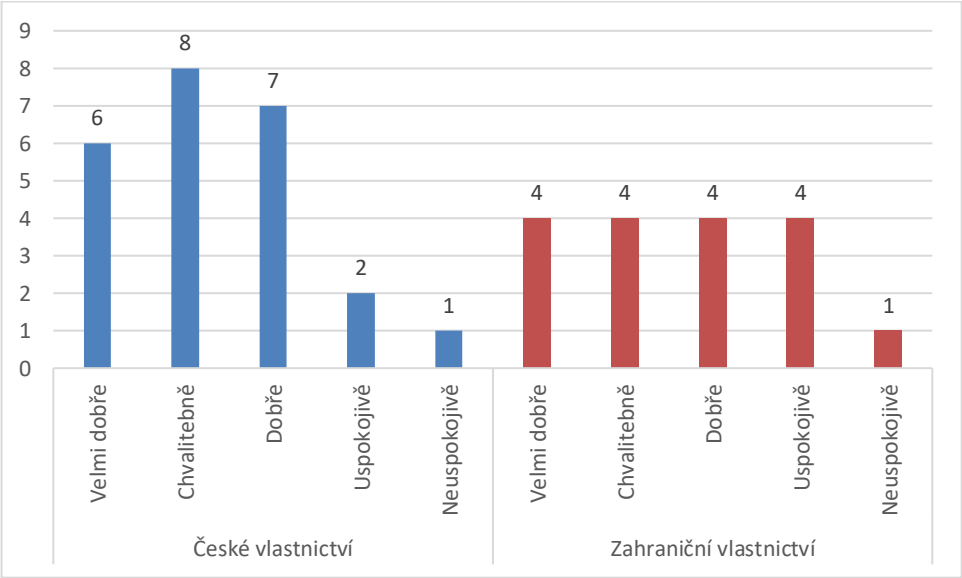

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Graf 3.10** shrnuje ohodnocení stavu ekonomického pilíře ve firmách. 58,33 % národních podniků shledává stav oblasti ekonomických aktivit nadprůměrně, tj. 25,00 % podniků zvolilo možnost velmi dobře, 33,33 % označilo chvalitebně. Jako průměrný stav této oblasti - možnost dobře zhodnotilo 29,17 % firem a jako podprůměrný stav označilo aktivity 12,50 % firem v zastoupení uspokojivě 8,33 % a neuspokojivě 4,17 %. Zhodnocení nadnárodních podniků bylo poměrně vyrovnané. Možnosti velmi dobře, chvalitebně, dobře, uspokojivě dosáhly stejného zastoupení 23,53 %, pouze nejhorší ohodnocení neuspokojivě získalo 5,88 %.

Z hlediska zhodnocení stavu ekonomického pilíře jsou zahraniční firmy více kritické, české firmy jsou spokojenější. Stav ekonomické oblasti CSR u českých firem je převážně nadprůměrný, což lze interpretovat jako spokojenost s aktuální situací či uvědomování si drobných nedostatků. Mezi zahraničními firmami téměř každá čtvrtá shledává svůj ekonomický pilíř jako nevyhovující - uspokojivě, na druhou stranu, téměř

každá druhá hodnotí stav jako vyhovující - velmi dobře či chvalitebně, tedy s drobnými výhradami.

**Graf 3.10 Hodnocení plnění ekonomického pilíře**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

Nepovinná otázka na vytyčení zásadních problémů nevyhovujícího stavu ekonomického pilíře přinesla u českých firem důvody jako nedostatek lidí či schopností, absenci strategie, přílišnou administrativu, nedostatek času, špatné cashflow či vnější podmínky. Nejčastěji zmiňovaným problémem byl lidský faktor - nedostatek lidí či schopností. Zahraniční firmy uvedly jako příčiny stávajícího nevyhovujícího stavu absenci strategie, nedostatek lidí či schopností a chybějící zpětnou vazbu. Hlavním problémem byla absence strategie, což se týkalo především firem, které strategii pro CSR nemají jasně vypracovanou.

**Tabulka 3.1** zachycuje zhodnocení konkrétních příkladů aktivit ekonomického pilíře. České firmy transparentnost své činnosti považují za bezproblémovou, 91,67 % národních podniků ji shledává jako velmi dobrou či chvalitebnou. Zároveň 8,33 % podniků svou transparentnost hodnotí ale zcela neuspokojivě. Zvážíme-li skutečnost, že tuto možnost zvolily firmy z oboru telekomunikace a IT a oboru financí, může být výsledek považován za alarmující vzhledem k citlivosti údajů, s kterými je v daných oborech pracováno. Kvalita a bezpečnost produktů či služeb představuje oblast, která by firmami měla být řešena s maximálním úsilím. Většině českých firem se závazek daří plnit, 87,50 % jsou se stávající úrovní spokojeni, nicméně každá osmá česká firma si

uvědomuje určité nedostatky - méně či více závažné. Zákaznický servis je 95,83 % národních podniků hodnocen velmi dobře či chvalitebně s nepatrnými možnostmi pro zlepšení. Přibližně polovina zahraničních firem 47,06 % hodnotí svou transparentnost výborně, druhá část firem 52,95 % spatřuje v této oblasti určité výhrady od méně závažných po vážné. Kvalita a bezpečnost produktů a služeb nadnárodních podniků je v 94,12 % případů považována za velmi dobrou, případně s drobnými výhradami, obdobně je hodnocen i zákaznický servis. Dle 88,24 % podniků je úroveň zákaznického servisu velmi dobrá či chvalitebná.

České firmy se hodnotí s větší jistotou a menšími výhradami, u zahraničních firem se opět projevuje kritičtější přístup v prostoru pro zlepšení. Hodnocené aktivity jsou u českých i zahraničních firem v dobrém stavu.

**Tabulka 3.1 Hodnocení konkrétních aktivit ekonomického pilíře**

| **Transparentnost činnosti firmy** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 50,00 % | 41,67 % | 0,00 % | 0,00 % | 8,33 % |
| Zahraniční | 47,06 % | 17,65 % | 17,65 % | 17,65 % | 0,00 % |
| **Kvalita a bezpečnost produktů či služeb** | | | | | |
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 70,83 % | 16,67 % | 8,33 % | 0,00 % | 4,17 % |
| Zahraniční | 64,71 % | 29,41 % | 0,00 % | 5,88 % | 0,00 % |
| **Zákaznický servis** | | | | | |
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 62,50 % | 33,33 % | 0,00 % | 0,00 % | 4,17 % |
| Zahraniční | 41,18 % | 47,06 % | 5,88 % | 5,88 % | 0,00 % |

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

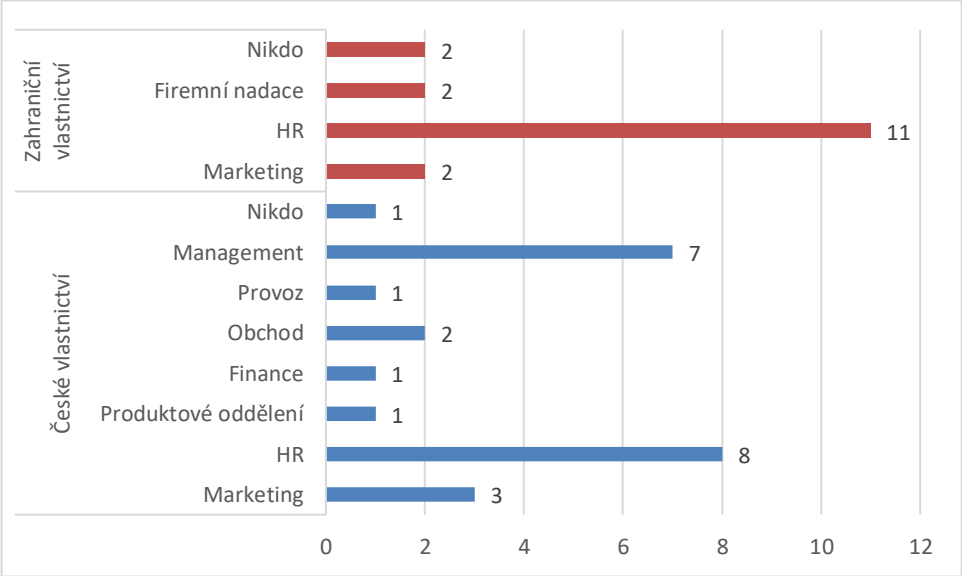
### Sociální pilíř

**Graf 3.11** zobrazuje odpovědnost za naplňování sociálního pilíře. Aktivity sociální oblasti CSR v českých firmách nejčastěji řeší oddělení HR 33,33 %, následované managementem 29,17 %, který firmy uváděly v rámci možnosti jiné. Marketing odpovídá za plnění strategie v této oblasti v 12,50 % národních podniků a obchod v 8,33 %. Zbývající čtyři útvary získaly po 4,17 %, produktové oddělení a finance firmy volily z předem definovaných možností odpovědi, varianty provoz a nikdo představují odpovědi možnosti jiné. Opět se objevila odpověď nikdo, ačkoliv obsah pilíře byl v úvodu této části dotazníku popsán i zde. U zahraničních firem sociální pilíř patří ke kompetencím HR oddělení v 64,71 %. Zbývajících 35,28 % je rozděleno

ve stejném podílu mezi tři útvary - marketing, firemní nadace a nikdo, kde možnost oddělení marketingu představovala předem stanovenou variantu, firemní nadaci a variantu nikdo firmy uvedly prostřednictvím odpovědi jiné. Nyní se i u nadnárodních podniků překvapivě objevila možnost nikdo.

V zahraničních firmách je velmi častá odpovědnost oddělení HR za sociální pilíř, u českých firem je odpovědnost více roztříštěná. Opět je zde patrná role marketingu ve vztahu k dalším oddělením, v českých firmách řídí aktivity sociální pilíře v každém osmém případě, v zahraničních firmách téměř v každém osmém případě.

**Graf 3.11 Odpovědnost za sociální pilíř**



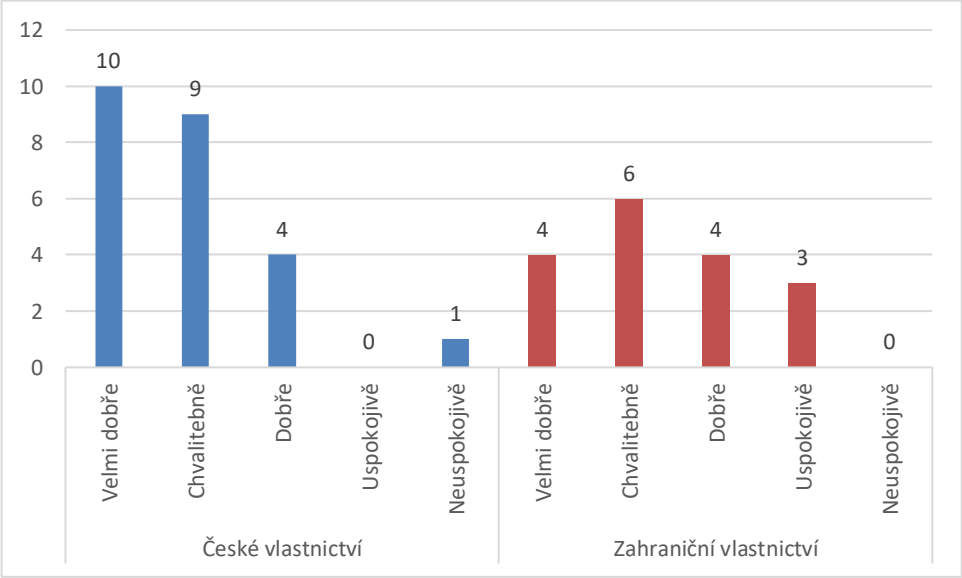

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Graf 3.12** přináší zhodnocení stavu sociálního pilíře ve firmách. Národní firmy posuzují úroveň aktivit v sociální oblasti CSR v 79,17 % nadprůměrně - 41,67 % českých podniků zvolilo možnost velmi dobře, 37,50 % vybralo možnost chvalitebně. Jako průměrný shledává stav této oblasti 16,67 % firem, tj. možnost dobře. Pouze 4,17 % připadlo na možnost neuspokojivě. Variantu uspokojivě nevyužila žádná z firem. Zahraniční firmy považují nápň sociálního pilíře v 58,82 % případů za nadprůměrnou, varianty velmi dobře 23,53 % a chvalitebně 35,29 %. Průměrně, možností dobře, ohodnotilo tuto oblast 23,53 % nadnárodních podniků, uspokojivě 17,65 %. Možnost neuspokojivě nevybrala žádná z firem.

Hodnocení stavu sociálního pilíře je jak u českých, tak zahraničních firem rozprostřeno od nejlepšího hodnocení až po neuspokojivé, což může znamenat značné

rozdíly v jednotlivých případech. Výrazný rozdíl mezi českými a zahraničními firmami ale nenastává, pouze lze opět spatřovat více kritický přístup nadnárodních podniků v prostoru ke zlepšení.

**Graf 3.12 Hodnocení plnění sociálního pilíře**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

Jako důvody nezdařilého stávajícího stavu sociálního pilíře jmenovaly české firmy v rámci nepovinné otázky nedostatek lidí či schopností. Zahraniční firmy jako problémy nevyhovujícího stavu aktivit zmínily také nedostatek lidí či schopností, dále absenci zpětné vazby a chybějící podporu.

