

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

**Diplomová práce**

**Korporátní společenská odpovědnost a její  
uplatňování českými firmami**

**Kristýna Foitová**

Plzeň 2013

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta filozofická**

**Katedra politologie a mezinárodních vztahů**

**Studijní program Politologie**

**Studijní obor Mezinárodní vztahy**

**Diplomová práce**

**Korporátní společenská odpovědnost a její  
uplatňování českými firmami**

**Kristýna Foitová**

*Vedoucí práce:*

Doc. PhDr. Šárka Waisová, Ph.D.

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

*Plzeň, duben 2013*

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. PhDr. Šárce Cabadové Waisové, Ph. D. za odborné vedení práce, poskytnuté rady a věnovaný čas. Dále děkuji paní Dominice Bílové z odboru pro Vnější vztahy firmy Škoda Auto, a. s. za bezproblémovou komunikaci a ochotu při zodpovídání mých dotazů.

Plzeň, duben 2013

1.	ÚVOD .....	1
2.	DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, JEJÍ VZNIK A VÝVOJ .....	6
2.1.	PILÍŘOVÁ STRUKTURA CSR.....	9
2.2.	TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ .....	10
2.3.	PROČ FIRMY KONCEPT PŘIJÍMAJÍ ČI ODMÍTÁJÍ? .....	11
2.4.	NÁSTROJE CSR .....	17
2.5.	AKTÉŘI CSR .....	20
3.	FENOMÉN NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ JAKO NOSITELŮ NOREM.....	22
3.1.	PŮSOBENÍ NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ V MEZINÁRODNÍM PROSTORU .....	26
3.2.	ROLE MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍ PŘI ROZVOJI KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI .....	30
4.	KONCEPT CSR A EVROPSKÁ UNIE .....	35
5.	KONCEPT CSR V ČESKÉM PROSTŘEDÍ .....	37
5.1.	HISTORIE .....	39
5.2.	ORGANIZACE ZABÝVAJÍCÍ SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ V ČR A OCEŇOVÁNÍ ODPOVĚDNÝCH FIREM .....	41
5.3.	NORMY A PRÁVNÍ OŠETŘOVÁNÍ KONCEPTU CSR.....	46
6.	PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, a. s. ....	48
6.1.	O FIRMĚ.....	48
6.2.	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY .....	49
7.	ŠKODA AUTO, a. s. ....	55
7.1.	O FIRMĚ.....	55
7.2.	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY .....	58
8.	TEXTILNÍ FIRMY ALPINE PRO A HANNAH .....	65
8.1.	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	66
9.	ZÁVĚR .....	70
10.	ZDROJE.....	76
10.1.	BIBLIOGRAFIE .....	76
10.2.	INTERNETOVÉ ZDROJE .....	78
10.3.	DALŠÍ ZDROJE .....	80
11.	RESUMÉ .....	81

# 1. ÚVOD

Jedním z témat současného globalizovaného světa je korporátní společenská odpovědnost firem. Velké firmy a korporace dnes získávají stále větší vliv, který se z ekonomické oblasti přelévá i do dalších oblastí. Důležitý je zejména jejich zvyšující se vliv v oblasti politické. Koncept korporátní společenské odpovědnosti se ve světě začíná plně prosazovat v 80. až 90. letech. Koncept zahrnuje základní předpoklady „správného“ chování firem a jeho přijímání je dobrovolné. V současnosti se mnoho zahraničních firem stává významným propagátorem konceptu korporátní společenské odpovědnosti, který slouží k jejich profilaci a posiluje jejich dobrý image. Koncept se stal nástrojem firem pro boj s konkurencí. Jelikož je Česká republika státem s fungující tržní ekonomikou a je členem Světové obchodní organizace, musejí se i české firmy potýkat se zvyšující se konkurencí a nároky, které jsou na ně kladeny. Proto bych se v této práci ráda zaměřila na prosazování konceptu korporátní společenské odpovědnosti v českém prostředí a mezi českými firmami.

První část práce bude především teoretická. Nejprve se budu zabývat definicí a vymezením pojmu korporátní společenské odpovědnosti. Pro definování pojmu se zaměřím na všeobecně uznávané definice v mezinárodním prostředí, ale budu brát ohledy také na české prostředí a uvedu, jaké definice jsou nejrozšířenější v ČR. V následující podkapitole se zaměřím na pilířovou strukturu, která je pro společenskou odpovědnost firem typická. Pilířová struktura vychází z ekonomické, sociální a environmentální odpovědnosti, která bude předmětem této kapitoly. Následně jsem se rozhodla připojit stručnou kapitolu o trvale udržitelném rozvoji. Jedná se o problematiku, která je úzce svázána s konceptem společenské odpovědnosti firem a české firmy, které budou předmětem výzkumu v druhé části práce, se často problematikou trvale udržitelného rozvoje zabývají. Domnívám se tudíž, že je nutné si o této problematice ve stručnosti něco povědět.

Další kapitola „Proč firmy koncept přijímají či odmítají“ se zaměří na hlavní argumenty zastánců a kritiků konceptu. Také v této kapitole budu čerpat jak z literatury, která pojednává o CSR<sup>1</sup> obecně, tak literatury, která se zaměřuje přímo na firmy v ČR, abychom se dozvěděli o všech důležitých argumentech, o které se opírají také české firmy. Svou roli v přijímání konceptu hrají státy, mezinárodní, regionální i nevládní

---

<sup>1</sup> CSR je anglickou zkratkou Corporate Social Responsibility, tedy korporátní společenská odpovědnost (společenská odpovědnost firem).

organizace. V kapitole se ve stručnosti zastavím u role státu a tzv. tradičních podporovatelů konceptu. Bude popsán příklad Velké Británie – tradičního uplatňovatele konceptu. Následně se zaměřím na nástroje CSR, kterých je velké množství. Kapitola bude zahrnovat zmínku o nejčastějších aktivitách ze všech tří pilířů odpovědných firem a dále vyberu ty nástroje, které jsou často předmětem zájmu zvolených českých firem. V kapitole „Aktéři CSR“ se seznámíme s těmi, kdo mohou koncept CSR uplatňovat a především se zaměřím na skupinu stakeholderů<sup>2</sup>, která je pro prosazování konceptu velmi významná.

Další kapitola „Fenomén nadnárodních korporací jako nositelů norem“ se bude věnovat specifické problematice nadnárodních korporací. V dnešním světě dochází velmi často k tomu, že firmy přesouvají výrobní procesy do zahraničí a stávají se součástí velkých koncernů (například Plzeňský prazdroj a. s. je součástí koncernu SABMiller). Nejprve dojde k vymezení pojmu nadnárodní korporace, poté se zaměřím na to, kdy korporace vznikají a jak se formují. V další části se budu věnovat roli nadnárodních korporací jako nositelů norem. Popíšu, co to jsou normy, jak vznikají, jaké mají funkce a jaké jsou jejich dopady na fungování nadnárodních korporací. V následující kapitole „Působení nadnárodních korporací v mezinárodním prostoru“ se zaměřím na chování korporací. Budu se zabývat například tím, co nového přináší do zemí, kde podnikají, jakou pozici v mezinárodním prostoru mají a především, jaká jsou pozitiva a negativa jejich působení. Také se zmíním o snahách regulovat jejich negativní chování. Této problematice se pak bude věnovat další kapitola, která se zaměří na roli mezinárodních organizací v rozvoji konceptu CSR. Popíšu, jaké organizace se snaží regulovat chování korporací, jaké iniciativy a dokumenty vznikly a které byly úspěšné a které nikoli. Obzvláště se zaměřím na činnost Organizace spojených národů v oblasti CSR, která je velmi bohatá.

Následující kapitola se bude věnovat konceptu CSR na půdě Evropské unie. Domnívám se, že je nutné seznámit se s tím, jak Evropská unie ošetřuje přístup k CSR a nakolik CSR sama podporuje. Česká republika je již devátým rokem členem EU a podílí se na tvorbě a dodržování evropských norem. Je logické, že přístup EU ke konceptu CSR nemalou měrou ovlivňuje také přístup ČR a jejích firem k této problematice. V kapitole proto budu vycházet především z platných dokumentů, které byly na půdě EU přijaty v posledních letech. Tato kapitola bude tvořit jistý předěl mezi

---

<sup>2</sup> Stakeholderi jsou aktéři, kteří ovlivňují chod firmy. Termín bude přesněji definován v samostatné podkapitole „Aktéři CSR“.

obecnou teoretickou částí a další částí práce, kde se budeme již soustředit na koncept v českém prostředí. V kapitole „Koncept CSR v českém prostředí“ se zaměřím na základní fakta o konceptu v ČR. Například se budu zabývat tím, jakou podobu má koncept v ČR a jak se prosazuje mezi českými firmami. Samostatné kapitoly budu věnovat historii konceptu v českém prostředí a organizacím, které CSR podporují, rozšiřují a oceňují odpovědné firmy. Historii konceptu jako takového je problematické v českém prostředí zkoumat, jelikož neexistuje literatura, která by se tomuto tématu věnovala, jako celku. Uvedu několik historických příkladů podnikatelů, kteří byli považováni za průkopníky konceptu, a na jednom příkladu podniku ukážu, jakou podobu tehdy koncept měl. Problematické oceňování společensky odpovědných firem se v současnosti věnuje řada organizací a jedná se o aktuální téma, proto jí budu věnovat zvýšenou pozornost. V části práce zaměřené na CSR v České republice se také budu věnovat právnímu ošetřování této oblasti. Popíšu, jaké normy nejčastěji české firmy přijímají a jak k jejich přijímání přispívá český stát.

Třetí dílčí část práce se bude věnovat jednotlivým firmám, které jsem si zvolila jako předmět zkoumání. Nyní se v krátkosti zaměřím na to, jaké firmy jsem si zvolila a proč. Při výběru firem jsem se zaměřila na koncerny, které část své výroby přesouvají do zahraničí, a to zejména na východ a do rozvojových zemí světa. První ze zvolených firem bude Plzeňský Prazdroj a. s., který spolu se začleněním pod koncern SABMiller přijal koncept společenské odpovědnosti. Nejdříve krátce popíšu firmu, její stručný vývoj a oblast podnikání. Poté se zaměřím na činnost v oblasti společenské odpovědnosti v jednotlivých pilířích, která bude zakončena zhodnocením dosažených úspěchů a neúspěchů. V poslední části kapitoly budou popsány úspěchy například v podobě přijatých mezinárodních norem a ocenění nebo neúspěchy v podobě porušení norem, udělených pokut a stížností zaměstnanců i veřejnosti. Druhou zvolenou firmou je Škoda Auto a. s., která je součástí koncernu Volkswagen a také přijímá koncept CSR. Škoda Auto se zaměřuje především na ochranu životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj, zároveň přesouvá výrobu do zahraničí a svou dceřinou společností dnes má v Indické republice. V případě Škody Auto budu postupovat obdobně. Nejprve se zaměřím na základní informace o firmě, jejím vedení a poté se budu v samostatné kapitole věnovat její činnosti v oblasti CSR. Na závěr kapitoly bude následovat zhodnocení, stejně jako v případě Plzeňského Prazdroje. Posledními sledovanými firmami budou textilní firmy AlpinePro a Hannah, výrobci sportovního oblečení, kteří přesunuli část své výroby do Číny. Obě firmy čelily kritice kvůli špatným pracovním podmínkám v zahraničních továrnách.



U posledních dvou jmenovaných firem se zaměřím na to, jakým způsobem se tyto firmy připojily či nepřipojily k uplatňování konceptu, tedy jaké nástroje CSR prosazují. Nejprve se ve stručnosti zaměřím na činnost firmy a její strukturu. V druhé fázi se zaměřím na způsob, jak se firmy staví ke konceptu CSR, zda získaly za svou činnost nějaká ocenění nebo byly naopak za svou činnost kritizovány. U všech jmenovaných firem se budu snažit zjistit také to, zda koncept CSR uplatňují v zahraničí a jak se jejich chování v zahraničí liší od chování v ČR. V závěru kapitol o jednotlivých firmách vyhodnotím získané informace a pokusím se zodpovědět výzkumné otázky. Součástí této třetí části práce bude empirický výzkum formou hloubkových rozhovorů se zástupci jednotlivých firem. V závěrečné části každé kapitoly budu tedy vycházet také ze získaných informací prostřednictvím rozhovorů. V závěrečné části diplomové práce zhodnotím získané informace v jednotlivých kapitolách. Bude zhodnocen také empirický výzkum a jeho úskalí – například ochota firem komunikovat. Předpokládám, že se v průběhu práce vyskytnou nedostatky v konceptu CSR v České republice nebo další prostor pro rozvoj konceptu v ČR, na které poukážu v závěru práce.

Nyní se zaměřím na jednotlivé dílčí cíle práce, hlavní cíl práce a výzkumné otázky. V první části práce je mým cílem seznámit se s danou problematikou a teoretickým ukotvením konceptu CSR. Hlavními výzkumnými otázkami jsou následující: „Kdy se začal koncept objevovat v mezinárodním prostředí?“, „Na čem je koncept založen?“, „Co nového koncept CSR přináší?“. Je zřejmé, že tato část práce nebude příliš inovativní a bude se jednat především o shromáždění již získaných poznatků z mezinárodního a českého prostředí na toto téma. Teoretické ukotvení konceptu je nedílnou součástí odborné práce a myslím si, že kapitola může být zajímavá alespoň tím, že spojuje mezinárodně uznávané informace o konceptu s informacemi předkládanými českými badateli.

Tato část práce bude také zahrnovat kapitoly o chování nadnárodních korporací a snahy o regulaci jejich chování. Zde se budu zabývat především těmito otázkami: „Lze chování nadnárodních korporací nějakým způsobem regulovat?“, „Jaké iniciativy vzniklé v mezinárodním prostředí v posledních letech, jsou v tomto směru úspěšné?“ nebo „Jak se vyvíjí role nadnárodních korporací v mezinárodním prostředí?“. Zodpovězení těchto otázek mi pomůže lépe porozumět roli nadnárodních korporací a jejich vlivu na řadu otázek a problémů v současném globalizovaném světě.

V druhé části se budu zabývat konceptem CSR v českém prostředí. Mezi hlavní výzkumné otázky v této části řadím otázky: „Kdy se začíná koncept CSR objevovat

v českém prostředí?“, „Jací aktéři prosazují šíření CSR v českém prostředí?“ nebo „Jak je koncept legislativně ošetřován?“. Tato část práce bude zajímavější, jelikož se budu zaměřovat na jeden stát a podobu konceptu na jeho území. Tato část je také důležitá k naplnění hlavního cíle práce, kterým je představit výše jmenovaný koncept v českém prostředí na jednotlivých případových studiích českých firem. Hlavní cíl práce pak bude završen v třetí dílčí části, kterou je výzkum zaměřený na jednotlivé firmy. Zde se zaměřím na zodpovězení otázek typu: „Prosazuje firma aktivity CSR ve všech třech pilířích?“ a „Prosazuje firma koncept CSR také v zahraničí, kde vyrábí?“. Závěrem této kapitoly by mělo dojít k naplnění cíle práce, kterým je již zmiňované představení konceptu CSR v českém prostředí na jednotlivých případových studiích.

Nyní bych se zaměřila na používanou literaturu. V teoretické části diplomové práce budu využívat především českou a zahraniční literaturu, která se věnuje konceptu CSR. Jelikož řada českých autorů vychází z mezinárodních autorů, kteří se tématu věnují, bude česká literatura převažovat. V této části práce bych za významné české autory označila například Marka Pavlíka a Martina Bělčíka nebo Jitku Vysekalovou. Obvykle se jedná o české akademiky, kteří se problematice věnují dlouhodobě a napsali více publikací na toto téma. Ze zahraničních autorů budou představovat důležité zdroje informací především práce Kathryn Sikkink, Marthy Finnemore nebo Archieho Carolla. Pro vývoji CSR v ČR považuji za velmi užitečnou publikaci knihu Viléma Kunze z roku 2012 „Společenská odpovědnost firem“, která se, alespoň stručně, věnuje řadě oblastí spjatých se společenskou odpovědností a poskytuje tak základní informace. V prvních dvou dílčích částech budou převažovat bibliografické zdroje nad internetovými. Ve třetí části zaměřené přímo na jednotlivé firmy budou převažovat internetové zdroje s informacemi o jednotlivých firmách a rovněž zahraniční zdroje píšící o působení firem v zemích, kde vyrábí a mají své pobočky. Všechna data budu řádně triangulovat.

V oblasti metodologie budu využívat především empiricko-analytický přístup. V třetí části práce u samotného průzkumu firem využiji metodu rozhovoru. Rozhovory se budou odehrávat s vyšším managementem nebo pověřenými pracovníky CSR, bude se jednat také o emailovou komunikaci. Rozhovory budou hloubkové a zaměří se na špatně dostupné informace, které se mi nepodaří získat prostřednictvím internetu nebo publikovaných prací. Otázky se budou týkat především toho, zda má firma pracovníky, kteří se specializují na rozvoj CSR, jak velký důraz firma klade na tuto problematiku, s jakými problémy se v ČR potýká nebo jaké nástroje CSR plánuje přijmout do

budoucná. Otázky se budou také týkat činnosti firmy v zahraničí. Především mě bude zajímat, jestli firmy uplatňují koncept také při výrobě v zahraničí a jakou formou tam odpovědnost prosazují. Budu se snažit zjistit, zda se firma chová stejně odpovědně v domácím prostředí i v zahraničí. Bude mne zajímat především dodržování konceptu v rozvojových zemích s minimálním právním prostředím, které dostatečně legislativně neošetřuje pracovní podmínky zaměstnanců a jejich dodržování.

Jelikož koncept korporátní společenské odpovědnosti vychází z myšlenky dobrovolnosti a konceptu dobrého vládnutí, budu vycházet z teorie neoliberalismu. Neoliberalismus věří, že státy a další aktéři se chovají podle svých morálních zásad a nekladou takový důraz na výhodnost jako realisté. Přestože je primárním cílem korporací ziskovost, pro tyto firmy je důležité zachovat si dobrou image. Budu vycházet z myšlenky, že se ziskovosti námi zvolené firmy snaží, alespoň do určité míry, dosáhnout v souladu s konceptem korporátní společenské odpovědnosti.

Zaměřím-li se na možná úskalí práce, asi hlavním problémem se kterým se mohu setkat, bude případná neochota firem zodpovědět výzkumné otázky a podat pravdivé a úplné informace. Tomuto problému se budu snažit předejít snahou o získání co nejvíce informací o firmě z tisku, internetu, publikací a včasným kontaktováním managementu, kdyby došlo k odložení termínu schůzky nebo trvala komunikace delší dobu. Problémy se mohou také vyskytnout při kvalitativním výzkumu formou rozhovoru. Kvalitativní výzkum malého vzorku představuje jistá rizika, kterých jsem si vědoma. Nicméně rozhovory s pracovníky, kteří jsou s danou problematikou dobře seznámeni, mohou přinést řadu informací, které se jen těžko získávají z jiných zdrojů. Kvantitativní výzkumy na dané téma dnes provádí zejména agentury (například agentura STEM), které mají na tento výzkum vhodné programy a jsou schopny dotazníky distribuovat po celé ČR. Myslím si, že kvantitativní výzkum by byl velmi problematický a také nepotřebný, jelikož existují kvantitativní data z průzkumů v posledních letech.

## **2. DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, JEJÍ VZNIK A VÝVOJ**

Když se zaměříme na to, kdy korporátní společenská odpovědnost (dále jen CSR nebo koncept) vznikla a jak se formovala, zjistíme, že se jedná o trend posledního

století, který se začal prosazovat v USA. CSR se začíná šířit zejména od druhé poloviny 20. století s nárůstem globalizace, rozrůstáním velkých firem a zvyšující se ziskovostí. Mezi hlavní teoretiky konceptu CSR se řadí Howard Bowen a Archie Carroll. Bowenova publikace *Social Responsibilities of the Businessman* z roku 1953 obsahuje jednu z prvních definic CSR. V publikaci se Bowen zaměřuje na odpovědnost podnikatele (Carroll, 1999: 268-270; Prskavcová a kol., 2008: 9). Carroll tuto definici specifikoval v roce 1979, kdy rozdělil společenskou odpovědnost na ekonomickou, zákonnou a etickou. Dnes navíc koncept dělíme do třech pilířů na environmentální, sociální a ekonomický (Kunz, 2012: 14-15).

Hlavním cílem firmy stále zůstává utváření zisku, i když se rozhodne CSR přijmout. Při uplatňování CSR se firma orientuje na takovou činnost, jejímž cílem je zisk s ohledem na zájmy svých stakeholderů<sup>3</sup> (zainteresované skupiny, jako jsou dodavatelé, zaměstnanci, akcionáři atd.). Firmy, které uplatňují tento koncept, na něm často zakládají svou image a profilují se jako moderní, úspěšné podniky, které uvažují v globálním měřítku a podporují myšlenku trvale udržitelného rozvoje. V dnešní společnosti neexistuje dostatečně silná role státu či církve k tomu, aby byla garantována společenská odpovědnost. Je třeba, aby společenskou odpovědnost začali prosazovat sami lidé v podobě různých spolků, komunit a v neposlední řadě firem (Carroll, 1999: 269-270; Pavlík, Bělčík, 2010: 19-21). Firmy, které prosazují CSR by měly přijmout odpovědné chování za součást všech svých aktivit a neomezovat se pouze na některou oblast (Krymláková, 2009: 81).

Nejdříve budu definovat termín společenská odpovědnost firem. Za tímto účelem jsem se rozhodla využít definici Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj a definici Evropské unie. Důvodů je několik, především se jedná o nejznámější a nejvyužívanější definice společenské odpovědnosti. Definice Evropské unie je důležitá také proto, že EU v posledních letech provádí v oblasti CSR řadu aktivit, které vyvíjí tlak na členské státy, aby prosazovaly koncept mezi firmami. Není vyloučeno, že by v budoucnu snahy EU mohly vést ke společné regulaci v oblasti CSR pro všechny členské státy. Definice EU se nachází v Zelené knize z roku 2001 a zní:

*„CSR je koncepce, podle které se firmy rozhodnou dobrovolně přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. Firmy identifikují své společné hodnoty s*

---

<sup>3</sup>Vizte samostatná kapitola Aktéři CSR.

*Chartou základních práv EU a přijímají sociální odpovědnost, která se projevuje nejen vůči zaměstnancům, ale vůči všem zúčastněným stranám<sup>4</sup>.*“

Definice CSR podle Světové obchodní rady:

*„CSR je závazek podniků přispívat k hospodářskému rozvoji a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, jakož i komunity a společnosti jako celku<sup>5</sup>.“*

Obě definice jasně hovoří o sociálním pilíři, který je nedílnou součástí CSR. Právě v této oblasti firmy, které prosazují koncept CSR, vyvíjí nejčastěji největší úsilí. Definice Světové obchodní rady je na první pohled obecnější než definice EU, která přímo zmiňuje problematiku životního prostředí. Neznamená to však, že definice Světové obchodní rady environmentální rozměr nezahrnuje, „zlepšování kvality života společnosti jako celku“ vyžaduje činnost firem mimo sociální oblasti také v oblasti ekonomické a environmentální, které tvoří základ CSR. Definice EU je určena především evropským firmám pocházejícím z členských států, jelikož hovoří o dodržování Charty základních práv EU.

V českém prostředí poukazuje Zdeněk Dytrt na to, že by termín Corporate Social Responsibility měl být překládán jako „sociální a společenská odpovědnost firem“. Překlad „společenská odpovědnost firem“ je podle Dytrta příliš zjednodušující (Dytrt, 2006: 102). V českém prostředí se nejčastěji objevuje překlad „společenská odpovědnost firem“. Pro účely této práce budeme využívat termín „společenská odpovědnost firem“ a její anglickou zkratku CSR - doslovně překládanou jako korporátní společenská odpovědnost.

Mezi často používanou definici v ČR patří definice Business Leaders Forum:

*„Společenská odpovědnost firem je takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace firmy a zvýšení důvěryhodnosti podniku<sup>6</sup>.“*

---

<sup>4</sup> Definice CSR podle EU, dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 13. 8. 2012.

<sup>5</sup> Definice CSR WBCSD, dostupné na: <http://www.wbcscd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>, 13. 8. 2012.

<sup>6</sup> Definice CSR podle Business Leaders Fora, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>, 11. 1. 2013.

## 2.1. PILÍŘOVÁ STRUKTURA CSR

Nyní se zaměřím na prvky, ze kterých se koncept CSR skládá. Hovoříme o tzv. třech pilířích CSR – tripple bottom line – zahrnujících profit (ekonomická oblast), lidstvo (sociální oblast) a planetu (environmentální oblast). Pro firmy je ekonomická oblast nejdůležitější, jelikož hlavním cílem zůstává generování zisku. Do oblasti ekonomické spadá například dodržování principů dobrého řízení, zajišťování kvality a bezpečnosti produktů, zajištění nekorupčního prostředí nebo transparentnost (Krymláková, 2009: 83-84). V posledních letech se také prosazuje kodex podnikatelského chování nebo ochrana duševního vlastnictví (Pavlík, Bělčík, 2010: 25-26).

Sociální oblast se zaměřuje především na péči o lidský kapitál. Hlavní složku by mělo tvořit vzdělávání zaměstnanců ve formě pravidelných školení nebo rekvalifikačních kurzů. Rozvoj lidského kapitálu se zaměřuje také na zvyšování motivace pracovníka nebo rozvíjení jeho zájmů. Vzdělávání zaměstnanců je obvykle považováno za jednu z hlavních náplní práce při rozvíjení společensky odpovědné firmy. Firma, která má kvalitní zaměstnance, obvykle snáze rozšiřuje své dobré jméno. Firmy v této oblasti nejčastěji věnují pozornost bezpečnosti práce, zdraví zaměstnanců a především poskytování benefitů. Sociální oblast ale zahrnuje také zajištění rovných příležitostí a dodržování lidských práv (Prskavcová a kol., 2008: 49, 60).

Environmentálně odpovědné podniky obvykle podnikají opatření k udržení čistoty vody, vzduchu, půdy nebo opětovnému využívání materiálů. Podniky nejčastěji zavádějí recyklaci odpadů a v posledních letech se také často jedná o výstavbu protihlukových bariér. Zavedení ekologického managementu je pro podniky zejména z dlouhodobého hlediska výhodné<sup>7</sup>. Podnik dosáhne snížení nákladů v oblasti likvidace odpadů, zpravidla odpadá hrozba pokut a problémů s přizpůsobením se nároků místním úřadům. Podniky také ušetří na pojistném. Ekologicky odpovědný podnik dobře působí na veřejnost i stakeholdery. Potenciálních výhod pro ekologicky odpovědné podniky je daleko více, zde jsme uvedli nejčastější příklady (Prskavcová a kol., 2008: 110, 113-114, 118). Důležité je rovněž dodržovat všechny stávající zákony o ochraně životního prostředí na úrovni národní i mezinárodní, jestliže firma přesouvá svou výrobu do zahraničí.

---

<sup>7</sup> Corporate Social Responsibility, dostupné na: <http://www.iisd.org/business/issues/sr.aspx>, 17. 1. 2013.

Stejně jako definice, teoretická východiska konceptu nejsou jednotná. Shoda panuje zejména v tom, že koncept musí být založen na dobrovolnosti a vycházet ze tří druhů odpovědnosti. Odpovědnosti ekonomické, která spočívá v produkci zisku uspokojováním potřeb trhu a investorů, odpovědnosti zákonné, kde je třeba dodržovat místní legislativu, a odpovědnosti etické – na etickém chování (Pavlík, Bělčík, 2010: 22-23). Archie Carroll také hovoří o čtyřech druzích odpovědnosti a připojuje ještě odpovědnost filantropickou. Filantropická odpovědnost zahrnuje především prospěšnou činnost a dárcovství (Skovajsa, 2010: 159).

## **2.2. TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ**

Koncept CSR je úzce spjat s termínem trvale udržitelný rozvoj, který usiluje o harmonický vztah mezi oblastí sociální, environmentální a ekonomickou. CSR je řadou autorů považována přímo za součást konceptu trvale udržitelného rozvoje (Dytrt, 2006: 123). Termín trvale udržitelný rozvoj se poprvé objevil ve zprávě Brundtlandové „Naše společná budoucnost“. Definice trvale udržitelného rozvoje Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj z roku 1987 zní:

„Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace bez ohrožení potřeb budoucích generací“.<sup>8</sup>

Definic trvale udržitelného rozvoje je řada. Předkládaná definice patří k těm nejznámějším a často užívaným. Tato definice je hodně obecná a její podstatou zůstává snaha o zachování harmonie mezi člověkem a přírodou. Druhou podstatnou součástí definice je myšlenka na dopady, jaké naše chování může mít do budoucna.

Strategie trvale udržitelného rozvoje vychází ze tří východisek. První východisko se zaměřuje na zajištění uspokojivého prožití života současné generace i generací budoucích. Druhé východisko hovoří o vyčerpatelnosti zdrojů, které může mít velké dopady na přežití civilizace. Třetí východisko hovoří o rovnoměrném rozdělení zdrojů a péči o planetu Zemi (Vysekalová, Mikeš, 2009: 37). O problematice trvale udržitelného rozvoje v krátkosti hovořím také proto, že některé z firem, které jsem se rozhodla sledovat v druhé části práce, s termínem trvale udržitelný rozvoj běžně operují.

