

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: P2301 Strojní inženýrství

Studijní obor: 2301V007 Průmyslové inženýrství a management

DISERTAČNÍ PRÁCE

Společenská odpovědnost podniku v logistických procesech
dodavatelsko-odběratelského řetězce

Autor: **Ing. Marcela Srchová**

Školitel: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**

Plzeň, 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma: „Společenská odpovědnost podniku v logistických procesech dodavatelsko-odběratelského řetězce“ vypracovala samostatně za použití pramenů uvedených v seznamu literatury.

V Plzni dne 8. prosince 2012

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi dopomohli k dokončení této disertační práce jak po stránce odborné, tak po stránce osobní. Především chci poděkovat školitelce prof. Ing. Lilii Dvořákové, CSc. za odborné připomínky, náměty, doporučení a za cenné rady.

Abstrakt

Disertační práce se zabývá společenskou odpovědností podniku v logistických procesech dodavatelsko-odběratelského řetězce. Společenská odpovědnost podniku je aktuálním tématem, které se dotýká mnoha oblastí existence společnosti. V médiích se téma objevuje zejména v souvislosti s chováním podniků na trhu, vůči zaměstnancům a dalším subjektům, dále samozřejmě s dopady jejich činností na životní prostředí.

S rešerší dosavadního stavu teoretických poznatků ve zkoumané problematice disertační práce analyzuje situaci na trhu podniků v ČR a v DE v oblasti společenské odpovědnosti se zaměřením na zelenou logistiku. Za tímto účelem bylo provedeno vlastní empirické šetření, které sledovalo, do jaké míry je koncept společenské odpovědnosti ve světle zelené logistiky etablován na podnikovém trhu. Analýzou získaných dat byly přijaty či zamítnuty hypotézy stanovené v úvodu práce. Zjištěné poznatky jsou shrnuty v závěru práce včetně přínosů pro teorii a praxi.

Abstract

This Ph.D. thesis is focused on corporate social responsibility in logistics processes in the supply chain management. A corporate social responsibility is a current issue related to many areas of society. The theme mainly appears in the media in connection with corporations' behaviour on the market, towards employees and other parties or consequences of their behaviour on the environment.

The thesis presents the summary of the current state of the theoretical knowledge of the issue and is focused on the green logistics in the supplier-customer relationship. It analyses the situation on the business market in Czech Republic and in Germany in the field of corporate social responsibility issue in the context of green logistics. To accomplish this, an empirical study was undertaken to find out to what extent the perception of corporate social responsibility in light of green logistic is established on the Czech and German bussines market. The purpose of the analysis of the collected data was to either prove or disprove the hypotheses stated at the beginning of the thesis. The results and the findings are summed up at the end of the thesis highlighting the theoretical and practical benefits.

Die Kurzfassung

Die Doktorarbeit befasst sich mit der Unternehmensverantwortung in den Logistikprozessen in der Logistikkette. Die Unternehmensverantwortung ist ein aktuelles Thema, das eine Beziehung zu den verschiedenen Bereichen hat. In den Medien erscheint das Thema meistens in dem Zusammenhang mit dem Verhalten der Unternehmen auf dem Markt, gegenüber den Angestellten und den anderen Subjekten, weiterhin mit den Auswirkungen auf die Umwelt.

Außer der Recherche des aktuellen Zustandes der Problematik analysiert die Doktorarbeit die Situation in diesem Bereich auf dem Unternehmensmarkt in Tschechien und in Deutschland. Zu diesem Zwecke wurde eine eigene empirische Forschung durchgeführt, um festzustellen, wie das Konzept der Unternehmensverantwortung in der Logistikkette etabliert ist. Durch die Auswertung der erhaltenen Daten wurden die in der Einleitung festgelegten Hypothesen aufgenommen oder abgelehnt. Die nachgewiesenen Erkenntnisse sind am Ende der Doktorarbeit rekapituliert, einschließlich der Beiträge für die Theorie und die Berufspraxis.

Anotace

Předkládaná práce se zabývá analýzou Corporate Social Responsibility, jednotlivými manažerskými nástroji, normami a standardy CSR v českých podnicích. První část práce (1. – 5. kapitola) se zaměřuje na shrnutí teoretických poznatků, vymezení jednotlivých pojmů, teorií, metod, nástrojů a jejich analýzu, komparaci a hodnocení. Druhá část práce (6. - 9. kapitola) představuje společenskou odpovědnost jako integrální součást logistických procesů v dodavatelsko-odběratelských vztazích, definuje zelenou logistiku a předkládá vlastní empirické šetření zkoumané problematiky na výběrovém vzorku 50 českých a 50 německých firem.

V první kapitole je definována zkoumaná problematika, jsou naformulovány hypotézy a cíle, které budou řešeny v předložené disertační práci, jsou uvedeny etapy postupu řešení a vědecké metody řešení disertační práce.

Druhá kapitola identifikuje genezi a vývoj Corporate Social Responsibility v USA v jednotlivých desetiletích 20. století, evoluci v evropských zemích a v EU. Jsou rozebrány i jednotlivé rozdíly ve vývoji z evropského a amerického pohledu, je zmíněna nejvýznamnější kritika CSR.

Třetí kapitola vymezuje vztah CSR k příbuzným konceptům CSR, tj. CSR₂, CSP, CC, SD, SRM, BE a firemní filantropii, u kterých je provedena deskripce, analýza a komparace.

Ve čtvrté kapitole jsou identifikovány a analyzovány jednotlivé manažerské nástroje CSR, organizace a instituce na poli CSR, normy a standardy se vztahem k CSR.

V páté kapitole je detailně popsán koncept CSR z evropského pohledu, jeho tři roviny, ekonomická, sociální a environmentální. Je zdůrazněn význam stakeholders a jejich zapojení nejen v implementačním cyklu CSR, ale i v procesu rozhodování. Je navržena implementace CSR v podniku a možnosti její komunikace.

Šestá kapitola je zaměřena na současnou situaci na poli CSR v České republice. Pozornost je věnována stavu vnímání a postojům k CSR v ČR. Byla provedena komparace a hodnocení výsledků dvou ucelených průzkumů zaměřených na problematiku CSR v České republice.

V sedmé kapitole je proveden návrh konceptu CSR jako integrální součásti dodavatelsko-odběratelského řetězce. Je detailně analyzován vztah CSR k zákazníkovi a dodavateli.

Osmá kapitola je zaměřena na zelenou logistiku (green logistics) v dodavatelsko-odběratelském řetězci. V rámci logistických procesů jsou definovány její vazby vzhledem k environmentální a sociální složce CSR.

Devátá kapitola představuje vlastní empirické šetření společenské odpovědnosti u top 50 českých a top 50 německých společností.

V závěru práce (10. – 11. kapitola) jsou představeny výstupy disertační práce a jejich přínos pro rozvoj vědního oboru a podnikatelskou praxi.

Annotation

The thesis analyses the CSR, management tools, norms and standards in relation to CSR in Czech companies. The first part of the thesis (Chapters 1 to 5) focuses on a summary, a comparison and an evaluation of theoretical findings, definitions of certain terms, methods, instruments, theories and their analysis. The second part of the work (Chapters 6 to 9) describes corporate social responsibility as a part of supply chain management in logistics processes, defines the green logistics and investigates the own large-scale search at the 50 biggest companies in the Czech Republic and in Germany.

In the first chapter the problem is defined, the hypotheses and goals are formulated. These goals will be solved in the thesis. There are introduced the phases of the proceeding and the used scientific methods.

The second chapter identifies the important milestones in the history of CSR, its evolution in the USA in the 20th century and evolution in European countries and in the EU. The differences in the evolution on each side of the Atlantic are mentioned and also the well-known critiques of CSR.

The third chapter deals with the related concepts of CSR; they are CSR₂, CSP, CC, SD, SRM, BE and company philanthropy. They are described, analyzed and compared and their relation to CSR is defined.

In the fourth chapter CSR management tools, organizations, initiatives, norms and standards in the field of CSR are analyzed.

In the fifth chapter the CSR concept and its three basic aspects are described in detail. Stakeholders and their involvement are highlighted. There is proposed the implementation process of CSR in the company and the possibilities of communication of CSR.

The sixth chapter is focused on the current situation of CSR in Czech Republic. On the basis of two surveys was analyzed the current situation, the result were compared and evaluated.

In the seventh chapter is defined the concept of CSR as a part of supply chain management, its relation to the customer and supplier is analyzed in detail.

The eighth chapter is focused on the green logistics in supply chain management, are defined their aspects to the environmental and social parts of CSR.

The ninth chapter represents the self search of corporate social responsibility at the 50 biggest companies in the Czech Republic and in Germany.

In the final chapters (Chapters 10-11) are represented the outputs of the thesis and are defined the contributions of the thesis for the development of discipline and the business activities.

Obsah

1	Úvod	18
1.1	Definice problému.....	18
1.2	Formulace hypotéz.....	20
1.3	Cíle.....	20
1.3.1	Hlavní cíl.....	20
1.3.2	Dílčí cíle.....	20
1.4	Postup řešení disertační práce.....	21
1.4.1	Analytická fáze.....	21
1.4.2	Řešitelská fáze.....	21
1.4.3	Ověřovací fáze.....	21
1.5	Použité metody vědecké práce.....	21
1.5.1	Obecné metody.....	21
1.5.2	Specifické metody.....	21
2	Důležité momenty historie CSR.....	23
2.1	Vývoj CSR – v USA.....	23
2.1.1	Padesátá léta 20. století.....	23
2.1.2	Šedesátá léta 20. století.....	24
2.1.3	Sedmdesátá léta 20. století.....	24
2.1.4	Osmdesátá léta 20. století.....	26
2.1.5	Devadesátá léta 20. století.....	27
2.2	Vývoj CSR – evropské země.....	29
2.2.1	CSR v Evropské unii.....	29
2.3	Rozdíl vývoje v USA a v EU.....	32
2.4	Kritika Corporate Social Responsibility.....	33
3	Příbuzné koncepty CSR	35

3.1	Corporate Social Responsiveness	35
3.2	Corporate Social Performance	36
3.2.1	Carrollův 3D konceptuální model CSP	36
3.3	Corporate Citizenship.....	38
3.4	Trvale udržitelný rozvoj.....	39
3.5	Firemní filantropie	40
3.6	Sociální marketing	41
3.7	Podnikatelská etika.....	42
4	Manažerské nástroje.....	43
4.1	OSN - Global Compact	43
4.2	Global Reporting Initiative (GRI).....	44
4.2.1	Principy přípravy zprávy	45
4.2.2	Indikátory výkonnosti.....	45
4.3	Iniciativa Evropské komise - Zelená kniha.....	47
4.4	OECD Guidelines for Multinational Enterprises	48
4.5	International Labour Organization (ILO).....	48
4.6	London Benchmarking Group (LBG) Model	49
4.6.1	Firemní angažovanost v lokální komunitě	49
4.6.2	Vstupy	50
4.6.3	Výstupy	50
4.6.4	Dopady	50
4.7	Normy a standardy CSR.....	51
4.7.1	ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem	51
4.7.2	SA 8000 – Sociální odpovědnost	55
4.7.3	AA 1000 AccountAbility	56
4.7.4	ISO 14001 – Systém environmentálního managementu	56
4.7.5	EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu	56

4.7.6	OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci..	56
4.7.7	Bezpečný podnik	57
4.7.8	Investors in People	61
4.7.9	Standard odpovědná firma.....	64
5	Koncept Corporate Social Responsibility	66
5.1	Tři roviny CSR.....	66
5.1.1	Ekonomická oblast	66
5.1.2	Sociální oblast	67
5.1.3	Environmentální oblast.....	68
5.2	Stakeholders	69
5.2.1	Zapojení stakeholders.....	70
5.2.2	Přínosy zapojení stakeholders	71
5.2.3	Metody zapojení stakeholders	71
5.3	Implementace CSR.....	72
5.4	Komunikace CSR.....	72
6	CSR v ČR.....	74
6.1	Limity CSR	74
6.2	Neziskové organizace.....	75
6.3	Provedené průzkumy.....	76
6.3.1	Průzkum v roce 2004.....	76
6.3.2	Průzkum v roce 2008.....	77
6.3.3	Komparace výsledků průzkumu v roce 2004 a v roce 2008	77
6.4	Vnímání CSR a CSR aktivit.....	81
6.5	Vnímání korupce	83
6.6	Míra nezaměstnanosti.....	83
6.7	Příjmy obyvatel	84
6.8	Migrace pracovníků	85

6.9	Stínová ekonomika.....	86
6.10	CSR v ČR dle EU.....	87
6.11	CSR vs ekonomická krize a hospodářská recese	87
7	CSR jako integrální součást dodavatelsko-odběratelského řetězce	89
7.1	CSR ve vztahu k zákazníkovi	90
7.2	CSR ve vztahu k dodavatelům	92
8	Zelená logistika ve světle CSR	93
8.1	Zelená logistika v kontextu environmentálního pilíře	94
8.1.1	Uhlíková stopa.....	94
8.1.2	Obalové hospodářství	95
8.1.3	Dopravní koncept, způsob přepravy.....	98
8.2	Zelená logistika v kontextu sociálního pilíře CSR.....	99
8.2.1	Mobilní zpracování dat.....	100
8.2.2	Aplikace logistických informačních technologií.....	100
9	Vlastní empirické šetření.....	103
9.1	Vlastní empirické šetření na vzorku 50 top českých firem	103
9.2	Vlastní empirické šetření na vzorku 50 top německých firem.....	106
9.3	Dosažené výsledky.....	109
10	Výsledky disertační práce s uvedením přínosů	111
10.1	Potvrzení hypotézy 1	111
10.2	Potvrzení hypotézy 2.....	111
10.3	Potvrzení hypotézy 3.....	111
10.4	Přínosy pro rozvoj vědního oboru a podnikatelskou praxi	111
11	Závěr.....	113
	Seznam příloh.....	114
	Příloha A Seznam použité literatury	115
	Příloha B Seznam obrázků	120

Příloha C Seznam tabulek	123
Příloha D Seznam vlastních publikovaných prací.....	124
Příloha E Obsah přiloženého CD	126
Příloha F Seznam 50 top českých firem.....	127
Příloha G Seznam 50 top německých firem.....	128

Seznam použitých zkratk

BE	Business Ethics (<i>Podnikatelská etika</i>)
BLF	Business Leaders Forum
BOZP	<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>
CC	Corporate Citizenship (<i>Firemní občanství</i>)
CED	Committee for Economic Development
CEOs	Chief executive officers
CPI	Corruption Perception Index
CSP	Corporate Social Performance (<i>Společenská výkonnost firem</i>)
CSR	Corporate Social Responsibility (<i>Společenská odpovědnost firem</i>)
CSR₂	Corporate Social Responsiveness (<i>Společenská vnímavost firem</i>)
ČR	<i>Česká Republika</i>
ČÚBP	<i>Český úřad bezpečnosti práce</i>
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EDL	Externer Dienstleister (<i>externí provozovatel</i>)
EPS	<i>Ekologický právní servis</i>
EVA	Economic Value Added (<i>Ekonomická přidaná hodnota</i>)
GARDE	Global Alliance for Responsibility, Democracy and Equity
GRI	Global Reporting Initiative
IBP	<i>Inspektorát bezpečnosti práce</i>
IIP	Investors in People
ILO	International Labour Organization
KPIs	Key Performance Indicators
LBG	London Benchmarking Group
LSR	Logistics social responsibility (<i>Logistická společenská odpovědnost</i>)
MSP	<i>Malé a střední podniky</i>
NBS	National Business System (<i>Národní podnikatelský systém</i>)
NCP	National Contact Point
NGOs	Non-governmental organizations
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development

SD	Sustainable Development (<i>Udržitelný růst</i>)
SMEs	Small and Medium Enterprises
SR	Social Responsibility (<i>Sociální odpovědnost</i>)
SRCB	Socially Responsible Consumer Behavior (<i>Společensky odpovědné chování spotřebitelů</i>)
SRI	Socially Responsible Investment (<i>Společensky odpovědné investování</i>)
SRM	Socially Responsible Marketing
TG	Task Group (<i>Tématická skupina</i>)
TMB	Technical Management Group (<i>Technický řídicí výbor</i>)
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WG	Work Group (<i>Pracovní skupina</i>)

1 Úvod

1.1 Definice problému

Motto: „Nikdo nedělá větší chybu než ten, kdo nedělá nic v domnění, že to málo, co udělat může, je bezvýznamné.“

— Edmund Burke

Ekonomický vývoj ve druhé polovině uplynulého století a v prvních letech nového milénia přinesl významný technologický a společenský vývoj, který se podílel na stále větší míře globalizace. Přispěl v nevídanou hospodářskou a následně společenskou sílu zejména mezinárodních korporací. V průběhu zmíněného období lze ve statistikách pozorovat rostoucí obraty největších světových firem, které se vyrovnávají hrubému národnímu produktu některých menších či rozvojových zemí. S rostoucím vlivem těchto korporací, ale následně i konkurence, vyspělosti, náročnosti a informovanosti spotřebitelů i pokrokem legislativy, se objevila potřeba se s existencí tohoto fenoménu nějakým způsobem vypořádat. Firmy se dostávaly do centra zájmu, a to z hlediska reakce na nabídku svých produktů, ale i na dopady veškeré své činnosti na okolní prostředí. Díky rostoucímu významu všech zájmových skupin si stále ve větší míře uvědomovaly, že jejich působení na trhu má více dimenzí.

Postupný vývoj konceptu Corporate Social Responsibility se stal řešením na fungování podniku v situaci, kdy je evidentní, že aktivity spojené s dosažením hlavního cíle mají výrazný společenský přesah do prostředí, kterým je podnik obklopen. Od samotného počátku byl vývoj konceptu spojen se zásadními problémy – jaký je jeho přesný význam, kde začínají a končí hranice společenské odpovědnosti podniku.

Tématu CSR je vlastní filosofické, sociologické, ale i ekonomické pojetí. Hlavní myšlenkou propagátorů koncepce CSR je základní představa, že firmy a zvláště velké korporace jsou nedílnou součástí lidské společnosti, jejich podnikatelská činnost významným způsobem ovlivňuje okolní společnost, a proto by firmy měly za své působení převzít patřičný díl odpovědnosti nad zákonný rámec a oficiální předpisy. Je požadováno, aby podnikatelé, jejich firmy či korporace vyvíjeli vedle své výdělečné činnosti také obecně prospěšné aktivity v oblasti sociální, životního prostředí, vzdělání, v komunální politice, v charitativní činnosti. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí s výrazným přesahem nabídky nad poptávkou se může jednat o pozitivní trend, o druh podnikatelské příležitosti, jak se integrací CSR do řízení firmy pozitivně odlišit od konkurence. Diferencovat se v očích konečných spotřebitelů, ale i

ostatních zájmových skupin, dosáhnout konkurenční výhody, podílet se na kultivaci okolního prostředí, přinášet a prosazovat hodnoty CSR, [68].

Otázkou je, proč by měly podniky dobrovolně dělat něco, co není nařízené zákonem? Co je přínosem těchto dobrovolných sociálně odpovědných aktivit?

Mohlo by se zdát, že jakákoliv aktivita konaná nad rámec legislativních povinností je nejen nesmyslná, ale především ekonomicky nevýhodná. Praxe však dokazuje, že mnohé sociálně odpovědné aktivity s sebou nesou významné přínosy, zejména v delším časovém období. Krátkozraké podniky preferující krátkodobý zisk se od implementace CSR aktivit nechají často odradit počátečními náklady na zavedení. Implementace koncepce CSR a CSR aktivit přináší ovoce ve středním a dlouhodobém období, je spojeno se změnou podnikatelského myšlení a strategií podniku, [Kafka, bývalý generální ředitel Siemens ČR].

Problematika CSR je v zájmu Evropské unie, věnují se mu i různé poradenské agentury a společnosti. Dle mého názoru existuje v České republice značný informační deficit týkající se koncepce společenské odpovědnosti firem, jak mezi veřejností, tak v okruhu zainteresovaných subjektů. Zmíněná skutečnost vede k chybnému pochopení myšlenky a významu CSR, s čímž je nutně spojena dezinterpretace nebo opomenutí výsledků, ke kterým se dospělo během bezmála šedesáti let vývoje celé koncepce.

Předkládaná práce si klade za cíl poskytnout přehled nejdůležitějších momentů historie CSR, vymezit příbuzné koncepty a teoretické přístupy k CSR. Provést přehled a analýzu nejvýznamnějších manažerských metod, nástrojů, norem a standardů. Dále zhodnotit současnou situaci konceptu CSR v českých podnicích, definovat bariéry implementace, klasifikovat přínosy, které mohou vyplývat z její aplikace. Dále charakterizovat problematiku společenské odpovědnosti v rámci zelené logistiky v dodavatelsko-odběratelských vztazích a realizovat výzkum na ověření hypotéz zaměřených na to, zda koncept CSR a zelená logistika pronikl do podnikové praxe.

1.2 Formulace hypotéz

Na základě provedené teoretické analýzy a za účelem zjištění, zda koncept CSR v kontextu zelené logistiky pronikl do dodavatelsko-odběratelského řetězce v podnikové praxi u 50 top německých společností a u 50 top českých společností byly stanoveny následující hypotézy:

HYPOTÉZA 1

Společnost reportuje o svém postoji ke konceptu CSR.

HYPOTÉZA 2

Společnost sleduje dopady své činnosti v souladu se zelenou logistikou.

HYPOTÉZA 3

Společnost provádí opatření pro trvale udržitelný rozvoj v dodavatelsko-odběratelském řetězci.

1.3 Cíle

Na základě teoretické analýzy a hodnocení konceptu společenské odpovědnosti jsou nadefinovány následující cíle disertační práce.

1.3.1 Hlavní cíl

Cílem disertační práce je analyzovat rozsáhlý, složitý a nejednoznačný koncept společenské odpovědnosti podniku a vlastním šetřením analyzovat a zhodnotit současnou roli zelené logistiky v kontextu společenské odpovědnosti v dodavatelsko-odběratelských řetězcích.

1.3.2 Dílčí cíle

- analýza, hodnocení a shrnutí geneze a vývoje konceptu CSR,
- identifikace a deskripce příbuzných konceptů k CSR,
- identifikace a analýza manažerských nástrojů CSR, organizací a institucí na poli CSR, norem a standardů se vztahem k CSR,
- detailní analýza konceptu CSR z evropského pohledu a v rámci ČR,
- návrh konceptu CSR jako integrální součásti dodavatelsko-odběratelského řetězce,
- rozbor problematiky z pohledu zelené logistiky,
- realizace vlastního výzkumu pro ověření hypotéz, zda koncept společenské odpovědnosti v kontextu zelené logistiky pronikl do dodavatelsko-odběratelských procesů.

1.4 Postup řešení disertační práce

Postup dosažení jednotlivých cílů disertační práce je rozdělen do tří fází: analytické, řešitelské a ověřovací.

1.4.1 Analytická fáze

- rozšířená analýza konceptu společenské odpovědnosti,
- rozšířená analýza aktivit CSR,
- analýza zelené logistiky s ohledem na koncept společenské odpovědnosti,
- detailní analýza aktivit a metrik zelené logistiky v rámci CSR,
- formulace zadání pro řešitelskou práci.

1.4.2 Řešitelská fáze

- Sběru a hodnocení dat v rámci vlastního empirického šetření u 50 top německých a 50 top českých firem.

1.4.3 Ověřovací fáze

- Ověření hypotéz v rámci provedeného vlastního empirického šetření.

1.5 Použité metody vědecké práce

Při vypracování disertační práce budou využity zejména následující metody vědecké práce:

1.5.1 Obecné metody

Analýza

Tato metoda bude použita zejména při rozboru jednotlivých CSR aktivit a jejich vlivu na výkonnost podniku.

Komparace

Bude provedena komparace jednotlivých aktivit z hlediska jejich efektivnosti a možnosti jejich aplikace v podniku.

Dedukce

Z obecných principů platných pro CSR budou odvozeny principy, které platí pro zelenou logistiku.

1.5.2 Specifické metody

Vlastní empirické šetření

V rámci vlastního empirického šetření byly analyzovány CSR reporty pomocí poloautomatického vyhledávání klíčového slova v PDF-dokumentech. Analýza proběhla na

50 top německých společnostech a 50 top českých společnostech (kromě pojišťovnictví a bankovníctví).

Společnosti v ČR i v Německu byly vybrány na základě kritéria roční obrát. K výběru tohoto kritéria vedl předpoklad, že velké firmy budou moci lépe působit na svůj dodavatelsko-odběratelský řetězec a pronikl-li koncept CSR v kontextu zelené logistiky do dodavatelsko-odběratelských vztahů, pak se to u těchto firem projeví jako první.

2 Důležité momenty historie CSR

Snaha ustanovit vhodnou definici společenské odpovědnosti firem provází ekonomy a výzkumníky již od dob, kdy koncept teprve vznikal. Přes veškerou snahu, která je zmíněna v dalším textu, je obecným problémem celé koncepce CSR stále poněkud vágní vymezení, co všechno lze pod pojmem společenská odpovědnost firem zahrnout. Značná šíře a rozdílnost plyne z odlišného pojetí koncepce různými autory, ale i samotnou implementací.

Považuji za nutné seznámit se s vývojem celého konceptu a zdůraznit některé závěry, které jej provázely. Pro přehlednost je rozdělen do dvou kapitol, a to na vývoj na americké půdě a v zemích evropských.

2.1 Vývoj CSR – v USA

Zájem podnikatelů o okolní společnost lze pozorovat odedávna, je možné se setkat i s myšlenkou, že koncept CSR se vlastně poprvé objevil už ve starověkém Řecku. První práce zabývající se formálně společenskou odpovědností však vznikají až ve druhé polovině 20. století v USA: Evolucí konceptu CSR a vývojem definičního vymezení se zabývá Carroll.

Již na počátku 30. let byli školeni podnikatelé k vědomí společenské odpovědnosti, ale až ve 40. letech 20. století vychází v USA několik prvních příspěvků, ve kterých je zmíněna problematika společenské odpovědnosti. Jedná se o publikace Social Controll of Business a Measurement of the Social Performance of Business. Roku 1946 proběhl průzkum magazínem Fortune, kdy byli manažeři poprvé dotazováni na společenskou odpovědnost.

V roce 1953 vychází kniha o společenské odpovědnosti, která je označována za předchůdce dnešní CSR. Další vývoj konceptu CSR na americké půdě je zmíněn v následujících podkapitolách.

2.1.1 Padesátá léta 20. století

V roce 1953 vychází přelomová kniha ekonoma Howarda Bowena s názvem Social Responsibilities of the Businessman, která hovoří o sociální odpovědnosti (SR) podnikatele. Otec corporate social responsibility Bowen přichází s definicí: „Patří k závazkům podnikatele uskutečňovat takové postupy, činit taková rozhodnutí a věnovat se takovým aktivitám, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti,“ [1].

Bowen se opírá o jeden z nejranějších výzkumů provedených v roce 1946 časopisem Fortune, ve kterém 93,5 % manažerů souhlasilo s tvrzením, že podnikatelé jsou odpovědni za důsledky svých jednání ve sféře o něco širší než té, která je pokryta jejich výkazem zisků a

ztrát“, [1]. Problémem tohoto pojetí byla zřejmá nepraktičnost, definice neříká nic o zmíněných žádoucích aktivitách, což vedlo k další snaze myšlenku konkretizovat.

2.1.2 Šedesátá léta 20. století

Lze pozorovat expanzi pokusů přesněji formulovat význam vznikajícího konceptu CSR a lépe jej definičně vymezit. Davis uvádí společenskou odpovědnost (SR) jako „*vztahující se k rozhodnutím a jednáním podnikatelů, která jsou uskutečňována alespoň částečně nad rámec přímých ekonomických či technických zájmů firmy,*“ [2]. Připouští, že se jedná o mlhavou myšlenku, na kterou by mělo být pohlíženo v manažerském kontextu, čímž naznačí směr jejího dalšího vývoje v USA. Věnuje se i vztahu mezi společenskou odpovědností a podnikatelskou mocí, formuluje svůj slavný Železný zákon odpovědnosti, který říká: „*pokud instituce disponuje společenskou mocí, musí s ní nakládat odpovědně, jinak jí může být tato moc společností odebrána,*“ [3].

Další důležitý příspěvek je definice McGuire, který nezpochybňuje primární úlohu ekonomických zájmů, ale zmiňuje i fakt, že kromě nich a plnění legislativních povinností má podnik i jistou odpovědnost ke společnosti, která přesahuje jejich rámec. Svoji myšlenku rozvádí, přichází s konkrétnějšími návrhy a s konstatováním: „*korporace se musí zajímat o politiku, prospěch komunity, vzdělání, štěstí svých zaměstnanců, ve skutečnosti i celé společnosti v jejím okolí,*“ [4]. Lze si poprvé všimnout prvních náznaků myšlenek, které jsou později obsaženy v konceptech podnikatelské etiky a corporate citizenship. Z uvedeného období stojí za zmínku i příspěvek Waltona, [5], který zdůraznil, že nezbytnou součástí CSR je určitý *stupeň dobrovolnosti*. Vymezil se proti nátlaku dobrovolných organizací na podnik a přispěl jako jeden z prvních do debaty, která se táhne dodnes, a to do jaké míry by měla být CSR dobrovolná a nakolik by měla podléhat regulaci.

2.1.3 Sedmdesátá léta 20. století

Sedmdesátá léta se nesou ve znamení snahy rozšířit a současně zkonkretizovat stávající definice, předložit jejich praktičtější podobu vhodnou pro reálnou implementaci či dokonce vytvořit ekonomický model konceptu CSR. První komplexnější pohled na společenskou odpovědnost předložil Johnson, který ve své knize definuje čtyři navzájem komplementární přístupy k CSR, poté je kriticky analyzuje z hlediska motivace k takovému chování. První přístup zohledňuje existenci zájmových skupin, jde o tzv. stakeholderský přístup, kde se říká „*Namísto pouhé honby za ziskem pro akcionáře bere společensky odpovědný podnik v úvahu i své zaměstnance, dodavatele, prodejce, místní komunitu a stát,*“ [6]. Druhý přístup klade

důraz na chápání společenské odpovědnosti jako strategického prostředku firmy k dlouhodobé maximalizaci zisku. Třetí přístup předpokládá, že hlavní motivací firmy je maximalizace užítku místo pouhé maximalizace zisku. Johnson tvrdí, že společensky odpovědnému podnikateli záleží i na dalších členech firmy, na ostatních občanech a jeho užitek roste společně s jejich užitekem. Čtvrtý přístup vysvětluje motivaci ke společensky odpovědnému chování snahou firem o odlišení se od konkurence.

Významným příspěvkem byla práce The Committee for Economic Development (CED), která uveřejnila definici společenské odpovědnosti v podobě tzv. tří soustředných kruhů. Tento model je jedním z prvních přístupů, snažících se obsáhnout ekonomické i neekonomické zájmy firem.

Vnitřní kruh obsahuje nezpochybnitelnou základní odpovědnost efektivní realizace ekonomických funkcí firmy – produkce, nabídky pracovních míst a ekonomického růstu.

Prostřední kruh zahrnuje odpovědnost provádět tyto ekonomické funkce citlivě a s vědomím měnících se společenských hodnot a priorit.

Vnější kruh naznačuje nově se objevující a neúplně vyprofilovanou odpovědnost byznysu v jeho širokém aktivním zapojení ve snaze o zlepšení společenského prostředí.

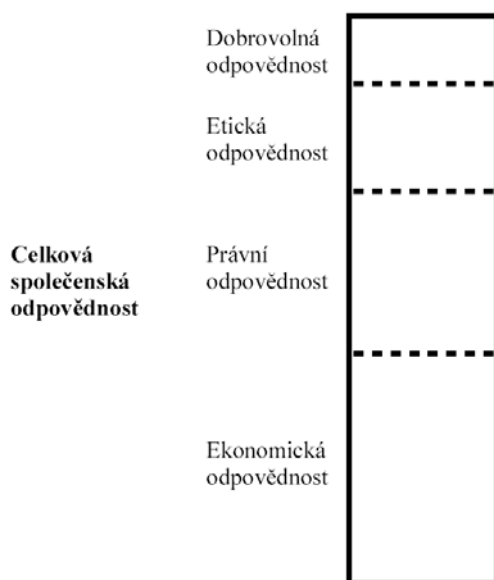
Tabulka 1 Tři soustředné kruhy společenské odpovědnosti dle CED, [7]

Zajímavým posunem byl i názor, že o podniku sledujícím společenské cíle, kterými uspokojuje pouze zákonné požadavky, nelze hovořit jako o společensky odpovědném, [8]. Zdůraznili prvek dobrovolnosti CSR aktivit, na tuto myšlenkovou linii navázal opět Davis, který přispěl s tvrzením, které je platné dodneška: „*Společenská odpovědnost začíná tam, kde právo končí.*“

CARROLOVA ČTYŘSLOŽKOVÁ DEFINICE CSR

V roce 1979 přichází **Carroll** se svou **čtyřsložkovou definicí CSR**, která je zasazena do třídímenzionálního modelu CSP, o kterém bude podrobněji pojednáno později. Obsahuje novou souhrnnou definici CSR: „*Společenská odpovědnost podniku se sestává z ekonomických, právních, etických a dalších dobrovolných prvků, které má společnost vůči organizaci v daném místě a čase,*“ [1].

Carrol včlenil ekonomické poslání firmy do své definice, lze se jen domnívat, učinil-li to účelově s cílem přiblížit koncept více podnikatelům a firmám nebo z důvodu nového teoretického pojetí problematiky. Mimo ekonomické stránky zmínil i stránku právní, etickou a dobrovolnou. Navrhl i váhy důležitosti jednotlivých aspektů této definice CSR v poměru 4:3:2:1. Vše je zobrazeno na níže uvedeném obrázku a v tabulce.