**Tabulka 3.2** znázorňuje zhodnocení firem v otázce konkrétních aktivit sociální oblasti CSR. Podpora vzdělávání a rozvoje je českými firmami posuzována rozporuplně - 37,50 % hodnotí úroveň podpory aktivity velmi dobře, naopak 33,33 % ji hodnotí dobře. I když z pohledu vnímání podniků je CSR často omezeno pouze na dárcovské a dobrovolnické aktivity, v českých firmách panuje velká roztříštěnost v tomto ohledu. 25,00 % českých podniků hodnotí tyto aktivity jako zdařilé, zároveň ale 25,00 % je posuzuje jako nezdařilé. Stav investic do místní komunity je vnímán jako značně nevyhovující, 50,00 % národních podniků shledává výrazné nedostatky v investování do firemního okolí. U zahraničních podniků je podpora vzdělávání a rozvoje vnímána také poměrně roztříštěně, nicméně v této skupině firem byly součástí vzorku dotazovaných firem pouze střední a velké podniky. 41,18 % nadnárodních podniků shledává vzdělávání a rozvoj ve firmě jako nedostatečný. Aktivity firemního dárcovství

a dobrovolnictví 47,05 % podniků hodnotí jako vyhovující, ale 17,65 % podniků přisuzuje těmto aktivitám zcela neuspokojivou úroveň. V ohledu investování do místních komunit jsou firmy opět velmi nejednotné, odpovědi firem zaujímají celé spektrum hodnotící škály, větší polovina 52,94 % však aktivitu shledává kladně.

Hlavní rozdíl mezi národními a nadnárodními firmami se vyskytuje v otázce investic do okolí podniku, zahraniční firmy si uvědomují důležitost tohoto ohledu, a proto se snaží své okolí podporovat více než české firmy.

**Tabulka 3.2 Hodnocení konkrétních aktivit sociálního pilíře**

| **Vzdělávání a rozvoj** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 37,50 % | 20,83 % | 33,33 % | 0,00 % | 8,33 % |
| Zahraniční | 23,53 % | 35,29 % | 23,53 % | 17,65 % | 0,00 % |
| **Firemní dárcovství a dobrovolnictví** | | | | | |
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 25,00 % | 20,83 % | 29,17 % | 12,50 % | 12,50 % |
| Zahraniční | 35,29 % | 11,76 % | 35,29 % | 0,00 % | 17,65 % |
| **Investice do místní komunity** | | | | | |
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 16,67 % | 4,17 % | 29,17 % | 16,67 % | 33,33 % |
| Zahraniční | 35,29 % | 17,65 % | 17,65 % | 11,76 % | 17,65 % |

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

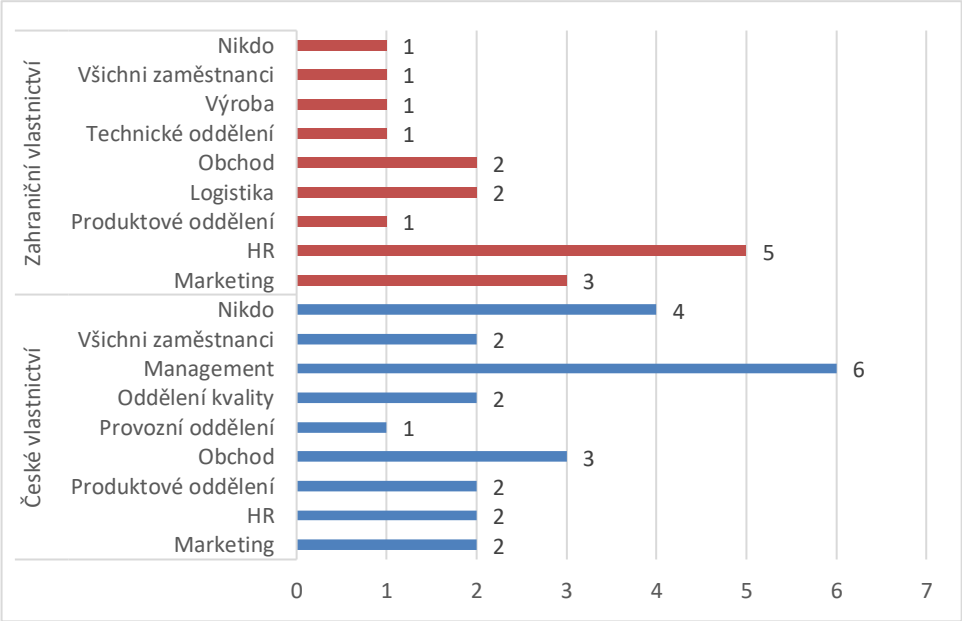
### Environmentální pilíř

**Graf 3.13** zachycuje kompetence jednotlivých oddělení v environmentální oblasti CSR. V českých firmách je odpovědnost za náplň environmentálního pilíře nejčastěji opět v rukou managementu 25,00 %, který firmy vypisovaly prostřednictvím možnosti jiné. Další variantu uvedenou přes možnost jiné představovala varianta nikdo. V 16,67 % národních podniků za aktivity pečující o životní prostředí nikdo neodpovídá. Obchodní oddělení uvedlo 12,50 % podniků, následovalo pět útvarů vždy se stejným procentuálním zastoupením 8,33 %, ke kterým patřila oddělení marketingu, HR, produktové oddělení a v rámci možnosti jiné se objevilo oddělení kvality a všichni zaměstnanci. Posledním z předem nedefinovaných možností a zároveň s nejmenším zastoupením 4,17 % bylo provozní oddělení. U zahraničních firem nejčastěji nese odpovědnost za tento pilíř oddělení HR v 29,41 %. V 17,65 % nadnárodních podniků jsou aktivity v kompetenci marketingu, v 11,76 % podniků je řeší oddělení logistiky a obchodu. Zbývající možnosti dosáhly stejného zastoupení 5,88 %, z předem

stanovených možností získalo tento podíl produktové oddělení následované variantami odpovědi jiné - technické oddělení, oddělení výroby, všichni zaměstnanci a nikdo.

Kompetence v rámci environmentálního pilíře jsou jak u národních, tak nadnárodních podniků velmi rozčleněné. U českých firem odpovědnost nejčastěji patří opět managementu, u zahraničních firem naopak opět oddělení HR. Jak české, tak zahraniční podniky v některých případech uvedly možnost, že za náplň pilíře jsou odpovědni všichni zaměstnanci.

**Graf 3.13 Odpovědnost za environmentální pilíř**

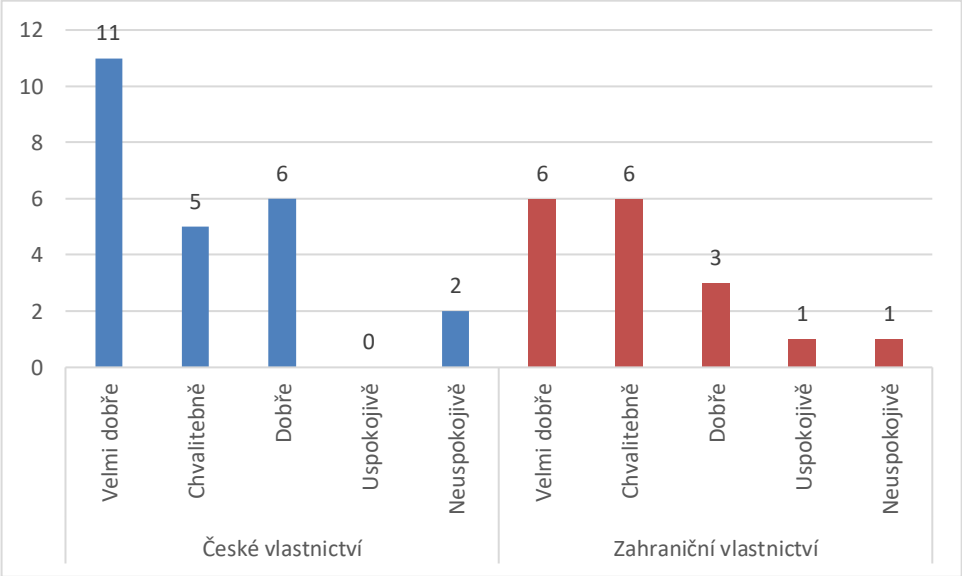



Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Graf 3.14** znázorňuje, jak firmy posuzují úroveň stavu environmentálních aktivit. České firmy hodnotí stav nadprůměrně pozitivně v 66,66 % případů, 45,83 % národních podniků označilo možnost velmi dobře, 20,83 % uvedlo chvalitebně. Každá čtvrtá firma má určité výhrady ke stávající situaci - 25,00 % podniků aktivity zhodnotilo jako dobré, za neuspokojivé je považuje 8,33 % firem. Možnost uspokojivě nebyla českými firmami využita. Zahraniční firmy shledávají oblast těchto aktivit v 70,58 % za vyhovující, varianty velmi dobře a chvalitebně dosáhly stejného podílu 35,29 %. V 17,65 % případů nadnárodní podniky spatřují nedostatky v jejich činnosti v této oblasti. Negativní hodnocení panuje u 11,76 % podniků v zastoupení stejného procentuálního podílu možnostmi uspojivě a neuspokojivě 5,88 %.

Ve firmách převládá názor, že problematika životního prostředí je zvládnutá vhodným způsobem. České firmy ani nevyužily nepovinné otázky k určení problémů v této oblasti, zahraniční firmy zmínily chybějící zpětnou vazbu k aktivitám a podporu.

**Graf 3.14 Hodnocení plnění environmentálního pilíře**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Tabulka 3.3** popisuje zhodnocení konkrétních aktivit environmentální oblasti firmami. Hospodaření s energií a vodou tři čtvrtiny českých firem hodnotí pozitivně či s drobnými výhradami. Recyklace odpadu a materiálů je v České republice diskutovaným tématem, národní firmy ho reflektují v 70,83 % případů, zároveň ale každá osmá firma se recyklací vůbec nezajímá. Logistické procesy přepravy zboží shledávají tři čtvrtiny českých podniků za vyhovující. Je možné, že převažujícímu pozitivnímu vnímání nastavení logistických procesů napomáhá velké množství komerčních přepravců v České republice. U zahraničních firem je situace týkající se hospodaření s energií a vodou v 64,71 % plně přijatelná či přijatelná s drobnými příležitostmi ke zlepšení, necelá třetina 29,41 % však vnímá určité problémy. Úroveň recyklace je pro nadnárodní podniky záležitostí, kterou v 70,58 % případů mají vhodně vyřešenou, nicméně téměř u každé šesté firmy lze objevit závažné nedostatky. Přeprava zboží je obdobná jako úroveň recyklace.

Ve všech vybraných příkladech aktivit environmentálního pilíře jsou zahraniční firmy o krok před českými. Příčinou může být nezakořeněná tradice péče o své okolí, resp. nezakořeněná v takové míře jako tomu je v zahraničních státech.

**Tabulka 3.3 Hodnocení konkrétních aktivit environmentálního pilíře**

| **Hospodaření s energií a vodou** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 33,33 % | 41,67 % | 20,83 % | 0,00 % | 4,17 % |
| Zahraniční | 47,06 % | 17,65 % | 29,41 % | 0,00 % | 5,88 % |
| **Recyklace** | | | | | |
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 45,83 % | 25,00 % | 8,33 % | 8,33 % | 12,50 % |
| Zahraniční | 58,82 % | 11,76 % | 17,65 % | 5,88 % | 5,88 % |
| **Přeprava zboží** | | | | | |
| Vlastnictví | Velmi dobře | Chvalitebně | Dobře | Uspokojivě | Neuspokojivě |
| České | 37,50 % | 37,50 % | 16,67 % | 0,00 % | 8,33 % |
| Zahraniční | 41,18 % | 29,41 % | 17,65 % | 5,88 % | 5,88 % |

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

### Zhodnocení výsledků

**Tabulka 3.4** představuje procentuální zastoupení pilířů na celku, tj. 100 % dle jejich důležitosti. Jak české, tak zahraniční firmy nejvíce dbají na ekonomický pilíř, což je z hlediska definice podnikání logické. Pravděpodobně u soukromých firem nenastane taková doba, kdyby tento pilíř ustoupil do pozadí a nebyl nejvýznamnější. Po ekonomickém pilíři následuje pilíř sociální opět shodně pro obě skupiny podniků, environmentální pilíř se těší nejmenší oblibě. U českých firem je rozdíl mezi sociálním a environmentálním pilířem téměř dvojnásobný oproti rozdílu těchto dvou pilířů u zahraničních firem, u národních podniků rozdíl činí 13,41 %, u nadnárodních podniků 7,31 %. Národní firmy si tak uvědomují důležitost lidského kapitálu, postoj k životnímu prostředí zřejmě ale podřizují pragmatickému přístupu, neboť nespatřují v těchto aktivitách plynoucí přímý užitek. Naopak u nadnárodních firem lze předpokládat, že významnost environmentální politiky vnímají a dbají o své okolí, aby mu nebyly přítěží ale naopak oporou. Jelikož chybí změření vývoje v těchto oblastech, můžeme pouze odhadovat, jakým směrem se situace mění.