---

<sup>8</sup>World Commission on Environmental and Development, dostupné na: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>, 21. 10. 2012.

Od roku 1987 je problematika trvale udržitelného rozvoje běžnou součástí summitů na ochranu životního prostředí. V roce 1992 byly stanoveny zásady trvale udržitelného rozvoje na konferenci OSN v Rio de Janeiro. Provádění trvale udržitelného rozvoje v praxi je komplikované především tím, že provázanost životního prostředí, ekonomiky a společnosti vyžaduje řešení většího rozsahu, která jsou mnohdy finančně náročná a dlouhodobá. Zásady trvale udržitelného rozvoje (dále jen TUR) dnes prosazují zejména země bohatého Severu a technologicky vyspělí aktéři. TUR se od 90. let rozvíjí také v soukromé sféře, kde vznikla řada dobrovolných iniciativ. Jedná se například o Světovou podnikatelskou radu pro udržitelný rozvoj. Řada soukromých firem se připojila k Iniciativě Global Reporting a vydávají pravidelně zprávy o činnosti v oblasti TUR<sup>9</sup>. Agenda CSR bývá nejvíce ovlivňována zeměmi Severu a omezuje se na úzký soubor činností, které často nejsou těmi nejvhodnějšími pro země Jihu. Je proto třeba, aby nadnárodní korporace působící v zemích Jihu braly ohledy na odlišnou politiku trvale udržitelného rozvoje a byly schopny přizpůsobit koncept CSR tamním potřebám<sup>10</sup>.

Firmy, které prosazují trvale udržitelný rozvoj, by měly například využívat nové technologie, které nezatěžují životní prostředí, uchovávat přírodní zdroje nebo posilovat mezinárodní spolupráci (Kunz, 2012: 46-48). Samotný koncept trvale udržitelného rozvoje je velmi široký a pojí se také s problematikou chudoby (Nováček, 2012: 4-7). Jaká je podoba konceptu TUR v praxi, si ukážeme například u firmy Škoda Auto ve druhé části práce.

### **2.3. PROČ FIRMY KONCEPT PŘIJÍMAJÍ ČI ODMÍTÁJÍ?**

Argumenty pro přijetí konceptu CSR se vyskytují častěji než argumenty proti a najdeme širokou škálu aktérů, kteří koncept prosazují. Na druhou stranu najdeme i řadu odpůrců CSR, kteří odmítají buď koncept jako celek nebo nesouhlasí s některými argumenty. Přijetí konceptu je žádoucí, kvůli zvyšující se globalizaci a růstu nadnárodních korporací. Koncept tlačí na dodržování mezinárodních standardů a s jeho přijetím se zvyšuje informovanost a odpovědné chování firem. Koncept má pozitivní

---

<sup>9</sup>Sustainable Development: From Bruntland to Rio 2012, dostupné na: [http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6\\_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf](http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf), 17. 1. 2013.

<sup>10</sup> Utting, Peter. Promoting Development through Corporate Social Responsibility – Prospects and Limitations, dostupné na: <http://www.un.org/esa/coordination/ecosoc/presentation.Utting.pdf>, 17. 1. 2013.



vliv na chování stakeholderů a dalších aktérů spojených s firmou. Je prokázáno, že přijetí konceptu CSR přináší z dlouhodobého hlediska výhody i samotným firmám. Firmy dosahují zlepšení image, dlouhodobě CSR přispívá k udržitelnosti životního prostředí a upevňování etických principů. Společensky odpovědná firma je tedy lákavější jak pro zákazníky, tak pro obchodní partnery a investory, pro které zmenšuje rizika podnikání. Zákazníci jsou často ochotni si připlatit, když vědí, že zboží či služby odpovídají společensky odpovědnému podnikání (Dytrt, 2006: 115-116), (Kunz, 2012: 32-38). Přijetí konceptu navíc omezuje tzv. rizikový management, kdy se firmy nemusí tolik obávat neočekávaných vysokých nákladů kvůli mediálnímu skandálu, soudním sporům či ekologické katastrofě. V dlouhodobém horizontu dochází ke zvýšení ziskovosti firmy a nárůstu investic. Dodržování zásad CSR je výhodnější také pro zaměstnance, kterým jsou poskytovány větší benefity. Také v ČR průzkumy prokázaly, že zákazníci raději podporují výrobky a služby odpovědných firem (Kunz, 2012: 32-38).

Velký vliv na přijetí konceptu mají mezinárodní, regionální a nevládní organizace. Jejich role v přijímání konceptu a jeho rozšiřování bude popsána v samostatné kapitole „Fenomén nadnárodních korporací jako nositelů norem“. Nyní bych se zaměřila na roli států v podpoře konceptu CSR. Právě státní regulace často přiměly firmy k tomu, aby se o koncept začaly zajímat. Firmy, které jsou zvyklé na dodržování určitých podmínek na domácím trhu, mají konkurenční výhodu při pronikání na zahraniční trhy, jelikož nemají problém s dodržováním určitých pravidel. Naopak firmy, které chtějí obchodně proniknout na trhy států, které si kladou vyšší nároky v oblasti firemní odpovědnosti, se musí tamnímu prostředí přizpůsobit. Pokud se nedokážou přizpůsobit, konkurenčně neobstojí. Existují státy, které jsou označovány za tradiční podporovatele CSR a problematice se věnují dlouhodobě. Jedná se převážně o rozvinuté země Severu, které považují koncept CSR za důležitý a aktivně pracují na jeho rozvoji. Tyto státy zřizují vlastní úřady, které se problematikou CSR zabývají a vytváří legislativu v oblasti CSR, která se stává běžnou praxí pro firmy, které v zemi podnikají. Řadu z nich najdeme na evropském kontinentu, kde k rozšiřování CSR přispívá také Evropská unie. Řadíme mezi ně především severské země – Norsko, Švédsko, Finsko, Dánsko, dále Velkou Británií nebo Francií. Dnes už není v Evropě téměř žádný člen EU, který by nevěnoval konceptu alespoň minimální pozornost a řada států se zapojila do rozvoje konceptu s velkým očekáváním (například Polsko). V některých případech dokonce vznikají ministři pro CSR nebo specializovaná pracoviště. Jedním ze států, který má vlastního ministra pro tuto problematiku, je

například Velká Británie. Mezi mimoevropské státy, které tradičně podporují rozvoj konceptu, řadíme především Kanadu, Austrálii nebo Japonsko (Knopf, Kahlenborn, 2010: 12-14).

Řada evropských států, zejména pokud se jedná o tradiční podporovatele konceptu, o kterých jsme hovořili výše, si svůj přístup k CSR upravuje sama. Tyto státy vychází ze svých dlouholetých zkušeností a jejich systém je často propracovanější než ten, který vzniká na půdě EU (Knopf, Kahlenborn, 2010: 11). O tom, jaký vliv má EU na vývoj konceptu je pojednáno v samostatné kapitole „Koncept CSR a Evropská unie“. Zde bych zmínila přístup jednoho z tradičních podporovatelů CSR - Velké Británie, aby bylo patrné, jak s konceptem zachází.

Vývoj konceptu CSR v Británii souvisí s jejím hospodářským vývojem, CSR byla zpočátku využívána jako prostředek pro snížení deficitu a zlepšení ekonomického růstu. Vláda VB začala s konceptem pracovat, aby napravila tržní nedostatky a reflektovala společenské požadavky, které tradiční instituce nebyly schopny uspokojit. VB začala v 80. letech se zásadními změnami v řízení státu, kdy se rozhodla do správy věcí veřejných zapojovat ve větší míře nevládní organizace. Vznikla síť vládních a nevládních institucí, které široce spolupracují, mimo jiné také na problematice CSR. Tyto změny měly vliv na obchodní sféru, která se výrazně rozrostla. Ke změnám došlo kvůli krizi ve správním systému, kdy byl stát přetížen a nedokázal rychle řešit problémy a reagovat na změny. Změny byly spojeny především s vládou Margaret Thatcherové. Vláda začala podporovat odpovědné podniky, které pečují o své zaměstnance i prostředí, ve kterém působí. Firmy si začaly získávat větší pozornost širší veřejnosti. Veřejné projekty byly častěji financovány ze soukromých zdrojů, což vyvolávalo potřebu kontroly v podobě CSR (Moon, 2004: 1-2, 5-7).

Politika Thatcherové směřovala k rozvoji CSR spíše nepřímou a to tím, jak podniky více spolupracovaly se státními institucemi například v oblasti zaměstnanosti. Řada činností, které dříve řídil stát, se postupně přenesla na firmy a ty se samy začaly věnovat rekvalifikaci pracovníků na jiné pozice a vytváření fondů pro propuštěné zaměstnance. V roce 1981 vznikla organizace Podnikání v komunitě (BITC), která začala sdružovat odpovědné podniky. Organizace vznikla z iniciativy vlády a úzce spolupracovala s Ministerstvem obchodu a průmyslu. Pro řadu firem bylo výhodné spolupracovat v této iniciativě a být o krok napřed před vládou, než nechat vládu, aby sama zasahovala do soukromého sektoru (Moon, 2004: 8-10).

Premiér Tony Blair pokračoval v podpoře spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem s tím, že kladl větší důraz na rozvoj konceptu CSR, jako takového. Na Ministerstvu průmyslu a obchodu jmenoval přímo pověřené pracovníky pro oblast CSR. Do rozvoje CSR se začala zapojovat i další britská ministerstva, například Ministerstvo mezinárodního rozvoje. To v minulosti vytvořilo program Etická obchodní iniciativa, který se snažil rozšířit mezinárodní pracovní standardy mezi nadnárodní korporace. Politika CSR se mezi britskými podniky rozšířila úspěšně. Řada podniků má dnes vlastní oddělení pro společenskou odpovědnost a pověřené pracovníky. Podniky přijímají národní i mezinárodní normy a zřizují vlastní fondy, ze kterých je činnost CSR financována. Roste počet britských společností, které se řadí mezi společensky nejodpovědnější a firmy se připojují k novým iniciativám (Moon, 2004: 11-12, 16-17).

V posledních letech se Velká Británie soustřeďuje například na dodržování etických standardů při výrobě v oděvním průmyslu. Především se klade důraz na udržitelnost výroby, ochranu životního prostředí a spravedlivé podmínky pro zaměstnance. Velká Británie navíc pravidelně přispívá do fondu, který se zabývá ochranou lidských práv při výrobě (Knopf, Kahlenborn, 2010: 21). Toto byla ukázka jednoho z možných přístupů k problematice společenské odpovědnosti, která byla nenásilnou formou zařazena do systému řízení státu.

Nyní opět přejdu k argumentům pro a proti přijetí konceptu. Argumenty pro přijetí společenské odpovědnosti můžeme rozdělit do tří kategorií. Morální argumenty hovoří o dodržování morálních a všeobecně platných zásad, lidských a sociálních práv (Kuldová, 2010: 33). Dodržováním morálních práv firma nezískává přímo žádné hmotné výhody, ale vytváří si dobré jméno před zaměstnanci, stakeholdery a širokou veřejností.

Racionální argument se opírá o tzv. železný zákon společenské odpovědnosti, který hovoří o tom, že moc bude v demokratickém státě odebrána těm, kdo ji zneužívají. Je tedy třeba přijmout společenskou odpovědnost, abychom nepřišli o důvěryhodnost a postavení firmy na trhu (Kuldová, 2010: 34). V oblasti ekonomické již hovoříme o finančních výhodách, které může přijetí konceptu přinést. Jedná se například o ušetření za případné pokuty za nedodržování zákonů, o čemž jsem již hovořila (Kuldová, 2010: 34-35).

Důležitým aspektem pro přijetí CSR je také zlepšení tzv. firemní image. Firemní image je veřejný obraz firmy. Pro vytvoření pozitivní image firma musí nabízet výrobky či služby skvělé kvality za rozumnou cenu s garancí servisu, provádět neustálé inovace

a pracovat ve prospěch stakeholderů (Vysekalová, Mikeš: 2009, 14, 16-17). Dobrá firemní image je, kvůli velkému důrazu, který se klade v současném světě na reklamu, velmi důležitá.

V následující části se zaměřím na nejčastější body kritiky konceptu a budu čerpat jak z českých, tak světových kritiků konceptu CSR. Hlavní argument proti přijetí konceptu je fakt, že hlavní povinností firmy je generovat zisk a cokoli co tuto činnost zpomaluje je nežádoucí. K tomuto názoru se přiklání řada neoliberalních ekonomů. Jedním z nejznámějších kritiků CSR je Milton Friedman. Friedman tvrdí, že fakt, že jde podnikatel za svým vlastním zájmem, může mnohdy společnosti prospět lépe, než jeho cílená činnost v oblasti společenské odpovědnosti. Společenskou odpovědnost považuje za překážku svobodnému obchodu. Tvrdí, že jedinou odpovědností podniku je dodržování zákonů a norem státu, ve kterém podniká (Friedman, 1993: 119-120). Kritik Robert Reich hovoří o tom, že řadu věcí, které vyžaduje CSR po firmách, má plnit stát. V případě, že by stát plnil tuto funkci, koncept CSR by ztratil význam a zcela by vymizel. Teoretik Karnani hovoří o tom, že firmy používají koncept jen jako marketingový nástroj reklamy, aby přilákaly pozornost. Firmy se, podle Karnaniho, chtějí zviditelnit a často koncept uplatňují špatně, nebo jen na oko, aby si udržely dobré jméno (Kunz, 2012: 41-42). Toto jsou jen některé body kritiky na úkor CSR, vystihují však ty nejčastěji kritizované oblasti.

Když se zaměříme na české autory, kritizující koncept CSR, tak Nováček hovoří o tom, že koncept nám předepisuje, co máme dělat, ale nebere ohled na budoucí vývoj, který může přinést naprosto jiné potřeby. Upozorňuje na hierarchii potřeb, která je přijímaná univerzálně a není rozlišováno mezi odlišnými kulturami a geografickou vzdáleností. Stávající normy se také neustále vyvíjí a mění, a je otázkou, co lze považovat za udržitelné a co nikoli (Nováček, 2012: 5-7). Nováčková kritika směřuje v některých ohledech hodně do hloubky samotného konceptu a zaměřuje se spíše na teoretické nedostatky, které mohou být vyváženy přednostmi konceptu v praxi. Nikdo nemůže jasně předvídat budoucí vývoj, ale nevidím problém v tom, aby se koncept budoucímu vývoji sám přizpůsobil. Co se týče kritiky ustálené hierarchie potřeb, která není aktuální pro všechny kultury a země světa, myslím, že sama firma by měla být schopna přijmout co nejvhodnější nástroje CSR, které jsou v souladu s prostředím, ve kterém podniká.

Jedním z argumentů kritiky je také fakt, že koncept CSR může odvádět pozornost od etické otázky, která souvisí s reálnou hodnotou výrobku. Podle řady

autorů je nesmyslné, aby koncept uplatňovaly firmy, které vyrábí nebezpečné, návykové či destruktivní výrobky. To znamená, že by se s konceptem CSR neměly pojit firmy ve zbrojním, jaderném, tabákovém, alkoholovém průmyslu, výrobci hazardních her či pornografie. Dnes však i tyto firmy koncept běžně přijímají. Řada teoretiků také kritizuje využívání dravé strategie pro prodej výrobků, nátlak na nákup a to zejména u zboží, které nemá žádnou hodnotu a je produktem reklamy. Činnost firem by neměla ničit lidskou existenci, vytvářet závislost, strach a chudobu (Ludescher, 2010: 123-131). Tato otázka je poměrně kontroverzní. Osobně nevidím překážku v tom, aby firma, která vyrábí například alkoholické nápoje, dodržovala společenskou odpovědnost. Jednou z mnoha sledovaných firem je Plzeňský Prazdroj, který jako součást náplně práce společensky odpovědné firmy prostřednictvím internetových stránek pravdivě informuje o nežádoucích dopadech nadměrné konzumace alkoholu na lidský organismus. Domnívám se, že pro společnost je lepší, když se i tyto firmy zapojí do uplatňování konceptu, než aby byly zbaveny příležitostí, jak svůj dluh společnosti vrátit.

S růstem globalizace a ekonomické finanční liberalizace se objevuje stále více kritiků, kteří nevěří, že by vliv firem mohl být nějakým způsobem omezován. Vlády často nejsou schopné regulovat činnost velkých firem, zabránit produkci výrobků pochybné hodnoty, docílit řádného zdanění firem nebo stanovit dostatečné právní úpravy. Odpůrci poukazují na růst globální nespravedlnosti a obávají se, že je řada firem natolik silných, že dokážou výrazně ovlivňovat činnost samotných států (Ludescher, 2010: 123-131). Nejjednodušší je pro tyto firmy ovládat státy, které nejsou dostatečně silné a konkurenceschopné. Jedná se zejména o rozvojové státy s minimálním právním prostředím, které se často snaží co nejrychleji otevřít zahraničním investorům, aby zvýšily své příjmy. Jejich nepřipravenost na příliv silných a profesionálních firem má však často za následek, že nejsou schopny těžit z jejich přítomnosti. Navíc jejich domácí podniky často nejsou schopny ustát zahraniční konkurenci a rychle zanikají.

Některé státy se pak přiklání k zavádění neliberálních ekonomických praktik v podobě protekcionismu nebo uvalení vysokých daní a poplatků na zahraniční výrobky. Naopak jiné státy se snaží stát nejlepším lákadlem pro zahraniční investory a nabízí minimální daňové zatížení v podobě daňových prázdnin, minimální regulace obchodu a co nejlevnější pracovní sílu. Tyto praktiky představují velká rizika pro svobodný trh. Dokázat se adaptovat v takovém prostředí je pro nositele CSR často obtížné a obvykle vede k tomu, že se firmy uchýlí k porušování konceptu. Více o této problematice je

předmětem kapitoly „Fenomén nadnárodních korporací jako nositelů norem“, kde je částečně argument kritiků o nemožnosti omezit činnost firem, vyvrácen.

## **2.4. NÁSTROJE CSR**

Nástrojů, které se využívají k prosazování CSR, je celá řada. Obecně by aktivity firmy měly směřovat ke spolupráci se všemi skupinami, kterých se jejich podnikání týká. Činnost firem v oblasti CSR by měla být dlouhodobou záležitostí a měly by existovat konkrétní plány na její plnění. Narážím zde na možnost zneužití konceptu pro krátkodobé zlepšení image firmy s cílem získat určitou zakázku nebo proniknout na zahraniční trh. Odpovědné firmy by měly usilovat o zachování důvěryhodnosti a dobrého jména, což v praxi přináší například transparentnost a boj proti korupci. Správně uplatňovaný koncept CSR by měl vést k tomu, že firma bude aktivně pracovat na zlepšení podmínek ve všech třech pilířích. Firma by měla celkově aktivně přispívat ke zlepšení kvality života (Kunz, 2012:17-18). Neexistuje jednotný soubor nástrojů, které by firma měla uplatňovat, aby byla společensky odpovědnou. Na řešení tohoto problému dnes pracuje řada organizací a na jejich snahy koncept sjednotit se zaměříme v kapitole „Role mezinárodních organizací v rozvoji konceptu společenské odpovědnosti“.

Nyní se zaměřím na jednotlivé nástroje CSR. Při bližším seznámení s nástroji zjistíme, že celou řadu jich můžeme zařadit mezi, dnes již běžné, aktivity firmy. Společenská odpovědnost je komplexní přístup, kdy musí firma vystupovat odpovědně ve všech svých aktivitách. K nejběžnějším nástrojům CSR řadíme péči o zaměstnance a poskytování různých benefitů. Dalšími často využívanými nástroji jsou především sponzoring a dárcovství, které musí být zacíleny na veřejně prospěšné či charitativní organizace, aby se jednalo o činnost společensky odpovědnou. Darování finančních prostředků je snadným nástrojem, který neklade na firmu žádné další nároky. Firmy, které poskytují finanční dary pravidelně, často využívají tzv. sociálního marketingu, kdy darují pravidelně určité procento ze zisku na veřejně prospěšný projekt. Časté je také vydávání výročních zpráv, brožur nebo psaní informací na internetových stránkách o komplexní činnosti firmy (Pavlík, Bělčík, 2010: 46-47).

Firemní filantropie je obvykle hlavní činností společensky odpovědných firem. Jedná se o činnost, která vede k podpoře veřejně prospěšných projektů. Zaměřuje se

především na podporu znevýhodněných a handicapovaných osob (Prskavcová a kol., 2008: 15). Firmy často v této oblasti spolupracují s neziskovými organizacemi. V souvislosti s firemní filantropií se hovoří o tzv. win-win situaci, kdy filantropie přináší prospěch firmě a zároveň společnosti. Mezi nejčastější formu podpory řadíme finanční dary nebo se jedná o pořádání různých charitativních akcí – aukcí, výstav atd. Pomoc může být jednorázová nebo se v rámci programu uskutečňovat pravidelně. Také zaměstnanci se mohou účastnit dobrovolných akcí ve vyhrazených pracovních dnech v podobě firemního dobrovolnictví. Firmy za uplatňování firemní filantropie získávají například daňové výhody nebo uznání místní komunity (Kuldová, 2010: 29; Kunz, 2012: 53-57). V českém prostředí je nejčastější formou firemní filantropie právě poskytování pravidelných nebo jednorázových finančních darů.

Firma se může také rozhodnout pro podporu podnikatelské etiky. Jedná se o náročnější nástroj, který vyžaduje vyšší morální chování firmy. Obecně lze za podnikatelskou etiku považovat takové chování firmy, kdy firma nejen respektuje, co je zakázáno a řídí se platnými zákony, ale také nevyvíjí neetickou činnost, která není jednoznačně zakázána. Mezery v zákonech jsou často využívány firmami, které se snaží maximalizovat zisk i za cenu tzv. nekalého chování<sup>11</sup> (Dytrt, 2006: 15-16, (Kuldová, 2010:107). Podnikatelskou etiku tedy můžeme definovat jako implementaci etických norem firmou (Krymláková, 2009: 33). České firmy uznávají, že podnikatelská etika přispívá ke konkurenceschopnosti, na druhou stranu je však pro řadu firem přepychem, který si nemohou dovolit. Některé firmy proto přijetí podnikatelské etiky odkládají, dokud nebudou mít dostatečně velké zisky (Dytrt, 2006: 18). Jedná se o nástroj, který je využívám dvěma firmami vybranými pro výzkum.

Do činnosti podnikatelské etiky řadíme nejčastěji využívání etických kodexů. Etický kodex je jakousi písemnou politikou firmy, kde jsou stanoveny zásady sociálně odpovědného chování. Nejčastěji se jedná o pracovní normy, kodexy lidských práv a kodexy ochrany životního prostředí. Je jen na firmě, jakým způsobem kodex sestaví. Příkladem kodexu mohou být CERES principy vyvinuté Koalicí pro environmentálně odpovědné ekonomiky. Tyto zásady uplatňovala řada nadnárodních firem z USA

---

<sup>11</sup> Za nekalé chování považujeme takové chování, jako je uplácení, diskriminace nebo využívání klamavé reklamy. Jedná se o chování, které není zákonem povoleno, přesto se ho firmy dopouštějí (Krymláková, 2009: 33).

v Jihoafrické republice během apartheidu<sup>12</sup>. O podobě kodexů, které přijímají české firmy, budu hovořit v následujících kapitolách.

Eticky odpovědné firmy by rovněž měly vystupovat proti korupci. Obzvláště proto, že míra korupce v ČR je stále na vysoké úrovni a je třeba proti ní bojovat. V ČR vznikla v posledních letech řada iniciativ, které podporují boj proti korupci v ekonomické sféře, uveďme například Koalici Viva Etika pod Transparency International (Kuldová, 2010: 109, 112, 116-121). Žádná ze zkoumaných firem se však v současnosti do činnosti těchto organizací nezapojuje a ve větší míře proti korupci ani sama nebojuje.

Naopak nástrojem, který české firmy často využívají, je sociální marketing. Jedná se o marketingovou kampaň, která zapojuje zákazníky do procesu rozhodování. Přispívá ke zviditelnění firmy, a zároveň reaguje na potřeby veřejnosti (Kuldová, 2010: 50-51). Další nástroj, který využívá většina odpovědných firem a je hojně rozšířený také v českém prostředí, je budování korporátní identity. Činnost firmy zde spočívá především v podpoře povědomí o bohaté historii firmy a její dlouhodobé podpoře zaměstnanců. Firmy obvykle podporují vydávání publikací, magazínů nebo brožur o svém historickém vývoji, nových trendech ve výrobě a aktivitách. Je to ale také výroba různých propagačních předmětů, které symbolizují firmu a její výrobky. Zaměstnanci pak dostávají tyto předměty zdarma například s uvedením nového výrobku na trh. Firma touto činností klade důraz na to, aby ukázala, jak je spjata se svými zaměstnanci, zákazníky i místem působení (Geršlová, 2010: 8-9). Takto se například osvědčilo vyrábění malých modelů vozů Škoda pro děti. Dnes pravděpodobně nenajdeme domácnost zaměstnanců Škoda, bez jediného takového modelu.

Nyní se zaměřím na nástroje, které se často využívají při podnikání na zahraničních trzích. Samozřejmě, že nástroje, o kterých jsme mluvili dosud, je třeba uplatňovat bez výjimky všude. Nemůžeme však popřít fakt, že podnikání v zahraničí, zejména v rozvojových zemích, požaduje odlišné přístupy a tím pádem i odlišné nástroje CSR. Takovým nástrojem může být firemní občanství, které se snaží zlepšovat vztahy mezi firmou a komunitou. Tento typ aktivity je obzvláště důležitý, pokud firma vyrábí v zahraničí. Přispívá k tomu, aby firma porozuměla potřebám místní komunity a vyvarovala se chyb, které by mohly vzniknout nepochopením místní kultury a tamního života. Firma aktivně komunikuje s místní komunitou a snaží se vyslyšet její obavy a

---

<sup>12</sup>Corporate Social Responsibility, dostupné na: <http://www.un.org/esa/socdev/rwss/docs/2001/20%20Corporate%20social%20responsibilities.pdf>, 16. 1. 2013.



doporučení<sup>13</sup>. Přestože se tento nástroj může zdát zbytečným, v řadě afrických zemí může být velmi užitečným. Česká firma Plzeňský Prazdroj tento nástroj do určité míry využívá v Plzeňském kraji.

Existuje řada dalších nástrojů pro podporu CSR. České firmy se obvykle zaměřují na využívání základních nástrojů, které jsem popsala výše a novější a specifitější nástroje pak využívají zejména státy západní Evropy a jejich firmy nebo samotné nadnárodní společnosti, jejichž součástí některé české firmy jsou. Nástroje, které se využívají v oblasti trvale udržitelného rozvoje, jsem popsala v samostatné kapitole „Trvale udržitelný rozvoj“.

## 2.5. AKTÉŘI CSR

Mezi hlavní aktéry uplatňující koncept CSR řadíme mimo firem také investory, státy a veřejné instituce, nevládní organizace, ratingové agentury, mezinárodní organizace, odbory a nadace. Řadíme sem také BINGO, což je skupina nevládních organizací produkujících zisk - nadnárodních korporací, kterým se budeme věnovat v samostatné kapitole „Fenomén nadnárodních korporací jako nositelů norem“. Pro náš výzkum jsou hlavní firmy a korporace, je však třeba zmínit další aktéry, jelikož s nimi firmy často udržují styky a je pro ně tudíž výhodné, když tito partneři rovněž dodržují společenskou odpovědnost. Pro investory je přijetí konceptu výhodné zejména v dlouhodobé perspektivě, kdy nákup akcií firem uplatňujících koncepci snižuje rizika v oblasti environmentálních a sociálních negativních dopadů. Když se zaměříme na státy, tak koncept má lepší šanci na rozšiřování v demokratických státech s tržní ekonomikou. Státy mohou zasahovat do chování firem prostřednictvím právních předpisů. Řada států tuto problematiku právně neupravuje vůbec, především proto, že uznává princip dobrovolnosti CSR. Existuje také skupina chudých států Jihu, které mají problém s kontrolou firem, které na jejich území přichází a obvykle nemají vytvořený právní rámec, jaké normy by měly zahraniční firmy dodržovat<sup>14</sup>. Ať už státy regulují chování firem či nikoli, je nezbytné, aby stávající právní předpisy nebránily efektivnímu

---

<sup>13</sup> Corporate Social Responsibility, dostupné na: <http://www.un.org/esa/socdev/rwss/docs/2001/20%20Corporate%20social%20responsibilities.pdf>, 16. 1. 2013.

<sup>14</sup> Corporate Social Responsibility, dostupné na: <http://www.un.org/esa/socdev/rwss/docs/2001/20%20Corporate%20social%20responsibilities.pdf>, 16. 1. 2013.

uplatňování konceptu. Velkým pozitivem je také rozhodnutí států poskytovat společensky odpovědným firmám různé výhody, pak je CSR častěji přijímána (Pavlík, Bělčík, 2010: 37-40).