Obrázek 1 Carrolova 4-složková definice CSR, [9]

Stránka odpovědnosti	Význam	Váha
Ekonomická	<ul style="list-style-type: none"> • Produkovat zboží a služby, které společnost požaduje. • Prodávat je s cílem zisku. • Zhodnocovat investice vlastníků. 	4
Právní	<ul style="list-style-type: none"> • Naplňovat své ekonomické zájmy v rámci právních omezení. 	3
Etická	<ul style="list-style-type: none"> • Chovat se v rámci etických norem společnosti, a to nad rámec zákonných požadavků. 	2
Dobrovolná	<ul style="list-style-type: none"> • Je ponechána na uvážení podnikatelů, vlastníků a manažerů. 	1

Tabulka 2 Carrolova čtyřsložková definice CSR, [9]

2.1.4 Osmdesátá léta 20. století

V osmdesátých letech dochází k částečnému tříštění zájmu o CSR mezi alternativní témata (např. CSR2, CSP, stakeholderská teorie, podnikatelská etika). Definice CSR se dále vyvíjí. Jones poukazuje na širší společenské odpovědnosti, na skutečnost, že se netýká jen akcionářů,

ale i dalších skupin společnosti, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a místní komunita, [10]. Popisuje moderní stakeholderský přístup, zdůrazňuje nutnost vnímat CSR jako proces organizačních inovací, ne pouze jako soubor výsledků.

V roce 1982 je uveřejněn model „Čtyři tváře společenské odpovědnosti,“ který zobrazuje matici 2x2 a kvadrant D označuje za správnou CSR strategii, kterou by měly firmy následovat.

	Ilegální	Legální
Nezodpovědná	A	C
Zodpovědná	B	D

Obrázek 2 Čtyři tváře společenské odpovědnosti, [11]

Druckner roku 1984 přichází s myšlenkou, že „*byznys by měl přeměnit svoji společenskou odpovědnost do podnikatelských šancí,*“ [12]. Na druhou stranu říká, že proměnit společenské problémy do ekonomických příležitostí a výhod je jako “snažit se zkrotit draka.”

2.1.5 Devadesátá léta 20. století

S hlavním příspěvkem k vývoji konceptu CSR v devadesátých letech přichází Wood, která navázala na práci Carrola a zasadila koncept CSR do mnohem komplexnějšího a složitějšího kontextu. Upozorňuje na nutnost rozlišovat tři základní úrovně CSR, a to institucionální, organizační a individuální. Z rozdílných úrovní vyplývají rozdílné zodpovědnosti a aktivity v oblasti CSR. Konstatuje, že je velice obtížné vytvořit všeobecně platné, žádoucí aktivity, jelikož shoda nastává pouze na institucionální úrovni, dále se aktivity podniku v oblasti CSR liší, a to podle typu podnikání a okolností, které působí na jednotlivé podniky. Modelový příklad je zobrazen v následující tabulce.

Úroveň Kategorie	Institucionální	Organizační	Individuální
Ekonomická	Produkovat zboží a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro akcionáře.	Prodávát zboží a služby za ceny odrážející pravdivé náklady zahrnutím veškerých externalit.	Produkovat ekologické výrobky, užívat technologie šetrné k životnímu prostředí, recyklováním snižovat náklady.
Právní	Řídit se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodnění pozice ve veřejné politice.	Pracovat pro veřejnost, reprezentovat vlastní osvícený zájem.	Využít regulatorní požadavky k inovacím produktů a technologií.
Etická	Dodržovat základní etické principy (např. poctivost při označování produktů).	Poskytovat kompletní a přesné informace o výrobcích za účelem zvyšování bezpečnosti zákazníků nad rámec zákonných požadavků.	Zaměřit informační kampaň o produktu k určitým trhům (např. děti, cizinci) a propagovat to jako přednost.
Dobrovolná	Chovat se jako „řádný občan“ ve všech ohledech nad rámec zákona a etických norem, vracet část příjmů zpět komunitě.	Investovat do řešení společenských problémů, které jsou spojeny s primárním a sekundárním zájmem firmy o společnost.	Vybrat charitativní investice, které se následně vrátí vyřešením společenského problému.

Tabulka 3 Tři úrovně CSR dle Wood, [13]

Carroll v devadesátých letech udělal revizi své 4-složkové definice CSR, kdy dobrovolnou stránku CSR nahradil filantropickou stránkou, kterou spojuje s pojmem firemní občanství (corporate citizenship). V tomto kontextu shrnuje svůj posun v pohledu: „*Společensky odpovědná firma by se měla snažit vytvářet zisk, dodržovat zákony, být etickým a dobrým občanem společnosti,*“ [1]. Nejnovější verzi jeho definice je v tzv. pyramidě společenské odpovědnosti firem, která je zobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 3 Carrollova pyramida společenské odpovědnosti firem, [1]

Znázornění ve tvaru pyramidy není náhodné, má zdůraznit hierarchii jednotlivých aspektů CSR a základní roli ekonomické stránky firmy. Uznává i stakeholderský rámec jako funkční nástroj, akceptuje rozvoj a důležitost alternativních konceptů jako jsou podnikatelská etika, CSP či corporate citizenship.

Právě tento autor, který je historicky nejvýznamnější, kontinuálně a uceleně publikující, uzavírá souhrn vývoje konceptu CSR ve 20. století na americké půdě.

2.2 Vývoj CSR – evropské země

První náznaky vývoje jsou spojovány se vznikem předního podnikatelského sdružení „Business in the Community“ ve Velké Británii, ale koncepční přístup přichází až ve druhé polovině 90. let, a to zejména díky aktivitám Evropské unie.

2.2.1 CSR v Evropské unii

Za mezník lze považovat rok 1993, kdy tehdejší předseda Evropské Komise Jacques Delors dal první impuls k založení expertního sdružení na problematiku CSR. Později bylo přejmenováno na CSR Europe a dodnes je zastřešující organizací koordinující aktivity multinacionálních korporací a členských národních partnerských organizací. V roce 2000 byl

na lisabonském summitu přijat ambiciózní strategický cíl, a to stát se (do roku 2010) nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou na světě, schopnou dosahovat udržitelného ekonomického růstu s více a lepšími pracovními místy a větší mírou sociální soudržnosti. V kontextu této výzvy vnímá Evropská Komise CSR jako příspěvek k jejímu dosažení. V roce 2001 je vydána tzv. Zelená kniha, jejímž cílem je vyvolat širokou debatu na téma CSR založenou na partnerství všech zúčastněných, sdílení zkušeností a dobrých příkladů.

Poprvé je možné se setkat s první ucelenou definicí CSR ze strany EU, podle které jde o *„koncept, jehož pomocí se podniky rozhodují přispět k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí“*. Koncept CSR je z pohledu EU postaven na tzv. „triple bottom line“, tedy myšlence, že se firma kromě svého ekonomického růstu soustředí i na sociální a environmentální dopady své činnosti.

Zelená kniha zmiňuje čtyři hlavní vývojové faktory:

- nové zájmy a očekávání ze strany občanů, spotřebitelů, veřejných autorit a investorů v kontextu globalizace a široké škály průmyslových změn,
- společenská kritéria stoupající měrou ovlivňují investiční rozhodování jednotlivců i organizací, ať jsou na straně zákazníků či investorů,
- zvýšený zájem o dopady ekonomických aktivit na životní prostředí,
- transparentnost podnikatelských aktivit vynucovaná médii a moderními komunikačními a informačními technologiemi.

Kromě tzv. „triple bottom line“ je zastoupen i náznak stakeholderského přístupu, neboť uvádí, že *„většina definic CSR ji popisuje jako koncept, pomocí kterého podniky integrují své společenské a environmentální zájmy do jejich podnikatelských činností a interakcí s jejich stakeholders, a to na dobrovolné bázi.“* Dále se říká, že *„CSR je proces, kterým podniky řídí své vztahy s různými stakeholders, kteří mohou mít reálný vliv na jeho oprávnění podnikat,“* [14].

Závěr Zelené knihy nabízí významnou výzvu týkající se *potřeby komplexního přístupu k CSR*, tedy volání po jeho integraci do procesu managementu, zasazení klíčových hodnot do firemních posláních či etických kodexů, po jejich transformaci do strategií a každodenního operativního rozhodování. Vše prostřednictvím doplnění sociální a environmentální dimenze do plánování a rozpočtů, stejně jako hodnocení firemní výkonnosti i v těchto oblastech,

prováděním sociálních a environmentálních auditů a zavedení kontinuálních vzdělávacích programů.

Na Zelenou knihu, stěžejní dokument, který vytyčuje další vývoj konceptu a přenos jeho základních myšlenek a hodnot do praxe v rámci členských zemí EU, navazují příspěvky a iniciativy jednotlivých institucí v následujících letech.

Sdělení Evropské komise z roku 2002 se snaží syntetizovat odezvy, které vyvolala výzva Zelené knihy k debatě na téma problematiky CSR. Zaznamenává odlišné názory zástupců podnikatelských kruhů, odborových svazů či nevládních organizací (NGOs), kdy nepanuje shoda o míře dobrovolnosti při vykonávání těchto aktivit. Konstatuje, že širokého konsensu bylo dosaženo v klíčových třech oblastech:

- CSR je dobrovolné chování podnikatelů nad rámec zákonných požadavků, které je v jejich dlouhodobém zájmu,
- CSR je přímo svázáno s konceptem udržitelného rozvoje, v podnikatelských činnostech by měly být integrovány ekonomické, sociální a environmentální aspekty,
- CSR není volitelným doplňkem klíčových podnikatelských aktivit, ale způsobem řízení podnikání.

Dokument potvrzuje směřování nastolené Zelenou knihou, dále vymezuje konkrétní oblasti např. etické kodexy, standardy managementu, účetnictví, auditing a reporting, labelling, společensky odpovědné investování – SRI, kde by bylo žádoucí dosáhnout zvýšeného stupně jednotnosti a transparentnosti.

V roce 2002 vznikla iniciativa European Multistakeholder Forum on CSR (CSR Forum), jehož cílem je propagovat koncept CSR a vést dialog o společenské odpovědnosti mezi všemi zainteresovanými zájmovými skupinami. Konaly se série tématicky orientovaných konferencí, setkání zástupců jednotlivých organizací a všech klíčových skupin.

Sdělení Evropské komise z roku 2006 shrnuje výsledky konferencí zmíněného CSR Fóra, konstatuje významné názorové rozdíly mezi zástupci podnikatelských a nepodnikatelských stakeholders v oblasti šíře dobrovolnosti aktivit. Podnikatelské sféry si opět obhájily prvek dobrovolnosti, což se setkalo s tvrdou kritikou z řad nevládních organizací, které volají po ustanovení závazného právního rámce pro chování korporací, a to včetně možnosti uvalení sankcí za nedodržení standardů týkajících se ochrany životního prostředí, zaměstnaneckých a lidských práv.

Iniciativa European Alliance on CSR je postavena na aktivní podnikatelské propagaci CSR, která by měla přispět k dosažení cíle stanoveného na lisabonském summitu. Aliance

chce sloužit jako zastřešující prvek pro různé dobrovolné iniciativy, ať ze strany velkých korporací či SMEs a jejich stakeholderských skupin. Vyzývá organizace k poskytování informací o CSR aktivitách všem svým relevantním stakeholders, dále navrhuje soustředit se na následující oblasti:

- zvyšování povědomí o CSR, výměna „dobrých příkladů,“
- podpora multistakeholderských fór (včetně nových kol CSR Fóra),
- spolupráce s členskými státy, tj. překonání národních, kulturních rozdílů při vnímání a realizaci CSR aktivit,
- zvyšování informovanosti a transparentnosti směrem ke spotřebitelům,
- podpora výzkumů, tj. vazby mezi CSR, konkurenceschopností a udržitelným rozvojem,
- rozvoj znalostí mezi podnikateli, zaměstnanci, ale i akademickou obcí,
- podpora SMEs,
- rozvoj spolupráce na globální, mezinárodní úrovni, tj. spolupráci při propagaci CSR s iniciativami Global Compact, ILO Tripartite Declaration, OECD Guidelines.

Aktivity mezinárodních iniciativ jsou v kontextu evropského vývoje konceptu zmíněny pouze okrajově, podrobněji se jim věnuji v dalších kapitolách.

V současné době jsou veškeré aktivity CSR dobrovolnou záležitostí jednotlivých firem, vznikly již i první direktivy a zákony, které se týkají CSR. Existují zájmové skupiny, které stále volají po zákonném zakotvení určitých CSR povinností do činnosti firem či alespoň povinnosti publikovat CSR výroční zprávy a provádět tzv. sociální audity.

Koncept společenské odpovědnosti proniká i do výuky ekonomie na některých univerzitách, zástupcem v České Republice zřejmě bude Hospodářská fakulta Technické univerzity v Liberci, která připravuje do výuky předmět Společenská odpovědnost firem.

2.3 Rozdíl vývoje v USA a v EU

Zásadní rozdíl je v přístupu k problematice z hlediska institucionálního rámce. To, co je v USA zkoumáno a rozpracovááno na poli managementu z pohledu firmy (mikro pohled), se v Evropě později ujímá EU, která se na rozpracovaný koncept dívá spíše v kontextu aktuálních společenských témat. Svůj makro pohled přenáší do konceptu CSR, vidí jej jako jeden z možných prostředků k dosažení uspokojivého řešení aktuálních společenských témat, vyzývá firmy k účasti na jeho implementaci do svých strategií.

To, co bylo a je v USA díky menší míře centralizace a většímu přesvědčení o morálních hodnotách kapitalismu považováno za CSR a vykonáváno firmami, bylo a stále často ještě je v Evropě svázáno do legislativního rámce.

Autoři Matten a Moon společně s evropskými institucionalisty tvrdí, že každá země má svůj specifický, z historie vzešlý, ovlivněný institucionální rámec, který formuje tzv. „národní podnikatelský systém (NBS),“ [15]. Jeho komponenty jsou ovlivněny odlišnými kulturními, politickými, finančními a vzdělávacími institucemi. Tímto přístupem vysvětlují základní rozdíly v evropském a americkém podnikání. V Evropě převažuje silná role státu, kdy vlády (často jako majoritní či výhradní vlastníci podniků) zahrnovaly velkou část odpovědnosti do zákonných předpisů. V USA se role vlády soustředila spíše na stimulaci ve formě daňových pobídek. Tímto historicky daným institucionálním zarámováním si vysvětlují i dominantní roli Evropské Unie a vlád členských států při propagaci konceptu.

Kromě zásadního rozdílu v roli státu či vlády, zmiňují i daleko silnější vztah Američanů k filantropii. Na druhou stranu větším tlakem na dobrovolné reportování o nefinančních aktivitách je vysvětlován větší počet těchto zpráv od evropských společností na stránkách CSR wire, které tímto demonstrují svůj silnější závazek ke svým stakeholders.

2.4 Kritika Corporate Social Responsibility

Velkým problémem celé koncepce CSR je již zmíněné vágní definiční vymezení, které umožňuje rozdílné pojetí problematiky. Tato nejednotnost po několik desetiletí brání ustálení a sjednocení teoretické roviny koncepce CSR a tím znesnadňuje pokusy o ekonomické bádání v této oblasti.

Důležitými příspěvky do vývoje CSR jsou nesouhlasné reakce amerického ekonoma Milтона Friedmana. V roce 1962 vychází jeho kniha *Capitalism and Freedom*, ve které píše, že „...jen několik trendů dokáže podkopat základy svobodné společnosti tak jako ztotožnění se vedoucích pracovníků s konceptem společenské odpovědnosti ve smyslu jiném, než získat pokud možno co nejvíce peněz pro akcionáře firmy,“ [16]. O několik let později vychází článek, ve kterém podrobuje ostré kritice tehdejší myšlenku společenské odpovědnosti byznysu a staví se i proti společenské odpovědnosti firem, kterou chápe jako nebezpečí pro svobodnou společnost. Legendární je jeho věta, „*the business of business is business,*“ [17]. Dle jeho názoru pouze jednotlivci a firmy, nikoliv celý business, mohou mít odpovědnost. Manažer společnosti je přímo odpovědný zaměstnavatelům a jeho odpovědností je obecně mít co největší zisk a neprovinit se proti základním pravidlům společnosti, která jsou zakotvena v zákonech a mravních zásadách. Na společensky odpovědné jednání manažerů pohlíží čistě

jako na snižování jejich zisku, kdy manažeři na sebe berou roli samozvaných zákonodárců a na podnik uvalují tzv. dodatečné daně. Nestaví se proti společensky odpovědnému chování obecně, to však musí být dle jeho názoru provozováno z vlastních prostředků jednotlivce.

Odpovědi na jeho vyhraněný názor jsou implicitně zahrnuty v definičním posunu CSR, kdy Carroll ve své respektované čtyř-složkové definici položí ekonomickou odpovědnost jako základní stavební kámen, který je nezbytný pro rozvíjení dalších složek pyramidy CSR. Dále ve vývojových tendencích směrem k rostoucímu hospodářskému a společenskému vlivu obrovských globálních korporací, a s tím spojenou potřebu zaujmout nějaký postoj k dopadům jejich podnikání na dotčené sociální skupiny. Obhajobou jeho argumentace je v současnosti zejména doba, ve které svoji kritiku na adresu CSR publikoval. Před čtyřmi desítkami let mohl těžko očekávat dynamický globální vývoj, se kterým výrazné propojování ekonomické a společenské moci souvisí. Na druhou stranu jeho kritika přispěla k analýze a teoretickému upřesnění konceptu.

Hodnocení	Postoj nebo strategie	Chování
Reaktivní	Odmítání odpovědnosti	Dělat méně, než je požadováno
Obranná	Uznání odpovědnosti, ale bránění se jí	Dělat minimum toho, co je požadováno
Přizpůsobivá	Akceptování odpovědnosti	Dělat vše, co je požadováno
Proaktivní	Předvídání, předcházení odpovědnosti	Dělat více, než je požadováno

Tabulka 4 RDAP škála, [18]

Rozdíly mezi CSR a CSR₂ jsou shrnuty v následující tabulce, která zdůrazňuje odlišnost v nahlížení a přizpůsobování se problémům (tzv. mikro a makro pohled).

	CSR	CSR ₂
Hlavní kritéria	etická	pragmatická
Jednotka analýzy	společnost	firma
Zaměření na	závěry, cíle	prostředky
Cílení	„window out“ (externí pohled)	„window in“ (interní pohled)
Důraz na	závazky	reakce
Role firmy	morální činitel	výrobce zboží a služeb
Rozhodovací rámec	dlouhodobý	středně až krátkodobý

Tabulka 5 Hlavní rozdíly mezi CSR a CSR₂, [19]

3.2 Corporate Social Performance

Model společenské výkonnosti firmy (CSP) je nejkompexnějším pohledem na společenské otázky firemních aktivit a spojuje do té doby částečně konkurenční koncepty společenské odpovědnosti (CSR) a společenské vnímavosti (CSR₂) v jeden logický celek. Poprvé je termín CSP použit Sethim roku 1975, který předkládá i myšlenku tří dimenzí chování firmy, které nazývá:

- **Společenské závazky** (social obligation), které souvisí pouze s ekonomickými a legislativními omezeními firmy.
- **Společenská odpovědnost** (social responsibility), označují chování za hranicemi těchto omezení.
- **Společenská vnímavost** (social responsiveness), souvisí se schopností sladit firemní aktivity s potřebami společnosti.

3.2.1 Carrollův 3D konceptuální model CSP

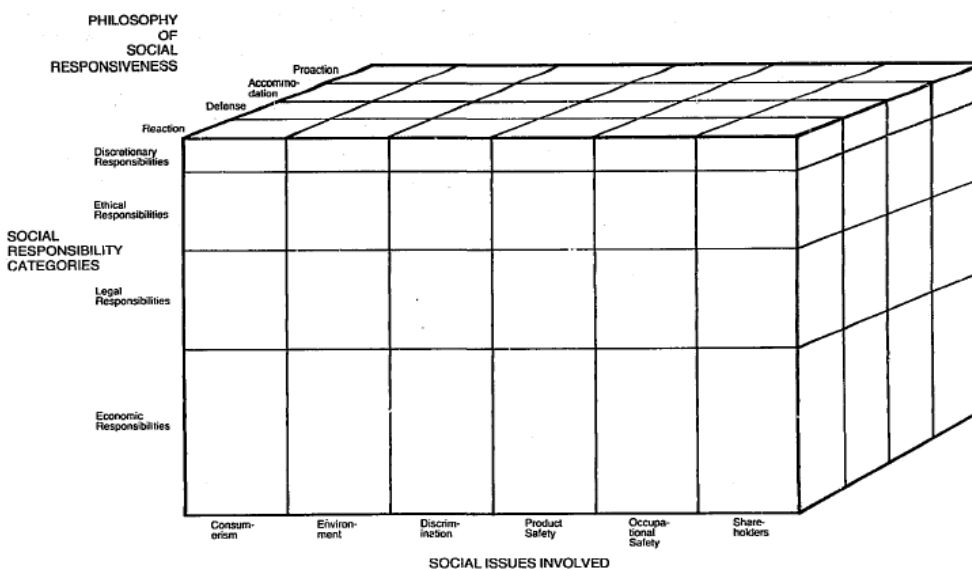
Carrollův třídídimenzionální model společenské výkonnosti firem integroval Carrollovo pojetí koncepce CSR a CSR₂ spolu s konkrétními příklady zavedení společensky

odpovědného chování do strategie firem. Základní myšlenkou celého příspěvku bylo vytvořit komplexní model, jak pro akademiky, tak i pro manažery.

Model se skládá ze tří částí, které lze graficky znázornit jako osy trojrozměrného prostoru. Jedná se o:

1. **Prvky společenské odpovědnosti** (zmněná Carrollova čtyř-složková definice CSR), tj. ekonomická, právní, etická a dobrovolná odpovědnost. Platí i navržené váhy jednotlivých složek v poměru 4:3:2:1, čímž je dostatečně zdůrazněna ekonomická složka, ale i jejich vzájemná provázanost.
2. **Výčet společenských problémů a otázek**, kterých se společenská odpovědnost firem týká, kde by se měly podniky angažovat. Upozornil i na jejich proměnlivost v závislosti na čase a odvětví, ale zdůraznil jejich identifikaci jako nezbytnou cestu manažerského přístupu.
3. **Pojetí společenské vnímavosti**, tj. konkrétní postupy, reakce či způsoby chování, kterými se podnik snaží v duchu své společenské odpovědnosti s nastalou sociální problematikou vypořádat.

Carroll se domníval, že tento interaktivní model je vhodný pro akademiky i pro manažery. V akademické rovině má sloužit k uvědomění si odlišností mezi jednotlivými definicemi CSR, dále by měl systematicky demonstrovat oddělené, ale přitom související složky konceptu CSP. Manažerům pomáhá chápat společenskou odpovědnost neodděleně od ekonomických zájmů, jako jednu z částí rozsáhlé společenské odpovědnosti byznysu, protože integruje ekonomické zájmy firmy do rámce její společenské výkonnosti, [20].



Obrázek 5 Carrollův model CSP, [20]

Wartick a Cochran se o šest let později zabývali tímto modelem, rozpracovali jej a zasadili do metodického rámce, [19]:

1. **Principů** (filosofický aspekt modelu) – Carrollovy kategorie CSR.
2. **Procesů** (institucionální aspekt modelu) – Carrollovy kategorie CSR₂.
3. **Postupů** (organizační aspekt modelu) – o rozpracování problematiky uvažovaných společenských otázek.

Je zdůrazněn „principle/process/policy“ přístup, který vede k rozvíjení poznání. Nestačí pouhý výčet společenských problémů, ale musí se systematicky řídit, tzv. „social issues management,“ který je přímým rozšířením společenské vnímavosti a skutečnou třetí, finální dimenzí modelu CSP. Tento model poté poskytuje celkovou integrální koncepci společenské angažovanosti podniku, znázorněno v níže uvedené tabulce.

Principy	Procesy	Postupy
CSR	CSR₂	Social issues management
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická • Právní • Etická • Dobrovolná 	<ul style="list-style-type: none"> • Reaktivní • Defenzivní • Přizpůsobivé • Proaktivní 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace problémů • Analýza problémů • Tvorba reakce
Zaměření na		
<ul style="list-style-type: none"> • Společenskou smlouvu podnikatele • Podnikatele jako morální agenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost reagovat na měnící se společenské podmínky • Manažerské přístupy ke tvorbě reakcí 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalizaci překvapení <ul style="list-style-type: none"> • Určení efektivní společenské politiky podniku
Filosofická orientace	Institucionální orientace	Organizační orientace

Tabulka 6 CSP model dle Warticka a Cochran, [19]

O několik let později navazuje na jejich pojetí Wood, která předkládá svůj komplexnější a složitější model CSP, který je však plně konzistentní s předchozími modely. Zdůrazňuje nutnost konkretizování společenských problematik, zvolení odpovídajících postupů dle odvětvových a situačních specifik, se kterými se potýkají jednotlivé podniky. Její revize posunula model CSP k využití stakeholderského rámce.

3.3 Corporate Citizenship

Pod pojmem firemní občanství, tj. Corporate Citizenship (CC) vidí každý autor trochu něco jiného. Někteří ho vnímají jako určitou formu filantropie, druzí jej považují za jednu ze

součástí CSR. V současné době bývá termín CC často volně zaměňován s pojmem CSR. Vnímání celé problematiky se liší i regionálně, bývá uváděno, že USA, Velká Británie a Německo preferují spíše CC, Evropská unie zase CSR.

Odpovídá tomu i skutečnost, že v Zelené knize EU vymezuje pojem CC jako „řízení veškerých vztahů mezi společnostmi a jejich hostitelskými komunitami, a to na lokální, národní i globální úrovni,“ [14]. Zdůrazňuje oboustrannou závislost a důležitost vztahu podnik-komunita, tato myšlenka není nová a je jako celý koncept přenesena z USA.

Existenci obou výše zmíněných pohledů, tj. CC jako jeden z prvků CSR či CC jako alternativu k CSR zmiňuje i Doležalová. Zároveň zdůrazňuje, že CC, ale i firemní filantropie jsou součástí tzv. Corporate Community Involvement (CCI), které se dá definovat jako vztah podniku ke komunitě, vztah podniku k jednomu ze stakeholders, [21].

Společenská odpovědnost více zdůrazňuje etickou stránku problematiky, zatímco firemní občanství, které vychází z pojetí „řádný občan,“ je méně normativně zatížené a lze jej vnímat jako více zaměřené na lokální aktivity, které mají pomoci zajistit dlouhodobou prosperitu podniku. Firemní občanství může být tedy chápáno jako více zacílené na spolupráci s místní komunitou, s čímž je logicky spojena jasnější identifikace cílových skupin a jasnější určení konkrétních firemních aktivit. Logicky se kloním k názoru, že CC je pouze jedním z prvků širšího konceptu CSR.

3.4 Trvale udržitelný rozvoj

Debaty o ochraně životního prostředí a jejího zasazení do ekonomického kontextu se táhnou celým poválečným vývojem. Koncepce udržitelného rozvoje (SD) se začíná rozvíjet až na přelomu 80. - 90. let 20. století. Z roku 1987 pochází i definice Světové komise pro životní prostředí a iniciativy „Our common future“, kterou lze dnes považovat za klasickou. „*Je to takový rozvoj, který zajistí naplnění potřeb současné společnosti, aniž by ohrozil možnost splnění potřeb generací příštích,*“ [22]. Snaha o překonání původního základního rozporu mezi hospodářským rozvojem určitého typu a ochranou životního prostředí, shoda panuje i na skutečnosti, že udržitelnost rozvoje spočívá na třech pilířích: environmentálním, ekonomickém a sociálním.

Na přelomovém summitu Země v Rio de Janeiru v roce 1992 vzniká iniciativa World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), která později spatřuje CSR jako třetí pilíř udržitelného rozvoje vedle ekonomického růstu a ekologické rovnováhy. EU demonstruje problematiku SD jako jednu ze svých priorit, v Zelené knize, ale i v pozdějších

dokumentech zdůrazňuje význam a potenciál CSR jako výrazného příspěvku podnikatelské sféry k dosažení strategického cíle vymezeného v Lisabonu roku 2000.

EU se dívá na CSR jako na příspěvek podnikatelského sektoru k dosahování SD, tvrdí, že společenská a environmentální angažovanost podniku pokrývá pouze dva pilíře udržitelnosti. V koncepci udržitelného rozvoje jsou ekologicky zdravá rozhodnutí na všech úrovních, tj. národní, obecní, podnikové, ale zejména v rovině individuální, tj. jednotlivých domácností, občanů, spotřebitelů, čímž se koncept dotýká více subjektů, než jen podniků.

Přikláním se k názoru, že praktikování konceptu CSR je významným příspěvkem podnikatelské sféry k dosažení cílů rozsáhleji vymezené problematiky udržitelného rozvoje (SD). Oba koncepty mohou přispívat k dosahování vytčených ekonomických, sociálních a environmentálních cílů. Podniky (ke kterým se vztahuje koncept CSR) nelze považovat za jediný subjekt následující cíle SD, a proto lze CSR považovat za jeden ze základních pilířů SD, nikoli však za jeho synonymum.

3.5 Firemní filantropie

Filantropie znamená humanisticky motivovanou dobročinnost, dávání peněz, zboží, času nebo úsilí pro podporu obecně prospěšného účelu, zpravidla v delším časovém horizontu a s jasně definovanými cíli. K této obecné definici je nutné dodat, že při jejím uskutečňování dárce neočekává protiplnění, což ji na firemní úrovni zásadně odlišuje od sponzoringu.

Firemní filantropie lze dělit na:

- **peněžní** – tj. přímá podpora, sbírky mezi zaměstnanci, matchingové fondy, firemní nadace, atd.
- **nepeněžní** – poskytnutí bezplatných vzdělávacích či jiných služeb, odborná pomoc, dobrovolná práce zaměstnanců.

Dárcovské aktivity mohou být ve formě od jednorázových akcí až po strategická partnerství, jejich podoba může mít dva základní přístupy:

- **reaktivní** – firma je v pasivní úloze, čeká na konkrétní žádosti zvenčí,
- **proaktivní** – vypracování dlouhodobé dárcovské strategie, která obsahuje pravidla, na jejichž základě jsou příspěvky rozdělovány.

Mezi filantropií a CSR nelze klást rovnítko, což podporuje i názor EU, která říká, že CSR je způsob, kterým je podnikání řízeno, nikoliv pouze volitelný doplněk k podnikovým aktivitám.

Na základě tohoto tvrzení lze dojít k závěru, že i sebevětší množství darovaných peněz z korporace skutečně společensky odpovědnou korporaci nevytvoří.

Nelze si nevšimnout, že při vymezení obsahu CC a firemní filantropie dochází k poměrně výraznému překrytí. Částečné vysvětlení poskytuje Kašparová, která tvrdí, že termín CC vznikl spíše na poli praxe, až později se jím začali zabývat teoretikové, [23]. Už ze starořeckého původu termínu „filantropie“ je patrné, že u filantropie tomu bylo naopak. Na CC bylo nejprve pohlíženo jako na součást filantropie, jmenované aktivity se z velké části překrývají a v mnoha oblastech může jít o dvojí pohled na stejnou věc. Z tohoto důvodu se domnívám, že firemní filantropii lze přesněji definovat jako čtvrtou složku konceptu CSR tak, jak jej vymezil Carroll. CC může, ale nemusí být jejím synonymem ve vztahu ke komunitě, jako k jednomu z podnikových stakeholders.

3.6 Sociální marketing

Koncept CSR se začal rozšiřovat v reakci na změny v podnikatelské sféře, ale i v celé společnosti. Tento vývoj se projevil i v oblasti marketingu, kdy byl vyvinut výše uvedený směr, který je definován jako *„použití marketingových principů a technik k ovlivňování cílových skupin tak, aby dobrovolně akceptovaly či naopak odmítly, zřekli se či změnily chování způsobem, díky kterému by z něj získaly výhody jednotlivci, skupiny i společnost jako celek,“*[24]. Existuje rozdíl mezi klasickým komerčním marketingem, jehož procesy vedou primárně k prodeji výrobků a služeb a marketingem sociálním, kde jsou procesy orientovány na prodej změny chování.

Principy sociálního marketingu se prolínají do etické, ale i filantropické složky CSR. Cause related marketing, tj. filantropie navázaná na prodej produktů, může být často pro podniky vhodnější než filantropie čistá, protože podniky naplňují, jak svou etickou, tak i ekonomickou funkci. Pečlivě zvolené a propracované programy pomáhají podniku dosáhnout jeho strategických marketingových cílů, např. prodat více produktů či získat nové trhy, ale také demonstrovat jeho společenskou odpovědnost, s cílem dostat se za hranice běžného brandingu založeného na racionalitě a emocích až k tzv. brandingu „duchovnímu.“

Pojem společensky odpovědné chování spotřebitelů (SRCB) je proces založený na vůli osob preferovat takové produkty, jejichž pořízením a užíváním by minimalizovaly či eliminovaly jakékoliv zhoubné efekty a naopak maximalizovaly dlouhodobý přínos společnosti. SRCB vyžaduje zahrnutí CSR jako jednoho z kritérií ovlivňujícího osobní vzorce spotřeby, což je v souladu s tzv. „uvědomělým konzumerismem.“ Vystihuje chování, kterým občané realizují svoje přesvědčení a uplatňují svůj tlak vůči velkým podnikatelským

subjektům tím, co a od koho nakupují. Preferují produkty firem, které se chovají slušně a společensky odpovědně ke svým zájmovým skupinám a životnímu prostředí.

