

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Společenská odpovědnost podniku a její význam pro posílení
konkurenceschopnosti**

**Corporate social responsibility and its importance for
competitiveness**

Kristýna Hamrlová

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Společenská odpovědnost podniku a její význam pro posílení konkurenceschopnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D za odborné vedení mé bakalářské práce a Ing. Vladimíře Rosendorfové, MBA za její čas a cenné rady, které mi poskytla pro vypracování této práce.

Obsah

Obsah	5
Úvod.....	7
1 Koncept CSR	8
1.1 Definice CSR	8
1.2 Dělení CSR.....	9
1.2.1 Tři základní pilíře CSR.....	9
1.2.2 Dělení na vnitřní a vnější prostředí.....	10
1.2.3 Dělení podle skupin	10
1.3 CSR ve světě	10
1.3.1 Historie CSR.....	10
1.3.2 Organizace a normy zabývající se CSR.....	11
1.4 Současný stav využívání CSR v podmínkách ČR.....	12
1.4.1 Organizace a normy zabývající se CSR v ČR	13
1.4.2 CSR v podnikové sféře ČR.....	15
2 Politika CSR ve Skupině ČEZ.....	19
2.1 Představení společnosti	19
2.1.1 Struktura Skupiny ČEZ.....	19
2.1.2 Předmět podnikání společnosti	21
2.2 Politika CSR ve společnosti	21
2.2.1 Ekonomická sféra	23
2.2.2 Sociální sféra.....	25
2.2.3 Environmentální sféra.....	28
3 Konkurenceschopnost firem a konkurenční výhoda	30
3.1 Definice	30
3.2 Situační analýza podniku	30
3.2.1 Okolí podniku	30
3.2.2 Analýza makrookolí.....	32
3.2.3 Analýza mikrookolí	33
3.2.4 Interní analýza podniku	36
3.3 Význam CSR vzhledem k aspektu konkurenční výhody.....	38
4 Situační analýza ČEZ, a.s.	41

4.1	Analýza makrookolí	41
4.2	Analýza mikrookolí – konkurenční analýza	45
4.3	Interní analýza.....	50
4.4	Vyhodnocení analýz.....	52
4.5	Politika CSR u hlavních konkurentů.....	53
4.6	Posouzení přínosů CSR pro společnost s ohledem na konkurenceschopnost..	54
4.6.1	Dotazníkové šetření	54
4.6.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	55
5	Další možnosti využití CSR ve společnosti.....	61
5.1	Probíhající projekty	61
5.1.1	Projekt Customer Experience	61
5.1.2	Projekt komunikace se stakeholders	63
5.2	Navržené projekty	64
5.2.1	Stát se členem A-CSR.....	64
5.2.2	Marketingová kampaň za rozšíření povědomí o společenské odpovědnosti firmy a filantropii	66
5.2.3	Lepší zákaznický servis	67
	Závěr	71
	Seznam tabulek	73
	Seznam obrázků.....	73
	Seznam zkratk	74
	Seznam použité literatury	75
	Seznam příloh	79

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá konceptem společenské odpovědnosti podniku (anglicky Corporate Social Responsibility)¹ a jeho významem pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Společenská odpovědnost podniku je téma, které v současné době získává vzhledem k výkonnosti podniku význam. Názory na vliv společenské odpovědnosti na výkonnost podniku se různí. V České republice stále ve velké míře existuje názor, že primární účel podniku je generovat co nejvyšší zisky a společenská odpovědnost vyžaduje větší investice a nedokáže přinést měřitelnou výhodu, tedy je zbytečná. Úkolem institucí šířících principy CSR v České republice je přesvědčit spotřebitele a dokázat firmám, že spotřebitel za své peníze může požadovat mnohem více než finální produkt a že má možnost kontrolovat pozitivní či negativní přínos firmy pro její okolí.

Téma CSR bylo vybráno především za účelem prohloubení znalostí o konceptu CSR a prozkoumání jeho možného vlivu na konkurenceschopnost podniku.

Jako příklad pro bližší seznámení s konceptem CSR v praxi a jeho možnosti ovlivnění konkurenceschopnosti podniku byla zvolena společnost ČEZ, a.s. Tato společnost byla vybrána především díky dlouhodobé orientaci na společenskou odpovědnost.

Práce je členěná celkem na 5 částí. V první části jsou charakterizovány základní pojmy CSR a současný stav politiky společenské odpovědnosti v podmínkách České republiky. V druhé části práce představuje politiku CSR ve zvoleném podniku. Třetí část práce obsahuje definici základních pojmů konkurenceschopnosti podniku, výklad některých situačních analýz určených ke zkoumání okolí podniku a odhad významu CSR pro konkurenceschopnost. Ve čtvrté části je analyzováno okolí společnosti a konkurenční prostředí a poté posouzen přínos CSR pro firmu. V poslední části práce jsou navrženy další možnosti využití CSR ve zvoleném podniku.

Cílem této práce je posoudit přínosy CSR pro konkrétní podnik a jejich vliv na konkurenceschopnost podniku. Dílčí cíle jsou charakterizovat společenskou odpovědnost podniku, provést analýzu současného stavu využívání společenské odpovědnosti v podmínkách České republiky a navrhnout možnosti dalšího využití CSR v daném podniku včetně zhodnocení dopadu těchto návrhů na podnik.

¹ Dále CSR

1 Koncept CSR

1.1 Definice CSR

Společenská odpovědnost podniku není v dnešní společnosti příliš dlouho diskutovaný pojem. Do současnosti neexistuje jeho jednotná definice, ale obecně se jedná o zavádění etických zásad a pravidel do strategie společnosti. Podnikatelé pak ve svých rozhodnutích nemyslí pouze na dosažení co nejvyššího zisku, ale zohledňují i odpovědnost podniku k zájmovým skupinám a životnímu prostředí. Existuje řada definic, které se snaží pojem společenské odpovědnosti popsat, v následující části práce je uvedeno několik z nich.

Definice 1:

Kuldová ve své publikaci definuje pojem: „*Podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, v němž podnikají*“ [7, s. 14].

Definice 2:

Definice Evropské komise publikovaná v Zelené knize v roce 2001: „*Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders*“ [11, s. 19].

Definice 3:

Někteří autoři uvažují CSR jako odpovědnost podniku za stav okolní společnosti: „*Koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu tří P (people, planet, profit)*“ [6, s. 16].

Definice 4:

Kunz uvádí, že: „*CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své společnosti*“ [6, s. 11].

1.2 Dělení CSR

1.2.1 Tři základní pilíře CSR

V celosvětově používaném dělení je koncept CSR postaven na 3 základních pilířích (tzv. Triple-bottom line). Toto rozdělení používá například Kunz, Kuldová a další autoři. Společensky odpovědná firma respektuje tři sféry, které se dělí na ekonomickou (profit), sociální (people) a environmentální (planet) [6].

Do **ekonomické sféry** se řadí platební morálka společnosti, boj proti úplatkům a zneužívání interních informací, potírání kartelových dohod, boj proti chudobě a praní špinavých peněz. Do ekonomického pilíře patří také správné chování k 3 skupinám stakeholders jakožto zákazníkům, investorům a dodavatelům. Společensky odpovědné firmy také respektují a dodržují veškeré smlouvy.

Sociální sféra zahrnuje filantropii společnosti, zaměstnaneckou politiku a sponzorství v rámci společnosti. Sociálně odpovědná firma pečuje o bezpečnost a zdraví zaměstnanců, snaží se zaměstnávat menšiny. Velmi důležité je i rovné postavení žen a mužů v zaměstnávání. Odpovědný přístup k propouštění zaměstnanců a vyvažování pracovních povinností zaměstnance s jeho osobním životem, kdy se firma snaží poskytnout zaměstnanci dostatek prostoru na rodinu a nepracovní aktivity (tzv. work-life balance), také patří mezi aktivity firem praktikujících CSR [8].

Environmentální sférou se rozumí, že společnost zná a kontroluje dopady svojí činnosti na životní prostředí, chrání přírodní zdroje, špoří energii a investuje do vývoje nových, ekologičtějších technologií [7].

Kunz dále uvádí, že někdy bývá za další samostatnou oblast CSR považována **odpovědnost vůči místní komunitě a vládě**. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy, které chtějí zůstat trvale ve své oblasti působení a stát se odpovědnými sousedy a partnery. Společnost, která se soustředí na odpovědnost vůči komunitě a vládě, pak bere ohledy na firemní dobrovolnictví, sponzorství, vztah podniku k místní komunitě, rozpoznávání a definování široké sítě stakeholders, zohledňuje ve svém rozhodování i komunitní potřeby a rozvíjí dobré vztahy mezi společností a vládním sektorem [6].

1.2.2 Dělení na vnitřní a vnější prostředí

Mimo všeobecně používané dělení na tři roviny někteří (např. Putnová, Seknička) klasifikují CSR podniku dle vnějšího a vnitřního zaměření firmy:

- a) **Vnější prostředí CSR**, do kterého patří vztah k zákazníkovi, dodavatelům, k životnímu prostředí, nové možnosti, které společenská odpovědnost nabízí, a vztahy ke stakeholders.
- b) **Vnitřní prostředí CSR** dělí na fyzické prostředí, pracovní podmínky, vztah k minoritám, organizační kulturu a styl managementu, komunikaci a transparentnost a vzdělání a trénink [7].

1.2.3 Dělení podle skupin

Kunz uvádí třetí dělení CSR podle toho, k jakým skupinám je uplatňována. Rozlišuje pak CSR ve vztahu k dodavatelům, zákazníkům, akcionářům, zaměstnancům, nebo třeba ke komunitě [6].

1.3 CSR ve světě

1.3.1 Historie CSR

Tak jako neexistuje jednotná definice CSR, autoři se neshodují ani v tom, do jakého data položit počátek vývoje společenské odpovědnosti. Putnová a Seknička tvrdí, že se CSR začala vyvíjet v řadě případů již v 19. století, v počátku rozvoje akciových společností. Zaměstnavatelé tehdy vyjadřovali odpovědnost vůči zaměstnancům například výstavbou ubytování v blízkosti továren [11].

Někteří autoři považují za zakladatele směru Andrewa Carnegieho. Uvádějí, že základy pojmu společenské odpovědnosti položil ve své knize *The Gospel of Wealth* publikované v roce 1899 [41]. Blažek za počátek teorie CSR považuje rok 1953. V tomto roce byla vydána první kniha, která definuje pojem společenské odpovědnosti. Autorem knihy *Social Responsibilities of Businessman* byl Howard R. Bowen [2].