Nevládní organizace hrají významnou roli tzv. hlídacího psa, tzn., že poukazují na případy nezodpovědného chování firem a vyžadují nápravu. Nevládní organizace, které mají vliv na uplatňování konceptu CSR, působí v různých oblastech od ochrany životního prostředí, přes dodržování lidských práv až po podporu trvale udržitelného rozvoje. Velký vliv na přijímání konceptu mají také odborové organizace a různé nadace. Koncept CSR je rovněž důležitý pro ratingové agentury, které podle něj hodnotí firmy a poskytují informace investorům (Pavlík, Bělčík, 2010: 40-43).

Ve vztahu k samotné firmě jsou nejdůležitějšími aktéry tzv. stakeholderi. S problematikou stakeholderů přichází v 80. letech Edward Freeman. Stakeholderi jsou všichni aktéři, kteří ovlivňují chod firmy. Tito aktéři mohou být do činnosti firmy zapojeni přímo nebo nepřímo. Stakeholdery dělíme do dvou základních skupin. Mezi primární stakeholdery řadíme například investory, zaměstnance nebo dodavatele, jedná se o hlavní aktéry obchodního řetězce, kteří mají vždy významný vliv na chod firmy. Mezi sekundární stakeholdery řadíme zájmové skupiny - stát, neziskové organizace či nátlakové skupiny. Tyto skupiny mohou mít větší či menší vliv na chod firmy, jejich síla je proměnlivá. Stakeholdery můžeme také dělit na interní a externí. Mezi interní pak řadíme ty, kdo jsou přímo spojeni s trhem, jako jsou například zákazníci. Externí stakeholderi nejsou přímo spojeni s trhem a jedná se například o média (Krymláková, 2009: 71-74).

Stakeholderi, jinak také známí jako zainteresovaní či zúčastnění aktéři, mohou být také příbuzní zaměstnanců, kteří jsou rovněž činností firmy ovlivňováni. Stakeholderi se mohou sdružovat do různých organizací. Pravděpodobně nejběžnější takovou formou jsou odbory. Řada firem má své vlastní odborové organizace, které kolektivně vyjednávají s vedením firmy o lepších zaměstnaneckých podmínkách. Často také vznikají spotřebitelská sdružení. Méně organizované, ale přesto důležité dopady mohou mít demonstrace, protesty či bojkoty<sup>15</sup>. Negativní ohlasy na působení firmy se mohou stát snadno terčem pozornosti médií a působit negativně na image firmy.

---

<sup>15</sup> Corporate Social Responsibility, dostupné na: <http://www.un.org/esa/socdev/rwss/docs/2001/20%20Corporate%20social%20responsibilities.pdf>, 16. 1. 2013.

### 3. FENOMÉN NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ JAKO NOSITELŮ NOREM

Nadnárodní korporace jsou relativně novým fenoménem. Jedná se o aktéry, kteří mohou získat významný vliv na dění v mezinárodním prostředí. Nejprve se zaměřím na definici nadnárodních korporací a poté jejich charakteristiku. Termín nadnárodní dle Keohana a Nye, znamená, že dochází k pravidelným interakcím napříč národními hranicemi. Nezáleží tedy na tom, zda se jedná o celosvětově rozšířenou korporaci nebo korporaci, která působí jen v určitém regionu. Konference OSN o obchodu a rozvoji definuje nadnárodní korporaci, jako nadnárodní společnost složenou z mateřské firmy, která má pobočky v zahraničí. Valná většina mateřských firem se nachází v zemích Severu<sup>16</sup>. Nadnárodní organizace řadíme mezi organizace formální, jelikož mají svou členskou základnu. Členy organizace je především vedení korporace a její zaměstnanci. Z hlediska motivace jsou tyto organizace zaměřené na produkci zisku (Risse, 2002: 336). Někdo by mohl konstatovat, že nadnárodní korporace se přece příliš neliší od firem, které působí na úrovni státní. Pro mě je však důležité poukázat na rozdíly a zejména na dopady, které může chování nadnárodních korporací mít.

Nadnárodní korporace, někdy též transnacionální korporace, se stávají významnými aktéry v mezinárodním prostředí především od 70. let 20. století. Nadnárodní korporace vznikají zejména v zemích Severu - Severní Amerika, Evropa, Asijsko-pacifický region (Piknerová, Naxera: 2011: 32-34). S trochou nadsázky můžeme existenci nadnárodních korporací datovat již od středověku, kdy existovaly tzv. rodinné podniky, které podnikaly v cizích zemích. Například Florentské bohaté obchodnické rodiny měly podniky, které často obchodovaly v jiných evropských státech a od 16. století pronikaly do Indie a Číny. Na globální úroveň se pak nadnárodní korporace dostávají za britského kolonialismu, zejména v 19. století. V tomto období dochází k rozšíření korporací na všechny kontinenty a za nadnárodní korporace v této době považujeme například Společnost Hudsonova zálivu nebo Britskou Východoindickou společnost (Risse, 2002: 337). Zdůrazňuji, že tyto organizace nebyly předchůdci dnešních korporací v pravém slova smyslu. Pokud bychom však hledali organizace, které v historii existovaly a nejvíce se podobaly nadnárodním korporacím, byly by to tyto.

---

<sup>16</sup> Termín „země Severu“ není jen geografické označení, ale odkazuje na bohaté, rozvinuté státy, které se dnes koncentrují převážně na severní polokouli.

Od roku 1945 začíná narůstat intenzita nadstátních vztahů a s tím se postupně zvyšuje také význam nadnárodních korporací. V druhé polovině 20. století v souvislosti s dekolonizací a vznikem řady nových rozvojových států, které se potýkají s různými problémy, se začíná projevovat dichotomie bohatý sever vs. chudý jih. Od 70. let se zájem o nadnárodní korporace zvyšuje s nárůstem liberalizace obchodu a do debaty o nadnárodních korporacích se zapojují také badatelé, kteří nepocházejí z anglosaského prostředí (Risse, 2002: 340).

K rapidnímu nárůstu počtu nadnárodních korporací dochází po roce 2000, kdy zaznamenáváme téměř dvojnásobný počet korporací než v roce 1990. Došlo k nárůstu korporací především v rozvojových zemích a příčin jejich růstu je celá řada. Jedním z důvodů je ukončení bipolárního konfliktu a vznik nových států, které po fázi transformace přešly k tržní ekonomice. Dalším důvodem je jistě ekonomická krize na konci 90. let, která zasáhla Jihovýchodní Asii. Státy se po krizi rozhodly výrazně podpořit příliv zahraničních investic, aby obnovily své ekonomiky. V 90. letech také propuká řada konfliktů a po jejich ukončení se státy snaží rychle nastartovat ekonomiku. Mezi evropské státy s největším počtem mateřských společností patří Dánsko, Německo a Švédsko. V 90. letech se mezi země s nejvyšším počtem poboček korporací řadila mimo Jižní Koreje, Jihoafrické republiky či Brazílie také Česká republika. V celosvětovém měřítku sídlí nejvíce korporací ve Spojených státech amerických a v Japonsku. Zahraniční pobočky korporací dnes najdeme zejména v Číně, Brazílii, Indii, Malajsii či Mexiku. Hlavním měřítkem ekonomické síly korporací jsou přímé zahraniční investice (FDI) (Roach, 2005: 24-26).

Nyní se zaměřím na roli nadnárodních korporací jako nositelů norem. Od roku 1970 se začíná projevovat vliv mezinárodních norem a hodnot na nadnárodní korporace. Vliv na rozrůstání nových aktérů v mezinárodním prostředí a oslabení role státu měl především nárůst interakcí v mezinárodním prostoru. S nárůstem moci nevládních aktérů se oslabuje moc státu, jelikož je připraven o řadu, dříve výsadních, rozhodovacích procesů<sup>17</sup>. Co vlastně normy jsou? Normy jsou zákonitosti chování mezi aktéry, jsou tedy určitým vzorem chování (Hurrel, 2002: 193-194).

Normy utváří určitý teoretický rámec v mezinárodních vztazích. Pro tuto práci jsou důležité, jelikož ovlivňují chování firem v mezinárodním prostoru a přispívají k formování konceptu CSR. Stejně jako firmy se i normy v průběhu času vyvíjejí a

---

<sup>17</sup> Willis, Catherine: 2005. Transnational Theory. Dostupné na: <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-37.html>, 21. 1. 2013.

mění. Mezinárodní a regionální normy stanovují standardy určitého chování. Většina norem vzniká na úrovni státní a poté se přesouvá do mezinárodního prostoru (Finnemore, Sikkink, 1998: 887-888, 891-892). Dnes však není nijak ojedinělý jev formování norem na úrovni mezinárodní. Na této úrovni se podílejí na jejich vytváření v agendě setting<sup>18</sup> nestátní aktéři, jako jsou nevládní nebo mezinárodní organizace. Normy vznikající v soukromé sféře podnikatelů patří k novějšímu fenoménu. Podnikatelé nejsou ochotni jednat proti svým zájmům, přesto řada z nich podporuje vznik norem a věří v hodnoty, které jsou v nich ukotveny (Finnemore, Sikkink, 1998: 894, 898). Při procesu přijímání norem v podnikatelské sféře vznikají různé organizační platformy. Řada mezinárodních a nevládních organizací se snaží přesvědčovat firmy o tom, že přijetí dané normy je důležité. Tyto normy jsou často institucionalizovány v mezinárodním právu (Finnemore, Sikkink, 1998: 900-901). Přijímání norem firmami a korporacemi vede ke zlepšování dobré image těchto subjektů.

Agenda setting hraje významnou roli v procesu přijímání nové normy. Když opomeneme fázi tvorby nové normy a jejího vzniku, tak nejdůležitější fází v procesu přijímání normy je „bod zlomu“ neboli práh. Jedná se o okamžik, kdy se norma rozšíří mezi širší množství aktérů a stává se všeobecně přijímanou. Normu, která překoná bod zlomu, můžeme považovat za úspěšnou, jelikož se podařilo přimět dostatečný počet aktérů k jejímu přijetí a prosazování. Doba, za kterou se podaří dosáhnout bodu zlomu, se různí. Nejrychleji se dá bodu zlomu dosáhnout v řádu několika měsíců, ale obvykle se jedná o několik let. Když hovoříme o normách, které prosazují nadnárodní korporace, myslíme tím především tzv. soft law normy. Tyto normy nejsou právně vynutitelné a jedná se spíše o závazek slušného chování. Jejich dodržování však hraje důležitou roli. Často se jedná o normy, které upravují vztah k životnímu prostředí nebo zaměstnancům (Piknerová, Naxera, 2011: 22-23).

Důležitou roli při přijímání nové normy může hrát tzv. bumerangový efekt, který navrhly Sikkinková s Keckovou. Jedná se o situaci, kdy je zablokována komunikace mezi domácími aktéry a státem. Tato situace je výhodná v tom smyslu, že aktéři prosazující normu mohou vyhledávat partnery v mezinárodním prostředí a tlačit na stát zvenčí. Tento postup může výrazně urychlit přijetí nové normy<sup>19</sup>. Finnemorová a Sikkinková definují tři faktory, které přispívají k úspěšnému přijetí normy. Prvním z nich je fakt, že norma zlepší pohled občanů na stát a jeho činnost. Velký vliv má také

<sup>18</sup> Agenda setting popisuje, jak silný vliv mohou mít média na utváření veřejného mínění.

<sup>19</sup> Willis, Catherine: 2005. Transnational Theory. Dostupné na: <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-37.html>, 21. 1. 2013.

to, zda státy, které jsou vnímány jako vzory úspěchu a pokroku, tuto normu přijaly. Třetím faktorem je empatie, jakou si norma získá<sup>20</sup>.

Nyní se zaměřím na funkce norem. V první řadě normy určitým způsobem omezují chování aktérů - snaží se zabránit nějakému chování. Přijetí normy má také určitou vypovídající hodnotu o tom, jaký aktér je a jak se chová. Třetí funkcí je snaha posílit určité chování, čím více aktérů normu přijímá, tím jednodušší to je. Mezinárodní prostředí je konkurenční a tak mohou vznikat normy, které jsou navzájem v rozporu. John Ruggie poukazuje na to, že funkcí norem je celá řada. Co je však důležité, je fakt, že normy nemají absolutní platnost – nevymítí nějaké chování zcela úplně, jelikož jsou založeny na bázi dobrovolnosti a za jejich porušování obvykle nejsou stanoveny žádné sankce. Normy, které se podaří implementovat mezi velké množství aktérů, mohou získat velký společenský vliv. Normy jsou různorodé, obvykle však reagují na celospolečenské problémy spojené se společenskou, ekologickou a ekonomickou závislostí. Většina autorů upozorňuje na to, že mezinárodní normy jsou mezi nadnárodními korporacemi rozšiřovány stále velmi málo (Hurrell, 2002: 193-195, 197-199, 201).

Již prvním problémem u nadnárodních korporací je fakt, že se pohybují v mezinárodním prostoru, kde primárně vládne mezinárodní právo. Mezinárodní právo však upravuje podmínky primárně pro státy a nikoli korporace. Existuje tedy minimální právní úprava jejich chování a působení. Z řady soudních případů na úrovni mezinárodního práva je patrné, že soukromí aktéři se mohou stát mezinárodně odpovědnými a mohou být odsouzeni za škody, způsobené svou činností. Dokud nebudou nadnárodní korporace uznané za rovnocenného aktéra na mezinárodní úrovni, nemohou mít práva a povinnosti vyplývající z mezinárodního práva. Tím, že je řada států proti jejich zrovnoprávnění na mezinárodní úrovni, je pak daleko obtížnější korporace postihovat za jejich chování. Proti jejich zrovnoprávnění na mezinárodní úrovni jsou především rozvojové státy, které se bojí posílení jejich moci (Ward, 2008: 64-65). Pravdou však je, že řada korporací již velkou moc má a tento krok by je mohl donutit k větší odpovědnosti.

Právo ovlivňuje činnosti korporací na mnoha úrovních. Máme právní normy jednotlivých států. Například Velká Británie dnes požaduje sociální a environmentální

---

<sup>20</sup> Willis, Catherine: 2005. Transnational Theory. Dostupné na: <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-37.html>, 21. 1. 2013.

výkazy po firmách, které podnikají na jejím území. Důležitou roli mohou hrát zákony obchodních organizací, které často poskytují základní rámce pro podnikání. Jedná se o základní obchodní pravidla, která například zakazují klamavou reklamu. Korporace jsou dále povinny dodržovat smlouvy, které sami uzavřou. Závazný charakter mají také rozhodnutí soudů. Na korporace se mohou vztahovat mezinárodní právní normy a mnohostranné dohody. Rovněž vznikají politické nástroje, které se snaží upravit normy samotné. Ty jsou však často kritizovány s tím, že narušují dobrovolný charakter konceptu CSR. V některých státech přesto tyto politické nástroje vznikají. Do právně nezávazné kategorie řadíme tzv. soft law, což jsou normy, které se rozhodne firma dodržovat z vlastní iniciativy (Ward, 2008: 18-19).

### **3.1. PŮSOBNÍ NADNÁRODNÍCH KORPORACÍ V MEZINÁRODNÍM PROSTORU**

Korporace jsou dnes schopny ovládat a efektivně řídit své pobočky po celém světě a to především díky vyvinutým komunikačním technologiím a rychlé dopravě. Jak jsem již zmínila, působení korporací může mít velký dopad na státy. Korporace mohou výrazně ovlivnit ekonomickou situaci rozvojových států, které jsou často na jejich podnikání závislé. Existuje řada oblastí, ve kterých mohou nadnárodní korporace výrazně ovlivnit hostitelský stát. Pro rozvojové země je důležité získávání nových technologií a „know how“, což zahraniční firmy a investoři často přinášejí. V tomto bodě je důležité, aby se byly státy schopny využít potenciál nových znalostí. Velké firmy často ovlivňují vývoj samotné obchodní a zaměstnanecké politiky, je proto důležité, aby nastavily v rozvojových zemích vhodná pravidla. Také problematika ochrany spotřebitele a životního prostředí je důležitá. Právě korporace, které vystupují společensky odpovědně, mohou nastavit vhodné podmínky, které se stanou běžnou praxí (Sornarajah, 2010: 61-63).

Nadnárodní korporace můžeme označit za tzv. černé pasažéry. Jedná se o aktéry, kteří těží z mezinárodního prostředí, aniž by se podíleli na řešení a financování mezinárodních problémů (Moore, 2013: 417-419). Na jednu stranu korporace využívají stability mezinárodního systému, jelikož bez ní by nemohly podnikat. Potřebují například stabilní tržní ekonomiky, funkční měnový systém, záruky, že o své investice nepřijdou atd. Na druhou stranu se řada korporací není ochotna podílet na nákladech,

které stabilitu zajišťují – například ochrana životního prostředí nebo podpora mezinárodních obchodních pravidel. Například podnik vyrábějící alkoholické nápoje spotřebuje při výrobě velké množství vody, které mnohonásobně převyšuje objem vyrobeného destilátu. V případě, že se nepodílí na obnově zdrojů pitné vody a nesnaží se nějakým způsobem navrátit spotřebovanou vodu opět do vodního koloběhu, můžeme ho označit za černého pasažéra.

S procesem globalizace se svět a role států mění. K nárůstu moci nadnárodních korporací dochází s liberalizací v obchodě. Firmy se rozrůstají a pronikají do dalších regionů a států. Státy ztrácí možnosti, jak efektivně kontrolovat činnost nadnárodních firem v oblasti etické i právní<sup>21</sup>. Moderním trendem je dnes zejména přesouvání části výrobního procesu do rozvojových zemí, které nabízí výhodné daňové prostředí, levnou pracovní sílu a minimální právní regulace. V tomto okamžiku narážím na základní otázku: Jaká pravidla by firmy měly v tomto prostředí dodržovat? Ačkoli se jedná o složitou otázku, naše odpověď může být zcela jednoduchá - korporátní společenskou odpovědnost.

Firmy, které uplatňují CSR v rozvojových zemích světa, mohou přispět k lepšímu finančnímu ohodnocení tamních obyvatel, jelikož svým zaměstnancům poskytují lepší benefity než místní zaměstnavatelé, mohou více investovat do vzdělávání nebo důsledněji dodržovat ochranu životního prostředí. To vše se od odpovědných firem očekává, ovšem v rozvojových zemích může být dopad působení odpovědných firem daleko vyšší. Tyto firmy mohou aktivně přispět k řešení globálních problémů a naplňování Rozvojových cílů tisíciletí. Nejsou to pouze agentury OSN, nevládní organizace a další mezinárodní organizace, kdo má vliv na řešení globálních problémů. Firmy, které působí v řadě rozvojových zemí, mohou svou činností přispět také ke snížení problematiky chudoby, zlepšení sociálních či etnických problémů a v konečném důsledku také zabránit konfliktům. OSN byla jedním z aktérů, kteří poukazovali na to, že právě nadnárodní korporace těží ze stability mezinárodního prostředí. Existuje proto předpoklad, že by na oplátku měly poskytovat něco společnosti, aby nebyly černými pasažéry.

Státy se obávají nadnárodních korporací především kvůli jejich vlivu a moci, kterou by mohly zásadně ovlivňovat domácí ekonomiku i politiku. Takové situace nejsou v historii nijak ojedinělé a jako příklad můžeme uvést svržení prezidenta

---

<sup>21</sup> Korporátní společenská odpovědnost, dostupné na: <http://www.un.org/esa/socdev/rwss/docs/2001/20%20Corporate%20social%20responsibilities.pdf>, 16. 1. 2013.



Allendeho v Chile a otevření země zahraničním investicím. Hlavní ochranou je v této situaci pro stát zásada nevměšování do státních záležitostí. Problémem je, že rozšiřování ekonomického a politického vlivu korporace není možné klasifikovat jako zasahování do vnitřních záležitostí státu. Někdy obavy panují také kvůli původu nadnárodní korporace, která by se mohla snažit do hostitelského státu promítat zájmy své země (Sornarajah, 2010: 245-246).

Nadnárodní korporace nebyly až do nedávna uznávány za nositele práv a povinností v mezinárodním prostředí, to by se však vzhledem k jejich stále vyšší moci, mohlo změnit. Kontrola práv a povinností korporací je dnes prováděna především na úrovni národních států. Vznikají návrhy na regulaci chování nadnárodních podniků. Jsou však v počáteční fázi a zatím nedošlo ke všeobecné shodě, jak by měly vypadat. Spory panují již ohledně zahraničních investičních smluv, které se staly pod tlakem korporací součástí mezinárodního práva. Zahraniční investiční smlouvy tak dnes stojí mimo dosah tuzemských zákonů. Korporace si tím zajistily ochranu svých investic (Sornarajah, 2010: 61-63). S nárůstem činnosti korporací zaznamenáváme také zvyšující se snahy o regulaci jejich chování. O iniciativách, které přináší zásady chování korporací, bude pojednávat následující kapitola.

V určitém období byly dokonce nadnárodní korporace považovány za negativní jev a státy se snažily omezit jejich moc co nejvíce, jelikož se obávaly, že naruší jejich suverenitu. Dnes již toto přesvědčení obecně nepanuje, je zde však řada negativních jevů, které korporace posilují (Sornarajah, 2010: 246-247). Jedním z typů problémového chování nadnárodních korporací je korupční chování. Řada států Severu propaguje zásadu zákazu podplácení při podnikání. Problémem je, že podplácení je v řadě zemí Jihu zcela běžnou praktikou a pokud se na ni korporace rozhodne nepřistoupit, tak prostě nezíská možnost podnikání na místní půdě. Původní postihy, které si země Severu nastavily, bylo nemožné dodržovat v prostředí zemí Jihu. OECD nakonec formulovala nezávazné kroky, které směřují k protikorupčním praktikám. V oblasti úplatkářství je dnes vyvíjen tlak na rozvojové státy, jelikož bez toho, aby ony přestaly politiku úplatků používat, nelze tuto korupční praktiku vymístit<sup>22</sup>. Vždy se najde korporace, která chce na trh vstoupit a je ochotna na politiku úplatků přistoupit. Navíc má úplatkářství negativní dopady na hospodářskou soutěž a snižuje konkurenceschopnost dané země. OSN a OECD vytvořily kodexy o úplatkářství, kde

---

<sup>22</sup> OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition, dostupné na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, 6. 3. 2013.

najdeme například i možnost zrušení obchodní transakce, když se prokáže úplatek na jedné smluvní straně<sup>23</sup>.

S činnostmi nadnárodních korporací je spojen termín „negativní externality“. Jedná se o náklady způsobené nedůslednou činností firmy, například znečištění životního prostředí nebo úrazy zaměstnanců. Problémem je, že řada korporací dnes negativní externality kompenzuje prostřednictvím činnosti v rámci společenské odpovědnosti. Je proto třeba rozlišovat činnost v rámci CSR, která je opravdu veřejně prospěšnou a nezištnou a tou, která kompenzuje negativní dopady chování firmy v dané lokalitě. V souvislosti s negativními externalitami dochází v posledních letech k tzv. internalizaci externalit. Jedná se o situaci, kdy se všechny dotčené strany snaží ovlivnit chování korporace. Mezi aktéry, kteří se do tohoto procesu zapojují, řadíme stakeholdery, ale také média nebo nevládní organizace (Roach, 2005: 36-37).

OECD je jednou z organizací, které prosazují myšlenku, že je korporace odpovědná za škodu způsobenou svou činností v době podnikání. Nehovoříme zde pouze o znečišťování životního prostředí, ale také o velmi závažné otázce porušování lidských práv<sup>24</sup>. Jedná se například o případ, kdy elity podporované korporací, rozpoutají v zemi násilnosti. Korporace se pak stává nepřímo odpovědnou za ozbrojené násilí (Sornarajah, 2010: 247-248). Jedná se o jednu z nejobtížnějších situací a zatím jedinou odpovědí na to, jak se této situaci vyhnout je důsledné praktikování korporátní společenské odpovědnosti. Firma, která společenskou odpovědnost dodržuje, by neměla podporovat elity, o kterých ví, že jsou zapojeny do porušování lidských práv.

Od roku 1990 dbá OSN zvýšené pozornosti na porušování lidských práv ze strany korporací. V posledních letech se klade větší důraz na právní postihy vůči právníkům osobám a případy korporací, které se dostaly kvůli svému jednání před soud, již nejsou zcela ojedinělé. Mnohem větší pozornost chování korporací věnují také nevládní organizace (MacLeod, 2008: 65, 68-69). Jedná se o aktuální problém.

Důležitým nástrojem, který může řadě nezákonných praktik zabránit, je zveřejňování informací o investicích a změnách v korporaci a jejích pobočkách. Zatím neexistuje předpis, který by nutil všechny korporace k tomu, aby zveřejňovaly své obchodní transakce a tato praktika je opět založena na dobrovolnosti (Sornarajah, 2010:

---

<sup>23</sup>Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents, dostupné na: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberyconvention/38028044.pdf>, 6. 3. 2013.

<sup>24</sup>OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition, dostupné na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>, 6. 3. 2013.

248). Asi nejznámější světovou iniciativou, která prosazuje zveřejňování zpráv o financování firem a korporací je Publish What You Pay. Tato celosvětová síť občanských organizací prosazuje transparentnost v těžebním průmyslu a upozorňuje na případy netransparentního chování<sup>25</sup>. Nadnárodní korporace, přestože produkují obrovské zisky, nemají často žádné nebo mají minimální daňové zatížení. Daně, které by platily, by mohly pokrýt řadu nákladů státu a přispět ke zlepšení životní úrovně. Zatím však nedošlo k širší shodě mezi státy, aby bylo zavedeno alespoň menší daňové zatížení korporací. Rozvojové státy se bojí, že by přišly o investory a stále kladou velký důraz na existenci zón volného obchodu. Nadnárodní korporace navíc koncentrují své zisky v bankách, které se nachází v daňových rájích a tím snižují své daňové povinnosti na minimum (Roach, 2005: 40-41). Důkazem, že nadnárodní korporace zasahují také do sféry politické, je například lobbying. Lobbying je důležitým nástrojem pro ovlivňování politických elit, velké dopady má ze strany firem například v USA (Roach, 2005: 41).

V mezinárodním prostoru najdeme také aktéry, kteří ohrožují zájmy nadnárodních korporací. Jedná se především o transnacionální advokační sítě<sup>26</sup>, kam řadíme například nevládní organizace. Nadnárodní korporace, které se zavážou dodržovat určité normy, jsou pak těmito aktéry často sledovány a při jejich porušení tyto aktéři vyvíjí na firmy tlak (Risse, 2002: 353-355).

V této kapitole jsme mohli vidět, že chování korporací a firem může mít velké dopady na řadu věcí ve státě. V následující kapitole se zaměříme na snahy o regulaci jejich chování na mezinárodní úrovni a na to, jakou pozornost věnuje mezinárodní prostředí problematice CSR.

### **3.2. ROLE MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍ PŘI ROZVOJI KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI**

Jedny z prvních snah o regulaci chování korporací se objevují na půdě OSN, OECD a Mezinárodní organizace práce. Jednou z prvních organizací, která byla založena přímo za účelem regulace činnosti korporací je Komise OSN pro nadnárodní korporace (UNCTC). Komise pracovala především na vytvoření kodexu chování korporací. Ten si získal podporu například skupiny G77, která poukazovala na

---

<sup>25</sup>About us, dostupné na: <http://www.publishwhatyoupay.org/about>, 6. 3. 2013.

problematické chování korporací a volala po regulaci jejich chování. Členové, kteří pocházejí z rozvojových států, poukazovali na snahy korporací zasahovat do politického dění nebo kritizovali podporu obchodu se zbraněmi. Návrh UNCTC představoval komplexní dokument o 73 bodech. Cílem všech bodů bylo maximalizovat hospodářský růst a minimalizovat negativní dopady způsobené činností korporací. Dokument byl však poměrně obecný. Zahrnoval například principy nediskriminace nebo rovnost příležitostí (MacLeod, 2008: 65-68), (Sornarajah, 2010: 243-244).

Návrh UNCTC se setkal s rozporů mezi rozvojovými a rozvinutými zeměmi. Navíc se utvořila skupina rozvojových zemí, které dávaly přednost silnému partnerství s investory, kteří jim poskytli ochranu, a tyto státy příliš nedbaly na chování firem. Kodex byl proto několikrát revidován a jeho poslední verze pochází z roku 1990. Spory vznikaly již u základních ustanovení týkajících se samotné definice nadnárodní korporace. Mezi jedny z hlavních bodů tohoto dokumentu patří například nutnost respektovat právní řád státu, ve kterém korporace podniká nebo velmi sporný bod o svrchovanosti státu nad nerostným bohatstvím a jeho užíváním. V roce 1992 bylo jisté, že se nepodaří kodex prosadit mezi větší množství států. Navíc se návrh setkal s velkou nespokojeností významných ekonomických aktérů – Číny, Indie a Brazílie (Sornarajah, 2010: 243-244). V roce 1994 UNCTC ukončila svou činnost a stala se součástí UNCTAD – Konference OSN o obchodu a rozvoji (MacLeod, 2008: 65-68).

Můžeme říci, že OSN podporuje rozvoj CSR již od počátku své existence. V minulosti přijala řadu deklarácí, které jsou celosvětově uznávané, připomeňme například Univerzální deklaraci lidských práv z roku 1948. Tyto deklarace ovlivňují chování všech aktérů po celém světě. Pokud hovoříme o samotném vývoji CSR na půdě OSN, tak nárůst agendy v této oblasti zaznamenáváme od 80. let 20. století. V roce 1985 byly vydány podmínky pro ochranu spotřebitele, od 90. let jsou na celosvětové konferenci běžně zváni také zástupci soukromého sektoru a konečně v roce 1999 vzniká Global Compact, významná iniciativa, kde se soukromý sektor podílí na sociálním rozvoji<sup>27</sup>.

O vznik této iniciativy se zasloužil především tehdejší generální tajemník Kofi Annan. Global Compact vychází z devíti nejuznávanějších deklarácí OSN a její členové se připojují k jejich dodržování. Jedná se především o zásady dodržování lidských práv a minimálních sociálních a environmentálních standardů. Uvedme například Deklaraci

---

<sup>27</sup> Prohlášení Generálního tajemníka k setkání lídrů nadnárodních korporací, dostupné na: <http://www.un.org/News/Press/docs/2010/sgsm13234.doc.htm>, 16. 1. 2013.

z Ria o životním prostředí a rozvoji z roku 1992 nebo Všeobecnou deklaraci lidských práv. Iniciativa se snaží rozšiřovat členství v soukromém sektoru a dosáhnout širokého uznávání deklarací mezi firmami a dalšími subjekty. Global Compact je jednou z nejúspěšnějších iniciativ, které se snaží regulovat chování korporací. Jedná se o iniciativu dobrovolnou. V roce 2004 byla připojena Zásada o zdržení se korupčního chování. Global Compact využívá spolupráce s ILO, UNEP, UNHCR a UNDP<sup>28</sup>. Státy, které se k iniciativě připojí, musí předkládat výroční zprávy, ve kterých informují o své činnosti v oblasti CSR. Pro zachování transparentnosti jsou tyto informace zveřejňovány. Po důkladném prověření mohou korporace používat logo Global Compact (MacLeod, 2008: 69-72).

V roce 2003 vznikla na půdě OSN publikace Normy odpovědnosti nadnárodních korporací a jiných obchodních společností. Tento dokument je důležitý, jelikož se snaží stanovit právně závazné povinnosti pro korporace. Na tvorbě norem se podílel Vysoký komisař OSN pro lidská práva, který se také snažil přimět aktéry k podpoře tohoto dokumentu. Dokument obsahuje zásady vycházející z Všeobecné deklarace lidských práv, řady mezinárodních úmluv (například z Úmluvy o otroctví, rasové diskriminaci nebo diskriminaci žen) a regionálních úmluv (Africká charta o lidských právech nebo Americká charta o lidských právech). Dokument například výslovně hovoří o tom, že korporace nesmí přímo ani nepřímo přispívat k porušování lidských práv. Důležitým bodem je také bezpečnost osob, kde dokument přímo odkazuje na podporu genocidy, válečných zločinů, zločinů proti lidskosti atd., kdy zakazuje veškeré chování firem, které by ho mohlo podporovat. Další normy se soustředí na pracovní a platové podmínky, dodržování zákonů státu nebo zákaz úplatkářství. Zakotvena jsou také práva na ochranu spotřebitele, ochranu životního prostředí a dobré obchodní praxe. Od korporací se vyžaduje nejen přijetí těchto norem, ale jsou sledovány, zda normy důsledně dodržují a korporace jsou také nuceny poskytovat odškodnění za porušování těchto norem (MacLeod, 2008: 71-74).

Z prohlášení generálního tajemníka Ban Ki-moona je zřejmé, že OSN vnímá CSR jako součást komplexnějších problémů lidstva a v konečném důsledku její uplatňování směřuje také k naplnění Rozvojových cílů tisíciletí. Je to právě OSN, která klade v posledních letech velký důraz na ochranu životního prostředí. Soukromé investice firem mohou mít velký dopad na zlepšování či naopak zhoršování kvality

---

<sup>28</sup> ILO je Mezinárodní organizace práce a zároveň přidružená organizace OSN. UNEP je Agentura OSN pro životní prostředí. UNHCR je Vysoký komisař OSN pro uprchlíky. UNDP je Agentura OSN pro rozvoj.

životního prostředí. OSN prostřednictvím generálního tajemníka nabádá firmy k tomu, aby kladly větší důraz na investice do oblasti trvale udržitelného rozvoje<sup>29</sup>.

Iniciativu OSN v oblasti úpravy chování korporací oceňuje řada států i nevládních organizací. Amnesty International považuje iniciativu OSN za jednu z nejkompexnějších, jejími podporovateli jsou také Oxfam nebo Human Rights Watch. Naopak najdeme také oponenty, kterými jsou zejména Mezinárodní obchodní komora nebo Mezinárodní organizace zaměstnavatelů. Také mezi státy najdeme podporovatele tohoto dokumentu, tím je například Norsko a odpůrcem jsou Spojené státy americké. Jedním z argumentů kritiků je například snaha přesouvat odpovědnost od států k soukromým aktérům, což je oponenty považováno za nebezpečné a mohlo by vést k posilování moci soukromých aktérů (MacLeod, 2008: 74-76).

Další organizací, která se snaží regulovat chování korporací je Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. OECD přijala již v roce 1977 pokyny pro nadnárodní korporace. Chtěla docílit toho, aby firmy vystupovaly v souladu s vládní politikou, posílila se důvěra mezi podniky a společnostmi a zlepšilo se prostředí pro zahraniční investice. Tyto pokyny jsou dobrovolné, ale členské státy se je snaží zohledňovat. Politika v oblasti CSR byla již několikrát na půdě OECD revidována. V roce 1999 byly přijaty na půdě OECD Zásady korporátního vládnutí, které více rozvádí například práva na zacházení s akcionáři nebo zásady transparentnosti a rovněž přispívají k CSR<sup>30</sup>. Tento dokument byl později několikrát revidován a je dnes často přijímán firmami i veřejným sektorem. Dokument přijímá také ČR – některá ministerstva a řada firem<sup>31</sup>.

OECD v roce 1994 také vytvořila Multilaterální dohodu o investicích, která těžila ze své přízně vhodným načasováním. Dohoda měla upravovat jednostranně nastavená pravidla korporací při uzavírání investičních smluv a tím, že se chopila antiglobalizační rétoriky si získala řadu příznivců. Do dialogu se však zapojili výhradně aktéři zemí Severu a spolu se vznikem WTO zájem o dohodu vyšuměl (Sornarajah, 2010: 236-238). OECD navíc přijala několik bodů, které musí její členové dodržovat a nejsou pouze dobrovolné. Jedná se o základní pracovní standardy MOP, které by měly

---

<sup>29</sup> Prohlášení Generálního tajemníka k setkání lídrů nadnárodních korporací, dostupné na: <http://www.un.org/News/Press/docs/2010/sgsm13234.doc.htm>, 16. 1. 2013.

<sup>30</sup> Prohlášení Generálního tajemníka k setkání lídrů nadnárodních korporací, dostupné na: <http://www.un.org/News/Press/docs/2010/sgsm13234.doc.htm>, 16. 1. 2013.

<sup>31</sup> Kodex správy a řízení společností, dostupné na: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/KODEX\\_KCP\\_2004\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/KODEX_KCP_2004_pdf.pdf), 7. 2. 2013.

být dodržovány všemi firmami. Součástí těchto standardů je například zákaz dětské práce<sup>32</sup>.

Další iniciativu pro regulaci chování nadnárodních korporací vytvořila Skupina světové banky. Její pokyny jsou také nezávazné a týkají se především zahraničních investic. Uvažovalo se také o přesunutí problematiky korporací pod Světovou obchodní organizaci, která by jejich činnost regulovala. Po roce 2000 byl dialog o regulaci chování korporací do určité míry upozaděn příchodem ekonomické krize. V současnosti mají stále největší váhu v regulaci chování firem dvoustranné dohody o ochraně investic uzavřené mezi státem, kde korporace sídlí a státem, kde podniká. Jelikož se řada multilaterálních návrhů neujala, je možné, že se další pokusy budou odehrávat zdola, tedy z iniciativy národních ekonomik (Sornarajah, 2010: 239-242). Jak je patrné z činnosti mezinárodních organizací, snahy regulovat chování korporací zejména co se týče zahraničních investic, jsou velmi obtížné. Oblast, která je úspěšnější, je rozvoj konceptu společenské odpovědnosti na mezinárodní úrovni.

Významnou roli hraje také přidružená organizace OSN – Mezinárodní organizace práce (ILO). Tato organizace od svého vzniku v roce 1919 přijala desítky mezinárodních pracovních úmluv a doporučení. Zaměřuje se na regulaci činnosti nadnárodních firem, sociální politiky, pracovních podmínek a bezpečnosti. Navíc má tato organizace hybridní členství, takže jejími členy mohou být také odborové organizace, nevládní organizace nebo právě nadnárodní korporace. Organizace se snaží prosadit několik zásadních práv na trhu práce – svobodu sdružování a kolektivního vyjednávání, odstranění nucené práce, odstranění dětské práce a odstranění diskriminace v zaměstnání<sup>33</sup>.

V roce 1997 byla založena Global Reporting Initiative (GRI), organizace, která se snaží zvyšovat transparentnost korporací. Učí také firmy, jak mají vydávat zprávy o své sociální, environmentální a hospodářské činnosti. Firmy, které se rozhodnou připojit, musí splňovat určitá kritéria ve všech třech pilířích CSR. Povinné jsou dnes pouze finanční výkazy firem, ale v oblasti environmentální a hospodářské činnosti je vše zatím na bázi dobrovolnosti, také proto je iniciativa GRI důležitá (Roach, 2005: 39). Navíc transparentnost dnes hraje důležitou roli v boji proti korupci. Je vidět, že v mezinárodním prostoru je velký zájem o regulaci chování korporací a rozšiřování

---

<sup>32</sup> Zelená kniha EU: 2001. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2. 10. 2012.

<sup>33</sup> Prohlášení Generálního tajemníka k setkání lídrů nadnárodních korporací, dostupné na: <http://www.un.org/News/Press/docs/2010/sgsm13234.doc.htm>, 16. 1. 2013.



zásad společenské odpovědnosti. Existuje řada iniciativ, ke kterým se mohou odpovědné firmy, nevládní organizace nebo veřejné instituce připojit. Mezi nejúspěšnější a nejčastěji využívané řadím iniciativu Global Compact a vytváření kodexů na půdě OECD.

#### **4. KONCEPT CSR A EVROPSKÁ UNIE**

Evropská unie se věnuje konceptu CSR v Zelené knize na podporu evropského rámce pro sociální odpovědnost podniků z roku 2001. Tuto knihu připravila Evropská komise, vznikla v souvislosti se zvyšujícím se počtem evropských firem přijímajících společenskou odpovědnost. Hlavním cílem knihy je rozšířit povědomí o této problematice mezi stakeholdery a samotnými firmami. Zelená kniha se snaží firmám vysvětlit, že přijetím konceptu investují do své budoucnosti a koncept přispěje ke zvýšení jejich ziskovosti<sup>34</sup>.

Podmětem pro rozvoj společenské odpovědnosti se stala na půdě EU iniciativa Jacqua Delorse, který upozornil v roce 1993 na boj proti sociálnímu vyloučení v evropských obchodních sítích. V roce 2000 pak Evropská rada na summitu v Lisabonu jednala o společenské odpovědnosti a jejích pozitivěch. Hovořilo se zejména o přínosech CSR pro sociální oblast. V Lisabonu byl přijat závazek, že budou všechny členské státy usilovat o šíření konceptu. Konkrétním cílem, který vzešel ze summitu v Lisabonu, je snaha EU aspirovat na pozici „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější se rozvíjející ekonomiky světa s udržitelným hospodářským růstem, nejlepšími pracovními místy a velkou sociální soudržností“<sup>35</sup>.

Zelená kniha si klade za cíl zahájit širokou diskuzi o tom, jak může EU přispět k rozšiřování konceptu, rozvíjení nových postupů, zlepšování výzkumu a hodnocení CSR. Hovoří o důvodech proč CSR přijmout, šířit a dodržovat. Jelikož se řada informací opakuje s informacemi zmíněnými výše, nebudu je zde znovu připomínat. Důležitější jsou pro mě informace o tom, jak se koncept na půdě EU vyvíjí a jaké vznikají ze strany EU nové iniciativy, jelikož se tato fakta mohou dotýkat také českých firem. Koncept CSR je vyzdvihován na řadě schůzí a summitů, které na problematiku CSR nějakým způsobem narážejí. Problematice CSR se věnoval také Summit v Nice,

---

<sup>34</sup> Zelená kniha EU: 2001. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2. 10. 2012.

<sup>35</sup> Zelená kniha EU: 2001. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2. 10. 2012.



kde Evropská rada pozvedla důležitost konceptu CSR a vyzvala Evropskou komisi, aby spolupracovala se všemi zainteresovanými aktéry včetně nevládních organizací či subjektů sociálních služeb. Problematika CSR navíc souvisí s řadou dalších činností – najdeme ji také v Bílé knize o správě věcí veřejných<sup>36</sup>.

Hlavní roli v otázkách CSR hraje Evropská komise, která vytváří nejvíce programů a aktivit. Zelená kniha zdůrazňuje, že CSR by neměla nahrazovat právní předpisy v oblasti sociálních práv či environmentálních norem. Státy, které tyto předpisy nemají, by se měly snažit oblast právně ošetřit a nespoléhat na odpovědnost firem. Některé cíle EU přímo souvisí s koncepcí CSR. Například jedním z cílů EU je snižování nezaměstnanosti<sup>37</sup>. CSR také usiluje o snižování nezaměstnanosti, kdy například firmy pomáhají propuštěným zaměstnancům. Najít další činnosti, kterým se věnuje jak EU, tak CSR není složité. Nutno podotknout, že řada těchto činností je dost obecného charakteru.

EU vítá vznik etických kodexů u firem, které podnikají zejména v oblasti oděvního a textilního průmyslu. Právě tyto firmy jsou v posledních letech často podrobovány velké kritice z hlediska porušování práv zaměstnanců. V roce 1999 přijal Evropský parlament Normy EU pro evropské podniky působící v rozvojových zemích<sup>38</sup>. Tyto normy jsou důležité, firmy, které jsem zvolila pro výzkum, se k jejich dodržování zatím nepřipojily.

V oblasti vzdělávání a školení o konceptu CSR se pro spolupráci rozhodli CSR Europe a Copenhagen Centre. Pořádají kurzy, které mají vyškolit management firem ke správnému uplatňování CSR a vypracovávání reportů. EU také každoročně zveřejňuje seznam nejlepších evropských zaměstnavatelů. Podpora využívání sociálních a ekologických etiket na výrobcích, také pomáhá odpovědným podnikům a EU má vlastní Evropskou ekoznačku, kterou využívá pro ekologicky šetrné výrobky. V posledních letech jsou na vzestupu také společensky odpovědné investice. Zatím jsou nejvíce rozšířeny v západní Evropě a jejich průkopníkem je Velká Británie<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Zelená kniha EU: 2001. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2. 10. 2012.

<sup>37</sup> Zelená kniha EU: 2001. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2. 10. 2012.

<sup>38</sup> Zelená kniha EU: 2001. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2. 10. 2012.

<sup>39</sup> Zelená kniha EU: 2001. Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf), 2. 10. 2012

Někteří členové EU sami aktivně zvyšují povědomí o CSR, mám na mysli zejména tradiční podporovatele konceptu - Velkou Británii nebo Dánsko. EU v oblasti CSR spolupracuje s dalšími mezinárodními organizacemi, jedná se především o UN Global Compact, Mezinárodní organizaci práce a OECD. Iniciativa CSR Europe, která vznikla v roce 1995, se snaží o šíření konceptu, zvýšení informovanosti, poskytování poradenství a snaží se vést dialog se stakeholdery. Organizace dnes spolupracuje s více než 70 korporacemi a 36 partnerskými organizacemi. Partnerskou organizací v ČR je Business Leaders Forum Česká republika<sup>40</sup>.

V roce 2001 se konala série konferencí s názvem CSR Business Marathon. Jedna z konferencí se konala také v ČR v roce 2004. Cílem konferencí byla široká osvěta podnikatelské sféry a zjištění do jaké míry je koncept v jednotlivých členských státech rozšířen (Kunz, 2012: 62-63). Evropská komise zřídila v roce 2002 European Multistakeholder Forum, jehož cílem se stala výměna názorů mezi odborníky a zástupci podniků. Fórum CSR mezi roky 2002-2004 pořádalo pravidelná setkání založená na výměně zkušeností a zavádění společných kritérií<sup>41</sup>. Nepodařilo se však přijmout společná kritéria a koncept zůstal na úrovni dobrovolnosti. Členy iniciativy jsou dnes například CSR Europe nebo Amnesty International<sup>42</sup>.

Dalšími projekty, které navazují v této činnosti na půdě EU, jsou například Evropská aliance pro CSR nebo projekt Enterprise 2020, který má do roku 2020 zařadit Evropu mezi špičku aktérů, kteří mají vybudovanou obchodní sféru na principech CSR<sup>43</sup>. Předpokládáme, že na podporu konceptu budou v budoucnu vznikat další organizace a skupiny. Často se zástupci členských států setkávají a přehodnocují dosavadní úspěchy a neúspěchy v oblasti společenské odpovědnosti.

## **5. KONCEPT CSR V ČESKÉM PROSTŘEDÍ**

Kořeny uplatňování koncepce v českých zemích můžeme najít již v 19. století. O prvních příkladech společenské odpovědnosti mezi podniky budeme hovořit v následující kapitole. Pokud chceme hovořit o moderním konceptu CSR, tak ten se v ČR začíná rozšiřovat v druhé polovině 90. let, spolu s nárůstem počtu společensky

---

<sup>40</sup> About Us, dostupné na: [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html), 6. 3. 2012.

<sup>41</sup> Sustainable and Responsible Business, dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm), 6. 3. 2013.

<sup>42</sup> List of Members, dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/forum-members\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/forum-members_en.pdf), 6. 3. 2013.

<sup>43</sup> About Us, dostupné na: [http://www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html), 6. 3. 2012.

odpovědných firem ve světě. V českém prostředí se nejčastěji hovoří o společenské odpovědnosti (nikoli sociální či korporátní), což evokuje fakt, že je zdůrazňována odpovědnost firmy vůči společnosti (Prskavcová a kol., 2008: 9). Koncepce CSR není v českém prostředí zatím dostatečně rozšířená a v současnosti koncepci přijímají především velké firmy (jako velké firmy jsou definovány firmy s počtem zaměstnanců nad 250). Za hlavní překážky rozšiřování konceptu označuje prof. Lubomír Mlčoch klientelismus a korupci (Mlčoch podle Pavlík, Bělčík, 2010: 22, 36).

Ke stejnému závěru docházejí průzkumy z minulých let, které se shodují na malém rozšíření konceptu. Firmy, které koncept na českém území uplatňují, často nepoužívají systémový přístup. V oblasti CSR kladou větší důraz na vnitřní politiku, především se zaměřují na péči o vlastní zaměstnance. Další často rozšířené nástroje mezi českými firmami jsou podpora mravních zásad, ochrana životního prostředí a dárcovství. Objevují se také případy firem, které zaměňují aktivity CSR za marketingové strategie. Tento fakt poukazuje na to, že české firmy často nejsou plně obeznámeny s podobou konceptu a chtějí ho využít především pro vlastní zviditelnění. V ČR je koncept nedostatečně uplatňován také ve veřejném sektoru a velkým problémem je již zmiňovaná nedostatečná informovanost. Řada autorů radí přijmout jednotnou strategii pro veřejný sektor, podporovat a propagovat koncept a jeho osvětu a podporovat také jeho výzkum. ČR potřebuje přijmout normy v oblasti CSR a je potřeba, aby byl koncept zařazen do vládní politiky. Například Velká Británie má přímo ministra, který tuto problematiku spravuje. Dále je třeba posílit transparentnost a spolupracovat v otázce CSR s dalšími státy. O posilování spolupráce v problematice CSR se dnes stará především Evropská unie a některé neziskové organizace s celoevropským dosahem. Čeští autoři také hovoří o nedostatečném oceňování firem (Pavlík, Bělčík, 2010: 110-112). O problematice oceňování odpovědných firem a šíření osvěty o konceptu CSR bude pojednáno v samostatné kapitole „Organizace zabývající se společenskou odpovědností v ČR a oceňování odpovědných firem“. V této kapitole uvidíme, že firmy mohou být oceněny v řadě kategorií a autorům bych si tím dovolila oponovat. Přijetí společenské odpovědnosti je především otázkou morální a cílem firem by nemělo být oceňování za její dodržování. Ocenění by měla být jen jakýmsi vedlejším produktem. V českém prostředí rozšiřování konceptu podporují nejvíce nevládní organizace, které provádí průzkumy, poradenství a vydávají publikace o CSR.

Zahraniční firmy pronikající na český trh také stále více požadují po českých firmách přijímání konceptu CSR. Česká vláda zatím do oblasti CSR příliš nezasahuje a většina agendy, zabývající se společenskou odpovědností je přijímána na popud EU.

České firmy jsou nespokojeny s nízkými daňovými odpisy a jinými benefity za přijímání konceptu. Přes převažující kritiku nalezneme také kroky české vlády, které směřují k zakotvení konceptu společenské odpovědnosti ve veřejné správě. Česká vláda například přijala v oblasti společenské odpovědnosti Usnesení z 21. března 2001 č. 270 ke Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě. Kodex stanovuje pravidla odbornosti, jednání, povinnost oznámit nepřípustné jednání atd. Byl přijat kvůli přípravě ČR na členství v Evropské unii<sup>44</sup>. Evropská unie má v této oblasti na ČR a další státy pozitivní vliv, jelikož na ně tlačí, aby byly iniciativní v oblasti společenské odpovědnosti a více se o tuto oblast zajímaly. Programy neziskových organizací, které informují o společenské odpovědnosti, si získávají stále častěji pozornost nejen soukromých subjektů, ale také veřejných institucí. Příkladem může být fakt, že se veřejné instituce stále častěji umisťují mezi oceněnými společensky odpovědnými aktéry.

Řada firem se v posledních letech začíná přiklánět k názoru, že přijetí konceptu přináší více pozitiv než negativ. Jak už jsme říkali, české firmy investují zejména do svých zaměstnanců a v oblasti firemní filantropie nejčastěji poskytují jednorázové dary. Některé podniky zveřejňují výroční zprávy, které garantují dodržování CSR, dobrovolně podstupují různé audity a v neposlední řadě přijímají etické kodexy (Krymláková, 2009: 101-104). Jedná se o nástroje, které jsou řadou západních firem přijímány dnes již automaticky a v budoucnu by tomu tak mělo být i v případě českých firem.

Do budoucna lze předpokládat, že se zájem o CSR bude v ČR zvyšovat. Důvodů najdeme celou řadu. Rostoucí export zvyšuje nároky na české výrobce, mladá generace vzdělaných lidí se při žádosti o práci stále více soustřeďuje na benefity, které firma může nabídnout a nejedná se už pouze o stravenky, ale například o odborná školení. Zvyšuje se tlak také ze strany stakeholderů, konkurence a celkově se zvyšuje také povědomí o konceptu CSR v českém prostředí (Krymláková, 2009: 105-106).

## **5.1. HISTORIE**

Řada českých firem se může chlubit svou dlouholetou tradicí výroby v určitém sektoru, dobře vyvinutými výrobními procesy, kvalitou a originalitou i splynutím s komunitou a místem své působnosti. Prvky společenské odpovědnosti můžeme najít u

---

<sup>44</sup> Aplikace etických kodexů ve státní správě v České republice, dostupné na: [http://www.transparency.cz/doc/evs\\_sprava.pdf](http://www.transparency.cz/doc/evs_sprava.pdf), 6. 2. 2012.

českých výrobců již v 19. století. Z historie jsem zvolila příklady několika českých podnikatelů a podrobněji se zaměřím na příklad Tomáše Bati.

Mezi první průmyslníky, kteří začali v českých zemích prosazovat koncept společenské odpovědnosti, řadíme Tomáše Baťa nebo Jindřicha Waldese (knoflíkářny). Jindřich Waldes (1876-1941) například založil fond na podporu svých zaměstnanců, založil muzeum knoflíků nebo aktivně podporoval vzdělávání svých zaměstnanců. Jedním z prvních českých filantropů vůbec je Hugo František Salm (1776-1836). Salm byl průmyslník, který se zasloužil například o založení Moravsko-slezského Františkova muzea. Za velmi významného filantropa je považován také Josef Hlávka (1831-1908). Hlávka byl významný stavitel a architekt, který podporoval především umění a vzdělávání. Podílel se například na obnově Karlova mostu, financoval kompletní překlad Shakespearova díla a založil vlastní nadační fond, který funguje dodnes (Kunz, 2012: 66-74).

Nejvíce bývá s konceptem společenské odpovědnosti spojováno jméno Tomáše Bati. Baťa zařadil společenskou odpovědnost přímo do firemní politiky. Kladl důraz na péči o zaměstnance, udržování dobrých vztahů s obchodními partnery, dodržování etického kodexu, právních norem a ochranu životního prostředí. K podnikání přistupoval jako k veřejné službě. Při uplatňování konceptu CSR vycházel ze tří pilířů, jak je známe dnes. Koncept uplatňoval již od roku 1894, zejména pak ve 20. letech 20. století, kdy systém řízení podniku dovedl na vrchol. V oblasti ekonomické Baťa například vytvořil databázi zákazníků a vedle prodeje obuvi prodejny poskytovaly rozsáhlou síť služeb, které byly často zdarma. Dbal na to, aby výrobky byly nejlepší kvality a pro výrobu se využívaly nezávadné materiály (Kunz, 2012: 66-74). V oblasti environmentální se kladl důraz na modernizaci, využívání nových výkonnějších strojů, které mají nižší spotřebu a jsou méně hlučné. Baťa zavedl v továrně využívání elektrické energie a plynu a nechal vybudovat také odpadní kanalizaci (Rybka, 1999: 17-19, 36).

V oblasti sociální se Baťa věnoval především vzdělávání. Zasloužil se o vznik Baťovy školy práce a řady dalších vzdělávacích institucí. Vždy dbal nejen na učení teoretických znalostí, ale také na učení praktických dovedností. Mladí učni, kteří byli nejuspěšnější, se mohli ucházet například o studium na Obchodní akademii Tomáše Bati. Nejvíce se přikláněl k myšlence, že úspěšný podnikatel musí projít celým výrobním procesem od dělníka až po manažera, jakým prošel on sám (Rybka, 1999: 6-11, 43-44). Baťa se velmi zajímal o své zaměstnance a jejich spokojenost. Během

hospodářské krize přistoupil k razantním úsporným opatřením a snížením cen obuvi o více než polovinu, aby zachoval podnik a nemusel propouštět (Rybka, 1999: 25-27). Mimo období krize poskytoval svým zaměstnancům na tehdejší poměry vysoké mzdy, výhodnou pracovní dobu a řadu dalších benefitů. Pro zaměstnance byly budovány domy za příznivé ceny a Baťa vybudoval vlastní, architektonicky šikovně řešenou nemocnici s velmi kvalitní péčí (Rybka, 1999: 20-23, 30-31).

Velký důraz byl kladen také na bezpečnost práce. Baťa se navíc zasloužil o rozvoj města Zlína a celého regionu. Byl zvolen na pozici starosty, kde prosadil řadu pozitivních změn, a patřil k jedněm z nejoblíbenějších veřejných činitelů vůbec. Podařilo se mu uskutečnit de facto všechny plány, se kterými v programu přišel. Zrealizoval například zvýšení kvality prodávaných potravin a snížení jejich ceny odstraněním poplatků z míst na trzích (Rybka, 1999: 45-47). Nadační fond Tomáše Bati dodnes poskytuje finance na projekty po celém světě<sup>45</sup>. Případ Tomáše Bati jednoznačně ukazuje, že je možné najít prvky společenské odpovědnosti u historických firem, které na území dnešní České republiky vznikaly koncem 19. století a počátkem 20. století.

## **5.2. ORGANIZACE ZABÝVAJÍCÍ SE SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ V ČR A OCEŇOVÁNÍ ODPOVĚDNÝCH FIREM**

V ČR dnes operuje řada organizací, které hrají významnou roli v podpoře společenské odpovědnosti firem. Jedná se především o nevládní organizace a různé nadace. Tyto organizace se snaží o zvýšení povědomí o CSR, podporují spolupráci mezi soukromým i veřejným sektorem v oblasti CSR, poskytují poradenství, certifikaci a vzdělávání. Podporují také vznik publikací o CSR, výzkumy, pořádání konferencí a setkání. Většina z těchto organizací uděluje ocenění pro společensky odpovědné firmy, nevládní organizace, veřejný sektor či jednotlivce. Oceňování společensky odpovědných firem je důležité zejména pro motivaci těchto firem a přilákání pozornosti k této problematice. Nyní se zaměříme na činnost těchto organizací.

Mezi nejznámější organizace u nás patří Fórum dárců a Business Leaders Forum. Fórum dárců vzniklo v roce 1999. Aktivně spolupracuje s řadou firem, organizací a nadací, které se věnují firemní filantropii. Fórum dárců vytvořilo Klub

---

<sup>45</sup>Nadace Tomáše Bati, dostupné na: <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Grantova-politika.html>, 7. 2. 2013.

firemních dárců DONATOR. Společným projektem nadací v rámci Fóra dárců je zasílání dárcovských SMS zpráv. Organizace uděluje Standard odpovědná firma a sestavuje žebříček Top firemní filantrop. Žádná ze sledovaných firem nemá vlastní nadační fond, ale Plzeňský Prazdroj přispívá pravidelně finanční částkou na Fórum dárců<sup>46</sup>.