Sociální marketing je významnou příležitostí, jak může podnikatelská sféra v edukativní či komunikační rovině přispět k řešení společenských problémů, které se týkají nejen odvětví, ve kterém podnik působí. Jedná se o aplikaci principů CSR ve vztahu podniku ke konkrétním stakeholderským skupinám, v tomto případě zejména ve vztahu „podnik-zákazníci,“ ale i širší veřejnost, komunita nebo zaměstnanci, jejichž loajalita může být jejich zapojením do vhodných programů posílena. Zejména v odvětvích s problémovou reputací např. tabákový, chemický, ropný, těžební průmysl, atd. může sociální marketing znamenat pro firmu neobyčejnou příležitost, jak odlišit samy sebe.

3.7 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika, business ethics (BE) je podobně jako firemní občanství ne zcela jasně definovaným konceptem a částečně se překrývá se společenskou odpovědností. Představuje snahu o aplikaci etických zásad do podnikání, ovšem při zachování přirozené funkce firmy, tj. maximalizace zisku. Rozdíl lze spatřit v reaktivní roli BE a proaktivní roli CSR. Základním cílem BE je předcházet škodám, hlavním cílem a záměrem iniciativ CSR je dělat dobro a přinášet společenský užitek. Oba dva přístupy se snaží o společný či podobný cíl, tj. CSR i BE lze považovat za jednotný myšlenkový směr.

4 Manažerské nástroje

4.1 OSN - Global Compact

V roce 2000 vyhlásil generální tajemník OSN Kofi Annan iniciativu nazvanou Global Compact, [37]. Jde o mezinárodní síť sdružující agentury OSN, nevládní organizace, více než tisícovku firem a další mezinárodní organizace.

Global Compact chce nejvíce těžit ze svého globálního charakteru a vysokého mezinárodního kreditu. Iniciativa je založena na dialogu a partnerství, nic nevynucuje, nýbrž nabízí prostor ke společné akci těm, kteří nejsou lhostejní k otázkám globalizace a udržitelného rozvoje. K iniciativě Global Compact se lze přihlásit oficiálním a veřejným dopisem nejvyššího vedení firmy generálnímu tajemníkovi OSN.

Iniciativa pokrývá oblast lidských práv, pracovních norem, environmentálního řízení a postupů proti korupci. Klade si za cíl společné prosazení desíti základních principů podnikání po celém světě.

Lidská práva

Princip číslo 1 – Firmy by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznávaných lidských práv;

Princip číslo 2 – zajistit, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování.

Pracovní standardy

Princip číslo 3 – Firmy by měly podporovat svobodu sdružování a účinné uznání práva na kolektivní vyjednávání;

Princip číslo 4 – napomáhat odstranění všech forem nucené a nedobrovolné práce;

Princip číslo 5 – přispívat k účinnému odstranění dětské práce;

Princip číslo 6 – podporovat odstranění diskriminace v zaměstnání.

Životní prostředí

Princip číslo 7 – Firmy by měly podporovat preventivní přístup k ochraně životního prostředí;

Princip číslo 8 – aktivně podněcovat k větší odpovědnosti vůči životnímu prostředí;

Princip číslo 9 – napomáhat vývoji a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí.

Antikorupční jednání

Princip číslo 10 – Firmy by se měly podílet se na boji proti korupci ve všech jejích formách, včetně vydírání a úplatkářství.


4.2 Global Reporting Initiative (GRI)

Mezinárodní iniciativa Global Reporting Initiative [38] vytvořila pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit zprávu společenské odpovědnosti neboli CSR report. Organizace GRI vydala v roce 2006 třetí a zatím poslední generaci směrnic a nazvala ji G3. Nová verze je výsledkem několikaletého vývoje a zlepšování předchozích směrnic G2 z roku 2002.

Iniciativa GRI definuje zprávu společenské odpovědnosti jako „veřejně publikovanou zprávu, kterou firma zpřístupňuje všem stakeholderům, s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích.“

Směrnice poskytují rámec obsahu informací, které by měla firma ve zprávě uvádět. GRI doporučuje podat základní informace o podniku, zasadit koncept CSR do strategického kontextu, popsat zapojení stakeholderů, zveřejnit firemní výkon pomocí indikátorů a v neposlední řadě uvést postup tvorby zprávy.

Hlavním přínosem směrnic je seznam kvantitativních i kvalitativních indikátorů výkonnosti, pomocí kterých popíše firma svůj společensky odpovědný výkon. Každá firma si může zvolit indikátory, které jsou pro ni významné a relevantní a které použije při sestavení zprávy. Vybrané indikátory individuálním způsobem začlení do textu zprávy. Na jedné z posledních stránek firmy zpravidla uvádí rejstřík naplněných indikátorů. Podle množství a povahy uveřejněných indikátorů dostane firma „známku“ neboli je zařazena do jedné ze tří hlavních aplikačních úrovní: A, B či C. Je-li zpráva externě ověřena, firma dostává A+, B+ či C+. Je však potřeba zdůraznit, že aplikační úroveň vyjadřuje rozsah reportu a ne kvalitu firemního výkonu. Následující obrázek ukazuje příklad, kdy tvůrce zprávy vyhlásil aplikační úroveň B a třetí strana i iniciativa GRI zkontrolovaly toto prohlášení.

		2002 In Accordance	C	C+	B	B+	A	A+
Mandatory	Self Declared				☑			
	Third Party Checked			Report Externally Assured	☑	Report Externally Assured		Report Externally Assured
	GRI Checked							Report Externally Assured

Obrázek 6 CSR report zařazený do úrovně B, [39]

4.2.1 Principy přípravy zprávy

Směrnice G3 definuje deset základních principů, které napomáhají firmě učinit rozhodnutí ohledně definování obsahu a rozsahu zprávy. První čtyři principy pomáhají volit témata zprávy, zbylých šest zvyšovat její kvalitu. Přehled principů a jejich popis uveden v tabulce.

Oblast	Princip	Popis principu
Definování obsahu	1. Relevantnost	Do zprávy jsou začleněny pouze informace, které jsou důležité, vztahují se k tématu CSR a jejich opominutí by mohlo ovlivnit proces rozhodování.
	2. Zapojení stakeholderů	Zpráva uvádí všechny klíčové stakeholdery, prostředky jejich zapojení a opatření, kterými společnost reaguje na jejich očekávání.
	3. Udržitelný kontext	Společnost reportuje o svých aktivitách, jejich dopadu v kontextu environmentálních, ekonomických a sociálních jevů.
	4. Úplnost	Zpráva má obsahovat všechny informace, které jsou potřebné pro zhodnocení CSR výkonu firmy v daném časovém období.
Zaručení kvality	5. Vyváženost	Společnost popisuje své silné, ale i slabé stránky.
	6. Srovnatelnost	Informace jsou sděleny způsobem, který umožňuje porovnávat report se zprávami z předchozích let, vyhodnocovat dosažené změny a porovnávat je se zprávami jiných společností.
	7. Přesnost	Zveřejněné informace jsou dostatečně přesné a detailní.
	8. Správné načasování	Zpráva je vydávána pravidelně. Umožňuje stakeholderům učinit aktuální a odpovídající rozhodnutí.
	9. Srozumitelnost	Informace jsou zveřejněny formou, která je srozumitelná a pochopitelná pro všechny zainteresované subjekty.
	10. Spolehlivost	Informace jsou spolehlivé, neobsahují věcné chyby, nejsou jednostranné. Pravdivě zobrazují firemní aktivity a procesy.

Tabulka 7 Přehled principů reportování dle směrnice GRI, [vlastní zpracování]

4.2.2 Indikátory výkonnosti

Dohromady směrnice nabízí 79 indikátorů rozdělených do třech základních oblastí, šesti kategorií a čtrnácti podkategorií (tzv. aspektů). Každý indikátor je označený jako základní, nebo doplňující, má svůj vlastní protokol, který obsahuje jeho podrobnou definici a

metodologii postupu při vyplňování. V následující tabulce je znázorněn přehled oblastí, kategorií a podkategorií indikátorů.

Oblast	Kategorie	Podkategorie
Ekonomická výkonnost	Přímé ekonomické důsledky	• Ekonomická výkonnost
		• Výskyt na trhu
		• Nepřímé ekonomické dopady
Environmentální výkonnost	Životní prostředí	• Materiály
		• Energie
		• Voda
		• Biodiverzita
		• Emise, vypouštění a odpad
		• Produkty a služby
		• Soulad s předpisy
		• Doprava
Sociální výkonnost	Pracovní podmínky a důstojnost práce	• Celkový přehled
		• Zaměstnanci
		• Vztahy mezi zaměstnanci a managementem
		• Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
		• Školení a vzdělávání zaměstnanců
	Lidská práva	• Rozmanitost a rovné příležitosti
		• Investiční a dodavatelské postupy
		• Diskriminace
		• Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání
		• Dětská práce
		• Nucená práce
		• Bezpečnostní postupy
	Společnost	• Práva původního obyvatelstva
		• Komunita
		• Úplatkářství a korupce
		• Veřejná politika
		• Konkurenční chování
	Odpovědnost produktů	• Soulad s předpisy
		• Zdraví a bezpečnost zákazníků
		• Označení produktů a služeb
• Marketingová komunikace		
• Respekt k soukromí zákazníků		

Tabulka 8 Přehled oblastí, kategorií a podkategorií indikátorů dle směrnic GRI, [vlastní zpracování]

Ekonomické indikátory se týkají přímého a nepřímého firemního vlivu na ekonomické zdroje jednotlivých stakeholderů a na ekonomický systém v lokální, národní či globální úrovni. Zahrnují mzdy a nefinanční benefity poskytované zaměstnancům; peníze přijaté od zákazníků a zaplacené dodavatelům; odvedené daně a přijaté dotace.

Environmentální indikátory sledují dopady produktů a služeb na životní prostředí; spotřebu energie, materiálu a vody; množství skleníkového plynu a jiných emisí; odpadový a recyklační systém; dopad na biodiverzitu; využívání nebezpečných látek a další jevy.

Sociální indikátory souvisí s firemním vlivem na okolní společnost a jsou rozděleny do tří kategorií: pracovní podmínky (diverzita, zdraví a bezpečnost práce), lidská práva (dětská a nucená práce) a širší sociální témata ovlivňující zákazníky, komunitu a jiné stakeholdery (korupce, podpora komunity). V případech, kdy sociální témata nelze snadno kvantifikovat, GRI využívá indikátorů kvalitativních.

4.3 *Iniciativa Evropské komise - Zelená kniha*

Prvním krokem k otevření tématu CSR byla v Evropské unii Lisabonská strategie z roku 2000, která vytyčila cíl – proměnit EU do roku 2010 „v konkurenčně nejzdatnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a posílenou sociální soudržností“. Takový závazek tedy předpokládá, že se podniky budou v jeho naplnění angažovat.

V roce 2001 navazuje na Lisabonskou strategii Zelená kniha, která byla vydána Evropskou komisí s podtitulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.“ Tento dokument přináší první obecnou definici CSR, jeho cílem je zahájit diskuzi o CSR a možnostech propagace, měření a vyhodnocování. Dotýká se i otázky ověřování pravdivosti firemních prohlášení v oblasti společenské odpovědnosti. Celkově shrnuje základní informace a kontakty v oblasti CSR a nabízí konkrétnější představu, co CSR je, jaké má jednotlivé oblasti, ale nepřináší konkrétní pravidla.

Na Zelenou knihu navázala Sdělení z roku 2002 a 2006. První z nich dalo vzniknout Fóru CSR (European Multistakeholders Forum), druhé zase Evropské alianci pro sociální odpovědnost podniků. Sdělení jsou kritizována pro skutečnost, že nepřinášejí konkrétnější výsledky. Nevládní organizace se ohradily i proti povaze Aliance, která sdružuje pouze podniky, tj. nezahrnuje nevládní organizace a další zástupce stakeholderů. Výhrady jsou i proti výstupům Fóra CSR, které jsou konzultovány jen se zástupci podniků a nezohledňují připomínky ostatních zúčastněných.

4.4 OECD Guidelines for Multinational Enterprises

Svá pravidla regulující chování nadnárodních korporací vydává i Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). První verze Směrnic OECD pro nadnárodní korporace pochází už z roku 1976, v současnosti je platná revidovaná verze z roku 2000.

Směrnice OECD mají formu podrobného etického kodexu a dotýkají se mnoha oblastí působení korporací: transparentnosti, zaměstnaneckých vztahů, ochrany životního prostředí, boje proti korupci a konkurenčního boje. Dokonce zahrnují i ustanovení o odpovědnosti za dodavatele a subdodavatele.

Jedná se o doporučení zemí, které se ke Směrnicím přihlásily, adresovaná korporacím působícím na území dané země. Korporace ze států přihlášených ke Směrnicím musí tato pravidla respektovat i v zemích, které se k implementaci Směrnic nezavázaly. To umožňuje požadovat po těchto korporacích odpovědné chování ve všech zemích, kde podnikají.

Směrnice navíc pamatují i na stížnostní mechanismus. Země, které k nim přistoupily, musí zřídit tzv. národní kontaktní místa (NKM), jejichž úkolem je propagovat Směrnice a vyřizovat stížnosti na jejich porušování. O výsledku prošetření stížnosti podá NKM prohlášení, ve kterém má shrnout i doporučení pro nápravu chování příslušné korporace. V praxi jsou většinou tato prohlášení formulována vágně, jsou problematicky využitelné a jejich naplnění nejsou důsledně vyžadována. I přesto představují Směrnice díky své globální působnosti praktický nástroj pro upozornění na nekalé praktiky určité korporace nebo pro poukázání na rozdíl mezi CSR závazky a chováním korporace v praxi.

4.5 International Labour Organization (ILO)

Mezinárodní organizace práce (ILO) je specializovanou organizací usilující o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. Byla založena roku 1919 a roku 1946 se stala prvním specializovaným orgánem OSN. ILO formuluje mezinárodní přístupy a programy přispívající ke zlepšení pracovních a životních podmínek; vytváří mezinárodní pracovní standardy sloužící vládám států za model při zavádění vlastních programů; organizuje rozsáhlý program technické spolupráce, který má pomoci vládám zvýšit efektivnost nových strategií, a angažuje se v oblasti školení, vzdělávání a výzkumu za účelem dosažení pokroku ve výše uvedených oblastech. Agenda ILO zahrnuje témata, která jsou součástí CSR, v roce 1977 byl vydán dokument Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, který byl adresován korporacím. Současná verze

je z roku 2000, tento dokument neobsahuje žádné sankce za nedodržování pravidel a není obecně používán jako nástroj pro kritiku neodpovědného chování korporací.

4.6 London Benchmarking Group (LBG) Model

V České republice zavedla metodiku London Benchmarking Group [40] pod názvem Standard odpovědná firma organizace Fórum dárců v roce 2005.

Podstatou metodiky LBG je v souvislosti s firemním dárcovstvím:

- vyčíslit v peněžní hodnotě veškeré náklady (tzv. **vstupy**),
- zhodnotit bezprostřední výsledky (tzv. **výstupy**),
- vyjádřit dlouhodobé účinky (tzv. **dopady**).

Metodika hodnotí krátkodobé i dlouhodobé přínosy z pohledu firmy i místní komunity. Výhodou metodiky je možnost srovnání firem mezi sebou (tzv. benchmarking).

4.6.1 Firemní angažovanost v lokální komunitě

Model rozlišuje tři kategorie firemní angažovanosti neboli dobrovolných firemních aktivit pro podporu místní komunity. Kategorie se liší dle motivace firmy a snahy zohlednit své vlastní zájmy.

1. Firemní dárcovství

Nepravidelná podpora veřejně prospěšných akcí a projektů. Dary jsou poskytovány bez nároku na zpětnou výhodu pro firmu. Spadají sem všechny formy firemního dárcovství.

2. Firemní investice do místní komunity

Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity a partnerství s neziskovými organizacemi. Firma pečlivě volí subjekty podpory v souladu s vizí a za účelem zajištění dlouhodobých výhod, zejména zvýšení firemní reputace.

3. Komerční aktivity v místní komunitě

Komerční aktivity propojené s podporou komunity, prezentace firemní značky v kontextu partnerství s neziskovou organizací. Firma očekává přímou konkurenční výhodu ze své činnosti, např. sponzoring či sdílený marketing (použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci).

4.6.2 Vstupy

Metodika rozlišuje čtyři možné typy vstupních nákladů vynaložených firmou na podporu komunity:

- **peněžní dary** poskytnuté přímo či prostřednictvím neziskové organizace,
- **čas zaměstnanců** placený firmou, ale vynaložený na podporu komunity,
- **materiální příspěví** ve formě poskytnutých produktů, zařízení či využití prostor,
- **manažerské náklady** spojené s organizací a komunikací projektu.

Všechny vstupní náklady musí být vyjádřeny v peněžní hodnotě, nefinanční kategorie jsou převedeny na základě hodinové mzdy zaměstnanců či hodnoty zboží a vybavení.

4.6.3 Výstupy

Metodika používá tři kategorie výstupů plynoucích z firemní aktivity pro podporu komunity:

- **navýšení příspěvku** v podobě dodatečných zdrojů získaných pro projekt díky přímému působení firmy (vládní a EU dotace; příspěví zaměstnanců, zákazníků nebo obchodních partnerů),
- **přínosy pro komunitu** plynoucí z firemní pomoci (např. počet lidí, kteří využili novou službu),
- **přínosy pro firmu** plynoucí z podpory komunity (např. zvýšení povědomí o značce).

Matice metodiky LGB přiřazuje k jednotlivým typům vstupů kategorie výstupů. Počítá celkovou hodnotu vstupů i výstupů.

4.6.4 Dopady

Dopady hodnotí a měří účinky firemní podpory v dlouhodobém časovém horizontu. Metodika rozlišuje dopady na firmu a dopady na komunitu. V následující tabulce je znázorněno vyhodnocení dopadů firmy IBM, která měla záměr zlepšit studijní výsledky pomocí používání informačních technologií jako nástroje pro systematickou reformu.

Vstupy	Výstupy		
Peněžní hodnota	Navýšení příspěvku	Přínos pro komunitu	Přínos pro společnost
\$35 mil ze zdrojů IBM od roku 1994	\$100 mil ze zdrojů partnerských organizací	Zvýšení studentských dovedností potřebných pro orientaci v dnešní informační společnosti.	Zvýšení reputace.
			Zájem médií a využití projektu v reklamní kampani.
			Zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj.

Tabulka 9 Vyhodnocení výstupů metody LBG, [vlastní zpracování]

Dopady	
Pro komunitu	Pro společnost
<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení studentské docházky a výkonnosti. Změna přístupu profesorů a vedení školy. 	<ul style="list-style-type: none"> Vývoj nových produktů určených ke komerčnímu prodeji

Tabulka 10 Vyhodnocení dopadů metody LBG, [vlastní zpracování]

4.7 Normy a standardy CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem a jeho přijetí je záležitostí dobrovolnou, ale i přesto existují normy a standardy, které se ke společenské odpovědnosti vztahují. Jejich vztah je různý a přináší různé pohledy, ale dodržování těchto norem a standardů je určitou cestou a komunikací konceptu CSR.

4.7.1 ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem

Norma ISO 26000 pro oblast společenské odpovědnosti si klade ambiciózní cíl, a to být sjednocujícím prvkem na poli CSR, jak uvádí největší světový vydavatel mezinárodních norem na světě, ISO (International Organization for Standardization). Norma byla od roku 2005 v přípravě a má sloužit jako směrnice společenské odpovědnosti, nikoli jako standard, na základě kterého bude možno firmy certifikovat třetí stranou. Norma navíc přináší změnu do terminologie a namísto CSR (corporate social responsibility) užívá pouze výraz **SR (social responsibility)**, a to zcela záměrně. Norma se totiž neomezuje pouze na soukromé společnosti, ale na všechny typy podniků, od vládních institucí po neziskové organizace.

Cílem pracovní skupiny (WG), která byla k účelům vytvoření normy speciálně ustanovena, je poskytnout:

- návod pro funkční společenskou odpovědnost,
- mezinárodní norma aplikovatelná pro všechny typy organizací,
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost,
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).

Z lingvistického pohledu by mělo být užíváno především výrazů „should – měl by“ místo „shall – musí“, čímž se potvrzuje dobrovolnost konceptu CSR.

Pracovní skupina (WG), vytvořená technickým řídicím výborem ISO (TMB), reprezentuje všechny zainteresované strany (průmysl, vládní organizace, spotřebitelé, pracující, nevládní organizace a ostatní - výzkum, podpora, služby aj.) z rozvojových i rozvinutých zemí. Každý z členských států (Mezinárodní normalizační instituce ISO čítá 156 členů, z nichž rozvojové země tvoří skupinu o 110 členech) může do pracovní skupiny jmenovat maximálně 6 expertů. Klade se důraz na rovnoměrné zastoupení jak zainteresovaných skupin (jsou vlastně alfou a omegou společenské odpovědnosti firem), tak i žen a mužů, aby byla zajištěna rozmanitost názorů. Pracovní skupina je vedena společným týmem z Brazílie a Švédska, tedy z rozvojové země a rozvinuté země.

Česká republika se přihlásila k iniciativě až v roce 2005. Na národní úrovni vznikla zrcadlová pracovní komise pro společenskou odpovědnost, jejíž činnost řídil Český normalizační úřad (ČNI).

Stručný přehled ISO 26000

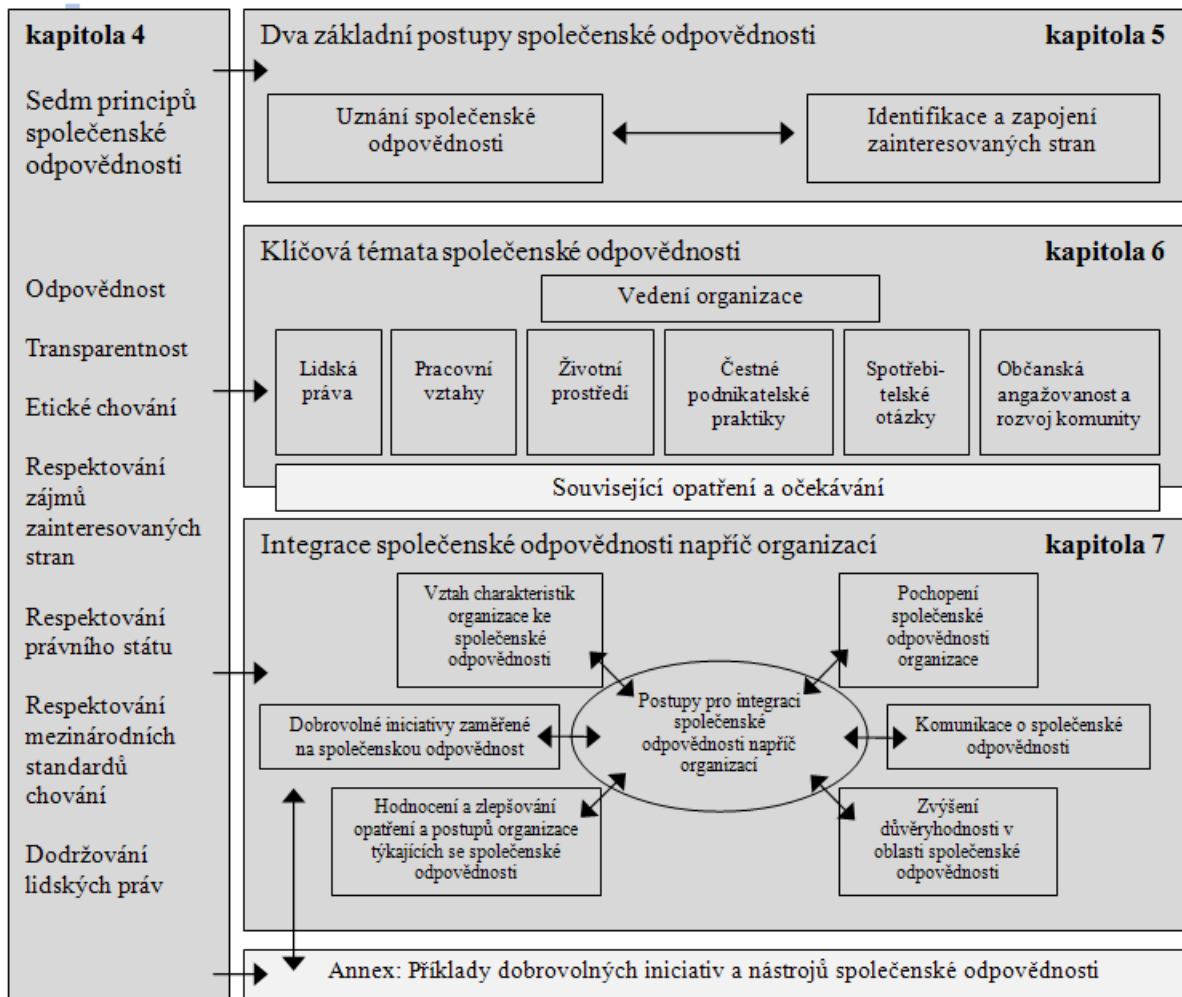
V následující tabulce je zobrazen přehled kapitol a jejich obsahu dle normy ISO 26000.

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Popis obsahu kapitoly
1	Předmět	<ul style="list-style-type: none"> • Definuje rozsah této mezinárodní normy a stanovuje určitá omezení

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Popis obsahu kapitoly
		a výjimky.
2	Termíny a definice	<ul style="list-style-type: none"> • Vymezuje a poskytuje definici základních termínů, jež mají pro chápání společenské odpovědnosti a používání této normy zásadní význam.
3	Pochopení společenské odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Popisuje významné faktory a podmínky, jež ovlivňovaly rozvoj společenské odpovědnosti a mají stále vliv na její charakter a praxi. • Popisuje samotný koncept společenské odpovědnosti – co tento pojem znamená a jak se týká organizací. • Obsahuje návod k používání této normy pro malé a střední podniky.
4	Principy společenské odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádí a vysvětluje principy společenské odpovědnosti.
5	Uznání společenské odpovědnosti a zapojení zainteresovaných stran	<ul style="list-style-type: none"> • Řeší dva postupy společenské odpovědnosti: uznání vlastní společenské odpovědnosti ze strany organizace, identifikaci a zapojení zainteresovaných stran. • Uvádí pokyny týkající se vztahů mezi organizací, na ní zainteresovanými stranami a společnostmi, poznání hlavních subjektů a problematiky společenské odpovědnosti a sféry vlivu organizace.
6	Pokyny k základním tématům společenské odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Vysvětluje základní témata a související problematiku týkající se

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Popis obsahu kapitoly
		<p>společenské odpovědnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • U jednotlivých témat jsou uvedeny informace o jejich rozsahu, jejich vztahu ke společenské odpovědnosti, související principy a úvahy a dále související opatření a očekávání.
7	Pokyny k integraci společenské odpovědnosti v celé organizaci	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje pokyny k zavádění společenské odpovědnosti do praxe v organizaci. • Zahrnuje pokyny týkající se: chápání společenské odpovědnosti organizace, integrace společenské odpovědnosti do celé organizace, komunikace týkající se společenské odpovědnosti, zvyšování důvěryhodnosti organizace v oblasti společenské odpovědnosti, revize postupu, zlepšování výsledků a vyhodnocování dobrovolných iniciativ v oblasti společenské odpovědnosti.
Příloha A	Příklady dobrovolných iniciativ a nástrojů v oblasti společenské odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Předkládá neúplný seznam dobrovolných iniciativ a nástrojů týkajících se společenské odpovědnosti, jež se zabývají aspekty jednoho nebo několika základních témat, případně integrace společenské odpovědnosti do celé organizace.
Příloha B	Význam použitých zkratk	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahuje výklad zkratk používaných v této normě.

Tabulka 11 Přehled normy ISO 26000, [41]



Obrázek 7 Schématický přehled normy ISO 26000, [41]

4.7.2 SA 8000 – Sociální odpovědnost

Norma SA 8000 je referenční normou pro oblast sociální odpovědnosti a zlepšování podmínek práce, byla vydána organizací Social Accountability International (SAI). Vychází z mezinárodních úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO), Všeobecné deklarace lidských práv a Úmluvy o právech dětí. Norma slouží k certifikaci třetí stranou, v ČR tuto službu poskytuje např. BVQI Czech Republic (BVQI = Bureau Veritas Quality International), [42].

Zákazníci a spotřebitelé, kteří nakupují produkty od takto certifikované firmy, ví, že produkty vznikly v přijatelném pracovním prostředí. Norma specifikuje požadavky na sociální odpovědnost a prosazuje principy v devíti základních oblastech:

- pracovní doba,
- zdraví a bezpečnost,
- zamezení diskriminace,

- práce dětí a mladistvých,
- nucená práce,
- svoboda sdružování,
- omezení disciplinárních praktik,
- odměňování splňující základní potřeby,
- řídicí systém pro neustálé zlepšování.

4.7.3 AA 1000 AccountAbility

Organizace AccountAbility se sekretariátem ve Velké Británii, s mezinárodní členskou základnou představila v roce 1999 normu AA1000 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Norma přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací. Členové se zavazují posilovat odpovědné občanství a etické chování v podnikatelském i neziskovém sektoru. Standard je založen na hodnocení kvality řízení podniku z hlediska zapojení a zohlednění jeho zájmových skupin, [43].

4.7.4 ISO 14001 – Systém environmentálního managementu

Norma slouží jako nástroj environmentálního řízení, umožňuje organizacím identifikovat a řídit dopady svých činností, produktů nebo služeb na životní prostředí. Důraz je kladen na neustálé zlepšování životního prostředí, snaží se poskytnout rámec pro environmentální politiku organizace, zapojit ji do komunikace o environmentální politice, a to společně se zákazníky, veřejností a ostatními stakeholdery.

4.7.5 EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu

Jedná se o dobrovolnou aktivitu organizace, o zavedení systému řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí. Jsou zaváděny systémy environmentálního řízení, jejich účinnost je sledována a vyhodnocována. Systém environmentálního řízení a auditu vychází z normy ISO 14001 a prohlášení společnosti musí být ověřeno akreditovanou třetí stranou.

4.7.6 OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Mezinárodní norma vytvořená skupinou 14-ti národních akreditačních agentur, certifikačních orgánů a konzultantských společností ve Velké Británii v roce 1999. Zaměřuje se na systém

řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Norma pomáhá prokazovat plnění právních požadavků, je významným krokem při vytváření a udržování prostředí, které je dobré pro zaměstnance i pro podnikání.

4.7.7 Bezpečný podnik

Program Bezpečný podnik, který vyhlásil ministr práce a sociálních věcí ČR v roce 1996, má za cíl zvýšit úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně ochrany životního prostředí u právnických a podnikajících fyzických osob, vytvořit podmínky pro zavedení efektivního systému řízení a napomoci jim tak snáze splnit ustanovení české legislativy, vycházející z požadavků směrnic EU. Garantem programu Bezpečný podnik je Český úřad bezpečnosti práce, který považuje prosazování a realizaci programu Bezpečný podnik v organizacích, pro které je určen, za prioritní, a to zejména s ohledem na potřebu účinnějšího prosazování zákonem stanovených požadavků na prevenci.



Obrázek 8 Logo programu Bezpečný podnik, [44].

Charakteristika programu Bezpečný podnik

Současné požadavky a trendy, prosazované EU a Mezinárodní organizací práce (ILO), jednoznačně směřují k zavádění systému řízení v organizacích, který bude pokrývat jak oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví, tak i ochrany životního prostředí. Program „Bezpečný podnik“ tyto oblasti ve stanoveném rozsahu svými požadavky pokrývá a zároveň organizaci umožňuje zavedení systému řízení BOZP, který je kompatibilní s požadavky systému řízení jakosti a systému environmentálního řízení.

Účast organizací v tomto programu je dobrovolnou záležitostí. Management organizace, která splňuje podmínky pro účast na tomto programu, může také využít poradenské služby poskytované ze zákona místně příslušným inspektorátem bezpečnosti práce (IBP).

Pokud takováto organizace splní požadavky stanovené programem a prokáže, že zavedený systém řízení BOZP podle programu Bezpečný podnik je funkční a je součástí celkového systému řízení uplatňovaného v dané organizaci, získá management organizace

osvědčení, které bude dokladovat zavedení systému řízení BOZP v souladu s OHSAS 18001 a příručky ILO OSH 2001, která je dokumentem vydaným Mezinárodní organizací práce, podle kterého by měly být zpracovány podnikové příručky pro zavedení systému řízení BOZP.

Program Bezpečný podnik vychází z principů a zásad stanovených pro systémy řízení BOZP dokumentem OHSAS 18001, příručkou ILO – OSH 2001 (vydanou MOP) a je zároveň v souladu s principy a zásadami uplatňovanými systémovými normami - ČSN EN ISO 14001 a ČSN EN ISO 9001. Svými požadavky je kompatibilní s požadavky těchto dokumentů. Tato kompatibilita umožňuje sladit systém řízení BOZP se systémem řízení jakosti a systémem environmentálního řízení v organizaci již zavedených a implementovat jej do celkového systému řízení, uplatňovaného v organizaci (umožňuje vytvoření integrovaného systému řízení, zahrnujícího oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jakosti i ochrany životního prostředí). Organizace tak může zavedení systému řízení BOZP podle programu Bezpečný podnik realizovat buď současně s oběma uvedenými systémy řízení nebo jednotlivě se systémem řízení jakosti nebo systémem environmentálního řízení, případně jej integrovat s těmito dvěma v organizaci již zavedenými systémy řízení, [44].

Problematika BOZP je širšího rozsahu, než postihují svojí strukturou a obsahem výše uvedené systémové normy a příručka ILO. Z toho důvodu nelze pro některé požadavky uvedené v programu Bezpečný podnik, nalézt v ČSN EN ISO 14001, ČSN EN ISO 9001 a ani v příručce ILO požadavky, které by s nimi byly kompatibilní, a to proto, že se jimi tyto dvě systémové normy ani příručka ILO vzhledem k svému zaměření a rozsahu nezabývají. Program Bezpečný podnik je svými požadavky zaměřen na prevenci (chování managementu organizace při jejím řízení a přijímání opatření, cílených k preventivnímu předcházení vzniku mimořádných událostí).