Koncem druhé světové války se téma společenské odpovědnosti podle většiny autorů začíná široce rozvíjet do různých směrů. Dochází k prolínání a rozdělování jednotlivých koncepcí CSR a podle Putnové díky tomuto rychlému vývoji dochází k nejednotnosti a velkému množství projektů a modelů, které pojem CSR postihuje [11].

1.3.2 Organizace a normy zabývající se CSR

UN Global Compact

UN Global Compact je největší základna společenské odpovědnosti na světě pod záštitou OSN. V současné době spojuje asi 13 000 organizací (přes 8 000 firem) ze 165 zemí. Národní sítě Global Compact šíří základní principy UN Global Compact v jednotlivých zemích, podporují firmy, které jsou zapojeny v uplatňování deseti základních principů z oblasti životního prostředí, práce a lidských práv, a vytvářejí prostor pro zapojení dalších zájemců [24].

CSR Europe a EU

Evropská Unie (EU) se konceptem společenské odpovědnosti začala zabývat v druhé polovině 90. let. V roce 1996 předseda Evropské komise Jacques Delors podnítl vznik organizace CSR Europe. Organizace je nevýznamnější evropskou centrálou věnující se problematice CSR. Cílem organizace je zajišťovat propagaci CSR v Evropě, poskytovat vzdělání a poradenství, shromažďovat poznatky a příklady a předkládat konkrétní výstupy demonstrující přínosy CSR.

V roce 2001 Evropská komise vydala Zelenou knihu s podtitulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“. V knize publikovala první definici CSR Evropské Unie. V roce 2011 vydala Evropská komise sdělení k obnovené strategii EU pro společenskou odpovědnost podniků na období 2011-2014 [35].

ISO 26000

Mezinárodním standardem pro společenskou odpovědnost firem je norma ISO 26000. Norma je určena všem organizacím soukromého i veřejného sektoru. Cílem normy je posílit v organizacích odpovědnost za jejich chování a obchodování a tím zvýšit jejich podíl na udržitelném rozvoji zapojením všech zájmových skupin a začleněním společenské odpovědnosti do všech procesů a do kultury organizace. Přijetím požadavků normy se organizace zavazují k dodržování pravidel společenské odpovědnosti. Norma obsahuje metodické pokyny pro zlepšení ve třech základních sférách, v ekonomické, sociální i environmentální [18].

1.4 Současný stav využívání CSR v podmínkách ČR

Vláda České republiky a především Rada kvality České republiky podporuje koncept společenské odpovědnosti. Společenskou odpovědnost vláda výrazně nereguluje zákony ani směrnicemi, ale ponechává ji v dobrovolné rovině.

Vztahy odpovědnosti, konkurenceschopnosti a udržitelnosti organizací jsou zakotveny ve strategickém dokumentu s názvem Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice, který vláda schválila v usnesení č. 199 dne 2. dubna 2014. Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice odpovídá současným trendům společenské odpovědnosti firem v Evropě.

Nejvyšším orgánem vlády České republiky, který se zaměřuje na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v České republice je Rada kvality ČR. Řízením Rady kvality ČR je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti [28].

Radou kvality ČR v souladu se strategií Národní politiky kvality na léta 2008-2013 byla ustanovena Odborná sekce Společenská odpovědnost organizací. Posláním odborné sekce, která nově nese název Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj, je podpora a koordinace konceptu společenské odpovědnosti organizací v ČR [23].

Průkopnicí konceptu společenské odpovědnosti v České republice je výkonná ředitelka neziskové organizace A-CSR a předsedkyně odborné sekce Rady kvality ČR Ing. Lucie Mádlová Ph.D., která přiznává, že od počátku měla s prosazováním politiky v České republice problémy:

„Od samého počátku to byl boj s předsudky ostatních, neznalostí i nepochopením důležitosti tématu, neustálým zaměňováním CSR s filantropií a násilným roubováním CSR na výkonnost a konkurenceschopnost firem“ [12].

Zároveň ale dodává, že se koncept CSR stává i v naší zemi známější a s prosbou o pomoc se na ni obrací velké i menší firmy.

1.4.1 Organizace a normy zabývající se CSR v ČR

Asociace společenské odpovědnosti

Asociace společenské odpovědnosti² je nezisková organizace, která vznikla v roce 2009. Zakladatelkou asociace je výše zmíněná Ing. Lucie Mádlová, Ph.D. Organizace spojuje společensky odpovědné subjekty v České republice a reprezentuje jejich zájmy. Unikátním způsobem zapojuje do tématu společenské odpovědnosti nejen firmy, ale i další subjekty veřejného a neziskového sektoru, sociální podniky a jednotlivce, kteří mají zájem o společenskou odpovědnost.

A-CSR provozuje nejvyhledávanější informační portál o společenské odpovědnosti a udržitelném podnikání u nás, neustále přináší novinky ze světa CSR, informuje o pozoruhodných projektech, pořádaných akcích nebo publikacích z oblasti společenské odpovědnosti.

A-CSR přijala 10 základních principů z oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a korupce největší základny společenské odpovědnosti na světě pod záštitou OSN – United Nations Global Compact, a v současné době aktivně spolupracuje s Radou kvality České republiky na založení Národní sítě Global Compact Česká republika [12].

Národní síť Global Compact ČR

Ve čtvrtek 2. dubna 2015 bylo podepsáno memorandum ke vzniku Národní sítě Global Compact Česká republika. A-CSR je hostitelskou organizací Národní sítě Global Compact ČR. Šíří povědomí o UN Global Compact v ČR již od roku 2013 s pověřením OSN. Národní síť Global Compact Česká republika má výraznou podporu i ze strany státu. Je jednou z aktivit strategického spisu s názvem Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. Založení národní sítě aktivně podporovalo také Ministerstvo průmyslu a obchodu a Rada kvality ČR [24].

² Dále A-CSR

NaZemi

Tato nevládní nezisková organizace prosazuje fair trade jako podporu pro chudé zemědělce a řemeslníky z jižních zemí světa, globální rozvojové vzdělávání ve školách, bojuje za důstojné pracovní podmínky a žene k odpovědnosti veřejné instituce, především v oblasti nákupu zboží za peníze daňových poplatníků, které bylo vyrobeno za nepřijatelných sociálních a ekologických podmínek. Organizace vznikla v roce 2003 pod názvem Společnost pro fair trade a rozvojové vzdělávání a má podporu ze strany Ministerstva zahraničních věcí ČR i Evropské Unie [21].

Byznys pro společnost

Jedná se o největší odbornou platformu, která spojuje firmy praktikující principy CSR, případně firmy, které chtějí přijmout standardy CSR do svých stanov. Cílem platformy je osvěta českého podnikání a zapojení firem i jejich stakeholders do konceptu CSR. Snaží se motivovat společnosti ke společensky odpovědnému chování a nastavovat standardy v jednotlivých oblastech českého podnikání [14].

Mezi další platformy zabývající se společenskou odpovědností a sociálním podnikáním a sdružující firmy, které se chtějí zapojit do konceptu společenské odpovědnosti, patří tematická síť pro sociální ekonomiku Tessea a webový portál o sociální ekonomice a sociálním podnikání v ČR – České sociální podnikání [12].

Norma ČSN ISO26 000

Norma byla vydána Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví v červenci roku 2011. Vychází z mezinárodní normy ISO 26000. Nemá certifikační charakter, protože spíše než cíle, kterých společnosti musí dosáhnout, obsahuje pokyny, jakým způsobem zavádět koncept CSR ve společnosti [18].

Norma SA 8000:2008

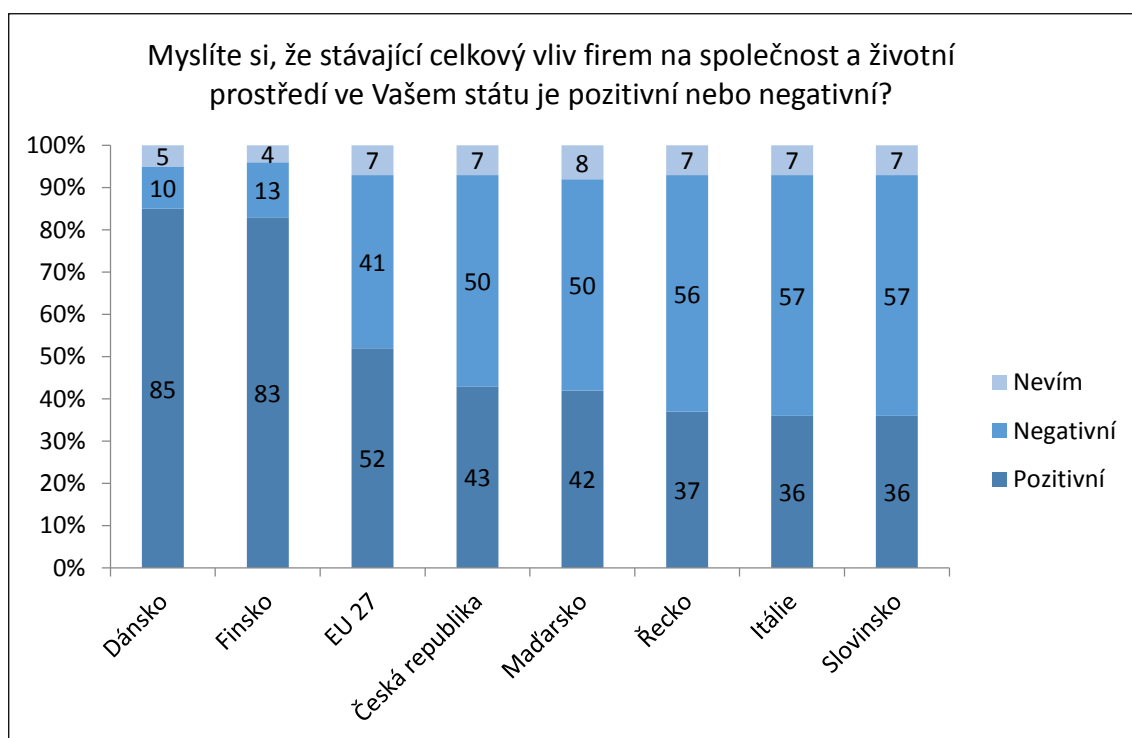
Norma SA 8000:2008 je mezinárodní certifikační norma, která upravuje především pracovní podmínky zaměstnanců a pomáhá zavedení CSR do praxe. Norma upravuje témata jako dětská a nucená práce, zdraví a bezpečnost při práci, svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání, diskriminace, disciplinární opatření, pracovní doba a odměňování [30].