Business Leaders Forum (dále jen BLF) sdružuje české i mezinárodní firmy, které uplatňují koncept CSR. BLF také podporuje spolupráci mezi soukromým, veřejným a neziskovým sektorem. Organizace byla založena v roce 1992, jako partnerská organizace londýnské centrály The Prince of Wales International Business Leaders Forum. BLF spolupracuje s International Business Leaders Forum a od roku 2002 také s platformou CSR Europe<sup>47</sup>. Organizace například vytvořila internetovou databázi firem, které koncept podporují (CSR on-line), pořádá semináře a další akce na podporu rozšíření společenské odpovědnosti a uděluje ceny nejodpovědnějším podnikům (Krymláková, 2009: 174-175, 177). Žádná z dále sledovaných firem zatím není členem této iniciativy.

Existuje řada dalších nevládních organizací, které podporují rozvoj konceptu. Například Gender studies, o. p. s. každoročně oceňuje firmu, která nabízí nejlepší rovné příležitosti. Věnuje se problematice feminismu, vytváří různé projekty a založila také odbornou knihovnu<sup>48</sup>. Organizace Byznys pro společnost uděluje prémiové členství organizacím, které splní jeho podmínky. Ze sledovaných firem je dnes prémiovým členem Plzeňský Prazdroj a. s., normální členství má také Škoda Auto a. s.<sup>49</sup>. Byznys pro společnost každoročně pořádá soutěž Top Filantrop, která oceňuje největšího firemního dárce v ČR (Kuldová, 2010: 30). Jedná se o poměrně rozsáhlý projekt pod záštitou Fóra dárců a ceny jsou udělovány v řadě kategorií. Například v kategoriích Největšího dárce z hlediska procenta ze zisku, Nejodpovědnější velká firma nebo Nejodpovědnější malá a střední firma. Jsou udělovány také specifitější ceny, které oceňují nejodpovědnější partnerství zákazníků a dodavatelů, partnerství se zaměstnanci nebo partnerství pro rozvoj komunity. Ocenění Top Filantrop získává také mezinárodní kontext, jelikož se konají i evropská kola, kam postupují nejodpovědnější účastníci

---

<sup>46</sup>Zprávy o činnosti, dostupné na: <http://www.donorsforum.cz/o-nas/vyrocní-zpravy.html>, 4. 2. 2013.

<sup>47</sup>O nás, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/o-nas/>, 4. 2. 2012.

<sup>48</sup>Firma roku – rovné příležitosti, dostupné na: <http://rovnepriležitostecn.cz/index.shtml>, 4. 2. 2012.

<sup>49</sup>Prémiové členství, dostupné na: <http://www.byznysprospolecnost.cz/Clenstvi-a-partnerstvi.html>, 4. 2. 2012.



národních států. Tato soutěž je v ČR dnes jednou z nejprestižnějších<sup>50</sup>. Ocenění v různých kategoriích získal v minulosti také Plzeňský Prazdroj a Škoda Auto.

Sdružení korektní podnikání se snaží zlepšit vztahy mezi podnikatelskou sférou a veřejností. Jeho členové se zavazují k dodržování Kodexu korektního podnikání. Sdružení spolupracuje s Radou kvality ČR a Sdružením českých spotřebitelů<sup>51</sup>. K dalším organizacím patří například Česká společnost pro jakost, která aktivně spolupracuje se Sdružením automobilového průmyslu ČR, jehož členem je firma Škoda. Členství je jak individuální, tak kolektivní a odvíjí se od zaplacení poplatku za členství. Členi pak dostávají informace o tuzemských i mezinárodních kurzech, novinkách v oblasti jakosti apod. Nadace Via, jejímž dárcem je Plzeňský Prazdroj, uděluje ceny Via Bona pro dárcy v několika kategoriích<sup>52</sup>. Národní dobrovolnické centrum HESTIA například nabízí pomoc v oblasti firemního dobrovolnictví<sup>53</sup>. V ČR operuje řada nevládních organizací, které se snaží koncept podpořit a firmy, které se rozhodnou pro přijetí CSR, mají širokou škálu výběru, se kterými z nich budou spolupracovat.

Dalšími organizacemi, které se zabývají problematikou CSR jsou především Etické fórum České republiky, Sdružení Garde, které se snaží prosadit celoevropskou petici odpovědnosti firem za lidská práva a životní prostředí<sup>54</sup> nebo Transparency International, která klade důraz na zvyšování transparentnosti firem. V roce 2001 zahájila vlastní projekt Viva Etika, který se snaží zvyšovat povědomí o problematice CSR formou seminářů, přednášek a brožur<sup>55</sup>. Organizací, které v ČR šíří koncept CSR je velké množství a pro firmy nemůže být problém získat informace o CSR a zapojit se do spolupráce.

Vládním nástrojem je organizace Národní politika kvality, která vznikla z podnětu Ministerstva průmyslu a obchodu. Organizace funguje od roku 2000 a v jejím čele stojí Rada kvality ČR, která je poradním orgánem české vlády a je řízena Ministerstvem průmyslu a obchodu. Organizace nabízí prověřování jakosti výrobků, uděluje certifikáty a poskytuje informace, kde je možné získat další certifikace. Národní politika kvality od roku 2009 každoročně vyhláší Národní cenu kvality pro české

---

<sup>50</sup> Byznys pro společnost, dostupné na: <http://www.byznysprospolecnost.cz/o-platforme.html>, 3. 2. 2013.

<sup>51</sup> Spolupráce, dostupné na: <http://korektnipodnikani.cz/spoluprace>, 4. 2. 2012.

<sup>52</sup> Cena Via Bona, dostupné na: <http://www.cenaviabona.cz/vitezove/2012>, 4. 2. 2013.

<sup>53</sup> Firemní dobrovolnictví, dostupné na: <http://www.hest.cz/csr-programy/firemni-dobrovolnictvi-soucasti-csr/>, 4. 2. 2013.

<sup>54</sup> Celoevropská petice za odpovědnost firem za lidská práva a životní prostředí, dostupné na: <http://www.responsibility.cz/index.php?id=416>, 4. 2. 2012.

<sup>55</sup> Etické přístupy v podnikání, dostupné na: [http://www.transparency.cz/doc/ve\\_eticke\\_pristupy\\_vpodnikani.pdf](http://www.transparency.cz/doc/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf), 6. 2. 2013.



výrobky a Národní cenu ČR za CSR. Díky práci Rady kvality vznikl český model pro hodnocení společensky odpovědných firem, který vychází z modelů a standardů v mezinárodním prostoru. V rámci regionů se také uděluje Cena hejtmana za společenskou odpovědnost<sup>56</sup>. Cenu hejtmana Plzeňského kraje již několikrát převzal Plzeňský Prazdroj.

Přestože řada odborníků hovoří o tom, že je v českém prostředí koncept CSR zatím nedostatečně rozšířen a řada firem opomíjí například oblast vzdělávání zaměstnanců, která je pro řadu zahraničních odpovědných firem samozřejmostí, v českém prostředí funguje poměrně velký počet organizací a iniciativ, které tento koncept podporují. Jejich cíle jsou často podobné, ale liší se členy. U některých organizací by se mohlo objevit podezření, zda nevznikají jako nástroj svých členů – vytvoří platformu, která obhajuje takové zásady, které již samy dodržují a skrze organizaci posilují dobré mínění o firmě.

Nyní bych se zmínila o organizacích a soutěžích pro odpovědné podnikatele v evropském a mezinárodním měřítku. Pro české firmy jsou západní firmy velkým konkurentem a řada českých firem zatím nedosáhla takové vyspělosti konceptu, aby se mohla s těmito firmami rovnat. Přesto najdeme české firmy, které jsou velmi úspěšné a dokážou konkurovat zahraničním podnikům. Například ocenění CSR Award, které se uděluje v ČR od roku 2008 má celoevropské kolo, kam postupují nejúspěšnější tuzemské firmy. Hned v prvním ročníku se do mezinárodního kola dostala například česká firma Plzeňský Prazdroj, která uspěla také v následujícím roce a v roce 2010 se umístila na druhém místě. Do celoevropského kola se dostávají výherci ocenění Byznys pro společnost<sup>57</sup>. Celoevropské kolo pořádá CSR Europe, jejímž členem je například koncern Volkswagen s dceřinou společností Škoda Auto<sup>58</sup>.

V ČR je každý rok sestavován žebříček CZECH TOP 100, tedy 100 nejvýznamnějších firem v různých oblastech. Například v roce 2009 se na prvním místě umístila firma Škoda Auto. Firmy Škoda Auto i Plzeňský Prazdroj se v tomto žebříčku často objevují. V kategorii největších příjmů se objevují pravidelně obě, přičemž Škoda Auto byla například v loňském roce na prvním místě<sup>59</sup>. V kategorii firmy s největší přidanou hodnotou, největší zaměstnavatel nebo nejlepší výroční zpráva, se na prvních

---

<sup>56</sup> Úvodní informace, dostupné na: <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>, 4. 2. 2013.

<sup>57</sup> O soutěži, dostupné na: <http://www.eucsraward.cz/o-soutezi.html>, 6. 2. 2013.

<sup>58</sup> Our Members, dostupné na: <http://www.csreurope.org/members.php>, 6. 2. 2012.

<sup>59</sup> 100 nejvýznamnějších firem, dostupné na: <http://www.czechtop100.cz/zebricky-firem/100-nejvyznamnejsich-firem/2010/celkove-poradi>, 6. 2. 2012.

příčkách opakovaně objevuje Škoda Auto<sup>60</sup>. Řada těchto kategorií však nespadá do společenské odpovědnosti, tam můžeme zařadit pouze kategorie firmy s největší přidanou hodnotou nebo nejlepší výroční zprávy.

Každoročně je udělováno také ocenění Zaměstnavatel roku, které uděluje organizace Sodexo. Tato cena je udělována na základě názorů vlastních zaměstnanců firmy. V kategorii zaměstnavatel roku se od roku 2003 opakovaně objevuje na předních příčkách firma Škoda Auto, která skončila nejhůře v roce 2009 na sedmé příčce<sup>61</sup>. Na první příčce se společnost Škoda umístila v historii konání soutěže již třikrát a navíc byla oceněna v roce 2012 Nejlepším zaměstnavatelem desetiletí<sup>62</sup>. Sodexo uděluje i řadu dalších cen, například Cenu za nejžádanějšího zaměstnavatele nebo Cenu personalistů. V roce 2011 získala Škoda také ocenění Zaměstnavatel bez bariér<sup>63</sup>. Na předních příčkách mezi oceněnými firmami se objevuje také Plzeňský Prazdroj zejména v kategorii Zaměstnavatel roku a Zaměstnavatel regionu. V roce 2012 získal cenu Zaměstnavatel regionu pro Plzeňský kraj a druhé místo v celorepublikovém umístění<sup>64</sup>.

Oblast oceňování firem v českém prostředí je, stejně jako množství organizací šířících koncept CSR, poměrně široká. Existuje řada dalších organizací, které oceňují společensky odpovědné firmy, jako je například Schwabova nadace nebo Ethnic Friendly. Vzhledem k rozsahu práce, není možné, se věnovat všem. Zaměřila jsem se proto na ty organizace, které jsou nejznámější nebo jsou blízké dále zkoumaným firmám. Můžeme říci, že jsou české firmy uspokojivě oceňovány za dodržování společenské odpovědnosti i další oblasti podnikání. Jak jsme si mohli povšimnout, tak do oceňování odpovědných firem se se svým projektem zapojila také česká vláda. Jediným bodem kritiky zde zůstává fakt, že vláda ČR, mimo činnosti organizace Rady kvality ČR, neposkytuje odpovědným firmám dostatečné ocenění také v oblasti slev na daních či poplatcích. Tato problematika zůstává do budoucna výzvou, v řadě jiných evropských států dbá stát na oceňování odpovědných firem více. České firmy pak mohou být kritizovány za to, že neprojevují dostatečný zájem o členství v řadě organizací, které přijímají zásady společenské odpovědnosti. Plzeňský Prazdroj i Škoda Auto jsou velké firmy, které koncept CSR prosazují více než 10let a myslím, že členství například v Business Leaders Foru by pro ně mohlo být výzvou do budoucna.

---

<sup>60</sup>Přidaná hodnota, dostupné na: <http://www.czechtop100.cz/zebricky-firem/100-nejvyznamnejsich-firem/2010/pridana-hodnota>, 6. 2. 2013.

<sup>61</sup>Výsledky 2009, dostupné na: <http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2009.html>, 6. 2. 2012.

<sup>62</sup> Výsledky 2012, dostupné na: <http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2012.html>, 6. 2. 2012.

<sup>63</sup> Výsledky 2011, dostupné na: <http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2011.html>, 6. 2. 2012.

<sup>64</sup> Výsledky 2012, dostupné na: <http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2012.html>, 6. 2. 2012.

### 5.3. NORMY A PRÁVNÍ OŠETŘOVÁNÍ KONCEPTU CSR

Existuje řada norem, které kontrolují dodržování CSR. Při jejich splnění firma dostane certifikát, kterým se prokazuje. Některé normy jsou univerzální, jiné se vztahují na konkrétní oblast (sociální, ekonomickou, environmentální). Nejčastější formou certifikace je přijímání norem ISO. ISO je zkratka pro Mezinárodní certifikační organizaci. Mezi normy oblasti sociální patří například norma BOZP, oblast ekonomickou kontroluje ISO 9001, do environmentální oblasti spadá norma EMAS nebo ISO 14000 (Krymláková, 2009: 208). V této kapitole se zaměřím na nejčastěji využívané normy a také ty, které přijímají následně zvolené firmy.

BOZP je česká norma Ministerstva práce a sociálních věcí, která se zabývá bezpečností práce a ochrany zdraví. BOZP se zaměřuje na podniky s více než 100 zaměstnanci a vysokým rizikem ohrožení zdraví. Certifikát udílí Státní úřad inspekce práce. ISO 9001 je mezinárodní norma pro měření kvality managementu a je běžně dodržovaná firmami po celém světě. Zaměřuje se především na kvalitu a jakost produktů<sup>65</sup>. Tuto normu dodržuje Plzeňský Prazdroj i Škoda Auto. Environmentální norma ISO 14001 hodnotí dopady podnikání firmy na životní prostředí a zaměřuje se především na kontrolu emisí. Jedná se rovněž o velmi rozšířenou normu<sup>66</sup>. Firmy, které získají certifikát, musí mít funkční systém environmentálního managementu, což má Prazdroj i Škoda Auto (Krymláková, 2009: 212-213). Norma ISO 14000 se zaměřuje na systém řízení v oblasti environmentálního managementu. Firma dodržující tuto normu musí minimalizovat negativní dopady výroby na životní prostředí<sup>67</sup>. Tuto normu dodržuje například Škoda Auto.

V oblasti environmentální odpovědnosti firem v ČR operuje také společnost EMAS – Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí, který pomáhá zavádět ekologické prvky do firem a kontroluje jejich dodržování. Druhý nejčastější program je ISO 14001. Certifikace EMAS si klade přísnější podmínky a české firmy častěji dodržují standardy ISO 14001. S navyšujícími se legislativními nároky na firmy a také v souvislosti s vypisováním veřejných zakázek se v posledních letech počet firem přijímajících normy EMAS i ISO zvyšuje, což je pozitivní (Prskavcová a kol., 2008: 110, 113-114, 118, 140-143).

<sup>65</sup>ISO 9001, dostupné na: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38), 7. 2. 2013.

<sup>66</sup>ISO 14001, dostupné na: [http://www.iso.cz/?page\\_id=40](http://www.iso.cz/?page_id=40), 7. 2. 2013.

<sup>67</sup> Technické normy, dostupné na: [http://ich.vscht.cz/courses/CHEMINF-1/slides/PDF/Technicke\\_normy.pdf](http://ich.vscht.cz/courses/CHEMINF-1/slides/PDF/Technicke_normy.pdf), 7. 2. 2013.

Nyní se zaměříme na další normy, které přijímají dále zkoumané firmy. Plzeňský Prazdroj přijímá normu ISO 22000, která se zaměřuje na bezpečnost potravin. Norma vznikla v roce 2005 a sjednocuje všechny, do té doby přijímané, standardy v oblasti výroby potravin (hygienické kontroly, chemické přísady atd.)<sup>68</sup>. Prazdroj dodržuje také normu OHSAS 18001, která se soustřeďuje na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tato norma je poměrně přísná a v současnosti ji dodržují především evropské státy. Je velmi přínosná v oblasti omezování rizik a nehod na pracovišti<sup>69</sup>.

Jako poslední zmiňme novou mezinárodní normu ISO26000, která má za cíl poskytnout návod pro uplatňování společenské odpovědnosti. Byla navržena tak, aby mohla být přijímána všemi typy organizací a podpořila důvěru v koncept. Také je důležité, že má norma přispět k užívání jednotné terminologie. ISO 26000 navazuje na již existující normy a zásady, které jsou ukotveny například v deklaraci Mezinárodní organizace práce. Do ČR se norma dostává v roce 2011. Tato norma navazuje na již existující normu pro společenskou odpovědnost ISO 9004<sup>70</sup>. Plzeňský Prazdroj nebo Škoda Auto již mají vyvinutou vlastní koncepci CSR, norma však může posloužit firmám, které koncepci dosud nepřijaly.

Existuje také řada mezinárodních a evropských norem. Normy ISO jsou také normy mezinárodní a jsou rozšířeny do řady zemí světa. V českém prostředí jsou nejvíce rozšířeny normy ISO a normy EU. Z evropských norem přijímá například Škoda Auto Standard Euro 4 (EU4), který stanovuje výši produkce emisí u osobních a nákladních automobilů a zamezuje nadměrnému znečištění ovzduší<sup>71</sup>.

Jak jsem již popisovala v předešlé kapitole, v rozšiřování a přijímání norem se do velké míry angažuje také stát prostřednictvím Národní politiky kvality. České firmy, nevládní organizace a veřejné instituce mají na dosah velké množství informací o normách a standardech a možnostech jejich přijetí. V ČR jsou přijímány stále nové normy a je možné přijímat také řadu evropských norem. Existující normy pokrývají řadu aktivit CSR a firmy mají v řadě případů na výběr, zda přijmou základní široce uplatňovanou normu v dané oblasti, nebo se rozhodnou přijmout i náročnější normy s vyššími požadavky. V některých specifitějších oblastech společenské odpovědnosti, jako je například oblast genderové rovnosti, zatím nemají firmy možnost výběru mezi

---

<sup>68</sup> ISO 22000, dostupné na: [http://www.iso.cz/?page\\_id=48](http://www.iso.cz/?page_id=48), 7. 2. 2013.

<sup>69</sup>OHSAS 18001, dostupné na: [http://www.iso.cz/?page\\_id=42](http://www.iso.cz/?page_id=42), 7. 2. 2013.

<sup>70</sup>Využití nové normy ISO 26000, dostupné na: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/quality-2012-vyuziti-nove-normy-csn-iso-26000-jaroslav-bily-pdf1339581907.pdf>, 7. 2. 2013.

<sup>71</sup>Transport and Environment, dostupné na: <http://ec.europa.eu/environment/air/transport/road.htm>, 7. 2. 2013.

normami a v případě velkého zájmu o tuto oblast se musí zaměřit na mezinárodní normy.

## **6. PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, a. s.**

### **6.1. O FIRMĚ**

Historie plzeňského piva se datuje do čtyřicátých let 19. století. V roce 1842 byl založen pivovar Plzeňský Prazdroj. O sedmáct let později získalo pivo ochrannou značku Pilsner Bier a v roce 1898 vznikla ochranná známka Plzeňský Prazdroj. V roce 1870 byla založena akciová společnost Plzeňský Prazdroj. Od svého založení firma aktivně obchodovala na zahraničních trzích po celém světě. V roce 1874 byl založen pivovar Velké Popovice, který dnes spadá pod stejnou značku - Plzeňský Prazdroj. Od svého počátku firma vyvíjela nové technologie a zdokonalovala procesy výroby a skladování piva. Až do roku 1913 firma prosperovala a neustále se ve výrobě posouvala vpřed. První světová válka výrobu výrazně zbrzdila a řada zaměstnanců odešla bojovat na frontu. Ve 20. a 30. letech byla firma opět na vzestupu, o čemž svědčí například udělení ochranné známky pro pivo Velkopopovický kozel nebo rekonstrukce varny. Stagnace ve výrobě a prodeji opět nastoupila s druhou světovou válkou, navíc došlo ke konci války k bombardování pivovaru, které způsobilo škody značného rozsahu<sup>72</sup>.

Ihned byla zahájena rekonstrukce pivovaru a další modernizace závodu. V roce 1946 dochází ke znárodnění podniku a přejmenování na Plzeňské pivovary. Technologie, které byly vytvořeny v 60. letech, dbaly nově na snižování vypouštění CO<sub>2</sub> a zlepšení přístupu k životnímu prostředí. Koncem 70. let vznikl další pivovar v Nošovicích – Radegast, který se stal součástí společnosti. Další vlna rozsáhlejší modernizace přichází s koncem 80. let, kdy firma začala vyrábět také nealkoholické pivo<sup>73</sup>. V 90. letech dochází k privatizaci a vzniká akciová společnost Plzeňský Prazdroj. Prazdroj se stává v roce 1999 součástí koncernu SABMiller, ale oficiálně je tento proces zakončen až v roce 2002, kdy je k akciové společnosti připojen Pivovar Radegast a Pivovar Velké Popovice. V roce 2006 došlo k velké investici do výstavby v plzeňském pivovaru, aby mohla firma vyhovět zvyšující se světové poptávce. Dnes Plzeňský Prazdroj vyváží česká piva do celého světa a má odběratele v přibližně

---

<sup>72</sup> Historie a tradice, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/historie-a-tradice>, 1. 2. 2013.

<sup>73</sup> Historie a tradice, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/historie-a-tradice>, 1. 2. 2013.

padesáti zemích<sup>74</sup>. Koncern SABMiller oficiálně vznikl v roce 2001 spojením amerického pivovaru Miller a společnosti South African Breweries. Koncern má sídlo v Londýně a sdružuje pивní značky celého světa. Je druhým největším pivním koncernem světa. Koncern SABMiller přijímá zásady společenské odpovědnosti a Plzeňský Prazdroj a další pivovary spadající pod koncern se připojují k jeho dodržování<sup>75</sup>.

## 6.2. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY

Firma o své úloze odpovědné společnosti informuje na svých internetových stránkách i v řadě výročních dokumentů. Je vidět, že je pro ni koncept korporátní společenské odpovědnosti důležitý. Koncept společenské odpovědnosti a jeho nástroje přejímá od koncernu SABMiller, což je patrné na první pohled. Prazdroj má stejně jako koncern vytyčeno deset strategických oblastí, ve kterých plní roli společensky odpovědné firmy. Využívané nástroje pokrývají tři pilířovou strukturu CSR. Firma se věnuje nástrojům na podporu ekonomické, sociální i environmentální odpovědnosti. Prazdroj si navíc může zakládat na své dlouholeté tradici kvalitního českého výrobce a využívat ji pro podporu konceptu CSR. Je atraktivní nejen pro své zaměstnance a zákazníky, ale stává se cílem také turistů. Nabízí prohlídkové trasy po areálech všech tří pivovarů – Plzeňského Prazdroje, Pivovaru Velké Popovice i Pivovaru Radegast a pořádá pивní slavnosti<sup>76</sup>.

Nejdříve se zaměřím na činnost v oblasti péče o životní prostředí a důraz na trvale udržitelný rozvoj, tedy na environmentální pilíř. Prazdroj podporuje snižování spotřeby vody při výrobě a klade důraz na udržitelnost vodních zdrojů. K činnosti v této oblasti patří monitorování vodních zdrojů, čištění odpadních vod za pomoci nejnovějších technologií nebo zužitkování dešťové vody<sup>77</sup>. Také se snaží snižovat spotřebu elektřiny a emisí. V této oblasti dbá především na větší využívání obnovitelných zdrojů energie, nových technologií a prachových filtrů. Prazdroj se řídí v environmentální oblasti normami EU. Firma dodržuje následující normy: ISO 14001, ISO 9001, ISO 22000 pro bezpečnost a nezávadnost potravin a normu na ochranu

---

<sup>74</sup> Historické milníky, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/data/web/download/plzensky-prazdroj-fact-sheet-cz.pdf>, 3. 2. 2012.

<sup>75</sup> SAB Miller About us, dostupné na: <http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=2>, 4. 2. 2013.

<sup>76</sup> Zpráva o TUR, dostupné na: [http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava\\_o\\_trvale\\_udrzitelnem\\_rozvoji\\_2011\\_final.pdf](http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava_o_trvale_udrzitelnem_rozvoji_2011_final.pdf), 3. 2. 2013.

<sup>77</sup> Snižování spotřeby vody, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/ochrana-zivotniho-prostredi/snizovani-spotreby-vody>, 2. 2. 2013.



zdraví a bezpečnosti práce OHSAS 18001<sup>78</sup>. Tyto normy byly popsány v předchozí kapitole „Normy a právní ošetřování konceptu“, proto se k nim již nebudu vracet.

Prazdroj se snaží také nahrazovat silniční dopravu železniční, která je šetrnější k životnímu prostředí<sup>79</sup>. Firma dbá na snižování množství odpadu a využívá recyklovatelné materiály jako obaly. V oblasti recyklovatelných obalů dbá na jejich nezávadnost a další využití<sup>80</sup>. Jsou recyklovány jak výrobní odpady, tak odpady vyprodukované na pracovišti, do třídění odpadů se tedy zapojují i zaměstnanci<sup>81</sup>. V této oblasti jsem nenalezla žádné případy porušování pravidel pro ochranu životního prostředí. Jedná se o oblast, na kterou klade firma velký důraz.

V sociálním pilíři se firma zaměřuje na odpovědnou konzumaci alkoholu. Prazdroj spolupracuje s občanským sdružením SANANIM v boji proti řízení pod vlivem alkoholu. Také se zajímá o bezpečnost silničního provozu, proto spolupracuje s oddělením BESIP a Ministerstvem dopravy. Prazdroj se připojil k Iniciativě zodpovědných pivovarů, kterou tvoří i další čeští výrobci piva<sup>82</sup>. Tato iniciativa vznikla v roce 2003 a přijímá společně Kodex zodpovědných pivovarů a zaměřuje se na problematiku odpovědné konzumace alkoholu<sup>83</sup>. Informace o této iniciativě jsou dnes velmi špatně dostupné a její internetové stránky nefungují, je tedy možné, že již neexistuje. Prazdroj vytvořil vlastní internetové stránky pro konzumenty piva, které varují před negativními účinky alkoholu. Stránky jsou interaktivní a mimo řady rad pro konzumaci alkoholu a jeho vlivu na organismus, nabízí také test promile alkoholu nebo test závislosti na alkoholu<sup>84</sup>. Domnívám se, že test na promile alkoholu v krvi by mohl být v některých situacích zavádějící. Navíc zde narážíme na spornou vypovídající hodnotu projektu – Plzeňský Prazdroj vyrábí alkoholické výrobky, které mají vždy

---

<sup>78</sup>Ochrana životního prostředí, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/ochrana-zivotniho-prostredi>, 2. 2. 2013.

<sup>79</sup>Snižování spotřeby energie a úrovně emisí, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/ochrana-zivotniho-prostredi/snizovani-spotreby-energie-a-urovne-emisi>, 2. 2. 2013.

<sup>80</sup>Používání recyklovatelného a vratného obalového materiálu, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/ochrana-zivotniho-prostredi/pouzivani-recyklovatelneho-a-vratneho-obaloveho-materialu>, 2. 2. 2013.

<sup>81</sup>Směřování k provozu s nulovým odpadem, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/ochrana-zivotniho-prostredi/smerovani-k-provozu-s-nulovym-odpadem>, 2. 2. 2013.

<sup>82</sup>Odpovědná konzumace alkoholu, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/odpovedna-konzumace>, 3. 2. 2013.

<sup>83</sup>Iniciativa zodpovědných pivovarů, dostupné na: <http://www.czecot.cz/?page=14&id=1082>, 3. 2. 2012.

<sup>84</sup>Na pivo s rozumem, dostupné na: <http://www.napivosrozumem.cz/poradna/komplexni-test-konzumace-alkoholu.html>, 3. 2. 2013.

určité negativní dopady na lidský organismus. Někteří autoři tvrdí, že nelze zakládat společenskou odpovědnost na výrobcích, které ničí lidské zdraví<sup>85</sup>.

Svým zaměstnancům nabízí firma velkou škálu výhod. Prazdroj dodržuje všechny státem vyžadované zákony pro bezpečnost práce a navíc dodržuje i další normy a standardy. Svým zaměstnancům nabízí benefity v podobě příspěvků na kulturu či sport, odměny za věrnost nebo výhodné závodní stravování. Realizuje také programy pro absolventy vysokých škol a spolupracuje přímo s Vysokou školou ekonomickou v Praze. Zaměstnanci se mohou také zapojit do různých programů v oblasti společenské odpovědnosti<sup>86</sup>.

Nyní se zaměřím na činnost v oblasti ekonomické odpovědnosti. Plzeňský Prazdroj si zakládá na tom, aby všechny jeho reklamy podléhaly zákonným pravidlům. Za tímto účelem vznikla komise, která řeší jakékoli stížnosti na reklamu ze strany veřejnosti i médií. Komise vznikla také z podnětu Kodexu pro odpovědnou komunikaci, který firma přijala<sup>87</sup>. Velký důraz je kladen na transparentnost, firma vydává od roku 2006 každoročně Zprávy o společenské odpovědnosti a Zprávy o trvale udržitelném rozvoji<sup>88</sup>. Na jeho stránkách však nalezneme za každý rok pouze jednu zprávu, ve které jsou obsaženy všechny informace. Zpráva z loňského roku informuje například o novém programu na ochranu vodních zdrojů nebo o získaných oceněních. Firma se každý rok snaží o realizování projektu v oblastech CSR, kde si stanovila priority. V každé výroční zprávě se tedy setkáme s nějakým novým projektem a popisem dosažených úspěchů u každé priority.

Přestože firma považuje transparentnost za jednu ze stěžejních vlastností odpovědného podniku, s veřejností příliš nekomunikuje. Několikrát jsem kontaktovala pracovníka přímo zaměřeného na oblast společenské odpovědnosti pro komunikaci s veřejností a dalšími firmami, vždy jsem byla pouze odkázána na existující internetové zdroje s tím, že není v jeho popisu práce odpovídat na dotazy. Je samozřejmě otázka, zda takto přistupuje firma ke všem tazatelům nebo komunikuje alespoň se statistickými agenturami nebo nevládními organizacemi, které vyhotovují rozsáhlejší výzkumy. Nenašla jsem stížnosti těchto organizací, že by s nimi firma odmítala komunikovat.

---

<sup>85</sup> Vizte kapitolu „Proč firmy koncept přijímají či odmítají?“

<sup>86</sup> Práce u nás, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/zamestnani/prace-u-nas>, 1. 2. 2013.

<sup>87</sup> Stížnosti na reklamu, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/odpovedna-konzumace>, 3. 2. 2013.

<sup>88</sup> Transparentní komunikace a vykazování výsledků, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/transparentni-komunikace-a-vykazovani-vysledku>, 3. 2. 2012.



Důležitým bodem v oblasti společenské odpovědnosti je vyžadování stejného chování od stakeholderů. Prazdroj dbá především na výběr odpovědných dodavatelů. Po nich požaduje, aby dodržovali podobné standardy například v oblasti ochrany životního prostředí nebo pracovních podmínek. Od svých dodavatelů navíc požaduje vysokou kvalitu dodávaných surovin podle tzv. Systému řízení kvality poskytované dodavatelem (SQM). Prazdroj má vytvořené vlastní principy, které musí dodavatel splňovat. Při výběru dodavatele dbá primárně na české výrobce a domácí dodavatele surovin. Požadavky jsou obvykle bez problému českými firmami plněny automaticky (zákaz diskriminace, dětské práce atd.). Důležitá je také transparentnost při obchodním jednání<sup>89</sup>.

Pivní značky, které vyrábí Plzeňský Prazdroj, pivovar Velké Popovice a Radegast se vyrábí na území ČR a do zahraničí jsou vyváženy. Péče o řádné skladování piva a jeho zákonný prodej se pak starají odběratelé ze zahraničí. Prazdroj může tento systém pozitivně ovlivnit především výběrem odpovědných odběratelů. Jak jsme hovořili výše, Prazdroj dbá na výběr odpovědných stakeholderů. V zahraničním tisku se neobjevily případy, kdy by odběratelé nezákonně zneužívali alkohol nebo nezajistili jeho bezpečné skladování. Problematikou, se kterou se velmi špatně bojuje, je zneužívání alkoholu mladistvými. Tuto problematiku si musí ošetřovat jednotlivé státy sami a Prazdroj se o problematiku zneužívání alkoholu zajímá na území ČR.

V oblasti firemní filantropie realizuje velmi důležitou činnost v oblasti rozvoje regionu. Činnost v regionech se odvíjí od rozmístění pivovarů a zaměřuje se na Plzeňský a Moravskoslezský kraj. Firma podporuje širokou škálu aktivit od kultury, sportu, vzdělávání až po oblast zdravotní a sociální péče. O budoucích projektech navíc mohou rozhodovat sami obyvatelé regionu prostřednictvím hlasování v rámci projektu Prazdroj lidem. Většina investic směřuje na zlepšování kvality života v regionu, do sociální a zdravotní péče nebo do rekonstrukcí. V roce 2011 Prazdroj například financoval Běh pro Paraple, v Nošovicích spolufinancoval výstavbu silnice nebo realizoval akci „Gambrinus pomáhá čistit Vltavu“<sup>90</sup>.

Když se zaměříme na vybrané projekty, které byly financovány v předešlých letech, tak v roce 2010 firma přispívala na SOS Povodně 2009. Pravidelně uděluje cenu Zlatý prazdroj za mimořádný počín jednotlivci či skupině za chování v souladu

---

<sup>89</sup> Principy odpovědného dodavatele, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/principy-odpovedneho-dodavatele.pdf>, 3. 2. 2013.

<sup>90</sup> Zpráva o TUR 2011, dostupné na: [http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava\\_o\\_trvale\\_udrzelnem\\_rozvoji\\_2011\\_final.pdf](http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava_o_trvale_udrzelnem_rozvoji_2011_final.pdf), 3. 2. 2012.

s firemním kodexem<sup>91</sup>. V roce 2009 byla například zavedena membránová filtrace šetrnější k životnímu prostředí nebo byl realizován projekt Třetí kariéra pro zaměstnance vyššího věku, který měl zlepšit přístup firmy k jejich potřebám. V roce 2009 vznikla bezbariérová prohlídková trasa pivovaru, přizpůsobená i sluchově či zrakově postiženým<sup>92</sup>. Obyvatelé si každoročně vybírají z projektů navržených především neziskovými organizacemi a rozhodují o tom, který bude financován.

Poslední dvě oblasti činnosti CSR dobře demonstrují, že koncept vychází od zastřešujícího koncernu, jelikož přímo nereflektují problémy ČR. Jedná se o boj proti šíření viru HIV a ochranu lidských práv. Přestože se jedná o velmi důležitou problematiku, ČR není zemí, kde by tato problematika byla urgentní a zásadně ovlivňovala dění ve státě. Je zřejmé, že tyto dva body byly zařazeny do činnosti korporace kvůli jejímu působení v řadě rozvojových zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky. Plzeňský Prazdroj v ČR přispívá k monitorování šíření nákazy virem HIV a přispívá do dobrovolné sbírky Červená stužka, která realizuje preventivní programy a anonymní testování. Do projektu se mohou zapojit také zaměstnanci firmy koupí červené stužky<sup>93</sup>. V oblasti dodržování lidských práv se Prazdroj spolu s koncernem SABMiller připojuje k dodržování Všeobecné deklarace lidských práv. Zaručuje svým zaměstnancům práva stanovená touto deklarací a dbá na to, aby nedocházelo k porušování těchto práv činností firmy<sup>94</sup>. Důkazem, že Prazdroj vystupuje zodpovědně vůči svým zaměstnancům, je opakovaně získávané ocenění Zaměstnavatel regionu. Prazdroj dbá také na rovné příležitosti a snaží se ve větší míře zaměstnávat ženy. Zaměstnanci si navíc volí vlastní ombudsmany, kteří dohlíží na dodržování lidských práv na pracovišti. Zaměstnanci si také mohou vybírat benefity podle vlastních preferencí a nejsou jim přidělovány automaticky<sup>95</sup>.

Určitá míra kritiky může směřovat k tomu, že koncern diktuje mateřským společnostem, jak má koncept CSR vypadat. Firmy nemohou ve větší míře reflektovat aktuální potřeby společnosti a své země. Bod ochrany lidských práv by v českém

---

<sup>91</sup>Zpráva o CSR 2010, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf>, 3. 2. 2012.

<sup>92</sup>Zpráva o CSR 2009, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-ppas-2009-verze-pro-web.pdf>, 3. 2. 2013.

<sup>93</sup> Přispíváme ke snižování HIV/AIDS, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/prispivame-ke-snizovani-hiv-aids>, 3. 2. 2013.

<sup>94</sup> Respekt k lidským právům, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/odpovedna-spolecnost/respekt-k-lidskym-pravum>, 3. 2. 2013.

<sup>95</sup>Zpráva o TUR 2012, dostupné na: [http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava\\_o\\_trvale\\_udrzelnem\\_rozvoji\\_2011\\_final.pdf](http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava_o_trvale_udrzelnem_rozvoji_2011_final.pdf), 3. 2. 2013.

prostředí mohl být nahrazen daleko aktuálnější problematikou boje proti korupci. Nechci tvrdit, že k porušování lidských práv v ČR vůbec nedochází, ale rozhodně to není problém, který by byl častý, a jsou zde mnohem aktuálnější problémy.

Nyní se zaměřím na ocenění, která Plzeňský Prazdroj získal. Za projekt Prazdroj lidem, který slouží na podporu regionů, získal Plzeňský prazdroj již několik ocenění. Mezi nejvýznamnější ocenění patří cena Via Bona v roce 2003 nebo TOP Firemní filantrop v roce 2007 (Kuldová, 2010: 151-157). Ocenění byla udělena za projekt jako takový i za realizaci řady dalších projektů v rámci Prazdroje lidem. V roce 2008 se Prazdroj umístil na čtvrtém místě v kategorii nejobdivovanější firma – Czech TOP 100 a zařadil se mezi patnáct největších firemních dárců. Získal ocenění Výjimečný projekt TOP Firemní filantrop za program Občanská volba. Program zahrnuje řadu menších projektů, které směřují především do sociální oblasti. V roce 2008 to bylo hned 22 projektů<sup>96</sup>.

V roce 2011 firma získala první místo v soutěži TOP odpovědná firma díky dlouhodobé činnosti v oblasti trvale udržitelného rozvoje. Její produkt se také dostal mezi pět finalistů v kategorii Odpovědný produkt<sup>97</sup>. Ve stejném roce se v soutěži CSR Award umístil Prazdroj na druhém místě a získal ocenění European Business Award za svou činnost v oblasti trvale udržitelného rozvoje. Prazdroj je opakovaně volen za nejlepšího zaměstnavatele v Plzeňském kraji a v minulosti získal Cenu Hejtmána kraje za společenskou odpovědnost. V roce 2011 byl Prazdroj mezi deseti nejlepšími českými firmami<sup>98</sup>. V porovnání s dalšími odpovědnými firmami, na které jsem ve výzkumu narazila, je četnost získaných ocenění pro Plzeňský Prazdroj velká. Existuje řada jiných odpovědných firem, které zdaleka tolik ocenění nezískaly.

Během výzkumu jsem narazila také na případ porušování společenské odpovědnosti. V roce 2003 dostal Plzeňský Prazdroj pokutu 2 300 000 Kč za porušení zákona o ochraně hospodářské soutěže. Pivovar Prazdroj a Radegast požadovaly po svých odběratelích, kteří provozovali pohostinská zařízení, aby odebírali ročně určité minimální množství hektolitrů piva, což zákon zakazuje. Pokutu udělil Úřad pro ochranu hospodářské soutěže ČR. Tato pokuta byla udělena již podruhé za 5 let, proto

---

<sup>96</sup>Zpráva o CSR 2008, dostupné na:

[http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/zprava\\_o\\_odpovednosti\\_2008.pdf](http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/zprava_o_odpovednosti_2008.pdf), 3. 2. 2013.

<sup>97</sup>Zpráva o TUR 2012, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/data/web/spolecenska-odpovednost-2012/transparentne-komunikujeme-a-vykazujeme-nase-vysledky.htm>, 3. 2. 2013.

<sup>98</sup>Zpráva o TUR za rok 2011, dostupné na:

[http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava\\_o\\_trvale\\_udrzitelnem\\_rozvoji\\_2011\\_final.pdf](http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/Zprava_o_trvale_udrzitelnem_rozvoji_2011_final.pdf), 3. 2. 2012.

byla její hranice vyšší. V roce 1998 byla udělena pokuta za uzavírání zakázané smlouvy o výhradním nákupu ve výši 450 000 Kč<sup>99</sup>. V tomto případě můžeme hovořit o porušování zásad společensky odpovědné firmy, která nedodrží zákony. Prazdroj dlouho protestoval proti znění tohoto zákona a v roce 2006 si vydobyl výjimku, která mu umožňuje zavazovat si hospodské minimálním odběrem. Prazdroj naopak poskytuje těmto odběratelům výhodnější ceny, možnosti financování rekonstrukce restaurací a hlavně nevyklučuje nákup konkurenčních značek piva (30% odběru mohou tvořit jiné značky)<sup>100</sup>. Je otázkou, zda se jednalo opravdu o nevhodně formulovaný zákon nebo si Plzeňský Prazdroj díky svému postavení na trhu vynutil výjimku, která se běžně neuděluje. Nicméně nenašla jsem podobný případ, kdy by jiné evropské státy umožňovaly svým firmám přijímat zákony, které narušují hospodářskou soutěž. Je tedy možné, že Prazdroj tuto výjimku získal díky svému silnému ekonomickému postavení na českém trhu. Žádná další porušování zákonů či norem ze strany Plzeňského Prazdroje nebyla nalezena.

## 7. ŠKODA AUTO, a. s.

### 7.1. O FIRMĚ

Společnost Škoda Auto sídlí v Mladé Boleslavi. Škoda je dlouholetý český výrobce automobilů. Od roku 1991 je součástí koncernu Volkswagen, který sídlí v německém Wolfsburgu. Nyní se ve stručnosti zaměřím na základní historické milníky ve vývoji firmy, její systém řízení a změny, které nastaly se začleněním do koncernu Volkswagen.

Laurin a Klement začali svou kariéru ve výrobě dopravních prostředků již v roce 1885, kdy založili společný podnik a strojnickou dílnu. Prvními produkty byla cyklistická kola. Od roku 1899 začala firma vyrábět motocykly a dostala se na evropskou úroveň ve výrobě. Počet zaměstnanců se stále zvyšoval a rozrůstaly se také prostory a dílny. V roce 1905 firma ukončila výrobu cyklistických kol a vyrobila svůj

---

<sup>99</sup> Informace o rozhodnutích ÚHOS, dostupné na:

[http://www.google.cz/#hl=cs&gs\\_rn=2&gs\\_ri=hp&cp=20&gs\\_id=36&xhr=t&q=2003+prazdroj+pokuta&es\\_nrs=true&pf=p&tbo=d&sclient=psyab&oq=2003+prazdroj+pokuta&gs\\_l=&pbx=1&fp=1&biw=1024&bih=499&bav=on.2.or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_qf.&cad=b](http://www.google.cz/#hl=cs&gs_rn=2&gs_ri=hp&cp=20&gs_id=36&xhr=t&q=2003+prazdroj+pokuta&es_nrs=true&pf=p&tbo=d&sclient=psyab&oq=2003+prazdroj+pokuta&gs_l=&pbx=1&fp=1&biw=1024&bih=499&bav=on.2.or.r_gc.r_pw.r_qf.&cad=b), 7. 2. 2013.

<sup>100</sup> ÚHOS: Prazdroj smí vázat hospodské k odběrům, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/uohs-prazdroj-smi-vazat-hospodske-k-odberum-fzw-/ekonomika.aspx?c=A060321\\_140721\\_ekonomika\\_ven](http://ekonomika.idnes.cz/uohs-prazdroj-smi-vazat-hospodske-k-odberum-fzw-/ekonomika.aspx?c=A060321_140721_ekonomika_ven), 7. 2. 2013.

první automobil. Počátkem 20. století se firma Laurin a Klement stala jedním z předních výrobců automobilů na světě. Automobilová výroba se rychle rozrůstala a mimo osobních vozů byla firma schopná vyrobit také nákladní vozy, zemědělské stroje nebo autobusy. V roce 1907 se firma změnila na akciovou společnost. Výroba byla zpomalena První a Druhou světovou válkou i negativním vývojem za První republiky, kdy byly příliš vysoké daně v automobilovém průmyslu, státy zaváděly vysoká cla pro dovoz a propukla ekonomická krize (Králík, 2005: 114-122, 126-127, 129-130, 132).

K významné události došlo v roce 1925, kdy se firma Laurin a Klement spojila se Škodovými závody v Plzni. Ve třicátých letech před propuknutím Druhé světové války zažívala firma úspěchy se svými novými modely automobilů (Králík, 2005: 136-137, 140-141). S nástupem komunistů k moci došlo ke znárodnění podniku a s poklesem životní úrovně se utlumila také výroba automobilů a poptávka v domácím prostředí (Králík, 2005: 155-156). Vývoj automobilky se až do konce 80. let odehrával jako na houpačce. Některé modely si získaly velký zájem a jejich prodej stoupl, naopak jiné modely příliš úspěšné nebyly. Jednoznačně nejtěžší bylo se vyrovnávat s často neočekávanými požadavky komunistického vedení, se ztíženými podmínkami pro obchod se západními kapitalistickými státy a nepříznivými obdobími ve vývoji státu (srpen 1968, období normalizace), která měla na podnik negativní dopady (Králík, 2005: 160-162, 164, 168).

Na konci 80. let se na nejtěžší dělnické práce začala najímat levná pracovní síla, především z Vietnamu a pro podnik pracovali také trestanci. V roce 1989-1990 dochází k poklesu výroby v souvislosti s hromadnou amnestií a nedostatkem trestanců, kteří byli do výroby zapojeni. Od roku 1990 se začaly o firmu zajímat zahraniční koncerny a v roce 1991 se Škoda stává součástí koncernu Volkswagen. Díky přílivu investic ze strany koncernu byla v 90. letech zahájena rozsáhlá modernizace továrny i výrobních procesů. Došlo k velkému nárůstu výroby a Škoda začala rozšiřovat počet odběratelů ve světě. V první polovině 90. let poklesl počet zaměstnanců kvůli optimalizaci výroby, ale s rozšiřováním továrny a dokončenými modernizačními projekty začala firma v druhé polovině 90. let nabírat nové pracovníky. Po dokončení přestavby v roce 1999 se stal areál firmy největším v ČR (Králík, 2005: 176, 180, 184-185, 189, 192).

Dnes firma prodává své vozy ve většině zemí světa a má své výrobní pobočky na evropském i asijském kontinentě. Konkrétně se mimo ČR jedná také o Slovenskou republiku, Ukrajinu, Rusko, Kazachstán, Čínu a Indii<sup>101</sup>.

Nyní se budu věnovat složení koncernu a jeho vedení. Mateřská společnost Škoda Auto, a. s. sídlí nově od loňského roku v Praze, předtím bylo sídlo v Mladé Boleslavi. Škoda má v současnosti čtyři dceřiné společnosti. Tři z nich sídlí na Evropském kontinentu, konkrétně v Německu, Polsku a na Slovensku, ty se specializují na nákup a prodej. Čtvrtá dceřiná společnost v Indii se mimo nákupu a prodeje specializuje také na výrobu. Výroba automobilů v Rusku spadá pod samotný koncern Volkswagen a firma Škoda zde má jen menšinový podíl. Výrobní v Kazachstánu a Číně fungují pod přidruženými společnostmi, se kterými Škoda spolupracuje. Škoda Auto nově vyrábí také na Ukrajině. V čele společnosti stojí jediný akcionář, který zastává funkci valné hromady, na jeho činnost dohlíží dozorčí rada. Dozorčí rada má 6 členů, z toho 4 jsou jmenováni akcionářem a zbylí dva jsou voleni zaměstnanci. Jejich funkční období je čtyřleté s možností znovuzvolení. Největší moc se soustřeďuje v rukou představenstva, které rozhoduje o obchodní politice a směřování firmy. Také jeho členy jmenuje akcionář na tři roky s možností znovuzvolení. Členové v praxi delegují svou moc v některých záležitostech na vedoucí pracovníky. Vznikají také výbory, které hrají roli poradních orgánů a věnují se konkrétní problematice. Společnost je dále členěna do řady oddělení, která se věnují konkrétní problematice<sup>102</sup>.

Výroba v Indii se soustřeďuje v závodu v Aurangabadu nedaleko města Pune, které leží nedaleko Mumbaje směrem na jihovýchod do vnitrozemí. Závod byl otevřen v roce 2001. Také v této továrně se dbá ochrany životního prostředí, zejména se klade důraz na správnou likvidaci odpadních vod, jelikož pitná voda je v Indii cenná. Systém na využívání dešťové vody a čištění vody byl dokončen v roce 2009 a nyní čeká firma na přijetí normy ISO 14001. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v zásadách ochrany životního prostředí při práci. Společnost navíc podporuje místní zdravotnické zařízení, které pomohla vybudovat<sup>103</sup>. Zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky je zajištěna a zaměstnanci mají zajištěny nadstandardní pracovní podmínky.

---

<sup>101</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>102</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>103</sup> Výroba v Indii, dostupné na: <http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/locations/asia/pune.html>, 1. 2. 2013.

V posledních letech Škoda Auto vystavěla v tomto regionu základní školu a podporuje vzdělávání také na jiných školách, zejména na úrovni středoškolského technického vzdělávání. Pomocí zaměstnaneckých sbírek podporuje v Indii také tamní dětský domov Vasantrao Naik<sup>104</sup>.

Výroba probíhá také v čínském Šanghaji. Výroba v Číně spadá pod samotný Volkswagen a čínskou společnost SAIC. Automobily Škoda se zde začaly vyrábět v roce 2005 a jedná se jen o vybrané modely, po kterých je na tamním trhu největší poptávka. Místní továrna jinak vyrábí převážně vozy Volkswagen<sup>105</sup>. Politiku CSR v Šanghaji iniciuje koncern Volkswagen a nikoli Škoda Auto. V továrně je dodržována norma ISO 14001. Co je důležité, je fakt, že normy a zákony pro ochranu životního prostředí zde nevyhází pouze z čínské legislativy, která je v tomto ohledu nedostatečná, ale řídí se normami Volkswagen, které jsou daleko náročnější. Jsou dodržovány také zásady recyklace a likvidace odpadů. Některé vyráběné modely navíc dodržují Evropský standard EU 4. Zaměstnanci jsou také v oblasti ochrany životního prostředí pravidelně školeni<sup>106</sup>.

V ruské Kaluze byl výrobní závod otevřen v roce 2007 a od roku 2010 závod sám vyrábí. Do té doby pouze kompletoval dopravené díly. Jelikož je zde zastoupen koncern Volkswagen, vyrábí se zde i další značky vozů<sup>107</sup>. Také zde probíhá vzdělávání zaměstnanců v oblasti péče o životní prostředí a jsou dodržovány normy na ochranu životního prostředí. Cílem je opět dosáhnout certifikace na úrovni ISO 14001. Jelikož se zde společnost setkává s problémy ohledně zpracování odpadů, v současnosti se snaží o rozvoj infrastruktury a spolupracuje s vládou na modernizaci oblasti, aby mohla správně dodržovat zásady CSR<sup>108</sup>.

## **7.2. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY**

Škoda Auto dbá na rozvoj své korporátní identity. O tom svědčí fakt, že často sponzoruje vydávání publikací, časopisů o historii firmy a jejích produktech a

---

<sup>104</sup> BÍLOVÁ, Dominika: 2013. (Písemné sdělení) 15. 3. 2013. Odbor Vnějších vztahů Škoda Auto, a. s.

<sup>105</sup> Výroba v Číně, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/production-plants/china>, 1. 2. 2013.

<sup>106</sup> Shanghai, dostupné na:

<http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/locations/asia/shanghai.html>, 1. 2. 2013.

<sup>107</sup> Výroba v Rusku, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/production-plants/russia>, 1. 2. 2013.

<sup>108</sup> Kaluga, dostupné na:

<http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/locations/europe/kaluga.html>, 1. 2. 2013.



především vydává výroční zprávy, kde informuje o činnosti firmy. Díky své bohaté historii má, na co navazovat. Klade důraz na zázemí dlouholeté prosperující firmy, která je lákavá, jak pro potenciální zaměstnance, tak pro zákazníky (Geršlová, 2010: 9-10). Koncept CSR firma plně uplatňuje od spojení s koncernem Volkswagen. Určité kroky směrem ke společenské odpovědnosti je však možné najít již od jejího založení. Firma dlouhodobě poskytovala například sociální benefity pro své zaměstnance<sup>109</sup>.

Nejprve se zaměřím na činnost firmy v environmentálním pilíři a oblasti trvale udržitelného rozvoje. Tato oblast je v řadě dokumentů popisována nejvíce a firma ji považuje za stěžejní. V roce 2010 firma představila první ekologický vůz Škoda Octavia Green E Line, který je poháněn elektrickou energií. Firma počítá s plánovanou výrobou a vývojem dalších ekologických vozů i v následujících letech, což zveřejnila ve své Výroční zprávě z roku 2011. Elektromobily jsou zatím moderním trendem, který se začíná rozšiřovat především v západní Evropě a v ČR bude ještě nějakou dobu trvat, než se stane běžně využívaným prostředkem<sup>110</sup>. Od roku 2010 nabízí Škoda celou řadu svých modelů v ekologickém provedení. Nicméně firma se snaží také neustále snižovat spotřebu u svých automobilů a tím zmenšovat negativní dopady na životní prostředí. V českém prostředí se však automobily s nízkou spotřebou kupují převážně kvůli zvyšujícím se cenám pohonných hmot a na ekologii spotřebitelé takový důraz nekladou. Firma navíc přišla s programem, že za každý prodaný automobil v ČR vysadí jeden strom. Tento program realizuje již několik let<sup>111</sup>.

Škoda Auto se neustále snaží snižovat emise a produkci oxidu uhličitého při výrobě, proto modernizuje výrobu a využívá alternativní způsoby pro získávání energií. V oblasti ochrany životního prostředí firma dodržuje všechny zákony stanovené státem a navíc přijímá normy ISO 14001 a ISO 9001. Dalším cílem je úspora energií a správná likvidace odpadních látek. Rok od roku se snižuje spotřeba vody a vypouštění odpadních vod v továrnách na území ČR. Dochází také ke snižování emisí z používaných laků na karoserie a sanacím po průmyslové výrobě. Veškeré odpadní látky jsou skladovány tak, aby nepronikly do odpadních vod. Společnost klade důraz na minimalizaci odpadu, jeho recyklaci a ekologickou likvidaci. Objem odpadu se také rok od roku snižuje a množství nerecyklovatelného odpadu tvořilo v roce 2011 pouze

---

<sup>109</sup> BÍLOVÁ, Dominika: 2013. (Písemné sdělení) 15. 3. 2013. Odbor pro vnější vztahy Škoda Auto, a. s.

<sup>110</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>111</sup> Výroční zpráva 2010, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocn%C3%AD%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2010.pdf>, 7. 2. 2013.



necelých 9%. Většina investic v environmentální oblasti směřuje do ekologických investic<sup>112</sup>. Kromě elektromobilů Škoda Auto nabízí ekologické technologie pro běžná vozidla. Pro spotřebitele, které nezaujme ani jedna varianta, poskytuje alespoň řadu tipů, jak při využívání vozu zatěžovat životní prostředí minimálně<sup>113</sup>. Samozřejmě zde hodně záleží na zákazníkovi, jaký přístup si zvolí. Firma se stará o likvidaci starých automobilů, provádí recyklaci a některé komponenty jsou opět zařazeny do výroby. Škoda často zdůrazňuje, že v oblasti péče o životní prostředí jedná nad rámec určený státem<sup>114</sup>.

Když se zaměřím na ekonomický pilíř, tak v této oblasti se firma zaměřuje především na problematiku transparentnosti, vztahy se stakeholdery a přijímání kodexů chování. Firma Škoda klade důraz na transparentnost – pravidelně zveřejňuje výroční zprávy, za což byla také v minulosti oceněna. Garantuje dodržování právního řádu ČR a dodržování právních řádů států, ve kterých vyrábí. Škoda Auto přijímá Kodex správy a řízení společností, který vychází z návrhu OECD. Tento kodex pochází z roku 2004 a určuje například pravidla pro spravedlivé zacházení s akcionáři, pravidla pro řízení společnosti, uveřejňování informací a transparentnost. Jedná se o revidovanou verzi kodexu z roku 1999, o kterém jsem hovořila v kapitole „Role mezinárodních organizací v rozvoji konceptu společenské odpovědnosti“, doplněnou o návrhy Evropské komise<sup>115</sup>. Firma přijala kodex v roce 2007. Chování vůči zaměstnancům, které vychází z tohoto dokumentu, bylo v roce 2010 rozšířeno v podobě Zásad chování koncernu Volkswagen. Společnost sama uveřejňuje, že s některými částmi kodexu se nemůže plně ztotožnit kvůli své hierarchické struktuře, kde stojí v čele jeden akcionář. Jedná se pouze o výjimky a kodex je jinak dodržován<sup>116</sup>.

Škoda hovoří o tom, že uveřejňuje více informací, než kolik stanovuje zákon<sup>117</sup>. Se stakeholdery buduje vztahy založené na důvěryhodnosti a dobrém jménu firmy.

---

<sup>112</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>113</sup> Trvale udržitelný rozvoj, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/environment/sustainable-development>, 1. 2. 2013.

<sup>114</sup> Trvale udržitelný rozvoj, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/environment/sustainable-development>, 1. 2. 2013.

<sup>115</sup> Kodex správy a řízení společností, dostupné na: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/KODEX\\_KCP\\_2004\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/KODEX_KCP_2004_pdf.pdf), 7. 2. 2012.

<sup>116</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>117</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

Škoda Auto uplatňuje ve vztazích se stakeholdery Dohodu o společenské odpovědnosti v obchodních vztazích, která vyžaduje dodržování určitého chování<sup>118</sup>. Při výběru dodavatelů dbá na dodržování standardů pro ochranu životního prostředí, konkrétně na dodržování normy ISO 14000. Škoda Auto prohlašuje, že přebírá odpovědnost za své podnikání v místech, kde se nachází její závody, a respektuje právní řád daného státu<sup>119</sup>.

V oblasti bezpečnosti výrobků se klade velký důraz na bezpečnost u všech typů automobilů bez výjimky. Firma Škoda Auto si zakládá na budování pozitivní image, proto provádí statistické výzkumy spokojenosti zákazníků. Jedná se například o průzkum European Customer Satisfactory Study nebo Analýzu image obchodníka (Vysekalová, Mikeš, 2009: 153).

V oblasti sociální odpovědnosti se firma věnuje péči o zaměstnance a klade důraz na oblast vzdělávání. Spolupracuje s mladými absolventy vysokých škol a řadou zahraničních vysokých škol<sup>120</sup>. Od roku 2011 například zahájila spolupráci s Univerzitou Tongji v Šanghaji. Investuje do vzdělávání svých zaměstnanců a v posledních letech klade důraz na vzdělávání vlastních absolventů a pracovní praxe v zahraničí. Pro zlepšení kvality práce svých zaměstnanců firma vytvořila program Z. E. B. R. A., kam mohou zaměstnanci přispívat vlastními návrhy na zlepšení pracovních podmínek i výrobních procesů<sup>121</sup>. Firma klade důraz také na multietnicitu zaměstnanců a genderovou rovnost<sup>122</sup>.

Zaměstnanci se mohou těšit řadě výhod, kromě již zmíněných vzdělávacích programů mají záruky v oblasti bezpečnosti práce a dobrého zacházení. Firma navíc poskytuje v okolí svých závodů slevy na různé kulturní a sportovní události. Zaměstnanci mají také slevy na produkty Škoda Auto a servisní služby, zvýhodněné stravování nebo dovolenou navíc. Škoda také přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění a nabízí zdravotní péči formou preventivních prohlídek, příspěvků na ozdravné pobyty, bezplatné očkování nebo odběr vitamínů. Firma klade zvýšenou

---

<sup>118</sup> BÍLOVÁ, Dominika: 2013. (Písemné sdělení) 15. 3. 2013. Odbor pro Vnější vztahy Škoda Auto, a. s.

<sup>119</sup> Výroční zpráva 2009, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocní%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>120</sup> Výroční zpráva 2010, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocní%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2010.pdf>, 7. 2. 2013.

<sup>121</sup> Výroční zpráva 2009, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocní%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>, 7. 2. 2013.

<sup>122</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

pozornost na komunikaci mezi pracovišti. Podporuje pravidelná setkávání formálního i neformálního charakteru a zavedla také setkávání bez nadřízených. Pro interní komunikaci funguje také tzv. intranet a je vydáván firemní měsíčník Škoda Mobil<sup>123</sup>.

Firma se zapojuje do projektů na zvýšení dopravní bezpečnosti s ohledem na výchovu dětí. Vytvořila interaktivní internetové stránky pro děti Škoda hrou, kde se děti učí pravidlům silničního provozu. Dále poskytuje finanční podporu na sociální, kulturní a humanitární projekty. Škoda podporuje například Českou filharmonii, hudební festival Smetanova Litomyšl nebo Městské divadlo v Mladé Boleslavi. V rámci projektů pro handicapované poskytuje vozy s ručním řízením (Centrum Paraple) a podporu řadě dalších veřejně prospěšných organizací, jako je Nadace pro výzkum rakoviny. Zaměstnanci se do těchto aktivit mohou dobrovolně zapojit<sup>124</sup>.

Škoda Auto se ve velké míře věnuje také oblasti sponzoringu, především podpoře sportovních akcí. V roce 2011 například sponzorovala 10. Zimní evropský olympijský festival mládeže, Mistrovství světa v ledním hokeji nebo Tour de France. Sponzoring však nepatří k příliš vyzdihovaným nástrojům CSR, jelikož je označován spíše za marketingový nástroj. Nicméně někteří autoři ho do konceptu CSR zařazují, proto se o něm v krátkosti zmiňují<sup>125</sup>.

Firma Škoda Auto získala v posledních letech řadu ocenění. Zaměřím se na ta, která spadají do kategorie společensky odpovědných firem. Mezi největší úspěchy firmy patří 2011 ocenění od CSR Europe v kategorii TOP Odpovědná firma v roce 2011. Velkým úspěchem je také pravidelné umístování Škody mezi prvními deseti firmami v kategorii Zaměstnavatel roku od Sodexa, které firmě vyneslo v roce 2012 první místo v kategorii Zaměstnavatel desetiletí<sup>126</sup>. Mezi další ocenění patří například cena Konta Bariéry za Zaměstnavatele bez bariér, díky zaměstnávání handicapovaných lidí a vytváření nových pracovních příležitostí<sup>127</sup>. V roce 2012 získala firma ocenění

---

<sup>123</sup>Výroční zpráva 2009, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocn%C3%ADzpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>, 7. 2. 2013.

<sup>124</sup> <sup>124</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>125</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

<sup>126</sup>Výsledky 2012, dostupné na: <http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2012.html>, 7. 2. 2013.

<sup>127</sup> Výroční zpráva 2011, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>, 30. 1. 2013.

v kategorii Firma vstřícná seniorům od organizace Byznys pro společnost<sup>128</sup> nebo ocenění Skokan roku v kategorii TOP nejodpovědnější velká firma v roce 2010<sup>129</sup>.

Co bych vyzdvihla, je fakt, že jsou zaměstnanci Škoda velmi dobře informováni o činnosti firmy v oblasti CSR a pravidelně školeni. Při rozhovoru s jedním se zaměstnanců, který pracuje na pozici Specialisty kvality na zkušebně, jsem se dozvěděla, že zaměstnanci jsou opravdu často školeni v oblasti ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Zaměstnanci vědí, jak mají zacházet s výrobními odpady a třídění odpadů na pracovišti je pro ně zcela běžné. Jsou informováni o výhodách ekologických automobilů a programech, které firma realizuje pro ochranu životního prostředí i rozvoj regionu. Ošetření problematiky bezpečnosti práce a dodržování práv zaměstnanců je naprostou samozřejmostí. Navíc jsem se dozvěděla, že zaměstnanci (pokud vynechám zaměstnance na dělnických pozicích) pravidelně získávají informace o činnosti firmy prostřednictvím intranetu<sup>130</sup>.

Škoda Auto má vyčleněné zaměstnance pro oblast CSR napříč jednotlivými odděleními společnosti. V nejbližší budoucnosti plánuje rozšiřování nástrojů CSR, konkrétně se připravuje koncept zaměstnaneckých sbírek, písemné reporty by měly nově odpovídat standardům GRI a jsou připravovány další strategie v oblasti trvale udržitelného rozvoje<sup>131</sup>. Vidíme také patrné rozdíly mezi přijímáním konceptu u Plzeňského Prazdroje a firmou Škoda. Prazdroj má koncept téměř totožný s podobou konceptu SABMiller. Škoda má koncept do velké míry realizovaný podle vlastních potřeb. Najdeme řadu norem, které společně přijímá jak Škoda Auto, tak Volkswagen, jedná se především o normy ISO. Stejně tak vzhled Kodexu správy a řízení společností byl totožně upraven pro celý koncern a jeho dceřiné společnosti. V oblasti využívání nástrojů CSR má Škoda větší pole působnosti – koncern udává směr a Škoda si sama zvolí, jak daného cíle dosáhnout. Konkrétní realizované programy jsou rozhodnutím mateřské společnosti, například program Za jeden prodaný automobil, jeden vysazený strom, je záležitostí pouze Škody auto na území ČR.

Určité výhrady by mohly směřovat do oblasti vydávání výročních zpráv, které působí v oblasti CSR méně uceleným dojmem. Ve výročních zprávách najdeme každý rok informace o nových projektech a úspěších v rámci CSR, ale může se stát, že v jedné

---

<sup>128</sup>Byznys pro společnost, dostupné na: <http://www.byznysprospolecnost.cz/top-2012.html>, 3. 2. 2012.

<sup>129</sup>TOP filantrop 2010, dostupné na: <http://www.byznysprospolecnost.cz/minule-rocniky/top-filantrop-2010.html>, 3. 2. 2012.

<sup>130</sup>FOIT, Radek: 2013. (Ústní sdělení) 20. 2. 2013. Specialista kvality Škoda Auto Mladá Boleslav.

<sup>131</sup>BÍLOVÁ, Dominika: 2013. (Ústní sdělení) 16. 3. 2013. Odbor pro Vnější vztahy Škoda Auto, a. s.

zprávě se píše o novém projektu, další rok se o pokračování projektu nic nedozvíme a ve zprávě se objevuje opět až po dvou letech. Také by bylo přehlednější, kdyby výdaje na podporu CSR představovaly samostatnou položku rozpočtu. Podle poslední výroční zprávy z roku 2011 jsou pravděpodobně řazeny mezi Další náklady. Škoda Auto není v současnosti obviňována z porušování žádných práv, zákonů ani norem, které se zavázala dodržovat. Jediné stížnosti, které byly nalezeny, se týkaly závad na vozidlech, které podléhaly reklamačnímu řízení.

Nyní bych se stručně zmínila o činnosti koncernu Volkswagen, která je důležitá zejména, protože koncern dohlíží na výrobu v Rusku a Číně a udává směr rozvoje společenské odpovědnosti. Nástroje CSR samotného koncernu jsou daleko širší než mateřské společnosti Škoda Auto. Za zmínku stojí program na likvidaci starých mobilních telefonů, který probíhá v posledních letech. Zaměstnanci a širší veřejnost se mohou zapojit do recyklace a odevzdat starý mobilní telefon výměnou za „kapesné“. Peníze získané prodejem recyklovaných částí jsou věnovány nadaci, která se zabývá ochranou životního prostředí<sup>132</sup>. Další program se snaží o podporu žen v mateřství, kdy firma vychází vstříc zaměstnancům s dětmi například v podobě flexibilní pracovní doby. Tento program klade také důraz na rovnost příležitostí<sup>133</sup>. Toto jsou ukázky jen některých projektů, je jich ale celá řada. Koncern klade rovněž důraz na trvale udržitelný rozvoj a řada jeho projektů se soustřeďuje na zlepšení podmínek v rozvojových státech světa. Jeden z projektů byl například realizován během světového šampionátu v Jihoafrické republice nebo se jednalo o Čínský vzdělávací projekt o ochraně životního prostředí. Volkswagen se připojil k některým mezinárodním iniciativám, například ke Global Compact<sup>134</sup>, což je velmi vyzdvihovaná iniciativa mezi světovými nevládními organizacemi. O činnosti Global Compact jsem již hovořila v kapitole „Role mezinárodních organizací při rozvoji konceptu společenské odpovědnosti“. Lze tedy předpokládat, že Volkswagen bude více tlačit na své mateřské společnosti, aby se aktivněji zapojovaly do přijímání CSR a rozšiřovaly nástroje CSR.

Na závěr této kapitoly bych zmínila, že na dotaz ohledně problémů s realizací společenské odpovědnosti, reagovala firma obavami z možných zásahů Evropské komise v podobě regulace nástrojů CSR. Škoda Auto se obává, že by případné přijetí

---

<sup>132</sup>Mobile Phones, dostupné na:

[http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/responsibility/mobile\\_phones.html](http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/responsibility/mobile_phones.html), 1. 2. 2013.

<sup>133</sup>Promoting Women, dostupné na:

[http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/responsibility/promoting\\_women.html](http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/responsibility/promoting_women.html), 1. 2. 2013.

<sup>134</sup>CSR, dostupné na: <http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/responsibility/csr.html>, 1. 2. 2013.

regulací pro všechny firmy, mohlo narušit strategii CSR, kterou firma vytvořila a vyhovuje jejím potřebám. Varuje, že společná regulace by mohla vést k marketingovým projektům, které ve skutečnosti k podpoře CSR nevedou a ve skutečnosti jsou často kontraproduktivní<sup>135</sup>. Jedná se o velmi zajímavou problematiku. Pokud by se Evropské komisi skutečně podařilo prosadit závazný dokument v oblasti CSR na jednu stranu by se mohlo docílit toho, že firmy, které soustavně porušují společenskou odpovědnost, budou nuceny zahájit změny. Na druhou stranu jsou zde firmy, které si koncept osvojily, již nějakou dobu ho řádně prosazují a jejich investice do společnosti se začínají vyplácet. Pro tyto firmy by však regulace mohly mít velmi neblahé dopady. Je možné, že by musely začít CSR budovat od počátku podle nově nastavených mantinelů.

## 8. TEXTILNÍ FIRMY ALPINE PRO A HANNAH

Obě tyto firmy jsou českého původu a specializují se na výrobu outdoorového a sportovního oblečení. Firma Alpine Pro a. s. byla založena v roce 1996. Na českém trhu je dnes největší firmou se sportovním oblečením a její zboží se prodává v řadě zemí světa. Své dceřiné společnosti Alpine Pro Stores, s. r. o. má na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a Číně. Obchodní zastoupení má v celé řadě států, například v Belgii, Portugalsku, Chorvatsku a v mimoevropských destinacích - Rusku nebo Austrálii<sup>136</sup>. Firma se řadí mezi velké společnosti, jelikož má dnes kolem 400 zaměstnanců. Její obrát činí v posledních letech téměř miliardu korun ročně<sup>137</sup>. V čele společnosti stojí představenstvo, které rozhoduje v nejdůležitějších otázkách. Dalším orgánem je Valná hromada složená z akcionářů, kteří mají podíl na rozhodování o firmě<sup>138</sup>.

Firma Hannah vyrábí outdoorové a lyžařské oblečení v ČR od roku 1991. Obchoduje především v oblasti střední a východní Evropy a vyrábí mimo ČR také v Číně. Hannah sponzoruje různé zahraniční expedice a české sportovce. Ze zahraničních expedic uveďme například Himalaya 8000, ze sportovců například Nikolu Sudovou. Firma spolupracuje také s National Geographic Society<sup>139</sup>. V současnosti Hannah prodává na 18 zahraničních trzích a mimo Evropy působí také v Severní a Jižní

---

<sup>135</sup> BÍLOVÁ, Dominika: 2013. (Písemné sdělení) 15. 3. 2013. Odbor pro Vnější vztahy Škoda Auto, a. s.

<sup>136</sup> O nás, dostupné na: <http://www.alpinepro.cz/o-nas/>, 13. 2. 2013.

<sup>137</sup> Holínky nahaly Londýn do obchodu s českou kolekcí a přinášejí zisk, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/alpine-pro-slavi-uspech-s-olympijskou-kolekci-i-s-holinkami-p4w-ekoakcie.aspx?c=A120730\\_100120\\_ekoakcie\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/alpine-pro-slavi-uspech-s-olympijskou-kolekci-i-s-holinkami-p4w-ekoakcie.aspx?c=A120730_100120_ekoakcie_neh), 13. 2. 2013.

<sup>138</sup> Valná hromada 2012, dostupné na: <http://www.alpinepro.cz/valnahromada2012/>, 13. 2. 2012.

<sup>139</sup> Kdo jsme, dostupné na: <http://www.hannah.cz/www/o-nas-1/>, 13. 2. 2013.



Americe a Asii. Firma vlastní také další dvě značky Redstone a Reewood<sup>140</sup>. Tato fakta a zejména spolupráce s National Geographic Society vedou k tomu, že by se mělo jednat o společensky odpovědnou firmu, je tomu však právě naopak. Obě tyto firmy dosud nepřijaly koncept CSR.

## 8.1. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Firma Alpine Pro koncept sice nepřijímá, ale v její činnosti najdeme kroky, které by k přijetí konceptu v budoucnu mohly vést. Ovšem bez potřebných změn v řízení výroby a firmy samotné toho zatím nemůže dosáhnout. Nyní se zaměřím na kroky, které směřují k přijetí konceptu. V loňském roce firma přijala normu ISO 9001, která se zaměřuje na kvalitu produktů. Zajímavé je, že o přijetí normy informuje především na svých mezinárodních stránkách, je tedy zřejmé, že společenská odpovědnost zajímá především zahraniční investory. Na českých stránkách je certifikát o přijetí normy nelogicky zařazen do odkazu s kontakty na firmu<sup>141</sup>. Dalším pozitivním krokem je zahájení projektu na podporu vzdělávání zaměstnanců v roce 2012. Tento projekt pomáhá firmě spolufinancovat hlavní město Praha a Evropská unie. Projekt se specializuje na zaměstnance, kteří mají nižší dosažené vzdělání a při hledání nové práce mají větší problém se uplatnit<sup>142</sup>.

Firma Alpine Pro od roku 2009 obléká český olympijský tým. Řada českých sportovců tuto značku podporuje a s výrobky zažila řadu úspěchů. Tím posledním a pravděpodobně největším byly Olympijské hry v Londýně v loňském roce. Zvláštní olympijské kolekce vynáší zisky nejen firmě samotné, ale také Českému olympijskému týmu, jelikož část výnosů připadá jemu. Olympijské kolekce jsou vyráběny ve velkém v Číně a vzory a náročnější materiály v ČR. Zajímavé je, že pro zvláštní olympijskou kolekci se využívají také recyklovatelné materiály. Alpine Pro začala vyrábět například z kakaových vláken nebo využívat kukuřičný olej<sup>143</sup>. Pro londýnskou kolekci se využívala z ekologických materiálů především bambusová vlákna<sup>144</sup>. Můžeme tedy říci, že se firma zapojuje do využívání ekologických materiálů a dokáže zužitkovat odpadní

---

<sup>140</sup> Hannah Czech, a. s., dostupné na: <http://www.expats.cz/prague/czech/sports-wear/hannahczechas/>, 15. 2. 2013.

<sup>141</sup> ISO, dostupné na: <http://www.alpinepro.cz/en/iso/>, 13. 2. 2013.

<sup>142</sup> Vzdělávací projekt, dostupné na: <http://www.alpinepro.cz/vzdelavaci-projekt/>, 13. 2. 2013.

<sup>143</sup> Olympionici budou mít oblečení z kávy a kukuřice. Nikdo si je nesplete, dostupné na: [http://oh.idnes.cz/olympionici-budou-mit-obleceni-z-kavy-a-kukurice-a-nikdo-si-je-nesplete-1z6-/sport\\_oh.aspx?c=A090713\\_170949\\_sport\\_oh\\_bb](http://oh.idnes.cz/olympionici-budou-mit-obleceni-z-kavy-a-kukurice-a-nikdo-si-je-nesplete-1z6-/sport_oh.aspx?c=A090713_170949_sport_oh_bb), 13. 2. 2013.

<sup>144</sup> Oblečení olympioniků? Trička z bambusu a bundy měnící při dešti vzhled, dostupné na: [http://oh.idnes.cz/obleceni-olympioniku-tricka-z-bambusu-a-bundy-menici-pri-desti-vzhled-1kj-/sport\\_oh.aspx?c=A110518\\_133311\\_sport\\_oh\\_bur](http://oh.idnes.cz/obleceni-olympioniku-tricka-z-bambusu-a-bundy-menici-pri-desti-vzhled-1kj-/sport_oh.aspx?c=A110518_133311_sport_oh_bur), 13. 2. 2013.

části rostlin. Zatím jsou tyto materiály využívány pro zvláštní kolekce a v běžné obchodní síti je nenajdeme.

Právě spolupráce s Českým olympijským týmem by mohla být důvodem pro přijetí CSR, jelikož se firma dostává do pozornosti mezinárodního společenství. Olympijský výbor navíc sám v posledních letech několikrát poukázal na to, že firmy, které podporují sportovce, by měly jít příkladem. V tomto případě sice nešlo konkrétně o firmu Alpine Pro, ale jistě se jednalo o varování pro neodpovědné firmy. Navíc zisky, které má firma z této spolupráce rozhodně nejsou zanedbatelné, především s ohledem na mediální obraz, který tím získává.

Firma sponzoruje mimo olympijského týmu i další programy a akce. Spolupracuje například s O2 Extra, magazínem Ona Dnes, časopisem Marianne, Poštovní spořitelnou Era a poskytuje také zaměstnanecké slevy. Slevy jsou obvykle v podobě kupónů na slevu při nákupu jejích produktů<sup>145</sup>. Alpine Pro také často pořádá různé soutěže, ve kterých mohou zákazníci a sportovní příznivci vyhrávat její produkty<sup>146</sup>.

Když se zaměřím na firmu Hannah, také u ní můžeme najít určité kroky na cestě k přijetí CSR. Ve srovnání s Alpine Pro je Hannah s těmito kroky pomalejší. Firma Hannah zahájila podobný vzdělávací projekt, jako Alpine Pro. Projekt byl zahájen v roce 2011 a zaměřuje se na zvyšování kvalifikace a adaptability zaměstnanců. Projekt spolufinancuje Evropský sociální fond<sup>147</sup>. Jedná se však o projekt pouze na území ČR. Další činností, kterou lze ještě částečně zařadit k CSR je sponzoring a spolupráce s již zmiňovanými organizacemi. Hannah sponzoruje různé sportovní akce a sportovce, natáčení dokumentů a filmů se sportovní tematikou<sup>148</sup>. Další kroky k přijetí konceptu nebyly zjištěny.

Naopak se objevily zprávy nevládních organizací, které informují o porušování lidských práv ze strany obou firem při výrobě v Číně. Organizace Fair Trade přišla v roce 2011 se zprávou o firmách, které podporují otrockou práci v čínských a vietnamských továrnách. Firma Alpine Pro byla označena za jednu z firem, která pracovní podmínky místních ošetřuje nedostatečně. Firma Hannah spadala do kategorie

---

<sup>145</sup> Prodejny, dostupné na: <http://www.alpinepro.cz/prodejny/ceska-republika/>, 21. 2. 2013.

<sup>146</sup> Alpine Pro podzim 2012, dostupné na: <http://www.alpinepro.cz/marketing/kampane/>, 21. 2. 2013.

<sup>147</sup> Projekt Překonáváme své hranice, dostupné na: <http://www.hannah.cz/www/projekt-prekonavame-sve-hranice/>, 13. 2. 2013.

<sup>148</sup> Sponzoring, dostupné na: <http://www.hannah.cz/press/2/sponzoring/>, 21. 2. 2012.



firem, které oblast pracovních práv neošetřují vůbec. Za nejvíce kritizované oblasti Fair Trade označila nízkou mzdu, dlouhou pracovní dobu, žádné příplatky za přesčasy, zadržování mzdy pro zabránění odchodu zaměstnanců a zákaz sdružování zaměstnanců<sup>149</sup>. Jedná se o základní práva, která garantuje Mezinárodní organizace práce i řada dalších organizací.

Firma Alpine Pro ve výzkumu spadá do kategorie firem, které mají etický kodex, ale jeho kontrolou se nezabývají. Firma se tedy navenek zaštiťuje tím, že etický kodex přijímá, nic tedy neporušuje, ale ve skutečnosti nekontroluje jeho dodržování a provádění. Společnost Fair Trade upozorňuje na to, že firmy, které jsou obvykle nejméně ochotné komunikovat, jsou právě ty, které se chovají netransparentně a systematicky porušují lidská práva. Firma Hannah patřila k těm, kteří popřeli porušování lidských práv. Navíc odmítla sdělit informace o podnikání firmy v zahraničí a zúčastnit se výzkumu, což jasně značí, že se firma chová netransparentně. Firma Hannah se obhazuje argumentem, že její zboží patří k technologicky náročnému a pro jeho výrobu jsou třeba kvalifikovaní dělníci, kteří nepracují za minimální mzdy<sup>150</sup>. Tento argument je zavádějící, jelikož zahraniční firmy si pro výrobu do Číny a dalších zemí přiváží v posledních letech vlastní technologie a postupy, které jsou na vyšší úrovni a továrny, není těžké snadno přizpůsobit novým výrobním procesům<sup>151</sup>. Firma nevlastní etický kodex, ale připustila, že je pro ni výzvou do budoucna<sup>152</sup>. Tvrzení Fair Trade mohou také potvrdit u vlastního výzkumu, kdy firma Hannah neodpovídá na emailovou komunikaci a odmítá se vyjádřit k jakýmkoli otázkám spojeným s CSR nebo odůvodnit, proč nemůže odpovědět. S podobným výsledkem skončila také komunikace s Alpine Pro, kde firma alespoň odpověděla, že se otázky týkají citlivých informací a nemůže tudíž reagovat.

Na závěr bych se zmínila o tom, proč obě firmy využívají čínské továrny pro výrobu svých výrobků. V posledních letech spekuluje řada českých firem o možnosti

---

<sup>149</sup> Asiáté prý otročí pro české oděvní firmy, Hannah a Husky to popírají, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/asiate-pry-otroci-pro-ceske-odevni-firmy-hannah-a-husky-to-popiraji-1f3-ekonomika.aspx?c=A110222\\_174104\\_ekonomika\\_jvo](http://ekonomika.idnes.cz/asiate-pry-otroci-pro-ceske-odevni-firmy-hannah-a-husky-to-popiraji-1f3-ekonomika.aspx?c=A110222_174104_ekonomika_jvo), 13. 2. 2013.

<sup>150</sup> Asiáté prý otročí pro české oděvní firmy, Hannah a Husky to popírají, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/asiate-pry-otroci-pro-ceske-odevni-firmy-hannah-a-husky-to-popiraji-1f3-ekonomika.aspx?c=A110222\\_174104\\_ekonomika\\_jvo](http://ekonomika.idnes.cz/asiate-pry-otroci-pro-ceske-odevni-firmy-hannah-a-husky-to-popiraji-1f3-ekonomika.aspx?c=A110222_174104_ekonomika_jvo), 13. 2. 2013.

<sup>151</sup> Čeští oděvníci: Firmy buď zaměstnají české švadleny, nebo vydělají, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/cesti-odevnici-firmy-bud-zamestnaji-ceske-svadleny-nebo-vydelaji-ph8-ekonomika.aspx?c=A100131\\_201934\\_ekonomika\\_iky](http://ekonomika.idnes.cz/cesti-odevnici-firmy-bud-zamestnaji-ceske-svadleny-nebo-vydelaji-ph8-ekonomika.aspx?c=A100131_201934_ekonomika_iky), 13. 2. 2013.

<sup>152</sup> Asiáté prý otročí pro české oděvní firmy, Hannah a Husky to popírají, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/asiate-pry-otroci-pro-ceske-odevni-firmy-hannah-a-husky-to-popiraji-1f3-ekonomika.aspx?c=A110222\\_174104\\_ekonomika\\_jvo](http://ekonomika.idnes.cz/asiate-pry-otroci-pro-ceske-odevni-firmy-hannah-a-husky-to-popiraji-1f3-ekonomika.aspx?c=A110222_174104_ekonomika_jvo), 13. 2. 2013.

přesunu části výroby ze zahraničí zpět do ČR. Alpine Pro, která vyrábí v Číně mimo textilu také obuv, tvrdí, že kdyby chtěla přesunout výrobu bot do ČR, musela by zdražit boty o 30-40% a stala se tak nekonkurenceschopnou<sup>153</sup>. Od roku 2011 dochází k nárůstu cen dovozového zboží z Číny a zvyšují se také mzdové náklady. Objevují se spekulace o tom, že by české firmy jako Alpine Pro a Hannah mohly časem část výroby přesunout zpět do ČR. Českým firmám vyrábějícím doma nahrává také neustálé zdražování dopravy a pohonných hmot<sup>154</sup>. Řada zákazníků je také nespokojena s kvalitou dováženého zboží, ve velkovýrobě se často objevuje kazové zboží, což jasně ukazuje množství pozitivně vyřízených reklamací v posledních letech. Stále však platí pravidlo, že textilní výrobky a obuv je levnější vyrábět v Jihovýchodní Asii než na domácím evropském trhu. Domácí textilní výroba se v ČR v posledních letech raději soustřeďuje na vysoce specializované výrobky, které zatím asijské státy neumí vyrábět, jako jsou například airbagy<sup>155</sup>. Právě díky nízkým mzdám a nevýhodným pracovním podmínkám v Jihovýchodní Asii české textilní firmy ušetří na nákladech a mohou prodávat za nízké ceny v ČR. Firma Alpine Pro jistě patří mezi sportovní textilní firmy v nižší až střední cenové kategorii, avšak firma Hannah patří ve většině sportovních obchodních řetězců (například řetězec obchodů Sportisimo) k těm nejdražším značkám.

Vzhledem k získaným informacím nepředpokládám, že by se firma Hannah v nejbližších letech připojila ke konceptu CSR. Lze předpokládat, že přijetí kodexu, které považuje za výzvu do budoucna, bude spíše využívat jako zástěnku, která bude firmu na oko chránit před kritikou organizací a států z porušování pracovních práv. Alpine Pro podniká jisté kroky směrem ke společenské odpovědnosti a myslím, že lze do budoucna očekávat, že se bude konceptem zabývat více. Především s ohledem na spolupráci s Českým olympijským týmem. Tyto firmy zatím nejsou členy žádných českých iniciativ podporujících společenskou odpovědnost ani nezískaly ocenění za společensky odpovědnou činnost.

---

<sup>153</sup> Dovoz bot z Číny drtí rekordy. České firmy drží nad vodou dětská obuv, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/dovoz-obuvi-z-ciny-byl-rekordni-d38-ekonomika.aspx?c=A121012\\_132623\\_ekonomika\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/dovoz-obuvi-z-ciny-byl-rekordni-d38-ekonomika.aspx?c=A121012_132623_ekonomika_fih), 13. 2. 2013.

<sup>154</sup> Oblečení z Číny se už nevyplácí, na Pardubicku ožívá textilní průmysl, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/dovoz-obuvi-z-ciny-byl-rekordni-d38-ekonomika.aspx?c=A121012\\_132623\\_ekonomika\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/dovoz-obuvi-z-ciny-byl-rekordni-d38-ekonomika.aspx?c=A121012_132623_ekonomika_fih), 13. 2. 2013.

<sup>155</sup> Čeští oděvníci: Firmy buď zaměstnají české švadleny, nebo vydělají, dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/cesti-odevnicki-firmy-bud-zamestnaji-ceske-svadleny-nebo-vydelaji-ph8-ekonomika.aspx?c=A100131\\_201934\\_ekonomika\\_iky](http://ekonomika.idnes.cz/cesti-odevnicki-firmy-bud-zamestnaji-ceske-svadleny-nebo-vydelaji-ph8-ekonomika.aspx?c=A100131_201934_ekonomika_iky), 13. 2. 2013.

## 9. ZÁVĚR

V první části práce jsem se zabývala teoretickým ukotvením konceptu. Popsala jsem, kdy se začal koncept CSR objevovat v mezinárodním prostředí, co CSR zahrnuje a vymezila jsem termín pomocí mezinárodně uznávaných definic i definic převládajících v českém prostředí. V samostatné kapitole jsem popsala tří pilířovou strukturu konceptu a činnosti, ve kterých dochází v jednotlivých pilířích. Kapitola o trvale udržitelném rozvoji poskytla základní informace, které pak byly využity u firem Škoda Auto i Plzeňský Prazdroj, které kladou velký důraz na ochranu životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Odpověď na otázku, co nového koncept přináší, vyvstala postupně. Popsala jsem řadu nástrojů CSR, které mohou přispět k řadě pozitivních změn ve společnosti. Samotná odpověď je pak přímo obsažena v kapitole o nadnárodních korporacích a jejich činnosti. Pokud se korporace k přijetí CSR připojí, může to ovlivnit řadu pozitivních změn ve společnosti a prostředí, kde podnikají. Jak jsem již deklarovala v úvodu, první část práce vycházela převážně z bibliografických pramenů od zahraničních i českých autorů.

Další dílčí část práce se věnovala vývoji a chování samotných nadnárodních korporací. Na začátku kapitoly jsem popsala, jak se vyvíjelo formování nadnárodních korporací a kdy získávají v mezinárodním prostředí významné postavení. Popsala jsem řadu iniciativ ze strany mezinárodních i nevládních organizací, které se snaží chování korporací omezovat a vytvořit určitý rámec pravidel, který by měly organizace dodržovat. Uvedla jsem, jaké iniciativy jsou nejúspěšnější a mají podporu ze strany samotných korporací. Tím jsem odpověděla na jednu z výzkumných otázek v této části práce. Dospěla jsem k odpovědi na další výzkumnou otázku a sice: Lze chování nadnárodních korporací nějakým způsobem regulovat? Regulace chování nadnárodních korporací je možná, přestože se jedná o obtížný proces. Hovořila jsem o různých možnostech regulace, přičemž mezi ty nejúspěšnější patří stále regulace na úrovni jednotlivých států. Druhou nejúspěšnější možností (pokud nedojde ke shodě ohledně regulace na mezinárodní úrovni, která bude závazná a vynutitelná) je dobrovolné připojení korporací k některé z existujících mezinárodních iniciativ. Problematika nadnárodních korporací a jejich chování v mezinárodním prostoru je velmi zajímavá a mohla by být předmětem samostatné práce.

V podkapitole „Koncept CSR a Evropská unie jsem se zaměřila na to, nakolik se Evropská unie problematikou společenské odpovědnosti zabývá a ošetřuje ji. Zjistila jsem, že EU této problematice věnuje zvýšenou pozornost a stanovila si řadu cílů, kterých chce s šířením konceptu dosáhnout. Některé iniciativy však nebyly příliš úspěšné a hlavní roli stále hraje dobrovolnost v přijímání CSR. Do budoucna se však uvažuje o zavedení povinné regulace pro všechny firmy.

V druhé části práce, která se zaměřovala na vývoj CSR v českém prostředí, jsem se na příkladech jednotlivých podnikatelů a podniku Tomáše Bati snažila ukázat, že v českém prostředí také najdeme zárodky CSR a to již v 19. století. Hovořila jsem o tom, jak probíhá šíření CSR v českém prostředí v současnosti a popsala jsem nedostatky, se kterými se v ČR setkáváme při přijímání společenské odpovědnosti a její aplikaci v praxi. V podkapitole zaměřené na roli organizací při šíření CSR jsem zodpověděla další výzkumnou otázku. Tedy, že hlavními aktéry, kteří prosazují šíření konceptu v českém prostředí, jsou především české a evropské nevládní organizace. Těchto organizací je dnes v ČR velké množství a často také oceňují společensky odpovědné firmy. Myslím, že oblast oceňování společensky odpovědných organizací na půdě nevládních organizací je dostatečná.

Existuje také řada organizací, které se snaží šířit povědomí o konceptu a pomáhat firmám s přijetím CSR. Nedostatky v oblasti šíření a oceňování odpovědných firem jsou v ČR zejména na straně státu. Stát má dnes jednu instituci, která se touto problematikou zabývá, jedná se o Národní politiku kvality. Tato instituce provádí především kontroly výrobků a provádí certifikaci, ale neposkytuje informace o společenské odpovědnosti a jejím přijetí. Řada českých autorů také vytýká české vládě fakt, že neoceňuje odpovědné firmy daňovými úlevami. Podle mého názoru by nemělo být důvodem pro přijetí CSR získání daňových úlev, na druhou stranu však řada jiných států tyto úlevy odpovědným firmám poskytuje a jistě by se tím zvýšil zájem o CSR. Co se týče legislativního ošetřování konceptu, tak CSR není v českém prostředí téměř vůbec ošetřována, pravděpodobně zde hraje roli, jak to, že se zatím česká politika této problematice příliš nevěnovala a pokud, tak spíše z podnětu EU a za druhé, že koncept CSR vychází z dobrovolnosti a je mu tudíž ponecháno volné pole působnosti. Hlavní roli hraje v současnosti přijímání norem ISO a dodržování platných zákonů ČR.

Ve třetí části jsem se zaměřila na jednotlivé české firmy. Zde jsem se snažila u jednotlivých firem zjistit, zda prosazují CSR a pokud ano, jakým způsobem. Zjistila jsem, že Plzeňský Prazdroj i Škoda Auto prosazují CSR a zaměřují se na činnosti ve

všech třech pilířích. Naopak textilní firmy Alpine Pro a Hannah dosud nepřijaly koncept CSR. Firma Alpine Pro podniká určité kroky, které by v budoucnu mohly vést k přijetí konceptu. U firmy Hannah zatím nelze předpokládat, že by se ke konceptu připojila. Nyní ve stručnosti zhodnotím chování každé ze zkoumaných firem.

Plzeňský Prazdroj přejímá podobu konceptu do velké míry od zastřešující korporace SABMiller. Podoba konceptu je velmi přehledná a jednotlivé body se dají snadno přiřadit pod pilíře CSR. Určitým nedostatkem je fakt, že koncept má stejnou podobu v zemích Evropy, Afriky i Latinské Ameriky. Jak jsem již zmiňovala v samotné kapitole, dva body příliš nereflektují problémy v ČR – problematika šíření viru HIV a ochrana lidských práv. Některé nástroje CSR jsou pak méně vhodné pro využívání v českém prostředí, například úřad ombudsmanů, kteří zastupují zaměstnance a dohlíží na dodržování lidských práv. Nejistila jsem žádné informace o tom, že by tento nástroj v praxi přispěl k ochraně lidských práv a řešil nějaké případy jejich porušování. Dalším nedostatkem v oblasti CSR je opakovaná pokuta za porušování hospodářské soutěže, která byla Prazdroji udělena. Ať už byla firma skutečně vinna či nikoli, u společensky odpovědných firem by k těmto incidentům nemělo docházet. Prazdroj také nevydává pravidelně zprávy o trvale udržitelném rozvoji a zprávy o společenské odpovědnosti, jak deklaruje. Poslední menší výtkou, která směřuje na Prazdroj, je malá ochota komunikovat s veřejností, se kterou jsem se setkala při výzkumu. Na druhou stranu je zde řada regionálních projektů, podpora charitativních akcí a organizací a ocenění za společenskou odpovědnost z posledních let. Je otázkou, jak se bude přístup Prazdroje ke společenské odpovědnosti vyvíjet do budoucna, zda se bude činnost v této oblasti zlepšovat nebo setrvá u současné podoby.

Škoda Auto je rovněž firmou, která uplatňuje společenskou odpovědnost ve všech třech pilířích. Přístup Škody Auto se více odlišuje od podoby konceptu samotného koncernu Volkswagen, i když některé rysy jsou podobné – například oba přijímají upravený Kodex správy a řízení společností OECD. Jedinou výtku můžu směřovat k podobě konceptu CSR ve výročních zprávách, které působí méně přehledně a někdy je těžké najít návaznost u různých projektů, které probíhají dlouhodobě. Podoba výročních zpráv a internetových stránek je přizpůsobena laické veřejnosti, což je logické, ale informace o CSR by měly mít určitou formu a návaznost. Nástroje CSR, které Škoda využívá, jsou voleny s ohledem na potřeby místní komunity v oblasti, kde působí. Škoda pravidelně financuje projekty a patří mezi firmy, které jsou za svou činnost pravidelně oceňovány. Komunikace s firmou při výzkumu probíhala bez

problémů a firma byla ochotna odpovědět na doplňující dotazy. S ohledem na budoucí vývoj lze předpokládat, že bude firma pokračovat v prosazování CSR a rozšiřovat zájem o tuto oblast. Jediná odpověď, která mě v komunikaci s firmou překvapila, byla odpověď na dotaz ohledně překážek v uplatňování společenské odpovědnosti. K této problematice jsem se vyjadřovala na konci kapitoly o společenské odpovědnosti Škody Auto. Jen bych ráda doplnila, že firma nepoukazovala na nedostatečné oceňování ze strany státu v podobě daňových úlev, ani na to, že vydává dost peněz do oblasti, kde je návratnost velmi zdlouhavá a v podobě zlepšení image firmy. Škoda vůbec nepoukazovala na málo výhod, které by jí z přijímání konceptu plynuly, ale naopak vyjádřila jisté obavy, aby její strategie naplňování konceptu nebyly do budoucna ohroženy.

Textilní firmy Alpine Pro a Hannah koncept CSR nepřijímají. V českém prostředí jsem nezjistila žádné případy, kdy by tyto firmy porušovaly české zákony nebo normy a na území ČR se chovají v souladu s tím, co jim ukládá stát. Obě firmy odmítly komunikovat a jakkoli se k oblasti společenské odpovědnosti vyjadřovat. Obě firmy vyrábí v Jihovýchodní Asii a průzkumy nevládní agentury Fair Trade ukázaly, že porušují lidská práva a pracovní práva v zahraničí. V současnosti nejsou tyto firmy za své chování právně postihovány, jelikož státy, ve kterých vyrábí, takové chování nezakazují. Velkou roli zde bude hrát postoj samotných firem, který by se do budoucna mohl změnit, alespoň v případě firmy Alpine Pro, která podniká jisté kroky směrem ke společenské odpovědnosti. Významnou roli pak může hrát postoj samotných zákazníků k výrobkům neodpovědné firmy. Česká veřejnost není s touto problematikou příliš obeznámena a není pravděpodobné, že by začala odmítat tyto výrobky. Může se však stát, že bude firmám znemožněno kvůli jejich diskreditaci prodávat v jiných státech, které na CSR kladou větší důraz. Významnou roli hraje mediální obraz, který zásadním způsobem ovlivňuje image firmy. Pokud se budou kritické mediální kampaně o činnosti těchto firem opakovat, může se zájem veřejnosti, mezinárodních organizací i české vlády o tuto problematiku zvýšit. Velkou roli může hrát v případě firmy Alpine Pro Český olympijský tým a jeho postoj. V případě firmy Hannah to může být postoj National Geographic Society, se kterou spolupracuje. Bude zajímavé sledovat do budoucna vývoj této problematiky.

Kdybych měla v krátkosti zhodnotit empirický výzkum, tak firmy Alpine Pro a Hannah, které společenskou odpovědnost nepřijímají, odmítly komunikovat. Firma Alpine Pro se omluvila s ohledem na citlivé informace o činnosti firmy. Firma Hannah

nereagovala na emailovou komunikaci a telefonicky rovněž odmítala komunikovat. Je to pochopitelné vzhledem k jejich postoji ke společenské odpovědnosti. Komunikace s firmou Plzeňský Prazdroj probíhala přes email, specialistka pro firemní odpovědnost paní Alice Beranová mě odkázala na materiály k CSR, ale na otázky na které jsem odpověď nenalezla, odmítala odpovědět z časových důvodů. Nejlepší komunikace probíhala s firmou Škoda Auto, která reagovala na dotazy a doplnila informace k výzkumu.

Čtyřmi krátkými případovými studii jsem završila hlavní cíl práce, tedy představit koncept CSR v českém prostředí na jednotlivých případových studiích českých firem. Všechny čtyři firmy spadaly do kategorie velkých firem, které vyrábí či prodávají své výrobky v zahraničí. Dvě z firem jsou součástí nadnárodních koncernů – Plzeňský Prazdroj a Škoda Auto. Myslím si, že české firmy, které jsou součástí nadnárodních koncernů rozvinutých zemí, častěji přijímají koncept CSR právě z podnětu zastřešující instituce. Řada českých firem, které jsou pravidelně oceňovány za společenskou odpovědnost, rovněž spadají pod nějaký světový koncern – například Vodafone nebo O<sub>2</sub>. Samozřejmě najdeme i jiné české firmy, které se tomuto pravidlu vymykají – firma ČEZ nebo Metrostav. Naopak koncept CSR častěji nepřijímají firmy, které vyrábí méně odborně náročné výrobky, jako jsou textil nebo hračky. Tyto firmy se často snaží ušetřit výrobní náklady a vyrábí v Jihovýchodní Asii za minimální mzdy. V případě českých firem se jedná právě o firmy Alpine Pro a Hannah. Lze předpokládat, že se bude zájem velkých českých firem o problematiku CSR do budoucna zvyšovat a to nejen z podnětu firem samotných, ale také pod tlakem mezinárodních a nevládních organizací - především Evropské unie, a zvyšujících se nároků v oblasti konkurenceschopnosti. U malých a středních firem je přijímání konceptu méně pravděpodobné, jelikož tyto firmy často nemají dostatek financí na rozvoj CSR a investice do CSR by měly zásadní dopady na hospodaření firmy.

Zájem o koncept společenské odpovědnosti se v posledních letech ve světě i v ČR soustavně zvyšuje. Tento fakt dokazují četná jednání na poli mezinárodních organizací, častější průzkumy nevládních organizací, které poukazují na firmy nepřijímající CSR, zvyšující se zájem veřejnosti o společensky odpovědné produkty a snahy států zasahovat do chování firem. Působení společensky odpovědné firmy s sebou přináší pro místní komunitu a životní prostředí řadu pozitiv. Na druhou stranu pro firmy je přijetí společenské odpovědnosti stále finančně velmi náročné a návratnost v podobně dobré image je často malá. Pro některé firmy by komplexní přijetí konceptu mohlo mít

až likvidační dopady. Existuje také řada firem, které zkrátka nechtějí koncept přijmout a nepovažují ho za významný nebo přínosný. Zde se opět dostávám k zásadě dobrovolnosti, ze které koncept vychází. K přijetí společenské odpovědnosti v současnosti nemůže být firma nucena. Tato zásada, by i vzhledem k přítomnosti řady kritických názorů na společenskou odpovědnost samotnou, měla zůstat zachována.

Nyní nastíním možný vývoj v budoucnosti. V současnosti probíhá nepřetržitá diskuze o regulaci chování firem, nejvíce se hovoří o dvou variantách. Na jedné straně se uvažuje o plošném rozšíření základních pravidel pro přijetí společenské odpovědnosti mezi velké množství firem a korporací. Tato varianta má však řadu nedostatků. Zaprvé by bylo velmi obtížné shodnout se na podobě konceptu, který by měl určitou vypovídající hodnotu a zároveň ho přijal dostatek aktérů. Přijetím této varianty by navíc došlo k porušení zásady dobrovolnosti. Na druhé straně se hovoří o posílení legislativy vůči firmám v jednotlivých státech, která je z hlediska vymahatelnosti stále neúčinnější. Na úrovni státu je snazší zákony prosadit a navíc by nemuselo dojít přímo k narušení principu dobrovolnosti. Na druhou stranu by bylo problematické přimět k přijetí takových zákonů státy, které se řadí k odpůrcům větších zásahů do ekonomiky a také země Jihu, kde by bylo obtížné zaručit jejich dodržování. Obě varianty se navíc setkávají s velkou kritikou liberálních ekonomů, jelikož se stále jedná o zásahy do tržní ekonomiky, které mohou mít zásadní dopady na mezinárodní obchod. V současnosti se hledá odpověď na to, jak nastavit rovnováhu. Tedy snažit se donutit alespoň k minimální odpovědnosti firmy, které porušují lidská práva a na druhé straně příliš nezasahovat do fungování tržní ekonomiky a nenarušit svobodný trh. Vývoj této problematiky je velmi komplikovaný a jedná se o jeden z významných problémů v oblasti současných mezinárodních vztahů. Je možné, že se žádné zásadní změny nepodaří prosadit a koncept se bude sám rozšiřovat mezi větší množství firem a korporací s přispěním mezinárodních a nevládních organizací, jako tomu bylo doposud.

V diplomové práci jsem se snažila spojit teorii - problematiku z oboru mezinárodních vztahů, tedy chování nadnárodních korporací a role konceptu společenské odpovědnosti, s praxí – uplatňování CSR českými firmami. Práce může být přínosná pro rozšíření znalostí o společenské odpovědnosti a zejména o její podobě v praxi. Přínosnou může být také pro české firmy, které se chtějí s touto problematikou seznámit podrobněji, nebo je zajímá, jaký je současný přístup k CSR ve světě i v domácím prostředí.



## 10. ZDROJE

### 10.1. BIBLIOGRAFIE

CARROLL, Archie: 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society: University of Georgia*. 38/3. s. 268-295.

DYTRT, Zdeněk: 2006. *Dobré jméno firmy*. Alfa Publishing: Praha.

FINNEMORE, Martha; SIKKINK, Kathryn: 1998. International Norm Dynamics and Political Change. *International Organization* 52/4. s. 887-917. Dostupné na: [http://graduateinstitute.ch/webdav/site/political\\_science/shared/political\\_science/Multilateral%20Governance%20Autumn%202010/finnmore%20and%20sikkink%201998.pdf](http://graduateinstitute.ch/webdav/site/political_science/shared/political_science/Multilateral%20Governance%20Autumn%202010/finnmore%20and%20sikkink%201998.pdf), 18. 1. 2012.

FRIEDMAN, Milton: 1993. *Kapitalismus a svoboda*. Liberální institut: Praha. Dostupné na: [http://libinst.cz/Files/KqLFy4r2/profile/2605/friedman\\_kapitalismus\\_ocr.pdf](http://libinst.cz/Files/KqLFy4r2/profile/2605/friedman_kapitalismus_ocr.pdf).

GERŠLOVÁ, Jana: 2010. *Co by tomu řekl Johann Becher? (kulatý stůl k dějinám podnikání)*. Professional Publishing: Praha.

HURREL, Andrew: Norms and Ethics in International Relations. In: CARLSNAES, Walter; RISSE, Thomas; SIMMONS, Beth: 2002. *Handbook of International Relations*. Cromwell Press: London. s. 183-207.

KNOPF, Jutta; KAHLENBORN, Walter: 2010. *Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the European Union*. European Commission: Berlin.

KRÁLÍK, Jan: 2005. *Město a automobily*. In: HERČÍK, Karel; KRÁLÍK, Jan: 2005. *Mladá Boleslav: Továrna ve městě, město v továrně*. Moto Public: Brno. s. 110-200.

KRYMLÁKOVÁ, Hana a kol.: 2009. *Etika a odpovědnost organizace*. VŠB – Technická univerzita Ostrava: Ostrava.

KULDOVÁ, Lucie: 2010. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Kanina: Plzeň.

KUNZ, Vilém: 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Grada Publishing: Praha.

LUDESCHER, C. Jessica; MAHSUD, Rubiná: 2010. *Opening Pandora's box. Corporate Social Responsibility Exposed*. *The Independent Review*. 15/1. s. 123-131.

MACLEOD, SORCHA: 2008. The United Nations, human rights and transnational corporations: challenging the international legal order. In: BOEGER, Nina; MURRAY, Rachel; VILLIERS, Charlotte: 2008. Perspectives on Corporate Social Responsibility. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton.

MOON, Jeremy: 2004. Government as a Driver Corporate Social Responsibility. International Centre for Corporate Social Responsibility: Nottingham. Research Paper Series. 20/2004. S. 1-27. Dostupné na: <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/research.php?action=single&id=60>, 30. 1. 2013.

MOORE, Will H.: 2013. Rational Rebels: Overcoming the Free Rider Problem. Sage Publications, Inc.: Utah. 48/2. s. 417-454.

NOVÁČEK, Pavel: 2012. Je udržitelný rozvoj slučitelný s ambicemi rozvojových zemí? Mezinárodní politika. 5/2012. s. 4-7.

PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin a kol.: 2010. Společenská odpovědnost organizace. Grada: Praha.

PIKNEROVÁ, Linda; NAXERA, Vladimír: 2011. Charakter aktérů v současném mezinárodním systému a posun od vlády k vládnutí. In: PIKNEROVÁ, Linda; NAXERA, Vladimír a kol.: 2011. Globální vládnutí: vybrané problémy. Aleš Čeněk: Plzeň. s. 19-39.

PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M.: 2008. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. Technická univerzita v Liberci: Liberec.

RISSE, Thomas: Transnational Actors and World Politics. In: CARLSNAES, Walter; RISSE, Thomas; SIMMONS, Beth: 2002. Handbook of International Relations. Cromwell Press: London. s. 335-360.

ROACH, Brian: 2005. A Primer on Multinational Corporations. In: CHANDLER Jr., Alfred D.; MAZLISH, Bruce: 2005. Leviathans: Multinational Corporations and The New Global History. Cambridge University Press: Cambridge. s. 19-44.

RYBKA, Zdeněk: 1999. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. HART PRESS: Praha.

- SKOVAJSA, Marek a kol.: 2010. Občanský sektor. Portál: Praha.
- SORNARAJAH, M.: 2010. The International Law on Foreign Investment. Cambridge University Press: Cambridge.
- SVOBODA, Jiří: 2010. Význam konceptu společenské odpovědnosti organizací a jeho využívání v České republice. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Zlín.
- UTTING, Peter: 2003. Promoting Development through Corporate Social Responsibility – Prospects and Limitations. Dostupné na: <http://www.un.org/esa/coordination/ecosoc/presentation.Uttig.pdf>.
- VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří: 2009. Image a firemní identita. Grada: Praha.
- WARD, Halina: 2008. Corporate social responsibility in law and policy. In: BOEGER, Nina; MURRAY, Rachel; VILLIERS, Charlotte: 2008. Perspectives on Corporate Social Responsibility. Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton.
- WILLIS, Catherine: 2005. Transnational Theory. Dostupné na: <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-37.html>, 21. 1. 2013.

## 10.2. INTERNETOVÉ ZDROJE

- Alpine Pro, dostupné na: <http://www.alpinepro.cz/>.
- Business Leaders Forum, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/>.
- Byznys pro společnost, dostupné na: <http://www.byznysprospolecnost.cz/>.
- Cena Via Bona, dostupné na: <http://www.cenaviabona.cz/>.
- CSR Europe, dostupné na: <http://www.csreurope.org/>.
- Czech Top 100, dostupné na: <http://www.czechtop100.cz/>.
- Ekologický právní servis, dostupné na: <http://www.responsibility.cz/>.
- Ethic Friendly zaměstnavatel, dostupné na: <http://www.ethnic-friendly.eu/>.
- European Commission, dostupné na: <http://ec.europa.eu/>.

European CSR Award Scheme, dostupné na: <http://www.eucsraward.cz/>.

EUR-Lex Přístup k právu Evropské unie, dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/cs/index.htm>.

Expants, dostupné na: <http://www.expats.cz/>.

Fórum dárců, dostupné na: <http://www.donorsforum.cz/>.

Hannah, dostupné na: <http://www.hannah.cz/>.

Hestia, o. s., dostupné na: <http://www.hest.cz/>.

Institute for Research and Debate on Governance, dostupné na: [http://www.institut-gouvernance.org/index\\_en.html](http://www.institut-gouvernance.org/index_en.html).

International Institut for Sustainable Development, dostupné na: <http://www.iisd.org/>.

ISO, dostupné na: <http://www.iso.cz/>.

Korektní podnikání, dostupné na: <http://korektnipodnikani.cz/>.

Ministerstvo financí České republiky, dostupné na: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>.

Na pivo s rozumem, dostupné na: <http://www.napivosrozumem.cz/>.

Nadace Tomáše Bati, dostupné na: <http://www.batova-vila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Grantova-politika.html>.

Národní politika kvality, dostupné na: <http://www.npj.cz/>.

Plzeňský Prazdroj, dostupné na: <http://www.prazdroj.cz/>.

Rovné příležitosti, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/>.

SABMiller, dostupné na: <http://www.sabmiller.com/>.

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, dostupné na: <http://www.schwabfound.org/sf/index.htm>.

Sodexo: Zaměstnavatel roku, dostupné na: <http://www.zamestnavatelroku.cz/>.

Světová komise pro životní prostředí a rozvoj, dostupné na: <http://www.unep.org/>.

Světová obchodní rada, dostupné na: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>.

Škoda Auto, dostupné na: <http://new.skoda-auto.com/en>.

Transparency International, dostupné na: <http://www.transparency.cz/>.

Turistický portál CzeCot, dostupné na: <http://www.czecot.cz/>.

United Nations, dostupné na: <http://www.un.org/>.

UN Documents, dostupné na: <http://www.un-documents.net/>.

Volkswagen, dostupné na: <http://en.volkswagen.com/de.html>.

Vysoká Škola Chemicko-Technologická v Praze, dostupné na: <http://ich.vscht.cz/>.

World Business Council for Sustainable Development, dostupné na:  
<http://www.wbcsd.org/home.aspx>.

Zelená kniha EU, dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/>.

Zprávy iDnes. cz, dostupné na: <http://www.idnes.cz/>.

### **10.3. DALŠÍ ZDROJE**

BÍLOVÁ, Dominika: 2013. (Písemné sdělení) 15. 3. 2013. Pracovnice Odboru pro vnější vztahy Škoda Auto, a. s. Praha.

FOIT, Radek: 2013. (Ústní sdělení) 20. 2. 2013. Specialista kvality Škoda Auto, a. s. Mladá Boleslav.

## 11. RESUMÉ

The aim of the thesis is to introduce the concept of corporate social responsibility on the individual case studies of some Czech companies. Firstly, the work will define the following terms: corporate social responsibility, concept of sustainable development, the issue of CSR closely related and the actors of CSR. The following chapter will analyse positives and negatives that arise from the adoption of CSR. In the next chapter tools distinctive for CSR, with regard to those most frequently used by firms further investigated, will be examined. Next chapter focuses on the issue of transnational corporations and their growing importance in the world and taking part in CSR. The behavior of multinational corporations is supervised by international and nongovernmental organisations. Corporations themselves may adopt standards. Following the fact that the European Union has a major impact on the behaviour of Czech firms, the next chapter is devoted to the role of the European Union in promoting the concept of CSR and efforts to regulate the behavior of companies.

Secondly, the thesis focus on the development of the concept in the Czech Republic. The current status of the concept is described and its historical formation and standards are adhered. A number of organizations, that deal with the development of CSR and asses responsible companies, operates in the Czech Republic. The National Quality Council monitors compliance with basic standarsds and grants certification. Although, the capacity of the NQC in the Czech Republic is, more or less, marginal. Lastly, the thesis examine individual companies in the Czech Republic. Most importantly it focuses on Pilsner Urquell, Škoda, Alpine Pro and Hannah companies. The production and trade of these companies lies abroad. The research focuses on the adoption of CSR by these companies both at home and abroad. Pilsner Urquell and Škoda Company have their own sophisticated concepts that are discussed. On the contrary Alpine Pro and Hannah represent the examples of violations of the concept. These textile companies produce in China and do not respekt workers' rights in accordance with international standards.