Program Bezpečný podnik je vzhledem k svému rozsahu a zaměření, určen pro velké a větší středně velké organizace, ve kterých je zpravidla z důvodu většího počtu rizik vyplývajících z prováděných činností, ohroženo také více osob včetně většího rizika ohrožení životního prostředí, nežli je tomu u malých organizací. Z toho důvodu je také jedním z kritérií pro účast organizace na programu, v podmínkách stanovený minimální počet zaměstnanců. Organizace, pro které není program „Bezpečný podnik“ určen, mohou postupovat při řízení BOZP, podle příruček k zavedení systému řízení BOZP, vyhotovených na základě požadavků příručky ILO - OSH 2001 a podobných již dříve vydaných materiálů.

Cíle programu Bezpečný podnik:

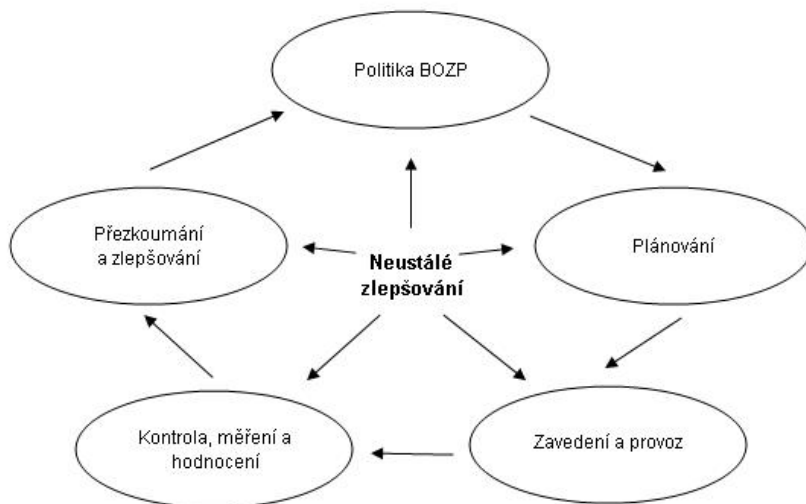
- vychází ze stávající organizační struktury, řídicích prvků a postupů uplatňovaných v organizaci, umožňuje jejich efektivnější využití přizpůsobením požadavkům systému řízení BOZP,
- vytváří systém, který bude pružně reagovat na změny uvnitř i vně organizace,
- vytváří funkční vazby zajišťující adaptaci a samoregulaci systému řízení bezpečnosti,
- umožňuje organizacím, které získaly certifikát EMS, QMS, vytvořit integrovaný systém řízení, pokrývající jak oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tak i ochrany životního prostředí a jakosti.

Program je v souladu s principy a zásadami uplatňovanými systémovými normami ČSN EN ISO 14001 a ČSN EN ISO 9001.

Implementace programu Bezpečný podnik organizaci umožní:

- zavést v organizaci efektivní systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně ochrany životního prostředí (případně integrovaný systém řízení),
- začlenit oblast řízení bezpečnosti práce, ochrany zdraví a ochrany životního prostředí, do stávajícího systému řízení organizace,
- minimalizovat rizika poškození zdraví zaměstnanců a ztrát na životech,
- minimalizovat ztráty organizace v důsledku omezení možností vzniku mimořádných událostí,
- dosáhnout stavu, kdy bezpečnost a ochrana zdraví při práci a ochrana životního prostředí bude v rámci provozu organizace zajištěna v souladu s předpisy,
- dosáhnout vyšší úrovně BOZP v rámci celé organizace, zapojením všech zaměstnanců do plnění závazků stanovených v politice BOZP a tím docílit i větší ochrany jejich zdraví,
- zlepšit podmínky pracovní a sociální pohody na pracovišti,
- zvýšit úroveň kultury práce,
- dosáhnout úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí, srovnatelné s úrovní dosahovanou v podnicích zemí Evropské unie,
- zvýšit prestiž organizace i její úspěšnost při obchodních jednáních (snazší získání zakázek, výhodnější podmínky pro jednání se zahraničními partnery),

- zvýšit celkovou bezpečnost organizace včetně jejího okolí a tím zlepšit její image v očích veřejnosti i obchodních partnerů.



Obrázek 9 Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, [44]

Důsledné plnění požadavků programu Bezpečný podnik, by mělo rovněž napomoci ke zvýšení odpovědnosti jednotlivců za plnění jim stanovených povinností a zajištění většího zapojení (osobní angažovanosti) managementu a ostatních zaměstnanců organizace na plnění bezpečnostní politiky a stanovených cílů. Zároveň by se měly vytvořit podmínky pro preventivní předcházení mimořádným událostem a tím i ke snížení úrazovosti a nákladů organizace spojených s jejich likvidací.

Realizace programu Bezpečný podnik nepředstavuje pro organizaci výrazné zvýšení administrativní ani finanční náročnosti, pokud management organizace při jejím řízení věnuje oblasti BOZP odpovídající pozornost. Je ale podmíněna především zlepšením řídicí činnosti managementu organizace, zavedením pořádku do celkového systému řízení organizace na všech úrovních, zvýšením odpovědnosti jednotlivců za plnění jim stanovených úkolů, důslednějším vyžadováním plnění povinností stanovených předpisy (včetně interních) zaměstnancům a zainteresovaným stranám, zajištěním průběžného monitorování funkčnosti systému a jeho kontroly včetně na ně navazujícího přijímání potřebných opatření.

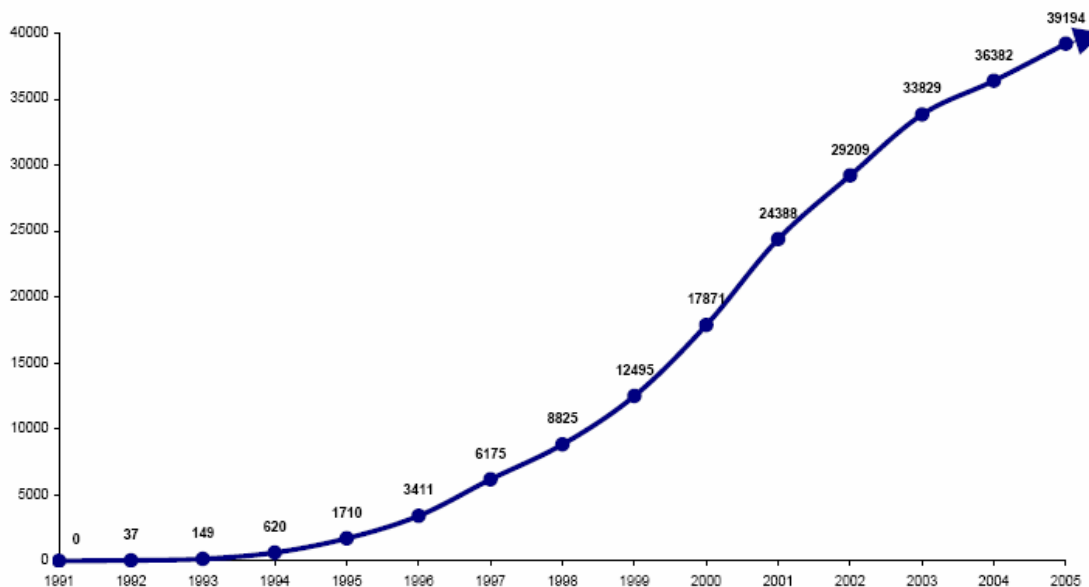
Výhodou je předchozí zavedení systému environmentálního řízení, v jehož rámci může organizace plnit požadavky programu Bezpečný podnik, týkající se ochrany životního prostředí. Snazší zavedení systému řízení BOZP podle této verze programu, umožňuje takovéto organizaci i slučitelnost jeho požadavků s požadavky norem k zavedení EMS, QMS, a to včetně požadavků na dokumentování systému řízení BOZP, které vychází z principů a zásad, uplatňovaných pro dokumentování systému řízení těmito normami.

4.7.8 Investors in People

Standard Investors in People je mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance. Získání osvědčení Investor in People je pro podnik zárukou špičkové úrovně řízení lidských zdrojů a důkazem, že rozvoj zaměstnanců je v souladu s rozvojem podniku, [45].

Investors in People je jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance a potažmo napomáhá růstu jejich efektivitu a konkurenceschopnosti. Standard IIP současně vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy. Definice: *„Soubor osvědčených postupů řízení a rozvoje lidských zdrojů přináší přímé propojení cílů zaměstnanců cíli podniku, zvyšuje výkonnost podniků, motivaci pracovníků a snižuje jejich fluktuaci a absentérství, IIP je nástroj jak získat a udržet si motivované, vysoce výkonné lidi, kteří umí to, co firma chce.“* [45].

Standard Investors in People vznikl v roce 1991 ve Velké Británii. Na konci osmdesátých let začala výkonnost britských podniků zaostávat za výkonností srovnatelných zemí. Vláda proto provedla průzkum nejúspěšnějších britských průmyslových podniků s cílem zjistit, proč jsou tak úspěšné. Zjištění bylo překvapující: tyto podniky, na rozdíl od ostatních, věnovaly zvláštní péči svým lidským zdrojům. Na základě jejich osvědčených postupů a spolupráce s odborovými organizacemi pak byl sestaven standard Investors in People. Standard prochází pravidelně revizí tak, aby reflektoval změny a vývojové trendy v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. V roce 2000 prošel revizí, díky které se administrativně značně zjednodušil. Od svého zahájení se program rozšířil do více jak 70 zemí světa, dnes s ním pracuje více než 69 000 organizací, více zobrazeno na následujícím grafu.



Obrázek 10 Kumulativní počet organizací oceněných certifikátem IIP ve Velké Británii za období 1991-2005, [45]

Fáze zavádění IIP

Kroky k získání standardu Investor In People:

1. Rozhodnutí o zavedení standardu IIP v podniku – závazek společnosti věnovat pozornost oblasti rozvoje lidských zdrojů.
2. Prvotní analýza a sestavení akčního plánu - stanovení priorit pro další zlepšování a krátkodobé kroky.
3. Provedení akčního plánu - účast podniku, respektive jeho zaměstnanců a vedení, na řadě odborných seminářů a kurzů, individuálních konzultacích a podobně.
4. Závěrečné zhodnocení.
5. Rozhodnutí o udělení certifikátu.
6. Pravidelné přehodnocení nejméně jednou za tři roky.

Prvotní analýza za pomoci poradce zjistí, které požadavky standardu podnik splňuje a které je třeba dopracovat. Na základě výsledků analýzy pomůže poradce sestavit podniku akční plán. Podnik provede akční plán sám, za pomoci poradce nebo třetích stran. Na závěr vedení podniku požádá o zhodnocení, které oficiálně prokáže, zda a nakolik podnik splnil požadavky standardu. Jsou-li výsledky zhodnocení pozitivní, pak panel, utvořený ze zástupců již certifikovaných podniků, rozhodne o udělení certifikátu IIP podniku.

Celý proces této certifikace trvá zhruba 12 -18 měsíců. Záleží však na výchozí úrovni systému řízení a rozvoje lidských zdrojů v daném podniku. Je třeba také vědět, že tento proces není jednorázovou, byť několikaměsíční záležitostí. Investors in People představuje neustálý proces zlepšování řízení firmy, což je podpořeno i nutností alespoň jednou za tři roky projít přehodnocením.

Kritéria IIP

V současné době má certifikát celkem 10 kritérií, která rozvíjí tři základní principy certifikátu IIP – plánování, aktivity, hodnocení. Položením následujících otázek podnik zjistí, jak blízko má k získání standardu IIP.

1. Má náš podnik jasné a měřitelné cíle na podnikové úrovni, ale i na úrovni jednotlivých týmů a tam kde je to vhodné i jednotlivců?
2. Znají všichni zaměstnanci tyto cíle a jejich plnění?
3. Víme, jaké schopnosti a znalosti musí mít naši pracovníci pro splnění těchto cílů?
4. Víme, které znalosti a dovednosti je třeba zlepšit a rozvíjet a máme plán rozvoje a školení na úrovni podniku, jednotlivých týmů i jednotlivců?
5. Známe celkové náklady školení a rozvoje včetně například nákladů na čas strávený na školení?
6. Znají naši pracovníci, čeho mají školením dosáhnout, a mají příležitost uplatnit získané znalosti a dovednosti v praxi?
7. Hodnotíme pravidelně přínosy školení a rozvojových aktivit, víme, zda skutečně mají přínos a jaký?
8. Mají naši manažeři, mistři a předáci potřebné znalosti a schopnosti vést a rozvíjet své podřízené a uplatňují je srovnatelným a nediskriminujícím postupem?
9. Oceňujeme naše pracovníky za dobrou práci a dáváme jim dostatek prostoru se zlepšit, pokud to potřebují?
10. Probírají vaši vedoucí pracovníci se svými podřízenými jednotlivá školení – jaký je cíl školení, jaká jsou očekávání a do jaké míry byla splněna, jaká jsou doporučení pro příště?

Náklady na zavádění IIP

Výhodou standardu je jeho minimální náročnost na administrativu, neboť splnění kritérií je ověřováno rozhovory s managementem a zaměstnanci podniku, nikoli kontrolou dokumentace. Je na managementu podniku, aby zvolil pro daný podnik vhodné metody a

způsoby uplatňování principů standardu v praxi. Hodnotitelé nezkoumají metody, ale jejich účinnost vzhledem k požadavkům jednotlivých kritérií standardu. Nicméně získání certifikátu může znamenat více úsilí v oblastech, které zpočátku požadavky standardu nebudou splňovat.

Přínosy implementace IIP

- rozvoj zaměstnanců,
- motivace k naplnění firemních cílů,
- začlenění lidí do systému práce pro firmu,
- zlepšení vnitropodnikové komunikace,
- podpora při poskytování zpětné vazby,
- pomoc při realizaci vnitřních změn,
- vyšší spokojenost zaměstnanců
- snížení absence, fluktuace, úrazovosti,
- zvýšení výkonnosti organizace,
- uznávaná praktika v řízení lidských zdrojů.

4.7.9 Standard odpovědná firma

Na základě metodiky Standard odpovědná firma, v zahraničí známé jako London Benchmarking Group (LBG), jejímž členem je i Česká republika, se měří účinky firemní filantropie. Tento manažerský nástroj přesně měří prostředky vynaložené na dárcovské aktivity i účinky jejich dopadu, umožňuje odpovědné a efektivní dárcovství. Výhodou těchto přesně daných kritérií je možnost porovnávat filantropické náklady s náklady jiných firem. Metodika je zaměřena na tři základní oblasti firemního dárcovství, a to náklady na dárcovství, společenská investice a komerční aktivity firem ve společnosti. Metodika umožňuje definovat komplexní částku, kterou firma investuje do filantropie.



Obrázek 11 Logo Standard odpovědná firma, [46]

Schéma uvedené na stránkách Fóra dárců znázorňuje postavení firemní filantropie ve strategii CSR. Ta je bezesporu nedílnou součástí konceptu společenské odpovědnosti, neomezuje se však pouze na ni. Přístup Fóra dárců k této problematice se mi však zdá

poněkud zjednodušený a zaměřený výhradně na dárcovské aktivity. Jako nadstavbu k firemní filantropii uvádí ve schématu pouze dodržování veškerých etických, společenských a environmentálních norem. To ale firma dělat musí a označovat každou společnost, která dodržuje zákony a občas poskytne finanční příspěvek na charitativní činnost, za společensky odpovědnou se mi zdá jako příliš zjednodušený přístup. V každém případě Standard odpovědná firma existuje a má své opodstatnění převážně při komunikaci konceptu CSR.



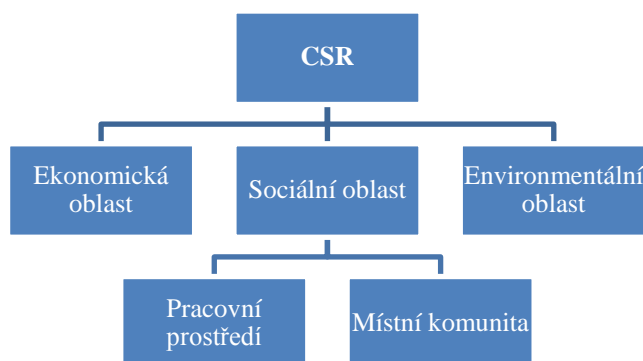
Obrázek 12 Standard odpovědná firma a CSR, [47]

5 Koncept Corporate Social Responsibility

Koncept CSR je charakterizován třemi rovinami aktivit, tj. ekonomickou, sociální a environmentální. Veškeré aktivity jsou vykonávány dobrovolně, nad rámec zákonných povinností. CSR se snaží zapojit všechny zainteresované subjekty, aktivity jsou prováděny v dlouhodobém časovém horizontu. CSR přispívá k posílení důvěryhodnosti podniku.

5.1 Tři roviny CSR

Koncepce CSR stojí na třech pilířích, již výše zmíněné triple-bottom-line, a to na oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Náplní společenské odpovědnosti firmy by měla být aktivní účast ve všech třech, resp. čtyřech oblastech. Každá oblast, ale obsahuje mnoho činností, ze kterých může podnik vybírat dle svého zaměření a dle požadavků stakeholders.



Obrázek 13 Oblasti CSR, [vlastní zpracování]

5.1.1 Ekonomická oblast

V tržním prostředí se od společensky odpovědné firmy očekává transparentní podnikání, pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Sledují se dopady společnosti na ekonomiku lokální, národní i globální úrovni, a to v podobě rozvoje zaměstnanosti, budování infrastruktury, boje proti korupci. V následujících tabulkách jsou zobrazeny aktivity, ale i přínosy v ekonomické oblasti.

Ekonomická oblast	
CSR aktivity	• Vytvoření etického kodexu
	• Transparentnost
	• Uplatňování principů dobrého řízení
	• Odmítání korupce
	• Vztahy s akcionáři
	• Chování k zákazníkům / spotřebitelům
	• Chování k dodavatelům

	<ul style="list-style-type: none"> • Chování k investorům • Ochrana duševního vlastnictví
--	---

Tabulka 12 Ekonomická oblast – CSR aktivity, [vlastní zpracování]

Ekonomická oblast	
CSR přínosy	• Loajalita zákazníků
	• Odlišení se od konkurence
	• Vyhledávaný dodavatel a obchodní partner
	• Lepší dodavatelský řetězec

Tabulka 13 Ekonomická oblast – CSR přínosy, [vlastní zpracování]

5.1.2 Sociální oblast

Sociální oblast lze rozdělit na dvě podoblasti, na pracovní prostředí a místní komunitu. Chování společensky odpovědné firmy se zaměřuje na přístup k zaměstnancům, ti jsou na firmě finančně závislí, jejich odměna za vykonanou práci je pro ně zdrojem živobytí. Pracovní prostředí je pro ně místo, kde tráví významnou část dne, práce ovlivňuje kvalitu jejich soukromého i rodinného života, má vliv na jejich zdraví. Dlouhodobý úspěch společnosti, ale také závisí na zaměstnancích, na jejich kvalitě, neboť oni řídí firmu, vyrábějí produkty, poskytují služby a další činnosti. Odpovědné chování společnosti umožňuje nabírat, rozvíjet, podporovat a udržet kvalitní zaměstnance. Vzájemná symbióza je cíl, který je pro společnost i zaměstnance maximálně výhodný.

V okamžiku zahájení podnikatelské činnosti se firma stává součástí okolní komunity. Společensky odpovědná firma vyvíjí snahu o navázání dobrých sousedských vztahů, tj. zmírňuje své negativní dopady a podílí se na řešení místních problémů. Vše se jí vrátí v podobě pozitivního přijetí místní komunitou, ze které se rekrutují potenciální zákazníci i zaměstnanci. Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, posilovat věrnost zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a snadněji navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě podpora komunity významně pomáhá budovat firemní reputaci. Firma jako dobrý soused může projevovat finanční či materiální podporu veřejně prospěšným aktivitám a projektům, dobrovolnou práci svých zaměstnanců či spolupracovat se vzdělávacími institucemi.

Níže uvedené tabulky zobrazují aktivity a potenciální přínosy v sociální oblasti společensky odpovědného chování firem.

Sociální oblast		
Oblast působení	Pracovní prostředí	Místní komunita
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Zdraví a bezpečnost zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Firemní dárcovství
	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj lidského kapitálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Firemní dobrovolnictví
	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociální integrace
	<ul style="list-style-type: none"> • Rovné příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání
	<ul style="list-style-type: none"> • Vyváženost pracovního a osobního života 	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora kvality života občanů
	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmanitost na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury
	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora propuštěných zaměstnanců 	
<ul style="list-style-type: none"> • Jistota zaměstnání 		

Tabulka 14 Sociální oblast – CSR aktivity, [vlastní zpracování]

Sociální oblast		
Oblast působení	Pracovní prostředí	Místní komunita
CSR přínosy	<ul style="list-style-type: none"> • Žádaný zaměstnavatel 	<ul style="list-style-type: none"> • Věrnost zákazníků
	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobré jméno podniku
	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> • Nové obchodní příležitosti

Tabulka 15 Sociální oblast – CSR přínosy, [vlastní zpracování]

5.1.3 Environmentální oblast

V environmentální oblasti si podnik uvědomuje svoje dopady na živou i neživou přírodu, a to včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokládá se, že bude svou podnikatelskou činnost vykonávat tak, aby chránil přírodu, zdroje, a co nejméně zatěžoval životní prostředí. Snaha minimalizovat negativní dopady na životní prostředí může přinést nové obchodní příležitosti, možnost získat nové zákazníky a uspět ve veřejných zakázkách.

Ekologický způsob podnikání rovněž přináší finanční úspory. Šetrné využití energie, prevence znečišťování, minimalizace odpadu a recyklace, to vše může přinést podniku zefektivnění provozu, značné snížení nákladů a jiné výhody. Do oblasti ochrany životního prostředí spadá celková environmentální politika; úspora energie a vody; minimalizace odpadu; třídění a recyklace; redukce využívání pohonných hmot; ekologicky přátelské produkty či nakupování ekologicky šetrných materiálů.

Environmentální oblast	
CSR aktivity	• Ekologická výroba, produkty a služby
	• Soulad s normami a standardy (ISO, EMAS atd.)
	• Ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)
	• Zmenšování dopadů na životní prostředí
	• Ochrana přírodních zdrojů

Tabulka 16 Environmentální oblast – CSR aktivity, [vlastní zpracování]

Environmentální oblast	
CSR přínosy	• Zefektivnění podnikatelské činnosti
	• Redukce odpadů
	• Úspora nákladů
	• Nové obchodní příležitosti

Tabulka 17 Environmentální oblast – CSR přínosy, [vlastní zpracování]

5.2 Stakeholders

Podnik není izolován od svého okolí, nýbrž je nedílnou součástí komunity, životního prostředí, ve kterém podniká. Jeho dlouhodobá prosperita závisí na vztahu s vlastníky, investory, zákazníky, dodavateli, zaměstnanci, okolní komunitou a dalšími stakeholders. V širším pojetí jsou mezi stakeholders zahrnováni také konkurenti, zástupci státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory, mezinárodní organizace a široká veřejnost. Předpokladem efektivního zavedení konceptu CSR je pochopení hodnoty, kterou přináší zapojení stakeholders. Odpovědné podnikání není jen o šíření firemních hodnot a principů, podstatou je pochopení očekávání těch, kteří mají na firmu vliv a jsou jí ovlivněni.

Oblast CSR	Stakeholders
Ekonomická oblast – TRH	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastníci a investoři • Zákazníci • Obchodní partneři • Dodavatelé • Konkurenti • Vládní instituce
Sociální oblast – Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci a jejich rodiny • Odbory
Sociální oblast – Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> • V veřejnost • Neziskové organizace • Média • Vzdělávací instituce
Environmentální oblast	<ul style="list-style-type: none"> • Neziskové organizace • Vládní instituce • Veřejnost

Tabulka 18 Stakeholders oblastí CSR, [vlastní zpracování]

5.2.1 Zapojení stakeholders

Stakeholders mají v jednotlivých fázích CSR implementace rozdílné role, úlohy, jejich pochopení přispívá k vysvětlení jejich důležitosti a důležitosti jejich zapojení nejen v implementačním cyklu, ale i v procesu rozhodování, [48]. Role stakeholders v průběhu implementace CSR jsou stručně popsány níže a zobrazeny i na obrázku.

I. Plánování

V průběhu plánovacího procesu mohou stakeholders přispět k porozumění dopadu firmy v ekonomické, sociální a environmentální oblasti, a tím k rozvoji firemní CSR strategie.

II. Provedení

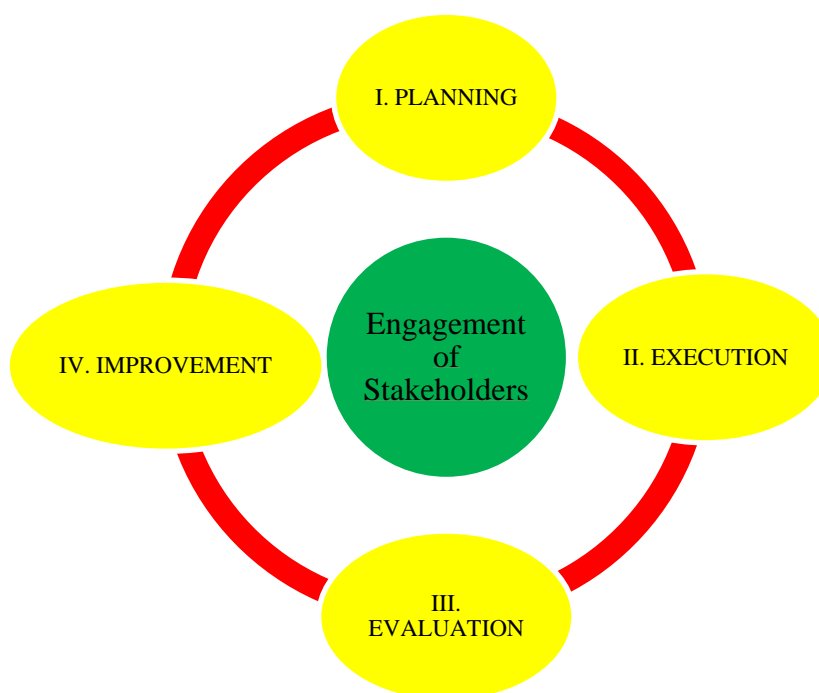
Při realizaci plánu hrají stakeholders významnou roli při tvorbě a uskutečnění firemních závazků v oblasti společenské odpovědnosti.

III. Hodnocení

Stakeholders jsou nedílnou součástí monitorování a reportování firemního výkonu. Jsou zapojeni do volby výkonnostních indikátorů a poskytují zpětnou vazbu na výkon firmy v jednotlivých oblastech CSR.

IV. Zlepšování

Stakeholders přispívají k tvorbě návrhů pro zlepšení



Obrázek 14 Zapojení stakeholders, [vlastní zpracování]

5.2.2 Přínosy zapojení stakeholders

Systematické zapojování klíčových stakeholderů přináší firmě mnohé výhody [49]:

- **Inovativní prostředí.** Dialog s klíčovými stakeholders představuje cenný nástroj pro předpovídání nových trendů a témat, umožňuje porozumět složitému podnikatelskému prostředí včetně rozvoje trhu a určení nových strategických záměrů.
- **Řízení rizika.** Dialog s externími stranami může včas naznačit možná rizika, zejména pokud podnik naváže vztahy i se stakeholders, kteří firmu vnímají negativně.
- **Vzájemně výhodný vztah.** Osobní setkání a schopnost rozvinout individuální vztahy je nejlepší cestou vedoucí k vybudování oboustranné důvěry mezi firmou a stakeholders.
- **Nastavení cílů a monitorování výkonu.** Vnější pohled usnadňuje stanovení smysluplných cílů a hodnocení skutečného výkonu.
- **Informační hodnota.** Pevné a důvěrné vztahy se stakeholders představují pro firmu zdroj cenných informací.

5.2.3 Metody zapojení stakeholders

Škála prostředků pro zapojení zainteresované skupiny je velmi variabilní. Jiné nástroje jsou vhodné pro získání zpětné vazby, odlišné pro zapojení stakeholders do procesu rozhodování, některé prostředky lze použít v obou případech.

	Metoda	
Dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Fórum klíčových stakeholders • Individuální jednání • Pracovní skupina • Účast na rozhodovacím procesu • Organizace společných projektů 	<ul style="list-style-type: none"> • Hlubkový rozhovor • Skupinová diskuze
Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> • Výzkum, anketa • Dotazníkové šetření • Online formulář • Telephone Support • Help Desk • Průzkum trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní porada • Diskuzní fórum • Neformální setkání

Tabulka 19 Metody zapojení stakeholders, [50]

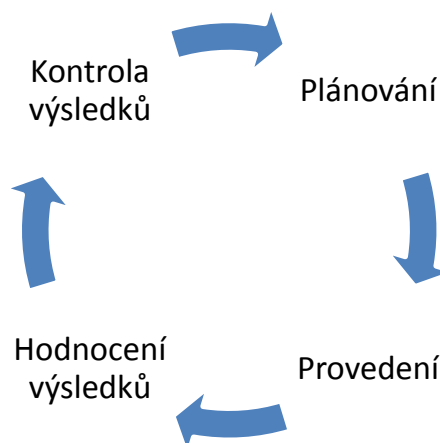
5.3 Implementace CSR

Mnoho společností je zapojeno do aktivit v souvislosti s péčí o zákazníky a zaměstnance, s podporou komunity, ochranou životního prostředí. Všechny tyto činnosti mohou posloužit jako dobrý startovací bod ke strategickému přístupu společenské odpovědnosti firem.

Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na následující faktory:

- poslání podniku,
- firemní kulturu,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategii,
- environmentální profil,
- profil rizika,
- provozní podmínky.

Následující implementace CSR je zasazena do známého PDCA cyklu, tj. plánování, provedení, hodnocení výsledků a kontrolování výsledků a pokusů se zlepšit.



Obrázek 15 PDCA cyklus, [vlastní zpracování]

5.4 Komunikace CSR

Existuje široká škála komunikačních nástrojů a prostředků, které společnosti umožňují sdělovat informace o svých aktivitách v souvislosti s CSR ostatním. Jejich přehled je zobrazen v následující tabulce, některé z nich nejsou časově a ani finančně náročné, [50].

Nástroje komunikace CSR
• CSR zpráva
• Internet / Intranet
• Interní / externí zpravodaj a časopis
• Příjímací pohovor / školení zaměstnanců
• Firemní informační tabule
• Den otevřených dveří
• Etický kodex
• Standardy a normy
• Produktové označení (Bio, Ekologicky šetrný výrobek)
• Ceny and ocenění
• Aktivní komunikace s médii (inzerce, konference)

Tabulka 20 Nástroje komunikace CSR, [vlastní zpracování]

Poté, co firma naváže spolupráci s klíčovými stakeholders a začne s CSR aktivitami, které jsou zasazeny do jejího strategického rámce, nastává čas, aby dala vědět o svém odpovědném podnikání svému okolí, a to vnitřnímu i vnějšímu. Prvním velmi důležitým krokem je získat pro věc zaměstnance a spolupracovníky, tj. vysvětlit jim, proč, co a jak se v podniku v souvislosti s CSR odehrává. Stakeholders z vnějšího prostředí musí být také informováni o CSR aktivitách, protože jen touto cestou bude firma v jejich očích odlišná od konkurence. Společnost musí i všem ostatním subjektům sdělit, že je odpovědná. Informace musí být komunikovány, musí reflektovat skutečnost a skutečné aktivity firmy.

Výhody CSR komunikace	
Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšuje informovanost o CSR aktivitách. • Zajišťuje podnikovou transparentnost.
Lepší kontrola CSR aktivit	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost porovnání CSR závazků s aktuální situací. • Identifikace slabých míst v CSR strategii.
Zapojení stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Posílení jejich pozice. • Zapojení stakeholders do rozhodovacího procesu podniku.
Mezisektorové partnerství	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora neobchodního partnerství mezi ziskovými, vládními a neziskovými organizacemi.

Tabulka 21 Výhody CSR komunikace, [vlastní zpracování]

6 CSR v ČR

Vývoj CSR v České republice je silně ovlivněn socialistickým systémem, který panoval v letech 1948 až 1989 a i následným přechodem z centrálně plánovaného hospodářství na tržní ekonomiku.

6.1 *Limity CSR*

Ve světě, v rozvinutých tržních ekonomikách se koncept CSR rozvíjí již dlouhou dobu, ale v našem prostředí byl vývoj soukromého podnikání během reálného socialismu přerušen. Existovaly aktivity socialistických podniků, které s konceptem CSR na první pohled souvisely, ale lze nalézt zásadní rozdíly. Podniky zajišťovaly aktivity v sociální oblasti, tj. nabízely vlastní stravovací, zdravotní, rekreační, kulturní a sportovní zařízení, ubytovny. Úlohou podniků v období reálného socialismu bylo vytvářet rovnostářskou společnost, tj. lidé dostávali stejnou mzdu, tyto peníze měly nízkou kupní sílu a byl nedostatek zboží. Všechny aktivity byly zajišťovány díky státním dotacím, kdy regulace životních i pracovních podmínek obyvatelstva byla součástí plánovacího systému. Celá myšlenka je v rozporu s konceptem CSR, který je založen na svobodném a dobrovolném rozhodnutí podniku se angažovat v sociální i environmentální oblasti.