1.4.2 CSR v podnikové sféře ČR

Přestože se koncept CSR začíná v České republice rozšiřovat, průzkumy ukazují, že česká společnost se ke společenské odpovědnosti firem stále staví skepticky a nedůvěřivě.

V roce 2013 zveřejnila Evropská komise průzkum Flash Eurobarometer 363 s podtitulem *How companies influence our society: citizens' view*. Dotazník byl vyplňován ve všech 27 zemích Evropské Unie (Obrázek 1) a 7 dalších zemích. Průzkum byl zaměřený na CSR a vliv firem na životní prostředí a jejich okolí. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 50% českých občanů se domnívá, že firmy mají v současné době na společnost v České republice špatný vliv. V celkových odpovědích všech států Evropské Unie se názor Čechů pohybuje v mezích průměru. Ve vyspělých ekonomikách například Finska nebo Dánska je ale názor, že firmy mají negativní vliv na společnost v menšině a pohybuje se mezi 10 a 13%. Skeptičtější než Češi jsou v Evropské Unii pouze 3 státy, Řecko, Itálie a Slovinsko. Všechny 3 ekonomiky patří k slabším, zdá se tedy, že společenská odpovědnost podniků je jedním z ukazatelů vyspělosti ekonomiky [24].

Obrázek 1: Názor občanů na vliv firem na společnost v jejich státu (v procentech)



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20]

Průzkumem soustředícím se na členství v platformách podporujících koncept CSR jako je Byznys pro společnost nebo asociace společenské odpovědnosti by bylo zjištěno, že CSR se v současné době v České republice věnují převážně větší firmy. Konkrétně Byznys pro společnost sdružuje české pobočky zahraničních firem i české podniky jako jsou například mezinárodní společnost Microsoft, s.r.o. a IBM Česká republika, s.r.o.

Tabulka 1: Seznam členů platformy Byznys pro společnost

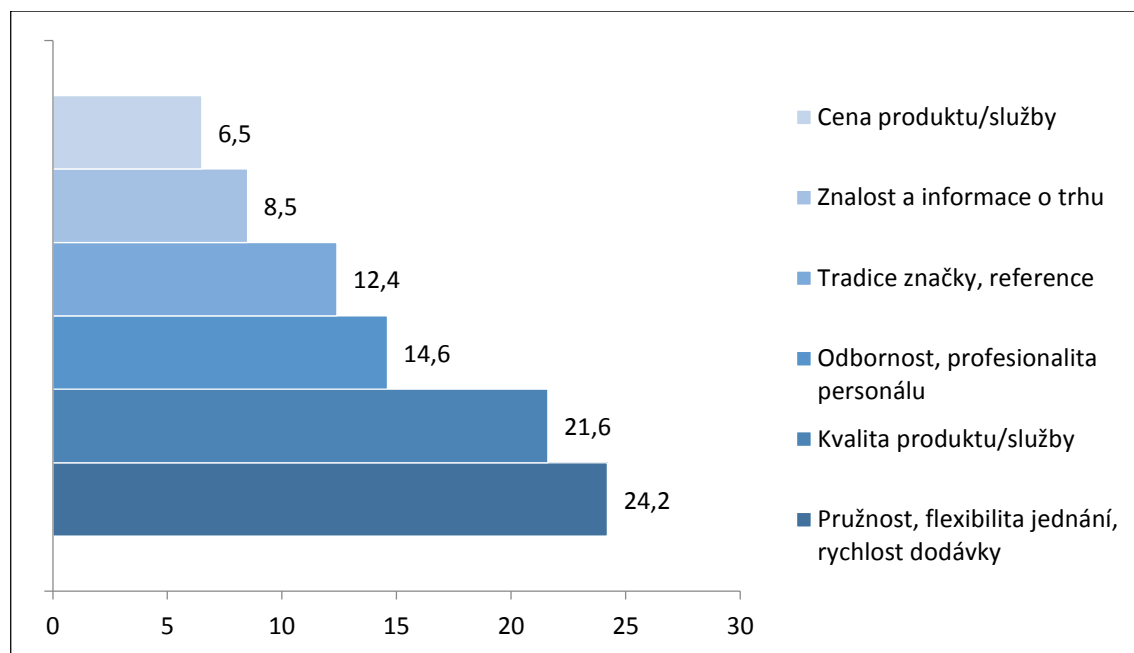
ČLENOVÉ PLATFORMY BYZNYS PRO SPOLEČNOST	
Československá obchodní banka, a.s.	Kooperativa pojišťovna, a.s.
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.	IBM Česká republika, s r.o.
GE Money Bank, a.s.	GlaxoSmithKline, s.r.o.
Zentiva Group, a.s.	E.ON Česká republika, s.r.o.
Skupina ČEZ	Plzeňský Prazdroj, a.s.
HEINEKEN ČR, a. s.	Pivovary Staropramen, s.r.o.
O2 Czech Republic, a.s.	Vodafone Czech Republic, a.s.
Allen&Overy	Ambruz & Dark Deloitte Legal
Škoda Auto, a.s.	Škoda Transportation
TPCA	Metrostav, a.s.
Agrofert, a.s.	Ahold Czech Republic
ANTALIS, s.r.o.	Siemens, s.r.o.
Skanska a.s.	dm drogerie markt s.r.o.
EKOLAMP, s.r.o.	EnviWeb
Johnson & Johnson, s.r.o.	KPMG Česká republika, s.r.o.
LMC, s.r.o.	HOCHTIEF CZ
Hotel Adria Praha	Novartis, s.r.o.
OKD, a.s.	Procter & Gamble Czech Republic, s.r.o.
PwC Česká republika	RENOMIA, a.s.
Santé Network, s.r.o.	Sodexo Benefit
Sodexo, s.r.o.	Microsoft, s.r.o.
Veolia Voda Česká republika, a.s.	Tesco Stores ČR, a.s.
TESCO SW, a.s.	Tetra Pak Česká republika, s.r.o.
Tchibo Praha, s.r.o.	Unilever

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25]

Mezi členy Asociace společenské odpovědnosti patří nadnárodní společnosti, jako je IKEA, česká Mattoni, T-Mobile, Kofola, hotel Manadrin Oriental Prague a další. Asociace sdružuje i neziskové organizace, školy a sdružení, která se věnují sociální pomoci a ochraně životního prostředí.

Navzdory všeobecnému přesvědčení obyvatel států EU se tedy při pohledu na seznam společensky odpovědných firem v ČR nepotvrzuje názor plynoucí z průzkumu Eurobarometr. Většinový Evropský názor byl, že společensky odpovědné jsou převážně malé a střední podniky (71%) [20]. Také výzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR z roku 2011 potvrdil, že si dnešní podnikatelé uvědomují, že největší bariérou rozvoje firmy je konkurence a hlavní konkurenční výhodu spatřuje většina z nich ve službách spojených s produktem a v kvalitě dodávaného produktu nebo služby. Prvních 5 míst výzkumu obsadily cíle, které souvisí s konceptem CSR. Cena obsadila až 6. místo a je poslední určitou odpovědí ve výzkumu.

Obrázek 2: Názory podnikatelů na konkurenční výhodu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [40]

Navzdory průzkumům patří ale většina podniků, které se zabývají společenskou odpovědností, mezi giganty a leadery na svém trhu. Tyto podniky mají propracovanou strategii a dostatečné prostředky na zavedení konceptu společenské odpovědnosti do strategie podniku.

Dle názoru autorky by se měly malé a střední podniky na společenskou odpovědnost zaměřit mnohem více, minimálně z pohledu zákaznického servisu. Konkurenční prostředí díky globalizaci tvoří celý svět a menší podniky nemohou vést cenovou válku a měly by se zaměřit právě na oslovení zákazníka jiným způsobem. Přijetí zásad CSR a budování pozitivního vztahu s okolím podniku dokáže přilákat nové i udržet stávající zákazníky, což může být v konečném důsledku významnou konkurenční výhodou.

2 Politika CSR ve Skupině ČEZ

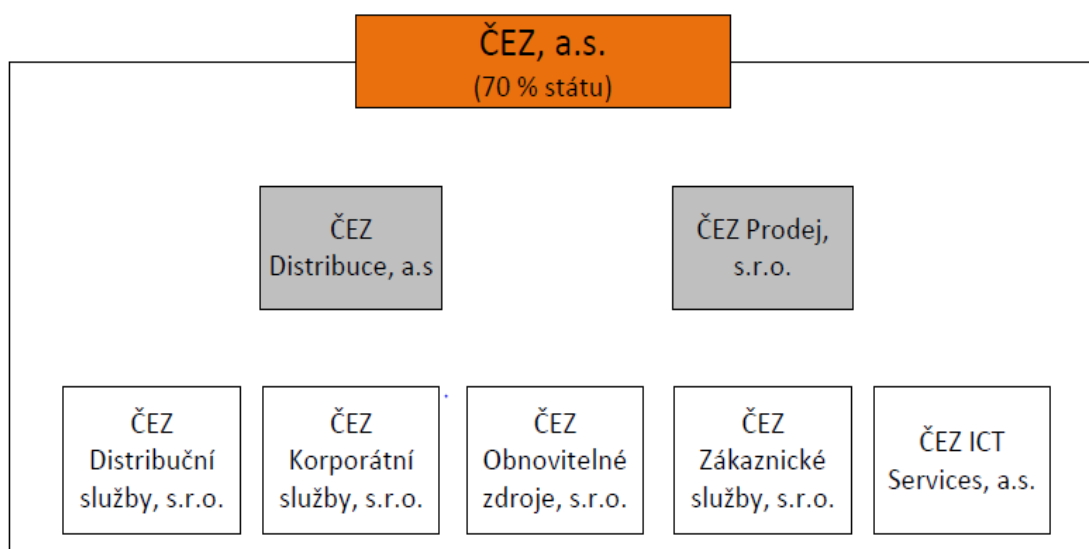
2.1 Představení společnosti

Skupina ČEZ je energetický koncern s centrálou v České republice. Jedná se o nadnárodní uskupení působící mimo Českou republiku také v Turecku a v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy. Základ dnešní podoby Skupiny ČEZ byl položen v roce 2003, kdy se energetická společnost ČEZ spojila s distribučními společnostmi. Dnes patří společnost k 10 největším energetickým koncernům v Evropě, a to jak z hlediska instalovaného výkonu, tak podle počtu zákazníků. Ve středoevropském regionu zaujímá přední pozici i na trhu s elektřinou [19].