**Tabulka 3.4 Důležitost jednotlivých pilířů**

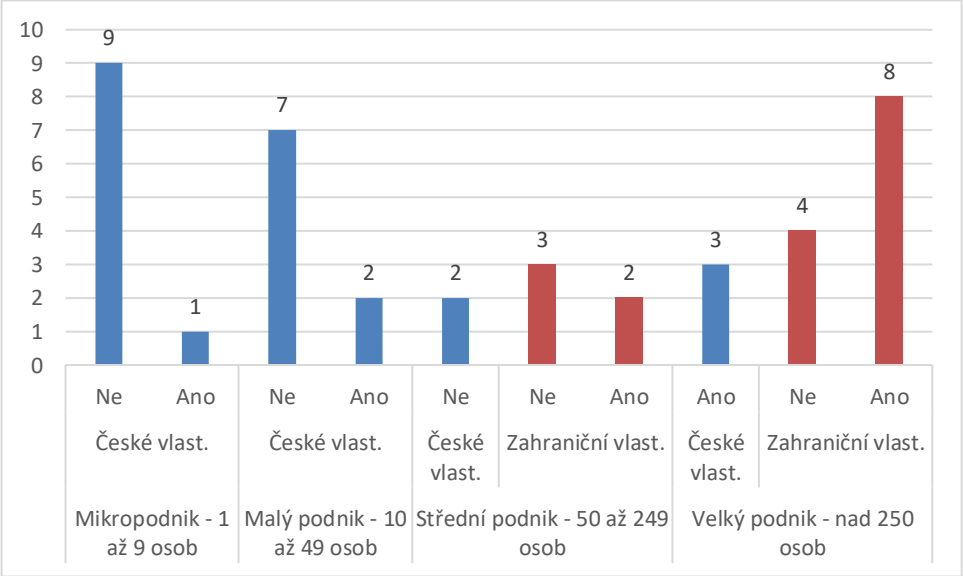
| | Pilíř | | |
|---|---|---|---|
| Vlastnictví | Ekonomický | Sociální | Environmentální |
| České | 48,86 % | 32,27 % | 18,86 % |
| Zahraniční | 49,10 % | 29,10 % | 21,79 % |

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

Pro pozorování dalších souvislostí, než které přímo vyplývají ze stanovených otázek, byla provedena komparace identifikačního kritéria velikosti firmy dle počtu zaměstnanců s proměnnými vypovídajícími o přístupu firem k CSR.

**Graf 3.15** znázorňuje vliv velikosti firmy dle počtu zaměstnanců na přítomnost existující firemní strategie pro CSR. Lze pozorovat rostoucí trend vytvořené strategie pro CSR se zvětšující se velikostí firmy, nicméně, jak již bylo potrvzeno, existence sepsané strategie pro CSR nebrání firmám v provádění společensky odpovědných aktivit.

**Graf 3.15 Závislost existence strategie CSR na velikosti firmy dle počtu zaměstnanců**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

Dále byla zkoumána velikost firmy v návaznosti na stav jednotlivých pilířů. Nejprve byla provedena analýza národních podniků. U českých firem se plnění ekonomického pilíře daří nejlépe malým podnikům - středním podnikům není v tomto ohledu přisuzován stejný význam vzhledem k nízkému počtu respondentů v této skupině. Lze předpokládat, že malé podniky neřeší tolik aspektů při svém fungování jako střední či velké podniky. Zároveň odůvodněním může být snazší kontrola procesů s ohledem na možnou minimální byrokracii činnosti firmy. Sociální pilíř dosahuje nejlepší úrovně mezi velkými podniky, což lze vysvětlovat dostatečným množstvím prostředků pro naplňování potřeb zaměstnanců a místních komunit. K problematice životního prostředí se nejodpovědněji staví mikropodniky, středním podnikům opět není přisuzována přílišná významnost v ohledu zobecnění jejich odpovědí. Důvodem

pozitivního zhodnocení stavu environmentálních aktivit může být kladení nižších nároků. Podrobnější přehled vlivu velikosti firmy na úroveň jednotlivých pilířů přináší přílohy práce (více viz příloha 2 tabulka 0.1).

Závislost stavu aktivit jednotlivých pilířů na velikosti firmy byla zkoumána i mezi nadnárodními podniky. Za zahraniční firmy se šetření účastnily pouze firmy střední a velké velikosti. Plnění ekonomického pilíře je složité - jeho obsah je považován za nejdůležitější, jak již bylo potrvzeno, proto i jeho hodnotící škála je velmi rozmanitá u středních a velkých zahraničních podniků. Sociální pilíř je lépe řešen velkými podniky, což je pravděpodobně dáno bohatšími zkušenostmi a dostatkem prostředků. Environmentální pilíř je naplňován lépe velkými podniky, opět lze předpokládat více volných zdrojů pro tyto aktivity. Ucelený přehled zachycuje tabulka umístěná v přílohách této práce (více viz příloha 2 tabulka 0.2).

Vzhledem k absenci mikropodniků a malých podniků s převažujícím zahraničním vlastnictvím, nelze provést přímé porovnání s podniky v českém vlastnictví. Nicméně lze pozorovat, že velké české podniky nechtějí investovat tolik prostředků do CSR aktivit jako velké zahraniční podniky, a proto je řešení zahraničních firem více vyhovující. U zahraničních podniků výsledky napovídají, že prostředky jsou pro tyto účely poskytovány. Stav CSR aktivit mezi českými mikropodniky a malými podniky se zdá být zdařilý, nelze ale určit, kolik aktivit organizují oproti středním a velkým podnikům.

Pozornost byla věnována i přisuzované významnosti jednotlivým pilířům v porovnání s velikostí firmy dle počtu zaměstnanců. U českých firem se výrazně neliší důležitost ekonomického pilíře mezi jednotlivými velikostními skupinami podniků. Zajímavé je vyhodnocení v rámci sociálního pilíře. Nejvíce aktivity tohoto pilíře zdůrazňují malé podniky, což je pravděpodobně způsobeno uvědomovanou důležitostí lidského kapitálu, který má vliv na chod firmy - v malém kolektivu je každá ztráta markantní. U středních podniků naopak převládá důraz na environmentální pilíř oproti pilíři sociálnímu. Situaci lze vysvětlit jako důsledek marketingové strategie a nastartovaným růstem firem k zvětšení podniku, následně se firma může soustředit na sociální aktivity. Kompletní přehled dat zachycují přílohy práce (více viz příloha 2 tabulka 0.3).

Mezi zahraničními podniky v rámci ekonomického pilíře není pozorovatelný závažný rozdíl. Odlišnosti lze spatřovat v přístupu k sociálnímu a environmentálnímu pilíři, který je opačný u středních a velkých podniků - velké podniky upřednostňují pilíř sociální, střední naopak pilíř evironmentální. Podrobné představení dat přináší přílohy práce (více viz příloha 2 tabulka 0.4).

Překvapivým výstupem je přisuzování vyšší důležitosti environmentálním aktivitám oproti aktivitám sociálním u středních podniků jak českých, tak zahraničních. U velkých firem je trend opačný. Není jasné, z jakého důvodu se trend projevuje u středních firem - jedním z možných vysvětlení může být úsilí středních firem růst, kde zanedbávání životního prostředí by nevytvářelo pozitivní mediální obraz.

## 3.3 Rozhovory se zástupci vybraných firem

Pro hlubší porozumění přístupu firem k CSR byly provedeny tři individuální rozhovory se soukromými firmami - jeden s národním podnikem a dva s nadnárodními podniky. Kromě požadavku na české či zahraniční vlastnictví byl jejich výběr náhodný. Rozhovory proběhly v průběhu listopadu roku 2016 v sídlech jednotlivých firem, v průměru trvaly 40 minut. Vzhledem k požadavku některých firem o zachování anonymity jsou data prezentována pouze na základě obecných identifikačních údajů.

Setkání byla vedena formou částečně standardizovaných rozhovorů, které pracují s předem promyšlenými strukturovanými dotazy, zároveň ale dávají prostor volbě dalších témat či směru rozhovoru v závislosti na jeho vývoji. Při rozhovorech byl použit soubor čtyř základních otázek, který byl v průběhu rozhovorů doplněn o individualizované otázky odpovídající profilům jednotlivých firem či otázky vzniklé z přímé interakce s dotazovanou osobou. Soubor základních otázek zachycuje přehled níže:

- Jak jsou CSR aktivity firmy uskutečňovány a řízeny?
- Jak se o CSR aktivitách dozvídají stakeholdeři uvnitř i vně firmy?
- Je pro firmu CSR důležitou součástí strategie? Pokud ano, proč?
- Lze odlišit CSR aktivity firmy od jejího PR?

Následující část práce je věnována přepisu kvalitativní části vlastního výzkumu - individuálních rozhovorů a jejich vyhodnocení. Přepisy rozhovorů zachycují především

jejich smysl a obsah, gramatická, syntaktická a stylistická stránka rozhovorů je editována.

**Přepis rozhovoru č. 1**[76]

Rozhovor č. 1 byl uskutečněn 14.11.2016 s výkonným ředitelem firmy českého vlastnictví, která byla založena roku 2004. Oborem podnikání dotazované firmy je obchod se zaměřením na vzdělávání a dle počtu zaměstnanců se řadí do kategorie středních podniků.

Před začátkem rozhovoru byly na základě přání respondenta představeny obsahy jednotlivých pilířů CSR.

1. Jak jsou CSR aktivity firmy uskutečňovány a řízeny?

*Pro CSR nemáme ucelenou firemní strategii. Jediná záležitost, kterou cíleně řešíme, je sponzoring. Jiné záležitosti, co by se tematicky vázaly k CSR, upravené nemáme. Problematika CSR takhle odděleně není ani pravidelně diskutována při jednáních, pouze jednotlivé aktivity, které do CSR spadají, jsou v případě potřeby probírány.*

*Asi nejsem schopný o CSR mluvit komplexně, protože v tomto kontextu, vyčleněně, o CSR neuvažujeme, že bychom se dohodli, pojďme teď řešit naši společenskou odpovědnost, jakou politiku zaujmeme ke konkrétním oblastem CSR. Dost se ale zabýváme tématy, která se týkají vnitřního prostředí - pracovního klimatu, práce s lidmi, otevřenosti. Tato témata řešíme intenzivně. Směrem ven vyvíjíme aktivity, když chceme někoho podpořit, chceme někomu přispět nebo chceme někomu s něčím pomoct. Postoj k CSR tedy nemáme uspořádaný ve struktuře, kterou jste naznačila - tři základní oblasti a jejich pododdíly, ale snažíme se, aby naše činnost, kterou provozujeme, dávala smysl jak nám, tak případně lidem, který si od nás něco kupují nebo s námi spolupracují.*

2. Jak se o CSR aktivitách dozvídají stakeholdeři uvnitř i vně firmy?

*Uvnitř se tyto záležitosti snažíme komunikovat co nejvíce otevřeně. Nejenom v této oblasti, ale i v oblastech ostatních - vše, co řešíme v rámci vedení, je veřejné, jak samotná porada, tak závěry z ní. Snažíme se, aby každý, kdo má zájem, se mohl podílet na rozhodování nebo mu alespoň rozuměl tak, aby se mohl účastnit ve chvíli, kdy se činí. Směrem ven, si myslím, že naše PR není nijak řízené s cílem prezentovat se jako*

[76] Respondent č. 1, osobní rozhovor, 14. 11. 2016

*společensky odpovědná firma, jako někdo, kdo má v této oblasti konkrétní cíle, kterých se snaží dosáhnout.*

Z jakého důvodu? Z důvodu, že pro CSR nemáte formulovanou strategii?

*Myslím si, že ano - z tohoto důvodu. I tak ale mnoho aktivit, které vyvíjíme, do této oblasti spadají, jen o nich neinformujeme s cílem tvářit se jako společnost, která je nějak zvlášť odpovědná. Naše společenská odpovědnost vyplývá spíše nepřímo z toho, co děláme.*

Uvažujete do budoucna o změně v otázce formulování CSR strategie?

*Zatím nikdo formulaci samostatné politiky pro tuto oblast nenavrhl. Jsme si vědomi, že CSR je trend, ale vzhledem k tomu, že řadu záležitostí děláme a děláme je proto, že je dělat chceme, necítíme tak potřebu vytahovat je z jednotlivostí - z aktivit, které fungují uvnitř a vně, a vytvořit z nich ucelený dokument, který by tuto oblast popisoval. Zdá se mi, že prezentace podniku jako společensky odpovědného je důležitější směrem ven, směrem k zákazníkům nebo obchodním partnerům, což si myslím, že děláme nepřímo tím, co a jak děláme, než že bychom měli potřebu strategii společensky odpovědné firmy explicitně vytáhnout a vyvěsit ji veřejně na homepage webových stránek. Z druhé strany mi připadá, že řada jiných firem situaci takto řeší. Poté má pocit, že záležitost vyřešila a zvládla, a nevěnuje se tolik obsahu dokumentu.*

3. Je pro firmu CSR důležitou součástí strategie? Pokud ano, proč?

Tato otázka nebyla při rozhovoru přímo položena, neboť na ni bylo odpovězeno v předchozí části.

4. Lze odlišit CSR aktivity firmy od jejího PR?

*Myslím si, že se nějak přímo odlišit nedá. PR, které děláme, se snažíme zaměřit produktově - tematicky na vzdělávání, společensky odpovědný rozměr PR přímo nedáváme. Samozřejmě když se např. podíváme na konferenci na téma vzdělávání bez hranic, kterou jsme pořádali, je zřejmé, že toto téma by se mohlo komunikovat jako společensky přínosné, jako něco, čím přispíváme ke společenskému povědomí v dané problematice, ale takhle cíleně, alespoň pokud vím, o tom neuvažujeme, ani komunikaci takhle nestavíme. PR je navázané na naše produkty a služby, aktivity či témata související s naší činností, u kterých bychom byli rádi, aby se zvýšilo jejich povědomí, ale nemyslím si, že bychom při komunikaci zdůrazňovali prvek společenské odpovědnosti.*

Kromě edukace Vašich zákazníků, potenciálních zákazníků a společnosti obecně, zdůraznil byste ještě nějaké CSR aktivity, kterým se věnujete?

*Jednoznačně aktivity, které souvisejí se svobodou práce, tedy aktivity zaměřené dovnitř na firemní kulturu, otevřenost procesů, které ve firmě máme, na možnost zapojení se do rozhodování, dostupnost informací a solidní zacházení s těmi, kteří ve firmě pracují. Určitě je pro nás důležité i sladění pracovního života se soukromým a s osobními zájmy. Toto jsou témata, která ve firmě rozhodně řešíme a která, si myslím, jsou i dobře, na vysoké úrovni zvládnutá.*

Zmínil jste ekonomický a především sociální pilíř. V rámci environmentálního pilíře vyvíjíte nějaké aktivity?

*Zde máme určité rezervy nebo ani neuvažujeme o aktivitách spadajících do tohoto pilíře, protože nemáme výrobu, která by ekologicky zatěžovala životní prostředí. Objevuje se snaha o přechod z papírové podoby u některých z našich produktů na elektronickou podobu. Tato snaha je pro nás i nákladově výhodnější, nejenom že bychom chtěli na prvním místě šetřit lesy.*

Je tedy nákladové opatření na prvním místě této snahy?

*Možná ani ne nákladové opatření jako spíše možnosti, které nabízí elektronicky připravený produkt. Elektronická podoba umožňuje jinou formu práce a jinou kvalitu výsledného produktu a služby. Takže si myslím, že tato snaha převodu papírové podoby na elektronickou je v první řadě motivována tím, co nabízíme za produkt či službu, v druhé řadě úsporou nákladů a až v třetí řadě faktem, že toto řešení je ekologicky udržitelnější. Kromě třídění odpadu nemáme už jiné možnosti, jak se chovat ohleduplně k životnímu prostředí - budova, ve které sídlíme, není naše, není tedy možné řešit např. zateplení či ekologičtější způsob vytápění aj. Zároveň témata, která jsou obsahem environmentálního pilíře, asi nikdy nebyla silným tématem, jedině, již zmíněné, třídění odpadu.*

*Myslím si, že v rámci vzdělávání, kterému se věnujeme, je společensky přínosný jeho obsah. V rámci naší činnosti se např. snažíme mládeži předat určité hodnoty jak pro jednání v mezilidských vztazích, tak směrem k životnímu prostředí. Činnost firmy je řízena dle hodnotového vymezení, což vlastně představuje mé chápání společenské odpovědnosti firem. I ze zákona je cílem obchodní společnosti dosahování zisku, ale myslím si, že v našem případě tomu tak rozhodně není za každou cenu, na úkor někoho či něčeho, v rozporu s tím, co se sluší ke společnosti nebo směrem k životnímu prostředí.*

*Cílenou strategii prezentace firmy jako společensky odpovědného podniku zpracovanou nemáme, resp. ne takhle vyděleně. Ani neexistuje v naší firmě např. dokument etický kodex, který by obsahoval ustanovení, jak se máme chovat. Máme ale vnitřní pravidla, která jsou zpracována s ohledem na veškeré činnosti firmy. Mezi nimi jsou i taková, která by se do etického kodexu určitě dala zařadit nebo mají přímo jeho charakter (úplatkářství aj.), ale nemyslím si, že by nás někam posunulo, když bychom se rozhodli etický kodex zpracovat.*

**Přepis rozhovoru č. 2**[77]

Rozhovor č. 2 proběhl 30.11.2016 v nadnárodní firmě, jež byla založena roku 1909 a na český trh vstoupila roku 1994. Rozhovor byl uskutečněn se specialistou na interní komunikaci - Internal Communication Professional. Oborem podnikání dotazované firmy je výroba v kosmetickém průmyslu a dle počtu zaměstnanců se firma řadí do kategorie velkých podniků.

1. Jak jsou CSR aktivity firmy uskutečňovány a řízeny?

*Řeknu Vám, na čem celá firma stojí - na čem stojí udržitelnost, které se snažíme dosáhnout. Generální ředitel mateřské společnosti roku 2013 vyhlásil, že do roku 2020 splníme závazky, které se právě týkají rozvoje, udržitelnosti, ekologického přístupu k planetě, přístupu k lidem a okolí atd. V tuto chvíli se vše snažíme převést do nějaké podoby a uvést v život. Závazek se jmenuje Sharing Beauty with All a je postavený na čtyřech pilířích - na udržitelné inovaci, výrobě, životním stylu a rozvoji. Do každé z těchto oblastí spadají různé aktivity a iniciativy. Obsah tohoto programu a jeho pilířů je uveřejněn na samostatných webových stránkách přímo k programu, zároveň odkaz na něj je k nalezení i na webových stránkách firmy. Výstupem programu by měla být skutečnost, že nejenom ekologicky a udržitelně přemýšlíme, ale i se tak opravdu chováme a máme výsledky, které naše činy dokazují. Konkrétní výsledky jsou opět k nalezení na zmiňovaných odkazech, jako příklad lze uvést, že snižujeme emise, produkty vyrábíme způsobem nezatěžujícím životní prostředí, snažíme se snižovat množství odpadu aj. To je základ naší činnosti. Cílem programu je také, aby se nezastřešoval pouze v zemi mateřské společnosti, ale aby se rozšířil do všech poboček po světě a aby se každá pobočka těmito principy řídila za přizpůsobení lokálnímu trhu.*

*Co se týče naší pobočky, do určité míry se snažíme dodržovat a vše stavět na těchto čtyřech pilířích. Zároveň se snažíme podporovat lokální aktivity, které jsou buď naší vlastní iniciativou, nebo jsou převzaté z centrály a přizpůsobené našim podmínkám. Každá divize vykonává své vlastní aktivity, poté vyvíjíme některé aktivity jednotně jako korporace. Primárně není aktivitám určen směr, záleží spíše na rozhodnutí jednotlivé divize a na její činnosti - čím se divize zabývá a co z toho logicky vyplývá jako oblast pro zaměření jejich aktivit.*

Každá divize má tedy volný prostor pro tvorbu aktivit?

*Ve své podstatě ano, ale nejsem Vám schopna říct, jakou přesně mají pro tuto oblast strategii, protože se jejich jednání neúčastním. Nicméně bych předpokládala, že vždy použijí nástroje, které mají jako divize k dispozici - co souvisí s předmětem její*

[77] Respondent č. 2, osobní rozhovor, 30. 11. 2016

*činnosti, se potom odrazí v charitě, v CSR aktivitách, které divize organizuje. Konkrétním příkladem může být CSR aktivita divize luxusních produktů, projekt Acqua for Life. Hvězdným produktem této divize je parfém inspirovaný vodou. V rámci programu divize přispívá část z ceny každého prodaného parfému na obnovu zdrojů vody v oblastech se zhoršeným přístupem k vodě. Program vychází ze země mateřské společnosti, ale je podporován na lokální úrovni. Divize o těchto aktivitách většinou komunikují na svých webových stránkách či prostřednictvím komunikačních kanálů, které provozují. Každá z divizí se dále snaží alespoň někdy podpořit různé subjekty. Vybrané subjekty obdaruje určitým množstvím produktů. Takto asi za divize. Za celou firmu máme čtyři stěžejní projekty. Projekt Pro ženy ve vědě podporuje mladé vědkyně, aby pokračovaly v jejich kariéře, aby byly motivací a hnacím motorem pro mladé ženy, které by se případně rozhodovaly pro stejnou kariéru, protože dle různých výzkumů žen vědkyň je minimum. Důvodem je, že tyto ženy se obvykle, po určitém věku, věnují spíše rodině než kariéře. Program je má podpořit, aby v kariéře pokračovaly a rozvíjely se v tomto směru. Dále každý rok organizujeme dobrovolnický den Citizen Day. Projekt přichází opět z centrály, pořádá se po celém světě, ale jeho náplň se upravuje dle lokálních potřeb - co zrovna my vidíme jako místo, kam se může jít, kde se může pomoct, kde pomoc potřebují. Náplň tedy není nějakým způsobem řízená.*

Jak vybíráte tato místa - náplň programu pro dobrovolnický den?

*Ačkoliv takové pravidlo není nikde dáno a psáno, nejčastěji se snažíme podporovat lidi s mentálním, fyzickým nebo kombinovaným postižením. Snažíme se podporovat znevýhodněné skupiny a komunity. Snažíme se podporovat děti z dětských domovů a lidi v těžké životní situaci. Pravidlo není o tom, že bychom nechtěli podporovat např. zvířata, ale dáváme přednost těmto oblastem, protože nám připadají, řekněme, smysluplnější - my něco zprostředkováváme lidem a následně se jim snažíme současně i pomoct, což spolu souvisí a vytváří takový kruh, ve kterém se pohybujeme. Čistě z pragmatických důvodů vybíráme taková místa, která vybíráme, protože je nás hodně. Tím jsme omezeni. Nemáme tak možnost podporovat vše, co bychom si představovali, protože se musíme přizpůsobit logistickým záležitostem, aby projekt byl vůbec uskutečnitelný a proveditelný a abychom byli pohromadě. Nicméně se snažíme ubírat zmíněným směrem.*

*Posledních pár let děláme i zaměstnaneckou anketu na zjištění zpětné vazby k dobrovolnickému dni. Ptáme se zaměstnanců, jak se při akci cítili, čím je program obohatil. Zároveň je součástí ankety i otevřená otázka vztahující se na místa, kde by chtěli pomáhat příště. Moc lidí anketu nevyplní, tolik se tedy od výsledků neodrážíme. Navíc se výsledky z ankety drží našeho směru - snahy pomáhat znevýhodněným lidem. Zásadním kritériem, které rozhoduje, je tak logistické řešení, abychom se na dané místo společně vešli.*

*Dále se na lokální úrovni řídíme sbírky. Sbírky děláme většinou s organizacemi, které už nějakou dobu známe. Spolupráci se vždy snažíme rozvíjet nebo v ní minimálně pokračovat. Např. podporujeme středisko pro lidi s fyzickým postižením při Jedličkově*

*ústavu. Středisko pro tyto lidi vytváří tréninkové pracoviště, čímž získávají šanci se začlenit do standardního života a nezůstat sedět doma bez směru, kam se upírat. Středisko usiluje o jejich snazší integraci do společnosti a my se je snažíme podporovat tím, že pro ně shromažďujeme předměty, které oni vloží do svého second handu, prodávají je a výdělek používají na činnost tréninkového pracoviště. Současně se snažíme je zvát k nám do firmy, protože provozují kavárnu. Přivezou nám nějaké občerstvení, kávu aj. a výdělek, který vygenerují z těchto návštěv, opět slouží k podpoře tréninkového pracoviště.*

Sbírka, kterou pořádáte, je produktová sbírka související s předmětem Vaší činnosti, nebo je orientovaná na individuální zaměstnance, čím oni chtějí přispět?

*Sbírka se skládá z předmětů, které lidi dobrovolně věnují, nesouvisí s našimi produkty. Akce je dělána pod hlavičkou firmy, ale přispívají jednotlivci - individuální záležitost.*

*V minulosti jsme se také snažili podporovat různé azylové domy, dětské domovy. Vždy před Vánoci či při různých příležitostech jsme jim dali určité množství produktů. V současné době přemýšlíme nad uchopením akce z jiného konce. Produkty, které můžeme uvolnit, které můžeme věnovat na charitu, vložíme do potravinové banky, která spolupracuje s mnoha různými neziskovými organizacemi věnujícími se různým oblastem a lidem s různými potřebami. Tyto neziskové organizace si samy vybírají předměty z potravinové banky a následně je distribuují tam, kde je potřeba. Což si myslím, že by mohlo být efektivní, produkty by se dostaly na správné místo, protože jsme zjistili, že zásah můžeme mít poměrně velký. Kdybychom subjekty vybírali individuálně, tak ne vždy se produkty setkají s potřebou - se správným místem. Takhle si nezisková organizace vytáhne, co jí chybí. Na myšlence se nám líbí, když do banky věnujeme např. dekorativní kosmetiku, tyto produkty se pak mohou dostat k neziskové organizaci starající se o ženy, které byly nějakým způsobem fyzicky a psychicky týrané. Pro ně produkty mohou být způsob jak „začít znova", nalíčit se, cítit se dobře a posunout se dál. Stejně tak si z potravinové banky může jiná nezisková organizace vytáhnout šampóny pro lidi žijící na ulici a použít je pro jejich hygienu. Zatím tato záležitost není ve firmě ještě rozhodnutá, ale myslím si, že se myšlenka ujme a že bychom se tak určitým způsobem mohli posunout dál.*

Popsala jste mi několik konkrétních CSR aktivit, mnoho z nich máte popsané i na webových stránkách. Když se vrátíme k procesu v rámci CSR strategie, jak jsou CSR aktivity firmy uskutečňovány a řízeny?

*Už každý zaměstnanec by měl všechny činnosti zvažovat tak, aby je dělal nejenom efektivně, ale aby také zhodnotil možnost společenského přínosu. Každý v naší firmě má možnost přijít a prezentovat svůj nápad. Obvykle se nápady dostanou k našemu vedení, které potom rozhoduje, jaké z aktivit se uvedou v život, jaké se budou provozovat a jaké ne, ale ve své podstatě by v každém zaměstnanci měla být zakořeněna*

*ochota pomáhat a přinášet užitek společnosti, což by měl zohlednit ve své práci. O aktivitách, které se budou opravdu konat, rozhoduje vedení na úrovni celé firmy - na úrovni korporace a všech divizí, protože projekty se mohou prolínat.*

*Stejně jako může kdokoliv ze zaměstnanců navrhnout nějaký projekt, kam směřovat naši pozornost, externě nás může oslovit také kdokoliv. Postup je pak stejný jako u interních návrhů - o výběru aktivit rozhoduje vedení. Nabídek je mnoho, několikrát týdně chodí poptávky po sponzorských darech od sportovních týmů přes lidi v těžkých životních situacích aj. Samozřejmě není možné vyhovět každému a každého podpořit.*

*Základ CSR strategie je nastavený mateřskou společností. Protože jsme její pobočkou, součástí skupiny, a jde o aktivity, které vytváří naši image, tak je očekáváno, že budeme v podpoře image tímto způsobem pokračovat. Máme prostor, abychom si aktivity nějakým způsobem upravili, ale zároveň máme prostor, abychom si nějaké vlastní aktivity vymysleli, které jsou vhodné pro náš lokální trh.*

Očekávané chování a jednání zaměstnance, které jste zmiňovala, vychází z etického kodexu?

*Ano, vychází z etického kodexu a ze skutečnosti, že se snažíme lidi motivovat, aby nad hodnotami přemýšleli. Jejich chování by nemělo primárně vycházet pouze z napsaného textu nebo z něčeho, co se ve firmě rozhodlo, ale atmosféra ve firmě by měla podporovat zaměstnance, aby se nad oblastí automaticky zamýšleli. Nechceme, aby jejich chování vyplývalo pouze z nařízení, ale aby aktivity, které zde provozujeme, v lidech vzbouzely chuť se nad tématy zamyslet a nějakým způsobem je podporovat.*

Vedle etického kodexu máte ještě jiný dokument, ve kterém máte formulovanou CSR strategii?

*Myslím si, že ne. Komunikujeme, když se nám něco podaří nebo když něco ukončíme, spíše tedy formou ad hoc komunikace než že by vše bylo někde shrnuto. Tím, že se teď začaly intenzivněji řešit a podporovat aktivity programu Sharing Beauty with All, tak veškeré informace týkající se tohoto programu jsou uvedené na interních i externích internetových stránkách, ale dokument jako takový, si myslím, neexistuje.*

2. Jak se o CSR aktivitách dozvídají stakeholdeři uvnitř i vně firmy?

*Zaměstnanci se o aktivitách dozvídají prostřednictvím tradičních kanálů, které se používají pro interní komunikaci, tedy přes email, intranet, internet, plakáty, různá setkání aj. Předpokládáme a doufáme, že oni náš přístup šíří dále ven. Externí komunikace využívá médií v tištěné podobě, online podobě aj.*

3. Je pro firmu CSR důležitou součástí strategie? Pokud ano, proč?

*Jednoznačně ano, je tak posilována image společnosti. Společnost je dobře vnímaná nejenom v očích svých zaměstnanců, ale i v očích široké veřejnosti. Protože si myslím, že odpovědný přístup k naší práci má pozitivní vliv na vnímání okolí, a připadá mi, že v dnešní době se spotřebitelé dost často rozhodují i na základě těchto faktorů. Myslím si, že jejich rozhodování už není jenom o kvalitě a vzhledu produktu, ale i o tom, co firma dělá, jakým způsobem přispívá životu společnosti, k životnímu prostředí.*

Hraje ve Vašem přístupu k CSR roli tlak veřejnosti?

*Nemyslím si, že faktorem je tlak veřejnosti, myslím si, že jde o standardní postoj veřejnosti. Veřejnost očekává, že se firmy k této problematice nějakým způsobem postaví. CSR není malé téma a není v pozadí, představuje téma, které pro nás má být aktuální. Mám tedy pocit, že společnost už automaticky očekává, že firmy svou činnost v dnešní době uchopí odpovědně a dají tento přístup najevo prostřednictvím konkrétních aktivit.*

4. Lze odlišit CSR aktivity firmy od jejího PR?

*Myslím si, že CSR je součástí PR, ale tvoří samostatnou jednotku, která si žije vlastním životem, která dost často do PR zasahuje.*

Z aktuálních událostí, na Vašich webových stránkách jsem zjistila, že jste získali zlatý certifikát za společensky prospěšný projekt v soutěži TOP Odpovědná firma. Jak jste o této události komunikovali a za jaký projekt jste ocenění obdrželi?

*Interně jsme o ocenění komunikovali standardními kanály, externě na webových stránkách a dále nevím, externí komunikaci řeší kolegyně. Ocenění jsme získali za projekt Pro ženy ve vědě.*

V oblasti environmentálního pilíře vyvíjíte nějaké aktivity? Např. jak pracujete s produkty, které již není možné z jakéhokoliv důvodu postoupit dále na trh?

*Přesně nevím, jak probíhá práce s těmito produkty. Ale teď mě napadá, že jsem neuvedla jednu akci, která je poměrně důležitá, protože redukuje množství, které by případně bylo určeno k destrukci. Zavedli jsme nový program Super Deal, kde se prodávají vrácené produkty z obchodu či produkty s poškozeným obalem aj. za zvýhodněnou cenu zaměstnancům. Poté existuje ještě podobná akce Family Sales, kde jsou opět nějakým způsobem vybrané produkty, které si za zvýhodněnou cenu mohou koupit zaměstnanci či jejich rodiny a přátelé. Výběr těchto produktů zajišťuje logistika.*

V rámci organizační struktury máte zde útvar, který se specializuje přímo na CSR?

*Nemáme. Tým, který tyto aktivity řeší a rozhoduje o nich, je poskládán z různých oddělení a divizí, není tu nikdo, kdo by byl konkrétně určený jenom na tyto aktivity.*

**Přepis rozhovoru č. 3**[78]

Rozhovor č. 3 byl proveden 21.11.2016 v nadnárodní firmě specializující se na obchod. Firma byla založena roku 1919 a na český trh vstoupila roku 1996. Rozhovor proběhl se CSR Managerem. Dle počtu zaměstnanců se firma řadí do kategorie velkých podniků.

1. Jak jsou CSR aktivity firmy uskutečňovány a řízeny?

*CSR strategii přebíráme od mateřské společnosti a je doplněná o lokální specifika. Projekty, které organizujeme, jsou globální přizpůsobené podmínkám lokálního prostředí. Řízené jsou lokálním týmem v dané zemi. Opět ale některé záležitosti nutné k organizaci projektů jsou jednotné, např. máme jednotný vizuální styl - v České republice máme nasmlouvaného partnera, který tyto materiály připravuje a posílá je do všech zemí.*

*Vzhledem k tomu, že máme jednotnou strategii, tak se řídíme pokyny mateřské společnosti. Před dvěma lety, myslím, v roce 2014 se sloučily země střední Evropy - Česká republika, Slovenská republika, Polsko a Maďarsko. Do té doby každý stát vyvíjel vlastní CSR, od té doby se CSR tvoří jednotně dle strategie, kterou stanoví mateřská společnost. Teoreticky se snažíme všechny aktivity mít ve stejný čas, ve stejném termínu, stejně naplánované.*

*Strategie se v současné době zaměřuje na tři oblasti - komunitní život, plýtvání jídlem a vytváření pracovních příležitostí pro mladé lidi. Myslím si, že nejvíce se společnost věnuje komunitnímu životu, hlavně darování potravin, které má i nejdelší tradici, a např. v rámci akce Národní potravinová sbírka jde o spolupráci na denní bázi.*

Jak byly CSR aktivity organizovány, než došlo ke sloučení?

*Předtím jsme měli interní strategii, zaměření, na co máme cílit. Tím byly projekty dané, ale nebyly jednotné, unifikované. Každý stát měl své vlastní aktivity kromě aktivity spojené s darováním potravin vzhledem k předmětu naší činnosti. Ale např. v České republice vznikl projekt, který se zemím z naší skupiny - z centrální Evropy tolik líbil, že byl implikován na celý evropský trh. V tuto chvíli vzniká projekt v Polsku, který budeme přebírat všichni v rámci evropské skupiny.*

Co se na projektu, který navrhla Česká republika, líbilo?

---

[78] Respondent č. 3, osobní rozhovor, 21. 11. 2016

*Líbilo se regionální zaměření projektu, protože většina projektů je zaměřená na větší města, ale v rámci tohoto projektu dostaly možnost se zapojit i neziskové organizace z malých měst. Společnost lpí na komunitním životě. Naše obchody jsou všude, nejsou jenom ve velkých městech. Protože se tento projekt snaží navazovat vztahy mezi obchody a lokální komunitou i v malých vesnicích, uspěl a implementoval se ve všech ostatních zemích.*

Zpět k procesu stanovování CSR aktivit, každý stát tedy mohl v rámci určené oblasti vyvíjet vlastní aktivity?

*Víceméně ano.*

Tento proces se aplikoval i na jiné geograficky vymezené trhy ve firemní síti poboček?

*Společnost prostřednictvím svých poboček působí na asijském trhu, tureckém trhu a trhu střední Evropy. Země mateřské firmy je z tohoto členění vyjmuta. Proces, který se aplikoval v centrální Evropě, je opravdu jen pro Evropu.*

Na webových stránkách Vaší pobočky je uveřejněna zpráva o společenské odpovědnosti v České republice za rok 2014. Další zprávy vydávat nebudete?

*Od té doby je strategie zahrnuta v korporátní strategii - ve výroční zprávě mateřské společnosti. Samostatný dokument pro CSR v České republice jsme měli do roku 2014, následující roky jsou součástí výroční zprávy celé firmy. I když teď nevím jistě, zda za rok 2015 ještě opožděně nevyjde.*

Takové zprávy pro Českou republiku už v následujících letech tedy vydávat nebudete?

*Zatím není rozhodnuto.*

Co Vás k tomuto uvažování vede?

*Firemní strategie - čistě interní rozhodnutí mateřské společnosti.*

2. Jak se o CSR aktivitách dozvídají stakeholdeři uvnitř i vně firmy?

*Stakeholderů má naše firma hodně. Řadí se k nim akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, média, neziskové organizace, školy, ministerstva aj. O aktivitách se dozvídají různě, např. prostřednictvím našich tiskových zpráv, mediálních výstupů, protože pro novináře pořádáme několikrát do roka press trip, workshop, ať už k produktovým změnám nebo personálním změnám. Poté pořádáme tiskové konference, výstupy v televizích, v rádiích. Dále vydáváme již zmiňované CSR zprávy, i když opožděně, a výroční zprávy. Organizujeme panelové diskuze se stakeholdery - s jejich různými*

*skupinami. Myslím, že bývají jednou či dvakrát do roka. V zemi mateřské společnosti se taková setkání konají pro akcionáře. My v České republice připravujeme obdobná setkání pro novináře např. v podobě kulturní akce - divadelní představení, premiéra pohádky, aby novináři mohli vzít i své děti, a oni pak nějakým způsobem zhodnotí činnost firmy. Na straně vlády vím, že kolega řešící tyto záležitosti, Government Affairs & CSR Manager, různé subjekty objíždí a snaží se s nimi o osobní kontakt. Zároveň se účastníme konferencí sdružující obchodní řetězce a při Svazu obchodu a cestovního ruchu České republiky jsme členem skupiny retailerů, kteří se vzájemně informují o novinkách v jejich oboru, zákonech, i problematika CSR se řeší, a baví se přímo s vládou. Svaz zastřešuje setkání s vládními zástupci v otázce zohlednění názorů jeho členů na určitý zákon aj. Dále pořádáme panelové diskuze pro zaměstnance, kde je prostor pro jejich otázky, podněty, návrhy změn. Jedním z témat je i téma CSR. Spolupracujeme se statistickými agenturami, které pro nás provádí výzkumy k CSR mezi zákazníky a neziskovými organizacemi, kde zjišťují, co si o našich projektech myslí, jak na ně působí, zda jim dávají smysl. Na základě získané zpětné vazby se vydává tisková zpráva, která odráží všechny jejich pochybnosti a dotazy. Tyto výzkumy děláme pravidelně, po proběhlých akcích. Pro neziskové organizace jsme pořádali asi tři setkání regionálního druhu, v Plzni, Praze a Brně, kde jsme se jich ptali na názor k našim projektům a zjistili jsme, že např. neumí psát žádosti o projekty, takže teď pro ně zkoušíme naplánovat nějaká školení. A co se týče absolventů, tak se účastníme veletrhů jako Veletrh Šance, Profesia Days aj., kde představujeme naši společnost a programy pracovních příležitostí, odpovídáme na dotazy, které jsou.*

*Pro CSR máme v naší organizační struktuře vyčleněný přímo menší tým. Při firmě existuje i nadační fond, o jehož provoz se náš tým také stará.*

3. Je pro firmu CSR důležitou součástí strategie? Pokud ano, proč?

*Určitě ano, investujeme do této oblasti mnoho finančních prostředků. CSR je určitě záležitost image, zvyšuje hodnotu firmy v očích zákazníků, na druhou stranu, máme řadu potravin, které by byly určené k destrukci na základě různých nařízení, ačkoliv jsou bezzávadné. A za odstraňování odpadu se platí vysoké částky. Vyplatí se nám tedy tyto předměty darovat někomu, komu pomohou, než platit za likvidaci odpadu. Navíc z toho můžeme mít dobrý pocit. Spatřujeme zde dvě roviny, na jedné straně tak budujeme firemní image, na druhé straně je mezi námi tolik chudých a hladových lidí, tak proč jim nepomoct. Myslím si, že jde o kombinaci dvou kritérií - firma z tohoto jednání těží mediálně a pro dobré PR, zároveň získáváme dobrý pocit a toto řešení je i výhodnější.*

Je úspora nákladů hlavním impulzem Vašeho jednání?

*Myslím si, že ne - že kritéria našeho jednání jsou rovnocenné. Např. u komunitních projektů je vidět, jak neziskové organizace jsou vděčné. Management a vedení mají radost, když jsou tyto aktivity zmíněné v médiích. Takže si myslím, že kritéria jsou rovnocenná, i když dříve bych řekla, že přednější je image.*

4. Lze odlišit CSR aktivity firmy od jejího PR?

*Určitě lze. Samozřejmě CSR je součástí PR, ale PR je zaměřené na potraviny, na jejich kvalitu, na propagaci různých zajímavých potravin nebo aktuálně sezonních. PR je zaměřené spíše na business.*

Byla CSR politika ve Vaší pobočce odjakživa?

*Myslím si, že odjakživa ne, že kolem roku 2000 se CSR začalo rozvíjet, když jsme se usadili na trhu.*

Co bylo prvotním impulzem pro rozvoj CSR ve Vaší pobočce? Nařízení mateřské společnosti nebo čistě Váš lokální zájem?

*Právě si myslím, že prvotním impulzem byla místní iniciativa. Samozřejmě poté jsme se snažili vše propojit s mateřskou společností, protože ta se této oblasti už věnovala a nějakým způsobem nás poučovala. Myslím si ale, že tenkrát v této oblasti byla pobočka nezkušená, a téma se líbilo, tak začali sami.*

Vzhledem k faktu, že máte pro CSR problematiku přímo vyčleněný tým, kolik aktivit ročně pořádáte?

*Aktivit menšího charakteru je mnoho, k tomu pár velkých. Co se týče velkých, tak takové dvě nejvýznamnější aktivity jsou právě Národní potravinová sbírka a již zmiňovaný projekt, který vznikl u nás a ostatní země evropského trhu ho převzaly. V rámci Národní potravinové sbírky naše firma vybere téměř půlku celkového výstupu, máme nejvíce zapojených obchodů. V letošním roce jsme vybrali třetinu, protože se zapojily i drogerie. Do příštího roku jsme se zavázali, že se na této akci budou podílet všechny obchody a budou darovat jídlo. Vzhledem k tomu, že k této činnosti dochází na denní bázi, jen není tak na očích, protože se děje přirozeně, tak bych největší hodnotu přisoudila právě darování potravin z každého obchodu potravinové bance nebo neziskové organizaci, která si pro ně každý den jezdí. Díky této akci mají např. matky v azylových domech co jíst. Potraviny se k neziskovým organizacím dostávají přes Federaci potravinových bank, kde mezi naší firmou a potravinovými bankami existuje smluvní vztah. Potravinové banky mají své odběratele - neziskové organizace, do obchodu pro potraviny jezdí buď potravinová banka, nebo přímo nezisková organizace, aby se zkrátil řetězec, záleží ale na možnostech neziskové organizace, zda mají automobil, jak je velká. Pokud k tomu nezisková organizace uzpůsobená není, tak jí potraviny dováží potravinová banka. Samotné neziskové organizace vybírá potravinová banka a řeší s nimi smlouvy.*

Ve spojitosti s potravinami, které jsou určené k likvidaci, spolupracujete např. i se zoologickými zahradami?

*Potravinovým bankám darujeme čerstvé potraviny - ovoce, zelenina, pečivo a trvanlivé potraviny. Pak samozřejmě máme i velký přebytek tvrdého pečiva nebo zkaženého ovoce a zeleniny, resp. ne zkaženého ale takového, které už není nejlepší na požití, a v těchto případech spolupracujeme s mysliveckými spolky, zoologickými zahradami a farmami.*

S nimi máte přímé smluvní vztahy? Pokud ano, jak probíhá jejich výběr?

*Ano, s nimi máme vlastní smlouvy. A navázání spolupráce probíhá tak, že oni nejčastěji přijedou k obchodu v jejich blízkosti, v jejich lokalitě, a zjišťují, zda v obchodě nemají zbytky potravin. Tam je odkážou na naši centrálu, vytvoří se smlouva a mohou si vyzvedávat z daného obchodu tyto potraviny.*

Zmínila byste nějaké aktivity v rámci ekonomického či sociálního pilíře?

*V ekonomickém pilíři máme různé kodexy a směrnice - sepsané jsou dokumenty etický kodex a pravidla pro poskytování a přijímání darů. Dokumenty jsou lokálně přizpůsobené, ale základ je určen mateřskou společností. V sociálním pilíři je významný určitě již zmiňovaný projekt, který zde vznikl a implementoval se v centrální Evropě, protože je zaměřený na podporu komunitního života. Nově se i bude pořádat dvakrát do roka. Z interního sociálního pilíře nevím, co bych uvedla.*

Pro CSR aktivity, které vyvíjíte, máte sestavený časový plán a rozpočet?

*Záleží projekt od projektu. Např. pro projekt, který pohází z České republiky, máme stanovený budget, na projektu ale pracuje více oddělení. Marketing nám pomáhá s POS materiály, se sociálními sítěmi, my zařizujeme exekutivu. Každý tým má svůj budget. Náš tým pro CSR je financovaný podílem ze zisku - z prodeje igelitových tašek. Projekty jsou naplánované, nicméně každá země v nich volí jiný přístup k jednotlivým skupinám stakeholderům. Sociální sítě se odvíjí od interakce obyvatel v dané zemi, na základě této vazby se aplikuje různá strategie. Maďarský Facebook je tak úplně jiný než náš český, protože na našem profilu velká aktivita ze strany veřejnosti vyvíjena není. Pro novináře připravujeme jiné PR akce než Poláci. Přibližně máme pro každý projekt směr doporučený, daný, ale v některých ohledech máme volnou ruku, protože lokální trh je jiný, především myslím pro komunikaci - PR, digitální komunikaci. Tištěná komunikace všude funguje stejně.*

Na každý rok tedy máte sestavený plán všech CSR aktivit?

*Měl by být, ale nemáme ho. Známe časová vymezení stálých projektů. Každý rok pořádáme pět projektů, ale pak v průběhu roku přibydou neplánovaně další akce. Např. nedávno nám volala Armáda spásy, zda se nechceme účastnit na jejich projektu Na noc bezdomovcem. Zařizovala jsem tedy 75 kg masa na guláš a od zaměstnanců jsme pro ně sbírali oblečení. Nebo před pár měsíci jsme darovali Armádě spásy neprodejné kusy*

*oblečení, darovali jsme jim oblečení, které zbylo v našem prodeji, v hodnotě 2 000 000 Kč. Takže máme i ad hoc akce.*

Tyto ad hoc akce se uskutečňují na základě Vaší iniciativy nebo na základě nabídky, která Vám přijde?

*Jak kdy. Např. zbytky oblečení se nám nahromadily, tak jsme se rozhodli, že je darujeme, a získáme tak dobré PR. Zjišťovala jsem, s kým jsme v tomto ohledu spolupracovali v minulých letech, obvolala jsem je a dozvěděla jsem se, že Červený kříž takto získané oblečení dává ještě do svého second handu, což se nám nelíbilo. Oblečení jsme darovali Armádě spásy, která ho rovnou distribuuje mezi potřebné. Domluvili jsme se s nimi, natočili jsme reportáž aj. Akce ale vznikají oboustranně, jen musíme oblast oslovování naší firmy v případech podobných darů a sponzoringu vylepšit, nějak transparentně sepsat a sjednotit. Momentálně pracujeme na úpravě strategie pro tuto oblast, což si musíme vymyslet lokálně, protože jde o záležitost nadačního fondu a ne ve všech zemích nadační fond existuje. Nicméně když nás osloví organizace, tak jí dle našich možností a potřeb vyhovíme nebo ne.*

*Dále mi např. zavolali z mateřské společnosti, že měsíc říjen je měsíc rakoviny, tak se chystal projekt, ve kterém se za každé prodané houby, květiny a čokoládu odvedou peníze na charitu. Houby mají anti rakovinotvorné účinky, květiny a čokoláda potěší. V loňském roce jsme v rámci projektu vybrali 89 000 Kč, letos jsme přesáhli částku 1 500 000 Kč.*

Čím byl prudký nárůst výtěžku způsobený? Zvýšenou propagací?

*V minulém roce byl do projektu zapojený pouze prodej hub.*

*Takže máme plánované projekty pro každý rok, pak projekty dle naší potřeby a zájmu, nějaké od mateřské společnosti. Dále máme aktivity v rámci Cause Related Marketingu, které připravuje oddělení marketingu, a my jim pomáháme s PR nebo jim poskytneme peníze z nadačního fondu a oni nám je potom vrátí - spíše tedy i záležitosti organizační. Do této oblasti tak zasahuje i marketing svými aktivitami k různým příležitostem.*

*Pro CSR máme v řádu desítek aktivit ročně. CSR řešíme, ale rozhodně není dokonale nastavené. V tuto chvíli se i pokoušíme unifikovat některé procesy, např. v podobě zmiňovaného poskytování darů. Vše řešíme ale za pochodu.*

Z hlediska organizační struktury, předpokládám, že marketing a PR jsou samostatná oddělení?

*Máme samostatný tým komunikace pro PR - pro interní komunikaci, externí komunikaci a CSR dohromady, marketing je vydělený.*

# Závěr

Cílem práce bylo analyzovat současný stav CSR aktivit firem působících na českém trhu se zaměřením na rozdíly mezi národními a nadnárodními podniky. Pro splnění cíle byl proveden vlastní výzkum v podobě dotazníkového šetření a rozhovorů se zástupci vybraných firem. Kvantitativní metoda výzkumu umožnila zobecnění výsledků na skupiny národních a nadnárodních firem, kvalitativní metoda přinesla hlubší porozumění zkoumaným jevům.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část se členěním tří kapitol. V první kapitole byl vysvětlen koncept společenské odpovědnosti firem včetně nastínění aktuálních trendů oblasti. V druhé kapitole byly shrnuty iniciativy objevující se v problematice CSR. Třetí kapitola byla věnována výsledkům vlastního výzkumu.

Vzhledem k nelegislativní úpravě problematiky CSR v České republice je angažovanost soukromého sektoru nepostradatelná. Lze konstatovat, že na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu byl vymezený cíl práce splněn a stanovená hypotéza ověřena. Nejvýznamnější rozdíly mezi národními a nadnárodními firmami jsou dále popsány, jejich významnost byla určována především průkaznými hodnotami dotazníkového šetření a z kladeného důrazu zástupců firem na určité jevy při rozhovorech.

Prvním patrným rozdílem je definování strategie CSR a její komunikace. Dle výsledků výzkumu firmy s převažujícím zahraničním vlastnictvím mají prvotní fázi využívání konceptu CSR lépe zvládnutou. Minimálně každá druhá nadnárodní firma má strategii pro CSR vytvořenou, ať už v podobě samotného dokumentu či jako součást firemních směrnic a jiných firemních dokumentů. U firem s převažujícím českým vlastnictvím je strategie přítomna pouze v každé čtvrté firmě. I když tato situace neznamená, že by národní podniky CSR aktivity nepraktikovaly - všechny firmy určité aktivity vykonávají, v případě absence jasné a měřitelné strategie je však určování firemní úspěšnosti aplikace konceptu často pouze domněnkou.

Další sledovanou odlišností je přístup firem k CSR z hlediska kompetencí. V průměru u 29,17 % národních podniků je problematika řízena firemním managementem ve smyslu ředitele firmy, jednatele firmy či jiných statutárních orgánů. Nadnárodní podniky naopak odpovědnost plnění v této oblasti velmi často diverzifikují

na jedno či více oddělení mimo management. Nejčastěji jde o oddělení HR a marketingu. Spojitost, že management v českých firmách nechce ztrácet každodenní kontrolu nad aktivitami, které ovlivňují chod celého podniku, je zjevná. Oproti českým firmám si zahraniční firmy lépe uvědomují potřebu a výhody rozdělení odpovědnosti.

Přisuzování důležitosti jednotlivým pilířům nejeví signifikantní rozdíly mezi firmami s českým či zahraničním vlastnictvím. Jako nejdůležitější je vnímán ekonomický pilíř, následovaný sociálním a environmentálním pilířem. Výchylky v tomto trendu je možné spatřovat pouze při zahrnutí kritéria velikosti firmy dle počtu zaměstnanců do zkoumání, neboť střední podniky upřednostňují environmentální pilíř před sociálním. Odůvodněním situace lze určit ambice středních podniků, přítomných v dotazníkovém šetření, stát se velkým podnikem. Vzhledem ke skutečnosti, že nejviditelnější dopad CSR aktivit firem je pozorován ve vnějším okolí podniku, pro firmy těchto velikostí, uvážíme-li dopad jejich činností na životní prostředí, nástrojem pro posílení image firmy přispívajícím k jejich růstu mohou právě být environmentální aktivity. Zajímavý vhled do pozorování významnosti jednotlivých pilířů by poskytl jejich vývoj v čase.

Dotazník obsahoval řadu otázek škálovitého hodnocení. Zatímco firmy s českým vlastnictvím se často nacházely na extrémních a středních hodnotách (velmi dobře = 1, dobře = 3, neuspokojivě = 5), firmy se zahraničním vlastnictvím využívaly k hodnocení celou škálu odpovědí (velmi dobře = 1, chvalitebně = 2, dobře = 3, uspokojivě = 4, neuspokojivě = 5). V tomto ohledu lze tvrdit, že se u národních podniků projevuje absence strategie pro CSR a určení naplňování její úspěšnosti. Jinými slovy, českým firmám chybí nástroj zpětné vazby, což v konečném důsledku může znamenat, že výsledky zahraničních firem jsou v absolutním měřítku mnohem lepší než výsledky českých firem. Bohužel toto tvrzení nemůže být jistě potvrzeno, jelikož jeho zkoumání je nad rámec práce. Průměrné relativní hodnocení naplňování CSR aktivit v oblastech jednotlivých pilířů přináší přílohy práce (více viz příloha 2 graf 0.1).

Rozhovory přinesly prohloubení výše zmíněné domněnky. Z rozhovoru se zástupcem národního podniku vyplývá, že problematika CSR není ve firmě nijak speciálně upravena, ani budována. Mnoho aktivit, které spadají do oblasti společenské odpovědnosti firem, podnik neřeší odděleně, ale vnímá je jako běžný standard. Zároveň se zde ale objevuje velmi omezené chápání problematiky. Rozhovory se zástupci

nadnárodních podniků potvrdily komplexnější porozumění tématu. Konceptem CSR se zabývají v ucelenějším pohledu a je pro ně prostředkem budování image firmy a práce s reputačním rizikem. Výsledky z rozhovorů lze ale uzavřít s tvrzením, že žádná z firem nebyla obeznámena se všemi oblastmi CSR. Velmi často firmy uvažovaly o CSR v rovině kombinace sociálního a environmentálního pilíře, či čistě v rovině charitativní činnosti.

Silné a slabé stránky aplikace konceptu CSR ve firmách působících v českém prostředí jsou prolínány praktickou částí práce, nejdůležitější z nich jsou popsány v závěru. Zásadním doporučením pro nadnárodní podniky a především pro podniky národní je tvorba samostatné strategie pro CSR aktivity včetně konkrétních a měřitelných cílů postavených na reálném základu. Vytvoření strategie by zároveň omezilo nepřesné chápání konceptu, což představuje další doporučení zejména českým, ale i zahraničním firmám.

Na základě získaných výsledků a procesu jejich sběru jsem shledala určitá doporučení pro další vývoj tématu této práce. Velkou výzvou je sběr dat absolutních oproti datům relativním, tedy porovnávání konkrétních aktivit, finančních toků, vnějšího - mediálního i vnitřního obrazu podniku, čehož by se dosahovalo prostřednictvím kvalitativních metod. Druhý způsob získávání informací o povědomí o CSR zastupuje metoda dotazování s kladením nepřímých otázek k tomuto tématu. Například dotazník zaměřený na získání dat ke kulturním aktivitám podniku by obsahoval otázky týkající se i konceptu CSR. Zajímavý vhled do problematiky by poskytlo hodnocení CSR aktivit v čase, k čemu by bylo opět zapotřebí kombinace kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu.

# Použitá literatura

## Tištěné zdroje

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.

Kašparová, K. & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing.

Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. Plzeň: Nava.

Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing.

Mullerat, R. (2010). *International Corporate Social Responsibility*. Netherlands: Kluwer Law International.

Pícha, K. (2012). *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Praha: Alfa Nakladatelství.

Prskavcová, M. et al. (2008). *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.

Salamon, L. M. (2014). *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. Oxford: Oxford University Press.

Šmajs, J., Binka, B. & Rolný, I. (2012). *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada Publishing.

Zadražilová, D. et al. (2010). *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck.

Zadražilová, D. et al. (2011). *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica.

## Časopisy

Chatterji, A. & Levine, D. (2006). Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review*, *48*(2), 29-51.

Prskavcová, M. (2009). Společensky odpovědné investování. *Český finanční a účetní časopis, 4*(2), 57-69.

**Interní zdroje a materiály**

Interní dokumenty poskytnuté při rozhovorech se zástupci vybraných firem.

**Elektronické zdroje**

Asociace společenské odpovědnosti A-CSR. (2014). *O Asociaci*. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/

Asociace společenské odpovědnosti A-CSR. (2013). *Work-life balance je in*. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/work-life-balance-je-in/

Bockstette, V. & Stamp, M. (2012). Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí. Překlad doplněn českými případovými studiemi. *Economia Events*. Dostupné z: https://events.economia.cz/media/event/13400/files/pruvodce_csv_e_verze.pdf

Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution. *FSG*. Dostupné z: http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-guide-new-corporate-revolution

Business Leaders Forum. (n.d.). *Co je CSR*. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/co-je-csr/

Business Leaders Forum. (n.d.). *O nás*. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/o-nas/

Business Leaders Forum. (2008). *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

Business Leaders Forum. (n.d.). *14 otázek a odpovědí o CSR*. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/

Business.center.cz. (n.d.). *Pružná pracovní doba*. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pojmy/p1283-pruzna-pracovni-doba.aspx

BusinessInfo.cz. (2008). *Společenská odpovědnost firem*. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-7482.html

Byznys pro společnost. (n.d.). *Kdo jsme*. Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/

Byznys pro společnost. (2016). *LBG – Standard odpovědná firma*. Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/lbg-standard-odpovedna-firma/

Byznys pro společnost. (2016). *Měření a CSR reporting*. Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/mereni-a-csr-reporting/

B2B monitor. (2015). *B2B marketing v ČR a SR – (ne)překvapivě malé rozdíly*. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/2015/07/b2b-marketing-v-cr-a-sr/#more-2312

CSR Europe. (n.d.). *Discover our network*. Dostupné z: http://www.csreurope.org/discover-our-network

CSR Europe. (n.d.). *ENTERPRISE 2020 Manifesto*. Dostupné z: http://www.csreurope.org/enterprise-2020-manifesto

CSR Europe. (n.d.). *History*. Dostupné z: http://www.csreurope.org/history

Česká společnost pro jakost. (n.d.). *Vize, poslání, hodnoty*. Dostupné z: http://www.csq.cz/vize-poslani-hodnoty/

Difference Between. (2011). *Difference Between Business Ethics and Socail Responsibility*. Dostupné z: http://www.differencebetween.com/difference-between-business-ethics-and-social-responsibility/

Entrepreneur - Start, run and grow your business. (2015). *Local Insights Equal Global Success*. Dostupné z: https://www.entrepreneur.com/article/254209

European Commission. (n.d.). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_cs

European CSR Award. (2012). *O soutěži*. Dostupné z: http://www.eucsraward.cz/o-soutezi.html

Fórum dárců. (n.d.). *Kdo jsme*. Dostupné z: http://www.donorsforum.cz/kdo-jsme.html

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *University of Michigan*. Dostupné z: http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf

Harvard Business Review. (2011). *Creating Shared Value*. Dostupné z: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

MPO. (2014). S*trategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50314/57042/611709/priloha001.pdf

Národní politika kvality. (n.d.). *Národní cena ČR za CSR a udržitelný rozvoj*. Dostupné z: http://www.npj.cz/cz/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost-organizaci/

Národní politika kvality. (n.d.). *Úvodní informace*. Dostupné z: http://www.npj.cz/cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/

Nestlé Global. (n.d.). *Working with dairy farmers*. Dostupné z: http://www.nestle.com/brands/dairy/dairycsv

Sustainability Indices. (n.d.). *Corporate Sustainability*. Dostupné z: http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp

TOP Odpovědná firma. (2012). *TOP 2016*. Dostupné z: http://www.topodpovednafirma.cz/

Transparency International. (n.d.). *Kdo jsme*. Dostupné z: https://www.transparency.cz/kdo-jsme/

UN Documents. (n.d.). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Dostupné z: http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf

UN Global Compact. (n.d.). *About the UN Global Compact*. Dostupné z: https://www.unglobalcompact.org/about

UN Global Compact. (n.d.). *Connect with the Human Rights and Business Dilemmas Forum*. Dostupné z: https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/business-dilemmas-forum

World Business Council for Sustainable Development. (2016). *About us*. Dostupné z: http://www.wbcsd.org/Overview/About-us

World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Dostupné z: http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Obrázky

OBRÁZEK 1.1 TRIPLE BOTTOM LINE ..... 17

## Tabulky

TABULKA 3.1 HODNOCENÍ KONKRÉTNÍCH AKTIVIT EKONOMICKÉHO PILÍŘE ..... 59
TABULKA 3.2 HODNOCENÍ KONKRÉTNÍCH AKTIVIT SOCIÁLNÍHO PILÍŘE ..... 62
TABULKA 3.3 HODNOCENÍ KONKRÉTNÍCH AKTIVIT ENVIRONMENTÁLNÍHO PILÍŘE ..... 65
TABULKA 3.4 DŮLEŽITOST JEDNOTLIVÝCH PILÍŘŮ ..... 65
TABULKA 0.1 ZÁVISLOST PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH PILÍŘŮ NA VELIKOSTI ČESKÉ FIRMY DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ ..... 98
TABULKA 0.2 ZÁVISLOST PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH PILÍŘŮ NA VELIKOSTI ZAHRANIČNÍ FIRMY DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ ..... 98
TABULKA 0.3 ZÁVISLOST DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH PILÍŘŮ NA VELIKOSTI ČESKÉ FIRMY DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ ..... 99
TABULKA 0.4 ZÁVISLOST DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH PILÍŘŮ NA VELIKOSTI ZAHRANIČNÍ FIRMY DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ ..... 99

## Grafy

GRAF 3.1 VLASTNICTVÍ FIRMY ..... 48
GRAF 3.2 OBOR PODNIKÁNÍ FIRMY ..... 49
GRAF 3.3 VELIKOST FIRMY DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ ..... 50
GRAF 3.4 DOBA PŮSOBENÍ FIRMY NA ČESKÉM TRHU ..... 51
GRAF 3.5 EXISTENCE STRATEGIE CSR VE FIRMĚ ..... 52
GRAF 3.6 FIREMNÍ DOKUMENT PRO STRATEGII CSR ..... 53
GRAF 3.7 PRAVIDELNÁ DISKUZE MANAGEMENTU O PROBLEMATICE CSR ..... 54
GRAF 3.8 KOMUNIKACE PROBLEMATIKY CSR UVNITŘ I VNĚ FIRMY ..... 55
GRAF 3.9 ODPOVĚDNOST ZA EKONOMICKÝ PILÍŘ ..... 57
GRAF 3.10 HODNOCENÍ PLNĚNÍ EKONOMICKÉHO PILÍŘE ..... 58
GRAF 3.11 ODPOVĚDNOST ZA SOCIÁLNÍ PILÍŘ ..... 60
GRAF 3.12 HODNOCENÍ PLNĚNÍ SOCIÁLNÍHO PILÍŘE ..... 61
GRAF 3.13 ODPOVĚDNOST ZA ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ ..... 63
GRAF 3.14 HODNOCENÍ PLNĚNÍ ENVIRONMENTÁLNÍHO PILÍŘE ..... 64
GRAF 3.15 ZÁVISLOST EXISTENCE STRATEGIE CSR NA VELIKOSTI FIRMY DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ ..... 66
GRAF 0.1 PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ PLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH PILÍŘŮ ..... 99

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Čermáková a jsem studentkou oboru Arts Management na VŠE v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku ke své diplomové práci, která se zabývá problematikou CSR v České republice, konkrétně rozdíly mezi firmami s českým a zahraničním vlastnictvím. CSR představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterých podnikají, a je širokým tématem, zároveň velmi diskutovaným. Účelem dotazníku je zanalyzovat CSR aktivity vybraných firem a pokusit se identifikovat rozdíly, které u nich nastávají.

Dotazník je plně anonymní a zabere Vám přibližně 10 minut. Budu vděčná za Vaše odpovědi. Pokud budete chtít seznámit s výsledky dotazníku, zanechte mi na sebe email a já Vás budu kontaktovat.

Děkuji za Váš čas a informace!

Lenka Čermáková

Krok 1 ze 6 - INFORMACE O FIRMĚ
V této sekci vyplňte informace o firmě. Výstupem bude segmentace, která je důležitá pro vyhodnocení kritérií hrajících roli v CSR aktivitách.

1. Jaký je obor Vašeho podnikání?

    a. Zemědělství
    b. Těžba
    c. Výroba
    d. Voda, energie, odpady
    e. Nemovitosti
    f. Voda, energie, odpady
    g. Obchod
    h. Doprava
    i. Kultura, sport
    j. Telekomunikace, IT
    k. Finance
    l. Služby pro podnikatele
    m. Jiná odpověď: ……

2. Jak jste velký podnik - dle počtu zaměstnanců?

    a. Mikropodnik - 1 až 9 osob
    b. Malý podnik - 10 až 49 osob
    c. Střední podnik - 50 až 249 osob

d. Velký podnik - nad 250 osob

3. Má Vaše firma české či zahraniční vlastnictví?
   Více jak 51% podíl.

   a. České vlastnictví
   b. Zahraniční vlastnictví

4. V jakém roce byla Vaše firma založena/vstoupila na český trh?

   ……

Krok 2 ze 6 - VZTAH FIRMY K CSR
V této sekci zjišťuji firemní vztah k CSR.

5. Máte firemní strategii pro CSR?

   a. ano
   b. ne

6. V jakém dokumentu máte strategii formulovanou?

   ……

7. Diskutuje se problematika CSR pravidelně na úrovni představenstva a vrcholového managementu?
   Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí.

   a. Absolutně ano
   b. Spíše ano
   c. Nevím
   d. Spíše ne
   e. Absolutně ne

8. Jsou strategie a výsledky komunikovány uvnitř i vně firmy?
   Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí.
   a. Absolutně ano
   b. Spíše ano
   c. Nevím
   d. Spíše ne
   e. Absolutně ne

9. Pouze pro zahraniční firmu: Je strategie CSR spíše lokální nebo globální? (vypište odpověď)

   a. Lokální - řízena z České republiky
   b. Globální - řízena centrálou v zahraničí
   c. Glokální - nastavena centrálou, přizpůsobena českému trhu
   d. Jiná odpověď: ……

Krok 3 ze 6 - EKONOMICKÝ PILÍŘ

Pilíř odpovídá za uspokojování zájmů stakeholderů z tržního prostředí (vlastníků a investorů, spotřebitelů, dodavatelů a dalších obchodních partnerů, vládních institucí a médií). Příklady CSR aktivit jsou transparentnost, nastavení principů dobrého řízení, odmítání korupce, dodržování včasné platební politiky, kvalitní a bezpečné produkty a služby, zákaznický servis, marketingová a reklamní etika, ochrana duševního vlastnictví aj.

10. Kdo odpovídá za tento pilíř?

    a. Marketing
    b. HR
    c. Produktové oddělení
    d. Finance
    e. Logistika
    f. Obchod
    g. Jiná odpověď: ……

11. Jak se daří naplňovat strategii pro tento pilíř?
    Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

    a. Velmi dobře
    b. Chvalitebně
    c. Dobře
    d. Uspokojivě
    e. Neuspokojivě

12. Proč se naplňování nedaří lépe?
    Otevřená otázka, ve které můžete zhodnotit zásadní problémy nezdarů.

    ……

13. Jak hodnotíte transparentnost činnosti firmy?
    Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

    a. Velmi dobře
    b. Chvalitebně
    c. Dobře
    d. Uspokojivě
    e. Neuspokojivě

14. Jak hodnotíte kvalitu a bezpečnost produktů/služeb?
    Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

    a. Velmi dobře
    b. Chvalitebně
    c. Dobře

d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

15. Jak hodnotíte zákaznický servis?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

Krok 4 ze 6 - SOCIÁLNÍ PILÍŘ
Pilíř odpovídá za uspokojování zájmů stakeholderů z pracovního prostředí a místní komunity (zaměstnanců, případně odborů, neziskových organizací a veřejnosti). Příklady CSR aktivit jsou ochrana zdraví a bezpečnost práce, podpora vzdělávání a rozvoje, vyváženost pracovního a osobního života, rovné příležitosti, pomoc propuštěným zaměstnancům, firemní dárcovství a dobrovolnictví, investice do místní komunity, rozvoj lokální zaměstnanosti aj.

16. Kdo odpovídá za tento pilíř?

a. Marketing
b. HR
c. Produktové oddělení
d. Finance
e. Logistika
f. Obchod
g. Jiná odpověď: ……

17. Jak se daří naplňovat strategii pro tento pilíř?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

18. Proč se naplňování nedaří lépe?
Otevřená otázka, ve které můžete zhodnotit zásadní problémy nezdarů.

……

19. Jak hodnotíte podporu vzdělávání a rozvoje?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře

b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

20. Jak hodnotíte aktivity firemního dárcovství a dobrovolnictví?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

21. Jak hodnotíte stav investic do místní komunity?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

Krok 5 ze 6 - ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ
Pilíř odpovídá za uspokojování zájmů stakeholderů aktivních v problematice životního prostředí (environmentálních skupin a dalších zainteresovaných za životní prostředí). Příklady CSR aktivit jsou úspora energie a vody, využití obnovitelných zdrojů, recyklace, hospodaření s odpady, omezení používání nebezpečných chemikálií, přesuny zaměstnanců, přeprava zboží aj.

22. Kdo odpovídá za tento pilíř?

a. Marketing
b. HR
c. Produktové oddělení
d. Finance
e. Logistika
f. Obchod
g. Jiná odpověď: ……

23. Jak se daří naplňovat strategii pro tento pilíř?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě

e. Neuspokojivě

24. Proč se naplňování nedaří lépe?
Otevřená otázka, ve které můžete zhodnotit zásadní problémy nezdarů.

……

25. Jak hodnotíte hospodaření s energií a vodou?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

26. Jak hodnotíte úroveň recyklace?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

27. Jak hodnotíte nastavení přepravy zboží?
Vyberte tvrzení, které se nejvíce hodí (jako ve škole).

a. Velmi dobře
b. Chvalitebně
c. Dobře
d. Uspokojivě
e. Neuspokojivě

Krok 6 ze 6 - ZÁVĚR

28. Napište sestupně dle důležitosti jednotlivé pilíře a uveďte procentuální zastoupení na celku.
Ekonomický, sociální a environmentální pilíř. Celek tvoří 100 %. Příklad zápisu - 1) ekonomický - 40 %, 2) sociální - 25 %, 3) environmentální - 35 %.

……

Pokud chcete seznámit s výsledky dotazníku, zanechte mi na sebe email.

……

Děkuji za Váš čas a informace!

## Příloha 2 Tabulky

**Tabulka 0.1 Závislost plnění jednotlivých pilířů na velikosti české firmy dle počtu zaměstnanců**

| České vlastnictví | Pilíř | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ekonomický | | Sociální | | Environmentální | |
| Velikost podniku dle počtu zaměstnanců | počet firem | v % | počet firem | v % | počet firem | v % |
| **Mikropodnik - 1 až 9 osob** | | | | | | |
| Velmi dobře | 1 | 10,00 % | 4 | 40,00 % | 5 | 50,00 % |
| Chvalitebně | 3 | 30,00 % | 4 | 40,00 % | 3 | 30,00 % |
| Dobře | 5 | 50,00 % | 2 | 20,00 % | 2 | 20,00 % |
| Uspokojivě | 1 | 10,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Neuspokojivě | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| **Malý podnik - 10 až 49 osob** | | | | | | |
| Velmi dobře | 4 | 44,44 % | 3 | 33,33 % | 3 | 33,33 % |
| Chvalitebně | 2 | 22,22 % | 3 | 33,33 % | 1 | 11,11 % |
| Dobře | 1 | 11,11 % | 2 | 22,22 % | 3 | 33,33 % |
| Uspokojivě | 1 | 11,11 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Neuspokojivě | 1 | 11,11 % | 1 | 11,11 % | 2 | 22,22 % |
| **Střední podnik - 50 až 249 osob** | | | | | | |
| Velmi dobře | 1 | 50,00 % | 1 | 50,00 % | 2 | 100,00 % |
| Chvalitebně | 0 | 0,00 % | 1 | 50,00 % | 0 | 0,00 % |
| Dobře | 1 | 50,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Uspokojivě | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Neuspokojivě | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| **Velký podnik - nad 250 osob** | | | | | | |
| Velmi dobře | 0 | 0,00 % | 2 | 66,67 % | 1 | 33,33 % |
| Chvalitebně | 3 | 100,00 % | 1 | 33,33 % | 1 | 33,33 % |
| Dobře | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 1 | 33,33 % |
| Uspokojivě | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| Neuspokojivě | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Tabulka 0.2 Závislost plnění jednotlivých pilířů na velikosti zahraniční firmy dle počtu zaměstnanců**

| Zahraniční vlastnictví | Pilíř | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ekonomický | | Sociální | | Environmentální | |
| Velikost podniku dle počtu zaměstnanců | počet firem | v % | počet firem | v % | počet firem | v % |
| **Střední podnik - 50 až 249 osob** | | | | | | |
| Velmi dobře | 1 | 20,00 % | 0 | 0,00 % | 1 | 20,00 % |
| Chvalitebně | 0 | 0,00 % | 3 | 60,00 % | 2 | 40,00 % |
| Dobře | 2 | 40,00 % | 1 | 20,00 % | 2 | 40,00 % |
| Uspokojivě | 2 | 40,00 % | 1 | 20,00 % | 0 | 0,00 % |
| Neuspokojivě | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % | 0 | 0,00 % |
| **Velký podnik - nad 250 osob** | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Velmi dobře | 3 | 25,00 % | 4 | 33,33 % | 5 | 41,67 % |
| Chvalitebně | 4 | 33,33 % | 3 | 25,00 % | 4 | 33,33 % |
| Dobře | 2 | 16,67 % | 3 | 25,00 % | 1 | 8,33 % |
| Uspokojivě | 2 | 16,67 % | 2 | 16,67 % | 1 | 8,33 % |
| Neuspokojivě | 1 | 8,33 % | 0 | 0,00 % | 1 | 8,33 % |

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Tabulka 0.3 Závislost důležitosti jednotlivých pilířů na velikosti české firmy dle počtu zaměstnanců**

| | Pilíř | | |
|---|---|---|---|
| České vlastnictví | Ekonomický | Sociální | Environmentální |
| **Mikropodnik - 1 až 9 osob** | 51,00 % | 30,50 % | 18,50 % |
| **Malý podnik - 10 až 49 osob** | 45,71 % | 38,57 % | 15,71 % |
| **Střední podnik - 50 až 249 osob** | 50,00 % | 20,00 % | 30,00 % |
| **Velký podnik - nad 250 osob** | 48,33 % | 31,67 % | 20,00 % |

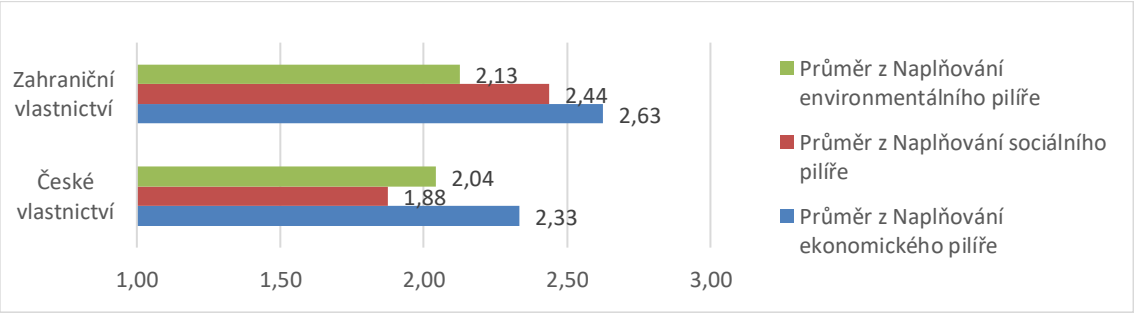
Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Tabulka 0.4 Závislost důležitosti jednotlivých pilířů na velikosti zahraniční firmy dle počtu zaměstnanců**

| | Pilíř | | |
|---|---|---|---|
| Zahraniční vlastnictví | Ekonomický | Sociální | Environmentální |
| **Střední podnik - 50 až 249 osob** | 44,66 % | 25,66 % | 29,66 % |
| **Velký podnik - nad 250 osob** | 51,88 % | 31,25 % | 16,88 % |

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.

**Graf 0.1 Průměrné hodnocení plnění jednotlivých pilířů**




Zdroj: Vlastní výzkum, 2016. Zpracování: Autorka.