Přechodný stav po roce 1989

Po roce 1989 nové soukromé podniky, ale i stávající v rukou soukromých vlastníků opustily od sociální politiky podniku. Začal se rozvíjet ekonomický sektor v prostředí, které nemělo vybudované jasné etické a právní normy, tj. jediným cílem podnikatelů zůstal ekonomický zisk. Malé a střední podniky se zabývaly svým přežitím, nezůstával jim čas, prostor ani prostředky na sociální a environmentální otázky a aktivity. Na podniky nebyl vyvíjen tlak, aby byly více než jen profitující. Na druhou stranu ani podniky neměly zkušenosti s aplikováním principů podnikového řízení a se zvažováním dopadů na své okolí. Podnikům chyběly zkušenosti, prostředky i nástroje k dosažení těchto cílů. Privatizace a nová ekonomická agenda vyústily v divoký kapitalismus, transformace ze socialistické ekonomiky na tržní poskytla podnikům možnost zredukovat sociální výdaje na minimum.

V čase se však ekonomické prostředí moralizuje, získává solidárnější podobu. Podniky akceptují určité závazky vůči zaměstnancům, komunitě i životnímu prostředí, přijímají a dodržují právní a etické normy, jsou zodpovědnější k sociálním problémům. Důkazem fungování tržní ekonomiky je splnění Kodanských kritérií, která byla předpokladem přistoupení ČR do EU. Tržní ekonomika je v ČR stále na odlišném stupni vývoje v porovnání

se zeměmi západní Evropy, společnost musí bojovat s efekty porevoluční transformace, tj. míra nezaměstnanosti, nízké příjmy, černá ekonomika, migrace kvalifikovaných pracovníků. Zde se nabízí otázka, zda-li koncept CSR dokáže tyto efekty ovlivnit.

6.2 Neziskové organizace

Neziskové organizace mají významný vliv v propagaci CSR, a to právě pro nesystematickou angažovanost českých státních orgánů. Dále jsou stručně popsány některé z nich.

Nejvýznamnější je **Business Leaders Forum (BLF)**, které deklaruje specializaci na podporu konceptu CSR. Bylo založeno v roce 1992, od roku 2002 je partnerem iniciativy EU CSR Europe. Prosazuje spolupráci soukromého, veřejného a neziskového sektoru, rozšiřuje povědomí o problematice CSR a zprostředkovává informace o prováděných aktivitách, [56]. Jde o neaktivnější organizaci v ČR. CSR chápou ve smyslu dobrovolného závazku firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Mezi jejich aktivity patří i pořádání seminářů, vydávání publikací, provádění průzkumů a organizují i program Stínování manažerů.

Fórum dárců je občanské sdružení, které je zaměřeno na filantropii v ČR. Členy Fóra dárců jsou významné nadace, nadační fondy a firemní dárci. Provozují systém dárcovských SMS, dále poskytují poradenské a konzultační služby v oblasti firemní filantropie, legislativních otázek spojených s filantropickými aktivitami např. jak založit nadaci, nadační fond, právní a daňové povinnosti. Stěžejními okruhy Fóra dárců je posílení nadací a nadačních fondů, vytváření podmínek firemního dárcovství, jako nedílné součásti společenské odpovědnosti firem a zlepšování legislativního prostředí pro filantropii, [47].

GARDE (Global Alliance for Responsibility, Democracy and Equity) je jeden z programů občanského sdružení Ekologický právní servis (EPS). Klíčovým tématem GARDE je odpovědnost korporací. Mezi jejich aktivity lze zahrnout zejména poskytování právních služeb skupinám zasaženým neodpovědným chováním korporací – členům komunity, zaměstnancům, spotřebitelům.

EPS je nevládní, nezisková a nepolitická organizace právníků, hájící práva občanů a životního prostředí v České republice od roku 1995 právní cestou. Ovlivňují připravovanou legislativu, právníkou komunitu a studenty práv směrem k ochraně veřejných zájmů, zejména životního prostředí a lidských práv. Poskytují bezplatnou právní pomoc občanům a prosazují odpovědnost klíčových společenských subjektů za následky jejich jednání, [57].

6.3 Provedené průzkumy

V České Republice byly provedeny 2 ucelené průzkumy zaměřené na problematiku CSR, a to v roce 2004 a 2008 Business Leaders Forem.

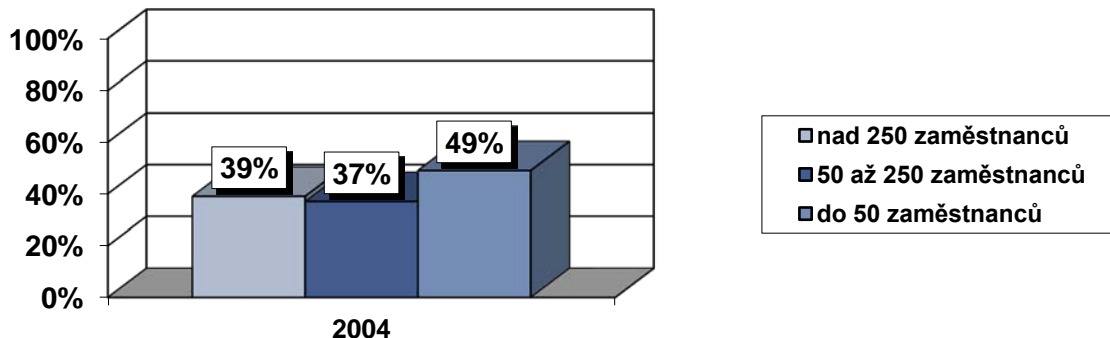
6.3.1 Průzkum v roce 2004

Cílem průzkumu prováděného v roce 2004 bylo odpovědět na několik zásadních otázek, [58]:

1. Je firmám v ČR známá problematika CSR?
2. Případá jim koncept CSR relevantní pro vlastní podnikání?
3. Co konkrétně z celého konceptu CSR považují za důležité?
4. Jaké CSR praktiky či aktivity v jejich firmě již probíhají?
5. Mají firmy o téma CSR zájem?

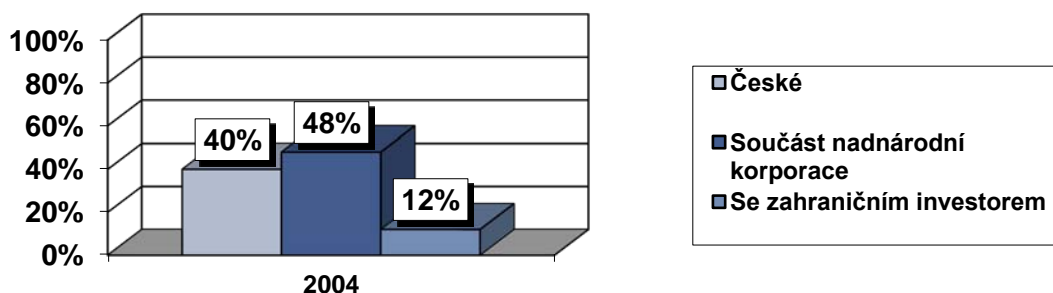
Průzkumu se účastnilo 111 firem, 75 % z nich mělo sídlo v Praze, 25 % bylo mimopražských. Na následujících grafech je zobrazeno rozřazení zúčastněných firem dle velikosti a zahraničního kapitálu. Zjištění o účasti zahraničního kapitálu je vzhledem k povaze zkoumaného tématu důležité, neboť CSR v mnoha případech vychází z nadnárodní strategie firmy.

Zúčastněné firmy dle velikosti, r. 2004



Obrázek 16 Zúčastněné firmy dle velikosti – průzkum 2004, [vlastní zpracování]

Zúčastněné firmy dle původu, r. 2004

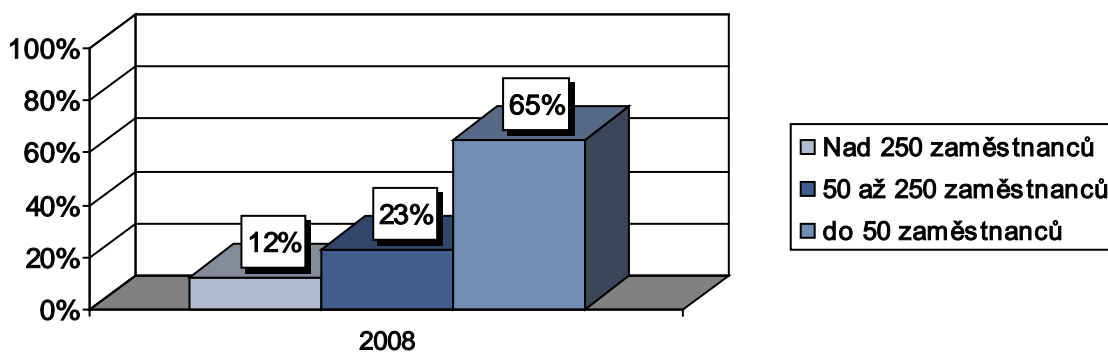


Obrázek 17 Zúčastněné firmy dle původu – průzkum 2004, [vlastní zpracování]

6.3.2 Průzkum v roce 2008

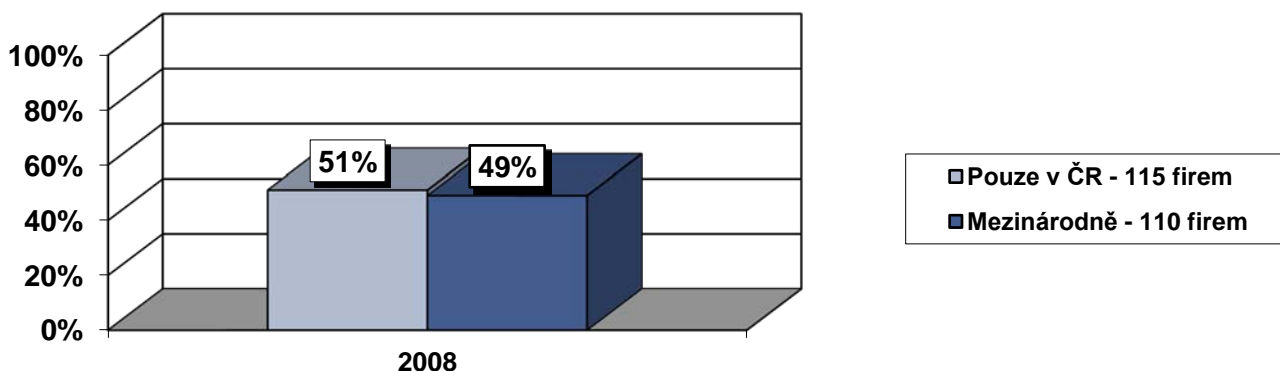
Průzkumu v roce 2008 se zúčastnilo 225 firem, 24 % z nich mělo sídlo v Praze, 76 % bylo mimopražských, [59]. Cílem průzkumu bylo identifikovat míru povědomí, schopnost využívat nástroje CSR, formu spolupráce, motivaci k uplatňování CSR aktivit, překážky k jejich uplatňování a v neposlední řadě i budoucnost CSR. Velikost zúčastněných firem a pole jejich působnosti je zobrazeno na následujících grafech.

Zúčastněné firmy dle velikosti, r. 2008



Obrázek 18 Zúčastněné firmy dle velikosti – průzkum 2008, [vlastní zpracování]

Zúčastněné firmy dle působnosti podniku, r. 2008



Obrázek 19 Zúčastněné firmy dle působnosti podniku – průzkum 2008, [vlastní zpracování]

6.3.3 Komparace výsledků průzkumu v roce 2004 a v roce 2008

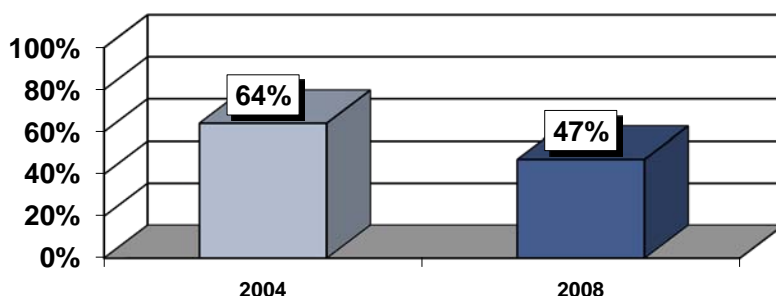
Oba průzkumy byly provedeny dotazníkovou metodou, nebyly pokládány zcela totožné otázky, ale tematicky byly průzkumy pojaty velmi podobně. V následujících schematických zobrazeních jsou prezentovány nejpodstatnější výsledky obou průzkumů, je provedena komparace výsledků a znázorněn jejich vývoj v čase.

- **Znalost konceptu CSR**

Ve znalosti konceptu CSR lze konstatovat překvapivý výsledek, neboť znalost CSR byla v roce 2004 mezi zúčastněnými firmami větší než v roce 2008. Tuto skutečnost lze vysvětlit poměrem zastoupení pražských a mimopražských firem. V roce 2004 byl jejich poměr 75/25,

v roce 2008 24/76. Výzkum i ukázal, že s růstem velikosti firmy roste pravděpodobnost, že se firma s pojmem CSR setkala. Ve srovnání firem, které mají sídlo v Praze a s mimopražskými, výzkum v roce 2008 ukázal, že pojem společenské odpovědnosti firem zná 65 % pražských firem a 42 % mimopražských firem, což potvrzuje moji hypotézu.

Znalost konceptu CSR

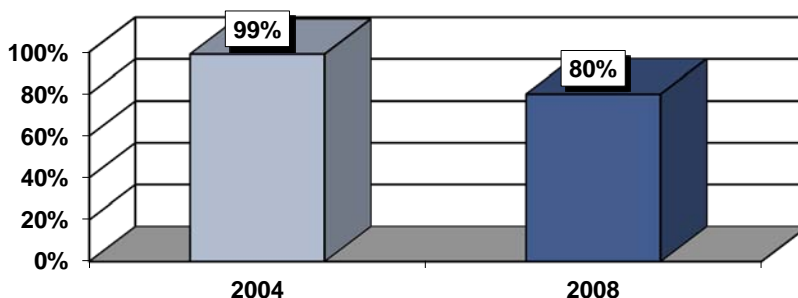


Obrázek 20 Znalost konceptu CSR, [vlastní zpracování]

- **Postoj ke konceptu CSR**

V roce 2004 byla testována míra souhlasu s výrokem „Firma by se vedle vytváření zisku měla aktivně angažovat ve prospěch společnosti, ve které vyvíjí své komerční aktivity.“ V roce 2008 s výrokem, „Aby firma dlouhodobě prosperovala, musí se chovat odpovědně a eticky vůči zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě, ve které působí.“ Míra důležitosti chování v souladu s touto definicí byla vyjádřena, 57 % firem to považuje za velmi důležité, 40 % za důležité.

Postoj ke konceptu CSR



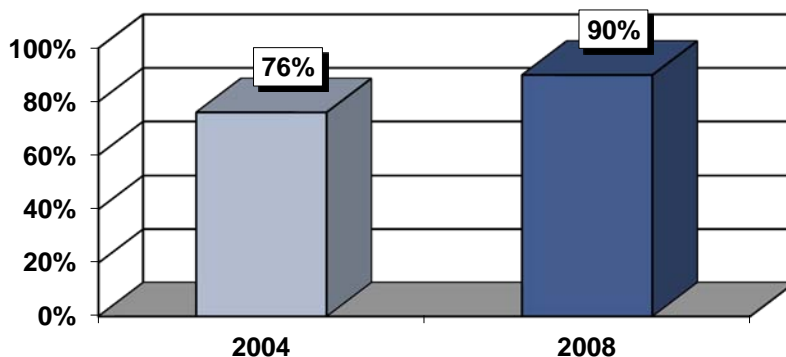
Obrázek 21 Postoj ke konceptu CSR, [vlastní zpracování]

- **CSR aktivity**

Z průzkumu v roce 2004 je patrná interní dimenze zaměření jednotlivých aktivit. Firmy považují za nejdůležitější péči o zaměstnance a transparentnost (25 %), následovaly aktivity v oblasti ekologie 17 %, vzdělávání zaměstnanců 13 %, spolupráce s neziskovými organizacemi uvedlo 7 % respondentů. V roce 2008 byl dotazník zaměřen na aktivity směrem k zaměstnancům a k okolí. 90 % firem vyvíjí alespoň jednu aktivitu CSR, 93 % firem vyvíjí aktivitu směrem ke komunitě, a to ve formě spolupráce s neziskovými organizacemi,

spolupořádání sportovních a kulturních akcí, podpora výchovy, vzdělávání a integrace znevýhodněných spoluobčanů. Mimopražské firmy se více zaměřují na aktivity směrem k vnějšímu okolí. U pražských firem lze pozorovat nadstandardní důraz na spolupráci se zaměstnanci.

Provádění CSR aktivit

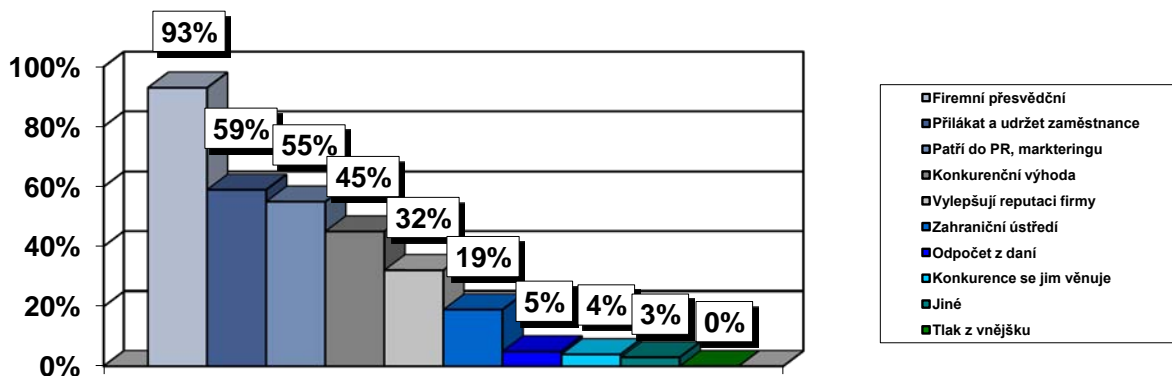


Obrázek 22 Provádění CSR aktivit, [vlastní zpracování]

• Motivace k CSR aktivitám

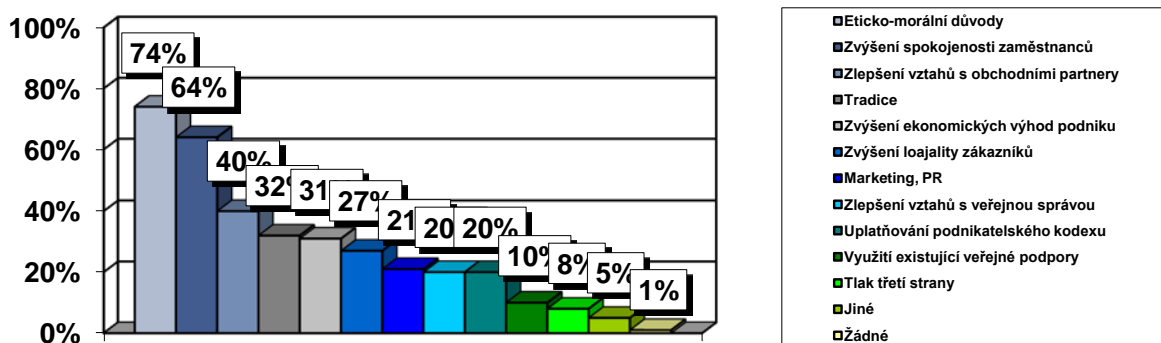
Pořadí motivace k CSR aktivitám se nezměnilo na prvním a druhém místě, ale až od třetí pozice. V roce 2004 byla na třetím místě odpověď, že CSR je součástí PR, marketingu firmy, v roce 2008 zlepšení vztahů s obchodními partnery, investory. Rozdíl mezi pražskými a mimopražskými firmami v roce 2008 nepřinesl významné rozdíly, pouze je patrná silnější orientace mimopražských firem na etiku, morálku a tradice. Pražské firmy jako hlavní motiv CSR aktivit vidí etické důvody a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tato skutečnost potvrzuje hypotézu o nasycenosti trhu v Praze, proto je kladen větší důraz na detail podnikání.

Motivace k CSR aktivitám, r.2004



Obrázek 23 Motivace k CSR aktivitám, průzkum 2004, [vlastní zpracování]

Motivace k CSR aktivitám, r.2008

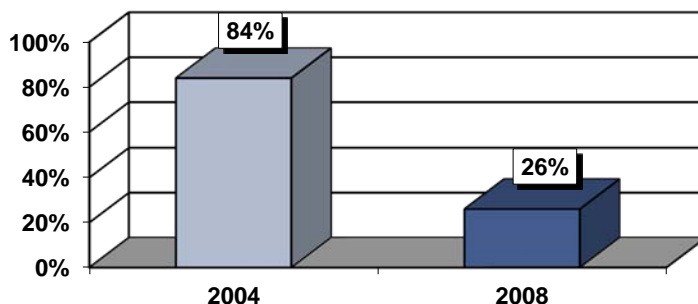


Obrázek 24 Motivace k CSR aktivitám, průzkum 2008, [vlastní zpracování]

- **CSR aktivity firem v blízké budoucnosti**

V roce 2004 mělo 84 % firem v plánu rozšířit své CSR aktivity. V roce 2008 chtělo rozšířit své aktivity pouze 26 % firem, ale 70 % chtělo udržet stávající rozsah aktivit. Tato skutečnost nasvědčuje významnému rozšíření a vývoji v průběhu čtyř let na poli CSR aktivit.

Rozšíření CSR aktivit



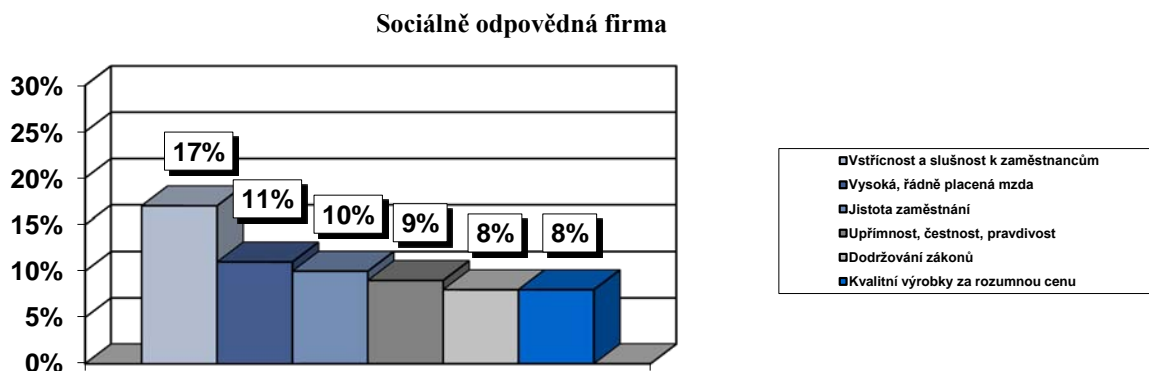
Obrázek 25 Rozšíření CSR aktivit, [vlastní zpracování]

Výzkum z roku 2008 ukázal a potvrdil, že se v názorech a postojích k CSR mezi srovnávanými skupinami dají najít pouze okrajové rozdíly, vyvrátil hypotézu o markantních rozdílech mezi pražskými a mimopražskými firmami. Obecně lze říci, že se pražské firmy více orientují na aktivity směřující dovnitř podniku, zatímco mimopražské firmy se více zaměřují na aktivity směřující k jejich okolí.

Myslím, že přes silnou interní dimenzi CSR aktivit nastal velký pokrok ve vztahu firem ke komunitě, který je deklarován vyšší mírou participace i detailnějším popisem aktivit. Ve výsledcích průzkumu nejsou explicitněji vymezeny vztahy firem k ostatním stakeholders, což vidím jako bílé místo. Dále výzkumy nebyly zaměřeny na hodnocení dopadů CSR aktivit na firemní konkurenceschopnost a finanční výkonnost, což je dle mého názoru chybou.

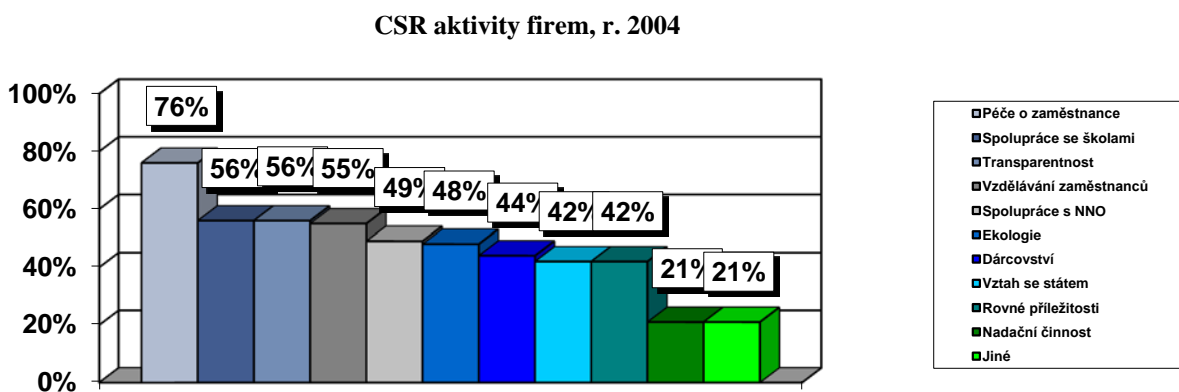
6.4 Vnímání CSR a CSR aktivit

V České republice existuje v oblasti Corporate Social Responsibility stále značný informační deficit, a to mezi širokou veřejností, ale i v okruhu zainteresovaných subjektů. Důsledkem této skutečnosti je chybné pochopení myšlenky i významu CSR, obecně je spojen s celkovou dezinterpretací pojmu. Na níže uvedeném grafu je ilustrováno chápání pojmu CSR mezi českou veřejností, tj. co by měla firma dělat, aby byla sociálně odpovědná.



Obrázek 26 Sociálně odpovědná firma dle české veřejnosti, [60]

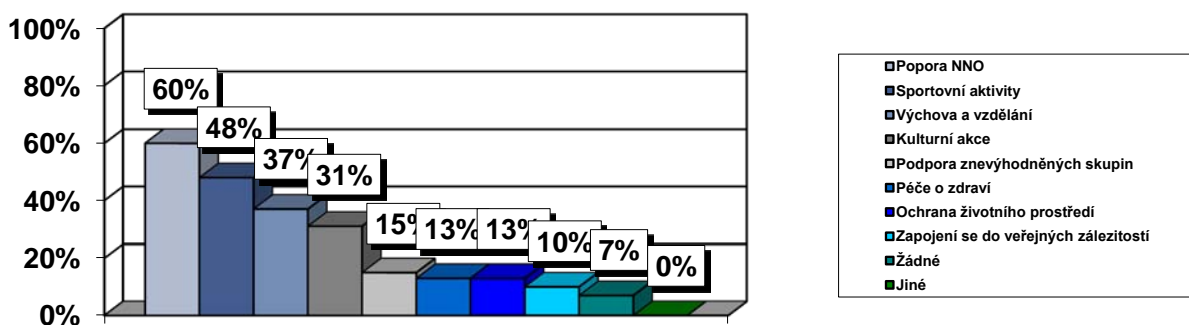
Postoj českých firem ke konceptu CSR v roce 2004 a 2008 je uveden níže, ilustruje přehled vykonávaných aktivit v jednotlivých oblastech CSR.



Obrázek 27 CSR aktivity firem, 2004, [58]

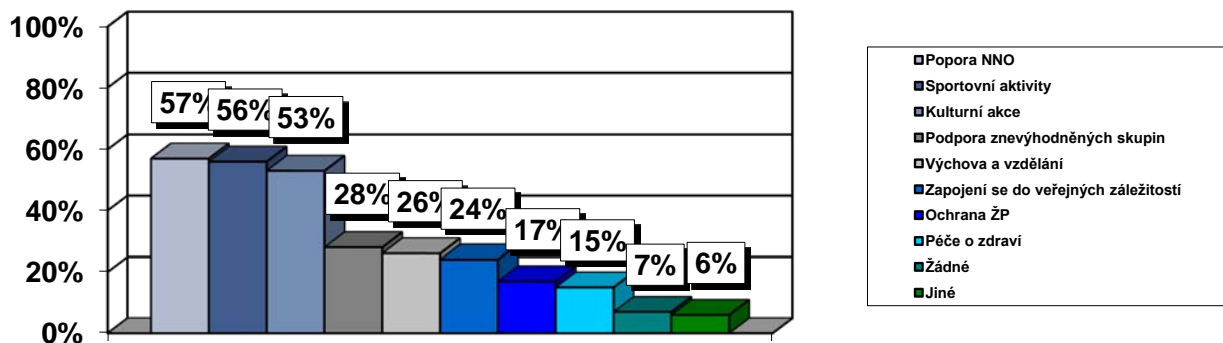
Následující grafy ilustrující situaci vykonávaných CSR aktivit v roce 2008 v pražských a mimopražských podnicích.

CSR aktivity firem v Praze, r. 2008



Obrázek 28 CSR aktivity pražských firem, 2008, [59]

CSR aktivity mimo Prahu, r. 2008



Obrázek 29 CSR aktivity mimopražských firem, 2008, [59]

Pražské podniky mají menší možnost přímého ovlivnění, které je způsobeno anonymnějším prostředím velkého města. Zaměřují se na vzdělávání a spolupráci s neziskovým sektorem. V mimopražských podnicích je větší důraz kladen na akce v místě působení firmy, na větší možnosti spolupráce. Překvapil mě zájem o podporu uplatňování znevýhodněných skupin.

CSR aktivity	
Pražské podniky	Mimopražské podniky
<ul style="list-style-type: none"> Menší možnost přímého ovlivnění 	<ul style="list-style-type: none"> Důraz na akce v místě působení firmy
<ul style="list-style-type: none"> Důraz na vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> Větší možnost spolupráce
<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce s neziskovým sektorem 	<ul style="list-style-type: none"> Větší zájem o podporu uplatňování znevýhodněných skupin

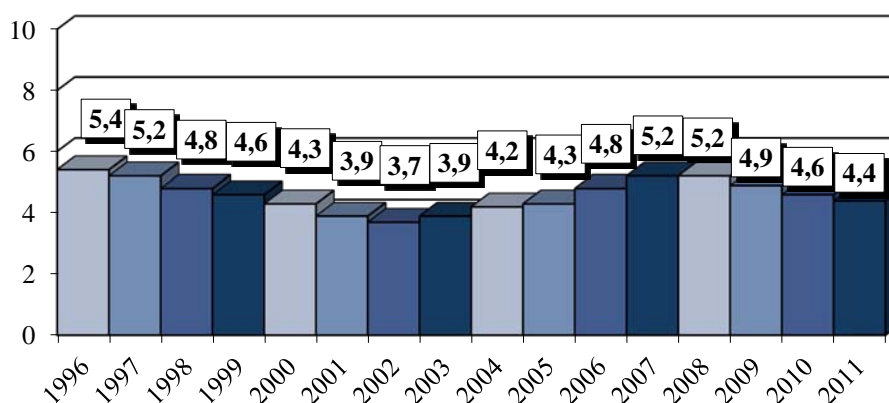
Tabulka 22 CSR aktivity pražské a mimopražské podniky, [vlastní zpracování]

6.5 Vnímání korupce

Koncept CSR souvisí s otázkou korupce a s jejím vnímáním. Vysoká míra korupce nemotivuje podnikatele spolupracovat se stakeholders. Je-li možné prostřednictvím korupční dohody vyhrávat tendry, zajistit si přístupy na trhy, získat licence, není důvod pozitivně ovlivňovat vztahy se zainteresovanými subjekty. Možnost korupce snižuje závislost podniku na jeho stakeholders. Snižovat míru korupce musí být společná snaha všech, tj. státu, státních institucí, nevládních organizací, soukromých podniků i jednotlivých občanů.

Problém korupce je možné najít ve všech postkomunistických zemích. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj indexu CPI podle mezinárodní nevládní organizace Transparency International. Hodnota 10 označuje zemi bez korupce, hodnota 0 představuje velmi vysoký výskyt korupce.

Vývoj indexu CPI ve ČR



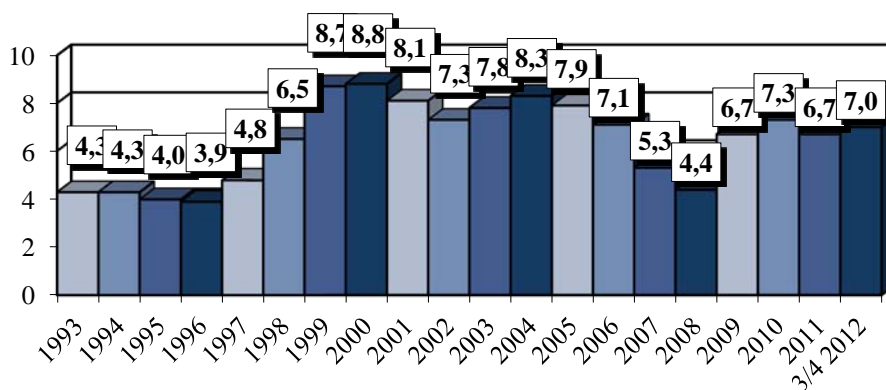
Obrázek 30 Vývoj indexu CPI v ČR, [53]

6.6 Míra nezaměstnanosti

Důležitý faktor, který ovlivňuje CSR ve vztahu k zaměstnancům, je situace na pracovním trhu. Po roce 1989 ve spojitosti s privatizací se přistoupilo k hromadnému propouštění, s čímž souvisel prudký nárůst nezaměstnanosti. Vysoká míra nezaměstnanosti, fluktuace pracovníků, množství pracovní síly na trhu práce nenutilo podniky ke zlepšování vztahů se zaměstnanci.