Jedná se o akciovou společnost. Nejvýznamnějším akcionářem mateřské společnosti ČEZ, a.s. je Česká republika s podílem na základním kapitálu (ke dni 31. 12. 2013) téměř 70%. Akcie ČEZ jsou obchodovány na pražské a varšavské burze cenných papírů [44]. Provozní zisk před odpisy v roce 2014 dosáhl 72,5 mld. Kč a překonal o dvě miliardy původní očekávání. Čistý zisk očištěný o mimořádné vlivy byl 29,5 mld. Kč [32].

2.1.1 Struktura Skupiny ČEZ

Obrázek 3: Struktura Skupiny ČEZ



Zdroj: ČEZ, 2014

ČEZ, a.s. (Praha)

Mateřská společnost se sídlem v Praze. Vznik mateřské společnosti se dle obchodního rejstříku datuje k 6. 5. 1992.

ČEZ Prodej, s.r.o. (Praha)

První z dceřiných společností je držitelem licence pro obchodování s elektřinou, plynem a pro mobilní služby. Postupně pod ní přestoupily veškeré regionální obchodní společnosti včetně smluv, závazků a zákazníků. Celý proces byl dokončen do konce roku 2005. Společnost je smluvním partnerem pro všechny zákazníky [36].

ČEZ Distribuce, a.s. (Děčín)

Druhá dceřiná společnost provozuje licencované činnosti provozovatele distribuční soustavy včetně dispečinku na stávajícím distribučním území Skupiny ČEZ. Je vlastníkem vedení na síti nízkého napětí a vysokého napětí. Provozuje pouze administrativní činnost, služby týkající se úpravy a údržby distribuční sítě a výkon činností podle Řádu preventivní údržby zajišťuje pod ní spadající společnost ČEZ Distribuční služby, s.r.o. se sídlem v Ostravě [36].

ČEZ Distribuční služby, s.r.o.

ČEZ Distribuční služby, s.r.o. zajišťuje opravu poruch a údržbu vedení v terénu, odpojování a připojování na síti NN a VN, opravu elektroměrů, odpojení pro neplacení, opětovné připojení, odečty elektroměrů, řešení a prevenci neoprávněných odběrů.

ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.

Zabývá se výrobou a výkupem elektřiny z obnovitelných zdrojů. Vlastní 19 vodních elektráren, 2 větrné, 12 fotovoltaických elektráren a 1 bioplynovou stanici [36].

ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. (Plzeň)

Společnost pracuje částečně pro obě dceřiné společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. a ČEZ Distribuce, a.s., zajišťuje provoz 2 call center v Plzni a Ostravě pro přímou obsluhu zákazníků s menšími odběry z řad domácností i podnikatelů. Pod společností patří také široká síť zákaznických center a smluvních partnerů³ [36].

³ Smluvní partner – zpravidla elektroinstalační firma, která spolupracuje s ČEZ. U SP je možnost sepsat smlouvu, vyzvednout formuláře atd., nemá takové pravomoci jako ZC, neřeší např. pohledávky

2.1.2 Předmět podnikání společnosti

Výroční zpráva o společenské odpovědnosti definuje poslání Skupiny ČEZ především jako maximalizaci návratnosti vložených prostředků a zajištění dlouhodobého růstu hodnoty pro akcionáře.

Hlavním předmětem podnikání Skupiny ČEZ je výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a tepla, obchod a prodej v oblasti zemního plynu, těžba uhlí a od září roku 2014 také nabízí služby jako mobilní operátor.

V zahraničí se Skupina ČEZ zaměřuje zejména na obnovitelné zdroje. Věnuje se především větrným a vodním elektrárnám a jejími partnery byly v posledních dvou letech především společnosti v Polsku, Bulharsku a Rumunsku.

V České republice společnosti Skupiny ČEZ těží a prodávají uhlí, vyrábějí a distribuují elektřinu a teplo, obchodují s elektřinou a dalšími komoditami, prodávají koncovým zákazníkům elektřinu, teplo a zemní plyn a poskytují další služby [44].

2.2 Politika CSR ve společnosti

Skupina ČEZ patřila k průkopníkům v zavádění společenské odpovědnosti firem na český trh. Z filantropické firmy se postupem času začala propracovávat ve společensky odpovědný podnik. V roce 2002 založila jako jedna z prvních v České republice Firemní Nadaci ČEZ, aby zkoordinovala rozsáhlou dárcovskou činnost firmy.

Myšlenky společensky odpovědného chování prostupují všemi činnostmi Skupiny ČEZ a silně ovlivňují široký okruh oblastí - vztahy s obchodními partnery a zákazníky, péči o zaměstnance a zájem o vzájemnou spolupráci, zájem o místní komunity a přístup k ochraně životního prostředí. CSR společnosti obsahuje ekonomický, sociální i environmentální pilíř. Společenská odpovědnost je pro firmu formou vzájemné spolupráce. Skupina ČEZ aktivně projevuje zájem o problematiku zejména sociální oblasti neziskového sektoru. Odpovědné chování vnímá společnost jako prospěšný nástroj k udržitelnému podnikání. Podnik je také gestorem a zakládajícím členem odborné sekce Kvalita v energetice Rady kvality ČR. Ve shodě se strategií Národní politiky kvality ČR se aktivně hlásí k principům a závazkům Charty kvality České republiky a je jejím signatářem. Fakta týkající se CSR společnost již od roku 2007 zveřejňuje ve výroční Zprávě o společenské odpovědnosti [44].

Top odpovědná firma

Skupina ČEZ získala za odpovědné podnikání 17. října 2014 ve Veletržním paláci ocenění TOP Odpovědná firma 2014. Jedná se o cenu platformy Byznys pro společnost, kterou základna uděluje od roku 2010 společnostem za rozvoj podnikání směrem k dlouhodobé udržitelnosti a práci na zlepšení všech hlavních oblastí CSR. V kategorii TOP Odpovědná velká firma 2014, která je udělována za pokračující kvalitu a komplexnost CSR strategie získala 3. místo. V konzistenci a výsledcích společensky odpovědného podnikání Skupinu ČEZ předstihly pouze Microsoft a IBM [37].

Obrázek 4: Ocenění TOP Odpovědná velká firma



Zdroj: TOP Odpovědná firma, 2014

Skupina ČEZ je také členem odborné platformy Byznys pro společnost, která sdružuje firmy hlásící se k odpovědnému podnikání. Společnost svými aktivitami usiluje o rozvoj hodnot firemní společenské odpovědnosti [44].

Společnost sama sebe definuje z hlediska společenské odpovědnosti ve Výroční zprávě o společenské odpovědnosti: „*Firemní kultura je orientována na bezpečnost, výkon a stálý růst vnitřní efektivity. Při svém podnikání se Skupina ČEZ současně řídí přísnými etickými standardy, zahrnujícími i odpovědné chování ke svým zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. V rámci své podnikatelské činnosti se Skupina ČEZ hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, prosazuje nové technologie, přispívá k rozvoji společnosti a vytváří prostředí pro profesní růst zaměstnanců*“ [44, s. 7].

V následujících kapitolách bude popsána společenská odpovědnost Skupiny ČEZ dle teorie Triple-bottom line.

2.2.1 Ekonomická sféra

Strategickým cílem společnosti je maximalizovat návratnost a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro akcionáře. Tohoto cíle dosahuje a brání se úplatkům i zneužívání interních informací [44].

Na trhu s elektrickou energií je v posledních letech běžnou praxí získat zákazníky pomocí neprůhledné změny dodavatele, kdy společnost zákazníka přesvědčí o tom, že nemění dodavatele a pouze se mu zlevní platby. ČEZ se od takového chování striktně distancuje. Důsledně dodržuje pravidla unbundlingu⁴ a nezískává nové zákazníky pomocí klamavých obchodních praktik.

Skupina ČEZ je jednou z největších společností v České republice. Uvědomuje si svůj závazek vůči společnosti a nutnost odpovědného chování. *„Formou daně z příjmů a na dividendách za více než 22 let existence odvedla energetická společnost ČEZ českému státu, svému největšímu akcionáři, více než 106 miliard korun, z toho na daních z příjmů 66 miliard korun. Ekonomické úspěchy Skupiny ČEZ současně budují zázemí celému podnikatelskému prostředí České republiky. Svým působením vytváří Skupina ČEZ více než 100 tisíc pracovních míst a od vzniku akciové společnosti ČEZ v roce 1992 investovala v České republice téměř 300 miliard korun, ze kterých měly prospěch domácí firmy a pochopitelně i jejich zaměstnanci“* [44, s. 24].

Legislativa České republiky klade na firmy vysoké administrativní i provozní nároky. Oblast energetiky a provozu jaderných zdrojů zaštiťuje celá řada složitých podmínek. Skupina ČEZ respektuje veškeré podmínky a podřizuje jim svou činnost. Ve vybraných oblastech systému řízení dokonce dobrovolně upravuje nebo zpřísňuje interní předpisy v duchu principů firemní společenské odpovědnosti.

„V souladu se svou strategií promítá Skupina ČEZ do svého podnikání etické principy. Jsou obsaženy v základních strategických dokumentech, kterými jsou zejména:

- *Politika bezpečnosti a ochrany životního prostředí,*
- *Politika kvality řízení,*
- *Zákaznický kodex“* [44, s. 28].

⁴ Unbundling – cíl zajistit ekonomickou průhlednost provozování distribuce a umožnit rovnoprávný přístup na trh s elektřinou všem obchodníkům a výrobcům elektřiny.

Skupina ČEZ své jaderné elektrárny nechává pravidelně každých deset let prověřit specializovaným týmem odborníků z jiných zemí. Je součástí mise OSART. Mise OSART je prověrka způsobu provozování a rozvoje elektrárny. Koná se každých 10 let na pozvání vlády ČR. Mise slouží k porovnání praxe v kontrolované elektrárně s mezinárodními standardy a doporučeními a sleduje i společný přístup všech zúčastněných ke kultuře bezpečnosti. Jaderná elektrárna Dukovany za dobu svého fungování absolvovala 3 mise OSART. Kontroly probíhaly v letech 1989, 2001 a 2011. Poslední mise konstatovala, že elektrárna je velmi dobře provozovaným zařízením [42].

V roce 2013 se uskutečnila historicky první mise OSART Corporate, která nekontroluje fungování jaderné elektrárny jako takové, ale celého energetického koncernu. Na podzim roku 2013 pracovníci mise OSART zahájili prověrku pražské centrály společnosti, ze které si odnesli deset dobrých doporučení, které se týkaly fungování společnosti, pro ostatní energetické koncerny [44].

Nový etický kodex začal vznikat v roce 2013. Skupina ČEZ jím chce respektovat aktuální vývoj a podnikatelské prostředí v České republice, zejména v oblasti energetiky. Kodex byl dokončen a zveřejněn v květnu roku 2014.

Základním orgánem v oblasti řízení rizik je rizikový výbor, který funguje jako poradní výbor generálního ředitele společnosti ČEZ. Výbor schvaluje souhrnný rizikový limit ročního plánu, navrhuje způsob rozvoje integrovaného systému řízení rizik, průběžně monitoruje celkový dopad rizik na Skupinu ČEZ a další.

K etickému podnikání přispívají také interní a externí audity. Po skončení interního auditu jsou výsledky činnosti útvaru předávány vedoucím zaměstnancům jednotlivých útvarů se zdůrazněním závažnosti jednotlivých zjištění. Výsledky činnosti interního auditu jsou také prezentovány čtvrtletně Výboru pro audit a představenstvu společnosti ČEZ.

Skupina ČEZ vybírá své dodavatele v souladu s legislativou pomocí nadlimitních veřejných zakázek, ale i prostřednictvím podlimitních výběrových řízení. Dodavatele si vybírá především podle kvality dodávaného materiálu a poskytovaných služeb, ale i podle ceny. Ke kritériím pro výběr dodavatele patří v některých případech i technická hodnotící kritéria či certifikáty kvality podle parametrů ISO [44].

2.2.2 Sociální sféra

Při svém podnikání pokládá společnost za nejdůležitější bezpečnost zaměstnanců a provozovaných elektráren. Řídí se etickými standardy, které se týkají odpovědného chování k okolí společnosti a životnímu prostředí. Pečuje o své zaměstnance a spolupracuje s nimi [44].

ZAMĚSTNANCI

Společnost si uvědomuje, že především zaměstnanci vytvářejí hodnoty kvality pro zákazníka, a proto se snaží poskytovat jim dobré pracovní zázemí, zvyšovat jejich kvalifikaci a podporuje jejich osobní růst [44].

Diverzita a rovné pracovní příležitosti

V pracovním řádu společnosti jsou zakotvena antidiskriminační opatření. V roce 2013 Skupina ČEZ zaměstnala 120 osob se zdravotním postižením. Zaměstnancům je umožněno požádat o zkrácení úvazku a společnost se jim snaží vyjít vstříc i přes povahu zajišťovaných činností, které neumožňují masivní využití částečných úvazků [44].

Vzdělání a rozvoj

Společnost se věnuje rozvoji aktivit a vzdělání zaměstnanců. Při výraznějších změnách (např. zavedení *Zákaznického kodexu* 2014, CX projekt 2015) je proškolená kompletně celá základna zaměstnanců ve společnosti. Menší školení pro vybrané sektory zaměstnanců probíhají v průběhu celého roku kdykoli je potřeba. Zvláštní pozornost pak věnuje Skupina ČEZ rozvoji zaměstnanců pracujících v jaderných elektrárnách. Řídící pracovníci pravidelně absolvují kurzy Bez stresu a bez rizika, které jim pomáhají s týmovou spoluprací a bezpečným efektivním rozhodováním.

Veškeré procesy ve firmě jsou podpořeny systémem metodik, které jsou dostupné na intranetu společnosti všem zaměstnancům. V případě nejasností metodiky existuje možnost ověřit prostřednictvím vedoucích zaměstnanců proces přímo s oddělením metodik, případně získat názor vedení na danou věc. Další informace můžou zaměstnanci získat z časopisu ČEZ NEWS, nástěnek nebo profesních setkání. Společnost vítá také zpětnou vazbu zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby vyjádřili svůj názor a v případě že má zaměstnanec návrh na zlepšení metodiky nebo procesu, prostřednictvím svého vedoucího pracovníka může předat návrh dál k posouzení.

Pro absolventy vysokých škol společnost nabízí dvouletý program zaměřený na praxi. Účastníci z technických nebo ekonomických škol jsou v průběhu absolvování programu zařazeni na pracovní pozice ve Skupině ČEZ. Absolvují sérii kurzů zaměřených na komunikaci, koučování, dále exkurze do provozů Skupiny ČEZ, případně se aktivně zapojují do práce na klíčových projektech a dostávají individuální úkoly [44].

Motivační programy a benefity

Mzda zaměstnanců ve Skupině ČEZ má dvě složky. Pevná složka je rozdělena podle složitosti vykonávané práce, odpovědnosti a časové náročnosti práce. Variabilní složka závisí na výsledcích zaměstnance, případně oddělení, a slouží jako motivace k lepším výsledkům. Dále Skupina ČEZ svým zaměstnancům poskytuje velké množství různých benefitů, které jsou součástí kolektivních smluv Skupiny ČEZ.

Napříč Skupinou ČEZ v České republice i v zahraničí funguje systém motivačních soutěží ČÉZAR – ocenění pro nejlepší zaměstnance, Cena pozitivní motivace – pro oceňování práce týmů i jednotlivců za inovativní nápady a spolupráci [44].

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V rámci Skupiny ČEZ je bezpečnosti a ochraně zdraví při práci věnována velká pozornost. Jaderné elektrárny Dukovany a Temelín nosí titul Bezpečný podnik jako jedny ze zhruba padesáti společností v České republice [44].

FIREMNÍ FILANTROPIE

Skupina ČEZ patří k průkopníkům firemního dobrovolnictví a odpovědnosti ke svému okolí v České republice. Nadace ČEZ (dříve Nadace Duhová energie) byla založena 25. 7. 2002. Nejvýznamnějším dárce nadace je samozřejmě společnost ČEZ, a.s. Nadace podporuje především aktivity dětí a mládeže, podporuje znevýhodněné občany, aktivně spolupracuje s regiony.

K neznámějším projektům nadace patří například výstavba Oranžových hřišť pro děti ve městech, grantové řízení Stromy pro obnovu zeleně v obcích a grantové řízení Oranžový přechod pro podporu osvětlování přechodů pro chodce.

Firemním dobrovolnictvím a zapojením zaměstnanců je společnost proslulá. Zaměstnanci mají možnost prostřednictvím Zaměstnaneckých grantů získat příspěvek pro neziskové organizace, ve kterých se angažují.

Skupina ČEZ od roku 2008 podporuje projekt Čas pro dobrou věc, kdy proplatí zaměstnancům mzdu za pracovní den, který pak zaměstnanci věnují prospěšné činnosti v neziskových organizacích. Činnosti jsou většinou zaměřené na sociální péči a životní prostředí. Cílem projektu je jak vylepšit soudržnost zaměstnanců, tak podpořit osobní dobrovolnictví a péči o životní prostředí.

Jedním z nejdůležitějších projektů skupiny ČEZ, kdy si na svou stranu naklonila většinovou společnost, byla pomoc pro domácnosti postižené povodní. Zákazníci společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. z řad domácností i menších podnikatelů, kterým povodně způsobily škody takové, že voda v místnostech přesáhla 50 centimetrů, získali od Skupiny ČEZ měsíc elektřiny nebo plynu zdarma a byla jim odpuštěna měsíční záloha za energie. Dále pak společnost zorganizovala mimořádné dobrovolnické dny na pomoc lidem z oblastí postižených povodní při likvidaci škod a později obnově zdrojů pitné vody [44].

ODBĚRATELÉ

Skupina ČEZ se v posledních letech velmi snaží o zdokonalení vztahů se zákazníky a zkvalitnění poskytovaného servisu. V letech 2014 a začátkem roku 2015 proběhla dvě rozsáhlá školení zaměstnanců napříč celou Skupinou ČEZ. Společnost se snaží stát se v očích zákazníků více lidskou a pečující. Získat důvěru klientů a poskytovat jim co nejrychlejší a profesionální servis.

V roce 2014 byl představen nový dokument *Zákaznický kodex*, který na patnácti stránkách garantuje zákazníkům do dalšího období snahu o co největší srozumitelnost, vstřícnost a další zlepšování. Kodex jasně definuje standardy komunikace se zákazníkem [44].

2.2.3 Environmentální sféra

Skupina ČEZ se hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje nové technologie a odpovědné zacházení se zdroji.

Strategická rozhodnutí v oblasti ochrany životního prostředí vycházejí z názoru firmy, že životní prostředí je nenahraditelné a odpovědný správce ho chce předat budoucím generacím v lepším stavu, než v jakém bylo dříve.

Skupina ČEZ začleňuje odpovědný přístup k životnímu prostředí do své strategie pomocí systému environmentálního managementu (EMS). Cílem systému je začlenění ochrany životního prostředí do celkové strategie Skupiny ČEZ i do běžných činností. Prostřednictvím systému EMS Skupina prohlašuje, že si uvědomuje dopady své činnosti na životní prostředí a při výrobě je zvažuje.

EMS je do strategie podniku implementována od roku 1997 dle požadavků mezinárodní normy ISO 14001. Základním dokumentem pro EMS je *Politika bezpečnosti a ochrany životního prostředí*. S dokumentem jsou seznámeni všichni zaměstnanci Skupiny ČEZ i smluvních partnerů. Všechny uhelné, jaderné i vodní elektrárny společnosti ČEZ jsou dlouholetými držiteli certifikátů ISO 14001 a Bezpečný podnik. Plnění normy ISO 14001 je ověřováno každoročně pomocí interních a externích auditů.

„Politika bezpečnosti a ochrany životního prostředí byla schválena představenstvem společnosti ČEZ a vydána jako příkaz generálního ředitele s datem účinnosti od 1. 5. 2010“ [44, s. 12].

OCHRANA OVZDUŠÍ, KLIMATU A VOD

Skupina ČEZ sleduje dlouhodobě vliv provozu uhelných elektráren a tepláren na znečištění ovzduší. Provozuje vlastní imisní síť, která zajišťuje měření plynných znečišťujících látek a prachových částic. Na svých internetových stránkách nabízí veřejnosti k dispozici data naměřená v okolí elektráren a vypočtené podíly vlivu zdrojů na ovzduší kolem nich.

Od roku 2010 spolupracuje Skupina ČEZ dobrovolně s Ministerstvem životního prostředí na ochraně ovzduší a klimatu. Součástí dohody je i snížení znečišťujících látek v ovzduší více než stanovuje současná legislativa a dohoda se vztahuje na všechny elektrárny Skupiny ČEZ [44].

Skupina ČEZ také sestavila Akční plán, kde předpokládá do roku 2020 ztrojnásobit výrobu z obnovitelných zdrojů energie oproti roku 2005. K dalším cílům patří snížit intenzitu emisí skleníkových plynů o 15%, do roku 2022 zvýšit využití velkých hydroelektráren a malých vodních elektráren [13].

Skupina ČEZ také pracuje na ochraně klimatu prostřednictvím snižování emisí skleníkových plynů ze svých elektráren a tepláren. Od roku 2007 snížila Skupina ČEZ emise CO₂ svých zařízení o více než 38% také díky tomu, že více používá technologie lepší pro životní prostředí. Při měření emisí skleníkových plynů využívá společnost nejmodernější postupy, které jsou i v rámci Evropy zatím používány ojedinele a zajišťují přesné výsledky. Veškeré údaje ověřují nezávislí auditoři.

V oblasti vodního hospodářství se Skupina ČEZ zaměřuje na úsporné nakládání s vodou, prevenci a omezování znečištění a dodržuje všechny podmínky na ochranu povrchových i podzemních vod [44].

NAKLÁDÁNÍ S ODPADEM

Společnost striktně dodržuje všechny právní povinnosti v oblasti odpadového hospodářství a snaží se o snižování množství vznikajícího odpadu a kontrolu jeho nebezpečných vlastností, které by mohly mít špatný vliv na životní prostředí.

Vzniklé odpady se snaží maximálně využívat, odpad třídí na jednotlivé materiály nejen v provozu elektráren, ale i na call centru a ve všech administrativních budovách. Snaží se co nejvyšší procento materiálů recyklovat, aby mohly být opětovně využity [44].

OCHRANA ROSTLIN A ZVÍŘECTVA

Intenzivní zájem věnuje společnost také ochraně fauny vyskytující se v areálech a v okolí elektráren. Pomáhá chránit některé druhy ohrožených živočichů, například bobra evropského, břehuli říční, okáče metlicového nebo sokola stěhovavého. Další síly zaměřuje společnost na ochranu ptáků usedajících na vedení vysokého napětí před úrazem elektrickým proudem.

Skupina ČEZ spolupracuje i s několika záchrannými stanicemi, které pečují o zraněné volně žijící živočichy. V rámci sponzorství Nadace ČEZ podporuje také zoologické zahrady a přírodní rezervace starající se o volně žijící zvířata [44].

3 Konkurenceschopnost firem a konkurenční výhoda

3.1 Definice

Konkurenceschopnost je schopnost podniku prosadit se na trhu i přes působení konkurenčních podniků. Je základní vlastností úspěšného podniku, která podniku umožňuje zvítězit v soutěži proti jiným konkurenčním podnikům v odvětví.

Konkurenční strategie je proces získávání konkurenční výhody. Jedná se o strategii, která by firmě měla přinést silnou pozici vůči konkurentům na trhu a získat co nejsilnější konkurenční výhodu.

Konkurenční výhoda je výsledek konkurenční strategie podniku, díky kterému předstihl v určitém aspektu konkurenční firmy. Kotler uvádí, že konkurenční výhodu získá ten podnik, který nabídne zákazníkům něco, co uspokojí jejich potřeby lépe než konkurenční firmy. Pro zákazníky pak může být výhodou oproti konkurenci nižší cena za podobný produkt nebo vyšší užitek za stejnou cenu [5].

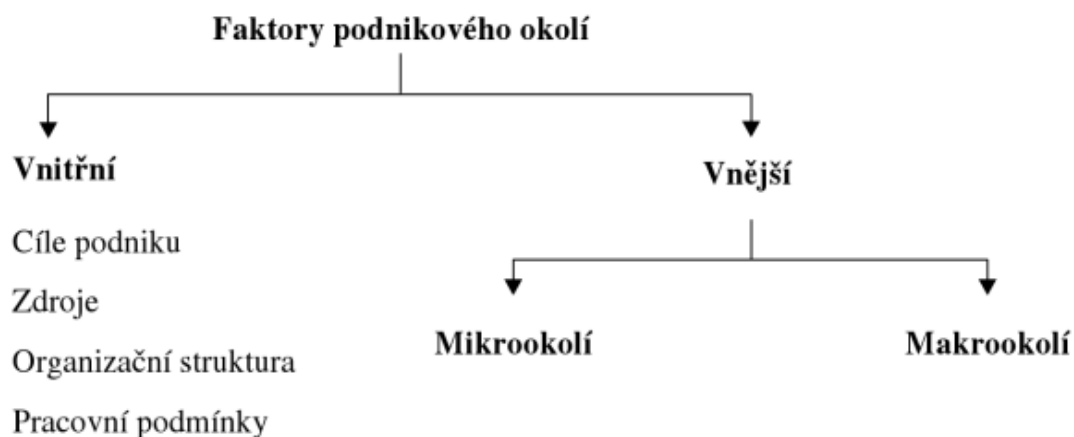
3.2 Situační analýza podniku

Situační analýzy podniku se provádějí při zkoumání konkurenceschopnosti podniku. Cílem situačních analýz je zjištění postavení podniku na trhu, odhalení silných a slabých stránek podniku, identifikace podmínek, které trh podnikům nabízí a faktorů, které působí v odvětví podnikání.

3.2.1 Okolí podniku

Podnik je samostatný ekonomický organismus, který má určité vnitřní uspořádání a jeho okolí tvoří vnější prostředí, ve kterém se nachází. Tyto 2 roviny nejsou vzájemně nezávislé, ale jsou propojené a existují mezi nimi souvislosti [1]. Faktory vnitřního okolí představují síly, které působí uvnitř podniku. Vnější okolí někteří autoři jako Dvořáček dělí na mikrookolí, kde působí faktory, na které podnik může mít určitý vliv a makrookolí, představované faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, ale mohou mít pro jeho působení rozhodující vliv [3].

Obrázek 5: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček, 2012

Analýza vnějšího okolí se tedy soustředí na faktory působící na podnik zvenku. Zkoumá povahu okolního prostředí podniku, konkurenční síly, které v prostředí působí, stanovuje pozici podniku na trhu a odhaduje budoucí trendy vývoje prostředí. Analýza mikrookolí srovnává vztahy přímo v odvětví, ve kterém podnik působí. Sleduje tedy firmy, které podnikají ve stejné oblasti a vedou konkurenční boj o jednoho zákazníka. Analýza makrookolí pak posuzuje vztahy a síly v nejširším okolí podniku, patří do ní například politické síly, ekonomické, technologické nebo sociální faktory působící na podnik.

Analýza vnitřního prostředí podniku posuzuje schopnosti podniku samotného. Zkoumá strategické možnosti podniku a posuzuje, zda zdroje a schopnosti organizace odpovídají požadavkům vnějšího prostředí podniku. Úkolem analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti podniku. Určuje klíčové silné a slabé stránky podniku.

Provedení důkladné analýzy trhu je pro podnik klíčové ve všech oblastech působení. Správně provedená analýza dokáže objevit mezery na trhu, slabé a silné stránky podniku, rizika, kterých by se měl podnik vyvarovat i příležitosti, na které by se měl zaměřit [3].

3.2.2 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí se označuje jako PEST analýza. Zkratka PEST vyjadřuje svými písmeny:

P – politicko-legislativní,

E – ekonomické,

S – sociokulturní,

T – technologické faktory okolí podniku.

Postupem času se faktory zkoumané analýzou začaly rozšiřovat, takže je možné se setkat s analýzou PESTEL či PESTLE, která obsahuje i legislativní a environmentální faktory, anebo i s analýzou PESTLIED, která navíc obsahuje legislativní, internacionální, environmentální a demografické faktory [3].

Obrázek 6: Vybrané faktory související s PEST analýzou

Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: Dvořáček, 2012

Politicko-legislativní faktory

Tyto faktory vymezují pravidla daná vládou a legislativou pro existenci a činnost podniků v daném státě. Právní faktory představují legislativu daného státu. Politické faktory pak představují především:

- typ vlády a její stabilitu,
- úroveň byrokracie, korupce a svobody tisku,
- regulace a deregulace dané ekonomiky,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí [3].

Ekonomické faktory

Odrážejí stav ekonomiky daného státu. PEST analýza se zaměřuje především na charakter ekonomiky, její úroveň a konkurenceschopnost. Důležité jsou i disponibilní zdroje, ze kterých ekonomika čerpá a fáze ekonomického cyklu, ve které se nachází. Dalším ekonomickým faktorem je hospodářská politika vlády a vývoj cen a koupěschopné poptávky [3].

Sociokulturní faktory

Jinak také sociálně-demografické faktory představují historický vývoj a kulturu prostředí daného státu. Zahrnují historické pozadí, systém hodnot společnosti (například kvalita života, spořivost domácností,...), úroveň vzdělávací soustavy a rozdělování důchodů ve společnosti. Demografické faktory popisují statistiku obyvatelstva. Soustředí se na změny stavu obyvatelstva způsobené úmrtím a narozením, stěhováními mezi oblastmi nebo změnami struktury populace. Důležitá je i informace o množství a kvalitě pracovní síly a věkové, náboženské a pohlavní struktuře obyvatelstva [3].

Technologické faktory

Představují využití vědy a techniky v aktivitách podniků. V dnešní době do technologických faktorů patří:

- informační a komunikační technologie,
- metody řízení,
- produkty,
- výrobní postupy [3].

3.2.3 Analýza mikrookolí

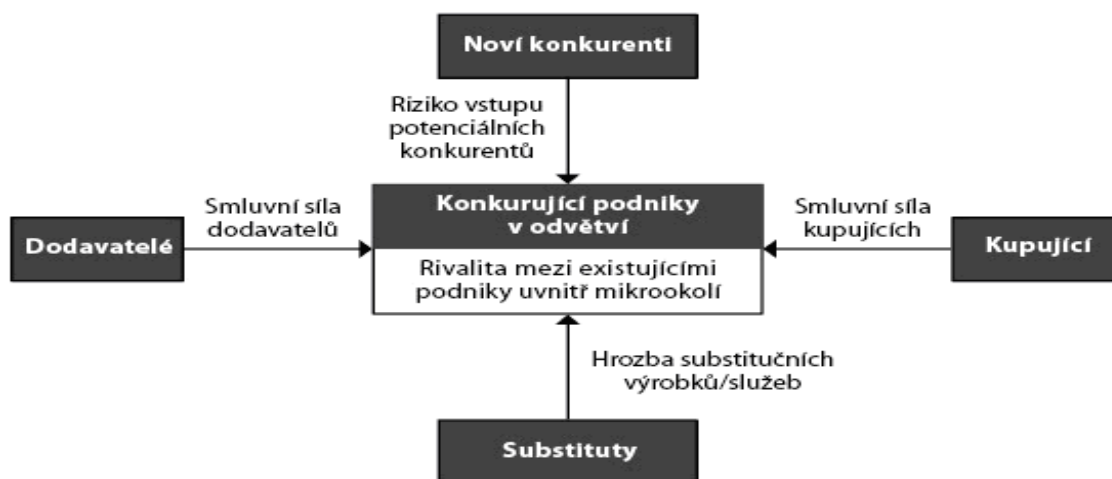
Porterův model 5 sil vychází z teorie, že v jakémkoli odvětví, ať firma vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, ať mezinárodním nebo domácím, jsou pravidla konkurence vtělena do 5 dynamických konkurenčních faktorů, kterými jsou:

- noví konkurenti vstupující do odvětví,
- stávající konkurenti v odvětví,
- kupující,
- dodavatelé,
- substituty.

Společné působení těchto 5 konkurenčních faktorů pak rozhoduje o schopnosti firem vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují vložený kapitál. Rozhodují o výnosnosti odvětví, protože mají vliv na ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic.

V odvětví, ve kterém působí 5 faktorů příznivě, je schopnost podniku vytěžit kladný zisk lepší než v odvětví, ve kterém je tlak jedné nebo více sil intenzivní. Firma při strukturální analýze vyhodnocuje, jak velký vliv má těchto pět faktorů na její činnost a jak se vůči těmto faktorům brání. Úkolem manažera je rozpoznat příležitosti a hrozby okolního prostředí a formulovat odpovídající strategii [10].

Obrázek 7: Porterův model 5 sil



Zdroj: BusinessInfo.cz, 2007

Mezi hrozby v Porterově modelu 5 sil patří:

- riziko vstupu nových konkurentů do odvětví,
- silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, které omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku,
- velká smluvní síla kupujících, kteří pak tlačí v rámci svých zájmů dolů ceny,
- velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny,
- existence substitučních výrobků.

Pokud některá z hrozeb nemá příliš velkou sílu a faktor, který představuje, působí na odvětví příznivě, znamená pro firmu příležitost, které může využít pro získání konkurenční výhody [38].

Noví konkurenti vstupující do odvětví

U faktoru nových konkurentů v odvětví se sleduje především pravděpodobnost a jednoduchost, s jakou mohou noví konkurenti vstoupit na trh. Důležité jsou tedy bariéry vstupu nových konkurentů na trh. Díky vstupu nových konkurentů na trh může dojít převaze nabídky nad poptávkou a nakonec k poklesu ceny. Proti hrozbě nových konkurentů je možné bojovat přes efektivnější řízení nákladů výroby, výrobu kvalitnějších výrobků než konkurence, případně výrobků s přidanou hodnotou, diferenciací výrobku a tím pokrytím širšího spektra poptávky.

Substituční výrobky

Hrozba substitučních výrobků či služeb představuje riziko, že zákazník si místo výrobku firmy vybere konkurenční výrobek, který lépe uspokojuje jeho potřeby, případně cenově dostupnější výrobek konkurence. Proti substitutům v odvětví je možné bojovat snížením ceny výrobku díky efektivnějšímu řízení nákladů výroby, zvýšením kvality výrobku a jeho užité hodnoty, pružnou reakcí na změny požadavků na trhu, nebo vývojem inovativních výrobků, které se značně liší od konkurenčních.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících představuje hrozbu, pokud na trhu existuje pouze pár významných kupujících, kteří nakupují ve velkém objemu. Pokud několik firem nabízí téměř totožný výrobek a kupující mají nízké náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli, mají dostatek informací o produktech nebo stojí především o kvalitu výrobku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu v případě, že je jich na trhu omezený počet, jejich výrobky jsou jedinečné nebo by nalezení substitutu bylo pro odběratele obtížné a výrobky jsou pro odběratele nezbytné. Hrozbě vysoké vyjednávací síly dodavatelů se dá předejít systémem udržujícím dobrý přehled o dodavatelích a kupujících, cenách a dodacích podmínkách.

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Faktor rivality mezi stávajícími konkurenty na trhu je intenzivnější, pokud se na trhu vyskytuje mnoho konkurentů, kteří mají podobně velkou sílu, pokud je výrobek standardní a nelze ho rozlišit, když náklady pro odběratele na přechod k jiné společnosti jsou nízké, ale náklady na odchod firmy z trhu vysoké.

Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější v případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby. Řešením je například sledování poptávky na trhu a pružná reakce na změny, nalezení tržní mezery, strategie nízkých výrobních nákladů a vysoké kvality, získání všech dostupných informací o konkurenci, zákaznících, dodavatelích a fungující marketingový systém [10, 38].

3.2.4 Interní analýza podniku

Vnitřní prostředí podniku je ovlivňováno faktory působícími pouze uvnitř společnosti a patří do něj vstupy i výstupy podniku. Analýza vnitřního prostředí podniku slouží k určení silných a slabých stránek podniku ve vztahu ke konkurenci. Keřkovský a Vykypěl pro analýzu vnitřního prostředí podniku používají 5 ovlivňujících faktorů:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční a rozpočtové faktory.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Ve vědecko-technologickém rozvoji existují pro podnik 3 možnosti jakým způsobem se chovat v inovačním vývoji vzhledem ke konkurenci. Vědecko-technologický rozvoj a vývoj nových produktů a postupů je pro budování konkurenční výhody klíčový. Podniky se dělí na:

- ofenzivní inovátory,
- defenzivní následníky,
- defenzivní imitátory.

Ofenzivní inovátoři jsou obvykle menší firmy vstupující na trh, snažící se o vývoj nových technologií, které pružně reagují na změny na trhu. Defenzivní následníci jsou velké společnosti, které sledují trh ve snaze vyvarovat se chyb a přiučit se z chyb menších firem. Defenzivní imitátoři existují v odvětvích s malým technologickým pokrokem, která nepožadují větší investice do výzkumu. Pro získání konkurenční výhody se snaží pouze vylepšovat již existující výrobky, neinvestují do výzkumu nových výrobků [4].

Marketingové a distribuční faktory

Marketing je pro firmu důležitý především pokud působí na vysoce konkurenčním trhu a nabízí podobný produkt jako její konkurence. Rozbor marketingových faktorů se věnuje především konkurenční struktuře trhu, účinností reklamy a dalších marketingových aktivit, zkoumá balení výrobků, patentovou ochranu, vztahy s klíčovými zákazníky, fáze životního cyklu hlavních výrobků a další. Distribuční faktory se věnují článkům distribuční sítě podniku a jejich fungování.

Faktory výroby a řízení výroby

V oblasti výroby a řízení výroby se analyzuje úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, dostatečnost výrobních kapacit na celkovou tržní poptávku, systém řízení zásob, schopnost přizpůsobit se rychle požadavkům spotřebitele [4].

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů představují lidské, nehmotné a hmotné zdroje. Taktéž se v analýze hledí na účinnost organizační struktury a velikost podniku v rámci odvětví. Lidskými zdroji se rozumí zkušenosti pracovníků na manažerských pozicích, systém motivace, hodnocení a vzdělávání a kvalitu řadových zaměstnanců. Nehmotné zdroje představují image podniku, know-how a patenty. Hmotnými zdroji jsou pozemky, budovy, zařízení a dopravní prostředky.

Finanční a rozpočtové faktory

Finanční a rozpočtové faktory zkoumají aktuální finanční situaci podniku, jeho finanční možnosti a dostupnost prostředků pro další rozvoj podniku [4].

3.3 Význam CSR vzhledem k aspektu konkurenční výhody

Přestože i v dnešní době existuje názor, že společenská odpovědnost firmu omezuje a brání jí dosáhnout nejvyššího zisku, rostoucí realizace prospěšných projektů a společensky odpovědných aktivit značí rostoucí potenciál CSR v České republice.

Vliv společenské odpovědnosti podniku na konkurenceschopnost není možné prokazatelně změřit. Mezi faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy, se nezahrnují její společensky odpovědné aktivity. Zavedení principů CSR do strategie podniku tedy neukáže měřitelnou výhodu oproti konkurenci. Společenská odpovědnost z principu ani nemůže být pouze nástrojem k získání konkurenční výhody, protože má sloužit k boji za dobrou věc a ne k obohacování společnosti. Přesto existují pole, ve kterých firma může zavedením CSR získat.

Kuldová za hlavní výhodu oproti konkurentům považuje to, že firma je podle zásad společenské odpovědnosti transparentnější a více aktivní tím, že se snaží vytvářet nové trendy a inovace. Pro zákazníky je pak firma důvěryhodnější a může jim nabídnout atraktivní nové produkty a služby. Dále z ohledu chování ke svým zaměstnancům může společensky odpovědná firma díky propracované image lukrativního zaměstnavatele vůči konkurentům získat možnost nalákat nové přínosné zaměstnance a udržet si staré, kteří jsou pro firmu dlouhodobě přínosem [8].

Někteří autoři jako například Pavlík a Bělčík přisuzují konceptu CSR přínosy týkající se především okolí podniku. Podle nich z praktikování konceptu CSR mohou těžit klienti organizace, zaměstnanci, spolupracující dodavatelé, občané státu, ve kterém je praktikována CSR, samotný stát a také podnik, který CSR praktikuje.

Pavlík zároveň tvrdí, že CSR může z dlouhodobého hlediska napomoci zvyšování zisku podniku a získání konkurenční výhody, ale zároveň dodávají, že zvýšení zisku společnosti je jeden z nejvíce diskutabilních pojmů společenské odpovědnosti. Pavlík uvádí například výzkum DePaul University z roku 1997, ze kterého vyplynulo, že společnosti věnující se CSR mají lepší ekonomické výsledky než společnosti, které se CSR nevěnují.

Konkurenční výhodu podniku pak ani Pavlík nedokáže vyčíslit, ale spatřuje ji převážně v možnosti odlišení podniku od konkurence a získání zákazníků, pro které je koncept společenské odpovědnosti důležitý a jsou ochotni si za výrobek společensky odpovědné firmy připlatit. Říká, že klienti zároveň zůstávají společnosti věrní, protože pro ně není nejdůležitější cena, ale idea odpovědného podniku. Dále tvrdí, že podnik se díky konceptu CSR může stát preferovaným dodavatelem především pro veřejný sektor a některé nadnárodní firmy, které zahrnují environmentální faktory do výběru svých dodavatelů. Následující tabulka ukazuje přehled přínosů konceptu CSR dle Pavlíka [9].

Obrázek 8: Přínosy CSR dle Pavlíka

Skupina	Hlavní výhody
Klienti organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb • inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
Zaměstnanci organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšování pracovního prostředí • zvyšování péče o zaměstnance, o rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů • pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Občané	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu • zlepšující se sociální vztahy v regionu
Veřejný sektor	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb (díky finanční a kapacitní podpoře organizací praktikujících CSR) • úspora finančních prostředků
Organizace praktikující CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska • zvýšení hodnoty organizace • zvýšení produktivity a kvality • snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity • zvýšení loajality klientů • kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci • dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí • přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření • větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory (zjednodušený přístup k dodatečnému kapitálu) • konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie • zlepšení reputace a spojování organizace s kladnými hodnotami

Zdroj: Pavlík, 2010

Největší roli tedy hraje koncept CSR při branding, přestože by cílené budování značky odpovědné společnosti nemělo být hlavním důvodem pro společenskou odpovědnost podniku. Goodwill neboli dobré jméno podniku není možné vyčíslit, protože má pro každého subjektivní hodnotu. Z toho důvodu je obtížné nebo dokonce nemožné vyčíslit konkurenční výhodu, kterou firma společensky odpovědným chováním získá. Image odpovědné firmy, starající se o své zaměstnance, budující vztahy s dodavateli, která nezneužívá interních informací a péče o zákazníka je u ní na předním místě ale jistě může pomoci získat výhodu oproti konkurentům v očích zákazníků, zaměstnanců i dodavatelů a odběratelů.

4 Situační analýza ČEZ, a.s.

Následující kapitola představuje situační analýzy společnosti ČEZ, a.s. Pro větší přehlednost se z celkového portfolia produktů společnosti analýzy soustředí pouze na trh s elektrickou energií, která tvoří hlavní příjem společnosti.

Strategie Skupiny ČEZ stojí na 3 pilířích, které souhrnně představují i strategické cíle společnosti:

- Patřit k nejlepším v provozu tradiční energetiky a aktivně reagovat na výzvy 21. století.
- Nabízet zákazníkům širokou škálu produktů a služeb zaměřených na jejich energetické potřeby.
- Posílit a konsolidovat pozici v regionu střední Evropy.

Pomocí analýzy makrookolí, mikrookolí a interní analýzy podniku následující část práce zkoumá faktory okolí působící na firmu. Některé z nich je firma schopna ovlivnit a jiné ne, přesto na ni tyto faktory působí a ovlivňují ji na cestě k plnění strategických cílů.

4.1 Analýza makrookolí

Politicko-legislativní faktory

Tyto faktory představují politickou situaci v zemi, ve které Skupina ČEZ podniká. Protože Skupina ČEZ nezasobuje elektřinou pouze Českou republiku, ale jedná se o nadnárodní uskupení působící mimo Českou republiku také v Turecku a v zemích střední a jihovýchodní Evropy, jde o trhy domácí i zahraniční. Pro účely práce bude analyzováno pouze politické a legislativní prostředí České republiky a Evropské Unie.

Od roku 2004 patří Česká republika k členským státům jednotného trhu Evropské Unie. EU se energetikou v několika posledních letech zabývá natolik, že se stala jedním z klíčových témat diskuzí. V současné době je nejvíce diskutovaným pojmem Energetická unie, díky které by se měly energie pohybovat volně po celém evropském trhu. Evropská komise zatím nepředstavila celý koncept ovládnání volného energetického trhu. Pro Skupinu ČEZ by volný energetický trh znamenal vysoký nárůst konkurence. Na tuto skutečnost společnost reaguje postupným nahrazováním standardních smluv na dobu neurčitou smlouvami sjednanými na 2 roky. Tyto smlouvy jsou zvýhodněny levnější platbou za spotřebovanou kWh energie, aby byly pro zákazníky atraktivnější.

Evropská komise vyhlásila pro jadernou energetiku dne 8. 7. 2014 v reakci na jadernou havárii elektrárny ve Fukušimě Směrnicí Rady 2014/87/EURATOM, která upravuje bezpečnost jaderných elektráren a Česká republika se v Národním akčním plánu bezpečnosti zavázala k posílení bezpečnosti jaderných elektráren.

Pro Skupinu ČEZ tyto skutečnosti znamenají nutnost upravit stávající jaderné elektrárny, především jadernou elektrárnu Dukovany. Nejdůležitějším úkolem společnosti pro rok 2015 je prokázat, že elektrárna je v dobrém stavu, s dobrou úrovní bezpečnosti a že může pracovat minimálně dalších deset let. K tomu je nutné dokončit celou řadu technických změn posilujících aktivní i pasivní bezpečnost na úroveň novějších jaderných elektráren. Projektů, které mají zvýšit bezpečnost elektrárny, je naplánováno asi 25. Největším projektem, který je nyní v realizaci, je stavba nezávislých chladicích systémů pro odvod tepla z bezpečnostních systémů. Ty budou umět pracovat v extrémním mrazu i horku, větru i sněhu a odolají i maximálnímu zemětřesení, jaké se v ČR může vyskytnout. Tato opatření povedou k výraznému zvýšení bezpečnosti jaderných elektráren.

Dalším cílem Evropské Unie je dosažení nízkouhlíkové ekonomiky⁵, která předpokládá snížení emisí skleníkových plynů o 80-95 % do roku 2050. Skupina ČEZ dlouhodobě pracuje na snižování emisí skleníkových plynů ze svých elektráren a tepláren. Do roku 2020 plánuje snížit intenzitu emisí skleníkových plynů o 15 % [30].

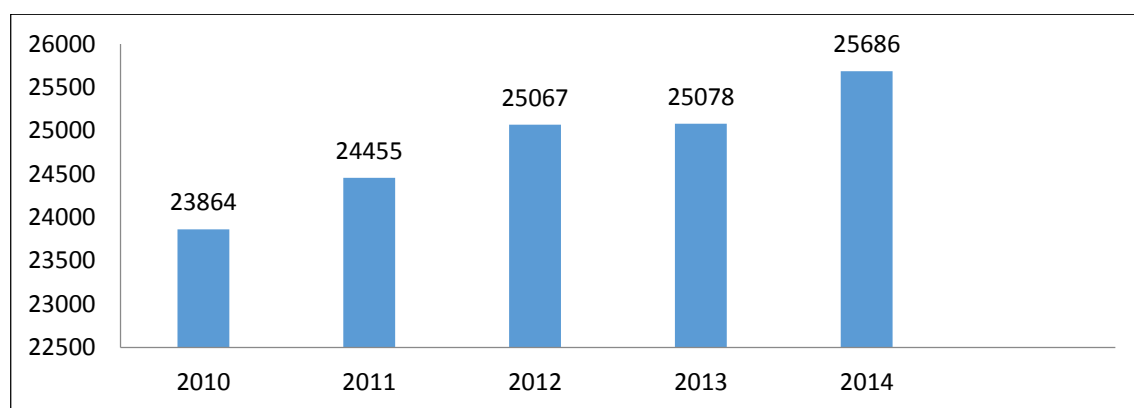
Ekonomické faktory

Vývoj ekonomického odvětví ovlivňuje od roku 2008 ekonomická krize. Krize se za posledních 7 let dotkla většiny firem. Dle prohlášení mluvčího Skupiny ČEZ Ladislava Kříže se Skupiny ČEZ krize dotkla díky obchodování s elektřinou formou termínovaných kontraktů a hledání vnitřních úspor až v prvním čtvrtletí roku 2010. Společnost s krizí úspěšně bojuje a překonává plánované výše zisku stanovené na následující roky až do současnosti [31].

⁵ Nízkouhlíková ekonomika je taková ekonomika, která produkuje minimální množství skleníkových plynů do atmosféry.

Dalším faktorem ovlivňujícím ekonomiku je průměrná měsíční mzda obyvatelstva. Průměrná měsíční mzda v Česku roste. Reálný přírůstek mzdy byl ve 3. čtvrtletí roku 2014 2,2 %. Obyvatelstvo ČR tedy bohatne, pro firmu to znamená lepší se podmínky podnikání [26]. Následující graf ukazuje vývoj výše průměrné mzdy v ČR od roku 2010.

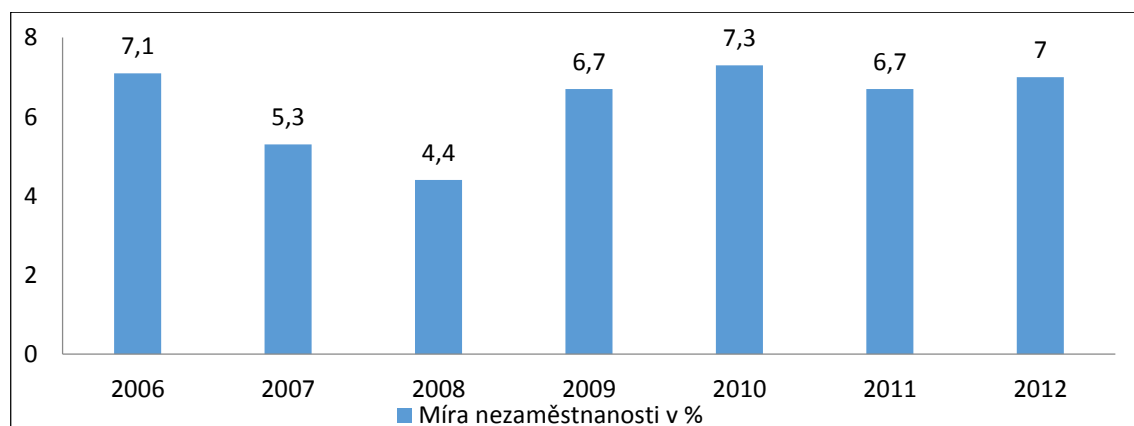
Obrázek 9: Vývoj výše průměrné mzdy v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

Ekonomickým faktorem je i nezaměstnanost obyvatelstva. Do roku 2008 nezaměstnanost obyvatelstva ČR udržovala po téměř celé desetiletí klesající trend. V důsledku ekonomické krize v roce 2008 začala nezaměstnanost stoupat a stále nedosáhla své původní hodnoty. Pro firmy tato situace není příznivá, protože se snižují úspory domácností a řada zákazníků se dostává do finančních potíží. Společnost se snaží na tuto situaci reagovat tak, že začíná domácnostem nabízet pojištění platební neschopnosti. Tato služba zajistí pojistné plnění zákazníkům v případě ztráty zaměstnání, dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo v případě hospitalizace.

Obrázek 10: Vývoj nezaměstnanosti v ČR v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle [43]

Sociokulturní faktory

Průměrný věk obyvatelstva se od roku 2006 do roku 2013 zvýšil ze 40,2 na 41,5 let. Počet obyvatel starších 65 let vzrostl z 1 482 437 na 1 825 544 obyvatel. Populace České republiky stárne. