

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**



**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**obor sociální a kulturní ekologie**

**Bc. Petra Potůčková**

**Vliv ekonomické krize na aktivity společenské  
odpovědnosti firem**

*Diplomová práce*

**Vedoucí práce: PhDr. Ivan Rynda**

**Praha 2014**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu. Tato práce nebyla využita k získání jiného titulu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a v elektronické databázi vysokoškolských kvalifikačních prací a v souladu s autorským právem používána ke studijním účelům.

V Praze dne 26. června 2014

Bc. Petra Potůčková

### **Poděkování**

- Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Ivanu Ryndovi za jeho cenné rady, připomínky, odborné vedení a věnovaný čas.
- Dále bych ráda poděkovala doc. Ing. Miroslavu Hájkovi, Ph.D za jeho čas a cenné rady.
- V neposlední řadě děkuji všem osloveným firmám za poskytnuté informace, konzultace, jejich čas, ochotu a spolupráci.

## Obsah

<b>A.</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>B.</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1.</b>	<b>Společenská odpovědnost firem.....</b>	<b>12</b>
1.1	Pojem „společenská odpovědnost firem“ a jeho vývoj .....	12
1.1.1	Koncept CSR.....	12
1.1.2	Vývoj CSR ve světě .....	14
1.1.3	Vývoj CSR v ČR.....	17
1.1.4	Pilíře CSR.....	20
1.1.4.1	Environmentální pilíř .....	21
1.1.4.2	Sociální pilíř .....	23
1.1.4.3	Ekonomický pilíř.....	25
1.2	Pojem major groups a pojem stakeholder .....	26
1.3	Kritika CSR .....	29
1.4	Příbuzné aktivity a související koncepce.....	30
1.4.1	Firemní občanství .....	31
1.4.2	Firemní filantropie a dobrovolnictví.....	31
1.4.3	Společensky odpovědné podnikání.....	32
1.4.4	Sdílený marketing .....	33
1.4.5	Podnikatelská etika .....	33
1.4.6	Fair trade .....	34
1.5	Přínos CSR .....	34
1.5.1	Pro firmy .....	35
1.5.2	Pro společnost .....	36
<b>2</b>	<b>Krize.....</b>	<b>37</b>
2.1	Krize obecně.....	37
2.2	Pojem ekonomická a finanční krize .....	38
2.2.1	Definice a popis finanční krize .....	39
2.2.2	Definice a popis ekonomické krize .....	40
2.3	Vývoj krize .....	41
2.4	Příčiny krize.....	44
2.5	Dopady krize .....	46
<b>C.</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>49</b>

<b>1. Metodologie .....</b>	<b>49</b>
1.1 Výzkumný cíl .....	49
1.2 Výzkumné otázky .....	49
1.3 Výzkumná metoda, techniky sběru dat a výběrová technika .....	50
<b>2. Postup výzkumu .....</b>	<b>51</b>
2.1 Jednotlivé firmy .....	55
2.1.1 KOPOS Kolín a.s. ....	55
2.1.2 TPCA s.r.o. ....	56
2.1.3 HIT CZ s.r.o. – Poděbradská papírna .....	57
2.1.4 Paramo a.s. ....	58
2.1.5 Dodex .....	59
<b>3. Srovnání: rozhovory a dokumenty .....</b>	<b>60</b>
3.1 Kopus Kolín a.s. ....	60
3.2 TPCA s.r.o. ....	67
3.3 HIT CZ s.r.o. – Poděbradská papírna .....	77
3.4 Paramo a.s. ....	82
3.5 Dodex .....	91
<b>4. Celkové srovnání .....</b>	<b>95</b>
<b>5. Vliv krize na CSR aktivity .....</b>	<b>101</b>
<b>6. Odpovědi na výzkumné otázky .....</b>	<b>104</b>
<b>D. ZÁVĚR .....</b>	<b>107</b>
Bibliografie .....	110
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	118
Přílohy .....	118

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je představit koncept společenské odpovědnosti firem (CSR) a popsat vliv krize na realizaci společensky odpovědných aktivit. Vzhledem k faktu, že jednou ze základních charakteristik společenské odpovědnosti firem je dlouhodobý charakter, tedy věnování se CSR aktivitám i v době finančních problémů, kdy společnost nevykazuje výsledky, které by chtěla, ukazuje tato práce, jak vybrané firmy koncept CSR dodržují. Teoretická část je rozdělena na dva celky – prvním je koncept společenské odpovědnosti, kde se zabývám jeho vývojem, pilíři, přínosy a pojmy spojenými s tímto konceptem. V následujícím celku se zabývám krizí a popisuji finanční krizi, ekonomickou krizi, její vývoj, příčiny a dopady. Empirická část této práce je založena na metodologické triangulaci – expertní rozhovory, zkoumání dokumentů a komparace. Tato práce na vzorku pěti vybraných firem ukazuje, jak tyto firmy CSR vnímají, jaké aktivity realizují, jak se vyrovnaly s krizí, která je postihla a jak byla ovlivněna realizace CSR aktivit. Dalším přínosem práce je rozšíření poznatků o hodnotách firem v okolí města Kolína. Výsledky této práce poukazují na důležitost zahrnout koncept CSR do strategie firmy a přijmout jej jako princip.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to introduce the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and describe the relevance of corporate social responsibility activities. Due to the fact that, one of the basic characteristics of Corporate Social Responsibility, is long-term in character, which requires a dedication to CSR activities, even in times of financial difficulties when company does not have the optimal results, this thesis shows how selected companies fulfill the concept of CSR. The theoretical part is divided into two parts - the first is the concept of Corporate Social Responsibility, which focuses on the development, pillars, benefits and concepts associated with this concept. I deal with crisis and describe financial crisis, economic crisis, its development, causes and consequences in the next part. The empirical part of this thesis is based on the methodological triangulation - expert interviews, documented examination and comparison. This thesis sampled five selected companies and shows how these companies perceive CSR, what activities they have implemented, how to cope with the crisis that affected them and how it affected the implementation of CSR activities. Another benefit of this thesis is to expand knowledge about values of companies around the city of Kolín. The results of this thesis point to the

importance of including the concept CSR into corporate strategy and accept it as a principle.

**Klíčová slova**

společenská odpovědnost firem, ekonomická krize, finanční krize, stakeholder, trvale udržitelný rozvoj

**Keywords**

corporate social responsibility, economic crisis, financial crisis, stakeholder, sustainable development

## Seznam zkratk

BAT	Nejlepší dostupné technologie (Best Available Technology)
BE	Podnikatelská etika (Business Ethics)
BLF	Business Leaders Forum
CCI	Investice do komunit (Corporate Community Investment)
CRM	Sdílený marketing (Cause Related marketing)
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
EIA	Posuzování vlivů na životní prostředí (Environmental Impact Assesment)
EMAS	Systém ekologického řízení a auditu (Eco Management and Audit Scheme)
EMS	Systém environmentálního managementu (Environmental Management System)
EU	Evropská unie
FSC	Lesní certifikace (Forest Stewardship Council)
GRI	Global Reporting Initiative
HDP	Hrubý domácí produkt
HSMS	Health and Safety Management Systems
IBLF	The International Business Leaders Forum
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (The International Organization for Standardization)
MMF	Mezinárodní měnový fond
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OHSAS	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational Health and Safety and Management Systems)
OSN	Organizace spojených národů



PKN Orlen	Polski Koncern Naftowy Orlen
PR	Public Relations
PSA	Peugeot Société Anonyme
QMS	System řízení jakosti (Quality Management system)
RC	Odpov�dn� chování v chemii (Responsible Care)
SRI	Společensky odpov�dn� podnikání (Socialy Responsible Investment)
TMC	Toyota Motor Corporation
TPCA	Toyota Peugeot Citro�n Automobile
TUR	Trvale udržiteln rozvoj
WCED	Sv�tov komise pro životní prostředí a rozvoj

## A. ÚVOD

Společenská odpovědnost firem je téma, které je v dnešní době velmi aktuální, neboť se tímto tématem začíná zabývat stále více firem a troufám si tvrdit, že není již větší i menší firmy, která by se alespoň jedné z aktivit CSR nevěnovala. Hlavním důvodem tohoto rostoucího zájmu je fakt, že dochází ke změně v nazírání na podnikání, neboť již nelze vnímat podnik jako izolovanou ekonomickou jednotku, ale je potřeba jej vnímat v kontextu celé společnosti. Jedním z důvodů, které vedly k této změně, je to, že sama společnost prochází změnou a mění se, lidé mění své názory a hodnoty, což vede k tomu, že i podniky, aby udržely krok, musí změnit své chování a jednání.

Od firem a podniků se začíná vyžadovat otevřenost, transparentnost a komunikace s okolím. Lidé se začínají zajímat o činnosti firem a chtějí znát informace o vlivu činnosti firmy na jejich okolí a životní prostředí. Cílem firem již není bezvýhradná honba za ziskem a jeho akumulace, ale i propojenost, komunikace a spolupráce s okolím, snaha o podporu neziskových organizací a projektů, které pomohou znevýhodněným občanům. Firmy si uvědomují odpovědnost za svoji činnost a důsledky, snaží se to společnosti a jejímu okolí vynahrazovat a pomáhat k jeho pozitivnímu rozvoji. Zásadním způsobem k tomuto uvědomění přispěl rostoucí zájem lidí o životní prostředí a také to, že lidé chtějí vědět více informací o firmách působících v jejich okolí a výrobcích, které si kupují.

Vypuknutí krize velmi zásadně ovlivnilo život všech lidí a fungování celé společnosti, ani oblast společenské odpovědnosti nezůstala bez následků. Vlivem krize velké množství firem a podniků zkrachovalo, jiné jsou před bankrotem, ale jsou i takové, kterých se to dotklo méně či nikoliv. Vzhledem k rozměrům krize by bylo pošetilé říci, že neměla žádný dopad na aktivity společenské odpovědnosti, neboť měla. Vlivem krize některé podniky od realizace společensky odpovědných aktivit upustily, neboť na ně neměly prostředky a svůj zájem soustředily na oblasti, které pomohou firmě dostat se z krize. Jsou to firmy, které se CSR začaly věnovat z důvodu lepší image, vyšší prodejnosti výrobků a berou to spíše jako marketingovou záležitost, která vylepší jejich postavení na trhu a zvýší jejich konkurenceschopnost, jenže právě tyto firmy, které vnitřně nepřijaly CSR a neztotožnily se s jeho principy, od něj nyní opouští. Můžeme tedy krizi brát jako příležitost odhalit opravdové úmysly jednotlivých firem a jejich vztah k CSR, zda je berou

vážně a uvědomují si nutnost svojí odpovědnosti vůči okolí, nebo zda ji berou jen jako marketingový nástroj.

Hlavním cílem této diplomové práce je poskytnout informace, jak se vybrané firmy realizující společensky odpovědné aktivity, potýkají s ekonomickou krizí, a jak ekonomická krize ovlivnila realizaci těchto aktivit. Dalším cílem práce je rozšíření poznatků o společenské odpovědnosti firem v okolí města Kolína, popsáním zrealizovaných aktivit a hodnot vybraných firem.

Tato práce je rozdělena do tří částí – teoretická, empirická a závěr. Teoretickou část jsem rozdělila do dvou tematických celků. V prvním celku se zabývám samotným konceptem společenské odpovědnosti, jeho historickým vývojem, pilíři a základními pojmy, které jsou s tímto konceptem spojeny. Neopomím kritiku CSR a popisuji přínosy realizace společensky odpovědných aktivit pro samotné firmy a pro veřejnost. V druhém celku se zaměřuji na krizi, v které se dnešní svět nachází a na její charakteristiku a popis. Vyjasňuji rozdíl mezi finanční a ekonomickou krizí a popisuji vývoj finanční krize od jejího počátku. Zmiňuji možné příčiny, které vedly k této krizi a jaké jsou dopady krize na naši společnost.

V empirické části popisuji metodologii a samotný postup výzkumu. Cílem této části je nejprve popsat, jaká je hodnotová orientace firem v okolí města Kolína, jaké je jejich pojetí CSR a jaké aktivity realizují. Dále popisuji vliv ekonomické krize na fungování jednotlivých firem, a jaký dopad to mělo na realizaci společensky odpovědných aktivit.

## **B. TEORETICKÁ ČÁST**

### **1. Společenská odpovědnost firem**

Od 2. poloviny 20. století můžeme pozorovat, že dochází ke změně nazírání společnosti na chování podniků a firem. Od podniků se začíná očekávat, že přijmou aktivní roli a využijí finanční prostředky k tomu, aby ovlivnily život kolem sebe a především jeho kvalitu. Podniky by měly pocítovat určitý závazek vůči společnosti a měly by se angažovat a realizovat aktivity, které budou ve prospěch společnosti, v níž působí (Kunz, 2012). V posledních několika letech se společenská odpovědnost firem stala součástí strategií celé řady firem a přináší pozitiva nejen pro firmy samotné, ale i pro celou společnost.

Právě na společensky odpovědné aktivity firem se v této části práce zaměřím a pokusím se vysvětlit, co tento pojem znamená. S koncepcí CSR souvisí velmi úzce pojem stakeholder, neboť společensky odpovědné chování firem je zaměřeno na konkrétní skupinu stakeholderů. Dále se seznámíme s kritikou konceptu společenské odpovědnosti, jejímž hlavním představitelem je Milton Friedman, a která nás upozorňuje na případná negativa plynoucí ze CSR aktivit. V další kapitole se pokusím popsat a vysvětlit související koncepce a podobné aktivity, které se CSR velmi často souvisí a často jsou její součástí. V poslední kapitole se pokusím popsat, jaký přínos společensky odpovědné chování má pro firmy a jaký má pro celou společnost.

#### **1.1 Pojem „společenská odpovědnost firem“ a jeho vývoj**

V této kapitole se zaměřím na pojem společenské odpovědnosti firem, který se v dnešní době stal nedílnou součástí aktivit mnoha firem. Nejprve se pokusím definovat, co tento pojem znamená a jak jej lze charakterizovat, dále se budu zabývat historickým vývojem tohoto konceptu ve světě a poté i v prostředí naší republiky. V neposlední řadě zmíním pilíře tohoto konceptu, na kterých tento koncept stojí.

##### ***1.1.1 Koncept CSR***

Koncept společenské odpovědnosti firem je známý především pod anglickým názvem Corporate Social Responsibility (dále jen CSR). Pro tento koncept neexistuje jednotná definice, ale je jich celá řada. Nejednotnost těchto definic je dána především tím, že CSR

nemá nijak striktně vymezeny hranice a je založen na dobrovolnosti, tudíž poskytuje prostor pro širokou interpretaci tohoto konceptu. Z tohoto důvodu uvádím pro srovnání více definic tohoto konceptu.

*„Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“*

(WEB1, zelená kniha Evropské komise)

*„Společenská odpovědnost znamená udržení si ekonomického úspěchu a získání konkurenční výhody tím, že firma buduje svou dobrou pověst a získává důvěru lidí, kteří v ní pracují či žijí v komunitě, kde firma podniká.“*

(WEB2, Byznys pro společnost)

*„CSR znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.“*

(WEB3, Business Leaders Forum)

Z výše uvedených definic vyplývá, že společenská odpovědnost firem je koncept založený na dobrovolném přijetí. Organizace se sami od sebe dobrovolně zavazují dodržovat určité vzorce chování a normy, které plně respektují sociální a ekologická hlediska. Tyto hlediska zohledňují ve svých strategiích, činnostech a kooperaci se svým okolím. Cíl konceptu společenské odpovědnosti můžeme spatřovat v přibližování firem k jejich okolí, tvorbě harmonických vztahů mezi firmou a okolím, zlepšování pověsti podniku a zvyšování jeho důvěryhodnosti.

Mezi znaky, které jsou pro koncept společensky odpovědné firmy charakteristické, patří (Kunz, 2012):

- Fungování firmy s ohledem na tři oblasti – firmy se nesoustředí pouze na maximalizaci zisku, ale zaměřují se na ekonomickou činnost firmy, sociální rozvoj a ochranu životního prostředí
- Princip dobrovolnosti – firmy vykonávají veškeré činnosti dobrovolně, nad rámec stanovených zákonných povinností

- Aktivní spolupráce a otevřený dialog se zainteresovanými stranami – zapojení všech zainteresovaných stran, které firmu výrazným způsobem ovlivňují (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní komunity a neziskový sektor)
- Angažovanost firem – firmy veškeré aktivity tvoří proaktivně a nečekají na vyzvání
- Systematičnost a dlouhodobý charakter – aktivity společenské odpovědnosti jsou realizovány dlouhodobě a systematicky, nekončí, když se podnik ocitne v horší ekonomické situaci
- Důvěryhodnost – aktivity CSR slouží k posílení důvěryhodnosti firmy a veškeré činnosti firmy musí být transparentní, trvalé a nijak nezveličované
- Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života – firmy by měly projevovat zájem o dění ve svém okolí, snažit se o minimalizaci veškerých rizik a hledat trvale udržitelné řešení

Všechny výše uvedené znaky vytváří koncept společenské odpovědnosti a je důležité, aby všechny znaky tohoto konceptu byly naplněny, neboť jen tak může být koncept společenské odpovědnosti firem realizován správným způsobem a dosahovat žádoucích výsledků. Pro téma této práce je velmi důležitý dlouhodobý charakter, kdy firmy i v nepříznivých ekonomických situacích setrvávají v tvorbě CSR aktivit.

### ***1.1.2 Vývoj CSR ve světě***

Kořeny společenské odpovědnosti můžeme pozorovat již od počátku 20. století, kdy jeden z největších světových podnikatelů Henry Ford řekl, že: „*Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.*“ (WEB4)

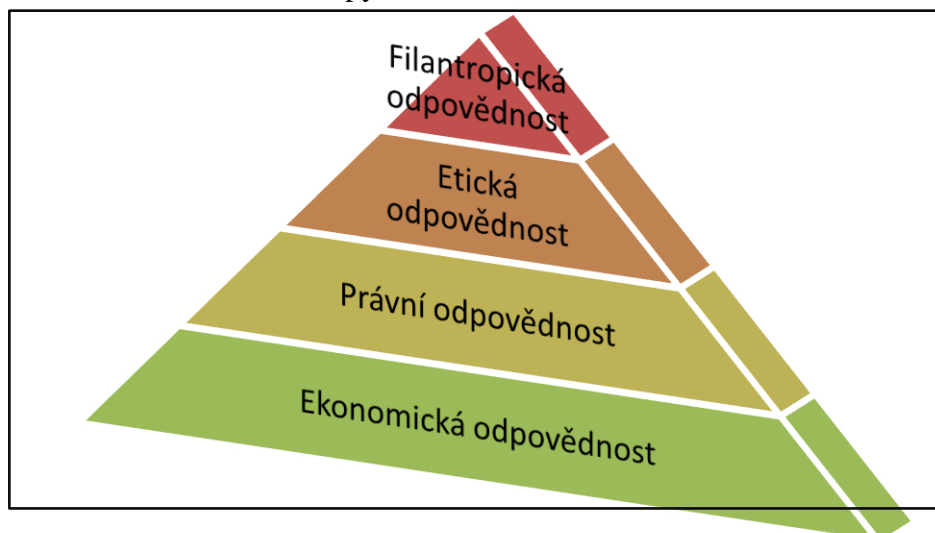
Za zlomový okamžik ve vývoji konceptu CSR je považován rok 1953, kdy americký ekonom Howard Bowen vydává knihu „*Social Responsibilities for Businessman*“. Bowen zde společenskou odpovědnost popisuje jako – „*závazek podnikatele, že bude aplikovat takové přístupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti...*“ (In: Carroll, 1999, s. 270). Jak si můžeme všimnout, tak se Bowenovo pojetí CSR zaměřuje především na odpovědnost samotných podnikatelů.

Stěžejní osobností z hlediska geneze konceptu společenské odpovědnosti firem je Archie B. Carroll (1991), který navrhl definici společenské odpovědnosti, která se soustředí na čtyři základní oblasti. Tyto čtyři oblasti byly doposud považovány za vzájemně se vylučující a jsou to tyto oblasti:

- Ekonomická odpovědnost
- Zákonná (právní) odpovědnost
- Etická odpovědnost
- Odpovědnost dobrovolná, kterou později přejmenoval na filantropickou

Carroll (1991) tyto čtyři oblasti prezentuje v podobě pyramidy. Základna pyramidy je tvořena ekonomickou odpovědností, která znamená být trvale ziskový, efektivní a silný konkurent. Druhý blok pyramidy je tvořen zákonnou neboli právní odpovědností, neboť je nutné respektovat a dbát zákonů. Třetí patro je tvořeno etickou odpovědností, kam patří respektování a chování se podle morálních a etických norem společnosti. V posledním patře pyramidy nalezneme filantropickou odpovědnost, která v sobě zahrnuje zvyšování a zlepšování kvality života a přispívání ke zlepšování života místní komunity.

Obrázek 1: Carrollova pyramida



Zdroj: Carroll (1991), vlastní grafická úprava a překlad

V 70. letech 20. století se o konceptu CSR začíná debatovat i na půdě Organizace spojených národů (OSN), kde dochází k prvním debatám a vytváří se základy společenské odpovědnosti firem, které známe nyní. Masovější rozvoj CSR začíná až v 90. letech

zájmem Evropské unie (EU), kdy začínají vznikat první platformy a iniciativy (Franc; Nezhyba; Heindreich, 2006).

V roce 1990 je v Londýně založena organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), což je mezinárodní nezisková organizace, jejímž prezidentem je princ Charles. IBLF má za cíl podporovat budování strategie CSR u firem v Evropě a po celém světě, poskytuje poradenství, školení a programy implementace konceptu společenské odpovědnosti do podnikových strategií (Šmajš; Binka; Rolný, 2012).

Roku 1995 za vlivu předsedy Evropské komise Jacquese Delorse vzniká organizace CSR Europe. Tato organizace je dnes vnímána jako evropská centrála věnující se problematice společenské odpovědnosti. Hlavním cílem CSR Europe je propojovat společensky odpovědné společnosti, aby mohly sdílet osvědčené postupy a inovace, působí tedy jako platforma pro společnosti, které chtějí pozitivně přispívat k rozvoji společnosti. CSR Europe přesahuje hranice Evropy a spolupracuje s dalšími CSR organizacemi po celém světě a v současné době patří mezi její členy 70 nadnárodních společností a 37 partnerských organizací (WEB5).

Rok 2000 je další významný mezník, neboť na Lisabonském summitu se vrcholoví představitelé Evropské unie shodli, že je zapotřebí dlouhodobě a strategicky podporovat rozvoj CSR po celé Evropě. O rok později, tedy roku 2001, Evropská komise vydává tzv. Zelenou knihu, jejíž podtitul zní „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“. V této knize nalezneme nejen první EU definici CSR, ale i definici cílů EU z hlediska společenské odpovědnosti, mezi tyto cíle patří především propagace a posilování konceptu společenské odpovědnosti nejen na úrovni evropské, ale i globální (WEB1).

Multistakeholder Fórum neboli Fórum zainteresovaných skupin vzniká roku 2002 a je založeno na periodickém zasedání zástupců orgánů EU, svazu zaměstnavatelů, zaměstnaneckých odborů a nevládních organizací v období let 2002 až 2004. Cílem bylo propagovat transparentnost a inovativnost konceptu CSR a postupné sbližování již existujících iniciativ v oblasti CSR, které umožní výměnu zkušeností a dobrých příkladů, shromáždí a zmonitoruje existující CSR nástroje a posoudí vhodnost jejich zavedení (Franc; Nezhyba; Heindreich, 2006).



Roku 2006 vzniká Evropská Aliance pro CSR, která se zaměřuje na propagaci, podporu a zavádění nástrojů společenské odpovědnosti firem. Jedná se o otevřené společenství evropských firem, kam mohou přistoupit firmy všech velikostí. Posláním této aliance je především v mobilizaci zdrojů a kapacity podniků a firem k udržitelnému rozvoji, ekonomickému růstu a tvorbě nových pracovních příležitostí (WEB1).

### ***1.1.3 Vývoj CSR v ČR***

Koncept společenské odpovědnosti firem se začal formovat, jak víme z předchozí kapitoly, již v 2. polovině 20. století ve Spojených státech amerických. Díky zájmu Evropské unie se tato myšlenka začala šířit do Evropy v 90. letech a na území České republiky se tato myšlenka začala objevovat až v druhé polovině 90. let 20. století. S myšlenkami odpovědného podnikání se na našem území setkáváme již mnohem dříve u Tomáše Bati, který již na počátku 20. století praktikoval odpovědný přístup podnikání vůči svému okolí (Pavlík; Bělčík 2010).

*„Konejme jen tu práci, která slouží veřejnosti“*

(Tomáš Baťa, 1894)

Podnikání Tomáše Bati bylo založeno na silných morálních principech a byl přesvědčen, že podnikání má vždy sloužit člověku k jeho rozvoji a zdokonalování. Mezi základní firemní hodnoty firmy Baťa patřilo a patří úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům a podnikání jako veřejná služba. Již Baťův přístup k podnikání byl postaven na třech pilířích a to na ekonomickém, sociálním a environmentálním, jako je nyní (Kunz, 2012). Pokud se podíváme na aktivity v jednotlivých pilířích blíže, tak zjistíme, že jsou velmi podobné a v některých případech i shodné s dnešními aktivitami, které firmy realizují.

Ekonomický pilíř Baťovi firmy byl tvořen (Kašparová; Kunz, 2013):

- Uplatňování přístupu „Náš zákazník, náš pán!“
- Vytvoření rozsáhlé databáze klientů
- Důraz na budování a řízení vztahů se zákazníky
- Poskytování rozsáhlých kvalitních služeb zdarma či za nízké ceny

- Vytvoření vlastního bankovního systému
- Jednání s dodavateli – splatnost faktur do jednoho týdne a transparentnost
- Soustředění se na výzkum, vývoj a inovace
- Boj proti korupci, která byla tvrdě odsuzována

Sociální pilíř (Kašparová; Kunz, 2013):

- Podpora regionu – rozvoj Zlína a celého regionu
- Péče o zaměstnance
- Vysoké mzdy a jejich týdenní vyplácení
- Vytvoření Baťova podpůrného fondu
- Podpora a řešení bytových otázek zaměstnanců
- Vysoce kultivované a kulturní prostředí firmy
- Prostorné dílny s kvalitním osvětlením a odvětráváním
- Vybudování závodní mateřské školky, závodní kuchyně a jídelny
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Podpora zdravotnictví (zřízení nemocnice a sociálně zdravotního ústavu)

Environmentální pilíř (Kašparová; Kunz, 2013):

- Zřízení biologické laboratoře
- Šetrné zacházení s materiálem
- Zpracování odpadu
- Nezávadnost použitých materiálů

Kromě Tomáše Bati nalezneme v naší historii i další osobnosti, které se snažili zlepšit život v okolním prostředí podniků. Moravský podnikatel a šlechtic Hugo František Salm se již na počátku 19. století stal významným mecenášem vědy a umění. Salm byl významným průkopníkem moderního průmyslu u nás (postavil cukrovar a založil několik strojírenských továren) a mimo své podnikání se stal jedním ze zakladatelů Moravsko-slezského Františkova muzea v Brně, které podpořil nejen finančně, ale věnoval i několik svých soukromých sbírek. Hugo František Salm podporoval také řadu obrozeneckých myslitelů a umělců. Další významnou osobností u nás byl Josef Jan Frič, který vybudoval hvězdárnu v Ondřejově a později ji věnoval státu s podmínkou, že bude sloužit výuce astronomie na Karlově univerzitě. I Jindřich Waldes, kterému se přezdívalo „král knoflíků“ se kromě

svého podnikání, což byla výroba kovové galanterie, věnoval umění a stal se jeho mecenášem. Nejen, že založil vlastní muzeum knoflíků, vytvořil podpůrný fond pro své zaměstnance, z něhož se platily příspěvky při narození dítěte, v mateřství, při úmrtí, příspěvky na stěhování, za věrnost firmě či za zlepšovací návrhy. Věnoval velkou pozornost výchově svých zaměstnanců v šesti školách, které zřídil a také usiloval o rozvoj kultury a sportu (Kunz, 2012).

Další významná osobnost, kterou nesmíme opomenout, je Josef Hlávka, který byl významný architekt, stavitel a mecenáš české vědy a umění. Za svůj život se stal architektem a stavitelem velkého množství významných projektů a věnoval více než jeden a půl milionu tehdejších korun na podporu vědy, vzdělanosti a kultury. Zřídil studentské koleje roku 1904, financoval kompletní překlad Shakespearova díla a mnoho dalších činností, ale nejvýznamnější činností je zřízení Nadace Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových v roce 1902, které odkázal veškerý svůj majetek dosahující v přepočtu na dnešní dobu dvou miliard korun. Tato nadace podporovala rozvoj kultury, vzdělanosti a vědy (Fajfrová, 2008).

Nyní se zaměříme na vznik organizací, které jsou pro šíření a upevňování konceptu CSR na našem území velmi důležité. Od roku 1992 se o prosazování a šíření konceptu CSR v České republice stará organizace Business Leaders Forum (dále jen BLF), která je partnerem CSR Europe a byla založena ve spolupráci s mezinárodní organizací The Prince of Wales International Business Leaders Forum. BLF je sdružení mezinárodních a českých společností, jehož cílem je prosazování dodržování etiky v podnikání, naplňování společenské odpovědnosti firem, zprostředkovávání informací z celoevropské diskuze o CSR a podpora kooperace mezi sektorem firemním, veřejným a neziskovým (WEB6).

K podpoře CSR na našem území přispívá také založení Fóra dárců, které vzniklo roku 1999 a které se podílí na budování a rozvoji prostředí pro dárcovství v ČR. Další činností této organizace je snaha o posílení pozice nadací a nadačních fondů a pomáhá kultivovat nadační prostředí u nás (WEB7). Roku 2005 se Fórum dárců stalo partnerem a zakladatelem Standard odpovědná firma (LBG), který umožňuje komplexní mezinárodní systém měření a benchmarku filantropických aktivit firem a definuje náklady vynaložené na veřejně prospěšné projekty a měří jejich dlouhodobý a krátkodobý účinek (WEB8). Roku 2010 se Fórum dárců stalo jedním ze zakládajících členů platformy Byznys pro společnost, což je odborná platforma pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného

podnikání na našem území. Platforma Byznys pro společnost vytváří prostor pro spolupráci firem, sdílení jejich zkušeností a pomáhá jim zavádět nástroje udržitelného podnikání (WEB7).

Mezi další významné organizace věnující se problematice CSR a podporující její rozšiřování patří Gender studies, o.p.s., AISIS, Transparency International, Sdružení korektní podnikání, Česká společnost pro jakost, Nadace Via a mnoho dalších (Kašparová; Kunz, 2013).

#### ***1.1.4 Pilíře CSR***

Společenská odpovědnost firem se rozděluje na tři základní pilíře neboli oblasti, které bývají také nazývány jako tzv. triple-bottom line (trojí zodpovědnost). Někdy tyto pilíře bývají označovány zkratkou 3p (Prskavcová; Maršíková; Řehořová; Zbránková, 2008):

- Planet – planeta (environmentální oblast)
- People – lidé (sociální oblast)
- Profit – zisk (ekonomická oblast)

Tyto tři oblasti zahrnují činnosti a zájmy, které by společensky odpovědná firma měla naplňovat a dodržovat. Každá oblast obsahuje velké množství činností, z kterých si firmy a podniky vybírají podle svého zaměření a podle požadavků a očekávání stakeholderů.

Můžeme si všimnout, že rozdělení na jednotlivé oblasti respektuje myšlenku trvale udržitelného rozvoje. Zpráva Naše společná budoucnost vydaná Světovou komisí pro životní prostředí a rozvoj (WCED) v roce 1987 obsahuje nejznámější definici trvale udržitelného rozvoje, která zní takto: „*Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své.*“

Udržitelný rozvoj je ve vztahu k CSR jedním ze stěžejních cílů. Podle článku Společenská odpovědnost podniků (2005) klade řada autorů rovnítko mezi CSR a trvale udržitelným rozvojem (Blažek; Doležalová; Klapalová, 2005). S tvrzením těchto autorů si dovolím nesouhlasit, neboť CSR považuji za jeden ze způsobů, jak pomoci firmám a organizacím přiblížit se k trvale udržitelnému rozvoji, vnímám jej jako cestu k TUR, nikoliv jako rovné pojmy. Nelze ale opominout fakt, že koncept CSR a trvale udržitelného rozvoje užívají řadu pojmů, které se částečně překrývají a CSR do sebe v uplynulém

desetiletí začalo logicky integrovat pojmosloví spojené s trvale udržitelným rozvojem, včetně myšlenky pilířů a přizpůsobila je podmínkám podnikatelského sektoru (Kunz, 2012).

CSR si z TUR převzalo tři pilíře, ale nelze opomíjet existenci čtvrtého pilíře, který Rynda<sup>1</sup> nazývá lidským pilířem, jež je založen na lidských potřebách a hodnotách. Ve vztahu k CSR je tento pilíř velmi významný, neboť změny postojů individua a jeho potřeby ovlivňují chování firem, jejichž cílem je uspokojit potřeby a poptávku lidí. Tudíž lidský pilíř, který je velmi často opomíjen, hraje zásadní roli ve formování a vývoji CSR, neboť se nachází na jeho počátku u člověka a jeho hodnot.

#### **1.1.4.1 Environmentální pilíř**

Jednou z oblastí, na kterou se aktivity CSR zaměřují, je životní prostředí. Důležitost této oblasti pro firmy narůstá, neboť narůstá zájem o tuto oblast ze strany občanských sdružení a neziskových organizací, ale i ze strany samotných občanů. Tato oblast je důležitá především pro firmy, jejichž hlavní činností je těžký či chemický průmysl, neboť hrozba způsobení ekologické havárie a neštěstí je mnohem vyšší než u firem z jiného odvětví.

Environmentální oblast CSR zahrnuje šetrnou firemní kulturu, která zdůrazňuje recyklaci, úspory energií, úsporu vody, šetrné zacházení s přírodními zdroji a jejich ochranu. Společensky odpovědné firmy upřednostňují využívání obnovitelných zdrojů – jako energie slunečního záření, využívání užitkové vody z výrobního procesu, regulátory topení a další, snaží se omezit negativní dopady jejich činnosti na životní prostředí a komunitu, například čistší produkcí. Společensky odpovědné firmy investují do tzv. Best Available Technology (BAT), které bývají nazývány jako čisté a snižují dopady činnosti organizace na životní prostředí za pomoci nejlépe dostupných technologií. Dále sem patří ekologická výroba, produkty a služby, které jsou přátelské k životnímu prostředí, standardy řady ISO 14 000<sup>2</sup> a Eco Management and Audit Scheme tzv. EMAS<sup>3</sup> (Pavlík; Bělčík, 2010).

---

<sup>1</sup> Přednášky Sociální ekologie FHS UK, LS 2013

<sup>2</sup> ISO 14000 je přehled norem, které usilují o minimalizaci rušivých vlivů organizací na životní prostředí a jejich cílem je podporovat vše, co je možné udělat pro prevenci škod na životním prostředí (WEB11).

Podrobný popis možných nástrojů ekologického pilíře je uveden v tabulce č. 1. Tento seznam možných nástrojů, který je uveden u jednotlivých pilířů, mi v empirické části poslouží k srovnání rozsahu aktivit jednotlivých firem a k jejich vzájemnému porovnání.

Tabulka 1: Nástroje ekologického pilíře CSR

<b>CSR témata</b>	<b>CSR aktivity</b>	<b>Příklady</b>
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environ. kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	Spolupráce na environ. aktivitách Návrhy na zlepšení
	Změny klimatu	Opatření pro snížení uhlíkové stopy
<b>Energie a voda</b>	Komunikace	Environmentální školení Informace o environ. politice firmy
	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření a biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
<b>Odpad a recyklace</b>	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
	Třídění a recyklace	Papírů, plastů, tonerů a dalších materiálů
<b>Doprava</b>	Minimalizace odpadů	Tisk z obou stran papíru
		Vratné barely na pitnou vodu
		Optimalizace výrobního procesu
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce
		Omezování služebních cest
<b>Produkty a balení</b>	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
	Ekologické výrobky	Ekoznačka
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů Ekologicky šetrné obalové materiály
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: Prskavcová; Maršíková; Řehořová; Zbránková (2008)

<sup>3</sup> EMAS představuje aktivní přístup podniku ke sledování, řízení a postupnému snižování negativních dopadů činností organizace na životní prostředí. Organizace zveřejňují informace o vlivu jejich činností na životní prostředí prostřednictvím environmentálních prohlášení (WEB12).

### 1.1.4.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř můžeme rozdělit na dvě sféry, první sféra se zaměřuje na naplňování CSR ve vztahu k interním stakeholderům, mezi které patří zaměstnanci a odbory. Druhá sféra se zaměřuje na skupinu externích stakeholderů, tedy na veřejnost, komunity a neziskový sektor.

Interně zaměřená sociální oblast CSR má v organizacích dlouhou tradici především ve formě povinností, které upravovala legislativa. Do této oblasti CSR patří péče o zaměstnance nad rámec oněch legislativních povinností, péče o pracovní prostředí, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, politika rovných příležitostí, tvorba podmínek pro sladění osobního a pracovního života zaměstnanců a outplacement<sup>4</sup> (Trnková, 2004). Zajímavý přehled možných aktivit v rámci interní politiky sociálního pilíře poskytuje tabulka níže.

Tabulka 2: Nástroje interní politiky sociálního pilíře CSR

CSR témata	CSR aktivity	Příklady	
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti Evidence a řešení stížností	
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit	
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace Informování uchazečů o práci, o CSR	
	<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	Odpovídající platové ohodnocení
		Nefinanční ohodnocení	Sportovní a relaxační vyžití
			Kulturní vyžití
Společenské akce pro zaměstnance			
Navýšení dovolené a volna			
Osobní komfort (auto, mobil, notebook)			
Příspěvek na dojíždění do práce Zaměstnanecké akcie			
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring	
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje	
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení	
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči očkování	
<b>Vyváženost pracovního a</b>	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba	

<sup>4</sup> Outplacement je profesionální péče, kterou se snaží firmy snížit negativní dopad propouštění na zaměstnance. Jeho podstatou je pomoci zorientovat se na trhu práce, pomoci sestavit životopis, připravit na možný průběh pohovorů, ale také povzbudit jej (WEB10).

<b>osobního života</b>		Práce z domova
		Zkrácená pracovní doba
		Práce na směny
		Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání
		Psychologická poradna
Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené	
	Podpora při návratu do zaměstnání	
<b>Outplacement</b>	Podpora propuštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory
		Pomoc při hledání práce
		Rekvalifikace a školení
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při výběru zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti – Diversity management

Zdroj: Prskavcová; Maršíková; Řehořová; Zbránková (2008)

Mezi aktivity zaměřené na skupinu externích stakeholderů patří především firemní dobrovolnictví<sup>5</sup>, poskytování peněžních i nepeněžních darů, zapojení zaměstnanců do dobrovolnictví, poskytování odborníků ke vzdělávání a řešení sociálních problémů. Dále sem můžeme zahrnout i nabídku stáží pro studenty, zaměstnávání lidí se zdravotním postižením či se zhoršenou pozicí na trhu na práce, podpora místních podnikatelů a podpora chráněných dílen (Trnková, 2004).

Mezi interní a externí oblastí sociální pilíře CSR v praxi velmi často dochází k propojování a to prostřednictvím tzv. matchingového fondu. Tento fond je založen na principu spolupráce zaměstnavatele a zaměstnance, kdy zaměstnanci mohou prostřednictvím tohoto fondu věnovat určitou částku na dobročinné účely (Prskavcová; Maršíková; Řehořová; Zbránková, 2008).

Hlavní cíl sociálního pilíře CSR je tedy to, že se firmy snaží pomáhat v místě, kde působí ve všestranném rozvoji vzdělanosti, kultury, sportu, místní infrastruktury, sociální integraci, péči o zdraví a v mnoha dalších oblastech (Zadrazilová, 2010).

<sup>5</sup> Firemní dobrovolnictví je blíže popsáno v kapitole 1.4.2 na straně 32



### 1.1.4.3 Ekonomický pilíř

Pro ekonomický pilíř je charakteristické, že organizace a její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky, což upravuje etický kodex, který má společnost vytvořena či jiný dokument, který upravuje chování firmy. Firmy jsou věrohodné a transparentní, tudíž jsou ochotny o sobě poskytovat informace. Dlouhodobě budují vztahy se svými dodavateli a zákazníky, praktikují rovné příležitosti u vybírání dodavatelů, dodržují dohodnuté podmínky a produkují bezpečné a kvalitní výrobky. Sledují zájem akcionářů a vlastníků, dbají o jejich informovanost a usilují o soulad podnikatelských aktivit a očekávání akcionářů. Organizace přijaly princip dobrého řízení, tedy Corporate Governance (Kunz, 2012).

Corporate Governance je způsob řízení, který posiluje pravomoci stakeholderů na řízení a kontrole firmy. Corporate Governance je podporováno Evropskou unií a OECD jako doporučená praxe řízení podniků (Kislingerová; Nový, 2008). Poprvé bylo Corporate Governance považováno za vzor správného řízení v 90. letech 20. století, neboť došlo k nepochopitelnému krachu zdánlivě ekonomicky zdravých firem. Později se ukázalo, že tyto firmy falšovaly zprávy o hospodářských výsledcích, manipulovaly auditory a zkreslovaly informace pro majitele. Z tohoto důvodu došlo ve Spojených státech amerických k přijetí Sarbanes-Oxleova zákona, který nařizuje řediteli akciové společnosti deklarovat, že finanční zprávy předkládané burzovnímu dohledu jsou správné a pravdivé (Putnová; Sklenička, 2007).

Dodržování zásad CSR v ekonomické oblasti ovlivňuje především zákazníky, dodavatele, obchodní partnery, investory a veřejný sektor. Přehled možných aktivit v rámci ekonomické oblasti CSR je uveden níže v tabulce.

Tabulka 3: Ekonomická oblast CSR

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	Uveřejňování finančních a nefinančních informací
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	Monitorování a měření firemního image
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb
		Vliv zákazníků na zaměření CSR

		aktivit
	Zákaznický servis	Věrnostní program
		Poprodejní servis
		Bezbariérový přístup
		Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	Normy kvality (např. ISO 9001)
	Vzdělávání zákazníků	Školení preventivní servisní činnosti
		Školení bezpečnosti práce
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	Zahrnutí CSR hlediska do výběru
	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	Včasné placení faktur
	Šíření CSR	Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci
		Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací
	Sdílený marketing	Použití marketingových aktivit k propagaci firmy a dobročinné události
	Reklamní etika	Dodržování etického kodexu reklamy

Zdroj: Prskavcová; Maršíková; Řehořová; Zbránková (2008)

Z výše uvedeného vyplývá, že existuje velké množství aktivit v jednotlivých pilířích, které mohou společensky odpovědné firmy praktikovat. Jejich velké množství se odvíjí od hlavního znaku CSR, tedy od dobrovolnosti, neboť záleží na firmě samotné, na jaké konkrétní aktivity se zaměří a bude je realizovat. Tabulky, které jsou k jednotlivým pilířům přiloženy, budou pro tuto práci důležité v empirické části, kdy mi tyto tabulky pomohou k lepší přehlednosti o rozsahu aktivit, které firmy realizují. Jejich finální podoba je vložena v příloze číslo 5.

## 1.2 Pojem major groups a pojem stakeholder

Pojem *major groups* je nadřazeným pojmem pro pojem *stakeholder*, neboť *major groups* můžeme chápat jako obecnou společenskou skupinu, která nesmí být zapomenuta. *Major groups* neboli společenské skupiny, které nesmí být zapomenuty, jsou definovány v Agendě 21 (oddíl číslo 3) a patří mezi ně: ženy, děti a mládež, původní (domorodí) obyvatelé, nevládní organizace, místní úřady, pracující a odbory, podnikání a průmysl,

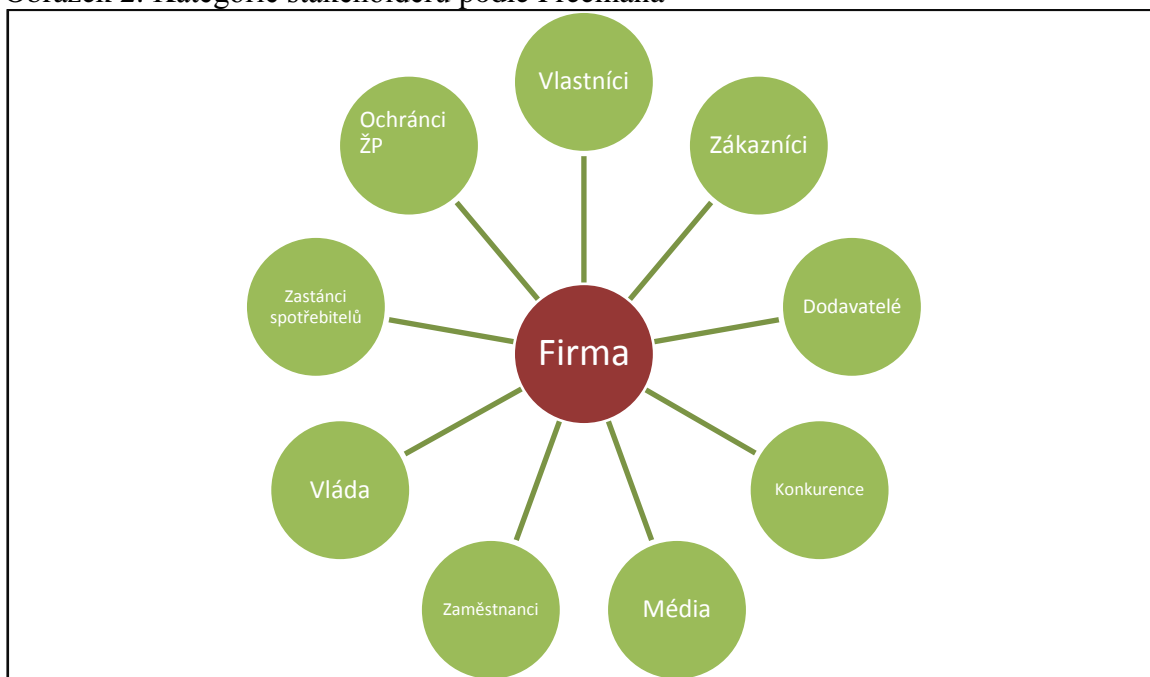
vědecká a technická obec a zemědělci (farmáři). V Agendě 21 je zdůrazněno posilování úlohy těchto skupin, které je potřeba poslouchat při rozhodování, neboť se jedná o opomíjené skupiny, jejichž názor je pro nás velmi důležitý, neboť nám poskytne cenné zkušenosti a odlišný pohled na danou problematiku (WEB16).

*Stakeholder* je již konkrétní dotčená, zainteresovaná skupina či osoba. Pro trvale udržitelný rozvoj je důležité definovat si *major groups*, neboť to jsou skupiny, které se nesmí opomíjet. Koncept společenské odpovědnosti pracuje s pojmem *stakeholder*, neboť pro něj je důležitá konkrétní zainteresovaná skupina v daném místě a čase, na kterou směřuje svoje aktivity. Nyní se blíže zaměřím na vývoj tohoto pojmu a jeho význam pro CSR.

Pojem *stakeholders* vznikl s největší pravděpodobností v roce 1963 a je odvozen od anglického výrazu „*stockholder*“ nebo také „*shareholder*“, který v překladu znamená akcionář či podílník a zároveň ze slova „*stake*“, který vyjadřuje finanční zájem na určité věci (Putnová; Seknička, 2007). Termín *stakeholder* je často překládán jako zainteresovaná skupina či participující skupina, která má přímý či nepřímý vliv na fungování organizace nebo jsou existencí organizace sami ovlivněni (Skácelík, 2010). Definice *stakeholders* teorie pomohla firmám určit, kam mají zaměřit svoji pozornost a upřesnila, vůči komu mají být firmy zodpovědné (Blažek; Doležalová; Klapalová, 2005).

Stakeholdery můžeme rozdělit na dvě skupiny – primární a sekundární. Primární skupina *stakeholderů* má významný vliv na každodenní činnost a fungování dané firmy a patří sem vlastníci, akcionáři, investoři, zaměstnanci a odbory, zákazníci (stávající i potenciální) a obchodní partneři (především dodavatelé a věřitelé). Mezi sekundární skupinu *stakeholderů* patří místní komunita, veřejnost, média, konkurenti, lobbisté, občanská sdružení a vládní instituce a samosprávné orgány (Skácelík, 2010). Konkrétní kategorie *stakeholderů* definoval již roku 1984 Freeman, jak je vidět na obrázku níže.

Obrázek 2: Kategorie stakeholderů podle Freemana



Zdroj: Freeman, (1984) Vlastní grafická úprava a překlad

Pro firmy je důležité definovat si klíčovou skupinu stakeholderů, neboť tato skupina klade na firmu vysoké požadavky a očekávání a zároveň má velký vliv na fungování firmy a její činnosti. Z tohoto důvodu je velmi důležité vést s touto klíčovou skupinou dialog, jak je znázorněno níže (Prskavcová; Maršíková; Řehořová; Zbránková, 2008).

Obrázek 3: Důležitost dialogu se stakeholdery

<b>Úroveň očekávání</b>	Vysoká	Průměrně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		<b>Úroveň vlivu na podnik</b>	

Zdroj: Prskavcová; Maršíková; Řehořová; Zbránková (2008)

Stakeholderi tedy aktivně ovlivňují a podílejí se na CSR aktivitách firem, důležitost zapojení stakeholderů se projevuje ve všech etapách, tudíž i v etapě plánování a přípravy

CSR aktivit. V průběhu etapy plánování a přípravy komunikace se stakeholdery pomáhá firmě porozumět jejich potřebám, poskytuje jim podněty a podporuje organizaci v určení témat, na která by se organizace měla zaměřit. Po etapě plánování a přípravy následuje etapa provedení, v které jsou stakeholderi v roli příjemců CSR aktivit ze strany organizace. V etapě hodnocení mají stakeholderi dvojí roli, jednak napomáhají při stanovování výkonnostních indikátorů úspěšnosti CSR aktivit a také poskytují zpětnou vazbu na CSR aktivity organizace v jednotlivých oblastech. Etapa hodnocení je poslední etapou, kde stakeholderi mohou přispívat k tvorbě návrhů na zlepšení CSR aktivit (Pavlík; Bělčík, 2010).

### **1.3 Kritika CSR**

Koncept společenské odpovědnosti jako mnoho dalších konceptů má své příznivce, ale i odpůrce, kteří tento koncept kritizují. Považuji za důležité zmínit, že argumentů a příznivců prosazujících tento koncept je mnohem více.

Největším kritikem konceptu společenské odpovědnosti je ekonom Milton Friedman, který ve svém článku s názvem „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*“ z roku 1970 zastává názor, že koncept společenské odpovědnosti podkopává roli vlády a ničí základy svobodné společnosti. Podle Friedmana společenská odpovědnost firem spočívá v maximalizaci zisku pro vlastníky a akcionáře a odmítá odpovědnost firmy jako celku vůči společnosti (Friedman, 1970). Tento názor se nám může zdát zpočátku přehnaný, ale je nutné si uvědomit, že Milton Friedman je jedním z hlavních představitelů neoklasické ekonomie, která je založena na absolutní svobodě trhu, zdůrazňuje princip individuality a individuálního prospěchu a státní zásahy do tržního mechanismu podle něj narušují rovnováhu a mohou vést i k destabilizaci ekonomiky (Sojka, 1996).

I v současné době nalezneme kritiku konceptu CSR a je jím profesor Robert Reich, který ve své knize „*Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life*“ odmítá zvyšování CSR aktivit u firem a naopak tvrdí, že firmy by měly od těchto aktivit zcela upustit. Hlavním důvodem je to, že velké korporace CSR aktivity využívají k tomu, aby se vyhnuly vládním regulacím a ze CSR dělají nástroj PR, který užívají k manipulaci s veřejností a stakeholdery (Srpová; Kunz, 2009).

V našem prostředí je významným kritikem konceptu CSR Petr Čaník, který vyučuje podnikatelskou etiku na Vysoké škole ekonomické v Praze. Čaník (2007) ve svém příspěvku „*Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem*“ tvrdí, že většina firem není férových a odpovědných, jak o sobě tvrdí a jak se prezentují. Jejich neférové chování nazývá „*pinkwashing*“, což znamená, že firma o sobě a svém produktu vytváří nerealistické představy či „*greenwashing*“ neboli natírání se nazeleno, kdy se firma snaží vypadat více environmentální, než ve skutečnosti je – tedy vytváření dojmu společensky odpovědné firmy.

Blowfield a Murray (2008) rozdělují kritiku CSR do čtyř tzv. „obvinění“ (In: Kuldová, 2012):

- Koncept CSR potlačuje primární účel podnikání a omezuje volné fungování trhu
- Koncept CSR upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zájmy vyplývajícími ze zákona a očekávání širší společnosti
- Koncept CSR se specializuje na určitý okruh a nezabývá se otázkami klíčových aspektů podnikání v dnešní společnosti
- Konceptu CSR se nedaří dosahovat svých cílů, aby uspěl, tak musí akceptovat nové postupy

Pokud se podíváme na předchozí kritiky konceptu společenské odpovědnosti, tak zjistíme, že jsou postaveny na myšlence, že primárním cílem veškerých podnikatelských aktivit je maximalizovat zisk. Je důležité si uvědomit, že firmy nejsou pouze izolované subjekty, které jsou odloučeny od společnosti, ale že svojí činností ovlivňují společnost a své okolí. Existuje provázanost mezi jejich činností a jejich okolím a to by si všichni kritici měli uvědomit. Každý podnik si svojí činností bere něco ze společnosti či z okolí a zároveň svojí činností okolí a společnost ovlivňuje, tudíž by měl vytvářet aktivity, které budou negativní dopady jeho činnosti minimalizovat a kompenzovat je společnosti.

## **1.4 Příbuzné aktivity a související koncepce**

Většina ekonomů se shoduje, že koncept společenské odpovědnosti bude ekonomickým trendem 21. století. K tomuto názoru je vedou dva fakty, prvním je proces

globalizace a s ním spojené problémy dostupnosti surovinových zdrojů. Druhým faktem jsou dopady na životní prostředí a kritika veřejnosti, která se s rostoucí mírou vzdělanosti a dostupnějšími informacemi radikalizuje. Dochází k překonání lhostejnosti, člověk se začíná aktivně zapojovat do dění ve společnosti a není mu jedno, co konzumuje a co budou konzumovat jeho děti a jak budou žít (Šmajš; Binka; Rolný, 2012). Toto aktivní zapojování podnítilo vznik celé řady aktivit a koncepcí, které mohou společensky odpovědné firmy realizovat.

Někteří autoři mezi aktivity a koncepce související se společenskou odpovědností zahrnují trvale udržitelný rozvoj, kterému jsem se věnovala podrobněji v kapitole o pilířích CSR<sup>6</sup>, tudíž se jím nyní již nebudu zabývat. V řádcích níže se zaměřím na koncepce a aktivity, které jsou z firemní oblasti, neboť tato oblast je pro tuto práci klíčová pro zmapování dalších možných aktivit realizovatelných vzorkem firem v empirické části. Zároveň tato kapitola ukazuje další možné směry realizace aktivit, které mohou firmy využít k propojení a sblížení se svým okolím.

#### ***1.4.1 Firemní občanství***

Prvním konceptem, na který se zaměřím je **firemní občanství (Corporate Citizenship)**, které vychází z myšlenky, že firmy jsou také občané a mají odpovědnost za společnost, ve které působí. Firmy se díky tomuto postavení mohou podílet na zlepšování společnosti a také vytvářet podmínky, které jsou výhodné pro firmu samotnou a jejich vlastníky a akcionáře. (Bartošová, 2005)

Tento pojem bývá v dnešní době řadou autorů zaměňován za CSR a považují tyto pojmy za synonyma. Proti tomu jsou autoři, kteří tyto pojmy odlišují, ale zároveň přiznávají, že mezi těmito pojmy je velmi obtížné stanovit přesné hranice (Kunz, 2012). Mezi autory, kteří tyto pojmy nepovažují za synonyma, patří Kuldová (2010), která Corporate Citizenship označuje za pouhou součást CSR.

#### ***1.4.2 Firemní filantropie a dobrovolnictví***

**Firemní filantropie (Corporate Filantropy)** neboli dárcovství je chápáno jako dobrovolné věnování prostředků firmy na dobročinné účely. Filantropie je často brána jako součást CSR, není však její podstatou a ani nutnou podmínkou (Gregor, 2007). Je důležité zmínit, že dárcovství nemusí mít pouze finanční podobu, ale i materiální (např. výbava kanceláře, pomůcky pro klienty organizace, odborná pomoc, poskytnutí prostor, školení a

---

<sup>6</sup> Kapitola 1.1.4 na straně 20

vzdělávání, dobrovolnictví firemních zaměstnanců a aktivní účast na činnosti neziskových organizací).

Pojem firemní filantropie bývá někdy zaměňován s pojmem **firemní sponzorství (Corporate Sponsorship)**, což je nesprávné, neboť tyto dva pojmy se zásadně liší. Firemní sponzorství je obchodní vztah s očekávanou a smluvně podloženou protihodnotou za finanční nebo nefinanční podporu, kterou podnik poskytuje určitému subjektu. Touto hodnotou může být propagace jména dáorce, či jiné příležitosti prezentovat svoji firmu. Při firemní filantropii firmy neočekávají za svou aktivitu žádnou protihodnotu (Kunz, 2012).

**Firemní dobrovolnictví (Corporate Volunteering)** souvisí s filantropií a je založeno na tom, že zaměstnanci firem se angažují pro blaho svého okolí. Firma zaměstnance v této činnosti podporuje, uvolňuje je na výkon dobrovolnické činnosti a pokouší se navázat kontakt s neziskovou organizací, ve které by její zaměstnanci mohli jako dobrovolníci pracovat. Ve firemním dobrovolnictví je důležitá spolupráce mezi firmou, zaměstnanci a komunitou či neziskovou organizací, tato spolupráce přináší pozitiva a výhody pro všechny aktéry. Firma touto činností ukazuje svou sociální odpovědnost, vylepšuje svůj obraz na veřejnosti, zvyšuje svoji důvěryhodnost a zvyšuje svoji atraktivitu jako potenciálního zaměstnavatele (Kolektiv autorů, 2005).

#### ***1.4.3 Společensky odpovědné podnikání***

**Společensky odpovědné podnikání** (Socially Responsible Investment – SRI) označuje investiční rozhodování, které se nezaměřuje pouze na finanční faktory, ale i na etické, environmentální a sociální faktory. Investoři při vypracovávání komplexních kritérií k oceňování firem nevycházejí pouze z finančních faktorů, ale pracují také s goodwill<sup>7</sup> a nehmotnými aktivy sociálního a ekologického charakteru (Šmajš; Binka; Rolný, 2012).

V souvislosti s investicemi se můžeme setkat s další aktivitou, kterou je **investice do komunit** (Corporate Community Investment tzv. CCI). CCI je tvořeno z příspěvků a podpory firem charitativních účelů, které firma realizuje v bezprostředním okolí svého působení nebo v blízkosti působení jejich poboček. Mezi tyto aktivity patří charitativní dary, společenské investice a komerční iniciativy ve společnosti. Pojem CCI řeší celkově

---

<sup>7</sup> Goodwill znamená dobrá pověst či dobré jméno podniku a bývá výsledkem dlouhodobého působení firmy na trhu. Goodwill bývá často ztotožňován s pojmem image, což je vzhled a tvář firmy, který zachycuje často pouze první dojem. (Šmajš; Binka; Rolný, 2012)



pojetí veřejně prospěšné podpory a je komplexnější než filantropie či sponzoring (Bartošová, 2006).

#### ***1.4.4 Sdílený marketing***

**Sdílený marketing** neboli Cause Related Marketing (CRM) je založen na propojení veřejně prospěšných věcí s marketingovými aktivitami firem. Výsledkem CRM je sociálně laděná marketingová kampaň, která má potenciál být výnosnější a atraktivnější než klasická kampaň. Sdílený marketing má dva cíle, prvním je zvýšit okruh klientů, dárců a zákazníků jak pro firmu, tak pro neziskovou organizaci a aktivně zapojit zákazníky do spotřebitelského rozhodování (Pokorná, 2007). Sdílený marketing využívá reklamy, Public Relations a ostatních marketingových nástrojů.

**Public Relations** (vztahy s veřejností, PR) patří mezi jednu z aktivit, která také bývá často mylně zaměňována za CSR. Hlavní rozdíl mezi těmito aktivitami je ten, že PR je tvořeno dočasnými kampaněmi a akcemi, jejichž význam časem kolísá. Naopak aktivity CSR jsou neoddelitelnou součástí firemní strategie a jsou permanentní (Trnková, 2004).

V souvislosti se sdíleným marketingem se hovoří také o **sociálním marketingu**, který je nástrojem neziskových organizací a je založen na kampaních, jejichž cílem je ovlivnit lidské chování. Hlavní oblasti, na které se sociální marketing zaměřuje, je ochrana lidského zdraví, bezpečnosti a prevence zranění, ochrana životního prostředí a společenská angažovanost (Bačuvčík, 2011).

#### ***1.4.5 Podnikatelská etika***

**Podnikatelská etika** (Business Ethics, BE) řeší konflikt, který je odedávna spojován s obchodní činností, tedy konflikt mezi vlastním zájmem a zájmy ostatních lidí (Putnová; Seknička, 2007). Můžeme ji definovat jako snahu o aplikaci etických zásad do podnikání při zachování primární funkce firmy, tedy maximalizaci zisku. Mezi problémy, které podnikatelská etika řeší, patří bezpečnost a kvalita výrobků, uzavírání pracovních smluv, slušnost a věrnost zákonu, vztahy s dodavateli a zákazníky, úplatky při získávání informací a zakázek, konflikty zájmů a jejich řešení a mnohé další problémy. Podnikatelská etika i CSR vycházejí ze společných základů jako je zohledňování environmentálních, sociálních a ekonomických hledisek při podnikání, ale zároveň jsou

vnímány jako dvě samostatné koncepce, neboť CSR má spíše proaktivní roli a podnikatelská etika reaktivní roli (Čaník; Čaníková, 2006).

#### **1.4.6 Fair trade**

**Fair trade** znamená spravedlivý obchod, jehož hlavním cílem je zlepšit životní podmínky obyvatel rozvojových zemí. Fair trade je založen na poskytování určitých zvýhodnění pěstitelům a výrobcům z nejhudších zemí světa, jako je vyšší výkupní cena, dlouhodobější kontrakty či prémie na rozvoj místních komunit. Nyní je do Fair trade zapojeno přes 1,5 milionu pěstitelů, řemeslníků a zemědělských pracovníků v 58 zemích Afriky, Asie a Latinské Ameriky. Výrobci s touto značkou musí dodržovat určité standardy práce, tedy zákaz dětské práce a otrocké práce a využívat při práci ekologicky šetrné postupy. Pokud všechny tyto podmínky splní, tak je mu udělena ochranná registrovaná známka Fair trade (Šmajš; Binka; Rolný, 2012). Firmy a organizace mohou své společensky odpovědné aktivity rozšířit upřednostňováním Fair trade výrobků a surovin k jejich další činnosti či výrobě, nebo také k vnitropodnikové spotřebě kávy, čaje a občerstvení pro zaměstnance.

### **1.5 Přínos CSR**

Firmy svojí činností ovlivňují okolí svého působení, místní komunitu a její život. Koncept společenské odpovědnosti umožňuje firmám eliminovat jejich negativní působení na okolí a místní komunity, pomáhá jim propojit se s okolním prostředím a stát se jeho součástí, kterou budou místní lidé přijímat. CSR umožňuje firmám přiblížit se místním obyvatelům, pomoci jim zlepšit kvalitu životního prostředí, veřejné a sociální služby poskytované občanům, vztahy se zaměstnanci, klienty a dodavateli. Pokud se aktivity společenské odpovědnosti realizují důsledně a správně, tak CSR můžeme nazvat win-win strategií, neboť obě strany díky tomuto konceptu získávají velké množství výhod. Na konkrétní přínosy CSR aktivit pro firmy a pro společnost se zaměříme nyní.

### 1.5.1 Pro firmy

Společensky odpovědná firma přijetím konceptu CSR získává velkou řadu výhod a přínosů, které jsou převážně nefinanční podoby, ale následně mohou stimulovat růst zisku, neboť firma se stane pro zákazníky či investory atraktivnější.

Proběhla celá řada výzkumů, která se snažila zjistit, jaké konkrétní přínosy plynou pro firmy zaměřující se na CSR aktivity a zda se jim tato aktivita vyplácí. Převážná většina výsledků z výzkumů se shoduje v tom, že aktivity CSR přináší firmám tyto výhody (Skácelík, 2010):

- *Zvýšení zisku* – výsledky výzkumu, který proběhl na Harvardské univerzitě, ukázaly, že firmy se CSR aktivitami vykazují čtyřikrát vyšší tempo růstu zisku a osmkrát vyšší tempo nárůstu zaměstnanců než podniky, které se aktivitám CSR nevěnují
- *Přístup k dodatečnému kapitálu* – podniky se CSR aktivitami mají a v budoucnu budou mít ještě větší šanci získat dodatečný kapitál, neboť investice do těchto firem jsou považovány za méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení
- *Snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti* – z dlouhodobého hlediska firmy se CSR mají nižší náklady, neboť náklady se vlivem inovací snižují a zároveň se snižuje riziko vynaložení nákladů na odstranění nežádoucích jevů
- *Zlepšení image* – firmy praktikující CSR aktivity zlepšují svoji image a pověst
- *Zvýšení obrátu a loajality zákazníků* – firmy se CSR aktivitami se odlišují od jiných firem, které nejsou společensky odpovědné a tím oslovují skupinu lidí, která je ochotna za jejich výrobky platit více a je loajálnější, neboť jejich nákupní chování není postaveno na ceně, ale na ideovém základu
- *Zvýšení produktivity a kvality* – výzkumy dokazují, že aktivity CSR zvyšují u zaměstnanců motivaci a chuť k práci, čímž se také zvyšuje kvalita výrobků a služeb
- *Zvýšení schopnosti získat a udržet si kvalitní zaměstnance* – z dotazování vyplynulo, že 78% dotázaných by raději pracovalo pro firmu s lepší pověstí za méně peněz než pro firmu s horší pověstí, která jim nabízí vyšší plat
- *Možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření* – podniky se CSR často zakládají samoregulační orgány, které kontrolují dodržování pravidel společensky

odpovědné firmy a touto aktivitou snižují potřebu zákonodárců danou oblast více regulovat.

- *Snížení rizika a snížení nákladů na risk management* – zavádění inovací a dodržování principu prevence vede ke snížení vzniku případného budoucího rizika
- *Udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu* – komunikace se stakeholdery vede často k inovacím a rozhodnutím, které firmě se CSR pomáhají zajistit růst zisku a konkurenční výhodu

Dále nesmíme opomenout, že koncept CSR přispívá k tvorbě dobrého podnikového klimatu, umožňuje firmě odlišit se od konkurence, vytváří zázemí pro úspěšné fungování, dlouhodobou udržitelnost a umožňuje lépe rozeznat potřeby stakeholderů (Kunz, 2012).

### ***1.5.2 Pro společnost***

Společensky odpovědné aktivity nepřinášejí výhody a přínosy pouze firmám, které tyto aktivity realizují, ale především i okolí té dané firmy. CSR aktivity jsou tedy prospěšné i pro širokou společnost a především pro zákazníky, zaměstnance, dodavatele, občany a veřejný sektor.

Výhody plynoucí pro zákazníky organizací, které praktikují CSR, spočívají především ve zvyšování kvality nakupovaných produktů či služeb a širší nabídce produktů a služeb díky inovacím v organizaci. Zaměstnanci společensky odpovědných organizací pracují v lepším pracovním prostředí, organizace zvyšuje péči o zaměstnance, umožňuje jim rozvoj jejich kvalifikace a jsou zapojovány do dialogu. Koncept CSR přináší výhody i pro dodavatele, neboť u firem se CSR je pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů a dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou více efektivní a průhledné. Přínosem pro občany jsou zlepšující se sociální vztahy a životní prostředí v jejich regionu. Vlivem CSR aktivit dojde k úsporám finančních prostředků ve veřejném sektoru alepší se kvalita a dostupnost veřejných služeb, neboť firmy praktikující CSR poskytnou finanční a kapacitní podporu (Pavlík; Bělčík, 2010).

Vlastníci a manažeři by měli ve svých firmách podporovat aktivity CSR, neboť přináší výhody a přínosy nejen pro ně, ale i pro celou společnost. Aktivity společenské odpovědnosti pomáhají často realizovat projekty a akce, které by bez nich jinak realizovatelné nebyly a umožňují spolupráci a dialog dvou zcela odlišných světů.

## 2 Krize

První teoretická část práce byla věnována aktivitám společenské odpovědnosti a v této druhé teoretické části se budu věnovat tématu krize. Nejprve se zaměřím na samotný pojem krize, co tento pojem znamená a jak je vykládán. Vysvětlím rozdíly mezi pojmy ekonomická a finanční krize a následně popíši, jak vznikla, co předcházelo jejímu vzniku a jak se vyvíjela. Dále se pokusím popsat příčiny krize, které vedly k jejímu vzniku, a nakonec uvedu dopady, které tato krize po sobě zanechala a jak její existence ovlivnila a nadále ovlivňuje a bude ovlivňovat náš svět.

### 2.1 Krize obecně

Slovo krize pochází z řeckého pojmu „*krisis*“, který znamená střet, spor i rozhodnutí. S tímto pojmem se v dnešní době velmi často setkáváme a pokaždé je toto slovo použito v jiném spojení. Můžeme nalézt ekonomickou krizi, finanční krizi, ekologickou krizi, politickou krizi, krizi kultur, krizi vědy, manželskou krizi, ale i krizi středního věku a určitě nalezneme ještě mnoho dalších. Jednou z charakteristik dnešní doby, jak přednáší Rynda<sup>8</sup>, je to, že realita má více podob a pravd a její jednotný výklad je nemožný, tak i definice jednoho jediného pojmu má více možností a „*pravd*“, které vám představím.

*„Výrazem „krize“ je obvykle označována situace, v níž je mnoho nebo vše v sázce, situace, která znamená životní ohrožení a někdy také životní příležitost. Je to situace, v níž se nedostává času a kdy je nutné s omezenými znalostmi činit rozhodnutí, která jsou nevratná a která mohou mít dalekosáhlé a nepředvídatelné následky; zatímco problém může mít řešení, v krizi lze obstát a tak ji překonat.“* (Kolářský, 2011, str. 14)

Pokud se podíváme na pojem krize z pohledu ekonomie, tak ve slovníku ekonomie a sociálních věd nalezneme, že pojem krize je: „*Proces zvratu hospodářského cyklu v jeho nejvyšším bodě, kterým je zastavena fáze expanze a hospodářství se dostává do fáze*

---

<sup>8</sup> Zdrojem jsou přednášky Sociální ekologie na FHS UK, LS 2013

*deprese*<sup>9</sup>“...“Každá krize odráží napětí a nevyváženost předcházejícího období a připravuje budoucnost pomocí změn, které spoluvytváří.“ (Echaudemaison, 1995)

Žák (2002) ve své encyklopedii píše, že krize v hrubých rysech odpovídá označení recese či deprese. Důležité je, že pouze odpovídá, ale není možné zaměňovat tyto pojmy za sebe navzájem, neboť se nejedná o totéž. Recese je definována jako pokles ekonomiky během dvou čtvrtletí za sebou, které se statisticky vyskytují jednou za sedm let, ale nepravidelně. Recese přichází nepředvídatelně, nemívá konkrétního viníka a její následky nejsou tragické. Naopak krize je důsledkem chyb konkrétních osob a její příchod většinou předchází nebývalá prosperita, stavební boom a nízká nezaměstnanost. Hlavní znak krize je, že si ekonomika nedokáže pomoci sama, jako u recese a musí se do toho vložit vláda (Kohout, 2011).

Další významná definice pojmu krize zní: „*Krize je proměna paradigmat ve všech oblastech přírody a společnosti, jež se projevuje jednotlivě i synergicky a má nejčastěji podobu nových „vyrobených“ rizik.*“ (Rynda, 2013)

Čínština pro slovo „krize“ a „příležitost“ používá stejný znak, tudíž je potřeba ke krizi přistupovat jako k příležitosti umožňující pozitivní změny, které by bez existence krize nebyly možné (Kozák, 2012). Pokud budeme brát krizi jako příležitost, tak získáme nadhled, který nám umožní začít nad svým dosavadním životem přemýšlet a uvědomit si, že nejspíše něco děláme špatně. Získáme možnost změnit své dosavadní chování a jednání, neboť staré uvolní místo novému a nám se otevírají nové příležitosti. V dalších kapitolách této práce a pro její účely se zaměříme na pojem krize z ekonomického pohledu.

## **2.2 Pojem ekonomická a finanční krize**

V této kapitole se pokusím vysvětlit, co pojem ekonomická a finanční krize znamená a jaký je rozdíl mezi nimi.

---

<sup>9</sup> Deprese je jednou z fází hospodářského cyklu, která je charakteristická rostoucím zmenšováním aktivity - pokles objemu poptávky a produkce, pokles reálných příjmů a růst nezaměstnanosti. (Echaudemaison, 1995)

### 2.2.1 *Definice a popis finanční krize*

Definice pojmu finanční krize je velmi obtížná, neboť neexistuje jednotná definice a nalezneme jich celou řadu. Z tohoto důvodu uvádím nyní několik definic, které považuji za klíčové a které nám pomohou tento pojem vysvětlit.

Mezinárodní měnový fond (MMF) popisuje finanční krizi „...*jako potenciálně závažné narušení finančních trhů, které narušuje schopnost efektivního fungování a může mít negativní dopady na reálnou ekonomiku.*“ (IMF, 1998).

Podle Goldsmitha je velmi obtížné finanční krize definovat, ale přitom je zcela zjevné, že krize propukla. Finanční krizi charakterizuje jako „... *prudké, okamžité, ultracyklické zhoršení všech nebo velké většiny finančních indikátorů – krátkodobé úrokové sazby, ceny aktiv (akcie, nemovitosti, půda), insolventnost firem a úpadky finančních institucí...*“ (In Musílek, 2004, str. 12).

Finanční krize bývá považována za fenomén, který není snadné interpretovat, ale přesto má zásadní vliv na ekonomické, sociální a politické fungování společnosti (Kozák, 2012). Při definování pojmu finanční krize je velmi důležité, že příčiny ekonomických problémů se nenacházejí v reálné ekonomice, ale vznikají ve finančním systému. Často jsou pod pojem finanční krize zahrnovány specifické případy poruch finančního systému, jako je krize měnová, bankovní a krize dluhová či úvěrová. V praxi se v čisté podobě málokdy tyto krize objevují a stále častěji se objevuje systematická finanční krize, která zahrnuje projevy všech výše uvedených typů krize s jejich vzájemnou kauzalitou (Dvořák, 2008).

Pro pochopení systematické finanční krize se nyní zaměřím na jednotlivé druhy krize, které stručně popíši. První je měnová krize, kterou můžeme popsat jako situaci, kdy dojde k prudkému a neočekávanému oslabení kurzu domácí měny (Dvořák, 2008). Často bývá charakterizována spekulativním útokem na směnný kurz, který vede k devalvaci měny nebo k donucení banky bránit směnný kurz za cenu ztráty značné části devizových rezerv či k prudkému zvýšení úrokových měr (Musílek, 2004). Druhým specifickým případem poruchy finančního systému je bankovní krize, která je spojena s nedostatečnou likviditou většího počtu bank a může vést k hromadným úpadkům bank. Mezi příčiny bankovní krize patří nadměrné poskytování úvěrů, které nejsou klienty spláceny ve lhůtě splatnosti, prudký pokles cen cenných papírů a hromadné výběry vkladů z bank (Žák,

2002). Posledním případem poruchy finančního systému je dluhová neboli úvěrová krize. Tato krize je jedním z nejčastějších typů finančních krizí, který je spojen s neschopností země splácet zahraniční dluh. Můžeme se také setkat s pojmem vnější dluhová krize, což znamená neschopnost soukromých firem a bank splácet své zahraniční dluhy. Druhým pojmem je interní dluhová krize, která znamená vnitřní předluženost ekonomik, platební neschopnost podniků a nárůst objemu klasifikovaných úvěrů (Dvořák, 2008).

Systematická finanční krize v sobě zahrnuje projevy všech tří tradičních typů krize, které se zde prolínají, tudíž finanční krizi můžeme chápat jako zastřešující pojem, který v sobě zahrnuje krizi měnovou, bankovní a dluhovou. Finanční krize, s jejímiž následky se i nyní vyrovnáváme, bývá často označována jako americká hypoteční krize, ale tento název plně nevysvětluje její podstatu. První projevy této krize můžeme sice pozorovat ve Spojených státech amerických, ale její povaha je globální, tudíž se jedná o globální systematickou finanční krizi, jejíž základní příčinou je dluhový problém (Dvořák, 2008).

### **2.2.2 Definice a popis ekonomické krize**

Ekonomická krize vzniká z finanční krize, která s sebou přinesla obavu světového hospodářství před dalším vývojem a měla za následek zpomalení hospodářského růstu. K zpomalení hospodářského růstu muselo dojít, neboť se zpřísnily úvěrové podmínky, snížily se investice, propadla cena nemovitostí, úroky rostly a klesala spotřeba domácností (Janota, 2008). Státy se tuto situaci snažily usměrnit pomocí státních investičních pobídek (např. stavba nových silnic a dálnic), poskytováním prémie za podporu určitého segmentu ekonomiky (např. šrotovné), opatřeními podporujícími zaměstnanost (např. odklad plateb sociálního pojištění) nebo opatřeními zmírňující dopady krize (např. rekvalifikační kurzy). Přes veškeré reakce došlo ke zvýšení nezaměstnanosti a rapidnímu poklesu příjmů státních rozpočtů (WEB9).

Krize se v jednotlivých zemích projevovala různě a s odlišnou intenzitou, některé státy čelily hluboké krizi finanční i ekonomické a jiných se dotkla až ekonomická krize a také jsou státy, které se vyhnuly i krizi reálné ekonomiky. V evropském kontextu jsou za významné faktory, které ovlivnily průběh a intenzitu krize v jednotlivých státech,



považovány – členství dané země v eurozóně, zavedení jednotné evropské měny a uplatňování jednotné monetární ekonomiky (Malý, 2009).

Hlavní rozdíl mezi pojmy finanční a ekonomické krize spočívá v tom, že finanční krize nemusí mít dopady na reálnou ekonomiku, a naopak ekonomická krize je vnímána jako extrémně negativní sociální jev (Kohout, 2008). Ekonomickou krizi můžeme tedy chápat jako následek finanční krize, kdy již není zasažen pouze bankovní svět, ale krize se začíná projevovat i v dalších segmentech a ovlivňuje životy všech lidí.

## 2.3 Vývoj krize

Podle Pavla Kohouta (2010) první příznaky hrozící finanční krize byly zřetelné již v březnu 2007, ale trhy i úřady si nechtěly problém připustit, z tohoto důvodu se nic skoro čtyři měsíce nedělo. V Evropě, Americe a zbytku světa banky dále půjčovaly, akcie rostly, úředníci se těšili z nízké nezaměstnanosti a hospodářského růstu. První zakolísání hospodářského růstu se objevilo na přelomu července a srpna roku 2007 a tohoto zakolísání si všimly poprvé kapitálové trhy s rizikovými dluhopisy, krize naplno propukla v říjnu roku 2008 (Kohout, 2010).

Nyní se vrátíme před začátek krize k tomu, co krizi předcházelo, neboť propuknutí finanční krize můžeme považovat za následek třicet let trvajícího špatného ekonomického myšlení. Světová ekonomika vždy závisela a závisí především na spotřebě, tedy na tom v jakém množství kupujeme produkty, které potřebujeme ke každodennímu životu. Kola světové ekonomiky jsou poháněna spotřebou v západním světě, neboť výdaje na obyvatele v rozvojových zemích jsou mnohem nižší, tudíž spotřeba západního světa posledních třicet let řídila světový ekonomický růst. Aby mohlo docházet k expanzi světové ekonomiky, tak bylo potřeba, aby západní společnosti neustále zvyšovaly spotřebu. K tomu aby se spotřeba zvyšovala, bylo nutné buď snižovat cenu produktů, nebo spotřebitelům umožnit získat více peněz k utrácení. Nakonec se stalo obojí a tento fakt můžeme považovat za počátek změny ekonomického myšlení, který se odehrál na konci sedmdesátých let 20. století. Snaha výrobců o snížení cen vedla k tomu, že reálná hodnota všech věcí byla mnohem nižší v roce 2010 než v roce 1980. K pokračování trendu snižování cen produktů bylo zapotřebí snížit náklady, tudíž se továrny začaly stěhovat do rozvojových zemí, kde jsou mnohem

nižší mzdy, podniky vytvořily nový design výrobků, díky kterému se výrobky snadněji vyráběly a dopravovaly. Dále došlo ke zlevnění nákladů na dopravu a zboží se začalo přepravovat po celém světě a svět se stále více globalizoval (Maxton, 2012).

Výsledkem snahy o snížení cen a nákladů bylo mnoho negativních jevů, neboť lidé z továren, které se přestěhovaly do rozvojových zemí, přišli o práci. Kvalita zboží se zhoršovala, neboť zboží bylo navrženo tak, aby se brzy rozbilo či brzy zastaralo a tím se podporovala spotřeba. Negativní dopady se projevovaly nejen v západním světě, ale i v rozvojových zemích, kam se továrny přestěhovaly, docházelo zde k práci dětí, vykořisťování a k degradaci životního prostředí vyléváním odpadů do řek a kácením lesů. Současně s tím spotřebitelé západního světa objevili nový způsob utrácení a začali si půjčovat u bank, úvěrových a finančních společností. Bankéři jim s radostí půjčovali, neboť je hnala vidina zisku a také proto, že k tomu byli podporováni politiky a ekonomy. Všichni se obávali, že pokud by nepůjčovali, tak by došlo k zastavení ekonomického růstu. Jenže tato třicet let trvající „spotřebitelská a půjčková mánie“ vedla ke krizi, jejíž dopady budou přetrvávat dlouhou dobu (Maxton, 2012).

Snadná dostupnost a poskytování půjček vedly k tomu, že lidé přestali myslet na spoření a zaměřili se na utrácení. Pro Američany bylo velmi jednoduché získat hypotéku a tím došlo ke zvýšení poptávky na realitním trhu, která následně vyvolala zvýšení cen nemovitostí. V některých lokalitách (Los Angeles, Phoenix, Las Vegas) ceny nemovitostí stoupali o desítky procent ročně, ale i přesto se našli kupci, kteří neměli problém získat na koupi nemovitosti půjčku. Federální rezervní systém udržoval nízkou úrokovou úroveň bank a to napomáhalo snadnému půjčování. Banky se díky dlouhodobému trendu zvyšování cen nemovitostí nebály, že by o půjčené peníze přišly, neboť hypotéky byly jištěny nemovitostmi, které by při nesplácení propadly bance (Kozák, 2012).

Banky také kromě snadno dostupných hypoték poskytovaly také tzv. *home equity loans*, které můžeme nazvat úvěry na spotřebu a byly kryté zvýšenou cenou nemovitosti. Rodina si například vzala hypotéku na 200 000 dolarů a odhadní cena nemovitosti se pohybovala kolem 300 000 dolarů, tak banka byla ochotná rodině poskytnout další půjčku ve výši 80 000 dolarů. Tímto způsobem docházelo ke zvyšování spotřeby, ale zároveň rostla zadluženost domácností, která se v roce 2012 pohybovala okolo cca 13 bilionů dolarů (Kozák, 2012).

Velmi významnou roli měla tzv. sekuritizace, která znamená, že banky vytvořily z půjček balíky a prodaly je investorům jako obchodovatelné cenné papíry. Sekuritizace umožnila bankám zvýšit své výnosy a to jim umožnilo poskytovat ještě více hypoték, které poté mohly také sekuritizovat. Banky díky sekuritizaci mohly poskytovat stále rizikovější a rizikovější hypotéky. Ratingové agentury jako například Moody's nebo Stan stanovovaly tzv. rating těchto sekuritizovaných balíků. Kupci, jejichž balík byl označen trojitým písmenem A či tzv. prime ratingem, se nemusel bát, neboť úvěr byl poskytnut zámožným lidem s dobrou platební historií. Postupem času banky začaly poskytovat půjčky i lidem bez stálých příjmů, které míchaly do úvěrových balíků spolu s bezpečnými půjčkami. Bankám se dokonce podařilo přesvědčit ratingové agentury, aby tyto smíšené balíky lépe hodnotily (Maxton, 2012). Hlavní nebezpečí sekuritizace bylo v tom, že došlo ke globálnímu rozproštění rizika a koncentrace rizika se oproti plánovanému snížení naopak zvýšila. Toto nebezpečí se projevilo při vypuknutí první paniky z hypoteční krize koncem července roku 2007, kdy nikdo nevěděl, kde mohou být rozmístěny rizikové hypotéky (Kohout, 2010).

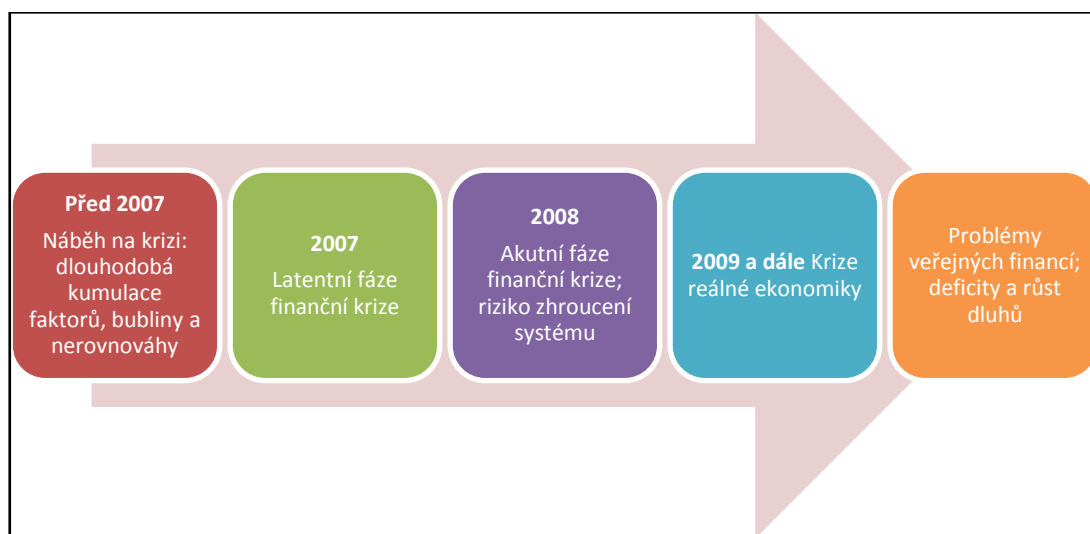
V průběhu roku 2008 se začala objevovat bublina na realitním trhu, protože řada klientů nebyla schopná splácet vysoké hypotéky. Zároveň však nemohlo dojít k prodeji nemovitosti dál, tudíž se ukázalo, že úvěrové balíky, které měly být bezrizikové, jsou bezcenné. Banky přišli o své investice a ocitly se na pokraji bankrotu a došlo k zastavení poskytování nových půjček, neboť banky neměly dostatek volných financí. Nemožnost získat půjčku negativně ovlivnila cenu nemovitostí, protože kupci si půjčovali právě od bank. Závažnost situace zhoršil fakt, že řada Američanů si na důchod střídala v soukromých penzijních fondech, které investovaly na kapitálovém trhu, tudíž by případný krach bank či pojišťoven zásadně ohrozil existenci a hodnotu portfolia investičních fondů. Krach investičních fondů by znamenal nejen ztrátu celoživotních úspor, ale i ztrátu důvěry v politický a ekonomický systém (Kozák, 2012).

Tudíž musely následovat státní zásahy do ekonomiky a poskytování výhodných půjček ze státního rozpočtu, které vedly k přenesení problému do sféry veřejných financí. Státní dluhy západních zemí a Japonska rapidně vzrostly a do budoucna ještě porostou. Dluhy Spojených států amerických rostou stále rychleji, jejich hodnota se od roku 2003 do roku 2010 zdvojnásobila a dosáhla 14 bilionů dolarů, za pouhý jeden rok v roce 2010 vzrostl dluh o 1,55 bilionu dolarů. Touto rychlostí rostou dluhy i u dalších zemí jako je Itálie, Řecko, Německo, Francie, Izrael, Kanada, Velká Británie a Španělsko. Zde leží

hlavní problém, neboť státní dluhy nemohou do nekonečna růst a v určitém momentě bude nutné je splatit, ale některé státy jej nebudou schopny splatit (Maxton, 2012).

Zjednodušeně lze říci, že od roku 2007 celý svět bojuje s krizí, která začala jako finanční krize, pokračovala jako ekonomická recese a nakonec přešla do dluhové krize vlád (Janáčková, 2010). Přehledný a velice zjednodušený přehled vývoje krize poskytuje obrázek níže.

Obrázek 4: Fáze krize ve vyspělých ekonomikách



Zdroj: Singer (2010), vlastní grafická úprava

## 2.4 Příčiny krize

Ekonomové, média a celý svět se snaží definovat příčiny krize, nalézt ekonomické nástroje, jak zmírnit její dopady a jak se této krizi bránit do budoucna. Příčiny hledají v předchozích politických a ekonomických rozhodnutích, v nedostatečné regulaci trhu, v nadměrné úvěrové expanzi či v nadměrné spekulaci, nepoctivých praktikách, institucionální nedokonalosti, neefektivním fungování ratingových hodnocení a mnoha dalších oblastech. Ano, tyto příčiny a mnoho dalších, které v literatuře nalezneme, jsou určitě správné a mají podíl své viny na krizi, ale je důležité nahlídnout za tyto příčiny, neboť nad nimi stojí ta hlavní příčina, kterou je člověk.

Příčinu finančních krizí dokázal pojmenovat Tomáš Baťa již roku 1932, i když doba, v které žil byla naprosto jiná než je nyní, tak dokázal vystihnout podstatu tohoto problému, který je aktuální i nyní. „Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské

*krize? Nevěřím v žádné přelomy, které se stanou samy od sebe. To čemu jsme zvykli říkat „hospodářská krize“, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je potřeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“ (In: WEB15)*

Tento výrok uvádím celý, neboť i když uplynulo 80 let od vyslovení tohoto výroku Tomášem Baťou, tak i nyní je velice aktuální. Můžeme hledat chyby všude okolo nás, ale nesmíme opominout tu hlavní chybu, která je v nás. Nejprve musíme začít od nás, snažit se změnit, změnit své hodnoty a postoje a tím změnit celý svět, neboť naše chamtivost a neustálá touha po větším zisku, majetku a rostoucí spotřebě nás dostala tam, kde jsme nyní. My určujeme naše potřeby, náš budoucí vývoj a vývoj celého světa, proto je velmi důležité uvědomit si to a nést za to následky. Morální bída a my jsme hlavní příčiny této krize.

Další příčina, která bývá velmi často opomíjena, ale sehrála velmi zásadní roli, je globalizace. Nebýt globalizace tak krize, která začala v Americe, by se postupně nerozšířila dál do celého světa. Mezřický (2011) globalizaci chápe jako spontánní proces intenzivní integrace zemí světa v jediný ekonomický systém tržního hospodářství. Globalizace s sebou přinesla rozmach mezinárodní spolupráce, expanzi podnikatelských aktivit přes hranice států a vznik nadnárodních společností. Tyto jevy vedly k rostoucí vzájemné ekonomické závislosti zemí na sobě, která přinesla pozitiva (např. zvýšení životní úrovně v rozvojových zemích), ale bohužel i negativa. Negativní stránka globalizace vedla ke vzniku globálních rizik, silnému propojení celého světa, které vedlo k selhání trhů. Selhání trhů můžeme přičítat tzv. „jednatelství“ (jednání v zastoupení), které je vlivem globalizace zcela běžné a spočívá v pověřování jiných lidí, kteří obchodují a přijímají rozhodnutí cizím jménem. Provázanost systémů, která vznikla díky globalizaci, měla za následek, že selhání jednoho systému má význam na všechny a může vést ke zhroucení celého systému (Mezřický, 2011).

## 2.5 Dopady krize

Jako v předchozí kapitole, která se zabývala příčinami, tak i dopadů krize existuje celá řada, neboť událost této velikosti a povahy za sebou zanechává dalekosáhlé důsledky a dopady, které se budou projevovat ještě několik let poté, tudíž nelze jednoznačně shrnout veškeré dopady. S postupující dobou se totiž budou projevovat další dopady, které nyní nejsou zřejmé.

Jedním ze zásadních dopadů, který významně ovlivnil světovou ekonomiku, je návrat ke keynesiánství po několika desetiletích převládajícího monetarismu. K této změně ekonomického myšlení dochází po roce 2008 a má zásadní význam na fungování jednotlivých států, neboť vlády začaly přijímat opatření, která by měla vést ke keynesiánské rozpočtové stimulaci. Keynesiánská rozpočtová stimulace spočívá v tom, že vláda má ovlivňovat výkyvy hospodářského cyklu pomocí fiskální a měnové politiky, vláda může utrácet na dluh, ale v období hospodářské konjunktury (expanze) musí mít rozpočet v přebytku a vzniklé dluhy uhradit. Rozpočet nemusí být během každého fiskálního roku vyrovnaný, ale z dlouhodobého hlediska musí být rozpočet vyrovnaný (Kohout, 2010). Tato změna ekonomického myšlení nastala, neboť mnozí ekonomové a politici považovali monetarismus za jednu z příčin současné krize a vyčítali mu ponechání volné ruky trhu a nulové zásahy do něj.

Další významné dopady popsal nositel Nobelovy ceny za ekonomii Paul Krugman (2012) a pojmenoval je takto:

- Nedostatek pracovních míst
- Zničené životy lidí
- Potíže po celém světě
- Politika zoufalství
- Ztracená budoucnost

Tyto dopady jsem se rozhodla detailněji popsat, neboť si myslím, že představují ucelený rámec všech možných dopadů a neopomíjí žádný z dalších možných. Prvním bezprostředním dopadem je nedostatek pracovních příležitostí. Závažnost tohoto dopadu dokazuje fakt, že pro blahobyt člověka je naprosto klíčové mít práci. Nebezpečí nezaměstnanosti nespočívá pouze v tom, že člověk přijde o příjem, ale především v tom, že

tito lidé často podléhají pocitům méněcennosti. Pro nás je klíčová tzv. nedobrovolná nezaměstnanost, pro kterou je charakteristické, že lidé, kteří nepracují, si tento způsob života dobrovolně nezvolili. Vlivem krize došlo k tomu, že firmy a podniky začaly více propouštět v rámci šetření či dokonce zkrachovaly, tudíž se na trhu práce objevilo velké množství nezaměstnaných. Útlum, který je s krizí neodmyslitelně spojený, vedl k tomu, že firmy přestaly hledat nové zaměstnance a tím se i snížilo množství volných pracovních míst.

S nedostatkem pracovních míst souvisí další dopad, kterým je dlouhodobá nezaměstnanost, která ničí životy lidí. Dlouhodobá nezaměstnanost ovlivňuje rodinné rozpočty, jejichž úspory se vyčerpávají, rodiny často nejsou schopny splácet účty a dokonce přicházejí o domovy. Nezaměstnanost ovlivňuje i životy mladých lidí, kteří na trh práce teprve vstupují, statistiky ukazují, že každý čtvrtý čerstvý absolvent v Americe je buď nezaměstnaný, nebo pracuje na zkrácený pracovní úvazek. Nezaměstnanost čerstvých absolventů má velký vliv na to, že prudce vzrostl počet mladých lidí ve věkové skupině 24 až 34 let, kteří žijí společně s rodiči. Profesorka ekonomie Lisa Kahnová prováděla výzkum kariéry absolventů vysokých škol, kteří získali diplomy v období vysoké nezaměstnanosti, s kariérami těch, kdo absolvovali v dobách hospodářského boomu. Její výzkum zjistil, že absolventi, kteří ukončili studium v nepříznivé době, si vedli mnohem hůř a to nikoli pouze v prvních několika letech ale po celý svůj pracovní život. Důležité je si uvědomit, že tento výzkum zkoumal období, kdy délka vysoké nezaměstnanosti byla krátká, ale nyní se nacházíme v období, kde vysoká nezaměstnanost je mnohem delší, tudíž je možné očekávat, že na životy mladých lidí to bude mít mnohem větší dopady.

Dále krize velmi negativně ovlivnila HDP, před krizí docházelo k růstu HDP, a pokud došlo k zbrzdění ekonomiky tak mělo spíše krátkodobý charakter a po tomto zbrzdění následovalo zrychlení ekonomiky. Propad, který nastal vlivem této krize, byl mnohem hlubší a strmější a to co je ještě mnohem důležitější je to, že poté nedošlo k žádnému oživení, nynější ekonomika tedy produkuje mnohem méně, než by měla. Potíže spojené s vypuknutím krize se začaly objevovat po celém světě nejen v Americe, ale především v Evropě. Hospodářský pokles v Evropě zasáhl nerovnoměrně regiony, kde se před krizí vytvořily největší bubliny, nyní zažívají nejhlubší propad. Jedná se především o Španělsko a Irsko.

Krise dopadá a ovlivňuje nejen ekonomiku, ale i politiku, neboť v současnosti dochází k výraznému vzestupu extremismu. Vznikají radikálně proti přistěhovalecká a národovecká hnutí. Nejnebezpečnější dopad spočívá v tom, že tato krize velmi silně ovlivní další generace, neboť její dopady jsou a budou dlouhodobé.

Je důležité mít neustále na paměti, že návrat ke světu, který byl před vypuknutím krize, je nemožný a reforma světových financí je naprostou nezbytností (Mezřický, 2011). Za velice výstižnou považuji tuto větu, která ukazuje následky této krize: „*A stejně jako opilec se svým ránem se vyspělý svět bude muset vypořádat s finanční kocovinou způsobenou přehnaným třicetiletým požitkářstvím.*“ (Maxton, 2012, str. 25) Stojíme tedy před zásadní otázkou, jež je prozatím otevřená: je krize, která právě končí, jen jednou ze zákonitých fází klasického ekonomického cyklu, nebo jde o hlubší systémovou krizi, která je následkem globalizace, jak o tom píše a přednáší Keller, Rynda a Mezřický. Tato krize se svým charakterem zásadně liší od předchozích krizí a jedná se o zcela novou krizi, tudíž nyní můžeme pouze hádat, jak tato krize dopadne a co bude následovat. Vrátime se opět k ekonomickému růstu či se jedná o počátek trvalého poklesu, který je dán nedostupností některých zdrojů a jejich úbytkem?

Pokud se pokusím stručně shrnout dopady krize, tak zchudneme, změní se naše životy, budeme muset řešit problémy a konflikty a budoucnost dalších generací je nejistá. Touto krizí jsme ovlivnili nejen náš osud a život, ale především život těch dalších generací. Ukončit tuto část optimisticky se mi bohužel nepovedlo, neboť žádný pozitivní dopad krize jsem nikde nenašla. Jediný možný pozitivní dopad by mohl být impuls, který nyní lidstvo dostalo a který by nám mohl napomoci změnit se, změnit své hodnoty a uvědomit si pošetilost svého dosavadního chování a jednání. Musíme začít brát krizi jako příležitost.



## C. EMPIRICKÁ ČÁST

Následující část práce je rozdělena do několika částí – nejprve se budu věnovat popisu metodologie, kterou jsem pro vypracování této práce zvolila, následně popíši průběh výzkumu a charakterizuji jednotlivé firmy, které se výzkumu zúčastnily. Dále provedu srovnání rozhovorů a informací zjištěných z dokumentů, pomocí nichž vytvořím souhrnné informace o jednotlivých firmách a následně provedu celkové srovnání jednotlivých firem a vlivu krize na CSR aktivity. Tuto část uzavírám shrnutím a diskusí nad dosaženými výsledky.

### 1. Metodologie

#### 1.1 Výzkumný cíl

O cílech této práce se zmiňuji již v úvodu této práce. Hlavním cílem této práce je zjistit, jak krize ovlivnila realizaci společensky odpovědných aktivit těchto firem a také rozšíření poznatků o společenské odpovědnosti firem v okolí města Kolína. Jsem si vědoma toho, že získané poznatky není možné zobecnit na všechny firmy či celé okolí Kolína, ale myslím si, že i přesto poskytuje tato práce velmi zajímavou analýzu hodnotové orientace vybraných firem, zjištění jejich preferencí a popis úrovně společensky odpovědných aktivit, které firmy utváří.

#### 1.2 Výzkumné otázky

Na vytyčení cílů práce jsem si položila tyto výzkumné otázky:

- **Jak ekonomická krize ovlivnila CSR aktivity jednotlivých firem (kvantitativně i kvalitativně?)**
- **Na jaký pilíř se CSR aktivity vybraných firem nejvíce zaměřují?**
- **Jak lze hodnotit poměr aktivit povinných ze zákona a aktivit skutečně dobrovolných?**

Odpovědi na výzkumné otázky získám prostřednictvím analýzy dostupných dat a z rozhovorů se zástupci daných firem.

### 1.3 Výzkumná metoda, techniky sběru dat a výběrová technika

Pro zvýšení validity výzkumu jsem využila metodologickou triangulaci. Samotný termín triangulace je odvozen z geometrie a navigace, kde se užívá k označení postupu určování přesné polohy konkrétního objektu vzhledem k různým referenčním bodům. Hlavní představitel a zastánce triangulace je Norman K. Denzin, který ji definoval jako „*kombinaci metodologií v jedné studii stejného fenoménu*“ (WEB13). Triangulace nám umožňuje kombinaci různých sociologických metod, napomáhá zvýšit validitu dat a výzkumných zjištění, prohlubuje a rozšiřuje chápání daného jevu (Olsen, 2004).

Existuje několik podob triangulace – datová, metodologická, teoretická či triangulace výzkumníků. Já jsem pro účely této práce použila metodologickou triangulaci, která umožňuje obměnu metod či technik sběru dat, jako například kombinace rozhovoru se studiem dat, kterou jsem v rámci této práce použila (Reichel, 2009).

Data pro svoji práci jsem získala pomocí expertního rozhovoru, což je specifická aplikace polostandardizovaného rozhovoru, kdy nás nezajímají osobnostní charakteristiky respondenta, ale jeho postoje a názory jako odborníka v určité oblasti. Před realizací rozhovoru je nutné mít základní znalosti o tématu, které jsou předmětem rozhovoru a mít připravenou strukturu s formulovanými otázkami. Struktura rozhovoru je flexibilní a umožňuje tak reagovat na odpovědi respondenta a zjistit zajímavé skutečnosti. Vzhledem k časové náročnosti se rozhovor obvykle se svolením respondenta nahrává na nahrávací médium (WEB14).

Druhou technikou sběru dat, kterou jsem použila, je zkoumání dokumentů. Výhoda této metody pramení v tom, že z různých hledisek mohou být podrobeny analýze všechny dokumenty napsané či jinak zaznamenané. Mezi dokumenty, které budu v této práci zkoumat, patří interní dokumenty poskytnuté firmou a veřejně dostupné dokumenty a zdroje dat, jako jsou výroční zprávy, webové stránky, účetní rozvahy, výkazy zisků a ztrát, etické kodexy, vnitřní řády, články, aktuality o jednotlivých firmách a další. Analýza dokumentů se hodí pro doplnění či ověření si platnosti poznatků získaných jinou cestou, což v mém případě bude rozhovor. Při analýze dokumentů se obvykle postupuje stejně jako při analýze rozhovorů nebo záznamů pozorování, kdy se navrhne kategorizační systém a postupně se vyhledávají výskyty představitelů dané kategorie (Hendl, 2012).

Následně jsem využila také komparaci neboli srovnání, které umožňuje stanovit a zjistit shodné či rozdílné stránky různých předmětů, jevů a ukazatelů. Komparaci jsem využila k porovnání informací zjištěných z rozhovorů a dokumentů a následnému vypracování souhrnných informací o jednotlivých firmách.

K sestavení vzorku firem jsem zvolila účelový výběr, který je založen na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat. Je důležité si uvědomit, že tato technika nám nikdy neumožní širokou generalizaci našich závěrů, což ale neznamená, že tyto závěry nejsou užitečné. Nesmíme opomenout, že během výzkumu se můžeme setkat s redukcí negativním samovýběrem, kdy část jedinců vybraných do vzorku odmítne na výzkumu spolupracovat, což může vážně ohrozit reprezentativnost vzorku. Bohužel neexistuje univerzální řešení na tento problém, jediným možným řešením je usilovat o co největší návratnost (Disman, 2006).

## **2. Postup výzkumu**

Výzkum jsem započala na začátku března roku 2014, kdy jsem si nejprve stanovila kritéria, která by měly vybrané firmy naplňovat. Tato kritéria jsou - aktivní utváření společensky odpovědných aktivit firmou, vzdálenost do 30km od města Kolína, velikost firmy a působení na trhu minimálně od roku 2006. Vzhledem ke stanovení první podmínky není důležité, zda firma realizuje aktivity napříč všemi pilíři, ale to, že některé společensky odpovědné aktivity realizuje. Zjištění míry a rozsahu těchto aktivit již bude předmětem samotného výzkumu, neboť nám ukáže hodnotovou orientaci firem v okolí Kolína, jak tyto firmy pojmají CSR a jak tuto realizaci ovlivnila krize. Město Kolín jsem si vybrala, neboť je to město, kde od narození žiji a zmapování hodnot firem v okolí Kolína považuji za zajímavé. Velikost firem jsem si stanovila z důvodu větší rozmanitosti vzorku firem, neboť rozdílnost společensky odpovědných aktivit bude velkou měrou určena velikostí firmy. Poslední podmínka, tedy existence firmy na trhu minimálně od roku 2006, je důležitá, neboť nám pomůže posoudit, jak se krize promítla na fungování firmy a realizaci CSR aktivit.

Po stanovení kritérií jsem začala mapovat situaci a zjišťovat, které firmy se CSR aktivitami zabývají a vytipovala jsem si 7 firem. Z tohoto vzorku sedmi firem, které jsem pomocí mailu dne 12. 3. 2014 oslovila, mi ještě ten den odpověděli ze společnosti KOPOS

Kolín a TPCA. Firma SUMO mi druhý den odpověděla, že žádost projedná s vedením na radě, po několika dnech mi bylo sděleno, že vzhledem k dlouhodobé nemoci zaměstnance, který tyto aktivity má na starost a vytížení kolegů to není možné. Zbylé 4 firmy mi neodpověděly a z tohoto důvodu jsem je po uplynutí jednoho týdne začala obvolávat, ale bohužel všechny zamítly buď přímo po telefonickém rozhovoru, nebo následně v emailu. Zkoušela jsem z těchto firem oslovit i jiné osoby, než ty které jsem prvně oslovila, ale i tak jsem se dobrala k zamítavému stanovisku.

Z důvodu těchto zamítnutí jsem oslovila dalších 6 firem, u nichž jsem postupovala stejně, tedy nejprve poslala email a poté po týdnu volala, z těchto oslovených firem mi kladně odpovědělo 5 firem. Schůzku se mi podařilo bez problémů dohodnout s firmou HIT CZ a Paramo a zbylé tři firmy mi slíbily, že si na mě udělají čas později, že nyní jsou zaneprázdnění. S každou z těchto třech firem jsem se dohodla na termínu, kdy je mám kontaktovat a v domluvené datum jsem je kontaktovala, bohužel ani poté na mě neměly čas, tudíž jsem jim volala několikrát. Vzhledem k pracovnímu vytížení majitele firmy Dodex a jeho pobytu v zahraničí bylo problematické si s ním dohodnout schůzku, kterou se mi nakonec po pátém telefonátu podařilo dohodnout. Se zbylými dvěma firmami se mi již spolupráce nepodařila dohodnout, i přesto, že jsem se s firmou SALUM po čtvrtém hovoru dohodla schůzku na 5. 5. 2014 v 10:30 v Českém Brodě, ale večer před schůzkou mi přišla sms zpráva, že jsou nuceni z důvodu nedostatku času zrušit nejen rozhovor, ale celou naši spolupráci. U firmy Pas Plus byl průběh podobný, po každém telefonickém rozhovoru mi bylo sděleno, že mám volat za týden či 14 dní. Takto jsem firmu kontaktovala třikrát a při čtvrtém volání mi bylo řečeno, že již nemám volat, že jsou nyní zaneprázdnění a pokud budou mít čas, že mě budou kontaktovat sami, což se bohužel nestalo.

Bohužel přes všechno moje úsilí se mi nepodařilo s těmito firmami dohodnout schůzku. Oslovené osoby z těchto firem odmítaly dohodnout si schůzku dopředu, neboť si pracovní program tvoří týden dopředu a v delší budoucnosti nebyly schopny mi cokoliv slíbit. Původně stanovený vzorek firem, který měl mít 5 firem, jsem rozšířila na 7, neboť jsem nechtěla poškodit důvěru, kterou mi tyto firmy daly a případně způsobit nesnáze dalším výzkumníkům, tím že bych poté firmy odmítla a porušila důvěru, kterou mi svolením k rozhovoru a spolupráci daly. Dalším důvodem byl také fakt, že se nepotvrdilo mé původní očekávání, že firmy budou ochotně mluvit o těchto aktivitách a budou vstřícné. To se bohužel nestalo a z celkem oslovených 13 firem mi kladně vyhovělo pouze 7, což ukazuje míru úspěšnosti 53,85 %. Nebezpečí redukce negativním samovýběrem

jsem se snažila vyhnout pomocí striktního dodržování kritérií, které jsem si na začátku výzkumu stanovila. Vlivem nemožnosti dohodnout se s dvěma firmami, které přislíbily spolupráci, na termínu realizace, kdy buď spolupráci po několikátém kontaktování nakonec odmítly, nebo řekly, že již nemám volat, tvoří vzorek 5 firem, což snižuje i míru úspěšnosti na 38,46%. Seznam oslovených firem s průběhem jejich oslovení a důvody zamítnutí je přiložen v příloze číslo 1.

Jednou z firem, která zamítla spolupráci je i společnost Philip Morris ČR a.s., vzhledem k tomu, že tato společnost v rámci stanoveného kritéria okolí města Kolína představuje velmi významného zaměstnavatele a je velice aktivní v oblasti CSR, tak i přes jejich odmítnutí, jsem zpracovala analýzu CSR této firmy. Informace jsem získala z dokumentů a webových stránek společnosti, ale vzhledem k tomu, že nebyly přístupné informace za všechna sledovaná období a společnost se odmítla vyjádřit ke zjištěným informacím, tak tuto analýzu přikládám do přílohy číslo 2. Myslím si, že i přes tento fakt poskytuje velmi cenné informace, ale z důvodu neúplných informací za zkoumané období tuto společnost nezahrnuji do vyhodnocení.

Musím přiznat, že chuť, s kterou jsem do výzkumu šla, po prvních odmítnutích upadala, neboť jsem bláhově očekávala, že nebude problém přemluvit firmu ke spolupráci a rozhovoru ohledně aktivit, které dělá zcela dobrovolně a navíc se jimi většinou sama prezentuje. Bohužel opak byl pravdou, ale jakmile některá z firem souhlasila, tak ve mně zase ožil plamen naděje, že přece jen vzorek firem bude úplný. Toto byl také důvod, proč jsem chtěla mít nakonec vzorek větší, neboť vzhledem k obtížnosti získat některé firmy ke spolupráci by bylo pošetilé další firmy odmítnout, neboť jsou nad původně plánovaný počet. Nakonec jsem i přesto skončila na původním vzorku pěti firem, neboť s dalšími firmami nebylo možné dohodnout si termín schůzky z důvodu jejich zaneprázdněnosti.

Původně zamýšlené rozhovory s více osobami z jedné firmy jsem bohužel nemohla realizovat, neboť ve firmách Dodex a HIT CZ nebyl nikdo jiný, kdo by byl kompetentní mi potřebné informace sdělit. Ve firmě KOPOS a Paramo mnou oslovené osoby zastávaly, jak pozici vedoucích marketingu, tak i tiskových mluvčích, tudíž zde nebyla již další osoba, která by tyto činnosti měla na starost. V TPCA jsem oslovila přímo paní Mgr. Kořarovou a tiskového mluvčího, který byl bohužel časově zaneprázdněn z důvodu zahajování výroby nových modelů aut a vyjednávání s odbory na kolektivní smlouvě, tudíž můj požadavek předal na osobu, která má tyto aktivity na starost, což je paní Mgr. Kořarová.

V průběhu března 2014 jsem si sestavila otázky do rozhovorů a udělala si analýzu dostupných externích dokumentů, abych měla přehled o činnostech dané firmy. Jednotlivé rozhovory s respondenty probíhaly v období od 9. dubna 2014 do 15. května 2014. Na začátku každého rozhovoru jsem se nejprve představila, seznámila danou osobu s předmětem mého studia, záměrem diplomové práce, důvodem, proč právě jejich firmu jsem oslovila, sdělila jim přibližný čas trvání rozhovoru a poděkovala za to, že mi věnují svůj čas. Dále jsem je ujistila, že veškeré poskytnuté informace budou použity pouze pro napsání této práce a nebudou nijak zneužity a poprosila o svolení nahrávání našeho rozhovoru. Ujasnila jsem si s nimi, zda chtějí být v práci anonymizováni či zda mohou zveřejnit jejich jméno. Následovaly otázky k vyplnění pasportu, tedy místo bydliště a vzdělání, kde jsem se zajímala nejen o nejvyšší, ale i o předchozí vzdělání, neboť to může mít vliv na hodnoty a názory té dané osoby také. Pohlaví a věk jsem odhadla, neboť ptát se na věk mi přišlo neslušné u žen. Poté jsem přistoupila ke kladení otázek, které jsem měla předem připravené, po zodpovězení veškerých otázek jsem všem poděkovala za jejich čas a spolupráci a rozloučila se s nimi.

Po každém rozhovoru jsem si zaznamenala informace, které mi přišly důležité a zajímavé a napsala si k nim komentáře. Každý rozhovor jsem zaznamenávala pomocí nahrávacího zařízení a z každého rozhovoru jsem transkripcí vypracovala přepis rozhovoru. Transkripci můžeme provést několika způsoby – doslovnou transkripci, komentovanou transkripci, shrnující protokol či selektivní protokol (Hendl, 2012). Já jsem si zvolila doslovnou transkripci a citace v textu jsem upravila do spisovné češtiny a odstranila výplňová slova.

Analýzu dat jsem započala již přepisováním rozhovorů, neboť jsem si dělala poznámky a komentáře. Transkripce a následná korektura, kterou jsem udělala, se nazývá redukce prvního řádu, jejímž cílem je usnadnit následnou práci s textem. Poté jsem provedla kódování dat, které spočívá v převádění neagregovaných dat do jednotek, s nimiž je možné dále pracovat (Miovský, 2006). Text rozhovoru jsem rozdělila na významové celky, jimž jsem pro snadnější orientaci přiřadila klíčový název. Takto okódovaný rozhovor jsem srovnávala s informacemi zjištěnými studiem a analýzou dokumentů a dat a následně je mezi sebou porovnávala. Výsledky jsem zpracovala nejprve samostatně u jednotlivých firem a následně jsem provedla celkovou komparaci všech vybraných firem.

## 2.1 Jednotlivé firmy

V této části práce popíši, z jakého důvodu jsem volila vybranou firmu a uvedu základní informace o firmách, které nám pomohou lépe charakterizovat danou firmu. Dále popíši, jak probíhala spolupráce s konkrétními firmami, což je důležité, neboť popis průběhu výzkumu ve firmě, spolupráce a ochota či neochota firmy jsou také důležitými ukazateli. Množství a rozsah zjištěných informací o jednotlivých firmách se liší, neboť některé firmy určité informace nezveřejňují a odmítly je poskytnout. Pořadí firem v práci je určeno datem rozhovoru a výzkumu.

### 2.1.1 KOPOS Kolín a.s.

Hlavním důvodem výběru této firmy byl fakt, že tato společnost sídlí přímo v Kolíně a představuje jednoho z významných zaměstnavatelů s dlouhou tradicí a silným sociálním cítěním. Již na první pohled při zjišťování informací o této společnosti jsem zjistila, že CSR aktivity této firmy budou menších rozměrů a zaměřené především na sociální pilíř, ale vzhledem k velikosti a dlouholeté tradici společnosti v Kolíně, jsem si tuto firmu přesto vybrala.

Společnost KOPOS Kolín a.s. se zaměřuje na výrobu elektroinstalačních úložných materiálů, především na elektroinstalační lišty a kanály, trubky pevné a ohebné, krabice a upevňovací materiál. Tato společnost vznikla roku 1996, ale navazuje na existenci firmy Kopus Kablo Kolín s.r.o., která vznikla privatizací státního podniku Kablo Kolín na počátku 90. let minulého století, ale historie této společnosti sahá hlouběji, až do roku 1926. Zajímavé je, že společnost vlastní český majitel, který od roku 1997 postupně zakládá dceřiné společnosti v dalších státech, například v Ukrajině, Bělorusku, Polsku, Slovensku atd.

Společnost v současné době zaměstnává 370 zaměstnanců v České republice a dalších 42 zaměstnanců pracuje v dceřiných společnostech v zahraničí. Věkový průměr zaměstnanců je 42 let a průměrná délka pracovního poměru je 12 let.

Komunikace se společností KOPOS byla bezproblémová, neboť jsem na webových stránkách zjistila, kdo má na starost tyto aktivity a přímo oslovila paní Mgr. Marii

Horskou, která mi ještě ve stejný den odpověděla na můj email kladně, a dohodly jsme si schůzku. Rozhovor se konal 9.4.2014 v 9:00 v jejich společnosti a paní Mgr. Horská byla velmi milá a vlídná. Na začátku schůzky mě provedla po společnosti a ukázala zázemí zaměstnanců, což jsem ani nečekala, ale bylo to velmi zajímavé. Z počátku byl cítit z Mgr. Horské strach a rozpačitost, že nebude umět odpovědět na veškeré mé otázky a řekla mi: „*Neočekávejte od toho bůhví jaké sofistikované věci....Neděláme tady žádné makro aktivity, že bychom nějaké hřiště tady založili.....ale snažíme se pomáhat.*“ V průběhu rozhovoru se, ale již uvolnila a bylo z ní cítit, že svoji práci má velmi ráda a baví ji a komunikace s ní byla velmi příjemná a uvolněná. Po rozhovoru, který trval přibližně jednu hodinu, jsem si s paní ještě povídala o mém studiu a plánech do budoucna, dostala jsem několik pytlíčků s jejich výrobky, které dávají jako dary a rozloučila se.

### **2.1.2 TPCA s.r.o.**

Tuto společnost jsem si vybrala, neboť je největším zaměstnavatelem v regionu a svojí existencí a činností velmi výrazně ovlivňuje celý region a opomenout tuto firmu nelze ani vzhledem k tomu, že se oblasti CSR velmi aktivně věnuje.

Automobilový závod TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile) nalezneme v průmyslové zóně Ovčáry, která se nachází necelých 5 km od centra města Kolína. Společnost TPCA vznikla spojením japonské firmy TMC (Toyota Motor Corporation), která je největším výrobcem automobilů na světě, a francouzské firmy PSA Peugeot Citroën. Výstavba závodu započala roku 2002 a první auta se v automobilce začala vyrábět 28. února 2005 a do roku 2014 jich vyrobila celkem 2 329 184. Automobily, které se zde vyrábějí, jsou určeny do města, přizpůsobeny k jízdě v hustém městském provozu a mají nízkou spotřebu.

Automobilka ke dni 9. 6. 2014 zaměstnává 3200 zaměstnanců, jejichž průměrný věk je 34let a průměrná délka zaměstnání je 6,5 let. Více než 75% zaměstnanců TPCA je z regionu a pouze 18% z celkového počtu zaměstnanců tvoří ženy. Počet zaměstnanců se v průběhu let vyvíjel, největší počet zaměstnanců byl 3504, což bylo roku 2006, kdy společnost byla na začátku své existence. Postupně vlivem poklesu prodeje aut klesal počet zaměstnanců a největší pokles nastal roku 2012, kdy automobilka musela propustit skoro 600 zaměstnanců a jejich počet klesl na 2414 zaměstnanců. Nyní ve společnosti dochází



k hromadnému náboru, neboť společnost bude rozšiřovat provoz a TPCA plánuje přijmout až 600 nových zaměstnanců, tudíž bude počet zaměstnanců ještě narůstat.

Díky článkům o společnosti TPCA jsem zjistila jméno osoby, která se těmto aktivitám věnuje a přímo oslovila paní Mgr. Kořarovou, která mi během několika hodin odpověděla, a dohodly jsme si schůzku. Dále jsem oslovila i tiskového mluvčího společnosti, který byl ve velkém pracovním vytížení, neboť společnost nyní rozjíždí výrobu nových tří modelů a docházelo k vyjednávání kolektivní smlouvy s odbory, tudíž můj požadavek předal dále na paní Mgr. Kořarovou. Rozhovor s paní Mgr. Kořarovou se konal 11. 4. 2014 v 11:45 v jejich společnosti v jídelně. Prostředí jídelny bylo vzhledem k době oběda celkem hlučné, ale naštěstí i přesto můj diktafon pořídil kvalitní záznam. Paní Mgr. Kořarová byla velmi příjemná, komunikativní a ochotná, rozhovor s ní byl velmi příjemný a trval přibližně 85 minut. Na schůzku mi přinesla několik materiálů a nabídla se, že pokud budu cokoliv potřebovat, mám se na ní obrátit. Dále také projevila zájem o následné přečtení si této práce z důvodu vnějšího pohledu, který by jí mohl poskytnout nový pohled a zpětnou vazbu na její práci.

### **2.1.3 HIT CZ s.r.o. – Poděbradská papírna**

Tuto firmu jsem si vybrala, neboť jsem zjistila, že získala roku 2010 ocenění Odpovědná firma Středočeského kraje a jedná se o malou rodinnou firmu, která ve vzorku firem bude reprezentovat malé firmy.

Firma HIT CZ neboli Poděbradská papírna se oboru kartonáže věnuje již 15 let. Vyrábí se zde reklamní kartonáž, šanony, karty, krabice, prodejní stojany, promostolky, magnetky, reklamní plakáty, papírové tácky, talíře a misky, pizza krabice apod. Jedná se o rodinnou firmu v Poděbradech, kterou založil Ing. Šťastný na popud jeho syna, kterému bylo 15 let, a nyní ji spolu vedou. Historie této firmy je velmi zajímavá, neboť na začátku svého podnikání roku 1991 Ing. Šťastný koupil bývalou samoobsluhu, v které prodávali potraviny a smíšené zboží, o dva roky později začali v polovině prostor samoobsluhy prodávat elektrické konvektory a přímotopy, které si postupně začali sami i vyrábět. Činnost samoobsluhy a výrobu konvektorů a přímotopů opustili a začali vyrábět sáčky do vysavačů a postupně se tak dostali k papíru, z kterého vyráběli i police do papírového nábytku, následovaly potřeby do kanceláří, až výrobu rozšířili na sortiment, který vyrábí i

nyní. Majitel Ing. Šťastný vlastní další podniky po republice – v Teplicích, v Chrasti u Chrudimi a v Bělé pod Bezdězem, kde se také věnují papírenskému průmyslu.

Já se v této práci zaměřím na jeho podnik, který stál u základů jeho podnikání a byl oceněn prvním místem v Odpovědné firmě roku 2010 a několikrát byl druhý a třetí v soutěži Firma roku. V současné době HIT CZ zaměstnává kolem 15 pracovníků, z nichž 13 je se zdravotním postižením.

Tuto firmu jsem kontaktovala nejprve mailem a následně telefonicky, kdy jsem se domluvila přímo s majitelem společnosti Ing. Šťastným na naší spolupráci. Rozhovor proběhl 14. 4. 2014 v 9:30 v jejich firmě v Poděbradech a jeho délka se pohybovala kolem 80 minut. Prostředí této firmy bylo velmi příjemné a komunikace s panem Ing. Šťastným byla příjemná a bylo na něm vidět nadšení, které pro svou práci má. Nejprve jsem byla seznámena podrobně s historií jeho podnikání a následně mi ukázal veškeré výrobky, které je jich firma schopna vyrobit a poté jsme přešli ke kladení otázek. Z tohoto rozhovoru jsem měla příjemný pocit, neboť probíhal přirozeně a pan Ing. Šťastný byl velmi ochotný.

#### **2.1.4 Paramo a.s.**

Hlavním důvodem výběru této firmy byl fakt, že historie společnosti Koramo Kolín, sahá až do roku 1901, kdy zde začalo rafinování petroleje. Roku 2003 Koramo Kolín přešlo pod Paramo, a nyní je zde pouze výrobní závod. Sídlo nynějšího Parama je sice v Pardubicích, ale vzhledem k silnému propojení Korama s životem obyvatel Kolína a k faktu, že mnou oslovená osoba ze společnosti Paramo byla po telefonickém rozhovoru velmi ochotná mi poskytnout bližší informace, jsem tuto firmu do tohoto vzorku zahrnula. Jsem si vědoma, že vzdálenost Pardubic od Kolína je již 45 km, což přesahuje původní vzdálenost, ale je nutné si uvědomit, že výrobní závod této společnosti je také v Kolíně, s nímž je pro všechny obyvatele neodmyslitelně spojen. Další fakt je ten, že jsem nechtěla porušit důvěru, kterou mi oslovená osoba dala a následně ji odmítnout a v neposlední řadě také to, že zkoumat činnost této rafinérské firmy považuji za velmi zajímavé.

Historie Korama i Parama je starší více než 100 let. V Pardubicích petrochemická výroba začala již roku 1889 a v Kolíně roku 1901. Během války byly oba závody poničeny a po roce 1945 v obou závodech začala rekonstrukce a došlo k obnovení provozu. Roku

1994 se ze státního podniku stala akciová společnost a od roku 2000 je Paramo členem skupiny Unipetrol, což je významná česká skupina podnikající v oblasti zpracování ropy a petrochemické výroby, která patří do nadnárodního uskupení PKN Orlen. Významný rok pro oba závody byl již zmiňovaný rok 2003, kdy byla dokončena fúze mezi Koramem a Paramem a Paramo díky tomu posílilo svoji pozici na domácím i zahraničních trzích. Paramo je společnost, která se zabývá výrobou asfaltářských výrobků, mazacích a procesních olejů a výrobků navazujících a pomocných. V současné době Paramo zaměstnává 483 zaměstnanců.

Rozhovor s osobou ze společnosti Paramo, která si přála zachovat anonymitu svého jména, se konal 16. 4. 2014 v 13:00 v Pardubicích. Jednalo se o nejkratší rozhovor, který trval kolem 45 minut a můj pocit z tohoto rozhovoru nebyl příjemný jako z předchozích rozhovorů, na některé otázky mi oslovená osoba odmítla odpovědět a na jiné odpovídala velmi stručně a bližší informace odmítala sdělit.

### ***2.1.5 Dodex***

Hlavním důvodem výběru této firmy byla její velikost, neboť se jedná o malou společnost, která se i přesto se svými aktivitami snaží zapojit do dění jejího okolí.

Firma Dodex sídlí v Nymburce a zabývá se zakázkovou výrobou, prodejem nábytku a prodejem elektrospotřebičů a topidel. Firma vznikla na podzim roku 1990, kdy se nejprve věnovala pouze velkoobchodnímu prodeji, nyní své služby rozšířila i na internet a nabízí kompletní služby zařízení bydlení. Nově se firma zaměřuje i na investiční výstavbu rodinných domů na klíč, které jsou vybaveny moderními topnými systémy. Jedná se o rodinnou firmu, kterou řídí otec s jeho syny.

Společnost v současné době zaměstnává 16 zaměstnanců a dále využívá služeb účetních, IT techniků a dalších služeb.

Komunikovala jsem přímo s majitelem firmy panem Jaroslavem Drahokoupilem, který byl velmi ochotný poskytnout mi rozhovor. Vzhledem k jeho pracovnímu vytížení a pobytu v zahraničí bylo obtížné si smluvit schůzku, tudíž jsem pana Drahokoupila kontaktovala pětkrát, ale pokaždé byl zaneprázdněn a domluvili jsme se, že jej budu kontaktovat později. Nakonec se mi s ním schůzka podařila dohodnout a proběhla 15. 5.

2014 v 12:00 v jejich firmě v Nymburce. Komunikace s ním byla velmi příjemná a pan Drahekoupil ochotně odpovídal na všechny otázky. Tento rozhovor byl nejdelší ze všech rozhovorů, neboť trval 2 hodiny 38 minut, což bylo způsobeno hovornou povahou pana Drahekoupila. Po rozhovoru jsem byla provedena prostory jejich firmy, abych si udělala úplnou představu.

### **3. Srovnání: rozhovory a dokumenty**

V této kapitole vytvořím na základě srovnání rozhovorů a dokumentů popis, jak daná firma či společnost realizuje CSR aktivity a jaký vliv na ni měla krize. Vytvořila jsem si jednotné kategorie, které jsem doplňovala daty získanými zkoumáním dokumentů a zpracováním rozhovorů a jejich následným srovnáním. Kategorie jsou pro celkové srovnání všech firem shodné a jsou to – politika a priority společnosti, výklad CSR společností, environmentální pilíř, sociální pilíř, ekonomický pilíř, vliv krize na společnost, vliv krize na CSR společnosti a výhled do budoucnosti. Domnívám se, že tato podoba kategorizace, odvozené z udržitelného rozvoje a z logiky výzkumu, naplňuje trojí hlavní záměr: popisuje plasticky a v relativní úplnosti podobu CSR v jednotlivých firmách a dopady krize, usnadňuje triangulaci a současně objektivizuje vzájemné porovnání firem (benchmarking). Celé srovnání uzavírám shrnutím a doporučením pro jednotlivé firmy. Rozsah údajů a množství informací u jednotlivých firem se liší, neboť množství a rozsah informací, které mi firmy poskytly je rozdílné a některé z firem ještě nemají zpracované hospodářské výsledky za rok 2013, neboť se nyní zpracovávají.

#### **3.1 Kopus Kolín a.s.**

Informace potřebné k zpracování této analýzy o společnosti jsem získala z webových stránek společnosti, výročních zpráv, interních dokumentů a rozhovoru s paní Mgr. Horskou. Nevypozorovala jsem při srovnání mezi dokumenty a rozhovorem žádné zásadní rozpory.

## Politika a priority společnosti

Politika společnosti je postavena na dlouhodobých prioritách a základních hodnotách společnosti, kterými se ve společnosti řídí. Společnost má stanoveny dlouhodobé priority, které jsou:

- Stát se světovým výrobcem elektroinstalačního úložného materiálu a kabelových chrániček
- Nejvyšší kvalita všech výrobků
- Zákazník je nejdůležitějším člověkem ve společnosti (firma řízená zákazníkem)
- Zaměstnanec společnosti je klíčový prvek, který určuje úspěšnost společnosti

Mezi významné hodnoty společnosti patří:

- Inovace výrobků – chuť učit se novému, hledat nové cesty rozvoje, které zajistí konkurenceschopnost firmy a zvýší hodnotu jejich práce
- Samostatnost útvárů a týmová práce
- Flexibilita – pružná reakce na vývoj trhu, rychlá implementace inovací, hrozby mění v příležitosti
- Radost, důvěra a integrita – základem dobrých pracovních výsledků jsou dobrá nálada, dobré vztahy, otevřenost a spolehlivost, díky kterým se buduje důvěra a loajalita zaměstnanců
- Ohleduplnost a vstřícnost – společnost není lhostejná k potřebám sociální veřejnosti, její rozhodnutí jsou v souladu se zákonem a ekologickými požadavky pro zachování života a přírody na naší planetě
- Bezpečnost – snaha předcházet škodám na zdraví zaměstnanců a majetku

Již v hodnotách společnosti si můžeme všimnout, že se zde odráží prvky CSR, neboť jednou z významných hodnot společnosti je ohleduplnost a vstřícnost vůči jejímu okolí a fungování společnosti v souladu s principy ochrany životního prostředí.

## Výklad CSR společnosti

Mgr. Horská si vykládá CSR takto: „*Já si to vykládám ne moc příznivě, neboť tam, kde stát nestačí, tak tam začíná soukromý podnik. To všechno, co dělají podniky, to by měl obhospodařovat stát, protože na daních si vybírá poměrně dost peněz a kam to jde, my ani netušíme, v jakých černých dírách to mizí. My se snažíme hlavně být tady dobrým*

*sousedem, musíme samozřejmě být i dobrým zaměstnavatelem, protože kdybychom nezaměstnávali kvalitní lidi a loajální zaměstnance, tak bychom si ani na ty příspěvky společnosti, nebo na ty úlitby nevydělali. Takže chceme být dobrým hospodářem, dobrým zaměstnavatelem, dobrýmousedem a hlavně musíme v první řadě uspokojovat všechny potřeby zákazníků, to s tím souvisí nejenom ta sociální část, ale i ta ekonomická, od toho se to odvíjí.“ Společnost KOPOS chápe tedy CSR jako úlitbu, kterou zajišťuje, neboť stát tyto činnosti nedokázal zajistit a snaží se být dobrým hospodářem, dobrým zaměstnavatelem a dobrýmousedem, což jsou také jejich hlavní priority a cíle v oblasti společensky odpovědných aktivit.*

Snahu o realizaci těchto aktivit komentuje Mgr. Horská takto: *„...ta snaha o vybudování sociálních vztahů tady byla od samého začátku, protože i majitel firmy pochází z blízkého okolí Kolína a Kolíňáky znal.“* Hlavním důvodem zavedení těchto aktivit bylo sociální cítění a empatie vůči lidem, právě toto sociální cítění má velký vliv na zaměření aktivit, neboť převážná většina aktivit společnosti se zaměřuje na sociální oblast.

Společnost nemá předem definované nástroje a aktivity, kterým by se v oblasti CSR věnovala a paní Mgr. Horská to komentuje takto: *„Ad hoc, jak to život přinese, dáváme jim především výrobky. Snažíme se především regionálně, ale když nás osloví z nějaké vzdálenější oblasti, tak neřekneme ne. Spíše čekáme, až nás osloví, nedáváme nijak pravidelně“*

### **Environmentální pilíř**

K ochraně životního prostředí firma přispívá vývojem bezhalogenových a bezolovnatých výrobků a snahou o co nejmenší zátěž životního prostředí. Firma je nositelem certifikace environmentálního managementu ISO 14001 již z roku 2004.

Jednou z priorit společnosti je také bezpečnost zaměstnanců, společnost má zpracované směrnice pro každou činnost. Čtyřikrát získali titul Bezpečný podnik a vyhráli soutěž o Zdravé pracoviště v roce 2012 projektem evidence lékařských prohlídek zaměstnanců. Tento projekt spočívá ve vytvoření programu, který zpracovává agendu preventivních lékařských prohlídek zaměstnanců a automaticky upozorňuje na nutnost lékařské prohlídky.

## Sociální pilíř

Aktivity v této oblasti jsou zaměřené především na vzdělávání dětí a mladistvých, podporu a pomoc postiženým a znevýhodněným občanům a podporu sportovních aktivit. Zaměření aktivit firmy je tedy na skupiny lidí, kteří potřebují pomoci, jednotlivcům pomáhají výjimečně, především pokud se jedná o některého z jejich zaměstnanců.

Firma se každoročně podílí a je hlavním partnerem projektu „Škola hrou“, který pořádá elektrikářské klání mezi učilišti. Školám poskytují materiál na elektrické rozvody při tvorbě nových učeben nebo panely se vzorky výrobků, které žáci odborných učilišť z celé republiky, využívají při výuce, pro školy také organizují exkurze do výroby.

Od roku 2006 se firma rozhodla odstoupit od tisku novoročenek a PF a tyto výdaje v hodnotě 17 000 Kč, které na ně v předchozím roce dala, věnuje Kojeneckému ústavu jako vánoční dar. Firma poskytuje neziskovým organizacím a sdružením možnost pomoci formou materiálních darů, například věnovala materiál na přestavbu dětského tábora Jitřenka Bučovice, na opravu tábora T. K. Oregon, který byl vyplaven roku 2013, poskytla výrobky na přestavbu klubovny občanského sdružení Cesta života bez bariér v Paběnicích a mnohé další organizace a sdružení podpořila. V neposlední řadě firma podporuje sportovní aktivity, kde se zaměřuje především na cyklistiku a hokej.

Pro zaměstnance firma poskytuje tyto benefity:

- Odměny zaměstnancům při životních a pracovních výročích
- Příspěvky na dětskou rekreaci, vstupenky na kulturní akce
- Organizace firemních večírků, sportovního odpoledne
- Mikulášská nadílka pro děti zaměstnanců, kapr pro každého zaměstnance před Vánoci
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na důchodové připojištění
- Třináctý plat rozdělený do dvou částí, kdy jedna se dává před Vánoci a druhá před dovolenou

V rámci krize došlo k propouštění zaměstnanců, z tohoto důvodu jsem se zajímala, zda společnost poskytovala i outplacement, tedy podporu propuštěných zaměstnanců, ale bohužel tuto službu žádným způsobem nerealizovali.

## **Ekonomický pilíř**

V rámci tohoto pilíře je kladen velký důraz na odpovědný přístup k zákazníkům, ať už formou zjišťování zpětné vazby či zákaznického servisu. Zákazník je pro firmu KOPOS nejdůležitější osobou a má stanoven etický kodex upravující jednání se zákazníkem, při prohlídce jsem tento kodex našla nejen ve vstupní hale, ale i v dalších místnostech, kde byl vyvěšen, aby jej měli zaměstnanci neustále na očích, a zní takto:

- Nejdůležitějším člověkem v našem podniku je zákazník. Není rozhodující, zda telefonuje, píše nebo přichází osobně
- Zákazník je svobodný a na nás nezávislý, naopak my jsme závislí na něm
- Zákazník je obchodní přítel, který nás neobtěžuje ani nepřerušuje v naší práci, naopak je smyslem a účelem našeho chování
- Zákazník je král, kterému neděláme laskavost, když ho oslovujeme, nýbrž on nám prokazuje čest, když nám poskytuje příležitost, abychom mu sloužili
- Největší naší odměnou je zákazník

Firma klade také velký důraz na kvalitu produktů a služeb, což potvrzuje ocenění Česká kvalita, které firma již po několikáté získala a ukazuje důraz firmy na 100% kvalitu výrobků a produktů. Od roku 2008 je firma certifikována normou kvality ISO 9001.

Zohledňování ekologických a ekonomických aspektů při výběru dodavatelů a zaměstnanců paní Mgr. Horská komentuje takto: *„Při vybírání zaměstnanců a dodavatelů pro nás není prvořadý, zda je regionální, jsme radši, co se týká dodavatelů, za tuzemské dodavatele, ale když je v zahraničí lepší cena, tak proč jít tou dražší cestou. Co se týká zaměstnanců, tak také neupřednostňujeme místní, když je šikovný člověk a je ochotný jezdit z Prahy nebo z Bohdanče, tak ať jezdí.“*

## **Vliv krize na společnost**

Dopad krize na fungování společnosti můžeme vidět níže v tabulce, která popisuje základní ekonomické ukazatele, kterými jsou tržby, hospodářský výsledek společnosti a počet zaměstnanců. Bohužel společnost nemá ještě zpracované a dostupné informace za roku 2013, tudíž jsou ukazatele pouze do roku 2012.



Tabulka 4: KOPOS Kolín ekonomické ukazatele

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby (mil.)	657	782	869	652	668	703	726
Hospodářský výsledek před zdaněním (mil.)	44,79	65,44	54,25	50,07	17,09	69,16	35,63
Počet zaměstnanců v ČR	361	396	420	378	350	362	358

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výše uvedených údajů o tržbách, hospodářském výsledku a vývoji počtu zaměstnanců je jasné, že společnost byla zasažena krizí v roce 2009, kdy tržby meziročně poklesly o 25%. Zásadní propad v zisku nastal o rok později, tedy roku 2010, kdy zisk společnosti poklesl z 50 milionů na 17 milionů, což představuje meziroční pokles o 66%. Propad v zisku se projevil tím, že došlo k úsporným opatřením ve firmě v podobě snižování počtu zaměstnanců. Paní Mgr. Horská tuto situaci komentuje takto: „Samozřejmě, že tržby poklesly, dostali jsme se úrovní na rok 2004, 2005 a když nebyl odbyt, tak není práce. Zase zaměstnavatel nechtěl tady tu situaci řešit silným propouštěním, tak se přijalo takové opatření, že ten, kdo tady byl první tři měsíce ve zkušební době, tak nebyl přijat, kdo měl zatím termínovaný pracovní poměr na jeden rok, tak nebyl prodloužen, pokud tady pracovali důchodci, tak doběhli určité období a museli odejít. Přesto se ve výrobě muselo pracovat na 60% času a za 60% platu, museli jsme to vydržet.“ Z výše uvedených informací vyplývá, že KOPOS byl krizí velmi značně poznamenán a společnost byla nucena šetřit a propouštět, neboť neměla odbyt pro své výrobky.

### Vliv krize na CSR aktivity společnosti

Takto značný pokles zisku a snížení počtu zaměstnanců se muselo promítnout do realizace společensky odpovědných aktivit a paní Mgr. Horská to komentuje takto: „Ten pokles určitě nastal, jak ve množství projektů, tak především ve finančních prostředcích, které jsme velmi zásadně omezili a již jich nedáváme tolik. Přešli jsme právě, jak jsem se zmiňovala na poskytování materiálů a výrobků. Pokles bych odhadovala, tak kolem 50% určitě.“ Pokles se dotkl především oblasti sociální a konkrétně sportovních aktivit: „Cítím, že jsme hodně omezili různé podpory sportovních akcí, to je zbytné, tam to není tolik potřeba a museli si hledat jiné sponzory, tam jsme to omezili hodně, výrazně se dá říct.“

Bohužel jsem nemohla udělat přesné srovnání vývoje finančních částek na CSR aktivity, neboť paní Mgr. Horská mi tyto informace odmítla poskytnout, neboť přesné statistiky si nevede, a dokumenty, kde bych si tyto informace dohledala, mi odmítla dát.

### **Výhled do budoucna**

Mgr. Horská komentuje budoucnost takto: *„Já si ze svého hlediska nemyslím, že by se nějak radikálně zvětšovala podpora těch utlumených oblastí, na ty sociálně slabší a handicapované to bude zhruba stejné, podpora školám také musí běžet a asi to omezení v tom sportu bude trvat. Co se týká záměrů vedení v této oblasti, tak to nemám tušení, ale myslím si, že se to asi bude pohybovat, tak jak jsem řekla. Zaměstnance také není možné nějak omezit, neboť pokud chceme kvalitní zaměstnance, loajální a věrné svému zaměstnavateli, tak není možné je nějak zkracovat v jejich benefitech.“* Výhled do budoucna je tedy nejistý a omezení těchto aktivit bude nadále ve firmě KOPOS Kolín pokračovat.

### **Shrnutí a doporučení**

Společnost KOPOS Kolín bych označila za společnost se silným sociálním cítěním, což se promítá do fungování celé společnosti. Firemním cílem je být dobrým hospodářem, dobrým zaměstnavatelem a dobrým sousedem, je kladen silný důraz na kvalitu výrobků a spokojenost zákazníka. Aktivity, které společnost realizuje, jsou zaměřeny především na sociální oblast, kterou společnost chápe jako prioritní a v rámci této oblasti se zaměřuje především na externí stakeholdery formou firemní filantropie. V rámci vztahu s interními stakeholdery, zaměstnanci má firma propracované ohodnocování za práci formou různých benefitů, neopomíjí ani vzdělávání zaměstnanců a umožňuje jim se jazykově vzdělávat, ale další části jako je zapojení zaměstnanců, komunikace s nimi a ouplacment, zde zcela chybí. Nesmíme opomenout ani oblast ochrany životního prostředí, které se společnost také věnuje, ale bohužel se tuto oblast nesnaží rozvést do dalších oblastí a pozornost je v této oblasti směřována pouze na normy ISO a výzkum a inovace.

Veškeré aktivity firmy mají charakter spíše jednorázové pomoci a nejsou nijak systematicky řízeny a plánovány. Chybí mi zde aktivní přístup a angažovanost firmy, která nyní čeká, až si ji někdo o pomoc řekne a aktivně nevyhledává oblasti, kde by mohla pomoci. Aktivity této firmy bych po zhodnocení veškerých informací viděla spíše jako firemní filantropii.

Dopad krize na realizaci CSR aktivity firmy KOPOS byl velký, neboť během jednoho roku došlo k propadu tržeb o 25% a následující rok se zisk společnosti snížil o 66%, což s sebou přineslo propouštění zaměstnanců a pozastavení finančních prostředků na tyto aktivity. Firma nechtěla zanechat aktivit zcela a snaží se pomáhat alespoň formou poskytování materiálu a jejich výrobků. Firma si stanovila aktivity, které pro ni nejsou prioritní, tedy podpora sportu a od těchto aktivit ustoupila, aby se nadále mohla věnovat nezbytným aktivitám jako je podpora vzdělávání, handicapovaných občanů a benefiční podpora zaměstnanců.

Myslím si, že firma by se měla především zaměřit na dialog se stakeholdery, neboť ve společnosti existuje pouze dialog se zákazníky a není zde nastaven systém zpětné vazby od zaměstnanců. Dále si myslím, že by společnost měla více komunikovat s veřejností, neboť tato komunikace mi tu chybí, když chce být společnost dobrým sousedem, tak musí více s obyvateli Kolína komunikovat a začít třeba aktualizací svých webových stránek a informovat veřejnost o svých aktivitách.

Dále bych společnosti doporučila, aby se pokusila CSR zabudovat do dlouhodobých cílů společnosti a systematizovat je, neboť promyšlenost a propojenost jednotlivých pilířů mi zde zcela chybí. Firma se těmto aktivitám věnuje od svého počátku, což nám ukazuje, že firma tyto aktivity myslí vážně, ale zaměřuje se na ně pouze okrajově a využívá pouze dílčích aktivit ze CSR.

### **3.2 TPCA s.r.o.**

Informace potřebné k zpracování této analýzy jsem získala z webových stránek společnosti, interních dokumentů a rozhovoru s paní Mgr. Kořarovou. Nevypozorovala jsem žádné zásadní rozpory mezi informacemi zjištěnými z dokumentů a následně z rozhovoru.

#### **Politika a priority společnosti**

Cílem společnosti TPCA je být dobrým zaměstnavatelem, sousedem a občanem České republiky a naplnění tohoto cíle se firma snaží dosáhnout realizací CSR aktivit. Automobilka TPCA má stanoveny celkem 4 priority – bezpečnost a zdraví, vzájemné

soužití, ochrana životního prostředí a pomáhání ekonomice. Zároveň má stanoveny i nástroje a aktivity, pomocí nichž se snaží tyto priority naplňovat.

Mezi základní principy a hodnoty společnosti patří:

- Sdílení know-how
- Spolupráce s místními neziskovými organizacemi
- Respekt k druhým
- Zapojování zaměstnanců

### **Výklad CSR společnosti**

Mgr. Kořarová si společenskou odpovědnost vykládá takto: *„Já vnímám CSR jako něco, co by mělo být přirozenou součástí každé firmy. Firma negeneruje jenom zisk a je ochotná dát něco té společnosti jakoby na úplatu za to, že má vůbec možnost v tom regionu působit.“* Společnost si tedy CSR vykládá jako kompenzaci okolí za možnost působit v daném regionu a vrátit regionu to, co mu svojí činností vzala. Počátky realizace společensky odpovědných aktivit začaly dle paní Mgr. Kořarové ještě dříve než se rozjela výroba aut, neboť již v roce 2004 společnost začala vytvářet hlavní projekty pro region.

Hlavní důvody k zavedení CSR byly tyto: *„Určitě japonský faktor toho, že pro ně je velmi důležité být odpovědný a za druhé určitě přesvědčení, že si myslíme, že je to tak dobře. Poté samozřejmě budování dobrých vztahů tady s regionem, do kterého jsme přišli, protože ve chvíli kdy jsme přišli, tak jsme ten region nějakým způsobem zatížili, ať už nějakou zvýšenou dopravou, přílivem nových lidí a tak dále. My jsme cítili, že bychom měli dát také něco na oplátku.“*

Mezi hlavní nástroje, kterými TPCA realizuje své společensky odpovědné aktivity, patří grantový program a sponzoring. Grantový program vznikl roku 2005 a jeho cílem je přispívat k rozvoji Kolínska, společnost každý rok vybírá společensky prospěšné projekty, které podporuje celkovou částkou 4 miliony korun ročně. Dále společnost využívá sponzoringu k podpoře kulturního dění a společenského vyžití obyvatel regionu, ze sponzorského fondu vyčleňuje jednorázové finanční dary, které umožnily místním organizacím pořídit vybavení, které potřebují k realizaci jejich činnosti. Dalším nástrojem, který automobilka používá, je zaměstnanecký sponzoring, který umožňuje zaměstnancům aktivně ovlivňovat společenské dění a kvalitu života v regionu či pomáhat potřebným.

Veškeré své aktivity společnost realizuje skrze stěžejní TOP 5, která se skládá z Kolína, Ovčár, Veltrub, Velkého Oseka a Volárny, což komentuje Mgr. Kořárová takto: „...máme filozofii podporovat region do 30km, takže i třeba grantový program je nastaven do 30km od TPCA, ale může se stát, že to bude i více. Občas to bývá i 40 a 50km, když je ten projekt dobrý a má nějaký přesah, tak ho rádi podpoříme, ale pravidlo je 30km od TPCA.“

Společnost má podrobně zpracované všechny tři pilíře a pro každý pilíř má stanoveny priority, nástroje a aktivity a konkrétní přínosy a výsledky. Tento „koláč“ můžeme vidět v příloze číslo 3 a přehledně nám ukazuje pojetí CSR společností TPCA.

### **Environmentální pilíř**

V tomto pilíři má společnost definovány tyto priority - výroba, produkt a vzdělávání. Automobilka TPCA se nazývá zelenou továrnou, neboť ochrana životního prostředí je součástí výrobního systému a každodenního života továrny. Prohlašují, že jejich výroba je šetrná, neboť neplýtvají energetickými zdroji, minimalizují množství ztrát a odpadu a recyklují. Automobily vyrobené v této továrně jsou hospodárné, vyznačují se vysokým podílem recyklovaných dílů, malou vahou a tím pádem i nízkou spotřebou.

Roku 2006 automobilka získala certifikaci systému řízení ochrany životního prostředí ISO 14001. Pro ochranu životního prostředí instalovala tlumiče na komín lakovny a protihlukové stěny na střešních klimatizačních jednotkách. Automobilka má vybudovanou vlastní čistírnu odpadních vod, využívá odpadní teplo, zabraňuje přímému skládkování odpadu, recykluje odpadní ředidla, provádí monitoring hluku a podzemních vod. Společnost podpořila realizaci grantových projektů s prioritou ochrany životního prostředí vytvořením 42 projektů, na které věnovala 9,97 milionů.

Zaměstnanci se mohou podílet na ochraně životního prostředí díky sponzoringu a grantovým programům, které automobilka každý rok vypisuje, mohou podávat tzv. Kaizeny, což jsou zlepšení, která mohou vést ke snížení energetické náročnosti či zlepšení pracovních podmínek. Další aktivitou je tzv. Zelený měsíc, který je většinou v červnu a tento měsíc zahajují vyhlášením nejlepšího ekologického zlepšovacího návrhu (kaizenu), jsou pořádány soutěže v třídění odpadu, rodinné exkurze s environmentální tematikou a cyklistické vyjížďky tzv. eKOLOGický den. Cílem tohoto měsíce je informovat zaměstnance o ekologicky šetrném chování, které je jedním z hlavních pilířů firmy.

V tomto měsíci je organizován společností například sběr elektrodopadu a zaměstnanci jsou podporováni v tom, aby do práce přijeli na kole.

Vzhledem k energetické náročnosti výroby aut a vysoké spotřebě energií a vody se TPCA snaží snižovat environmentální dopady výroby, čehož si můžeme všimnout v grafech, které jsou vloženy v příloze číslo 4 a popisují vývoj energetické náročnosti, množství odpadů a znečištění, od začátku fungování automobilky do roku 2013. Z těchto grafů je možné vyčíst, že snahy společnosti o snižování energetické náročnosti, spotřeby vody, množství odpadů a množství vypuštěných látek do ovzduší jsou patrné, ale v posledním roce se jim tyto snahy tolik nedařily, neboť došlo k mírnému nárůstu oproti roku 2012. Vzhledem k tomu, že poslední rok došlo k rapidnímu snížení množství vyrobených aut, tak by se dalo předpokládat, že tato čísla poklesnou také, ale naopak mírně vyrostla ve všech kategoriích, což ale může být dáno zkušební výrobou a vývojem nových typů vozidel.

### **Sociální pilíř**

V rámci sociálního pilíře má společnost stanoveny tři priority – zdraví a bezpečnost, vzájemné soužití a dobrovolnictví, jejichž naplňování společnost dosahuje pomocí velkého množství nástrojů.

V rámci priority zdraví a bezpečnost je cílem společnosti neustále zvyšovat dopravní bezpečnost v regionu a vzdělávání v oblasti bezpečného chování v dopravě. TPCA podporuje projekty, které pomáhají řešit identifikované bezpečnostní rizika, ať už formou instalace zpomalovacích semaforů po regionu, osvětlení nebezpečných přechodů pro chodce, podpory při budování autobusových zastávek či vybudováním dopravního hřiště, které umožňuje dopravní výchovu pro školy a školky. Dále společnost pomohla vybudovat velké množství cyklotras po regionu a cyklotrasy v městech, které umožní bezpečný pohyb cyklistů po městech. Každoročně je TPCA partnerem Dne záchranářů, který se v Kolíně tradičně koná v květnu a prezentuje práci záchranných složek, ukazuje jejich techniku a zdůrazňuje bezpečnost v dopravě. Společnost za dobu své existence v rámci této priority podpořila 45 projektů, na které věnovala 21 milionů.

V rámci vzájemného soužití se TPCA snaží o rozvoj aktivního životního stylu, posilování komunitního života v městech a obcích, podporuje projekty usilující o zachování tradic a kulturního dědictví regionu. Tato priorita je společností nejvíce

podporována pomocí realizace 216 projektů, na které společnost za dobu své existence vyhradila částku 69,09 milionů, vzhledem k velkému množství těchto aktivit vyjmenuji jen několik z nich. Z grantového programu byla několikrát podpořena obnova Kolínské řepařské drážky a vybudování naučené stezky podél železnice. Společnost každý rok pořádá TPCA Beat festival, jehož cílem je podporovat a rozvíjet mladé talenty rockové hudby z regionu, kdy vítěz obdrží částku 50 000 Kč, která mu poslouží k pořízení první profesionální nahrávky. Dále společnost každoročně podporuje Kmochův Kolín, Kutnohorské stříbření, TPCArt a Basketbalový klub Kolín. Společnost nezapomíná ani na školy, neziskové organizace či domov důchodců.

V rámci dobrovolnictví pořádá charitní sbírky na různých akcích či mezi svými zaměstnanci, které jsou věnovány postiženým záplavami, útlukům, kojeneckému ústavu, občanským sdružením či dětskému oddělení kolínské nemocnice. V rámci sociálního pilíře nesmíme opomenout péči o zaměstnance, které se společnost také věnuje. Společnost zjišťuje spokojenost zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých průzkumů a schránek důvěry, což ukazuje, že se zde realizuje aktivní dialog se zaměstnanci. V organizaci pracovní doby se společnost snaží vycházet vstříc zaměstnancům, kteří se vracejí po mateřské dovolené a mohou si začátek pracovní doby posunout, tak aby se jim podařilo skloubit rodinný život s pracovním. Mezi zaměstnanecké výhody patří:

- Z-konto - představuje flexibilní systém benefitů ve formě virtuálního osobního účtu, kam se připisují měsíčně body, které mohou být uplatněny na nákup pohonných hmot, nákup dovolené, sportovních či relaxačních služeb, vzdělávacích programů, lékárenského zboží či koupi lístků na kulturní akce
- Stravování – v závodních jídelnách, cena menu pro zaměstnance je 26,60 Kč, v případě zaměstnanců pracujících nepřetržitým pracovním režimem jim firma poskytuje na noční směny stravenky
- Bydlení – společnost pro zaměstnance zajišťuje bydlení a poskytuje možnost firemních bytů
- Sleva na koncernová auta – zaměstnancům poskytuje slevu při koupi nového vozu z koncernu a poskytuje jim možnost zapůjčení vozů z koncernu
- Podpora zdraví zaměstnanců – zajišťuje jednou ročně bezplatné očkování proti chřipce, vytvořeno centrum preventivní zdravotní péče pro zaměstnance

- Pracovní výročí, významné životní události – po každých 5-ti odpracovaných letech je vyplácena zaměstnanci odměna 5 000 Kč a také při příležitosti narození dítěte, svatby, dosažení 50 a 60 let či odchodu do důchodu
- Podpora akcí na stmelování kolektivu

### **Ekonomický pilíř**

V rámci tohoto pilíře jsou prioritou – stabilita, rozvoj dodavatelů a etika v podnikání. K dosahování těchto priorit společnost upřednostňuje dodavatele z regionu, kteří tvoří 80% všech dodavatelů, vytváří pracovní místa, čímž snižuje nezaměstnanost v regionu a svojí činností podporuje růst HDP a export. Společnost se snaží sdílet svoje know-how a poskytuje možnost pro začínající podnikatele v tzv. podnikatelských inkubátorech. Pro společnost je důležité dodržování etického kodexu v podnikání a transparentnost, což potvrzuje i fakt, že jako z jediné společnosti nebyl problém získat skutečná čísla, neboť veškerá čísla jsou dostupná na jejich webových stránkách a pokud nebyla, tak mi byla ochotně poskytnuta.

### **Vliv krize na fungování společnosti**

Vliv krize na fungování společnosti nám ukazuje tabulka níže, kde můžeme vidět vývoj tržeb, zisku a množství vyrobených aut za jednotlivé roky, což nám poskytuje přehled o celkovém hospodářském výsledku automobilky TPCA.

Tabulka 5: TPCA ekonomické ukazatele

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Tržby (mld.)</b>	49,41	51,28	49,10	51,82	44,71	39,67	34,15	X
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním (mld.)</b>	1,2	1,39	1,39	1,44	1,38	0,37	0,32	X
<b>Vyrobeno celkem aut</b>	293650	308478	324289	332489	295712	270705	214915	185127
<b>Počet zaměstnanců</b>	3504	3321	3441	3364	2931	3000	2414	3173

Zdroj: Vlastní zpracování

Můžeme si všimnout, že společnost TPCA v době, kdy většina firem pocítila krizi, tedy v roce 2009, naopak vykazovala největší tržby a zisk. Krize se u automobilky začala projevovat až v roce 2011, kdy pokles tržeb a zisku byl velmi výrazný a byl doprovázen snížením celkového množství vyrobených aut. Paní Mgr. Kořarová tuto situaci komentuje



takto: „..., tržby a výroba šly dolu, sice o trošku později než u všech ostatních, protože my jsme měli rozjeté pobídky v jiných zemích, neboť 99% aut jde na export...“ Pokles zisku, který nastal roku 2011, se promítl i do počtu zaměstnanců, neboť roku 2012 došlo k velkému propouštění a bylo propuštěno skoro 600 zaměstnanců. V rámci počtu vyrobených aut nastal rapidní pokles až v roce 2013, což je dáno především snižováním výroby, neboť se TPCA připravovala na přechod výroby na nové typy a modely všech tří vozidel, jejichž výroba postupně začala v dubnu tohoto roku. S rozjíždění výroby nových typů vozidel souvisí nárůst v počtu zaměstnanců, jejichž počet se během roku 2013 zvýšil o 759 oproti roku 2012.

### Vliv krize na CSR aktivity společnosti

Za celou dobu svého fungování TPCA zrealizovala celkem 303 projektů a na jejich realizaci poskytla celkem 100,1 milionů. Automobilka TPCA projekty rozděluje podle tří priorit – ochrana životního prostředí,<sup>10</sup> bezpečnost a zdraví<sup>11</sup> a vzájemné soužití<sup>12</sup>.

V tabulce níže můžeme vidět množství finančních prostředků, počet projektů, které v daném roce byly realizovány a na jakou oblast byly tyto projekty zaměřeny.

Tabulka 6: TPCA zrealizované CSR projekty

Rok	Počet projektů	Poskytnutá finanční částka	Typy projektů	Počet konkrétních projektů	Finanční částka
2006	29	6,50 milionů	ŽP	3	0,97 mil.
			Bezpečnost	9	2,4 mil.
			VS	17	3,13 mil.
2007	40	6,75 milionů	ŽP	3	0,64 mil.
			Bezpečnost	5	1,21 mil.
			VS	32	4,9 mil.
2008	41	20,46 milionů	ŽP	6	0,95 mil.
			Bezpečnost	5	0,85 mil.
			VS	30	18,66 mil.
2009	38	8,58 milionů	ŽP	5	1,02 mil.
			Bezpečnost	3	1,11 mil.
			VS	30	6,44 mil.
2010	31	10,66 milionů	ŽP	7	1,75 mil.
			Bezpečnost	5	0,95 mil.
			VS	19	7,96 mil.
2011	30	6,79 milionů	ŽP	5	1,39 mil.
			Bezpečnost	4	1,12 mil.

<sup>10</sup> V tabulce zkratka ŽP

<sup>11</sup> V tabulce jako bezpečnost

<sup>12</sup> V tabulce zkratka VS

			VS	21	4,28 mil.
2012	25	6,40 milionů	ŽP	7	1,53 mil.
			Bezpečnost	5	1,05 mil.
			VS	13	3,82 mil.
2013	26	7,22 milionů	ŽP	4	0,87 mil.
			Bezpečnost	6	2 mil.
			VS	16	4,35 mil.

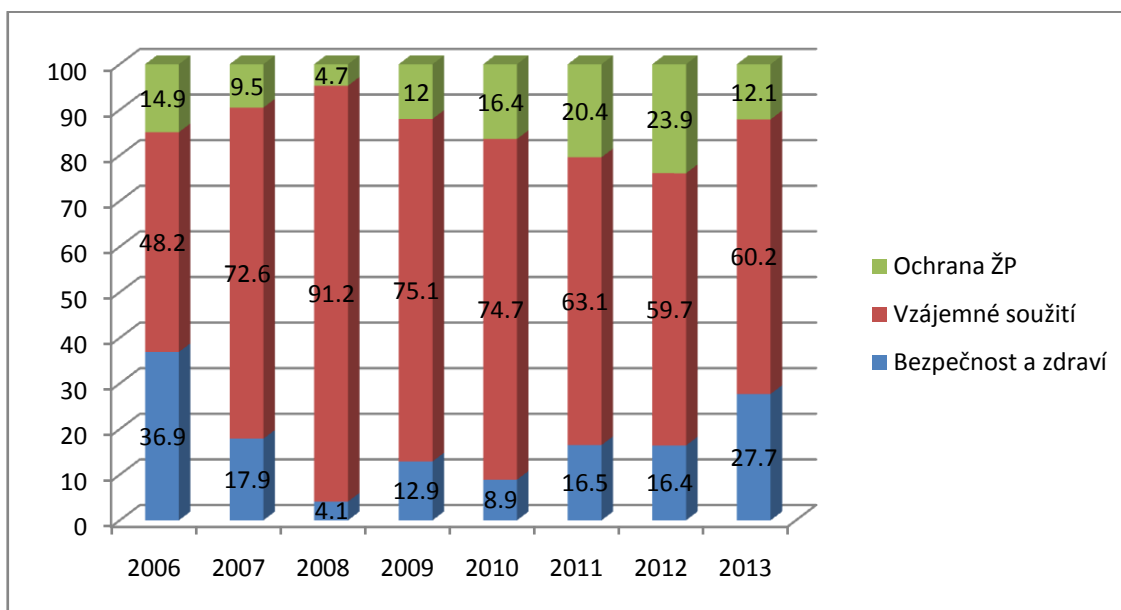
Zdroj: Vlastní zpracování

Mgr. Kořarová vliv krize na CSR vidí takto: „Musím říci, ono to zní divně, ale v podstatě krize nic nezměnila. My jsme v roce 2004 nastavili nějakou strategii, získali jsme na to určitý obnos peněz a od té doby s ním nějak pracujeme. Je pravda, že v roce 2009, kdy jsme nastupovala, tak tam se nějakým způsobem krátily finanční prostředky na víceméně sponzoring takových těch velkých kulturních akcí jako Kmochův Kolín, Den záchranářů, tak tam vím, že se nějaký úspory dělali, ale to v řádu 100 až 200 tisíc korun a jeden rok jsme nedělali Vánoční den na náměstí. Jinak vlastně do grantového roku dáváme 4 miliony krize ne krize..... Je pravda, že vlivem krize už nedáváme takové ty velké příspěvky, které jsme dávali na pořízení nákladných věcí jako je hasičské auto a nechali jsme si ty klasické nástroje, kde držíme částky tak jak jsou.“

Musím s paní Mgr. Kořarovou souhlasit, že vlivem krize se situace v podstatě nezměnila, neboť před započítáním krize se výše finančních prostředků pohybovala okolo 6,5 až 7 milionů a nyní se v této oblasti také pohybuje, i když zisk společnosti roku 2012 poklesl o 74% oproti zisku z roku 2006. V letech 2008 až 2010 společnost na realizaci CSR věnovala nejvyšší množství finančních prostředků, což bylo dáno tím, že společnost dosahovala vysokých zisků. Nejvyšší zisk i podpora CSR byla v roce 2008, kdy TPCA vyhradilo 20 milionů na CSR, což bylo jednorázového charakteru, neboť následující roky došlo k poklesu finančních prostředků. I přes rapidní pokles zisku, který nastal roku 2011, společnost dává do grantového programu i nadále mnohem více než původně stanovené množství 4 milionů. Lze pozorovat, že postupně dochází ke snižování množství projektů, což je dáno tím, že společnost se snaží dle paní Mgr. Kořarové peníze investovat efektivně, aby to mělo co největší smysl a aby v tom byl užitek, tudíž společnost podporuje menší množství projektů, kterým dává větší finanční částky.

V následujícím grafu můžeme vidět procentuální vyjádření celkového množství finančních prostředků na konkrétní druhy projektů za jednotlivé roky.

Graf 1: TPCA přehled CSR aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

Zcela jasně je vidět, že nejvíce finančních prostředků je směřováno právě na vzájemné soužití, ale postupem času můžeme pozorovat, že dochází k rozšíření poskytování financí i na zbylé dvě oblasti. TPCA začalo více podporovat aktivity patřící do priority bezpečnosti a zdraví, kde ten nárůst oproti roku 2009 byl skoro o 15%, a také narostly aktivity na ochranu životního prostředí. Je zajímavé, že dle společnosti a komentáře Mgr. Kořarové společnost považuje za hlavní prioritu ochranu životního prostředí, ale pokud se podíváme na graf zrealizovaných projektů, tak zjistíme, že tomu tak ve skutečnosti není. Tento fakt je ovlivněn dialogem, který společnost má s tzv. TOP 5, neboť oni vyžadují projekty zaměřené spíše sociálně.

### Výhled do budoucna

Výhled do budoucna je nejasný a paní Mgr. Kořarová jej komentuje takto: „Právě čekáme na výsledky průzkumu a plánujeme mít novou strategii hotovou v půli září, takže se uvidí po průzkumu.“ Průzkum pomůže určit společnosti směr, kterým by se jejich aktivity měli zaměřit, co přijde veřejnosti a zaměstnancům důležité a co chtějí v regionu změnit. Výsledky tohoto průzkumu mi byly při rozhovoru přislíbeny a následně i poslány na začátku června, ale jelikož společnost ještě neprovedla oficiální stanovisko, kde by výsledky zveřejnila a v současné době jsou přísně tajné, tak jsem nucena si tyto výsledky

nechat pro sebe a dodržet slib, který jsem paní Mgr. Kořarové dala a jeho výsledky zde nezveřejňovat.

### **Shrnutí a doporučení**

Společnost TPCA bych označila za společnost udávající směr vývoje regionu a jako aktivního činitele v rozvoji regionu. Společnost se snaží rozvíjet region a navrátit mu, co mu svojí existencí vzala. V rámci celého Kolínska si troufám říci, že bychom nenašli společnost, která by se více zapojovala do dění společnosti v okolí Kolína a celého regionu.

Za celou svou existenci společnost zrealizovala více než 300 projektů, jejichž realizaci podpořila více než 100 miliony. Prioritní oblastí společnosti je ochrana a podpora ochrany životního prostředí, ale pokud se podíváme na rozsah společensky odpovědných aktivit, tak zjistíme, že většina realizovaných projektů byla zaměřena na podporu vzájemného soužití. Tento rozpor velmi úzce souvisí s dialogem, který společnost má s TOP 5 obcemi, které určují směr aktivit, neboť obce více prosazují a vyžadují právě tyto aktivity.

Dále bych chtěla vyzvednout, že společnost TPCA se snaží zavést dialog i s ostatními společnostmi sídlícími v průmyslové zóně Ovčáry o přijetí společné odpovědnosti, což se jí bohužel nedaří, neboť ze strany ostatních společností chybí zájem. Společnost si velmi zakládá na dialogu se stakeholdery, který určuje směr jejich aktivit, dává prostor veřejnosti, zaměstnancům a obyvatelům okolních vesnic vyjádřit svůj názor, což hodnotím velmi kladně.

Vliv krize na realizaci CSR aktivit bych hodnotila jako nulový, neboť firma i přesto, že nyní ji neustále klesá zisk, tak realizuje aktivity ve stejně velkém množství jako v letech 2006 či 2007, i když zisk roku 2012 poklesl o 74% oproti roku 2006, což ukazuje, že se snaží naplňovat záměr navrátit regionu, co mu svojí existencí vzala. Společnost má v grantovém programu určenou minimální částku 4 milionů, kterou na realizaci těchto aktivit dává každý rok nehledě na zisk a v mnohem vyšší míře. Vlivem krize nastala jediná změna v realizaci CSR aktivit a to ta, že se společnost snaží o efektivnější zacílení podpořených projektů.

Společnost aktivně naplňuje všechny znaky CSR, které jsou pro realizaci společensky odpovědných aktivit důležité. Jediný nedostatek shledávám v neexistenci

indikátorů a metodiky, která by společnosti umožňovala zjistit reálné dopady. Paní Mgr. Kořarová to komentuje takto: „*Ted'ka to bude na pořadu dne, já bych ráda nějaké to GRI, nějakou tudle metodiku bych chtěla zavést, ale jelikož jsem tady na to CSR v podstatě sama, tak jsme se k tomu nedostali. My ted'ka to CSR měříme tak možná počtem článků, ale je to spíše taková marketingová věc, jako počet zaměstnanců zapojených do CSR aktivit a tak dále, ale vyloženě indikátory nemáme.*“

Myslím si, že na pořadu dne to mělo být již velmi dávno, neboť již v návrhu na realizaci společenské odpovědnosti, kterou pro TPCA zpracoval Ekologický právní servis roku 2004 se o zavedení Global Reporting Initiative (GRI) hovoří. Hlavním důvodem je také to, že TMC i PSA tento standard užívají a dokonce jsou členy pracovní komise GRI a podílejí se na vytváření dodatků standardů GRI. Již v roce 2004 bylo společnosti TPCA navrženo, aby pořizovala minimálně jednou za dva roky zprávu o činnosti na základě standardů GRI. Bohužel zavádění Zprávy o udržitelnosti a CSR není v našem prostředí nijak časté, neboť pouze 9 společností má vlastní samostatnou Zprávu o CSR nebo Zprávu o udržitelném rozvoji a z toho pouze 3 jsou sestaveny na základě metodiky GRI (Hájek, 2013). Tento fakt ukazuje, že zavedení těchto metodik je proces, do kterého se převážné většině firem nechce, škoda že ani TPCA, když má vzor ve svých dvou hlavních partnerech, kteří se tímto směrem realizují a u nichž by se mohli inspirovat.

### **3.3 HIT CZ s.r.o. – Poděbradská papírna**

Tuto analýzu jsem zpracovala za využití informací získaných z webových stránek, televizní reportáže, rozhovoru, výkazu zisků a ztrát a účetní rozvahy. Informace, které jsem o společnosti zjistila, se nijak zásadně nelišily a nebyly v rozporu s informacemi, které jsem získala při rozhovoru.

#### **Politika a priority společnosti**

Politika i priority této firmy jsou zaměřeny hlavně na zákazníka a je to:

- Orientace na zákazníka – zákazník je pro všechny zaměstnance na prvním místě
- Stálé zdokonalování a zkvalitňování výroby – důraz na kvalitu produktů, snaha nabízet zákazníkům výrobek maximální kvality
- Zlepšování zákaznického servisu – pochopení a splnění potřeb zákazníka umožňuje být o krok dopředu před konkurencí

Tyto priority a jejich naplňování se mi následně potvrdilo při rozhovoru s Ing. Šťastným.

### **Výklad CSR společnosti**

Majitel firmy Ing. Šťastný společenskou odpovědnost popisuje takto: *„Odpovědnost vůči společnosti, vůči lidem, vůči prostředí, vůči městu, prostě je to soubor činností, jak se firma chová navenek.“* Počátky odpovědnosti u společnosti můžeme zpozorovat již na začátku jejich podnikání, kdy roku 1991 přijali první tři zaměstnanci se zdravotním postižením, což Ing. Šťastný komentuje takto: *„.... Obrátil se na mě bývalý spolužák, který byl vedoucí výrobního družstva invalidů v Poděbradech, že ruší pobočku a zda bychom si je nevzali, tak jsme si je vzali.“* Popisuje to jako impulsivní chování, být ve správnou chvíli na správném místě a bere to jako přirozenou součást podnikání.

### **Environmentální pilíř**

Jedním z důvodů, proč společnost získala ocenění Odpovědná firma, byla recyklace, neboť se snaží o úplné zrecyklování všech zbytků z výroby. Zbytkový papír dávají školám a školkám ke kreslení a odpadní papír přeměňují na peletky, s kterými vytápí budovy. Postavili si fotovoltaickou elektrárnu, a co vyrobí v pracovní době, tak spotřebují a zbytek dodávají do sítě. Z kompresorů pomocí odpadního tepla vytápí skladové prostory a snaží se snižovat energetickou náročnost výroby.

ISO v této firmě zatím nemají, ale v druhé společnosti je mají, neboť tam 70% výrobků vyváží do zahraničí a je to tedy nutnost. ISO certifikaci komentuje Ing. Šťastný takto: *„Víme, že 90% toho ISA, již zde máme, tak víme, že už to je jen formalita.“* Vzhledem k tomu, že již 5 let pracují pro IKEU, musí firma splňovat jejich certifikaci a každý rok IKEA dělá kontroly, zda veškeré procesy dodržují a některé požadavky pan Ing. Šťastný hodnotí jako mnohem přísnější než jsou stanoveny v ISO certifikaci. IKEA od HIT CZ vyžaduje FSC certifikaci, což je odpovědné chování k lesům a materiál, z kterého vyrábějí výrobky pro IKEU, musí být z 70% z certifikované dodávky FSC.

### **Sociální pilíř**

Tento pilíř firma považuje za nejdůležitější, neboť je pro ně důležité jak se firma chová navenek vůči společnosti. Firma se snaží poskytovat náhradní plnění, což je nástroj pro vytváření a udržení pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením, a zaměstnává více jak 70% osob se zdravotním postižením. Zaměstnávání OZP (osob se

zdravotním postižením) praktikují i v dalších firmách a tyto zaměstnance využívají především k ručním pracím. Pokud je to možné, tak těmto zaměstnancům umožňují pracovat z domova, neboť vědí, že je to pro ně pohodlnější a pracovní režim si tak mohou přizpůsobit, jak se jim hodí. Dříve většina těchto zaměstnanců práci vykonávala doma, ale nyní to není možné, neboť tento typ práce vyžaduje, aby byly zde v dílnách, tudíž nyní doma pracují pouze 3 zaměstnanci. Většina zaměstnanců, které společnost zaměstnává, má 2. či 3. stupeň postižení.

Firma podporuje především organizace zájmové a sportovní, s kterými má navázaný dlouholetý vztahy a jsou to především – hasičský záchranný sbor dobrovolných hasičů Velké Zboží, TJ Sokol Poděbrady, hokejový klub Poděbrady, fotbalový klub Pátek a další. Z hlediska zaměstnaneckých benefitů společnost poskytuje zaměstnancům stravenky, neboť není možné zajistit zaměstnancům závodní stravování a také zřídili zaměstnancům společenskou místnost, kde mohou trávit volný čas v relaxační místnosti.

### **Ekonomický pilíř**

Pro firmu je velmi důležitý zákaznický servis, neboť zákazník je pro ně pán, snaží se poskytovat maximální servis pro zákazníka a jsou připraveni vydat zakázku kdykoliv, když zákazník chce, i když je to o půlnoci. Pro zákazníky poskytují v konstrukčním oddělení pomoc, když netuší, jak by daná objednávka měla vypadat a snaží se jim pomoci realizovat jejich přání. Společnost má vnitřní nepsaný kodex – „*Neznáme slovo nelze, vždycky všechno jde v tom termínu, jak chce zákazník, zákazník má vždycky pravdu.*“ Výběr dodavatelů z regionu není možný, neboť v České republice není výrobce kartonu, papíru ani lepenky a většinou je dovážejí z Itálie či Německa.

### **Vliv krize na fungování společnosti**

Vliv krize na jejich firmu Ing. Šťastný komentuje takto: „*Krize se nijak nepromítla, byl pokles obrátu, ale nebyl pokles zisku. Nyní jsme na tom stejně jako předtím.*“ Dle něj se firmě podařilo vyhnout dopadu krize díky inovativnosti, kdy firma rozšířila rozpětí svých služeb a segmentů a oblastem, kde se nedařilo, jako byla výroba šanonů, se na chvíli přestala věnovat a zaměřila se na jinou oblast, které se to nedotklo. Firmu tedy zachránila rozmanitost jejich výrobků a služeb a především zaměření se na velkoprostorový tisk reklamních věcí, kde nebyla konkurence.

Na základě informací, které jsem získala z výkazu zisků a ztrát, jsem zjistila, že hospodářský výsledek firmy nebyl nikterak pozitivní, jak mi řekl pan Ing. Šťastný, což můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 7: HIT CZ ekonomické ukazatele

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hospodářský výsledek před zdaněním (tis.)	9 808	15 849	17 200	7 505	8 543	6 091	6 514	X
Počet zaměstnanců	X	30	27	X	26	28	22	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět, tak k poklesu hospodářského výsledku došlo oproti roku 2008 velmi zásadním způsobem a propad byl velmi značný. Vzhledem k tomu, že hospodářský výsledek představuje rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady podniku, tak jej můžeme považovat za důležitý ukazatel hospodaření podniku. Pokud je hospodářský výsledek kladný, tak vzniká zisk, což znamená, že celkové příjmy jsou vyšší než celkové náklady podniku. Tudíž podnik HIT CZ byl a je ziskový, ale zisk poklesl v důsledku krize o více než 50% oproti roku 2008, což je v rozporu s jeho tvrzením. Můžeme si také všimnout, že počet zaměstnanců kolísal a roku 2012 se snížil na pouhých 22, bohužel nejsou dostupné údaje za rok 2013, ale vzhledem k informacím, které mi pan Ing. Šťastný poskytl je nynější počet zaměstnancích 15, z nichž 13 je OZP, tudíž došlo k dalšímu poklesu oproti roku 2012.

Následně jsem se podívala na hospodářský výsledek jeho dalších firem a zjistila jsem, že tvrzení pana Ing. Šťastného bylo pravdivé, neboť ve svých dalších firmách, které má došlo v období roku 2009, který byl pro HIT CZ špatný, k růstu zisku, který následně pokračoval. Konkrétně ve společnosti HIT OFFICE GROUP došlo k růstu zisku oproti roku 2007 o více než 50%, tudíž se potvrdilo jeho tvrzení, že k celkovému poklesu zisku nedošlo a zároveň se ukazuje velmi silná propojenost jednotlivých firem, které pan Ing. Šťastný vlastní.

### **Vliv krize na CSR aktivity společnosti**

Vzhledem k silné provázanosti jednotlivých firem, které vlastní Ing. Šťastný a důrazu, který přikládá jeho první firmě HIT CZ, se snaží, aby v rámci této firmy, jejíž výsledky hospodaření, nebyly tak pozitivní, ale u jiných firem výsledky byly naopak



mnohem lepší než před rokem 2009, byl stále důraz na CSR, což komentuje takto: „*Nepromítlo, my nedáváme moc, dáváme zhruba 50 000 Kč ročně na všechny projekty.*“ Bohužel srovnání přesného množství finančních prostředků nebylo možné, neboť jsem měla přístup pouze k účetní rozvaze a výkazu zisků a ztrát, kde se bohužel tyto údaje neuvádí a sama firma si přímo tuto evidenci nevede. Musím tedy vycházet z jeho tvrzení, že každý rok tuto částku vyhradí zisk nezisk.

### **Výhled do budoucna**

Komentář Ing. Šťastného k budoucím plánům ohledně CSR aktivit jeho firmy byl: „*Pojedeme stále stejně, jako doted.*“ Z čehož vyplývá, že firma výše zmíněné aktivity, které vykonává, bere jako součást podnikání, s výdaji na ně počítá výhledově i do budoucna a neschovává se za to, že neví, jaký bude budoucí vývoj.

### **Shrnutí a doporučení**

Firma HIT CZ patří mezi malé podniky s nízkým počtem zaměstnanců, ale i přesto se snaží pozitivně ovlivňovat okolí svého podnikání. Největší aktivitou firmy je zaměstnávání osob se zdravotním postižením, čímž jim umožňuje zapojit se do pracovního procesu a společenského života. Firma také podporuje místní zájmové a sportovní organizace formou finančních prostředků. Nesmíme opomenout i ekologický pilíř, kdy se firma snaží využívat veškeré možné technologie, které povedou k šetření energií a snížení energetické náročnosti, což přispěje firmě ekonomicky, ale pomůže to i životnímu prostředí. Zákazník je pro firmu to nejdůležitější a má propracovaný zákaznický servis, který odráží priority společnosti a zdůrazňuje maximální kvalitu nabízených výrobků a služeb.

CSR aktivity této společnosti jsou především malých rozměrů a veškeré aktivity jsou realizovány pomocí majitele společnosti. Myslím si, že vzhledem k velikosti podniku je množství aktivit dostačující a ukazuje zájem majitele o okolí jeho firmy a že jim občané a životní prostředí není lhostejné. Pozitivním faktem je, že společnost se těmito aktivitám věnuje dlouhodobě již od založení této firmy a snaží se je postupně rozšířit. Skutečný úmysl potvrzuje i fakt, že společnost mohla promítnout snížení zisku, které vlivem krize v této firmě nastalo a snížit množství finančních prostředků, ale vzhledem k nárůstu zisku u jejich druhé firmy, tyto aktivity zachovala na stejné úrovni.

### **3.4 Paramo a.s.**

Tuto analýzu jsem zpracovala za využití informací získaných z webových stránek, výročních zpráv, zpráv o vlivu činnosti Paramo na zdraví, bezpečnost a životní prostředí, rozhovoru, internetových článků a rozhovoru. Informace, které jsem o společnosti zjistila, se nijak zásadně nelišily a nebyly v rozporu s informacemi, které jsem získala při rozhovoru.

#### **Politika a priority společnosti**

Politika společnosti se zaměřuje na plnění cílů, jimiž je dlouhodobá ziskovost, konkurenceschopnost, vysoká kvalita výrobků a služeb, vysoká úroveň bezpečnosti a environmentální odpovědnosti ve všech jejích aktivitách. Prioritou společnosti je vyvíjet, vyrábět a přepravovat výrobky s minimálními riziky na lidské zdraví a životní prostředí. Společnost Paramo se jako člen skupiny Unipetrol zavazuje plnit principy programu „Responsible Care“, trvale udržitelného rozvoje a sociální odpovědnosti. Paramo se zavázalo plnit následující závazky:

- Dohled a péče o produkty
- Soulad s právními a dalšími požadavky, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kvality a ochrany životního prostředí
- Integrovaný systém řízení
- Preventivní přístup
- Omezení rizik pro bezpečnost, zdraví a životní prostředí
- Otevřený přístup
- Hodnocení dopadů na bezpečnost, zdraví a životní prostředí
- Logistické a přepravní služby
- Náprava starých ekologických zátěží
- Zaměření na zákazníka
- Výcvik a vzdělávání zaměstnanců
- Ochrana aktiv společnosti

#### **Výklad CSR společnosti**

Osoba XYZ pojem společenská odpovědnost komentuje takto: „*Odpovědné podnikání a společenská odpovědnost je o tom, abychom tady udrželi, co nejvíce lidí*“

*v zaměstnanosti, abychom vyráběli co nejvíce ekonomicky, ekologicky a tak dále.“ Počátky uvědomování si odpovědnosti při podnikání pan XYZ komentuje takto: „...tady to funguje od doby po převratu, od toho roku 1990 dáváme 60 milionů na ekologii a likvidaci ekologických zátěží. Ta firma je přebudována a nastavena a toto je společensky odpovědný chování, snažíme se chovat ekonomicky, ekologicky, poskytovat zákazníkům maximální komfort v logistice, dávat na trh výrobky s vysokou přidanou hodnotou, podporovat je marketingově a tak dále.“*

Důvod zavedení těchto aktivit komentuje osoba XYZ takto: „Ježiš, tak každá firma chce prosperovat a být jednička na trhu.“ Z této odpovědi se dá usoudit, že hlavním důvodem byla právě image podniku, snaha o výsadní postavení na trhu a odlišení se od konkurence.

### **Environmentální pilíř**

Systémy řízení představují významný faktor ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví a požární ochrany. Ve společnosti Paramo jsou zavedeny a certifikovány systémy environmentálního managementu (EMS), managementu bezpečnosti (HSMS) a managementu jakosti (QMS), které představují záruku systémového přístupu k ochraně životního prostředí. Systémy jsou certifikovány podle mezinárodních norem ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 9001. Roku 1996 byl ve společnosti Paramo prvně certifikován systém řízení jakosti podle normy ISO 9000 a certifikace environmentálního systému řízení podle ISO 14000 proběhla poprvé v roce 2003. Roku 2012 proběhl kontrolní certifikační audit všech tří systémů – EMS, HSMS a QMS, jejichž platnost je do roku 2015, kdy proběhne jejich recertifikace.

Společnost se zavázala k plnění principů Responsible Care – Odpovědné chování v chemii, které započalo nejprve v závodě v Kolíně roku 1997 a o rok později v Paramu. Responsible Care představuje dobrovolnou celosvětově přijatou iniciativu chemického průmyslu, která je zaměřená na podporu udržitelného rozvoje chemického průmyslu vstřícným zvyšováním bezpečnosti zařízení, přepravy výrobků, zlepšováním ochrany zdraví lidí a životního prostředí. Oprávnění používat logo RC Paramo opakovaně obhájila v letech 1999, 2001, 2003, 2005, 2008 a 2012. Roku 2006 získalo Paramo Cenu udržitelného rozvoje od Svazu chemického průmyslu České republiky za plnění principů udržitelného rozvoje, které byly definovány na Summitu OSN v Rio de Janiero.

V rámci environmentální pilíře se společnost snaží zdokumentovat vlivy společnosti na životní prostředí a informovat o nich zaměstnance a zainteresované strany, odstraňovat staré ekologické zátěže, volit BAT technologie, minimalizovat vliv podniku na životní prostředí, vzdělávat a motivovat zaměstnance k ochraně životního prostředí a snižovat spotřebu energií, surovin a množství odpadu. V tabulce níže je vidět množství finančních prostředků, které společnost v jednotlivých letech vynaložila na ochranu životního prostředí.

Tabulka 8: Paramo ochrana životního prostředí

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Investice na ochranu ŽP<sup>13</sup></b>	87 mil.	26 mil.	59 mil.	14 mil.	20 mil.	7 mil.	18 mil.	X
<b>Provozní náklady na ochranu ŽP<sup>14</sup></b>	47 mil.	48 mil.	44 mil.	35 mil.	44 mil.	40 mil.	34 mil.	X
<b>Poplatky a platby za znečišťování ŽP<sup>15</sup></b>	2 mil.	1 mil.	2 mil.	1,7 mil.	2,5 mil.	2,6 mil.	1,7 mil.	X
<b>Celkové náklady na ochranu ŽP<sup>16</sup></b>	176 mil.	85 mil.	119 mil.	346 mil.	591 mil.	179 mil.	114 mil.	X

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce výše můžeme vidět finanční náklady, které společnost vynakládá na ochranu životního prostředí. Šetření z důvodu ztráty, v které se společnost nachází, si můžeme všimnout v provozních nákladech i investicích na ochranu životního prostředí, které oproti předchozím rokům klesají. Naopak vzrůstá celková výše poplatků a plateb za znečištění oproti předchozím rokům, což vzhledem k špatné ekonomické situaci, kdy se

<sup>13</sup> Environmentální investice představují investiční akce, které jsou vyvolány požadavky právních předpisů na ochranu životního prostředí. Mezi environmentální investice jsou zahrnovány i investiční akce s významným pozitivním efektem na životní prostředí.

<sup>14</sup> Environmentální provozní náklady jsou náklady, které jsou spojeny s provozem zařízení na ochranu ovzduší, čištění odpadních vod, nakládání s odpady, provoz systémů environmentálního řízení, monitoring látek vypouštěných do složek životního prostředí, proces EIA, integrovaná prevence znečištění a další související environmentální aktivity.

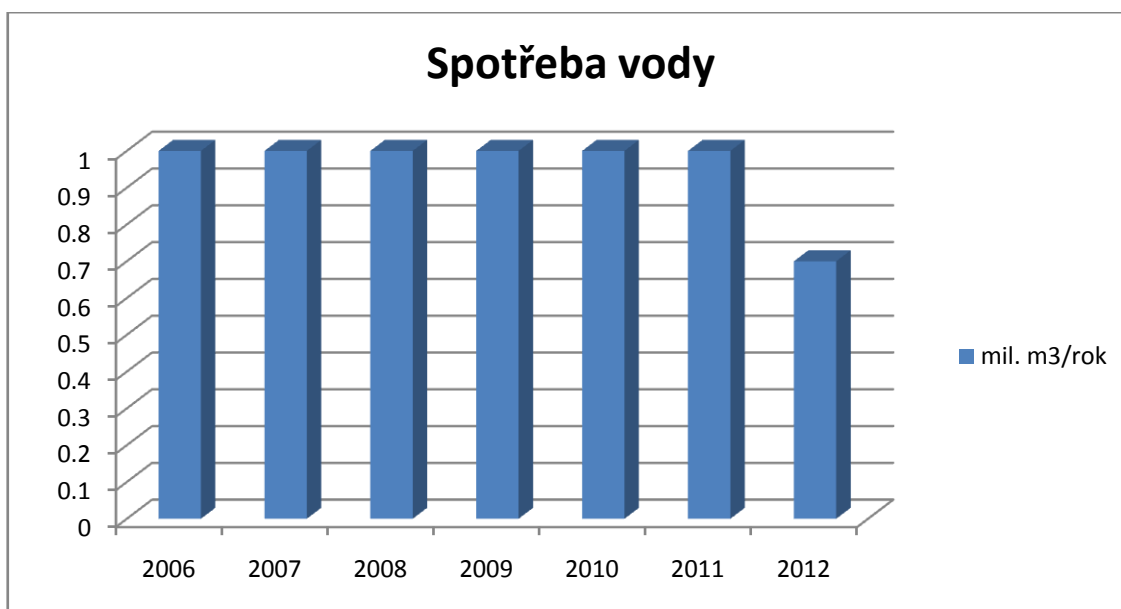
<sup>15</sup> Mezi poplatky a platby za znečišťování životního prostředí patří poplatky za znečišťování ovzduší, vypouštění odpadních vod, ukládání odpadů na skládkách, tvorbu rezerv na rekultivaci skládek a náhrady za imisní škody na lesích.

<sup>16</sup> Celkové náklady na ochranu životního prostředí zahrnují náklady na environmentální investice, provozní náklady na ochranu životního prostředí, náklady na sanaci starých ekologických škod a poplatky a platby za znečišťování životního prostředí.

firma snaží snižovat náklady, není dobré a je v rozporu se snahou firmy minimalizovat vliv činnosti společnosti na životní prostředí.

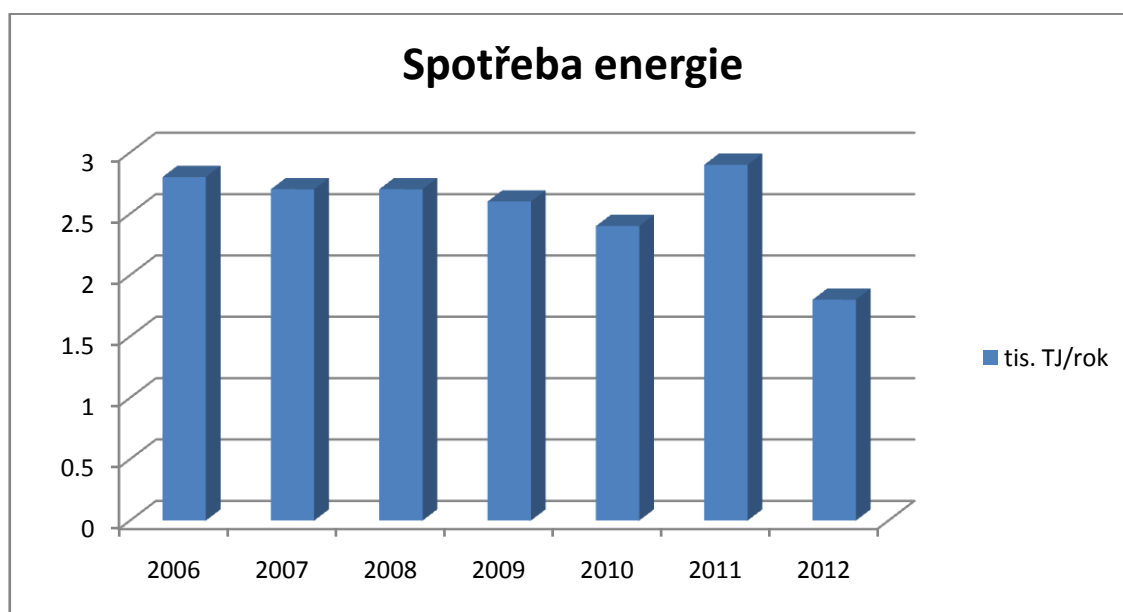
Snaha o nižší energetickou náročnost je jedním z cílů, kterých se společnost Paramo snaží dosáhnout a osoba XYZ ji komentuje takto: „Každým rokem se o to snažíme, souvisí to s ekonomikou. V podstatě ta energetická náročnost je tak velká, že se každoročně snažíme o úsporu energií, jsou k tomu iniciativy a každý na svém úseku se snaží dělat takové aktivity, aby skutečně šetřil, my se bez toho skutečně neobejdeme.“ Snahu o trvalé snižování spotřeby energií, surovin a vzniku odpadů nalezneme zmíněnou i v několika zprávách vydaných společností. Reálné výsledky snažení společnosti o nižší energetickou náročnost a eliminaci vzniku odpadu můžeme vidět v grafech a tabulce níže.

Graf 2: Paramo spotřeba vody



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Paramo spotřeba energie



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafech výše jsme mohli vidět vývoj snahy společnosti o nižší energetickou náročnost a spotřebu vody a při pohledu na tyto grafy není snaha o neustálé snižování patrná. Jak si můžeme všimnout tak množství spotřebované vody od roku 2006 do roku 2011 bylo stejné a až poslední rok se snížilo, což může být dáno vlivem snížení výrobní činnosti v závodu, ale snaha o nestálé snižování se sem nijak nepromítla, i když se jedná o dlouhý časový úsek, kde by tato snaha měla být patrná. U spotřeby energie k většímu poklesu dochází až v roce 2012, což opět silně souvisí se snížením výroby ve společnosti. Je důležité si uvědomit, že k poklesu výrobní činnosti docházelo již od roku 2006 a snaha o snížení energetické náročnosti se zásadním způsobem promítla až v roce 2012. Iniciativy a snaha o šetření v rámci každodenních činností, jak zmiňovala osoba XYZ, nejsou na vývoji spotřeby tolik patrné, jak by se dalo čekat. Nyní se zaměřím na snižování množství odpadů, což je uvedené v tabulce níže.

Tabulka 9: Paramo množství odpadů

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Produkce odpadů celkem (tun)</b>	2 310	1 983	2 821	1 723	1 449	2 048	2 280	X
<b>Z toho nebezpečných</b>	665	1 115	939	1 060	629	1 151	1 465	X

Zdroj: Vlastní zpracování

V produkci odpadů si můžeme všimnout, že přes pokles množství odpadů, který je znatelný do roku 2010, tak od roku 2011 jeho množství opět narůstá i přes nižší množství zpracované ropy. Zarážející je i rapidní nárůst nebezpečných odpadů, které v roce 2012 tvoří více než polovinu z celkového množství odpadů a v porovnání s rokem 2006 množství nebezpečných odpadů vzrostlo o více než 50%. Zde se ukazuje, že snahy a cíle společnosti v rámci ochrany životního prostředí a snižování jeho zátěže nejsou dosahovány a neprojevují se ve skutečných výsledcích, jak by se dalo čekat.

### **Sociální pilíř**

Společnost Paramo svou podporu zaměřuje na sociální a kulturní sféru, kterou podporuje pomocí darů a sponzoringu. V rámci sportu je Paramo partnerem dostihů, hokejové klubu HC Pardubice, hokejového klubu SC Kolín a fotbalového oddílu FK Pardubice. Dále se zaměřuje na automobilový průmysl a je partnerem automobilové rallye Šumava a Zlaté přilby. V rámci vzdělávání se Paramo snaží podporovat a rozvíjet vzdělávání v chemii, ale i v dalších oblastech, jsou partnerem Mezinárodního festivalu akademických sborů, Ekocentra Paleta Pardubice a Východočeské galerie v Pardubicích. Paramo v rámci vzdělávání v chemii podporuje soutěž pro žáky středních škol – Hledáme nejlepšího mladého chemika v Pardubickém kraji. Veškeré výše vyjmenované aktivity jsou ve formě sponzoringu, kdy společnost za své finanční prostředky očekává, že bude uvedeno jejich jméno či zde budou jejich výrobky. V rámci aktivit nezištných, které společnost zrealizovala většinou formou darů, patří finanční pomoc spolkům starajícím se o mentálně postižené, Červenému kříži, organizacím pracujícím s dětmi či se seniory a hospicům.