V posledních letech se situace změnila, podniky se snažily udržet kvalitní a kvalifikované zaměstnance, zvyšoval se zájem o koncept CSR. V grafu je patrný vliv ekonomické krize z roku 2009, která zasáhla celou oblast tržního hospodářství.

Vývoj míry nezaměstnanosti



Obrázek 31 Vývoj míry nezaměstnanosti v %, [61]

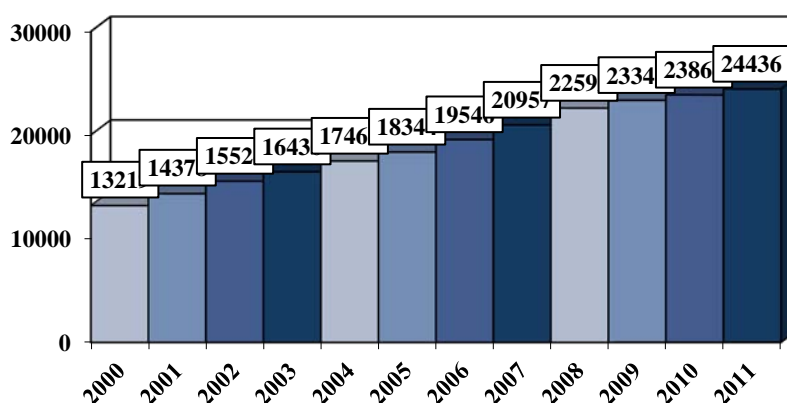
Existuje velký rozdíl v míře nezaměstnanosti v jednotlivých krajích, kdy Středočeský kraj a hlavní město Praha mají rozdílnou míru nezaměstnanosti než kraj Ústecký či Moravskoslezský.

6.7 Příjmy obyvatel

Příjmy obyvatel a jejich kupní síla ovlivňují koncept CSR. Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v ČR za období 2003 až 2012 zobrazuje následující obrázek. Výše průměrné mzdy je počítána za ekonomické subjekty podnikatelské sféry, které mají 20 a více zaměstnanců. Nejvyšších mezd dlouhodobě dosahují firmy v mezinárodním vlastnictví, nejnižší mzdy jsou v subjektech vlastněných družstvy.

Jedná se o hrubé mzdy, tj. před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky.

Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR

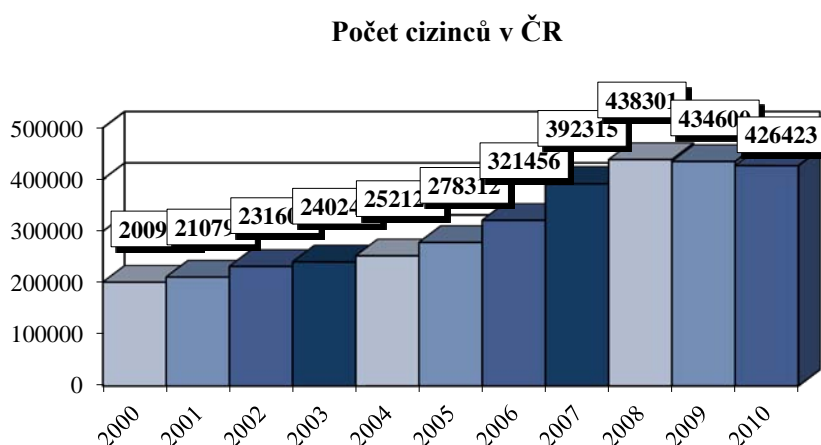


Obrázek 32 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v České republice, [61]

6.8 Migrace pracovníků

Migrace je považována za jedno z nejdůležitějších globálních témat současnosti. Je součástí ekonomického a společenského života každé země. Na celém světě migruje stále více lidí. Pro migraci je typické, že se lidé přesouvají z chudších zemí světa do více prosperujících zemí. Lidé migrují nejčastěji z ekonomických, politických a osobních důvodů či za účelem sloučení rodiny. Lidé, migrující z ekonomických důvodů, migrují za prací do jiné země obvykle s cílem zlepšit si svůj životní standard.

I Česká republika se potýká s problémem cizinců, kteří jsou zaměstnáváni načerno. Jsou využíváni zejména na méně kvalifikované, sezónní, dočasné a příležitostné práce. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj počtu cizinců na území ČR, [62]. Nejvíce jsou zastoupeni občané Ukrajiny, Slovenska, Vietnamu, Polska a Ruské federace.

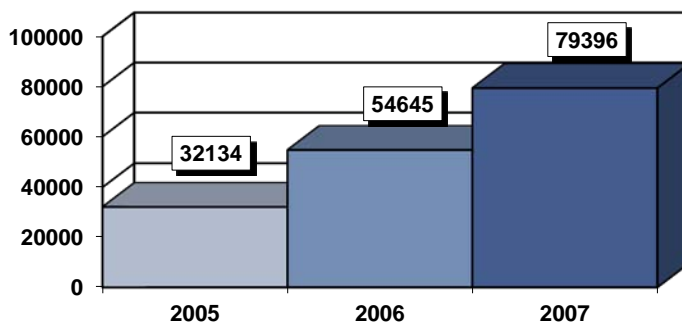


Obrázek 33 Počet cizinců v ČR v letech 2000 – 2010, [62]

Češi, stejně jako občané jiných států, se vydávají za prací do zahraničí. Přesný počet českých občanů pracujících v zahraničí je obtížné určit. Důvodů je hned několik, některé státy nevedou statistiky ohledně zaměstnávání cizinců a poskytnuté údaje mají nízkou vypovídající hodnotu. Mezi nejčastější cílové země pracovní migrace českých občanů patří Velká Británie, Německo, Irsko a Rakousko. Právě Velká Británie a Irsko jsou země, které své pracovní trhy otevřely všem nově přistupujícím státům. Důvodem pro výběr Německa a Rakouska jako cílové migrační země je pravděpodobně jejich geografická poloha vůči ČR.

Následující graf zobrazuje počet českých občanů pracujících na území států EU/EHP a Švýcarska. Není zaznamenán počet nelegálně pracujících Čechů, a proto skutečný počet našich občanů pracujících v zahraničí můžeme jen odhadovat.

Počet českých občanů pracujících na území států EU/EHP a Švýcarska



Obrázek 34 Počet českých občanů pracujících na území států EU/EHP a Švýcarska, [64]

6.9 Stínová ekonomika

Úroveň stínové ekonomiky ovlivňují různé aspekty, a to daně a příspěvky na sociální pojištění, složitost daňového systému, sociální transfery, rozsah a kvalita regulace, migrace obyvatelstva a vztah veřejnosti ke stínové ekonomice.

Stínová ekonomika má významný vztah k CSR a je významným ekonomickým problémem, kdy veřejné rozpočty přicházejí o obrovské prostředky, které by mohly být vynaloženy účelně. Negativní dopady jsou finančního, ale i morálního charakteru. Je otázkou, zda může běžný občan věřit v silný právní stát, když soused v jednom kuse šidí stát na daních? V České republice se za posledních 20 let vytvořil široký prostor pro stínové aktivity. Na vině je institucionální prostředí, které bylo za totality značně zdeformované a morálka obyvatelstva. Proslavené heslo „Kdo nekrade, okrádá rodinu,“ přetrvalo v lidech dodnes. Okrádat stát bylo v jistém smyslu pochopitelné, u lidí, kteří neměli rádi komunismus. Doba se změnila, nastoupila demokracie, ale myšlení mnoha lidí se nezměnilo.

Podniky v podmínkách globální konkurence nepodléhají pouze tlakům legislativním, ale stále více také tlakům ze strany zákazníků, obchodních partnerů a ostatních stakeholders. Lze se setkat s požadavkem zavedeného EMS podle ISO 14001, EMAS v oblasti environmentální či požadavky na splnění odpovědného podnikání v oblasti sociální. Společensky odpovědné podniky mají vyšší bonitu v očích bankovních ústavů, větší důvěryhodnost u veřejnosti a orgánů státní správy, což se může projevit při udělování dotací a dalších podpor.

Společensky odpovědné chování se stává významným prvkem konkurenceschopnosti. V prostředí tvrdého boje o zákazníka je nutné hledat způsoby, jak se odlišit, jak posílit image

společnosti, jak zvýšit efektivnost výroby a zajistit si dlouhodobý růst. Snižování výrobních nákladů je vhodným prostředkem zvyšování efektivnosti výroby. V dnešní době usilují o snižování nákladů všechny podniky, a proto chce-li podnik být krok před konkurencí, musí hledat, dělat a provádět své činnosti odlišně.

Podniky mohou vyznávat standardy společensky odpovědného chování ze své vlastní iniciativy, být napřed před legislativou, činit kroky nad rámec svých zákonných povinností. Podnikatelské subjekty bez ohledu na velikost mají k dispozici celou řadu dobrovolných nástrojů, a to nejen environmentálních, ale i nástrojů, které řídí a rozvíjí zaměstnance, zlepšují jejich pracovní podmínky, deklarují úroveň bezpečnosti a ochranu zdraví při práci, podporují etické chování a i chrání ŽP. Jednotlivé nástroje se liší, liší se v přínosech pro podnik, pro zaměstnance, pro komunitu i ve výdajích nutných na jejich aplikaci.

6.10 CSR v ČR dle EU

Situace v České republice je v dokumentu EU z roku 2007 popsána velmi obecně, je zmíněna role tripartity, ochrany zaměstnanců a spotřebitelů. Domnívám se, že tato skutečnost vychází z faktu, že uceleněji se problematice CSR věnuje pouze Ministerstvo práce a sociálních věcí, které jej ovšem nazývá „sociální odpovědností podniků.“ Pojednává o celé záležitosti pouze v rovině pracovně-právní. Na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu rovněž není žádný odkaz na oblast CSR. Potvrzení celkové roztržitosti je skutečnost, že Národní kontaktní centrum pro implementaci OECD Guidelines (NCP) je zřízeno při Ministerstvu financí. Mimo popisu směrnice je pozornost věnována vymezení etického kodexu, ke konceptu CSR se explicitně nevyjadřuje. Dokument EU zmiňuje desetiletou existenci „eco-labellingu,“ podporu SMEs, strategii SD, rovné pracovní příležitosti, čistší životní prostředí mezi podniky z těžkého průmyslu.

Z CSR matice je patrný neucelený a nesystematický přístup ze strany vládních orgánů ČR. Celá skutečnost by se dala vysvětlit méně systematickou podporou ze strany vlády, univerzit, médií a veřejných subjektů. Hlavními nositeli CSR jsou zahraniční nadnárodní společnosti.

6.11 CSR vs ekonomická krize a hospodářská recese

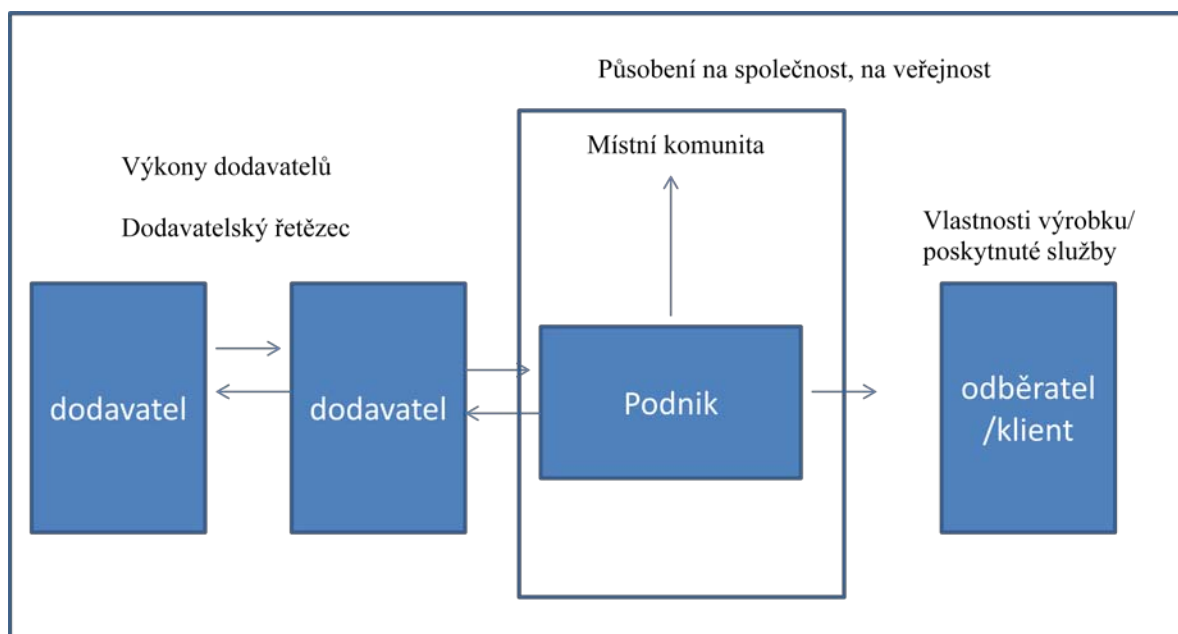
V současnosti během finanční krize a hospodářské recese je CSR důležité a diskutované téma. Finanční krize a následný hospodářský propad přinesl velké pozdvižení do hodnocení trhů a neveřejného sektoru ekonomiky. Je velmi pravděpodobné, že tvrdě dopadne na filantropii,

bude více slyšet odpůrce CSR a v neposlední řadě bude ověřena i životaschopnost samotné CSR.

Jaký je vztah mezi finanční krizí a CSR? Je či bude CSR ovlivněno finanční krizí? Projekty CSR propojené s firemní podnikatelskou strategií by neměly být ve velké míře poznamenány. Projekty, akce, aktivity musí být pevně ukotvené ve firemní kultuře, strategii, CSR musí být správně implementována, musí být součástí firemní DNA. Za rok bude jasné, kdo se CSR řídil hluboko v srdci svého podnikání a kdo měl pouze masku CSR. Výsledky přinesou jen důsledně implementované politiky CSR, doprovázené i reálnými změnami v současné firemní kultuře.

7 CSR jako integrální součást dodavatelsko-odběratelského řetězce

Podnik je součástí dodavatelsko-odběratelského řetězce, podnik by měl vykonávat CSR aktivity, kterými splní klíčové požadavky svých klíčových stakeholderů. Při komplexním pohledu na podnik se jedná o všechny články dodavatelského řetězce, tj. dodavatele, podnik a jeho zákazníky, jak je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 35 Dodavatelsko-odběratelský řetězec v kontextu CSR, [vlastní zpracování]

Diskuze o společenské odpovědnosti podniku a různá CSR šetření v oblasti managementu, manažerské etiky probíhají již od poloviny minulého století. Později začala být zvažována i dimenze společenské odpovědnosti v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Začaly být uvažovány aspekty související s logistikou, bezpečností, životním prostředím, diversitou, vše pod hlavičkou logistické společenské odpovědnosti. Určitý přenos principů společenské odpovědnosti z podniku i na dodavatele podniku je patrný již na definici z roku 1975, „*CSR zavazuje rozhodovatele k provádění takových aktivit, které chrání a zlepšují blaho společnosti a zároveň jsou ku prospěchu jejich vlastních zájmů*, [67].“

CSR stále není vnímáno jako součást dodavatelsko-odběratelských vztahů, zejména nadnárodní podniky bývají veřejností často kritizovány za jejich nemorální praktiky, a to zejména ve smyslu nedodržování pracovních podmínek, základních lidských práv zaměstnanců, práci dětí v rozvojových zemích. Tyto skutečnosti se dějí díky přesunu výrob do

zemí, kde je méně dokonalá legislativní úprava, kontrola či vymahatelnost práva. Ústředním tématem je i původ dodavatelů, který je často v rozvojových zemích. Nadnárodní podniky nemohou dlouhodobě ignorovat kritiku svých zákazníků, odběratelů, protože ta má přímé dopady na ekonomické výsledky společnosti a odráží i mezeru mezi výkonem podniku a očekáváním společnosti.

Zákazník/spotřebitel, tj. kupující může působit na svého výrobce/prodávajícího penězi, tj. peněžními hlasy, právě prostřednictvím toho, co koupí/nekoupí, rozhoduje o tom, co se bude/nebude vyrábět. V rámci uplatnění peněžních hlasů existují ze strany zákazníků pouze 2 základní možnosti:

- zákazníci mohou bojkotovat podnik, resp. jeho produkty, služby,
- CSR orientovaní zákazníci preferují produkty společensky odpovědné firmy.



Obrázek 36 Vliv peněžních hlasů v dod-odběratelském řetězci, [vlastní zpracování]

7.1 CSR ve vztahu k zákazníkovi

Nejdůležitějšími stakeholdery každého podniku jsou zákazníci, neboť od nich plynou pro podnik příjmy představující odměnu za námahu spojenou s produkcí výrobků či služeb i za podstoupené riziko spojené s podnikáním. CSR aktivity ve vztahu k zákazníkovi se liší podle typu zákazníka. Lze rozlišovat dle diferenciací trhu na:

- B2C – Business to Customer,
- B2B – Business to Business,
- B2G – Business to Government.

Pro podniky působící na spotřebitelských trzích (B2C) jsou důležití koneční spotřebitelé, tj. jednotlivci, domácnosti. Klíčovými zákazníky pro podniky působící na průmyslových trzích (B2B) jsou podniky využívající produkt při svém provozu nebo jako polotovar pro vlastní výrobu.

Realizované CSR aktivity by měly respektovat typ zákazníka, jeho požadavky a preference, jsou tvořeny jasně definovanými požadavky zákazníka (B2B), ale i možnostmi vyplývajícími ze širšího marketingového kontextu, tj. směrem k širší skupině zákazníků (B2C).

Dle A practical guide to corporate social responsibility mají realizované aktivity ve vztahu k zákazníkovi za cíl, [65]:

- splnit požadavky zákazníka v oblasti CSR,
- zahájit dialog a vypořádat se s požadavky a očekáváním,
- uvádět na trh a zveřejňovat své CSR aktivity,
- být si vědom rizik produktu, informovat zákazníky o bezpečném zacházení a likvidaci produktu.

Obecně lze konstatovat, že strategické provádění CSR aktivit je typické pro společnosti s následující charakteristikou, [65]:

- klientela požaduje/poptává CSR,
- zákazníci z veřejného sektoru požadují/poptávají CSR,
- koncoví uživatelé si vybírají výrobky/služby s CSR profilem,
- existuje možnost získání nových zákaznických segmentů díky CSR profilu u svých výrobků/služeb,
- existuje možnost získání nových zákaznických segmentů díky vývoji nového výrobku/službě založené na společenské odpovědnosti.

Nejviditelnější a nejúčinnější propagace postoje CSR je ve spojení s klíčovými produkty, s klíčovými oblastmi zaměření podniku, jež jsou obecně v konfliktu s konceptem CSR. Výše uvedené platí ve veřejném sektoru, ale i na průmyslových trzích stejnou měrou.

U velkých společností je lépe vidět politika společenské odpovědnosti, která je propagována mimo firmu, je vytvářena poptávka po společenské odpovědnosti u dodavatelů. Aktivní přístup k CSR může přinést následující výhody, [65]:

- Na požadavky/očekávání zákazníka v oblasti společenské odpovědnosti lze snadněji zareagovat v rámci strategického provádění CSR aktivit ve vztahu k zákazníkovi. Společensky odpovědné chování lze využít k udržení stávajících zákazníků.
- Provádění CSR aktivit podporuje dobré jméno podniku, zlepšuje jeho pověst a profiluje podnik jako sociálně odpovědný. Zmíněné situace lze využít pro získání nových zákazníků, kteří vyžadují CSR aktivity, CSR chování.
- CSR aktivity konané ve vztahu k zákazníkovi lákají i další afektované skupiny, které nejsou spokojeny s méně orientovanými CSR konkurenty.

7.2 CSR ve vztahu k dodavatelům

Podnik s pozitivním přístupem k CSR by se měl eticky chovat i ke svému dodavateli, měl by vůči němu mít i jiné požadavky, než pouze kvalita a termín dodávek. Podnik může chování svých dodavatelů stimulovat prostřednictvím peněžních hlasů, tímto způsobem lze dosáhnout naplnění určitého stupně společensky odpovědného chování. Již zmiňovaná dánská publikace People&Profit uvádí 8 případů, 8 otázek, kdy je kontrola naplňování CSR u dodavatele důležitá,[65]:

- Má dodavatele v rizikových zemích, tj. v zemích, kde nejsou dodržovány národní předpisy a mezinárodní standardy týkající se lidských práv a práv zaměstnanců?
- Má zákazníky/obchodní partnery, kteří kladou požadavky z oblasti CSR?
- Utrpí image podniku, jestliže dodavatelé nesplňují ekologická a sociální kritéria, standardy?
- Přitahuje společnost kritickou pozornost médií, skupin aktivistů, přenáší se tato pozornost i na subdodavatele?
- Snaží se společnost dosáhnout mezinárodních CSR standardů?
- Může získat investory se zvláštním zaměřením na sociální a environmentální podmínky?
- Může získat konkurenční výhodu, pokud bude sledovat, zda dodavatelé implementovali koncept CSR do svého podnikání?
- Může získat finanční výhodu, pokud bude sledovat, zda dodavatelé implementovali koncept CSR do svého podniku?

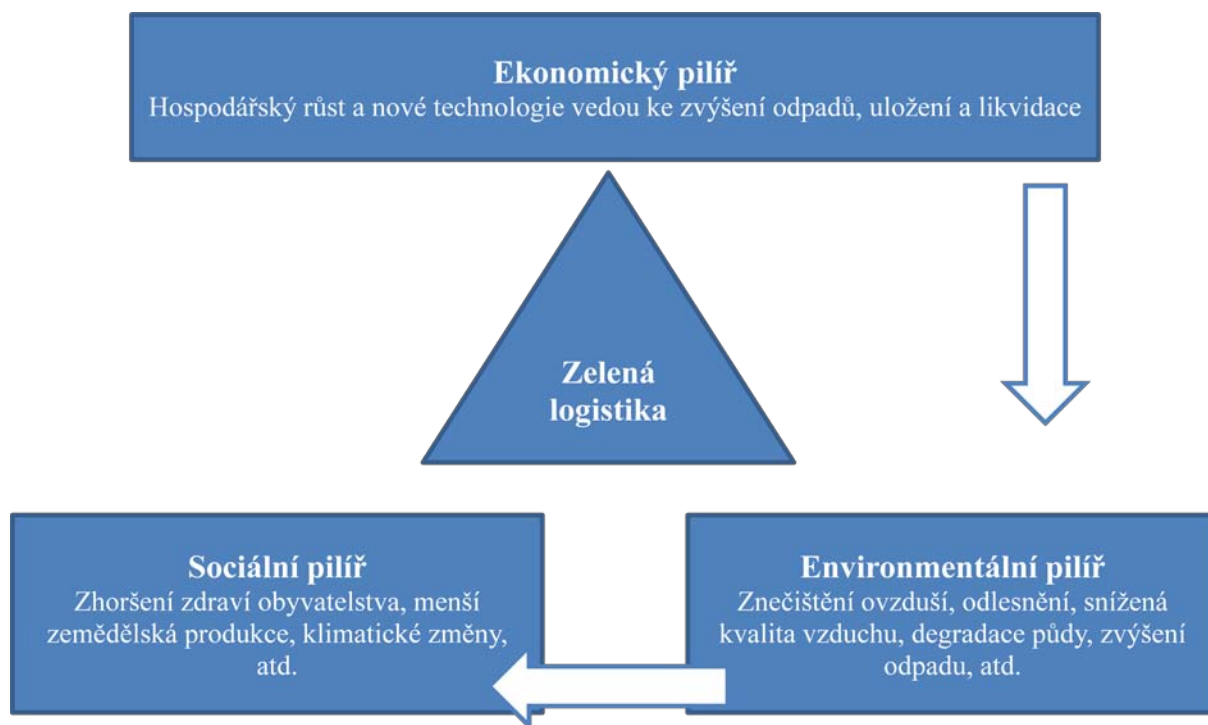
Po zodpovězení těchto otázek by se společnost měla rozhodnout, zda je pro ni relevantní usměrňovat aktivity svých dodavatelů a jakou mírou. Rozhodnutí je závislé na mnoha aspektech, charakter produkce, výrobku, velikost společnosti, pozice na trhu.

Podnik při snaze naplňovat principy/standardy CSR může za své přijmout CSR aktivity, standardy svého zákazníka. Společnosti mohou vyžadovat po svých dodavatelích důkazy o splňování současných předpisů i o dodržování určitých standardů. V dnešním globálním světě a v čase hyperkonkurence může společnost negativně ovlivnit zjištění, že její obchodní partneři se chovají neeticky či dokonce nelegálně.

8 Zelená logistika ve světle CSR

Logistika je integrovaný management všech činností nutných k pohybu zboží v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce. Tento řetězec začíná u dodávek surovin přes vlastní výrobu a distribuční soustavu do místa spotřeby až po konečnou recyklaci. Logistické činnosti zahrnují nákladní dopravu, skladování, řízení zásob, manipulaci s materiálem a všechny související a podpůrné činnosti spojené se zpracováním potřebných informací. Hlavním cílem logistiky je koordinovat tyto aktivity, a to způsobem, který splňuje požadavky zákazníků při minimálních nákladech. V minulosti byla cena definována v čistě peněžním vyjádření, v posledních letech se pohled na náklady v oblasti logistiky však významně mění. Se zvyšujícím zájmem o ochranu životního prostředí musí společnosti více zohledňovat vnější náklady na logistiku, které jsou spojené zejména se změnou klimatu, znečištěním ovzduší, hluku, vibracemi, nehodami. Objevují se nové principy, myšlenky, jak snížit tyto dopady a dosáhnout určité rovnováhy mezi hospodářskými, environmentálními a sociálními cíli.

Zelená logistika svým záměrem vyzývá všechny zúčastněné strany, aby zvážily dopad svých činností na životní a sociální prostředí. Hlavním cílem zelené logistiky je koordinovat činnosti v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce, realizovat své cíle s co nejmenšími dopady. Udržitelná, zelená logistika se snaží uspokojovat potřeby dnešní generace bez nepříznivého dopadu na budoucí generace. Čistě ekonomické náklady jsou již minulostí, na následujícím obrázku jsou znázorněny právě externí náklady na logistiku ve všech aspektech konceptu CSR. Externími náklady se rozumí změna klimatu, znečištění ovzduší, vytváření odpadu, obalový materiál, degradace půdy, atd.



Obrázek 37 Zelená logistika ve světle společenské odpovědnosti, [vlastní zpracování]

Zelená logistika se soustřeďuje na ekologická, ekonomická i sociální hlediska. Zelená logistika vede ke změně při vytváření hodnoty. Za pomoci zelené logistiky lze ušetřit až 1/3 nákladů, a to pomocí optimalizace využívání energie, zdrojů, optimalizací nákladů na vytápění či chlazení, optimalizací obalů, procesů, vnitropodnikových i externích přeprav.

8.1 Zelená logistika v kontextu environmentálního pilíře

Zelená logistika zaměřující se na environmentální oblast hraje v celé oblasti logistiky a v řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů nemalou roli. Lidé si stále více uvědomují zelené problémy, uvědomuje si je i mezinárodní legislativa. Jsou vydávány a aktualizovány nové a nové předpisy, které ochraňují životní prostředí a postihují všechny aspekty podnikání, tj. i logistické činnosti, procesy.

V následujících kapitolách bude představeno několik logistických aspektů, které představují velké riziko pro životní prostředí a tvoří nedílnou součást zelené logistiky. Pouze řízením dodavatelsko-odběratelského řetězce lze úspěšně implementovat přístup zelené logistiky. Zelená logistika rozšiřuje objektivní systém, skládající se z logistických nákladů a logistické výkonnosti, vede k aspektu eko-účinnosti.

8.1.1 Uhlíková stopa

Uhlíková stopa je množství oxidu uhličitého a ostatních skleníkových plynů uvolněných během životního cyklu produktu, služby, v případě dodavatelsko-odběratelského řetězce ji

představuje především přeprava. Jedná se o nástroj k měření dopadů lidských aktivit na životní prostředí vyjádřených v ekvivalentech oxidu uhličitého. Jeho množství je udáváno v jednotkách hmotnosti, gram, kilogram, tuna. Uhlíková stopa se skládá z přímé a nepřímé části.

Přímá stopa je tvořena skleníkovými plyny, které se uvolňují bezprostředně z některé naší činnosti, tj. spalování benzínu, topení, vaření, atd. Dále zahrnuje spotřebu elektrické energie, právě spotřebou energie jdou emise oxidu uhličitého uvolněného při její výrobě na náš účet.

Nepřímá stopa je množství nepřímých emisí CO₂ z celého životního cyklu výrobku, služby, tj. emise spojené s jeho zpracováním, výrobou, balením, přepravou. Výši emisí CO₂ lze vztáhnout na dopravovanou jednotku množství, je ovlivněna rozměry obalů, výrobků, vytížením dopravních prostředků při přepravě, atd.

Uhlíková stopa jednotlivce, instituce, státu, ekonomického odvětví, aktivity, města, regionu, firmy se spočítá, sečtením množství vyprodukovaných skleníkových plynů ze všech aktivit. Emise CO₂ je možné eliminovat vysazováním zeleně, či zakoupením uhlíkových odpustků.

Při plánování, tvorbě konceptů je nutné zohledňovat hlediska zelené logistiky:

- využívat obnovitelné zdroje energie,
- využívat kvalitní materiály při střešních, stěnových konstrukcích s cílem snížit spotřebu energie,
- znát dopady produktu na životní prostředí, tato znalost umožňuje společností identifikovat a spočítat svou uhlíkovou stopu, nabízí i možnosti, jak ji eliminovat,
- disponovat kvalitními informačními technologiemi,
- efektivně řídit dopravu a odpady.

8.1.2 Obalové hospodářství

Obalové hospodářství představuje jednu z největších výzev v oblasti zelené logistiky. Správné či nesprávné balení má vliv na počet výrobků, na jejich uložení a na jejich přepravu v daném prostoru. Obalové hospodářství má vliv na jednotkové náklady, může dojít ke značnému navýšení, nejsou-li prováděny optimalizace úložného prostoru. Průmyslová odvětví vyvíjí různé specifické formy a druhy obalů. Otázky v souvislosti se zelenou logistikou zní, řeší společnosti návrat obalů do původního místa, jsou obaly využity pouze jednou, jsou následně likvidovány?

Obalem je každý materiál sloužící k ochraně zboží během externí přepravy, skladování a interní manipulace. Obaly dělíme do dvou základních skupin, kritérium je subjekt a použitelnost.

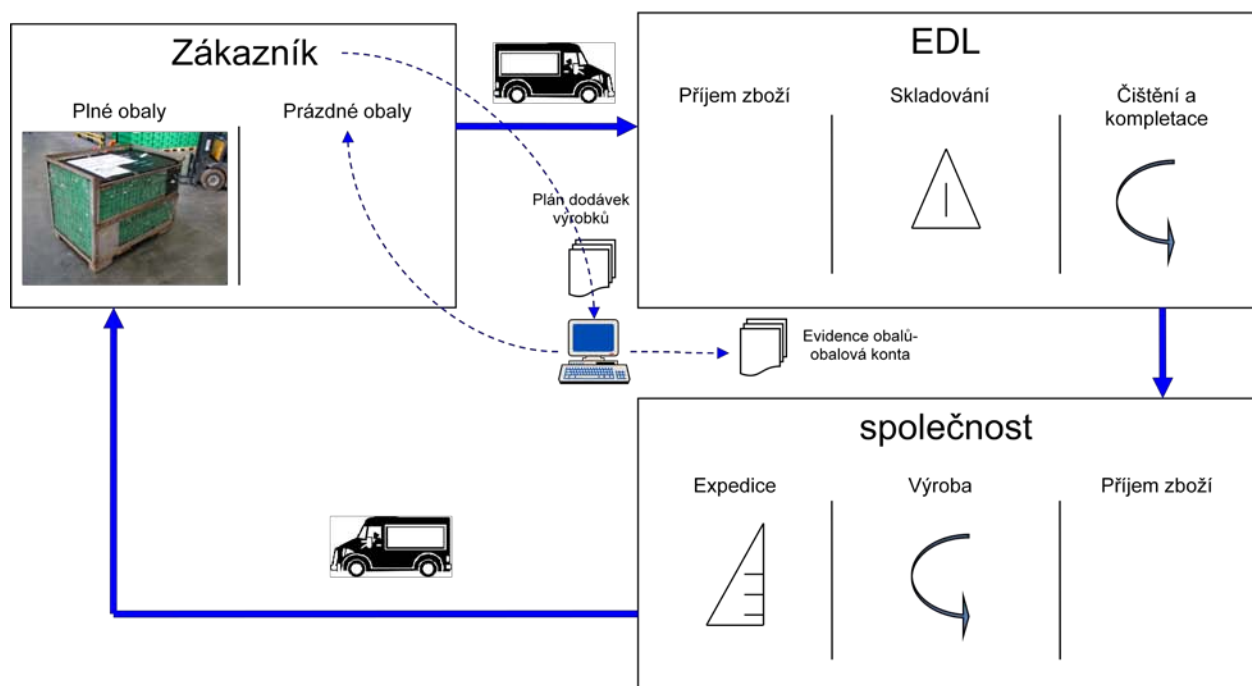
Dle kritéria subjekt:

- **obaly zákaznické**, slouží pro ochranu výrobků během cesty ke konečnému zákazníkovi,
- **obaly dodavatelské**, slouží k přepravě nakupovaných dílů a polotovarů do závodu.

Dle kritéria použitelnost:

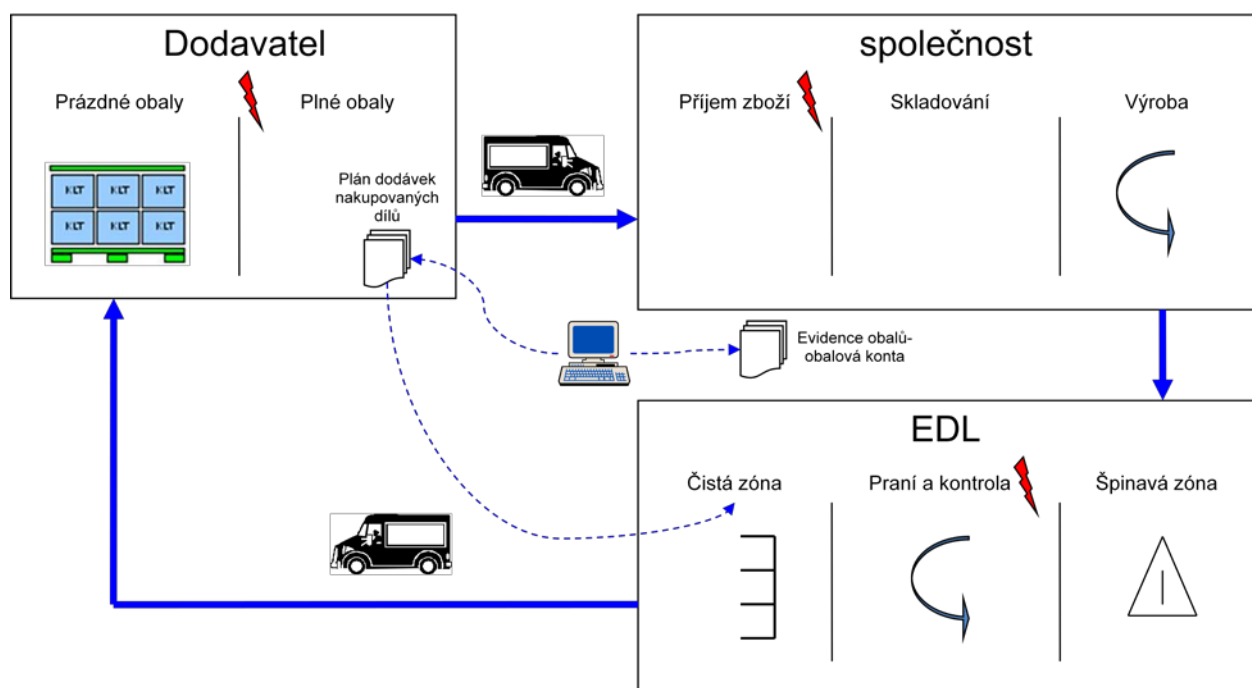
- **jednocestné obaly**, jedná se o jednorázové obaly, je nutné je likvidovat, před dodáním do výroby se musí přebalovat,
- **vícecestné obaly**, obaly je možné opakovaně využívat, je nutné dodržovat čistotu dle specifických kritérií.

Na následujícím obrázku je zobrazen tok zákaznických vícecestných obalů.



Obrázek 38 Tok zákaznických vícecestných obalů, [vlastní zpracování]

Na uvedeném obrázku je tok dodavatelských vícecestných obalů.



Obrázek 39 Tok dodavatelských vícecestných obalů, [vlastní zpracování]

Pro strategii v rámci obalového hospodářství je nutné analyzovat rozmístění dodavatelů a zákazníků. Má společnost zámořské dodavatele, má zámořské zákazníky? Musí společnosti uvažovat o antikorozi ochraně s ohledem na klimatické zóny? Společnosti musí definovat balící předpisy, musí vést evidenci obalových materiálů.

Pro plánování potřeb obalů a pro jejich zásobování lze použít různé metody:

- hladinové plánování, společnosti si nadefinují své max. a min. množství,
- plánování dle zakázek,
- manuální plánování, vyžaduje detailní znalosti toku materiálu.

Řízení zásobování obalového hospodářství lze provádět pomocí:

- plánu dodávek, k dispozici je dlouhodobější výhled potřeb,
- eKanbanu, jedná se o systém řízení zásobování dle reálné spotřeby, požadavky jsou odesílány přímo dodavatelům, jedná se o přesnější avizování dodávek než v případě plánů dodávek.

V obalovém hospodářství existuje celá řada specifik, jedním z nich je označení dřevěných obalů, které signalizuje ošetření dřeva proti kůrovci. Zboží bez zmíněného označení je blokováno v celních skladech, následně jsou uvaleny sankce vůči odesílateli.

8.1.3 Dopravní koncept, způsob přepravy

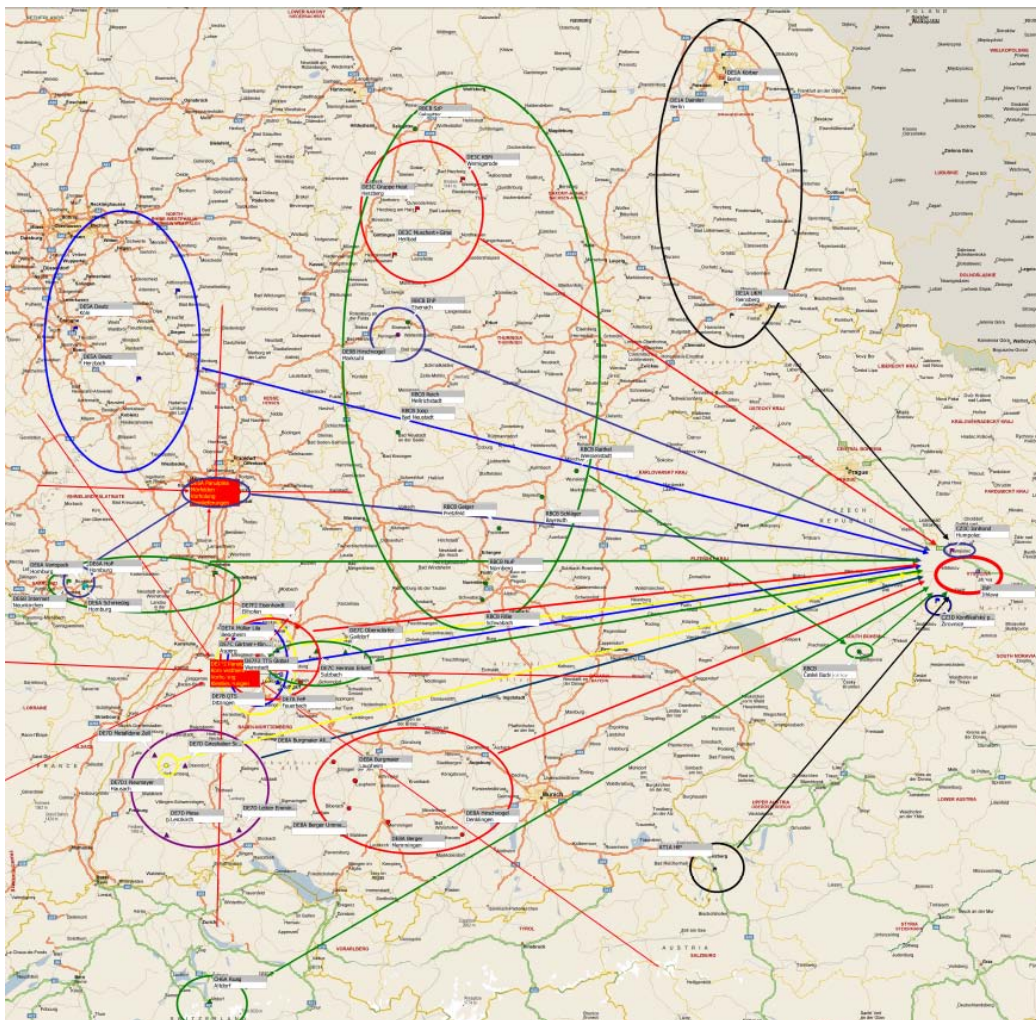
Existují tři základní druhy dopravy, společnosti by měli analyzovat svůj poměr uvedených druhů doprav.

- silniční, zahrnuje celovozové přepravy, sběrné služby i speciální přepravy,
- letecká, není standardním druhem dopravy, její cena je 10x vyšší než cena námořní přepravy,
- námořní, jedná se o celokontejnerovou přepravu, i o sběrné zásilky. Lze využít možnosti sdružování zásilek od různých společností pro stejné zákazníky.

Každá společnost by si měla definovat svůj dopravní koncept v rámci jednotlivých přeprav. V rámci zelené logistiky existuje možnost konsolidací menších zásilek v logistických centrech, zavedení externích milkrunů.

Pro externí milkrun se stanoví dle požadavků četnost jízd (v pravidelných intervalech, každý den, každý druhý den, atd.), má pevnou trasu, pevný jízdní řád, časová okna, v souladu s metodikou neustálého zlepšování je nutná jeho neustálá optimalizace např. z důvodů změny složení dodavatelů, zákazníků, změny potřeb, atd.

Na obrázku jsou červeně znázorněny dvě konsolidační centra, dále jsou vidět okruhy pro externí milkruny.



Obrázek 40 Koncept dopravy prostřednictvím milkrunů, konsolidačních center, [interní materiály Bosch]

Dle způsobu přepravy se liší i používané dokumenty, je důležité dbát platných předpisů a sjednaných dodacích podmínek INCOTERMS.

8.2 Zelená logistika v kontextu sociálního pilíře CSR

Aplikace konceptu zelené logistiky s ohledem na sociální složku zahrnuje péči o pracovní prostředí, tj. používání techniky se sníženou hlučností, ergonomické přizpůsobení pracovišť, omezování fyzické námahy, odstranění zbytečných pohybů, které nepřinášejí žádnou hodnotu vlastnímu logistickému úkolu. Důležitým bodem je i aplikace informačních technologií, tj. uživatelsky příjemné menu, jednoduché zapracování pracovníků, zlepšení přehledu v operativních procesech.

Dodržování principů zelené logistiky motivuje pracovníky, snižuje jejich nemocnost, zvyšuje výkon a kvalitu operativních procesů. Principy ovlivňují i produktivitu a snižují, eliminují intenzitu chyb.

8.2.1 Mobilní zpracování dat

Mobilní zpracování dat lze aplikovat do logistických procesů od příjmu zboží až po odesílání výrobků zákazníkům. Přináší následující výhody:

- zpracování dat v reálném čase a na místě, kde se materiál nachází (příjem zboží, sklad, výroba, expedice, atd.),
- omezení administrativní zátěže,
- aktuální systémová data,
- zrychlení procesů,
- eliminace chyb (uložení materiálu na nesprávné skladové místo, atd.).

8.2.2 Aplikace logistických informačních technologií

Základním prvkem mobilního zpracování dat je forma jejich uložení, tj. zdroj informací o zboží, které má být manipulováno. Lze využít:

Čárový kód

Čárový kód umožňuje prostřednictvím logistických aplikací on-line zpracování logistických či výrobních procesů (např. kvitování materiálu, přeskladňování mat., odvádění hotových výrobků, atd.). Logistická aplikace přiřadí jednotlivým uživatelům svůj profil a definuje mu možné transakce, lze nadefinovat i individuální nastavení transakce, tj. se specifickými parametry – typ zdrojového, cílového skladu, druh pohybu, atd.). Na následujících obrázcích je zobrazeno využití čárového kódu.



Obrázek 41 Čárový kód, [interní materiály Bosch]



Obrázek 42 Čárový kód, [interní materiály Bosch]

RFID-čip

Jedná se o radiofrekvenční identifikaci, metodu automatické identifikace, využívající radiových vln. Používá se pro sledování toku palet, sledování toku vratných obalů, sledování toku kontejnerů, třídění zásilek na letištích. Níže je zobrazeno využití RFID-čipu.



Obrázek 43 RFID čip, [interní materiály Bosch]



Obrázek 44 RFID čip, [interní materiály Bosch]

RFID čipy se rozlišují podle možnosti zápisu, tzn. existují čipy, které umožňují pouze čtení, čipy jen jednou zapisovatelné, ale i čipy mnohokrát přepisovatelné. Pro využití RFID je nezbytné mít i hardware podporující RFID (tj. čtečky, RFID tiskárny, RFID aplikátory) a mobilní terminály.

Zavedení RFID umožňuje sledovat provoz interních mlátočunů, lze vyhodnocovat odchylky od jízdního řádu. Dále jej lze využít pro příjem a výdej materiálu z/do SAPu.

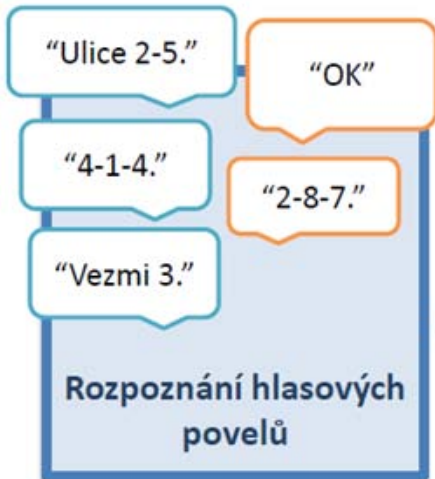
Výhody RFID v porovnání s čárovým kódem lze spatřovat zejména v následujících možnostech:

- snímání skrz různé materiály,
- možnost mnohačetného snímání,
- snímání na vzdálenost 0-15m,
- možnost využití vyššího stupně automatizace.

Částečnou nevýhodou jsou výrobní náklady, které jsou ale odvislé od aplikace.

Hlasová služba

Hlasová služba umožňuje řídit skladové operace, poskytuje instrukce a sběr dat prostřednictvím hlasových povelů. Jedná se o 100% HANDS-free a EYE-free technologii, která může vhodně doplnit stávající aplikace ve firmě. Přináší zvýšení produktivity pro správně vybrané procesy, přesnost a ergonomii. Uživatelům poskytuje přirozený způsob komunikace. Využívá hlasové terminály a vyžaduje podporu celopodnikového systému. Na obrázku vidíte ukázkou rozpoznání hlasových povelů.



Obrázek 45 Hlasová služka, [interní materiály Bosch]

9 Vlastní empirické šetření

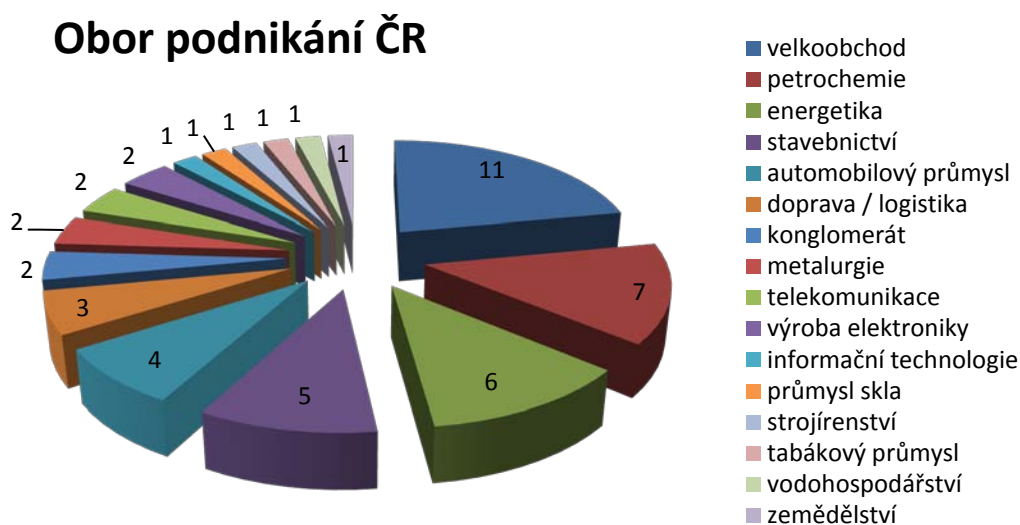
Za účelem zjištění, zda koncept CSR v kontextu zelené logistiky pronikl do dodavatelsko-odběratelského řetězce v podnikové praxi u 50 top německých společností a u 50 top českých společností bylo provedeno vlastní empirické šetření.

V rámci vlastního empirického šetření byly analyzovány dostupné CSR reporty, environmentální reporty, výroční zprávy pomocí poloautomatického vyhledávání klíčového slova v PDF-dokumentech. Analýza proběhla na vybraném vzorku 50 top německých společností a 50 top českých společností (kromě pojišťovnictví a bankovníctví).

Společnosti v ČR i v Německu byly vybrány na základě kritéria ročního obrátu. K výběru tohoto kritéria vedl předpoklad, že velké firmy budou moci lépe působit na svůj dodavatelsko-odběratelský řetězec a pronikl-li koncept CSR v kontextu zelené logistiky do dodavatelsko-odběratelských vztahů, pak se to u těchto firem projeví jako první.

9.1 Vlastní empirické šetření na vzorku 50 top českých firem

U českých firem se vychází ze žebříčku uvedeného na stránkách sdružení CZECH TOP 100, které sleduje firmy České republiky na základě objektivních měřítek od roku 1994, [66]. Seznam analyzovaných firem je obsažen v příloze F. Na následujícím grafu je znázorněn počet firem v jednotlivých oborech, 11 z 50 zkoumaných společností je z oblasti velkoobchodu, 7 z oblasti petrochemie a 6 z oblasti energetiky.

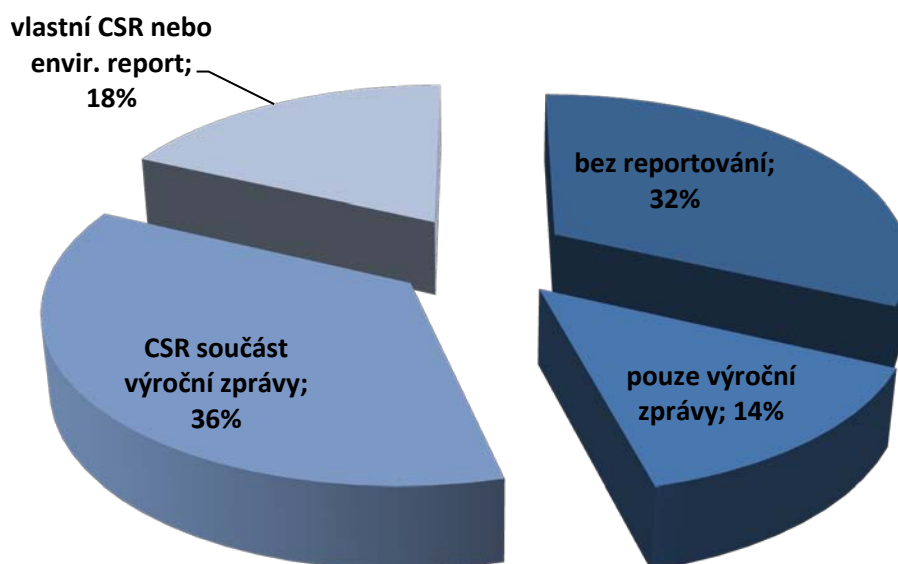


Obrázek 46 Obor podnikání 50 top českých firem, [vlastní zpracování]

HYPOTÉZA 1

„Společnost reportuje o svém postoji ke konceptu CSR.“

Za účelem potvrzení či vyvrácení hypotézy 1 byla provedena analýza dostupnosti informací o CSR v rámci CSR reportu, environmentálního reportu či výroční zprávy. Ze zkoumaných společností 54 % společností reportovalo o CSR, 18 % společností má vlastní CSR nebo environmentální report. 8 % společností, které mají vlastní CSR nebo environmentální report se odkazují na report své mateřské společnosti, dostupná je pouze anglická verze.

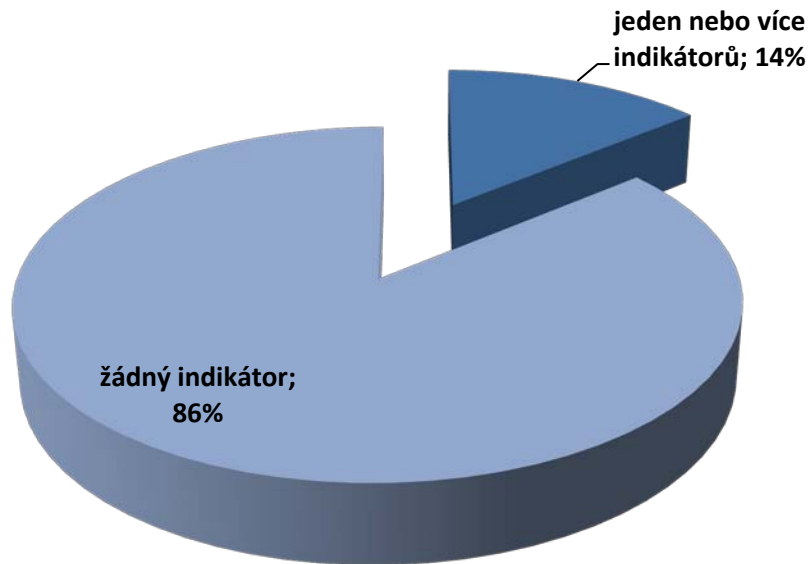


Obrázek 47 Stav reportování u 50 top českých firem, [vlastní zpracování]

HYPOTÉZA 2

„Společnost sleduje dopady své činnosti v souladu se zelenou logistikou.“

86 % společností nesleduje dopady své podnikatelské činnosti na zelenou logistiku, 14 % společností sleduje dopady své činnosti na zelenou logistiku prostřednictvím jednoho nebo více indikátorů.

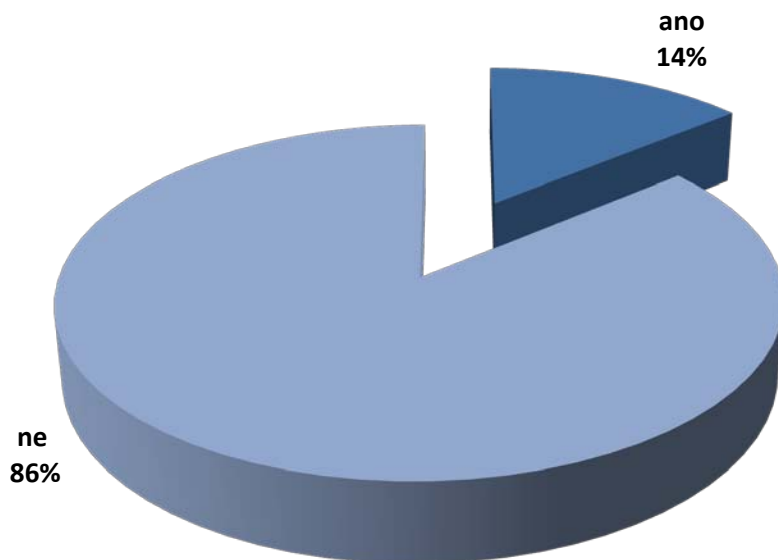


Obrázek 48 Stav sledování dopadů své činnosti na zelenou logistiku u 50 top českých firem, [vlastní zpracování]

HYPOTÉZA 3

„Společnost provádí opatření pro trvale udržitelný rozvoj v dodavatelsko-odběratelském řetězci.“

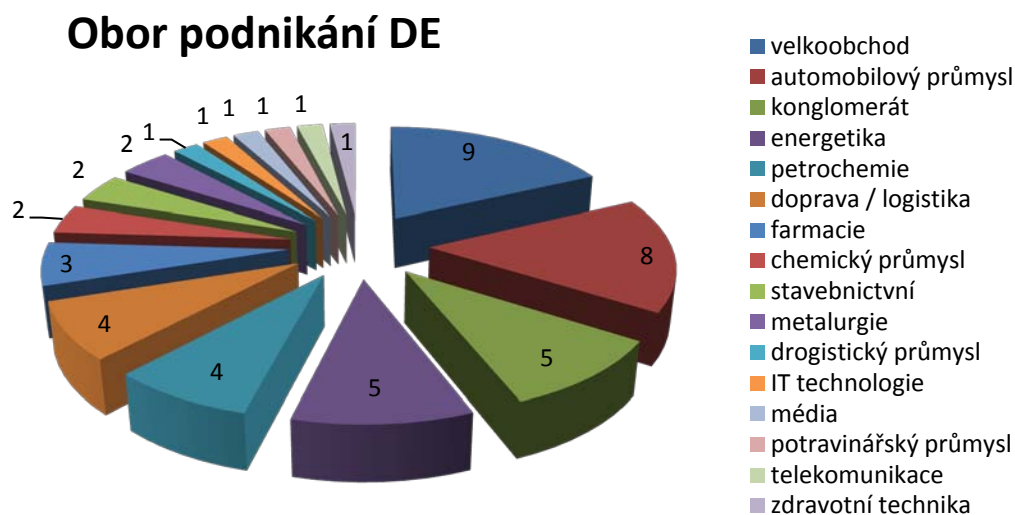
Pouze 14 % společností zmiňuje implementaci opatření pro dosažení trvale udržitelného rozvoje ve svém dodavatelsko-odběratelském řetězci. Jedná se o stejné společnosti, které uvádí indikátory pro sledování dopadů své činnosti na zelenou logistiku. Opatření jsou především zaměřena na snížení CO₂ v rámci volby způsobů přepravy, vozového parku a optimalizace úložných prostor.



Obrázek 49 Stav provádění opatření pro trvale udržitelný rozvoj u 50 top českých firem, [vlastní zpracování]

9.2 Vlastní empirické šetření na vzorku 50 top německých firem

U německých firem se vychází ze žebříčku zveřejněného v listě Sueddeutsche Zeitung „TOP 100 in Deutschland“. Seznam analyzovaných firem je obsažen v příloze G. Na následujícím grafu je znázorněn počet firem v jednotlivých oborech, 9 z 50 zkoumaných společností je z oblasti velkoobchodu, 8 z automobilového průmyslu, 5 z oblasti energetiky či mají více činností svého podnikání.

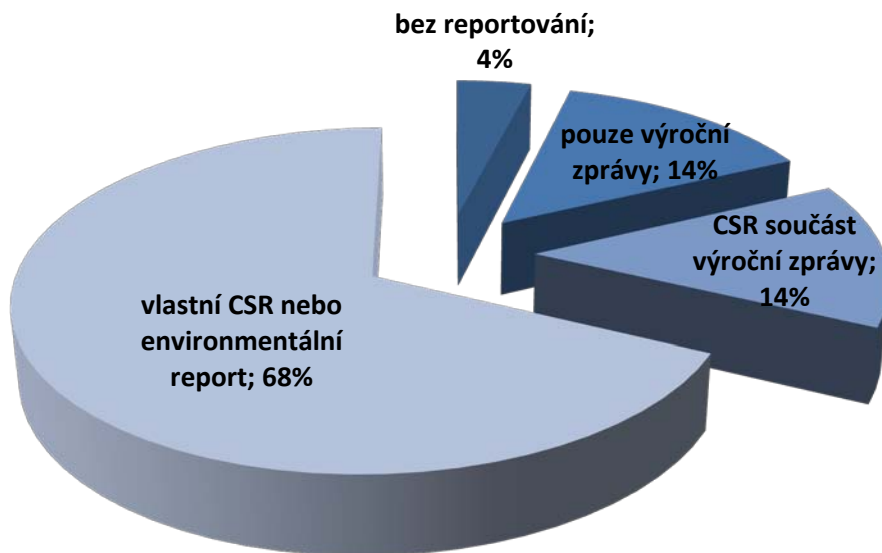


Obrázek 50 Obor podnikání 50 top německých firem, [vlastní zpracování]

HYPOTÉZA 1

„Společnost reportuje o svém postoji ke konceptu CSR.“

Z padesáti zkoumaných společností 82 % společností reportovalo o životním prostředí. Použité metody byly různorodé, některé společnosti využily k reportování své výroční zprávy, jiné přímo CSR report nebo environmentální zprávu. 68 % používá přímo vlastní CSR nebo environmentální report.

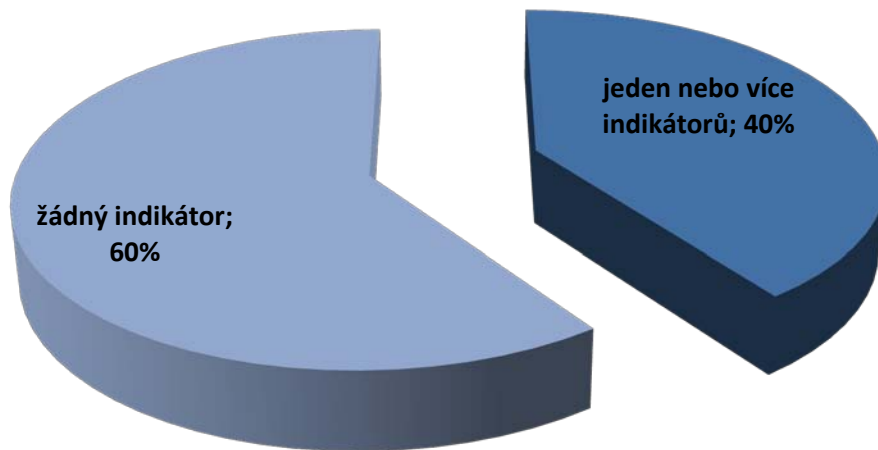


Obrázek 51 Stav reportování u 50 top německých firem, [vlastní zpracování]

HYPOTÉZA 2

„Společnost sleduje dopady své činnosti v souladu se zelenou logistikou.“

Z provedeného výzkumu reportů se ukázalo, že 40 % společností sleduje dopady své činnosti v souladu se zelenou logistikou.



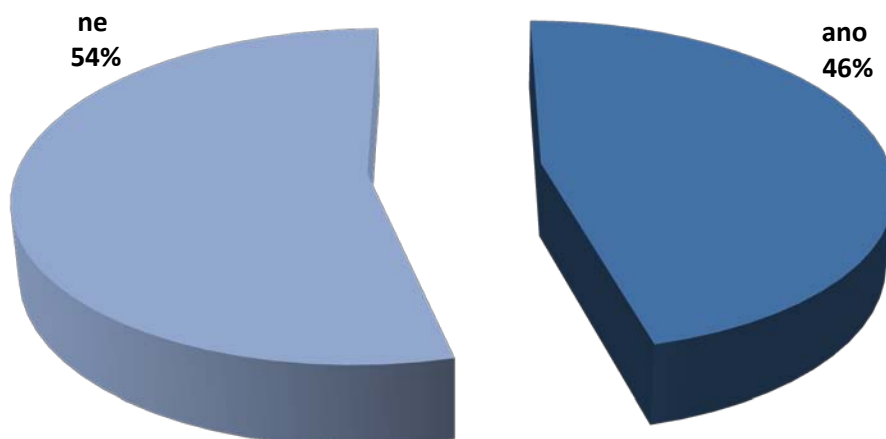
Obrázek 52 Stav sledování dopadů své činnosti na zelenou logistiku u 50 top německých společností, [vlastní zpracování]

Pouze 10 % společností má nejméně 2 ukazatele sledující dopady svých činností, jednalo se zejména o společnosti z logistického sektoru, pro které je doprava jejich hlavní činností. Mezi nejběžnější ukazatele patří zpráva o emisích (zejména oxidu uhličitého) a spotřeba surovin, dále váha nebo množství transportovaného zboží a délka přepravy.

HYPOTÉZA 3

„Společnost provádí opatření pro trvale udržitelný rozvoj v dodavatelsko-odběratelském řetězci.“

Z provedeného výzkumu se ukázalo, že 46 % všech společností zmiňuje implementování opatření pro větší udržitelnost v dodavatelsko-odběratelském řetězci.



Obrázek 53 Stav provádění opatření pro trvale udržitelný rozvoj u 50 top německých firem, [vlastní zpracování]

9.3 Dosažené výsledky

Disertační práce se zabývá společenskou odpovědností podniku v logistických procesech dodavatelsko-odběratelského řetězce. Každá společnost má odlišný obchodní model, odlišný dodavatelský řetězec, zelená logistika má i různou míru relevance ve zkoumaných společnostech.

V dosažených výsledcích je patrný značný rozdíl mezi českými a německými společnostmi. Lze jej přičítat dlouhodobějšímu působení konceptu CSR v Německu, většímu důrazu na skutečnost zveřejňovat své výsledky a reportovat o své činnosti, většímu významu sociální a environmentální politiky, která panuje u našich sousedů. Neméně významné měřítko je i velikost firem, kdy firma s největším obratem v ČR by v německém žebříčku byla na 47 pozici.

I přes velmi dynamický rozvoj dané oblasti bylo potvrzeno, že většina společností v současné době nereportuje o trvale udržitelném rozvoji. U českých společností 86 % společností nesleduje dopady svých činností na zelenou logistiku, na svůj dodavatelsko-odběratelský řetězec. Existují i světlé výjimky, které posilují své aktivity na poli udržitelného rozvoje v dodavatelsko-odběratelském řetězci. Lepší situace je u našich sousedů, kde procento společností bez sledování dopadů svých činností kleslo na 60 %. Procento společností bez sledování důsledků svých činností mezi 50 top firmami v ČR a v Německu je alarmující.

Společnosti mají velký zájem na bezrizikovosti produktu. Drtivá většina připouští, že dodavatelský řetězec je nedílnou součástí jejich podnikání a částí jejich společenské odpovědnosti. Bohužel v rámci nepřímé zodpovědnosti je stále více zaměřeno na výrobu než na dodavatelsko-odběratelský řetězec. Společnosti mají rozsáhlý přístup ke skutečnosti mít udržitelný dodavatelsko-odběratelský řetězec, ale ve srovnání s ohlášeným přístupem jsou realizovaná opatření a měření stále nedostatečně rozvinuté. Normou jsou stále jednotlivá, omezená opatření či žádná opatření. Holistické pokrytí udržitelného rozměru logistiky dodavatelského řetězce stále ještě neexistuje.

10 Výsledky disertační práce s uvedením přínosů

Cílem disertační práce bylo analyzovat rozsáhlý, složitý a nejednoznačný koncept společenské odpovědnosti podniku, zhodnotit současnou roli zelené logistiky v kontextu společenské odpovědnosti v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Vlastním empirickým šetřením zhodnotit, potvrdit, vyvrátit roli zelené logistiky v rámci společenské odpovědnosti v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

10.1 Potvrzení hypotézy 1

Hypotéza 1 „*Společnost reportuje o svém postoji ke konceptu CSR.*“ se **potvrdila u německých společností i u českých společností**. 82 % německých společností reportuje, 68 % má dokonce vlastní CSR report. U českých společností je % informujících společností nižší, 54 %, i přesto je tato hodnota vnímána jako potvrzení hypotézy 1.

10.2 Potvrzení hypotézy 2

Hypotéza 2 „*Společnost sleduje dopady své činnosti v souladu se zelenou logistikou.*“ se **nepotvrdila**, a to shodně **u německých i u českých společností**. 60 % německých společností a 86 % českých společností nesleduje dopad svých činností na zelenou logistiku, na svůj dodavatelsko-odběratelský řetězec. Uvedený výsledek je alarmující, protože pouze zná-li společnost dopady svých činností, může pracovat na jejich odstranění a na jejich eliminaci.

10.3 Potvrzení hypotézy 3

Hypotéza 3 „*Společnost provádí opatření pro trvale udržitelný rozvoj v dodavatelsko-odběratelském řetězci.*“ se **nepotvrdila**. Pouze 46 % německých společností má zavedena opatření pro větší udržitelnost svého dodavatelsko-odběratelského řetězce, v rámci českých podniků pouze 14 % společností má implementována opatření s cílem optimalizovat dopady svých činností na zelenou logistiku a přispívat k trvale udržitelnému rozvoji svého dodavatelsko-odběratelského řetězce.

10.4 Přínosy pro rozvoj vědního oboru a podnikatelskou praxi

Koncept společenské odpovědnosti je poměrně složitý a nepřehledný, názory na přínosy zmiňovaného konceptu jsou značně odlišné. Pro pochopení celkové podstaty konceptu společenské odpovědnosti je nutné znát a pochopit jeho historický vývoj a jeho postupné zpřesňování.

Přínos pro teorii je v komplexním shrnutí dosavadních poznatků zkoumané problematiky. Za tímto účelem byl proveden výzkum sekundárních dat, informací z domácí a zahraniční světové literatury. Disertační práce:

- předkládá informace o zrodu a klíčových momentech, které vedly k upřesňování myšlenky společenské odpovědnosti podniku a vedly k současné podobě vnímání pojmu CSR,
- uvádí přehled umožňující srovnání s obdobnými a z pohledu některých teoretiků alternativními koncepty,
- poukazuje na potenciální přínosy, ale i náklady spojené s implementací tohoto konceptu podnikem do praxe, uvádí pozitiva i negativa,
- poskytuje přehled nejvýznamnějších světových i tuzemských organizací působících na poli CSR a nejvýznamnější standardy a normy vztahující se ke konceptu,
- navrhuje CSR jako integrální součást logistických procesů dodavatelsko-odběratelského řetězce,
- implementuje termín zelená logistika do dodavatelsko-odběratelského řetězce, definuje její vazby vzhledem k environmentální a sociální složce CSR,
- poskytuje ucelené informace pro odbornou veřejnost, napomáhá k dalšímu rozvoji poznání a chápání dané problematiky.

Přínosy pro podnikovou praxi lze vidět zejména v provedeném vlastním empirickém šetření, na jehož základě je možné vyvrátit či potvrdit stanovené hypotézy a získat nové informace o stavu v podnikové sféře ČR a DE.

Mimo teoretické deskripce, analýzy a hodnocení základních principů nabízí předkládaná disertační práce podnikům možnosti, nástroje a cesty, jak implementovat CSR do podniku. Díky komplexnímu popisu a zjištěným stavem o míře pronikání CSR do podnikové sféry se mohou podniky kvalifikovaněji rozhodnout, jaký postoj by měly zaujmout k tomuto konceptu.

Přínos pro pedagogickou praxi je využití této disertační práce jako podkladu pro výuku v předmětech se zaměřením na logistiku, podnikovou ekonomiku, etiku, či přímo výuku společenské odpovědnosti podniku.

11 Závěr

Disertační práce uvádí ucelený pohled na koncept Corporate Social Responsibility, jeho genezi a vývoj v USA a evropských zemích. Byly definovány základní rozdíly ve vývoji tohoto konceptu z evropského a amerického pohledu. Byl vymezen vztah CSR k příbuzným konceptům CSR, tj. CSR₂, CSP, CC, SD, Firemní filantropie, SRM, BE, dále byla provedena jejich deskripce, analýza a komparace. V předložené práci jsou identifikovány a analyzovány nejvýznamnější manažerské nástroje, organizace a instituce na poli CSR, normy a standardy se vztahem k CSR. Je detailně popsán koncept CSR z evropského pohledu, práce zdůrazňuje vliv stakeholders a důležitost komunikace pro úspěšnou dlouhodobou implementaci CSR.

Pozornost je věnována současnému stavu vnímání a postojům k CSR v České republice. Byla provedena komparace a hodnocení výsledků dvou ucelených průzkumů zaměřených na CSR. Problematika společenské odpovědnosti podniku se neustále rozvíjí a postupně se přesunuje od svého charakteru dobrovolnosti k charakteru nutného standardu. Stává se součástí hodnocení podniků ze strany svých stakeholders. Z tohoto důvodu se disertační práce zaměřila na společenskou odpovědnost jako na součást dodavatelsko-odběratelského řetězce. Byl proveden návrh konceptu CSR jako integrální součásti logistických procesů v dodavatelsko-odběratelském řetězci, byl detailně analyzován vztah konceptu k zákazníkovi a dodavateli. Byl vymezen pojem zelené logistiky v dodavatelsko-odběratelském řetězci. V rámci logistických procesů byly identifikovány její vazby vzhledem k environmentální a sociální složce CSR.

Provedeným vlastním empirickým šetřením byly ověřeny hypotézy na vzorku 50 top českých a 50 top německých firmách, a to do jaké míry se koncept společenské odpovědnosti s ohledem na zelenou logistiku promítl do dodavatelsko-odběratelských vztahů v podnikové praxi.

Seznam příloh

- Příloha A Seznam použité literatury
- Příloha B Seznam obrázků
- Příloha C Seznam tabulek
- Příloha D Seznam vlastních publikovaných prací
- Příloha E Obsah přiloženého CD
- Příloha F Seznam 50 top českých firem
- Příloha G Seznam 50 top německých firem

Příloha A Seznam použité literatury

- [1] **Carroll, A. B.** *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [2] **Davis, K.** *Can business afford to ignore social responsibilities?*, 1960, cit. dle Carroll, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [3] **Davis, K.** *Can business afford to ignore social responsibilities?*, 1960, cit. dle: Wartick, S. L., Cochran, P. L. *The evolution of the corporate social performance model.* Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 10.
- [4] **Mc Guire, J. W.** *Business and Society*, 1963, cit. dle: Carroll, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [5] **Walton, C. C.** *Corporate social responsibilities*, 1967, s.18, cit. dle: Carroll, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [6] **Johnson, H.** *Business in Contemporary Society: Framework and issues*, 1971, cit. dle: Carroll, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [7] **CED**, *Social responsibilities of Business Corporations*, 1971, cit. dle: Carroll, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [8] **Mahne, H. G., Wallich, H. C.** *The modern corporation and social responsibility*, 1972, cit. dle: CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [9] **Carroll, A. B.** *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.* Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No. 4.
- [10] **Jones, T. M.** *Corporate social responsibility revisited, redefined.* 1980, cit. dle: Carroll, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [11] **Dalton, Cosier**, 1982, cit. dle Carrol, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct.* Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.

- [12] **Drucker, P.** *The new meaning of corporate social responsibility 1984*, cit. dle: Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [13] **Wood, D. J.** *Corporate Social Performance Revisited*. In The Academy of Management Review, October 1991. Vol. 16. No. 4.
- [14] **European Commission Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility** [online]. 2001. [cit. 2008-12-05]. Dostupné z: http://www.jussempir.org/Resources/Corporate%20Activity/Resources/greenpaper_en.pdf.
- [15] **Matten, D., Moon, J.** *Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe* [online]. Royal Holloway, 2004. [cit. 2008-12-05]. Dostupné z: <http://royal-holloway.org/Management/News-and-Events/seminars/Dirk%20Matten%20RHUL%20SOM%20Seminar.pdf>.
- [16] **Friedman, M.** *Capitalism and Freedom*, Chicago:Univesity Press of Chicago, 1962, cit. dle Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct Business and Society, 1999, Vol. 38, No. 3.
- [17] **Friedman, M.** *The social responsibility of business is to increase its profits*. 1970, citováno dle Wartick, S. L. Cochran, P.L. The evolution of the corporate social performance model. Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 1.
- [18] **Clarkson M. B. E.** *A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1.
- [19] **Wartick, S. L., Cochran, P. L.** *The evolution of the corporate social performance model*. Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 1.
- [20] **Carroll, A. B.** *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management Review, 1979, Vol. 4, No. 4.
- [21] **Doležalová, K.** *Vztah podnik – community a corporate social responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku*. In *KOLEKTIV AUTORŮ. Vývojové tendence podniků*. Brno: ESF MU, 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- [22] **Moldan, B.** *(Ne)udržitelný rozvoj: ekologie, hrozba i naděje*, Praha: Univerzita Karlova, 2003. ISBN 80-246-0769-7.
- [23] **Kašparová, K.** *Vývoj CSR a její konkurenční koncepty* [online]. 2006. [cit. 2008-06-14]. Dostupné z: <http://www.csronline.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>.
- [24] **Kotler, P., Roberto, N., Lee, N.** *Social marketing: improving the quality of life*. Sage Publications, 2002. ISBN 0-7619-2434-5.

- [25] **Kašparová, K.** *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku* [online]. 2006. [cit. 2008-06-14]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>.
- [26] **Šulák, M., Vacík, E.** *Měření výkonnosti firem*. Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- [27] **Pavelková, D., Knapková, A.** *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [28] **Maříková, P., Mařík, M.** *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-36-X.
- [29] **Peters, T., Waterman, R. H.** *Hledání dokonalosti*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.
- [30] *Balanced Scorecard* [online]. [cit. 2008-09-20]. Dostupné z: <http://www.jiscinfonet.ac.uk/tools/scorecard>.
- [31] **Dvořáková, P., Suchánek, P.** Metoda BSC v managementu veřejné správy. *Manažment v teorii a praxi* [online]. 2006, č. 3-4. ISSN 1336-7137. [cit. 2008-09-20]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/dvorakova.pdf>.
- [32] **Hubbard, G.** Sustainable organisation performance: Towards a practical measurement system. *Monash Business Review* [online]. 2006, Vol. 2, No. 3. [cit. 2008-09-20]. Dostupné z: [http://www.buseco.monash.edu.au/mbr/assets/issue-five/sustainable-org performance.pdf](http://www.buseco.monash.edu.au/mbr/assets/issue-five/sustainable-org%20performance.pdf).
- [33] *The EFQM Excellence Model* [online]. [cit. 2008-09-20]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx>.
- [34] **Avlonas, N., Margaria, P., Zon, M.** *The EFQM Framework For Corporate Social Responsibility*. EFQM, 2004. ISBN 90-5236-480-X.
- [35] **Igalens, J., Gond, J. P.** *Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data* [online]. In *Journal of Business Ethics*, 2005, No. 56. [cit. 2008-10-12]. Dostupné z: ProQuest 5000.
- [36] *Sustainability index* [online]. [cit. 2008-10-12]. Dostupné z: http://www.sustainability-index.com/07_html/assessment/criteria.html.
- [37] *United Nations Global Compact* [online]. [cit. 2008-10-12]. Dostupné z: www.unglobalcompact.org
- [38] *Sustainability Reporting Guidelines* [online]. 2006. [cit. 2008-11-06]. Dostupné z: www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf.

- [39] *Global Reporting Initiative* [online]. [cit. 2008-11-06]. Dostupné z: www.globalreporting.org.
- [40] *London Benchmarking Group* [online]. 2000. [cit. 2008-11-06]. Dostupné z: <http://www.lbg-online.net>.
- [41] *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2008-11-16]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy>.
- [42] *Social Accountability International* [online]. [cit. 2008-12-04]. Dostupné z: <http://www.sa-intl.org>.
- [43] *AccountAbility* [online]. [cit. 2008-11-22]. Dostupné z: www.accountability.org.uk.
- [44] *Bezpečný podnik* [online]. [cit. 2008-11-12]. Dostupné z: http://www.suip.cz/default/drvisapi.dll?MIval=/www/rubrika.html&v_prb_id=9&v_id_name=doc1&v_wdt=2.
- [45] *CZECHINVEST* [online]. [cit. 2008-11-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/iip>.
- [46] *London Benchmarking Group* [online]. 2000. [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <http://www.standard-lbg.org/menu.php?sek=2>.
- [47] *Fórum Dárců* [online]. [cit. 2008-11-15]. Dostupné z: www.donorsforum.cz.
- [48] **Hohnen, P.** *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* [online]. International Institute for Sustainable Development, 2007. [cit. 2008-11-15]. Dostupné z: http://www.sustainability-index.com/07_html/assessment/criteria.html.
- [49] *Leading Perspectives: In perspective – Stakeholder engagement* [online]. Business for Social Responsibility, 2004. [cit. 2008-11-15]. Dostupné z: www.bsr.org/reports/leading-perspectives/2004/Fall.pdf.
- [50] **Patridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., Zohar, A.** *The Stakeholder Engagement Manual*. The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement. Stakeholder Research Associates Canada Inc., Vol. 1, 2005.
- [51] *European Commission* [online]. Corporate Social Responsibility – National public policies in the European Union, 2007. [cit. 2008-12-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>.
- [52] *European Commission* [online]. [cit. 2009-01-21]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en>.
- [53] *Transparency International* [online]. [cit. 2009-02-11]. Dostupné z: http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi.
- [54] **Olivencia, I.** *El buen gobierno de las sociedades* [online]. 1998. [cit. 2008-04-10]. Dostupné z: http://www.etnor.org/html/pdf/pub_olivencia.pdf.

- [55] **Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., Llaría, J.** *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas* [online]. Working Paper 3/2003. [cit. 2009-04-03]. Dostupné z: http://www.ecodes.org/documentosecores/ecodes_fa_RSC_politicas_publicas.pdf.
- [56] *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2009-03-22]. Dostupné z: <http://www.blf.cz>.
- [57] *Ekologický právní servis* [online]. [cit. 2009-03-25]. Dostupné z: <http://www.eps.cz/cz2021333/o-eps>
- [58] **Trnková, J.** *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. 2004. [cit. 2009-03-12]. Dostupné z: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.
- [59] *Business Leaders Forum* [online]. Závěrečná zpráva z výzkumu na téma: „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti,“ 2008. [cit. 2009-03-11]. Dostupné z: <http://www.csronline.cz/netgenium/Download.aspx?z/5oBEIbQOp3k/O/7EYGhm5gx+IJs2xr1/ZaajokasA>.
- [60] **Jeřábková, V., Hartl, J.** *Společenská odpovědnost firem* [online]. Kladno: AISIS o.s., 2003. [cit. 2009-05-11]. Dostupné z: <http://www.sof.cz/index2.asp?type=clanky&id=40>.
- [61] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr.
- [62] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2009-06-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tabulky/ciz_pocet_cizincu-008.
- [63] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2009-06-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/AB002EC4F6/\\$File/111804](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/t/AB002EC4F6/$File/111804).
- [64] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2009-06-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5296/Obcane_CR_v_EU.pdf
- [65] **Ramboll Management&Companies Agency.** *People & Profit – A practical guide to corporate social responsibility.* Danish Commerce and Companies Agency, 2006.
- [66] *Czech Top 100* [online]. [cit. 2012-05-12]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz>.
- [67] **Davis, K., Blomstrom, R. L.** *Business and Society: Environment and Responsibility.* New York: McGraw Hill. 1975.
- [68] **Reynard, P., Forstater, M.,** *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries,* 2002.

Příloha B Seznam obrázků

Obrázek 1 Carrolova 4-složková definice CSR, [9].....	26
Obrázek 2 Čtyři tváře společenské odpovědnosti, [11].....	27
Obrázek 3 Carrolova pyramida společenské odpovědnosti firem, [1].....	29
Obrázek 4 Kategorie společenské vnímavosti, [1].....	35
Obrázek 5 Carrollův model CSP, [20]	37
Obrázek 6 CSR report zařazený do úrovně B, [39].....	44
Obrázek 7 Schématický přehled normy ISO 26000, [41]	55
Obrázek 8 Logo programu Bezpečný podnik, [44].....	57
Obrázek 9 Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, [44].....	60
Obrázek 10 Kumulativní počet organizací oceněných certifikátem IIP ve Velké Británii za období 1991-2005, [45]	62
Obrázek 11 Logo Standard odpovědná firma, [46].....	64
Obrázek 12 Standard odpovědná firma a CSR, [47].....	65
Obrázek 13 Oblasti CSR, [vlastní zpracování]	66
Obrázek 14 Zapojení stakeholders, [vlastní zpracování]	70
Obrázek 15 PDCA cyklus, [vlastní zpracování]	72
Obrázek 16 Zúčastněné firmy dle velikosti – průzkum 2004, [vlastní zpracování]	76
Obrázek 17 Zúčastněné firmy dle původu – průzkum 2004, [vlastní zpracování]	76
Obrázek 18 Zúčastněné firmy dle velikosti – průzkum 2008, [vlastní zpracování]	77
Obrázek 19 Zúčastněné firmy dle působnosti podniku – průzkum 2008, [vlastní zpracování]	77
Obrázek 20 Znalost konceptu CSR, [vlastní zpracování]	78
Obrázek 21 Postoj ke konceptu CSR, [vlastní zpracování]	78
Obrázek 22 Provádění CSR aktivit, [vlastní zpracování]	79
Obrázek 23 Motivace k CSR aktivitám, průzkum 2004, [vlastní zpracování]	79
Obrázek 24 Motivace k CSR aktivitám, průzkum 2008, [vlastní zpracování]	80
Obrázek 25 Rozšíření CSR aktivit, [vlastní zpracování]	80

Obrázek 26 Sociálně odpovědná firma dle české veřejnosti, [60]	81
Obrázek 27 CSR aktivity firem, 2004, [58]	81
Obrázek 28 CSR aktivity pražských firem, 2008, [59]	82
Obrázek 29 CSR aktivity mimopražských firem, 2008, [59].....	82
Obrázek 30 Vývoj indexu CPI v ČR, [53]	83
Obrázek 31 Vývoj míry nezaměstnanosti v %, [61]	84
Obrázek 32 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v České republice, [61].....	84
Obrázek 33 Počet cizinců v ČR v letech 2000 – 2010, [62]	85
Obrázek 34 Počet českých občanů pracujících na území států EU/EHP a Švýcarska, [64] ...	86
Obrázek 35 Dodavatelsko-odběratelský řetězec v kontextu CSR, [vlastní zpracování].....	89
Obrázek 36 Vliv peněžních hlasů v dod-odběratelském řetězci, [vlastní zpracování]	90
Obrázek 37 Zelená logistika ve světle společenské odpovědnosti, [vlastní zpracování].....	94
Obrázek 38 Tok zákaznických vícecestných obalů, [vlastní zpracování].....	96
Obrázek 39 Tok dodavatelských vícecestných obalů, [vlastní zpracování].....	97
Obrázek 40 Koncept dopravy prostřednictvím milkrunů, konsolidačních center, [interní materiály Bosch]	99
Obrázek 41 Čárový kód, [interní materiály Bosch]	100
Obrázek 42 Čárový kód, [interní materiály Bosch]	100
Obrázek 43 RFID čip, [interní materiály Bosch]	101
Obrázek 44 RFID čip, [interní materiály Bosch]	101
Obrázek 45 Hlasová služka, [interní materiály Bosch].....	102
Obrázek 46 Obor podnikání 50 top českých firem, [vlastní zpracování].....	103
Obrázek 47 Stav reportování u 50 top českých firem, [vlastní zpracování]	104
Obrázek 48 Stav sledování dopadů své činnosti na zelenou logistiku u 50 top českých firem, [vlastní zpracování]	105
Obrázek 49 Stav provádění opatření pro trvale udržitelný rozvoj u 50 top českých firem, [vlastní zpracování]	106
Obrázek 50 Obor podnikání 50 top německých firem, [vlastní zpracování]	106

Obrázek 51 Stav reportování u 50 top německých firem, [vlastní zpracování].....	107
Obrázek 52 Stav sledování dopadů své činnosti na zelenou logistiku u 50 top německých společností, [vlastní zpracování]	108
Obrázek 53 Stav provádění opatření pro trvale udržitelný rozvoj u 50 top německých firem, [vlastní zpracování]	109

Příloha C Seznam tabulek

Tabulka 1	Tři soustředné kruhy společenské odpovědnosti dle CED, [7]	25
Tabulka 2	Carrollova čtyřsložková definice CSR, [9]	26
Tabulka 3	Tři úrovně CSR dle Wood, [13]	28
Tabulka 4	RDAP škála, [18]	36
Tabulka 5	Hlavní rozdíly mezi CSR a CSR ₂ , [19]	36
Tabulka 6	CSP model dle Warticka a Cochran, [19]	38
Tabulka 7	Přehled principů reportování dle směrnice GRI, [vlastní zpracování]	45
Tabulka 8	Přehled oblastí, kategorií a podkategorií indikátorů dle směrnic GRI, [vlastní zpracování]	46
Tabulka 9	Vyhodnocení výstupů metody LBG, [vlastní zpracování]	51
Tabulka 10	Vyhodnocení dopadů metody LBG, [vlastní zpracování]	51
Tabulka 11	Přehled normy ISO 26000, [41]	54
Tabulka 12	Ekonomická oblast – CSR aktivity, [vlastní zpracování]	67
Tabulka 13	Ekonomická oblast – CSR přínosy, [vlastní zpracování]	67
Tabulka 14	Sociální oblast – CSR aktivity, [vlastní zpracování]	68
Tabulka 15	Sociální oblast – CSR přínosy, [vlastní zpracování]	68
Tabulka 16	Environmentální oblast – CSR aktivity, [vlastní zpracování]	69
Tabulka 17	Environmentální oblast – CSR přínosy, [vlastní zpracování]	69
Tabulka 18	Stakeholders oblastí CSR, [vlastní zpracování]	69
Tabulka 19	Metody zapojení stakeholders, [50]	71
Tabulka 20	Nástroje komunikace CSR, [vlastní zpracování]	73
Tabulka 21	Výhody CSR komunikace, [vlastní zpracování]	73
Tabulka 22	CSR aktivity pražské a mimopražské podniky, [vlastní zpracování]	82

Příloha D Seznam vlastních publikovaných prací

ČLÁNKY V ODBORNÉM ČASOPISE

DVOŘÁKOVÁ, Lilia, FIDLEROVÁ, Tereza, SRCHOVÁ, Marcela. *Environmental aspects in company management*. *Sovremennyj naučnyj vestnik*, 2008, roč. 36, č. 10, str. 61-72. ISSN 1561-6886.

KADLECOVÁ, T., DVOŘÁKOVÁ, L., SRCHOVÁ, M. *New Trends in Environmental Costs Reduction in Industrial Engineering in the Czech Republic International*. *Journal of Sustainable Engineering*, Vol. 00, No. 0, 2009, 1–9, Taylor&Francis Group, 2009. ISSN 1939-7038 print/ISSN 1939-7046 online

DVOŘÁKOVÁ, Lilia, SRCHOVÁ, Marcela. *Řízení a měření výkonnosti v oblasti personálního controllingu*. *Kvalita Inovacia Prosperita*, 2007, roč. 1, č. 2, str. 29-41. ISSN 1335-1745.

PŘÍSPĚVKY VE SBORNÍKU

SRCHOVÁ, Marcela; DVOŘÁKOVÁ, Lilia; KADLECOVÁ, Tereza. *Corporate Social Responsibility: a new trend in company management*. In: *Proceedings of the 19th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing*. UK, Middlesbrough, Teesside University: Gemini International Ltd, 2009, s. 179-185. ISBN 978-0-9562303-3-1.

KADLECOVÁ, Tereza; DVOŘÁKOVÁ, Lilia; SRCHOVÁ, Marcela. *Voluntary Environmental Instruments - their benefits and usage in the Czech Republic*. In: *Proceedings of the 19th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing*. UK, Middlesbrough, Teesside University: Gemini International Ltd, 2009, s. 257-264. ISBN 978-0-9562303-3-1.

SRCHOVÁ, Marcela. *CSR – a tool of tenable and acceptable growth*. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.

SRCHOVÁ, Marcela. *Corporate Social Responsibility – a new trend in company management*. In: *Recenzovaný sborník z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-812-2.

KADLECOVÁ, Tereza; DVOŘÁKOVÁ, Lilia; SRCHOVÁ, Marcela. *Comparison of Waste Management Strategies in the United Kingdom and the Czech Republic*. In: *Annals of*

DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium, ISBN 978-3-901509-70-4, ISSN 1726-9679, pp 899, Vienna, Austria 2009

SRCHOVÁ, M.; DVOŘÁKOVÁ, L.; FIDLEROVÁ, T. *Key performance indicators of Corporate Social Responsibility: tools of company management, performance measurement and competitiveness*. MITIP 2008. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008. s. 340-345. ISBN 978-80-7043-738-4.

SRCHOVÁ, M.; DVOŘÁKOVÁ, L. Analýza přínosů koncepce Corporate Social Responsibility. *In Inovácie* 2008. Trnava : AlumniPress, 2008. s. 91-97. ISBN 978-80-8096-062-9.

SRCHOVÁ, Marcela, DVOŘÁKOVÁ, Lilia, . *Corporate Social Responsibility - faktor výkonnosti a konkurenceschopnosti = Corporate Social responsibility - factors of performance and competitiveness*. In: *Education, research, innovation*, Bratislava : Slovak University of Technology, 2008. str 1-7. ISSN 978-80-227-2849-2

FIDLEROVÁ, Tereza, DVOŘÁKOVÁ, Lilia, SRCHOVÁ, Marcela. *New Trends in Reducing Environmental Costs in Industrial Engineering in the Czech Republic*. Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, 2008. str. 412-419 . ISSN 978-80-227-2849-2.

SRCHOVÁ, Marcela. *Corporate social responsibility - factors of performance and competitiveness*. In: *Soutěžní přehledka studentských a doktorských prací FST 2008*, Plzeň : Západočeská univerzita, 2008. str. 195-199. ISSN 978-80-7043-667-7

DVOŘÁKOVÁ, Lilia, FIDLEROVÁ, Tereza, SRCHOVÁ, Marcela. *Měření a řízení výkonnosti v environmentálním kontextu*. MOPP 2008, V Plzni: Západočeská univerzita, 2008. str. 1-9. ISSN 978-80-7043-652-3.

SRCHOVÁ, Marcela. *Řízení a měření výkonnosti v oblasti personálního controllingu*. Priemyselné inžinierstvo '07, Košice: Technická univerzita, 2007. str. 68-80. ISSN 978-80-8073-895-2.

INTERNÍ VÝZKUMNÉ ZPRÁVY

DVOŘÁKOVÁ, Lilia, SRCHOVÁ, Marcela. *Corporate Social Responsibility: factors of performance and competitiveness*. In *Interní výzkumná zpráva*. Plzeň: Západočeská univerzita – KPV, 2008. str 12.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia, FIDLEROVÁ, Tereza, SRCHOVÁ, Marcela. *Systémový pohled na využití modulu Knowledge Expert - Delmia V5* : Plzeň: 2008. str 33.

Příloha E Obsah přiloženého CD

Tato disertační práce je uložena na datovém CD, které je přiloženo jako elektronická příloha disertační práce. Data uložená na CD mají následující adresářovou strukturu.

- Docx

Text disertační práce ve formátu MS Office Word 2007.

- Pdf

Text disertační práce ve formátu PDF.

Příloha F Seznam 50 top českých firem

Pořadí	Firma	Obor	Obrat 2011 (v tis. Kč)
1	ŠKODA AUTO a.s.	automobilový průmysl	252 562 000
2	ČEZ, a.s.	energetika	209 761 000
3	RWE Transgas, a.s.	energetika	135 984 147
4	AGROFERT HOLDING, a.s.	petrochemie	117 606 814
5	FOXCONN CZ s.r.o.	výroba elektroniky	102 327 509
6	UNIPETROL, a.s.	petrochemie	97 427 586
7	MORAVIA STEEL a.s.	automobilový průmysl	65 972 567
8	ALPIQ ENERGY SE	velkoobchod	60 178 612
9	Telefónica Czech Republic, a.s.	telekomunikace	52 388 000
10	ČEPRO, a.s.	petrochemie	51 911 527
11	Eni Česká republika, s.r.o.	petrochemie	46 962 838
12	OKD, a.s.	energetika	44 965 492
13	Shell Czech Republic a.s.	petrochemie	40 478 872
14	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.	automobilový průmysl	39 669 683
15	AHOLD Czech Republic, a.s.	velkoobchod	39 097 173
16	TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.	metalurgie	38 893 068
17	ArcelorMittal Ostrava a.s.	metalurgie	34 417 158
18	OMV Česká republika, s.r.o.	petrochemie	33 477 117
19	České dráhy, a.s.	doprava / logistika	32 559 735
20	SIEMENS, s.r.o.	konglomerát	32 559 567
21	BOSCH Group ČR	konglomerát	32 500 000
22	Energetický a průmyslový holding, a.s.	energetika	31 846 891
23	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	velkoobchod	30 401 106
24	Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.	výroba elektroniky	28 507 760
25	Slovnaft Česká republika, spol. s r.o.	petrochemie	28 307 932
26	T-Mobile Czech Republic a.s.	telekomunikace	26 294 000
27	Metrostav a.s.	stavebnictví	26 113 858
28	EUROVIA CS, a.s.	stavebnictví	25 270 900
29	Globus ČR, k.s.	velkoobchod	24 811 228
30	Česká pošta, s.p.	doprava / logistika	20 454 281
31	Pražská energetika, a.s.	energetika	19 946 324
32	Skanska a.s.	stavebnictví	19 519 000
33	BOSCH DIESEL s.r.o.	automobilový průmysl	17 218 728
34	GECO, a. s.	velkoobchod	15 987 109
35	VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.	vodohospodářství	15 447 653
36	ŠKODA PRAHA Invest s.r.o.	stavebnictví	15 161 711
37	STRABAG a.s.	stavebnictví	15 070 970
38	Ferona, a.s.	velkoobchod	14 569 752
39	ČD Cargo, a.s.	doprava / logistika	14 404 017
40	PHARMOS, a.s.	velkoobchod	14 116 440
41	VÍTKOVICE HOLDING, a.s.	strojírenství	14 028 624
42	METALIMEX a. s.	velkoobchod	13 353 820
43	Dalkia Česká republika, a.s.	energetika	13 196 233
44	Import Volkswagen Group s.r.o.	velkoobchod	12 983 184
45	Philip Morris ČR a.s.	tabákový průmysl	12 155 147
46	AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group	průmysl skla	11 769 231
47	Lesy České republiky, s.p.	zemědělství	11 760 272
48	eD' system Czech, a.s.	informační technologie	11 722 000
49	ALTA Invest, a.s.	velkoobchod	11 713 208
50	CARBOUNION BOHEMIA, spol. s r.o.	velkoobchod	11 428 067

Příloha G Seznam 50 top německých firem

Pořadí	Firma	Obor	Obrat 2010 (Mio. €)
1	Volkswagen AG	automobilový průmysl	126 875
2	Daimler AG	automobilový průmysl	97 761
3	E.ON	energetika	92 863
4	Siemens AG	konglomerát	75 978
5	Metro AG	velkoobchod	67 258
6	BASF	chemický průmysl	63 873
7	Deutsche Telekom	telekomunikace	62 421
8	BMW	automobilový průmysl	60 477
9	Schwarz-Gruppe	velkoobchod	60 000
10	Deutsche BP AG	petrochemie	54 281
11	Rewe Group	velkoobchod	53 040
12	Deutsche Post	doprava / logistika	51 481
13	Aldi	velkoobchod	50 800
14	RWE	energetika	50 722
15	Robert Bosch GmbH	automobilový průmysl	47 259
16	Edeka	velkoobchod	43 500
17	ThyssenKrupp	metalurgie	42 621
18	Bayer AG	farmacie	35 088
19	Deutsche Bahn	doprava / logistika	34 410
20	Franz Haniel & Cie. GmbH	konglomerát	27 432
21	Lufthansa	doprava / logistika	27 324
22	Continental AG	automobilový průmysl	26 047
23	Shell Deutschland	petrochemie	23 914
24	Heraeus	konglomerát	22 025
25	Phoenix Pharmahandel	farmacie	21 738
26	Hochtief	stavebnictví	20 159
27	Thüga Gruppe	energetika	19 900
28	EnBW	energetika	17 509
29	TUI	doprava / logistika	16 350
30	Fresenius SE & Co. KGaA	zdravotní technika	15 972
31	Bertelsmann	média	15 786
32	Henkel KGaA	drogistický průmysl	15 092
33	MAN	automobilový průmysl	14 675
34	Evonik Industries	chemický průmysl	13 300
35	Vattenfall	energetika	13 040
36	ZF Friedrichshafen	automobilový průmysl	12 907
37	Linde AG	konglomerát	12 868
38	Marquard & Bahls	petrochemie	12 588
39	Boehringer Ingelheim	farmacie	12 586
40	SAP	IT technologie	12 464
41	Lekkerland	velkoobchod	12 200
42	adidas	velkoobchod	11 990
43	HeidelbergCement	stavebnictví	11 762
44	Otto Group	velkoobchod	11 404
45	Tengelmann	velkoobchod	11 340
46	Total Deutschland	petrochemie	11 017
47	Aurubis	metalurgie	9 865
48	Maxingvest	konglomerát	9 495
49	Schaeffer Gruppe	automobilový průmysl	9 495
50	Dr. August Oetker KG	potravinářský průmysl	9 457