Z rozhovoru i analýzy dokumentů jsem zjistila, že Paramo upřednostňuje především sponzoring, na nějž vynakládá velké částky a na „charitní věci“ již dává v poměru k sponzoringu minimum, což mi potvrdila i osoba XYZ: „*V současné době dáváme na sponzoring jednotky milionů, na charitu to byly desítky maximálně 100 000 či 200 000 Kč.*“ V rámci zaměstnaneckých benefitů společnost nabízí zaměstnancům pouze stravenky a příspěvky na životní pojištění, velmi malé množství zaměstnaneckých benefitů je osobou XYZ komentováno takto: „*Všechno se za poslední 4 roky seškrvalo...*“

## Ekonomický pilíř

V rámci tohoto pilíře je pro společnost nejdůležitější zákaznický servis, kdy se firma snaží, aby byl zákazník 100% spokojen a také zrealizovala několik průzkumů spokojenosti zákazníků. Společnost se snaží nestále zvyšovat kvalitu výrobků, která jim dopomůže ke spokojenosti zákazníků. Dále má společnost nastaven etický kodex, který upravuje chování zaměstnanců vůči zákazníkům a potvrzuje důležitost zákazníka pro firmu. V rámci vybírání dodavatelů společnost nijak nezohledňuje místní, neboť je pro ně klíčová cena.

## Vliv krize na společnost

Vliv krize na fungování podniku zhodnotíme pomocí údajů uvedených v tabulce níže, která nám poskytuje celkový přehled ekonomické situace podniku Paramo.

Tabulka 10: Paramo ekonomické ukazatele

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (tis.)	11 814 830	11 037 038	13 112 813	8 920 838	11 366 847	11 763 046	5 494 934	2 988 433
Hospodářský výsledek před zd. (tis.)	266 881	250 522	19 392	-151 521	-229 581	-777 701	-287 662	-192 807
Zpracovaná ropa (tuny)	645 783	603 583	598 307	545 462	529 865	338 000	X	X
Počet zaměstnanců	806	782	745	698	666	631	558	483

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak si můžeme v tabulce výše všimnout, tak společnost Paramo se začala potýkat s finančními problémy roku 2008, kdy zisk společnosti klesl o 92,25% a po následující roky hospodářský výsledek podniku klesl do minusových čísel, kde se pohybuje až do dnešní doby. Nejhorším obdobím pro společnost byl rok 2011, kdy se ztráta podniku dostala na 777,8 milionů Kč. S nepříznivou ekonomickou situací podniku souvisí i snižování počtu zaměstnanců, jejichž počet se od roku 2006 do roku 2013 snížil o 323 pracovních míst. Osoba XYZ z Parama tuto situaci komentuje takto: „*Rafinérský segment je celosvětově na tom špatně, rafinérské marže jsou nízké a některé firmy mají problém se s tím vyrovnat. To není problém jen náš, my jsme relativně malá firma, ale to je případ i*



*těch velkých firem, takže je to dáno tím, že ceny vstupů jsou vysoký, ceny výstupů nízký a tím pádem je nízká marže, také je relativně nízká poptávka.“*

Tíživou ekonomickou situací je možné zpozorovat i na vzhledu a grafické úpravě výročních zpráv společnosti, kdy zprávy od roku 2008 jsou ve zcela jiné a horší kvalitě než ty předchozí. Jak jsem se z rozhovoru dozvěděla, tak je to také dáno tím, že ve společnosti byla zrušena pozice tiskové mluvčí, která tyto zprávy měla na starost. Osoba XYZ z Parama mi sdělila, že je společnost od roku 2012 na prodej, což jsem následně vyčetla i ve výroční zprávě z roku 2012.

Špatná ekonomická situace je v celé skupině Unipetrol, jejíž součástí se Paramo stalo roku 2009, neboť hospodářský výsledek celé skupiny Unipetrol dosahoval za rok 2013 ztráty 1,396 miliardy Kč, což je velmi nepříznivý stav. Tudíž lze hodnotit dopad krize na fungování nejen Parama, ale i celé skupiny Unipetrol jako negativní, jehož následky jsou dalekosáhlé. Zásadní vliv měla krize na závod Paramo, neboť došlo v červenci roku 2012 k ukončení zpracování surové ropy. Hlavními důvody ukončení této činnosti byly nízké rafinérské marže, které se vlivem krize ještě snížily, dále slabá poptávka po dieselu a nadbytek rafinérských kapacit v Evropě.

### **Vliv krize na CSR aktivity společnosti**

Ekonomická propast, do které se společnost propadla, měla zcela zásadní vliv na fungování celé společnosti a i na realizaci CSR aktivit. Mnou oslovená osoba XYZ vliv krize na CSR komentuje takto: „*Charitu děláme v poslední době v minimální míře a spíše jdeme do těch aktivit reklamních. Důvod je jednoduchý, jak jsem říkal firma je nějakým čtvrtým či pátým rokem ve ztrátě a než vydáme jakoukoliv korunu na jakoukoliv akci, tak vždycky z toho musí být nějaký efekt, ať už je to nějaká vizibilita nebo něco dalšího, což by se v konečném důsledku mělo projevit v nějakém prodeji produktů.*“ Z následujících otázek vyplynulo, že jedinou aktivitu, kterou si zachovali ze sociálního pilíře je sponzoring, na který byly také zkráceny finance zhruba o jednu třetinu a charitu a finanční podporu neziskovým organizacím stopli úplně před 4 lety. Dále došlo k seškrtnání zaměstnaneckých benefitů, kde byly zanechány pouze stravenky a příspěvek na životní pojištění. Můžeme si všimnout, že i v environmentální oblasti došlo ke snížení finančních prostředků, především v rámci provozních nákladů na ochranu životního prostředí a zásadně se snížili environmentální investice.

## Výhled do budoucna

Osoba z Parama výhled do budoucna komentuje takto: „*Už jsme se snad odrazili ode dna a už to snad bude lepší.*“ Po zjištění výše finančních ztrát musím říci, že to dno bylo opravdu hluboké a sama jsem zvědavá, zda se společnosti podaří navrátit do plusových čísel a jak se ji povede.

## Shrnutí a doporučení

Paramo je společnost, která se nyní nachází ve velmi špatné ekonomické situaci, kdy její ztráta za rok 2013 dosáhla neuvěřitelných 192 milionů. Jedná o rafinérskou společnost, jejíž činnost velmi zásadně ovlivňuje životní prostředí a obyvatele žijící v jejím okolí.

V rámci sociálního pilíře se firma snaží podporovat výuku a vzdělávání v chemii, ať už formou vzdělávacích projektů či spoluprací s vysokými školami. Podpora je zaměřena především na sport a automobilismus ve formě sponzorských darů, kdy Paramo očekává propagaci výrobků, jejich značky či nějakou protislužbu. Aktivity čistě „nezištné“ jsou v poměru ke sponzoringu ve velmi malém množství a vlivem krize již nyní ani nejsou realizovány. V oblasti environmentální politiky má společnost nastaveny priority a využívá norem ISO a programu Responsible Care. Každoročně vydává pro veřejnost zprávu o vlivu její činnosti na zdraví a životní prostředí, kde uveřejňuje veškeré informace. Pro společnost je důležitý zákazník, je zde snaha o neustálé zlepšování výrobků a služeb, které společnost poskytuje zákazníkům. Firma se zaměřuje na komunikaci a dialog se zákazníky, což ji pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost, ale zcela zde chybí dialog se zaměstnanci, okolím a širokou veřejností.

Vliv krize na společnost Paramo byl veliký, tudíž byly zásadně ovlivněny aktivity společenské odpovědnosti, které byly zcela zredukovány. Redukce se dotkla sociální oblasti, především podpory neziskových organizací, finanční podpory projektů a programů a darů, které byly zcela zastaveny. Došlo ke snížení sponzoringu sportovních klubů a k seškrtnání zaměstnaneckých benefitů. Nesmíme opomenout, že došlo ke snížení environmentálních investic a snížilo se i množství financí na provozní náklady ochrany životního prostředí.

Společnost jsem si vybrala, neboť její závod sídlí také v Kolíně, kde má společnost dlouholetou tradici, po následném zjišťování informací, jsem ale zjistila, že většina aktivit

společnosti se orientuje na Pardubice a okolí a velmi malé množství aktivit je realizováno v Kolíně. Zde spatřuji negativum, neboť jak společnost tvrdí na svých webových stránkách, tak se snaží oplácet občanům regionu jejich pochopení pro činnost rafinerie, ale občany Kolína, kde sídlí jeden z jejich závodů, zcela opomíjí. Veškeré zrealizované dary a finanční podpora neziskových projektů a organizací jsou směřovány na Pardubice a jejich okolí. Jedinou aktivitou Parama v Kolíně je sponzoring hokejového klubu SC Kolín.

Je důležité si uvědomit, že situace společnosti není dobrá, před rokem byla společnost stále na prodej a majitel s firmou do budoucna nepočítal, což velmi ovlivnilo chod společnosti. I přesto si myslím, že pro každou firmu krize, nekrize mají být zaměstnanci na prvním místě, neboť zaměstnanci jsou potenciál firmy a zvyšují její konkurenceschopnost. Z tohoto důvodu jako zásadní nedostatek shledávám chybějící dialog se zaměstnanci a propracovanější zaměstnanecké benefity, které bych u firmy této velikosti očekávala. Dále jsem se z materiálů a rozhovoru dozvěděla, že společnost se snaží snižovat svoji energetickou náročnost, spotřebu a množství odpadů, ale při pohledu na vývoj jednotlivých oblastí tato snaha není nikterak patrná. Společnost by se měla také pokusit o dodržování právních předpisů a norem a neztěžovat svoji ekonomickou situaci úhradou poplatků za znečištění životního prostředí. Vzhledem k činnosti společnosti a její velikosti jsem očekávala větší množství aktivit na podporu regionu v rámci sociální oblasti, neboť se společnost zavázala k sociální odpovědnosti.

### **3.5 Dodex**

Množství informací ke zpracování této analýzy bylo velmi omezené, neboť se jedná o opravdu malou společnost, která nevydává žádné výroční zprávy a na webových stránkách jsou informace pouze o produktech a službách, tudíž hlavní zdroj informací představoval rozhovor a článek o firmě z internetu.

#### **Politika a priority**

Hlavní prioritou společnosti je zákazník, maximální uspokojení jeho potřeb a cílem je nabídnout komplexní systém péče a podpory. Pro Dodex je důležitá inovace, držet krok s trendy a být o krok vepředu před konkurencí.

## **Výklad CSR společností**

Pan Drahokoupil si společenskou odpovědnost představuje takto: *„Společensky odpovědný budu, když budu existovat a budu lidem dávat práci, podporovat ekonomiku protože na mě je napojen nejen koncový zákazník, ale já svojí existencí dávám možnost velké spoustě lidí, které buď přímo zaměstnávám, nebo jsou pomocí svých činností a služeb na mě napojeni. Toto je nejvýznamnější, že to oproti všem ustojím, budu podporovat ekonomiku, když budu platit daně, pojištění a pohonné hmoty. Svojí existencí ji podporuji a poté i následné věci jako je charita a další věci, ale já si více cením toho prvního, že to ustojím a jsem součástí.“*

Firma se realizací společensky odpovědných aktivit začala věnovat se vznikem firmy, tedy v roce 1990. Důvod komentuje pan Drahokoupil takto: *„Vedlo nás k tomu vědomí toho, že člověk neví, co ho potká, a lidé by si měli pomáhat, protože každý se může ocitnout v situaci, kdy nějakou formu pomoci potřebuje. I to vědomí, že někomu udělám radost, tak vlastně udělám i radost sobě.“*

Společnost do budoucna nic neplánuje, řeší to operativně, jak to přijde, kdo je oslovení, ale mají navázanou i dlouhodobou spolupráci s některými organizacemi. Případ od případu se rozhodují, zda darují dar či věnují finanční prostředky, ale celkově jsou oba nástroje ve využívání vyrovnané, tudíž nelze říci, že by jeden z nástrojů převažoval.

## **Environmentální pilíř**

V rámci ekologického pilíře se ve firmě třídí odpad a mají v areálu firmy zřízen speciální sběrný dvůr na chladicí techniku. Dotaz na snižování energetické náročnosti pan Drahokoupil komentoval takto: *„Nepotřebujeme snižovat energetickou náročnost.“*

## **Sociální pilíř**

Firma podporuje od svého vzniku instituce starající se o děti, kulturní akce a sportovní kluby. Stala se patronem několika kulturních akcí, snaží se věnovat prostředky na jejich realizaci případně ceny do různých soutěží. Formou darů i finančních prostředků podporují Klokánek, s kterým dlouhodobě spolupracují. Dlouhodobou spolupráci má firma Dodex navázanou také s odborným učilištěm v Čelákovcích a střední odbornou školou v Nymburce, kde studentům poskytují možnost praxe, aby si to co se naučili, mohli zkusit v praxi a nechávají si od studentů udržovat techniku za režijní ceny.

Firma využívá k rozvoji okolí a regionu také sponzoring, kdy podporuje především sportovní kluby fotbalistů, nohejbalistů, mládežnické fotbalové kluby, různé soutěže jako jsou přespolní běhy, ale sponzorovali také motocyklového závodníka.

Pro zaměstnance pořádá firma společenské akce jako je vánoční večírek, poskytuje zaměstnancům slevu na koupi zboží, umožňuje jim zapůjčení služebního vozu za režijní náklady. Pan Drahekoupil zaměstnanecké benefity komentuje takto: „*Snažíme se lidem v rámci možností nějak pomáhat a trošičku jakoby vylepšovat ten jejich profit, ale nejdeme někde kde nás to časově a ekonomicky zatěžuje a nejdeme do takových věcí, jako jsou stravenky, což se mi těžce přičí, na to jsme si nikdy nehráli.*“

### **Ekonomický pilíř**

V ekonomickém pilíři je pro společnost klíčový odpovědný přístup k zákazníkům, kdy se snaží o maximální zákaznický servis a poskytují komplexní systém služeb, mají vytvořen věrnostní program se slevami pro zákazníky a zjišťují zpětnou vazbu od zákazníků. V rámci obchodních vztahů s dodavateli a partnery je pro ně důležité včasné placení faktur.

### **Vliv krize na fungování podniku**

Bohužel vzhledem k tomu, že společnost nemá zákonnou povinnost zpracovávat výroční zprávy a pan Drahekoupil mi odmítl dát přesná čísla o hospodářském výsledku firmy, tak jsem nucena vycházet z informací, které mi během rozhovoru poskytl.

Společnost Dodex byla zasažena krizí až v loňském roce 2013 a pan Drahekoupil to komentuje takto: „*Nejhorší byl minulý rok, protože tam to postihlo úplně všechny, úplně natvrdo, zdroje se očesaly a scházely prostředky. Tam se sváděl velký boj, předchozí roky také za nic nestály, ale ten loňský rok se všechno úplně zhoršilo.*“ Období největšího zisku společnosti bylo v letech 2000 až 2004, poté pro firmu Dodex nastaly horší časy, ale i tak se dařilo, klíčovým rokem by minulý rok, kdy došlo k rapidnímu poklesu zisku, který byl pohlcen náklady. Dalším dopadem krize na podnik, bylo i snížení počtu zaměstnanců, které se nyní pohybuje na 16 zaměstnancích, ale kolem roku 2000, kdy se společnosti nejvíce dařilo, tak ten počet dosahoval až 60 zaměstnanců.

## **Vliv krize na CSR**

Vzhledem k tomu, že si ve společnosti nevedou přesné záznamy, kde by bylo vedeno, jaké aktivity jakou částkou či darem podpořili, tak i zde jsem nucena vycházet z tvrzení, které mi poskytl během rozhovoru pan Drahekoupil.

Dříve společnost věnovala formou charitní podpory a darů velké množství financí, které dosahovala výše i několika stovek tisíc, ale krize, která se dotkla podniku, se na těchto aktivitách podepsala také. Pan Drahekoupil to komentuje takto: *„Člověk už není tolik rozdačnický, zcela jsme to neomezili, ale hodně jsme to osekali, když už se vám nedostává, tak nemůžete dávat. Snažíme se víc drobit, tam kde to ještě jde, tak něco dáme a dáme jim nějaký dar, spíše tedy dáváte dary.* Společnost Dodex tedy vlivem krize přešla od darování finančních prostředků k darování výrobků a darů, neboť tento způsob není tak finančně náročný a nezatěžuje je.

## **Výhled do budoucnosti**

Výhled do budoucnosti pan Drahekoupil komentuje takto: *„Do budoucna to vidím a o to usiluji, že bych to chtěl uvést do toho stavu, že budu moci stabilizovat ty výsledky a budeme moci přiměřeně k těm výsledkům podporovat tyto věci.“* Z tohoto tvrzení vyplývá, že se nejprve pokusí zaměřit na zvýšení zisku a následně budou moci navýšit či vrátit do původní úrovně realizace společensky odpovědných aktivit.

## **Shrnutí a doporučení**

Jedná se o opravdu malou společnost, což se velmi výrazně projevilo do pojetí CSR v této firmě, neboť je zde realizována především firemní filantropie a sponzoring. Jediným pilířem, kterému se aktivity firmy věnují, je sociální, v němž se snaží podporovat především instituce starající se o děti a spolupracovat se školami a sportovními kluby. V rámci ekologického pilíře je množství aktivit skoro nulové, což je velká škoda, neboť i v rámci podmínek této firmy by se dalo více zaměřit na šetření energií a snižování energetické náročnosti, které by firmě pomohlo i ekonomicky. Hlavní prioritou je zákazník, poskytnout mu maximální komfort a služby, které si přeje, zde platí, že zákazník je pán, což můžeme pozorovat i v rozšiřování služeb, které Dodex zákazníkům poskytuje.

Firma byla krizí dle majitele zasažena až v loňském roce, který byl velmi špatný z hlediska ekonomického fungování firmy, což se muselo promítnout i do realizace

společensky odpovědných aktivit. Došlo ke snížení množství aktivit, ale ne k jejich úplnému zastavení, firma se i nyní snaží pomáhat, ale využívá k tomu především darů a výrobků a od finančních prostředků upustila.

Myslím si, že hlavním problémem je to, jak si majitel vykládá CSR a nebere jej jako široký koncept, ale pouze jako nástroj pomoci formou charity, darů či sponzoringu. Nelze toto pojetí kritizovat, neboť se jedná o opravdu malou firmu, která se i přesto v rámci svých možností snaží realizovat alespoň některé aktivity. Troufám si říci, že toto pojetí CSR bude u dalších firem této velikosti velmi podobné.

#### 4. Celkové srovnání

V této kapitole provedu celkové srovnání jednotlivých firem, nejprve charakterizují experty z jednotlivých firem, s kterými jsem spolupracovala, a dále budu porovnávat rozsah realizace konceptu CSR a jak jej jednotlivé firmy vnímají. Pro lepší přehlednost jsem zpracovala tabulku se základními informacemi o jednotlivých firmách.

Tabulka 11: Shrnutí zkoumaných firem

Název firmy	Sídlo firmy	Předmět činnosti	Počet zaměstnanců
Kopos Kolín	Kolín	Výroba elektroinstalačního materiálu	370
TPCA	Průmyslová zóna Ovčáry	Automobilový průmysl	3200
HIT CZ	Poděbrady	Papírenský průmysl	15
Paramo	Pardubice (závod v Kolíně)	Rafinérský průmysl	558
Dodex	Nymburk	Výroba a prodej nábytku	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že vzorek firem je různorodý a umožňuje nám nahlédnout do různých oblastí, neboť každá firma má jiný předmět činnosti. Vzorek firem z hlediska jejich velikosti je zcela vyčerpávající, neboť zahrnuje nejmenší firmy, ale i největšího zaměstnavatele regionu a zároveň i středně velké podniky. Nyní se zaměřím na to, kdo ve firmě má na starost realizaci CSR aktivit, a blíže charakterizují osoby, s kterými jsem realizovala expertní rozhovor.

Tabulka 12: Charakteristika expertů

Název firmy	Funkce	Ve firmě od	Nejvyšší vzdělání a předchozí	Věk	Pohlaví	Bydliště	Počet dalších lidí
KOPOS Kolín	Vedoucí marketingu	2005	VŠ – FF germanistika, předchozí gymnázium	50 až 55 let	Žena	Kolín	0
TPCA	Koordinátorka Partnerství pro Kolínsko	Srpen 2009	VŠ – FF Kulturní historie, předchozí gymnázium	25 až 30 let	Žena	Praha	5 (plus další oddělení)
HIT CZ	Majitel	Od začátku	Vědecká kandidatura z ekonomiky, předchozí strojní průmyslovka	55 až 65 let	Muž	Poděbrady	0
Paramo	Vedoucí marketingu	1998	VŠ strojní inženýr, předchozí strojní průmyslovka	45 až 50 let	Muž	Přelouč	3
Dodex	Majitel	Od začátku	Střední odborné s maturitou strojírenství	55 až 65 let	Muž	Kounice	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak si můžeme všimnout, tak pouze TPCA má vytvořenou pozici, která se přímo zabývá CSR a také počet osob, které se tomuto konceptu věnují, je zde nejvyšší, i přesto, že to není celkový počet, neboť se CSR v dílčích částech věnují lidé z HR, ochrany životního prostředí a dalších oddělení. V Kopusu a Paramu se konceptem CSR zabývá marketingové oddělení a v HIT CZ a Dodexu mají CSR na starost majitelé. Tato informace je velmi zásadní, neboť ukazuje postavení CSR ve společnosti a jak jej společnost vnímá. U malých firem je zcela jasné, že tuto činnost bude mít na starost majitel, ale u středních firem by se již dalo očekávat vyčlenění zvláštního pracovníka na tuto aktivitu. Nelze jednoznačně říci, že CSR mají na starost osoby s určitým typem vzdělání, neboť vzdělání osob, jak si můžeme všimnout v tabulce výše, je opravdu rozmanité a problematikou CSR jsou pověřováni lidé různého formálně vzdělanostního zázemí. Nelze tedy říci, že by tyto aktivity realizovaly více osoby se společenským či humanitním zaměřením vzdělání, ale jsou zde i osoby s ekonomickým či technickým vzděláním. Například v Paramu je vedoucím marketingu a člověkem, který má na starost realizaci CSR, osoba, která má



vysokoškolské vzdělání ze strojní průmyslovky. Bydliště v místě působnosti firmy mají pouze dva experti z pěti a to z KOPOSU a HIT CZ. Zajímavé je, že TPCA má více jak 75% zaměstnanců z regionu, ale expert, který se zabývá CSR má bydliště v Praze.

Chápání CSR se u jednotlivých firem liší, každá z nich pojímá CSR jinak a zdůrazňuje jiný prvek CSR. HIT CZ vidí CSR jako soubor činností, které dělá firma navenek a které by měly zohledňovat okolí firmy a společnost. KOPOS si CSR vykládá jako něco, co by měl zajišťovat stát, ale jelikož ten na to nestačí, tak se oni snaží nahradit jeho roli. Paramo zdůrazňuje zohlednění ekologie a ekonomie v rámci fungování celé společnosti. Dodex jako společensky odpovědné chování vnímá to, že zaměstnává lidi a podporuje svojí existencí ekonomiku. TPCA si jako jediná firma uvědomuje, že CSR by mělo být přirozenou součástí každé firmy a firma by měla vykompenzovat okolí to, že zde může být a podnikat. Toto zjištění nám ukazuje, že firmy CSR pojímají jako něco, co dělají ze své dobré vůle a co by ani dělat nemusely, nespátřují v CSR přirozenou součást podnikání, v rámci které vyjadřují vděčnost okolí, že toleruje jejich činnost a existenci. Toto uvědomění si, že CSR by mělo být přirozenou součástí podnikání je pouze u TPCA.

Pojetí CSR firmou se odráží do hodnot a principů, které společnosti vyznávají, například silný důraz na sociální oblast KOPOSU nalezneme v jejích hodnotách, kde zdůrazňují ohleduplnost a vstřícnost vůči veřejnosti a životnímu prostředí, klíčovou roli zákazníka a zaměstnanců a důležitost dobrých vztahů na pracovišti. Ze základních hodnot a principů TPCA je znatelná snaha o otevřený dialog se zaměstnanci, dodavateli a veřejností a snaha o aktivní zapojení firmy do dění v regionu, což se potvrzuje i v chování firmy, která se velmi aktivně v regionu zapojuje a ovlivňuje dění v něm. Hodnoty firem HIT CZ a Dodex jsou shodné a zaměřují se především na zákazníka a kvalitu výrobků, což ukazuje, že u takto malých firem je stále nejdůležitější maximalizace zisků a udržení se na trhu oproti konkurenci. Hodnoty společnosti Paramo jsou zaměřeny na kvalitu výrobků, uspokojení zákazníka, environmentální odpovědnost a otevřený přístup, což se promítá do pojetí CSR, které mi osoba XYZ sdělila, ale v rámci reálného jednání s touto společností mi do určité míry chybí ona otevřenost, kdy tato osoba nebyla ke všem otázkám otevřená.

Zajímavé je také srovnání pojetí trvale udržitelného rozvoje (dále TUR) u jednotlivých firem, které pro lepší přehlednost uvádím níže.

KOPOS – „*Udržitelný rozvoj je, aby byla činnost každého člověka průhledná tomu jeho nadřízenému, aby věděl, co on dělá a aby se firma neřídila jenom elektronicky bez osobního kontaktu, tak to cítím já.*“

TPCA – „*Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, kdy firma má takový produkt, který je šetrný k životnímu prostředí, přispívá k rozvoji občanské společnosti, má ekonomický aspekt nastavený, tak aby přinášelo něco do té společnosti.*“

HIT CZ – „*...to je to, že pořád se nějakým způsobem musíte snažit jít dopředu a rozvíjet tu firmu, hledat nové prostory na trhu.....Vývoj spěje k udržitelnosti, abychom na trhu neskončili, posilovali a hledali volný místo na tom trhu, který tam může být nebo je.*“

Paramo – „*Vy jste jak náš auditor z ISA, to jsou hrozné teorie, nemám na to názor a nechci na to odpovídat.*“

Dodex – „*Já si asi pod tím představuji více méně přesměrování toho podnikatelského záměru, představuji si tam udržitelnost toho chodu té firmy, vůbec se jako udržet a přežít ekonomicky.*“

Pouze TPCA si uvědomuje aspekt životního prostředí a potřebu jeho ochrany a zohledňuje zde i společnost a její potřeby. KOPOS vztahuje TUR k rozvoji firmy, která by měla být udržitelně řízená lidskou rukou nikoliv elektronicky. Firma HIT CZ a Dodex jej vnímají jako chod té firmy, která by se měla dále rozvíjet, rozšiřovat, maximalizovat svůj zisk, umět reagovat na vývoj trhu a být krok před konkurencí. Pojetí TUR těmito třemi firmami je velmi zajímavé, neboť zde zohledňují pouze chod celé firmy, která by se měla rozvíjet a neberou v potaz celou společnost a environmentální limity. Osoba XYZ z Parama jako jediná odmítla na tuto otázku odpovídat a TUR nazvala hroznou teorií, což vzhledem k tomu, že Paramo získalo roku 2006 cenu za plnění principů udržitelného rozvoje a zavázalo se jako člen Unipetrolu naplňovat trvale udržitelný rozvoj, je nemístné.

Celkově mi u všech firem chybělo uvědomění si dalších generací, které přijdou po nás, což považuji za velký nedostatek, neboť samotná definice TUR v sobě zahrnuje odkaz na budoucnost a ohled na budoucí generace. V rámci odkazu na budoucnost nejde pouze o zdůraznění možností a podmínek budoucích generací, ale jde i o nutnost zachování globálních životadárných biosférických systémů (GŽBS), aby byla ještě nějaká budoucnost možná, což je velmi zásadní součást, která by neměla být opomíjena. Snad příznačné, ale na malém vzorku samozřejmě neprůkazné je, že nejkompexnější výklad má největší firma,

malým firmám sice chybí přesah navenek, ale kladně hodnotím pojetí TUR jako jakési kultury.

Již při prvním pohledu je patrné, že nejvíce aktivit firmy realizují v rámci sociálního pilíře CSR. Větší zaměření na sociální pilíř je dáno tím, že aktivity z této oblasti jsou nejvíce viditelné pro okolí a mají také přínos pro firmu, což je u některých firem dáno tím, že pod CSR zařazují i sponzoring. Realizace aktivit v rámci tohoto pilíře je pro firmy jednodušší, neboť je nemusí plánovat a jejich realizace není tolik časově ani organizačně náročná. Další důvod, proč firmy aktivity z tohoto pilíře realizují nejčastěji, je dán samotnými stakeholdery, neboť tyto aktivity vyžadují nejvíce. Nejčastěji užívaným nástrojem je firemní filantropie, která je velmi užívaná především u těch menších firem jako je Dodex, kde představuje často i jediný nástroj. Firemní filantropie se zaměřuje především na podporu institucí a organizací starajících se o děti a zdravotně znevýhodněné občany, dále firmy také podporují vzdělávání a mají navázanou spolupráci se středními školami či univerzitami. Firmy v rámci pilíře také využívají zaměstnanecké benefity pro zaměstnance, jejichž rozsah se velmi značně u jednotlivých firem liší. Významným aspektem je i to, že všechny zkoumané firmy mimo TPCA se rozhodují operativně tzv. „ad hoc“ a čekají, až budou osloveni.

Aktivity ve zbylých dvou pilířích již nejsou v tak hojném počtu jako ty v sociálním, a u některých firem se vyskytují ve velmi omezené míře. V rámci environmentální oblasti je u firem mimo Dodexu důraz na snižování energetické náročnosti a ISO certifikaci. Důvod volby těchto nástrojů je dán tím, že snížení energetické náročnosti přinese firmám také úsporu finančních prostředků a ISO certifikace je pro firmy vyvážející do zahraničí velmi důležitá, neboť některé země ji vyžadují. TPCA jako jediná z firem uvádí, že její hlavní prioritou je právě tato oblast a ochrana životního prostředí, což jak přiznává, se jí nedaří naplňovat, neboť pro stakeholdery tato oblast není klíčová a aktivity v této oblasti nejsou pro ně prioritní. Tudiž v realizaci společensky odpovědných aktivit u TPCA hraje důležitou roli požadavek a přání stakeholderů, které společnost díky otevřenému dialogu zjišťuje, ale i přesto se v posledních letech snaží zvyšovat zaměření na tuto oblast, což potvrzuje rostoucí počet aktivit v této oblasti.

Nejvíce opomíjenou oblastí je ekonomická v rámci, které všechny firmy zdůrazňují zákaznický servis a orientaci na zákazníka, ale u některých firem je to pouze jediná aktivita. Opomíjení této oblasti je dáno tím, že většina firem se zaměřuje právě na onu

sociální oblast, která je viditelná a zajímavá pro veřejnost a často si ani neuvědomují, že ekonomická oblast má další možné nástroje a aktivity, které by mohly realizovat.

Jako velký problém shledávám velmi malý či dokonce v některých případech nulový dialog se zaměstnanci a veřejností. Všechny firmy mají rozvinutý dialog se zákazníkem a zjišťují zpětnou vazbou spokojenost zákazníků, ale pouze TPCA má veden dialog s veřejností a zaměstnanci. Žádná z firem nemá stanoveny indikátory či nějaký systém měření, což je myslím dáno tím, že koncept CSR není u nás natolik rozvinut a stále nás čeká dlouhá cesta ve vývoji, ale věřím, že časem se to stane běžnou praxí u velkých firem a postupem času se bude rozšiřovat i mezi střední a malé firmy.

Srovnání jednotlivých firem nám dává zajímavé výsledky, neboť pokud porovnáme KOPOS a Paramo, kdy Paramo má skoro o 200 zaměstnanců více, tak bychom čekali, že bude mít rozvinutější benefiční podporu, bude větší měrou podporovat firemní filantropii a celkově bude činnější v těchto aktivitách, neboť jeho cílem je být sociální odpovědný, což je ve skutečnosti naopak. Tento výsledek je značnou měrou ovlivněn ekonomickou situací, kdy se Paramo již několik let ocitá ve v hluboké ztrátě a bylo nuceno omezit a seškrtnat výše zmíněné aktivity, ale i přesto se zde ukazuje, že CSR vnímá spíše jako marketingový nástroj, což potvrzuje několik faktů: osoba pověřená CSR je vedoucím marketingového oddělení, vlivem krize zastavily veškeré aktivity zaměřené na neziskové organizace, znevýhodněné a sociální oblast a věnují se pouze sponzoringu, kde mohou propagovat svoji značku. Paramo uvádí jako jeden ze svých principů naplňování sociální odpovědnosti, kterou vlivem krize přestalo zcela naplňovat a ani jejich tvrzení, že podporují rozvoj regionu, kde působí, se mi nepotvrdil, neboť v rámci Kolína realizují pouze sponzoring hokejového klubu. Je pravda, že v KOPOSU se CSR věnuje také vedoucí marketingu, ale KOPOS vlivem krize zcela nepřestal pomáhat, naopak škrtnl sponzoring zbytečných věcí jako je podpora sportu a podpoře sociální oblasti se věnoval alespoň formou darů, což ukazuje rozdílnost chování a pojmání CSR mezi těmito firmami.

Další srovnání, které se nám nabízí je srovnání HIT CZ a Dodexu, kdy obě firmy jsou si svojí velikostí rovny, ale již z prvního pohledu si můžeme všimnout, že v rámci environmentální oblasti jsou mezi firmami velké nerovnosti, neboť HIT CZ se na tuto oblast velmi zaměřuje a snaží se o snížení energetické náročnosti a dopadu jeho činnosti na životní prostředí. Naopak firma Dodex tuto oblast zcela opomíjí, i když snahy o snížení energetické náročnosti by mohly zlepšit ekonomickou situaci firmy. Celkově jsou činnosti

firmy HIT CZ oproti Dodexu širší, promyšlenější a realizují větší množství aktivit, což je velkou měrou ovlivněno majitelem, který je v této oblasti velmi aktivní a zajímá se o možnosti dalšího rozvoje svého podnikání. Vzorek těchto dvou firem, které jsou si relativně podobné, ukazuje, že realizace CSR je u každé z těchto firem na jiné úrovni, neboť zde hrají důležitou roli další proměnné.

Společnost TPCA si netroufám s žádnou z vybraných firem srovnávat, neboť vzhledem k její velikosti je to i nemožné. Z tohoto důvodu je myslím zajímavé porovnat TPCA s výsledky firmy Johnson & Johnson, která byla vítězem roku 2013 v kategorii Nejštědřejší firemní dárců, kterou vyhlašuje Fórum dárců. V této kategorii je oceňováno věnování největší části zisku v rámci firemního dárcovství a poměr výše poskytnutých prostředků vůči tržbám společnosti byl u společnosti Johnson & Johnson 0,71%. U TPCA tento poměr za rok 2012 byl ve výši 0,018% a nejvyšší poměr za zkoumané období byl u TPCA roku 2008 a činil 0,041%. Tyto výsledky nám ukazují, že i přesto, že společnost je v rámci regionu v této oblasti nejaktivnější, tak oproti jiným firmám věnujícím se CSR intenzivně, má stále co dohánět.

Celkově lze říci, že všech pět firem se vyznačuje společensky odpovědným chováním, ale pouze TPCA nahlíží na CSR jako na koncept, má stanoveny priority i nástroje a CSR je zabudováno do strategie a politiky celé firmy. Zbylé firmy vyvíjejí v rámci CSR pouze dílčí aktivity a nenahlízejí na CSR jako na celistvý koncept.

## **5. Vliv krize na CSR aktivity**

V této kapitole se pokusím popsat vliv krize na CSR aktivity vybraných firem, což je hlavním cílem této práce. Vzhledem k tomu, že přesnou výši finančních prostředků jsem měla k dispozici pouze od TPCA a zbylé firmy tyto údaje považovaly za citlivé a odmítly mi říci či dát dokumenty s přesnými finančními částkami, jsem nucena vycházet z jejich tvrzení. Některé z firem si dokonce ani tuto evidenci nevedly a dohledání těchto informací zpětně do roku 2006 bylo tedy nemožné, což mne velmi překvapilo. Firmy tyto informace v klasických výročních zprávách neuvádějí, není jejich povinnost uvádět tyto informace v účetních rozvahách či výkazu zisku a ztrát, a jak jsem se přesvědčila po konzultaci s doc. Ing. Miroslavem Hájkem, Ph.D., tak tyto údaje nejsou nikde dohledatelné a ověřitelné, tudíž je nutné vycházet z informací zveřejněných a poskytnutých firmou.

Myslím si, že i přesto jsou tato zjištění cenná, neboť poskytují informace od firem působících v různých oblastech trhu, s různou velikostí a rozšiřují poznatky o firmách v okolí Kolína. Vzhledem k ochotě firem o tomto tématu hovořit a poskytnutí cenných informací při rozhovoru si myslím, že i přesto, že chybí přesná čísla a statistiky, je výpovědní hodnota veliká. Vliv krize na samotnou firmu jsem si mohla ověřit, tudíž bych rozpor, který by se mohl objevit ve výpovědi expertů, odhalila díky ekonomickým ukazatelům, které byly u všech firem mimo Dodexu k dispozici.

Nemám ambice a ani to není možné vzhledem k volbě techniky sestavení vzorku firem a metodě výzkumu, chtít výsledky tohoto kvalitativního výzkumu zobecnit a vztáhnout na všechny firmy, ale myslím si, že díky těmto výsledkům je možné vyzorovat podobné tendence u dalších firem. Jedná se o firmy, které jsou velikostí a činností podobné firmám v tomto výzkumu, samozřejmě je zde mnohem větší množství proměnných, které mají vliv, ale lze předpokládat, že u takto podobných firem by mohl být dopad a vliv krize stejný jako u těchto. Detailnější popis a zhodnocení vlivu krize na CSR by přineslo celorepublikové zkoumání, které není v mých možnostech, neboť by bylo zapotřebí neličáčlenného výzkumného týmu.

Vzhledem k tomu, že dopad krize na fungování jednotlivých firem nastal u každé firmy v jiném roce, tak měl i jiný charakter. Například u firmy HIT CZ byl sice pokles zisku, ale vzhledem k silné propojenosti s dalšími firmami, které majitel vlastní a které naopak v této době navýšily zisk, považuje vliv krize za nulový, neboť se zaměřil na jiný segment. KOPOS krizi pocítil v roce 2009 a největší propad zisku nastal o rok později, který byl pro firmu nejhorší. Rok 2009 se stal zásadním také pro Paramo, které se poprvé ocitlo ve ztrátě, v které se nachází až do dnešní doby. TPCA pocítilo krizi až roku 2011, neboť jí skončili smluvní závazky, které před krizí nasmlouvala. Nejdéle pocítila krizi firma Dodex, která ji pocítila až v minulém roce. Celkově byly krizi zasaženy všechny firmy mimo HIT CZ, jehož společensky odpovědné aktivity zůstaly neovlivněny, neboť zde každý rok dávají stejnou finanční částku a mají navázanou dlouhodobou spolupráci a jakýkoliv vliv ekonomické krize majitel odmítá, tudíž zde nedošlo ani ke kvalitativnímu či kvantitativnímu posunu.

Vliv ekonomické krize na realizaci CSR aktivit lze pozorovat na 4 z 5 zkoumaných firem, na které se nyní zaměřím. Firmy KOPOS a Dodex na krizi zareagovaly, tak že upustily od finančních příspěvků a dávají pouze hmotné dary, což jsou výrobky a

produkty, které vyrábí v jejich společnosti a snaží se alespoň touto cestou nadále pokračovat. Tato reakce nám ukazuje, že tyto firmy to myslí se CSR vážně a snaží se i přes tíživou ekonomickou situaci nadále pomáhat a přispívat svému okolí. Z hlediska kvality u těchto firem došlo k poklesu, neboť pomáhají pouze těm, kteří potřebují jejich výrobky, produkty či služby, tudíž se omezilo množství příležitostí, kde mohou pomoci, a snížila se míra efektivity této pomoci. V rámci množství v KOPOSU došlo k poklesu o 50% a pokles byl zaznamenán i v Dodexu, z čehož můžeme hodnotit, že u těchto firem došlo jak ke kvalitativnímu tak ke kvantitativnímu poklesu. Paramo se od roku 2009 nachází ve ztrátě, což se projevilo tak, že seškrtilo tyto aktivity zcela a poslední 4 roky se věnuje pouze sponzoringu. Seškrtnutí finančních prostředků se projevilo i v zaměstnaneckých benefitech a došlo ke snížení prostředků a nákladů na ochranu životního prostředí, tudíž lze říci, že jednoznačně došlo k negativnímu vlivu a pokles byl kvantitativní i kvalitativní. Z chování společnosti Paramo vyplývá, že tyto aktivity realizovala především z důvodu další reklamy a zlepšení image, což potvrzuje i fakt, že společnost realizuje především sponzoringové aktivity, které jsou v mnohem větším rozsahu. Opačný výsledek v reakci na krizi lze pozorovat u TPCA, která dává relativně stále stejné množství financí do grantových programů a snaží se zvyšovat kvalitu a efektivitu podpořených projektů, tudíž zde narůstá kvalita, ale zároveň z množství podpořených projektů můžeme vyzorovat, že dochází k nepatrnému poklesu množství podpořených projektů, tudíž je zde posun od kvantity ke kvalitě. Důležité je slovíčko relativně, neboť sice oproti roku 2008 množství financí pokleslo, ale vzhledem k letům 2006 či 2007 pokles není tolik velký, pokud vezmeme v úvahu i fakt, že oproti roku 2006 došlo k poklesu zisku společnosti o 74%, tak se potvrzuje fakt, že společnost to myslí se CSR opravdu vážně a i v dobách nižších ekonomických výsledků jej naplňuje jako v době zisku.

Z čehož vyplývá, že u TPCA nedošlo k negativnímu poklesu vlivem krize, ale právě naopak došlo k růstu kvality a zvyšování efektivity podpořených projektů. Tento výsledek nám ukazuje, že pokud firma přijme CSR jako celistvý koncept a zabuduje jej do své strategie a politiky, tak v rámci krize či negativní ekonomické situace od tohoto konceptu neupouští. Naopak firmy, které realizují pouze dílčí společensky odpovědné aktivity a nemají nastaveny cíle a nástroje, tak od této aktivity opouští a snaží se ji omezovat. Dopady ekonomické krize se tudíž projevily pouze u firem, které tento koncept nezabudovaly do strategie a politiky firmy a realizovaly pouze dílčí aktivity, které spadají

do konceptu CSR. U těchto firem došlo ke snížení, jak kvality, tak kvantity realizovaných aktivit.

Zajímavým výsledkem je fakt, že společnosti upouští od aktivit především ze sociálního pilíře, ale v rámci environmentálního pilíře ponechávají aktivity na skoro stejné úrovni a naopak zvyšují aktivity vedoucí ke snížení energetické náročnosti, což jim pomáhá zlepšit jejich ekonomickou situaci. Z čehož vyplývá, že aktivity v rámci environmentální oblasti jsou sice mnohem méně využívány, ale od jejich realizace se neupouští, neboť se jedná také o ISO certifikace, které firmy potřebují pro vývoz výrobků a prosazení se na trhu. Tento jev nalezneme i v ekonomickém pilíři, kdy firmy nesnižují zákaznický servis, ale naopak jej i zvyšují, což nás zavádí k možnosti, že firmy určité části z environmentálního pilíře a ekonomického vnímají, jako součásti podniku od kterých se neupouští a neuvědomují si mnohdy ani jejich vztah k CSR.

Vzhledem k tomu, že realizace CSR přináší i samotným firmám pozitiva, tak to firmám věrným CSR přináší i konkurenční výhodu, oproti těm firmám, které od CSR opouští a tím pádem přichází o výhody, které jim CSR přinášelo a jejich pozice na trhu se ještě více zhoršuje. Z krátkodobého hlediska si tyto firmy pomohou, neboť tím ušetří určité finanční prostředky, ale z dlouhodobého hlediska jsou na tom naopak lépe firmy, které se CSR nevzdávají, neboť mají silnější pozici na trhu, loajálnější zaměstnance, lepší image a představují pro případné investory lepší investici.

## 6. Odpovědi na výzkumné otázky

Cílem této části a celé diplomové práce je zodpovězení výzkumných otázek, které jsem si na začátku práce formulovala, tudíž se v této kapitole pokusím stručně na tyto výzkumné otázky odpovědět.

První výzkumná otázka: **Jak ekonomická krize ovlivnila CSR aktivity jednotlivých firem (kvantitativně i kvalitativně)?** Tuto otázku jsem formulovala, neboť jsem chtěla zjistit, zda propuknutí krize mělo či nemělo vliv na realizaci společensky odpovědných aktivit, neboť právě ona krize a reakce firem na ni odhalí, které firmy to se CSR myslí opravdu vážně a i přes finanční problémy se mu věnují. Díky této otázce zjistím opravdový



záměr vybraných firem s konceptem CSR a budu moci zhodnotit, jak byla realizace CSR aktivit ovlivněna kvalitativně i kvantitativně u jednotlivých firem.

Odpovědí na tuto otázku se podrobně zabývá celá předchozí kapitola, ale pokud se nyní pokusím shrnout a formulovat hlavní odpověď na tuto výzkumnou otázku, tak **vliv krize na realizaci CSR aktivit přiznávají čtyři z pěti firem. U tří firem došlo ke kvantitativnímu i kvalitativnímu poklesu společensky odpovědných aktivit**, neboť finanční příspěvky byly pozastaveny či dokonce zrušeny a orientují se na poskytování pomoci pouze formou darování jejich výrobků, což mělo za následek kvalitativní pokles. Kvantitativní pokles byl dán nižším množstvím podpořených projektů a jejich celkově nižší finanční nákladovostí, tudíž lze hodnotit **vliv krize na CSR u těchto firem jako velmi negativní. U jediné firmy** můžeme pozorovat, že **krize neměla negativní efekt na společensky odpovědné aktivity firmy**, neboť **kvantitativní změna nenastala** skoro žádná a **naopak se zvýšila kvalitativní stránka**, neboť se firma snaží, aby její aktivity byly co nejefektivnější. Zde hraje **klíčovou roli přijetí konceptu CSR v rámci politiky celé společnosti a její začlenění do strategií firmy**, neboť pouze tak nebude firma od realizace CSR opouštět v dobách krize a naopak ji bude CSR poskytovat výhodu.

Druhá výzkumná otázka zní: **Na jaký pilíř se CSR aktivity vybraných firem nejvíce zaměřují?** Odpověď na tuto otázku ukáže, který ze tří pilířů firmy nejčastěji využívají a na který se zaměřují, což nám ukáže nejen úroveň CSR v té dané firmě, ale i její priority a hodnoty.

Nejvíce využívaným pilířem CSR je **pilíř sociální**, který využívají všechny oslovené firmy, právě volba tohoto pilíře nám ukazuje, že se firmy zaměřují především na **okolí své firmy** a snaží se **stát součástí místa svého podnikání**. U malých firem je tento pilíř **často jediným**, který je zde realizován, neboť k němu **není potřeba dlouhodobého plánování**, a jak firmy potvrzují, tak se jedná především o **nesystematizovanou činnost**. Jednou z výhod tohoto pilíře je fakt, že **firmy pomohou a zároveň zveřejní svoje jméno, zlepší svoji pověst a dostanou se do povědomí široké veřejnosti**.

Poslední výzkumná otázka zní: **Jak lze hodnotit poměr aktivit povinných ze zákona a aktivit skutečně dobrovolných?** Cílem této otázky je zjistit, zda některé z oslovených firem neprezentují aktivity, které mají povinné ze zákona za aktivity dobrovolné. Tuto otázku jsem formulovala také proto, abych ověřila úmysl firem se CSR a jejich férové jednání.

Při zjišťování odpovědi na třetí výzkumnou otázku, jsem zjistila, že **žádná z firem neprezentuje nějakou aktivitu jako dobrovolnou, jedná-li se o aktivitu ze zákona povinnou**. Narazila jsem, však na **několik zajímavých rozporů**, kdy například ISO certifikace u nás není povinná, ale pokud firma chce vyvážet výrobky do zahraničí, tak ji musí mít, neboť tam je od nich vyžadována. Při vypisování zakázek a vybírání dodavatelů jsou pro ně tyto dobrovolné aktivity vlastně povinné, neboť by jinak firma neměla šanci oproti konkurenci, tudíž se **místo politického nástroje** (příkaz – zákaz) **uplatnil nástroj tržní**. Dalším rozporem, který mne zarazil, bylo odstraňování starých ekologických zátěží ve společnosti Paramo, neboť ta tyto aktivity prezentuje jako dobrovolné, což opravdu jsou, neboť roku 1994 se stát zavázal a dal garanci, že tyto ekologické zátěže odstraní na vlastní náklady. Dnešní majitelé Parama, kteří finančně přispívají na odstranění starých ekologických zátěží způsobených činnostmi Parama, tyto aktivity opravdu dělají dobrovolně.

Jako rozpor považuji to, že je jednoduché říci, co říká zákon, ale problém je v tom, že některé věci jsou vyžadovány i když to zákon nepředepisuje a aby firma mohla fungovat mezi konkurencí, tak je musí splňovat. Naopak jsou zde aktivity, které by člověk čekal, že budou zákonnou povinností firem, ale ono tomu tak není. Z tohoto důvodu pokládám zodpovězení na tuto otázku jako vcelku problematické, neboť **co není zákonnou povinností, může být povinností, kterou si diktuje trh** a to zde již **ztrácí princip dobrovolnosti**. Nelze ale tomuto trendu ubírat fakt, že takto tlačí na firmy, aby více zohledňovaly životní prostředí a snažily se jej chránit, problém pramení v tom, že pokud ta firma opravdu dobrovolně sama od sebe nechce, tak to může vést pouze k papírovému dodržování různých norem a směrnic, které v reálu bohužel nejsou dodržovány.

## D. ZÁVĚR

Společenská odpovědnost firem je koncept, který velké množství firem ať už jen zčásti či celý převzalo a snaží se jej naplňovat, neboť si začínají uvědomovat, že již nemohou svou pozornost orientovat pouze na maximalizaci zisku, ale měly by se také přiblížit svému okolí, v kterém podnikají. Jak se potvrdilo v této práci, je velmi důležité **koncept CSR přijmout do politiky, hlubinně zabudovat do strategií firmy, přijmout jej jako princip a CSR aktivity plánovat**, neboť jedině tak se dosáhne toho, že společnost v budoucnu od něj vlivem zhoršené ekonomické situace neupouští a naopak jim tento koncept poskytne výhodu oproti konkurenci.

Firmy, které měly dlouhodobější koncepci, dokázaly během krize CSR aktivity lépe udržet, otevřenou otázkou zůstává, zda hlavní roli sehrálo pojetí samotné koncepce, tedy to jak si firma CSR vykládá či komplexní přístup a zabudování principů CSR napříč všemi odděleními. Myslím si, že důležité jsou oba faktory a jejich vyváženost, neboť bez obou faktorů současně by CSR nebylo naplňováno úspěšným způsobem. Samozřejmě zde hraje roli velké množství dalších proměnných, neboť situace v každé firmě je odlišná a zcela specifická, proto by bylo potřeba provést celorepublikové zkoumání, jehož výsledky by byly zobecnitelné a ukázaly by hlavní trend, což vzhledem k mým možnostem a kvalitativnímu charakteru výzkumu nebylo možné, neboť by byl zapotřebí několikačlenného výzkumného týmu.

I přesto nám tato práce poskytuje cenná zjištění a rozšiřuje poznání o hodnotách firem v okolí Kolína a popisuje úroveň realizace CSR těmito firmami. Ukázalo se, že všechny firmy se zaměřují na **sociální pilíř**, který v mnoha případech je jejich jediným. V této oblasti se firmy zaměřují především na **podporu znevýhodněných, handicapovaných, neziskových organizací a organizací starajících se o děti a podporují rozvoj vzdělávání**, většinou formou **firemní filantropie**, dalším užívaným nástrojem je **sponzoring sportovních klubů a sportovních akcí**. Hodnoty firem se zaměřují tedy na společnost, konkrétně na podporu vzájemného soužití a zvyšování kvality života. Výsledky této práce ukazují, že společenská odpovědnost je **v našem prostředí zatím mladým konceptem**, který sice již **nalezneme u malých firem**, ale zatím pouze **v rámci jednotlivých** byť chvályhodných **aktivit, nikoliv jako celistvý koncept**. Zde je zapotřebí ještě ujit cestu, díky které se postupně tento koncept bude zabudovávat do strategií

středních firem a následně v budoucnu třeba i v těch malých firmách bude vnímán jako celistvý. Díky zvyšujícímu se zájmu o společenskou odpovědnost se rozvíjí hodnocení, měření, analyzování a neustálé zlepšování a řízení CSR, které je i v prostředí velkých firem novým trendem, což i před ně klade dlouhou cestu, kterou mají tyto firmy před sebou.

Koncept CSR je založen na otevřenosti, transparentnosti a dialogu, ale při realizaci výzkumu jsem zjistila, že tyto hodnoty nejsou u některých firem vyznávány, což potvrzuje počet oslovených firem a nízká úspěšnost odezev. Z toho plynou otázky, zda oslovené firmy, které odmítly, to opravdu myslí se CSR konceptem vážně či se obávaly případných zjištění, které bych mohla během výzkumu dosáhnout? Šlo o zjištění týkající se CSR nebo obchodních tajemství a know-how firmy? Nebo byla důvodem odmítání opravdu jen časová vytiženost pracovníků? Odpovědi na tyto otázky bohužel nezískám, ale myslím si, že i přesto je toto dílčí negativní zjištění důležitý výsledek, který ukazuje hodnoty a preference firem.

**Ve společenské odpovědnosti firem spatřuji cestu, která nás přibližuje k trvale udržitelnému rozvoji, otevírá společenský dialog a spojuje společnost dohromady.** Její zavádění do firem považuji za správný krok a doufám, že do budoucna bude nejen více firem, které se tomuto konceptu budou věnovat a bude se zvyšovat i úroveň realizace CSR u těchto firem. S tímto předpokladem jsem svou práci zahajovala a domnívám se, že výzkum mé předpoklady potvrdil. Pro firmy všech velikostí, ale zejména pro malé a střední, jež teprve začínají, **považuji za klíčové začít realizaci CSR plánovat, počítat s ní v dlouhodobé perspektivě, zohlednit ji ve firemní strategii a cílech.**

Je zcela samozřejmé, že ve spojitosti s tímto tématem vyvstávají myšlenky, zda je vůbec možné, aby automobilka, rafinérská společnost či jakákoliv jiná továrna mohla být společensky odpovědná, když znečišťuje ovzduší, čerpá přírodní zdroje, zabírá půdu, spotřebovává velké množství energie a mnoho dalších negativních jevů s sebou její existence nese. Jak můžou být tyto továrny „ekologické?“, šetrné k životnímu prostředí? Samozřejmě, že jejich existence a provoz ekologické nejsou, ale to, že existují, je dané dnešní společností a její rostoucí poptávkou po službách a zboží, které tyto továrny vyrábějí. Dnešní společnost se bez těchto statků bohužel nedokáže obejít, tudíž takové továrny zde jsou a budou, dokud si lidé neuvědomí, že je vlastně nepotřebují. Právě společenská odpovědnost firem pomáhá postupně minimalizovat negativní efekty jejich

činností např. zaváděním nejlepších dostupných technologií a napomáhá tak společnosti jako celku, tudíž ji můžeme vnímat jako nástroj, který zmírňuje důsledky činnosti těchto společností, firem a podniků.

## Bibliografie

- BAČUVČÍK, Radim. 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Nakladatelství VeRBuM.
- BARTOŠOVÁ, Zuzana. 2005. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců.
- BARTOŠOVÁ, Zuzana. 2006. *Měření a benchmarking jako součást CSR*. Praha: Fórum dárců.
- BLAŽEK Ladislav; DOLEŽALOVÁ Klára; KLAPALOVÁ Alena. 2005. *Společenská odpovědnost podniků*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.
- BECK, Ulrich. 2004. *Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně*. Praha: SLON.
- ČANÍK, Petr; ČANÍKOVÁ, Petra. 2006. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. [pdf]. Praha: Transparency International. Dostupné z: [http://www.transparency.cz/doc/ve\\_amanpe.pdf](http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf)
- DISMAN, Miroslav. 2006. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- DVOŘÁK, Pavel. 2008. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck.
- ECHAUDEMAISON, Claude-Daniele a kol. 1995. *Slovník ekonomie a sociálních věd*. Praha: E.W.A Edition s.r.o.
- FRANC, Pavel; NEZHYBA, Jiří; HEINDREICH, Comelia. 2006. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis.
- FREEMAN, R. Edward. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FOSTER, John Bellamy; MAGDOFF, Fred. 2009. *Velká finanční krize: příčiny a následky*. Všeň: Grimmus.
- GREGOR, Filip. 2007. *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí*. Brno: Zelený kruh.
- HENDL, Jan. 2012. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- JANÁČKOVÁ, Stanislava. 2010. *Krize eurozóny a dluhová krize vyspělého světa*. Praha: Centrum pro politiku a ekonomiku.
- KAŠPAROVÁ, Klára; KUNZ, Vilém. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing.

- KISLINGEROVÁ, Eva; NOVÝ, Ivo a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck.
- KOHOUT, Pavel. 2010. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha: Grada Publishing.
- KOHOUT, Pavel; KOHOUT, Pavel. 2011. *Dramata a frašky ekonomie. Kohout se ptá Kohouta*. Příbram: Pistorius & Olšanská s.r.o.
- KOLÁŘSKÝ, Rudolf. 2011. *Filosofický význam současné ekologické krize*. Praha: Filosofia.
- Kolektiv autorů. 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*. [pdf]. Kladno: AISIS. Dostupné z: <http://www.proceweb.cz/files/Napric-SOF.pdf>.
- KOZÁK, Kryštof a kol. 2012. *Dopady krize v euroatlantickém prostoru*. Praha: Dokořán.
- KRUGMAN, Paul. 2012. *Skoncovat s krizí*. Praha: Nakladatelství Vyšehrad.
- KULDOVÁ, Lucie. 2010. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: OPS.
- KULDOVÁ, Lucie. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem - Strategická CSR*. Plzeň: Nakladatelství NAVA.
- KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing
- MALÝ, Jiří. 2009. *Střet o členství v eurozóně v době ekonomické krize*. In: KLVAČOVÁ, Eva. 2009. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Newton College, a.s.
- MAXTON, Graeme. 2012. *Konec pokroku aneb jak nás moderní ekonomie zradila*. Praha: Wolters Kluwer.
- MEZŘICKÝ, Václav (ed.). 2011. *Perspektivy globalizace*. Praha: Portál.
- MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- MUSÍLEK, Petr. 2004. *Analýza příčin a důsledků české finanční krize v 90. letech*. [pdf]. Praha: Vysoká škola ekonomická. Dostupné z: [http://nb.vse.cz/kbp/TEXT/Grant\\_krize\\_1a.pdf](http://nb.vse.cz/kbp/TEXT/Grant_krize_1a.pdf).
- PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing.
- POKORNÁ, Radka. 2007. *Sociální marketing. Caused Related Marketing*. Brno: Litera.

- PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla; ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. [pdf]. Brno: Tribun EU. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/MonografieSOF210109.pdf>.
- PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing.
- REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing.
- SKÁCELÍK, Pavel. 2010. *Společenská odpovědnost organizací*. Učební text č. 10 v projektu ESF – ČMKOS a ASO, 2010. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf).
- SOJKA, Milan. 1996. *Milton Friedman. Svět liberální ekonomie*. Praha: Epoque.
- ŠMAJS, Josef; BINKA, Bohuslav; ROLNÝ, Ivo. 2012. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada Publishing.
- TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [pdf]. Praha: Business Leaders Forum. Dostupné z: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2010. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck.
- ŽÁK, Milan a kol. 2002. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde Praha.

### Články:

- CARROLL, B. Archie. 1991. *The Pyramide of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder*. In: Business Horizont. Vol. 34(4), s. 39-48. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: [http://www.researchgate.net/publication/4883660\\_The\\_pyramid\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_Toward\\_the\\_moral\\_management\\_of\\_organizational\\_stakeholders](http://www.researchgate.net/publication/4883660_The_pyramid_of_corporate_social_responsibility_Toward_the_moral_management_of_organizational_stakeholders)
- CARROLL, B. Archie. 1999. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. In: Business and Society, 1999, Vol. 38 (3), s. 268-295. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z:



[http://www.academia.edu/419517/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_Definitional\\_Construct](http://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct)

- ČANÍK, Petr. 2007. *Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem?* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/2007/09/18/kde-zacina-a-konci-spolecenska-odpovednost-firem/>
- FAJFROVÁ, Jana. 2008. *Josef Hlávka – slavný architekt, stavitel i mecenáš.* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.archiweb.cz/news.php?type=&action=show&id=4954>
- FRIEDMAN, Milton. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits.* In: The New York Times Magazine, September 13, 1970. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- IMF. *Financial Crises : Characteristics and Indicators of Vulnerability.* In : International Monetary Fund [online]. 1998 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/weo0598/pdf/0598ch4.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/weo0598/pdf/0598ch4.pdf)
- KOHOUT, Pavel. 2008. *Euro ve světle finanční krize.* Finmag [online]. [cit. 2014-02-23 ]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/penize/262521-euro-ve-svetle-financni-krize>
- OLSEN, Wendy. 2004. *Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Method Can Really be Mixed.* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://research.apc.org/images/5/54/Triangulation.pdf>
- SINGER, Miroslav. 2010. *Česká ekonomika na cestě z hospodářské krize.* Česká národní banka [online]. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/singer\\_20100421\\_legendor.pdf](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20100421_legendor.pdf)
- SRPOVÁ, Jitka; KUNZ, Vilém. 2009. *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize.* In: *Ekonomika a management*, 2009, Vol. 1, s. 64-72. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/abstrakt.php3?IDcl=61>

#### **Internetové zdroje:**

- WEB1 (webový portál CSR PORTAL)

<http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii> 14.2.2014  
13:25

- WEB2 (webové stránky Byznys pro společnost)  
<http://www.biznysprospolecnost.cz/lbg/spolecenska-odpovednost-firem.html>  
14.2.2014 13:34
- WEB3 (webové stránky Business Leaders Forum)  
<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>14.2.2014 13:45
- WEB4 (webový portál Databáze knih)  
<http://www.databazeknih.cz/citaty/henry-ford-23171> 14.2.2014 13:59
- WEB5 (webové stránky CSR EUROPE)  
<http://www.csreurope.org/about-us> 16.2.2014 15:08
- WEB6 (webové stránky Business Leaders Forum)  
<http://www.blf.cz/about.htm>16.2.2014 17:21
- WEB7 (webové stránky Fórum dárců Czech Donors Forum)  
<http://www.donorsforum.cz/kdo-jsme.html>16.2.2014 18:07
- WEB8 (webové stránky Byznys pro společnost)  
[http://www.biznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-\(lbg\).html](http://www.biznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-(lbg).html)  
16.2.2014 18:14
- WEB9 (webový portál Evropa2045)  
<http://www.evropa2045.cz/hra/napoveda.php?kategorie=8&tema=172> 23.2.2014  
19:46
- WEB10 (webové stránky o outplacementu)  
<http://www.outplacement-services.cz/?id=2> 23.3.2014 16:45
- WEB11 (webový portál enviweb)  
<http://www.enviweb.cz/eslovník/119> 23.3.2014 17:15
- WEB12 (webové stránky CENIA)  
<http://www1.cenia.cz/www/node/305> 23.3.2014 17:17
- WEB 13 (MOLNÁR, Zdeněk. Úvod do základů vědecké práce)  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://k126.fsv.cvut.cz/premdety/d26mvp/mvp\\_sylabus-mvp.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://k126.fsv.cvut.cz/premdety/d26mvp/mvp_sylabus-mvp.pdf) 18.4. 2014 18:54
- WEB14 (charakteristika polostandardizovaných expertních rozhovorů podle Centra pro vysokoškolské vzdělávání)

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gVIgZne5M04J:www.csvs.cz/projekty/2009\\_spav/data/spav/2009/Zakladni\\_informace\\_o\\_kvalitativnim\\_rozhooru\\_v\\_socialnich\\_vidach.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gVIgZne5M04J:www.csvs.cz/projekty/2009_spav/data/spav/2009/Zakladni_informace_o_kvalitativnim_rozhooru_v_socialnich_vidach.doc+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz) 18. 4. 2014 20:15

- WEB15 (webové stránky o citátech)  
<http://azcitaty.cz/citaty/tomas-bata/1/> 15. 5. 2014 21:23
- WEB16 (webové stránky UNEP – Agenda 21)  
<http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> 20. 6. 2014 10:47

### **Prezentace a přednášky:**

- HÁJEK, Miroslav. 2014. *Návrh nového integrovaného způsobu reportingu na úrovni podniku*. [online prezentace]. Praha: Společnost pro trvale udržitelný rozvoj. [cit. 2014-05-19]. Dostupné z:  
[http://www.czp.cuni.cz/stuz/besedy/b\\_1402/Hajek.pdf](http://www.czp.cuni.cz/stuz/besedy/b_1402/Hajek.pdf)
- JANOTA, Eduard. 2008. *Světová finanční krize vs. Situace v ČR*. [online prezentace]. Praha: Ministerstvo financí, Fórum HN, [cit. 2014-03-19]. Dostupné z:  
[www.vlada.cz/assets/media-centrum/tema/Forum\\_HN7\\_FV.pp](http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/tema/Forum_HN7_FV.pp)
- RYNDA, Ivan. 2013. Přednášky Sociální ekologie I. a II., FHS UK
- RYNDA, Ivan. 2013. *Globalizace jako komplexní krize*. [online prezentace]. Praha: Krize jako příležitost I., UK, [cit. 2014-03-19]. Dostupné z:  
[http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/37650/mod\\_resource/content/1/Rynda%20Globalizace%20jako%20komplexni%20krize.pdf](http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/37650/mod_resource/content/1/Rynda%20Globalizace%20jako%20komplexni%20krize.pdf)

### **Zdroje informací použité u jednotlivých firem:**

#### **KOPOS Kolín a.s.:**

- Webové stránky společnosti - <http://www.kopos.cz/cs/o-spolecnosti> 6. 4. 2014 15:08
- Výroční zprávy společnosti od roku 2008 do roku 2012. Dostupné z:  
<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/79024/kopos-kolin-a-s> 23. 3. 2014 11:33
- Účetní uzávěrka 2006 a 2007. Dostupné z:  
<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/79024/kopos-kolin-a-s> 23. 3. 2014 11:48

- Výkaz zisků a ztrát 2006 a 2007. Dostupné z:  
<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/79024/kopos-kolin-a-s> 23. 3. 2014 11:50

#### **TPCA s.r.o.:**

- Webové stránky společnosti - <http://www.tpca.cz/o-nas> 10. 4. 2014 17:39
- Dokumenty stažené z webových stránek - <http://www.tpca.cz/pro-media/ke-stazeni>  
10. 4. 2014 18:20
- Ekologický právní servis. 2004. *Návrh realizace společenské odpovědnosti pro TPCA s.r.o.* [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z:  
[http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/tpca\\_vs\\_csr\\_1.pdf](http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/tpca_vs_csr_1.pdf) 10. 4. 2014 20:36

#### **HIT CZ s.r.o.:**

- Webové stránky společnosti - <http://www.hitcz.cz> 13. 4. 2014 10:54
- Účetní rozvaha 2006 až 2012. Dostupné z:  
<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/650972/hit-cz-s-r-o-podebradska-papirna> 13. 4. 2014 16:10
- Výkaz zisků a ztrát 2006 až 2012. Dostupné z:  
<http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/650972/hit-cz-s-r-o-podebradska-papirna> 13. 4. 2014 16:19
- KRŽÍŽEK, Vítězslav. 2010. *Odpovědná firma roku – Nová kategorie oceňuje společensky odpovědné firmy.* Enwiweb [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z:  
<http://www.enwiweb.cz/clanek/ems/84480/>
- Rozhovor s majiteli firmy v televizním pořadu POKR -  
<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10078338257-pokr/210562210500018> 13. 4. 2014 13:08

#### **Paramo a.s.:**

- Webové stránky společnosti – <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/Stranky/default.aspx> 15. 4. 2014 15:07
- Výroční zprávy společnosti od roku 2006 do 2011. Dostupné z:  
<http://www.paramo.cz/CS/vztahy-s-investory/vyrocní-zpravy/Stranky/2011.aspx>  
15. 4. 2014 16:45

- Výroční zpráva společnosti UNIPETROL za rok 2012 a 2013. Dostupné z: <http://www.unipetrol.cz/cs/VztahySInvestory/vyrocnizpravy/Stranky/2013.aspx> 15. 4. 2014 16:53
- Zpráva o vlivu Paramo a.s. na zdraví, bezpečnost a životní prostředí za rok 2006 až 2008. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/zivotni-prostredi/Stranky/Zpravy-o-vlivu-spolecnosti-na-zdravi-bezpecnost-a-zivotni-prostredi.aspx> 15. 4. 2014 16:59
- Společná zpráva o ochraně zdraví, bezpečnosti práce a životního prostředí skupiny Unipetrol za roky 2009 až 2012. Dostupné z: <http://www.paramo.cz/CS/o-nas/zivotni-prostredi/Stranky/Zpravy-o-vlivu-spolecnosti-na-zdravi-bezpecnost-a-zivotni-prostredi.aspxn> 15. 4. 2014 17:02
- 15 let Responsible Care v České republice. Dostupné z: [http://old.schp.cz/docs/15\\_let\\_SCHP\\_CR.pdf](http://old.schp.cz/docs/15_let_SCHP_CR.pdf) 15. 4. 2014 19:30

#### **Dodex:**

- Webové stránky firmy - <http://www.dodexshop.cz> 1. 5. 2014 13:58
- JÍNOVÁ, Milena. 2013. *Firma Dodex je odpovědná nejen ke svým zákazníkům*. Pražský deník. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://prazsky.denik.cz/z-regionu/firma-dodex-je-odpovedna-nejen-ke-svym-zakaznikum-20131109.html>

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Carrollova pyramida.....	15
Obrázek 2: Kategorie stakeholderů podle Freemana.....	28
Obrázek 3: Důležitost dialogu se stakeholdery.....	28
Obrázek 4: Fáze krize ve vyspělých ekonomikách.....	44

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Nástroje ekologického pilíře CSR.....	22
Tabulka 2: Nástroje interní politiky sociálního pilíře CSR.....	23
Tabulka 3: Ekonomická oblast CSR.....	25
Tabulka 4: KOPOS Kolín ekonomické ukazatele.....	65
Tabulka 5: TPCA ekonomické ukazatele.....	72
Tabulka 6: TPCA zrealizované CSR projekty.....	73
Tabulka 7: HIT CZ ekonomické ukazatele.....	80
Tabulka 8: Paramo ochrana životního prostředí.....	84
Tabulka 9: Paramo množství odpadů.....	86
Tabulka 10: Paramo ekonomické ukazatele.....	88
Tabulka 11: Shrnutí zkoumaných firem.....	95
Tabulka 12: Charakteristika expertů.....	96

### **Seznam grafů**

Graf 1: TPCA přehled CSR aktivit.....	75
Graf 2: Paramo spotřeba vody.....	85
Graf 3: Paramo spotřeba energie.....	86

### **Přílohy**

Příloha 1: Seznam oslovených firem.....	119
Příloha 2: Philip Morris ČR a.s.....	121
Příloha 3: CSR "koláč" TPCA.....	128
Příloha 4: TPCA grafy energetické spotřeby.....	129
Příloha 5: Srovnání CSR aktivit.....	131
Příloha 6: Otázky pro rozhovor.....	133
Příloha 7: Projekt diplomové práce.....	136

## **Příloha 1: Seznam oslovených firem**

Firmy, které jsem oslovila 12. 3. 2014 zasláním emailu:

**KOPOS Kolín a.s.** – ještě ten den odpověď na email se souhlasem a nabídnuty termíny, kdy by se mohla schůzka uskutečnit.

**TPCA s.r.o.** – zde jsem posílala rovnou dva emaily a to na tiskového mluvčího a osobu, která má CSR na starost. Ještě ten den jsem získala odpověď od paní Mgr. Kořarové, bohužel od tiskového mluvčího jsem se přímé odpovědi nedočkala, neboť vzhledem k zahájení výroby nových typů vozidel a jednání s odbory, byl velmi zaneprázdněn a můj požadavek předal kompetentní osobě, tedy paní Mgr. Kořarové.

**Philip Morris ČR a.s.** – neodpověděli na mail, následně voláno dvěma osobám, kdy obě zamítly spolupráci z důvodu neposkytování informacím studentům, kteří nejsou u nich na stáži, neboť počet žadatelů je velký a nemají kapacity na vyhovění všem, z tohoto důvodu poskytují rozhovor pouze jejich stážistům.

**Ave Kolín s.r.o.** – neodpověděli na mail, následně voláno, kde zamítli spolupráci z nedostatku času pracovníků.

**Dalkia Kolín a.s.** – neodpověděli na mail, následně voláno a byla jsem odkázána na centrální mail společnosti, kam jsem zaslala požadavek. Dne 23. 3. 2014 mi přišla odpověď, že můj požadavek byl předán kompetentní osobě, kterou budu následně kontaktována, což se bohužel nestalo, když jsem posílala mail znovu, tak jsem se již odpovědi nedočkala.

**SUMO s.r.o. Přelouč** – odpověděli na email, že předají dále a projednají na radě, ale po několika emailech mi bylo 25. 3. 2014 odpovězeno, že z důvodu časové vytíženosti a dlouhodobé nemoci jednoho z pracovníků, který má CSR aktivity na starost nemají čas na spolupráci.

**Parker – Hannifin s.r.o. Sadská** – neodpověděli na mail, následně voláno, kde bylo slíbeno, že mi dají vědět stanovisko vedení k realizaci rozhovoru. Dne 31. 3. 2014 mi odpověděli pouze to, že se rozhodli rozhovor nedávat bez uvedení důvodu.

Vzhledem k nízkému počtu firem, které se rozhodli spolupracovat, jsem oslovila další firmy, které naplňovaly stanovená kritéria:

**Paramo a.s. Pardubice** – neodpověděli na email a při následném telefonátu se mi podařilo dohodnout schůzku.

**HIT CZ s.r.o. Poděbrady** – neodpověděli na email, ale při následném telefonování se spoluprací souhlasili a schůzka byla dohodnuta telefonicky při druhém volání.

**Dodex Nymburk** – firma má zveřejněn email pouze na objednávky, tudíž jsem do společnosti rovnou volala, kde mi majitel přislíbil spolupráci, ale vzhledem k jeho časové vytíženosti a pobytu v zahraničí se nám podařilo schůzku dohodnout až po pátém telefonátu.

**Lučební závody Draslovka a.s. Kolín** – poslán email, na který jsem nedostala odpověď, tudíž jsem poté kontaktovala firmu telefonicky, kde mi bylo přislíbeno, že do týdne mi své rozhodnutí sdělí emailem, což se nestalo a i přes urgenci jsem se odpovědi nedočkala.

**SALUM Český Brod** – na odeslaný email jsem opět nedostala odpověď, tudíž jsem do firmy volala a byla mi spolupráce přislíbena, ale vzhledem k problémům ve výrobě jsme se dohodli, že budu firmu kontaktovat později. V dohodnutém dni jsem firmu kontaktovala, což se následně opakovalo ještě třikrát, neboť pokaždé byl majitel zaneprázdňen a řekl, ať volám o týden později, při posledním čtvrtém hovoru jsme se dohodli na termínu 5. 5. 2014 v 10:30. Večer před dohodnutou schůzkou mi přišla sms zpráva, že je nucen spolupráci z časové vytíženosti zrušit.

**PAS PLUS s.r.o. Křenice** – u této firmy byl postup podobný, jako u předchozí, spolupráce mi byla přislíbena po telefonickém rozhovoru, ale z důvodu časové vytíženosti jsem firmu kontaktovala celkem čtyřikrát, neboť po každém rozhovoru mi bylo sděleno, že tento týden je majitel společnosti zaneprázdňen, ať volám o týden později. Při posledním hovoru, který proběhl 22. 4. 2014, mi bylo majitelem řečeno, že je opět vytížený a není možné dohodnout spolupráci, ale pokud bude mít čas v příštích dnech a týdnech, bude mě kontaktovat sám, což se bohužel nestalo.



## **Příloha 2: Philip Morris ČR a.s.**

Tuto analýzu jsem se rozhodla zpracovat i přes zamítnutí spolupráce společnosti, neboť se jedná o velmi významného zaměstnavatele z regionu, jehož činnost velkou měrou ovlivňuje okolí a v rámci realizace CSR aktivit je společnost velmi aktivní. Zjištěné informace poslouží k rozšíření poznání o hodnotách firem v okolí města Kolína. Společnost se nachází v Kutné Hoře, která je od Kolína vzdálena cca 15 km. Veškeré informace o této firmě jsem získala z jejich webových stránek a výročních zpráv společnosti.

Společnost jsem se pokusila oslovit nejprve mailem a následně i telefonicky, ale setkala jsem se zamítnutím v obou případech. Vzhledem k tomu, že společnost má závod v Kutné Hoře, tak zveřejněné kontakty jsou vedeny pouze na centrálu do Prahy, kde sídlí vedení, kde jsem získala zamítavé stanovisko. Následně jsem zkoušela ještě oslovit jiné osoby pracující v této firmě přímo v Kutné Hoře, které by měly tyto aktivity na starost, ale i zde jsem se dozvěděla stejné zamítavé stanovisko. Bylo mi shodně sděleno, že informace jsou poskytovány pouze dlouhodobým stážistům, kterým je přidělen konzultant z jejich společnosti a který jim pomáhá s vypracováním diplomové či bakalářské práce. Na poskytnutí samotného rozhovoru nemá žádná osoba z firmy čas a ani nemají kapacity, neboť je o rozhovor žádá velké množství studentů.

Společnost Philip Morris ČR je předním výrobcem a prodejcem tabákových výrobků na území České republiky a jeho historie sahá až do roku 1987, kdy zde započala výroba cigaret značky Marlboro. Továrna této společnosti sídlí v Kutné Hoře, která je od Kolína vzdálena 15 km a představuje nejvýznamnějšího zaměstnavatele v Kutné Hoře. Provoz této továrny je jediný v České republice, který se zabývá výrobou tabákových výrobků a cigaret, a její provoz byl zahájen již roku 1992 a postupně byl modernizován. V současné době společnost zaměstnává 1 200 zaměstnanců, z nichž 800 jich pracuje přímo v závodě v Kutné Hoře.

### **Politika a priority společnosti**

Společnost Philip Morris ČR se řídí čtyřmi klíčovými cíly, které ji vedou k budování obchodu zodpovědným způsobem a určují politiku společnosti. Tyto cíle jsou:

- Splňovat očekávání dospělých kuřáků díky nabídce inovativních tabákových výrobků nejvyšší možné kvality v jimi preferované cenové kategorii
- Generovat co největší výnosy pro akcionáře prostřednictvím růstu příjmů, objemu, zisku a peněžních toků
- Snižovat riziko, které způsobuje užívání tabákových výrobků, díky komplexní podpoře regulace a vývoje výrobků s potencionálně nižším rizikem vzniku onemocnění, které souvisí s kouřením
- Být odpovědnou společností a řídit obchody co nejpoctivěji

### **Výklad CSR společností**

Vzhledem k odmítnutí rozhovoru jsem se pro nalezení odpovědi podívala na webové stránky. Přesný výklad, jak si společnost koncept CSR vykládá a jak jej definuje, jsem nenalezla, ale k zodpovězení nám napomůže to, co si pod tímto představuje a co k naplnění CSR dělá. Zjistila jsem, že se společnost snaží chovat jako sociálně zodpovědná společnost na lokální i globální úrovni, čehož dosahuje pomocí těchto aktivit:

- Zveřejňuje informace a hovoří o účincích, které má kouření na zdraví člověka
- Obhájí komplexní regulaci tabákových výrobků zaměřenou na snižování rizik
- Podporují uzákonění a prosazování zákonů, které stanovují minimální věk pro nákup tabákových výrobků
- Spolupracují na boji proti ilegálnímu obchodu s padělanými a pašovanými cigaretami
- Přijímají směrnice a zavádějí programy na snížení dopadů jejich činnosti na životní prostředí tím, že používají menší množství přírodních zdrojů, snižují emise skleníkových plynů a produkují méně odpadu
- Spolupracují na podpoře udržitelného pěstování tabáku s pěstiteli a dodavateli
- Spolupracují na řešení problémů dětské práce a jiného zneužívání a vykořisťování prací, které se týká jejich dodavatelského řetězce
- Pomocí charitních darů a dobrovolnou činností podporují neziskové organizace a snaží se o zlepšení poměrů v místních komunitách

Je důležité, že si uvědomují i globální rozměr, který je pro naplňování CSR velmi důležitý, nejen ten lokální. V rámci činností, na které se zaměřují, si můžeme všimnout znaků všech tří pilířů CSR, které jsou zde v rámci konkrétních činností naplňovány.

## **Environmentální pilíř**

Společnost tvrdí, že se snaží aktivně snižovat dopady své činnosti na životní prostředí pomocí nových technologií, recyklací odpadu a úspory energie. Ve společnosti se 84% továrního odpadu recykluje a mezi lety 2008 až 2011 došlo ke snížení spotřeby energie o 8% a ke snížení objemu spotřebované vody na výrobu jedné cigarety o 6%. Společnost vidí ve snižování spotřeby energie cestu k ekologické udržitelnosti a z tohoto důvodu si také nastavila cíle do roku 2015. Prvním cílem je snížit o 20% spotřebu energie a druhým je zvýšit míru recyklace odpadů na 91%. Společnost si uvědomuje, že hlavní hybnou silou, která má zásadní význam pro úspěch jsou zaměstnanci, tudíž se snaží zapojovat je do ochrany životního prostředí při jejich každodenních činnostech. Od ledna 2014 společností k naplnění cílů, které si vytyčila, pomáhá projekt GEMT (globální systém měření a vyhodnocování spotřeby energie), který pomocí 200 měřících zařízení měří spotřebu elektřiny, tepla, páry, stlačeného vzduchu a vody.

Společnost se roku 2010 také zapojila do projektu oznamování uhlíkové stopy (CDP) a získala certifikaci ISO 14001:2004 Systém řízení ochrany životního prostředí. Společnost také dbá o ochranu zdraví a zajištění bezpečnosti při práci a je certifikována normou ISO18001: Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V rámci ochrany životního prostředí společnost realizuje projekty pod názvem „Zelené město“, jehož cílem je zlepšit životní prostředí ve městech, kde společnost působí.

Dále se společnost snaží podporovat pěstování vysoce kvalitního tabáku v podmínkách, které chrání životní prostředí a zajišťují udržitelnost úrody. Z tohoto důvodu společnost vyvinula opatření GAP (tzv. správné zemědělské postupy), které ji umožňují zhodnotit zemědělské postupy jejich dodavatelů a identifikovat možnost jejich zlepšení. Program GAP je tvořen z šesti hlavních složek:

- Zemědělská produktivita, bezpečnost zemědělských pracovníků včetně prevence nemoci způsobené nikotinem při sběru tabákových listů a dále pracovní zásady zabráňující práci dětí a nucenou práci
- Odrůdový management a celistvost – ochrana konzistence našich výrobků
- Řízení úrody pomocí nejlepších zemědělských postupů
- Komplexní boj proti škůdcům a plánování ochrany
- Udržitelnost – zahrnují sem používání alternativních paliv, zachování lesa a ochrana vodních zdrojů

- Produktová celistvost – zajištění správné kvality tabáku

## **Sociální pilíř**

Philip Morris ČR podporuje místa, kde působí, pomocí humanitární pomoci, financování vzdělávacích projektů a sponzorování kulturních událostí.

Již od roku 1998 společnost podporuje vzdělávací projekty „Dokážu to?“ a „Paragraf 11/55“. Oba projekty mají charakter preventivních programů, kdy první se zaměřuje na osobnostní a sociální výchovu a druhý na zvyšování právního vědomí dětí. Pokud se zaměříme na oblast kultury, tak společnost se finančně podílí na Mezinárodním filmovém festivalu v Karlových Varech, podporuje Balet Národního divadlo. V oblasti dárcovství se finanční podpora společnosti zaměřuje na pomoc handicapovaným občanům, například projekt „Svět bez bariér“, jehož posláním je budovat bezbariérové přístupy do kin, divadel a dalších kulturních zařízení. V rámci tohoto projektu došlo například k renovaci a úpravě kina a knihovny v Kutné Hoře, kina v hodoníně a Divadla v Celetné.

Philip Morris ČR má založen svůj vlastní Dobročinný fond Philip Morris ČR, který spravuje Nadace VIA, a z tohoto fondu jsou financovány projekty nevládních neziskových organizací zaměřující se na zlepšování sociálních, kulturních, životních a společenských podmínek v regionech, kde společnost působí. Grantovým programem 3×333 pro aktivní život obce rozšířila pomoc z fondu postupně na celé území České republiky.

Společnost začala spolupracovat s Bílým kruhem bezpečí a začala podporovat aktivity pomáhající obětem domácího násilí v České republice. Tento projekt odstartoval již v roce 2000, kdy společnost Philip Morris ČR se stala sociálním investorem, který poskytoval materiálové zázemí, finanční krytí projektu, odbornou podporu projektu v marketingu a komunikaci a spolupráci s reklamními agenturami a agenturami pro výzkum trhu a veřejného mínění.

Dalším významným projektem je projekt „Akademie pro neziskový sektor“, který vznikl ve spolupráci společnosti s Nadací VIA a Vysokou školou finanční a správní. Cílem tohoto projektu je pomoci českým neziskovým organizacím pomoci zprofesionalizovat management a nalézt a rozvíjet výdělečné aktivity.

V rámci péče o zaměstnance společnost každé dva roky dělá průzkumy mínění zaměstnanců, poslední průzkum byl realizován roku 2013 a vyplnilo jej skoro 1 100

zaměstnanců. Společnost se roku 2011 stala třetím nejlepším zaměstnavatelem roku 2011 v České republice a čtvrtým ve střední a východní Evropě.

### Ekonomický pilíř

V rámci tohoto pilíře má společnost zpracovaný etický kodex, který se zaměřuje na zákazníky, zaměstnance a dodavatele. Společnost klade vysoké nároky na dodavatele a snaží se o šíření CSR i v dodavatelském řetězci. V dodavatelském řetězci bojuje proti zaměstnávání dětí pomocí podpory vzdělávání dětí za spolupráce s místními neziskovými organizacemi.

Společnost se snaží o zvýšení kvality a bezpečnosti produktů a služeb pomocí inovací a zpětné vazby od zákazníků. Poskytuje informace o produktech s varováním negativního vlivu na zdraví a bojuje proti prodeji tabákových výrobků nezletilým.

### Vliv krize na společnost

Základní údaje o vlivu krizi na fungování společnosti nám poskytnout ekonomické ukazatele uvedené v tabulce níže.

Tabulka 13: Philip Morris ekonomické ukazatele

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby (mil.)	10 031	10 369	11 690	9 749	11 402	12 155	12 963	12 770
Hospodářský výsledek před zdaněním (mil.)	2 572	2 613	3 162	2 179	2 975	3 166	3 039	2 781
Počet zaměstnanců	X	1 109	1 070	1 197	1 231	1 042	1 232	1 236

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak si můžeme všimnout, tak největší pokles zisku nastal roku 2009, kdy došlo k meziročnímu poklesu zisku o 31% a tržby se snížily o 16,6% oproti předchozímu roku. V následujících rocích již tržby rostly, ale roku 2013 zisk i tržby opět poklesly. Pokud se podíváme na počty zaměstnanců, tak si můžeme všimnout, že ročně kolísají a opět rostou, kdy největší pokles zaměstnanců nastal až roku 2011, kdy tržby a zisk rostly, ale počet zaměstnanců se snížil o skoro 200 zaměstnanců. V následujícím roce, ale došlo opět k nárůstu počtu zaměstnanců na skoro původní výši jako v roce 2010.

## Vliv krize na CSR společnosti

Nyní se podíváme na to, jak se vyvíjelo množství finančních prostředků, které společnost Philip Morris ČR vložila do svého dobročinného fondu. Vzhledem k odmítnutí spolupráce a poskytnutí rozhovoru a bližších informací se musím spokojit s čísly, které jsem zjistila na webových stránkách dobročinného fondu. Bohužel tento fond zveřejňuje informace v omezeném časovém úseku od roku 2008 do roku 2012, z tohoto údaje v tabulce níže budu pracovat pouze s těmito roky. Jako nedostatek shledávám, že fond nemá dostatečně aktualizované informace za rok 2013, komu příspěvky poskytly a stále jako aktuální jsou vypsané granty na rok 2013 a náležitosti k přihlášení.

Tabulka 14: Philip Morris CSR

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet projektů	11	15	4	9	20	X
Poskytnutá finanční částka	1,39 mil.	2,20 mil.	0,80 mil.	0,68 mil.	5,60 mil.	X

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jsme se dozvěděli výše z ekonomických výsledků, tak největší pokles zisku nastal roku 2009, což se odrazilo na realizaci CSR aktivit v roce 2010 i 2011, kdy společnost rapidně snížila množství finančních prostředků. Roku 2010 došlo k meziročnímu poklesu finančních prostředků o 63,4% a snížení pokračovalo i v roce 2011. Roku 2012, kdy společnost vykazovala největší zisky, došlo k nárůstu množství finančních prostředků oproti roku 2011 bezmála o 5 milionů. V tomto roce se společnost vrátila k celorepublikovým aktivitám, které předchozí dva roky přestala realizovat. Konkrétně se jedná o 2,85 milionu platformě Byznys pro společnost na projekt: „Moje nová práce, můj nový život“ a 1,90 milionu Nadaci VIA na projekt: „Fond místních iniciativ“.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost v rámci krize a snížení zisku opustila od podpory celorepublikových projektů v roce 2010 a 2011 a zaměřila se na podporu místních projektů menších rozměrů. Roku 2010 došlo nejen ke značnému množství projektů, které byly podpořeny, neboť byly podpořeny pouze 4 projekty. Následující rok i přes další snížení finančních prostředků došlo k navýšení počtu podpořených projektů na 9, které byly menších rozměrů.

## **Výhled do budoucna**

Z důvodu neposkytnutí bližších informací a rozhovoru nemohu tuto kategorii zhodnotit.

## **Shrnutí a doporučení**

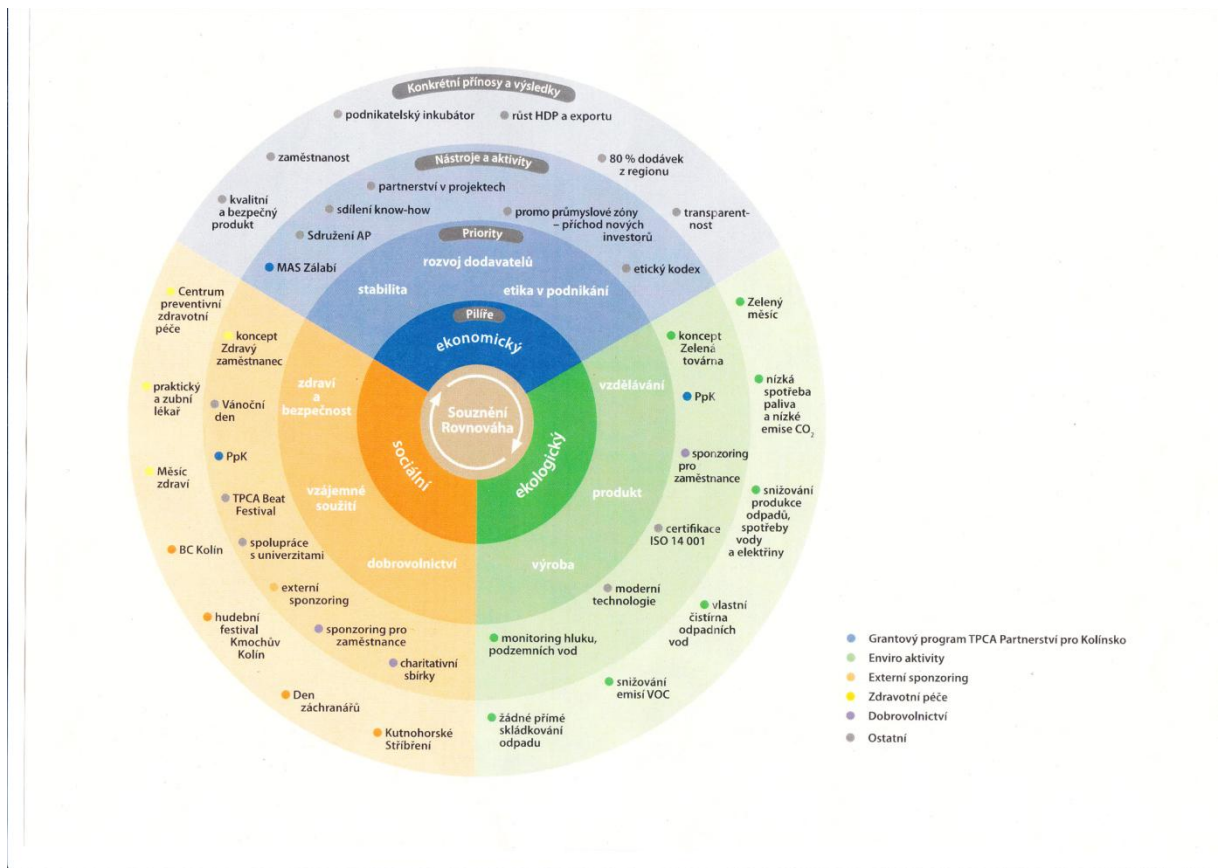
Společnost Philip Morris ČR se CSR zabývá již velmi dlouho, což je vidět i z úrovně a propracovanosti aktivit, které společnost realizuje. Svoji činností ukazuje, že jí není lhostejné životní prostředí a vliv její činnosti na něj, také se snaží pomáhat znevýhodněným občanům a podporuje obce k rozvoji. Společnost se nebojí ani větších dlouhodobých akcí, což již vyžaduje dlouhodobé plánování a tudíž je vidět, že dlouhodobý charakter CSR aktivit firmě není cizí. Philip Morris ČR je jedinou společností, kterou jsem oslovila a která má zaveden systém měření a hodnocení efektivity CSR aktivit, což potvrzuje fakt, že společnost bere CSR jako koncept, který je součástí politiky celé společnosti.

Vzhledem k tomu, že koncept CSR je zde pojímán opravdu komplexně a systematicky, o to více jsem zklamaná, že společnost vehementně odmítla jakoukoliv spolupráci. Toto hodnotím jako velký nedostatek, neboť CSR není pouze o aktivitách, ale i o komunikaci, otevřeném dialogu a transparentnosti. Tyto základní znaky CSR mi zde bohužel zcela chyběli, což působí velmi negativně. Je možné, že hlavním důvodem byla opravdu velká vytíženost, ale i přes mou prosbu, že potřebuji pouze expertní rozhovor nikoliv konzultanta k diplomové práci, jsem byla odmítnuta se sdělením, že o to je žádá velké množství studentů a že by poté nemuseli dělat nic jiného. Toto shledávám jako zásadní nedostatek, neboť přece spolupráce se studenty je velmi důležitý prvek a vzhledem k tomu, že jsem se zajímala o oblast CSR, kterou se prezentují tak o to více jsem byla zklamaná, že mi žádný rozhovor neposkytly. Myslím si, že komunikace se studenty by pro společnost s filozofií podpory vzdělávání neměl být problém a neměla by ji odmítat.

V rámci vlivu krize na realizaci CSR aktivit je vidět, že společnost opustila od větších celorepublikových akcí, kterým se začala věnovat až opět roku 2012, kdy její zisk opět rostl. V období krize, které pro společnost byly v letech 2010 a 2011 byly značně omezené finanční prostředky a jejich meziroční snížení oproti roku 2009 bylo 63,4%, tudíž lze hodnotit, že krize měla zásadní význam na realizaci CSR aktivit. Je důležité, ale opět zmínit, že vycházím pouze z údajů, které nebyly komentovány společností a jedná se o

údaje z webových stránek a výročních zpráv, komentář společnosti by zajisté přinesl mnoho dalších zajímavých informací a objasnil více vliv krize na společensky odpovědné aktivity jejich firmy.

### Příloha 3: CSR "koláč" TPCA

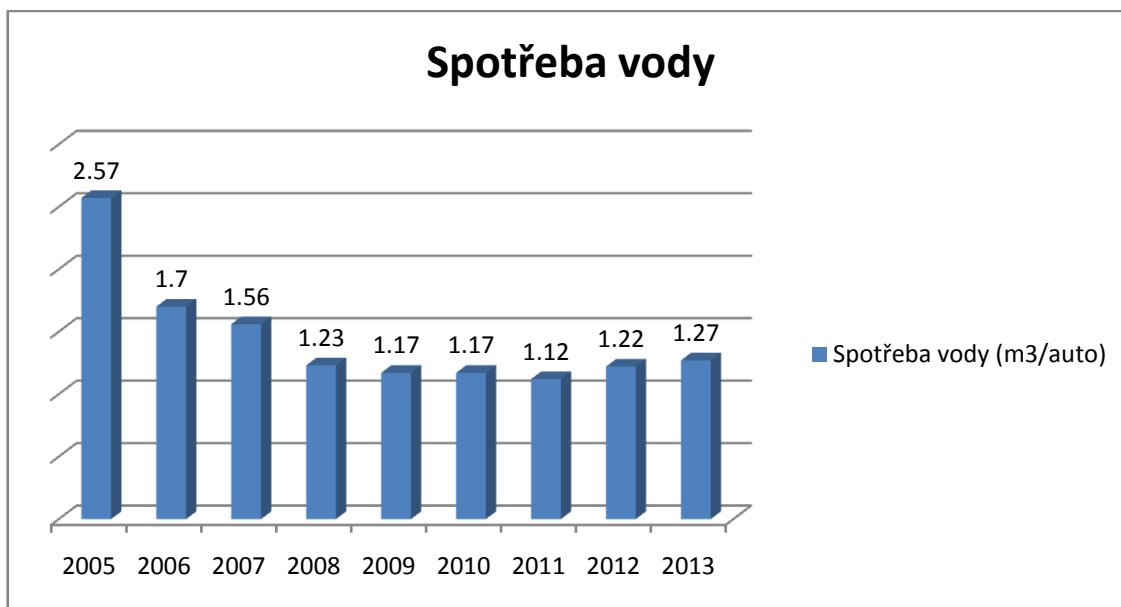


Zdroj: Interní dokument



## Příloha 4: TPCA grafy energetické spotřeby

Graf 4: TPCA spotřeba vody



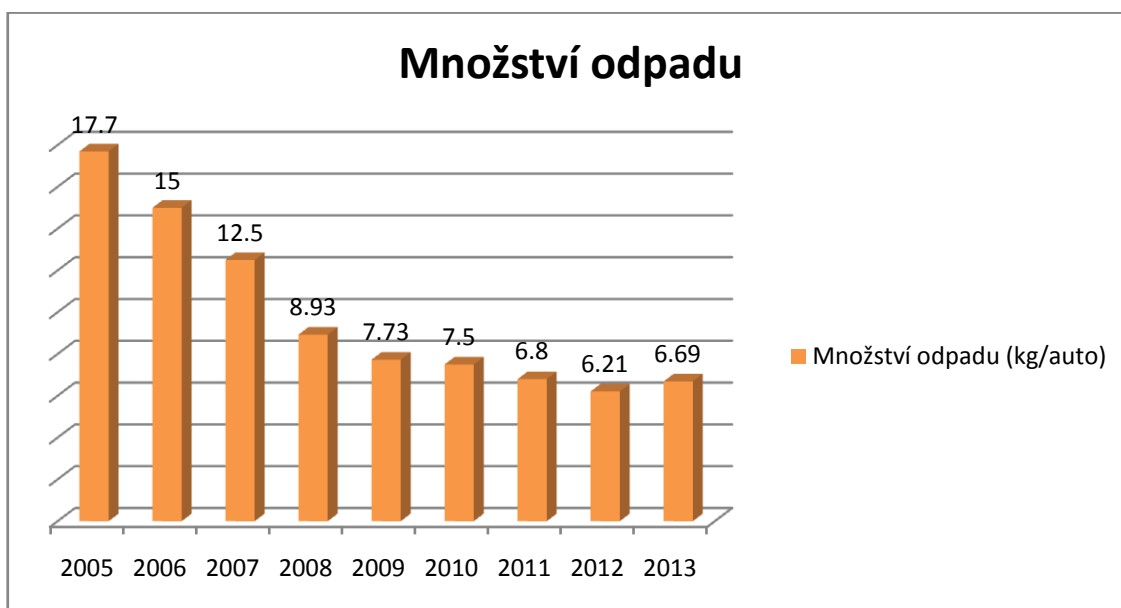
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: TPCA množství vypuštěných látek do ovzduší



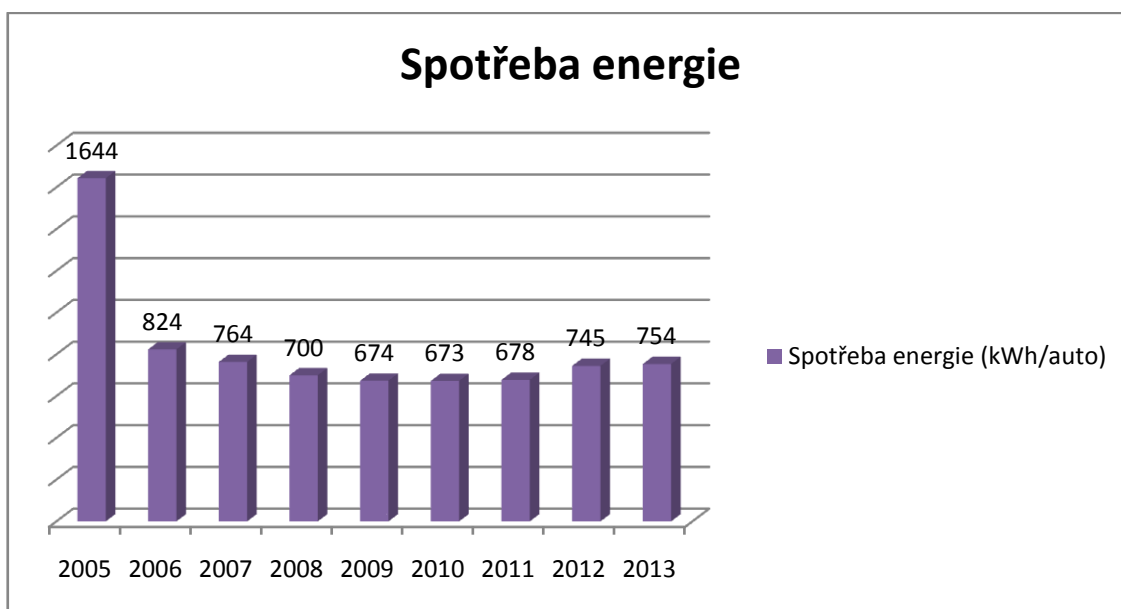
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: TPCA množství odpadu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: TPCA spotřeba energie



Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 5: Srovnání CSR aktivit

Tyto tabulky poskytují přehled o jednotlivých aktivitách, které jsou ve firmách realizovány.

A - ano, N – ne

1.Kopos, 2.TPCA, 3.HIT CZ, 4.Paramo, 5.Dodex

### Environmentální pilíř

CSR témata	CSR aktivity	Příklady	1.	2.	3.	5.	5.	
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	Environmentální strategie	A	A	A	A	N	
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)	A	A	A	A	N	
		Environmentální audit	A	A	A	A	N	
	Dodavatelský řetězec	Zapojení stakeholderů	Environ. kritéria výběru dodavatelů	N	A	N	N	N
			Spolupráce na environ. aktivitách	A	A	A	A	N
	Změny klimatu	Komunikace	Návrhy na zlepšení	A	A	N	A	N
			Opatření pro snížení uhlíkové stopy	A	A	N	A	N
	Environmentální školení	Informace o environ. politice firmy	Environmentální školení	N	A	N	A	N
Informace o environ. politice firmy			N	A	A	A	N	
<b>Energie a voda</b>	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie	A	A	A	A	N	
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření a biomasy	N	N	A	N	N	
<b>Odpad a recyklace</b>	Třídění a recyklace	Papírů, plastů, tonerů a dalších materiálů	A	A	A	A	A	
		Vratné barely na pitnou vodu	A	A	?	?	?	
		Optimalizace výrobního procesu	A	A	A	A	N	
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce	N	A	N	N	N	
		Omezování služebních cest	N	N	N	N	N	
<b>Produkty a balení</b>	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky	A	A	A	A	A	
	Ekologické výroby	Ekoznačka	N	A	N	N	N	
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů	A	A	A	?	?	
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty	?	A	?	?	?	
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů	N	A	N	N	N	

### Sociální pilíř

CSR témata	CSR aktivity	Příklady	1	2	3	4	5
<b>Zapojení</b>	Zjišťování zpětné	Průzkum spokojenosti	N	A	N	N	N

<b>zaměstnanců a komunikace</b>	vazby	Evidence a řešení stížností	A	A	?	?	?
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy	A	A	?	A	?
		Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit	N	A	N	N	N
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace	A	A	?	A	?
	Nefinanční ohodnocení	Sportovní a relaxační vyžití	A	A	N	N	N
		Kulturní vyžití	A	A	N	N	A
		Společenské akce pro zaměstnance	A	A	N	N	A
		Příspěvek na dojíždění do práce	N	N	N	N	N
		Zaměstnanecké akcie	N	N	N	N	N
	<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring	A	A	A	A
Profesionální rozvoj		Plány kariérního rozvoje	A	A	?	A	?
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení	A	A	A	A	A
		Očkování	N	A	N	N	N
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba	A	A	A	N	A
		Práce z domova	N	?	A	N	N
		Práce na směny	A	A	A	A	N
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené	A	A	?	N	?
		Podpora při návratu do zaměstnání	A	A	?	N	?
<b>Outplacement</b>	Podpora propuštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory	N	A	N	N	N
		Pomoc při hledání práce	N	A	N	N	N
		Rekvalifikace a školení	N	A	N	N	N

### Ekonomický pilíř

CSR témata	CSR aktivity	Příklady	1	2	3	4	5
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	Uveřejňování finančních a nefinančních informací	A	A	A	A	N
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití	A	A	A	A	A
	Firemní image	Monitorování a měření firemního image	N	A	N	A	A
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti	A	A	A	A	A
		Evidence a řešení stížností	A	A	A	A	A
	Zákaznický servis	Věrnostní program	?	?	?	A	A
		Poprodejní servis	A	A	A	A	A
	Bezbariérový přístup	A	A	A	A	A	

		Přístupnost webových stránek	A	A	A	A	A
	Kvalita produktů a služeb	Normy kvality (např. ISO 9001)	A	A	N	A	N
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	Zahrnutí CSR hlediska do výběru	N	A	N	N	N
	Obchodní vztahy	Včasné placení faktur	A	A	A	A	A
	Šíření CSR	Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci	N	A	N	N	N
		Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy	N	A	N	N	N
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací	A	A	A	A	A
	Sdílený marketing	Použití marketingových aktivit k propagaci firmy a dobročinné události	A	A	A	A	A
	Reklamní etika	Dodržování etického kodexu reklamy	A	A	A	A	A

## Příloha 6: Otázky pro rozhovor

I. **Představení** (osobně, téma práce, škola); poděkování za ochotu poskytnout rozhovor, časový odhad

Dobrý den, Jmenuji se Bc. Petra Potůčková a jsem studentka Karlovy univerzity oboru Sociální a kulturní ekologie. Píši diplomovou práci na téma: „Vliv ekonomické krize na společensky odpovědné aktivity firem“, ve které se zaměřím na firmy z okolí Kolína. Z tohoto důvodu jsem oslovila Vaši firmu a tímto bych Vám chtěla poděkovat za Vaši ochotu poskytnout mi rozhovor a Váš čas. Časový odhad rozhovoru je přibližně 60 až 90 minut.

### II. Etické aspekty výzkumu:

1. potřebuji expertní názor: nezlobte se proto, že budu klást otázky i na související odborné problémy (udržitelný rozvoj)
2. způsob použití dat (rozhovoru, poskytnutých dokumentů a podkladů) bude pouze pro vypracování diplomové práce a v souladu se zásadami sociologického výzkumu
3. míra anonymizace (optat se, zda chtějí svoje jméno uvést, že se nejedná o osobní výzkum, oni jsou experti, ale já to potřebuji)

III. **Pasport** (zjištění základních údajů: pohlaví, věk, vzdělání [nejen nejvyšší dosažené –

roli může hrát např. i typ střední školy u vysokoškoláka, optat se i na střední vzdělání]), bydliště (v místě podniku, jinde)

#### **IV. Vlastní otázky:**

1. Úvodní otázka (zahřívací): byl/a jste u toho, když se Váš podnik rozhodl věnovat aktivitám CSR? Vzpomínáte na to? Byl/a jste dokonce aktérem nebo dokonce iniciátorem?
2. Jaká je Vaše funkce a náplň práce v podniku (firmě, společnosti)?
3. Jak byste definoval/a CSR?
4. Co podle Vás znamená udržitelný rozvoj?
5. Kdy jste se ve Vašem podniku začali věnovat CSR? Kdo a kdy byl iniciátorem, jak dlouho trvala příprava, kdy jste začali s realizací?
6. Co Vás vedlo k zavedení CSR? Vyjmenujte prosím hlavní důvody.
7. Která opatření a aktivity jste dosud v rámci CSR učinili?
8. Na jakou oblast se Vaše aktivity nejvíce zaměřují (sociální, ekologickou – životní prostředí, ekonomickou, ev. lidskou [lidské zdroje, kvalita života]; pilíře udržitelného rozvoje)? Z jakého důvodu je tomu ve Vašem podniku právě takto?
9. Změnilo se něco po zavedení CSR? Nastaly nějaké změny? Jaké? Jaký efekt podle Vás mělo zavedení CSR ve vašem podniku a v jeho okolí? Jsou případné přínosy spíše materiální nebo nehmotné? Pozorujete sama / sám nějaké změny?
10. Zabýváte se měřením a hodnocením úspěšnosti CSR? Máte definovány nějaké indikátory či nástroje?
11. Podáváte o CSR zprávu?
12. Kolik lidí je zapojeno do realizace společensky odpovědných aktivit ve vašem podniku?
13. Jak Váš podnik ovlivnila ekonomická krize? (došlo k poklesu zisku, vyrovnaný zisk jako před krizí, boj o přežití atd.)
14. Změnila ekonomická krize realizaci společenských odpovědných aktivit ve vašem podniku? Jak? (došlo ke snížení množství finančních prostředků či množství projektů)
15. Pokud došlo k poklesu a omezení CSR aktivit, kterou oblast aktivit jste omezili nejdříve? Proč právě tuto? Kterou nejvíce? Proč právě tuto?
16. Sledujete po krizi změny? Projevily se v indikátorech úspěšnosti CSR / nástrojích ke zjištění reálných dopadů CSR, v průzkumech, dotaznících, diskusích či měřeních? Pozorujete sama / sám nějaké změny?

17. Jak plánujete realizaci CSR aktivit do budoucna? Rozšíření či zúžení stávajících aktivit? Na jakou oblast se zaměříte? Proč právě na tuto?

18. Chcete dodat ještě něco důležitého? Na co byste se zeptal/a, kdybyste prováděla podobný výzkum?

**V. Poděkování** – Tímto bych Vám chtěla poděkovat za Váš čas a informace, které jste mi poskytla a které mi budou cenným pomocník při tvorbě diplomové práce. Ráda jsem Vás poznala a mockrát Vám děkuji.

## Příloha 7: Projekt diplomové práce



### Fakulta humanitních studií UK

katedra magisterského oboru

### Sociální a kulturní ekologie

U Kříže 8/661, 158 00 Praha 5-Jinonice

#### Projekt diplomové práce (DP) oboru sociální a kulturní ekologie

1. Jméno studenta, tituly: Bc. Petra Potůčková
2. Osobní číslo (UKČO): 52836289
3. Rok imatrikulace na FHS UK (bak. studium, jinak mag. studium): 2012
4. Datum zápisu na katedru sociální a kulturní ekologie FHS UK (alespoň měsíc, rok): 24. 9. 2012
5. Názvy všech předchozích bakalářských (magisterských) prací, škola, obor a rok, kde a kdy byly obhájeny: „Vliv mediálního násilí na výchovu, chování a vzdělávání dětí a mládeže“ Univerzita Pardubice, obor Humanitní studia
6. Předběžný název DP: Vliv ekonomické krize na aktivity společenské odpovědnosti firem
7. Obecný kontext (souvislosti tématu, širší rámec [zasazení „do světa“]): Společenská odpovědnost firem se v dnešní době stala součástí strategie celé řady firem i přesto, že se jedná v našem prostředí o poměrně mladý koncept. Tzv. CSR aktivity (Corporate Social Responsibility) nalezneme nejen u velkých nadnárodních společností, ale i u některých středních a malých podniků. Vlivem finanční krize došlo ve většině firem ke snížení finančních prostředků na veškeré aktivity a tudíž i na CSR aktivity. Firmy nyní často čelí problému, jak se chovat společensky odpovědně a zároveň dosahovat předem naplánovaných finančních výsledků a zisků.
8. Předmět zkoumání (vlastní předmět práce [zasazení „do vědy“]): Předmětem zkoumání bude vliv ekonomické krize na CSR aktivity vybraných firem. Socioekonomická analýza vyjde z dostupných dat (veřejně dostupná data a podklady poskytnuté firmou) od roku 2006 do počátku krize a od počátku krize v roce 2008 po rok 2013. Jejich porovnání a stanovení podílu CSR bude konfrontováno s výkladem situace managementem firem.
9. Hlavní vstupní hypotéza nebo hypotézy (2–4 na výběr); pro práci 1–2, možno však formulovat výzkumné otázky, event. jen výzkumný problém:  
Výzkumné otázky:  
Jak ekonomická krize ovlivnila CSR aktivity jednotlivých firem (kvantitativně i kvalitativně)?  
Na jaký pilíř se CSR aktivity vybraných firem nejvíce zaměřují?  
Jak lze hodnotit poměr aktivit povinných ze zákona a aktivit skutečně dobrovolných?
10. Metodologický postup: metody a techniky, které budou v práci použity: Kvalitativní výzkum: analýza dostupných interních i veřejně dostupných dokumentů a dat vybraných firem, expertní rozhovory, komparace a triangulace. K výběru firem zvolím účelový výběr a účelové vzorkování bude technikou konstrukce vzorku. Hlavním kritériem k výběru vzorku firem bude, aby aktivně utvářely CSR aktivity, jejich lokalita, tedy okolí města Kolína (vzdálenost do 30 km), jejich velikost a ev. předmět činnosti. Expertní rozhovory budou polostrukturované a budou prováděny s pracovníky, kteří mají tvorbu CSR aktivit na starost (např. vedoucí pracovníci či tiskoví mluvčí).



11. Cíl DP (kromě ověření hypotéz a teoretického přínosu např. praktický přínos, vypracování metodologie, základ pro řešení problémů v praxi atd.): Cílem práce v obecné rovině bude poskytnout rámcovou strukturovanou informaci, jak se vybrané firmy potýkají s ekonomickou krizí. Vlastním cílem práce bude zjištění důležitosti, jakou firmy přikládají svým společensky odpovědným aktivitám a rozšíření poznatků o společenské odpovědnosti firem v okolí města Kolína.
12. Čím budou rozšířeny dosavadní znalosti (vědecká „přidaná hodnota DP“): Podrobný popis CSR aktivit reprezentativního vzorku firem z okolí města Kolína před a po vypuknutí ekonomické krize.
13. Jaké bude (bude-li) jejich teoretické zobecnění a přínos: Teoretickým přínosem práce bude analýza hodnotové orientace (jednotlivé pilíře udržitelného rozvoje) vybraných firem a zjištění jejich preferencí.
14. Struktura DP (předběžný obsah – názvy oddílů a kapitol):
  - A. Úvod
  - B. Teoretická část
    1. Společenská odpovědnost firem
      - a) Pojem „společenská odpovědnost firem“ a jeho vývoj
        - i) Koncept CSR
        - ii) Vývoj CSR ve světě
        - iii) Vývoj CSR v ČR
        - iv) Pilíře CSR
          - 1) Environmentální pilíř
          - 2) Sociální pilíř
          - 3) Ekonomický pilíř
      - b) Pojem major groups a pojem stakeholders
      - c) Kritika CSR
      - d) Příbuzné aktivity a související koncepce
        - i) Firemní občanství
        - ii) Firemní filantropie a dobrovolnictví
        - iii) Sdílený a sociální marketing
      - e) Přínos CSR
        - i) Pro firmy
        - ii) Pro společnost
    2. Pojem krize
      - a) Krize obecně
      - b) Pojem ekonomická a finanční krize
        - i) Definice a popis ekonomická krize
        - ii) Definice a popis finanční krize
      - c) Vývoj krize

- d) Příčiny krize
- e) Dopady krize
- C. Empirická část
  - 1. Metodologie
  - 2. Postup výzkumu
    - a) jednotlivé firmy
  - 3. Srovnání: rozhovory a dokumenty
    - a) jednotlivé firmy
  - 4. Celkové srovnání
  - 5. Vliv krize na CSR aktivity

D. Závěr

15. Předběžná bibliografie k tématu:

- DISMAN, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum
- DOHNALOVÁ, Marie; PRŮŠA, Ladislav. 2011. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- DVOŘÁK, Pavel. 2008. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: Nakladatelství C H Beck
- CARROLL, B. Archie. 1999. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. In: *Business and Society*, 1999
- FOSTER, John Bellamy; MAGDOFF, Fred. 2009. *Velká finanční krize: příčiny a následky*. Všeň: Grimmus
- FREEMAN, R. Edward. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, Milton. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. In: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Dostupné z WWW: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- GREGOR, Filip. 2007. *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí*. Brno: Zelený kruh.
- KOHOUT, Pavel. 2010. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha: GRADA Publishing
- Kolektiv autorů. 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS. Dostupné z: <http://www.proceweb.cz/files/Napric-SOF.pdf>
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- KOZÁK, Kryštof; WEISS, Tomáš; SCHULZOVÁ, Helena a kol. 2012. *Dopady krize v euroatlantickém prostoru*. Praha: Dokořán
- KULDOVÁ, Lucie. 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem - Strategická CSR*. Plzeň: Nakladatelství NAVA.
- KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing
- MAXTON, Graeme. 2012. *Konec pokroku aneb jak nás moderní ekonomie zradila*. Praha: Wolters Kluwer
- MEZŘICKÝ, Václav (ed.). 2011. *Perspektivy globalizace*. Praha: Portál

*Projekt diplomové práce (DP) oboru sociální a kulturní ekologie*

- OLSEN, Wendy. 2004. *Trinagulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed*. In: *Developments in Sociology*
- PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin. 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing.
- PRSKAVCOVÁ, Martina. 2007. *CSR na podnikové úrovni, vazba na trvale udržitelný rozvoj*. In *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
- SKOVAJSA, Marek a kol. 2010. *Občanský sektor, Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
- SRPOVÁ, Jitka; KUNZ, Vilém. 2009. *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize*. In: *Ekonomika a management, 2009, Vol. 1*
- TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [pdf]. Praha: Business Leaders Forum. Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.
- VAROUFAKIS, Yanis. 2013. *Globální minotaurus: Amerika, Evropa, krize a budoucnost globální ekonomiky*. Londýn: Zed Books
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2010. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck.

Web – CSR Europe, Business Leaders Forum, IMF

16. Předpokládaný vedoucí DP: PhDr. Ivan Rynda

17. Důvod volby tématu (dosavadní znalosti, zájem, praxe a zájem studenta):<sup>1</sup>

Jinonice 10. března 2014

*Podělbáňková*  
diplomant

*Ivan Rynda*  
vedoucí DP

*Ivan Rynda*  
vedoucí katedry SKE

---

<sup>1</sup> nepovinné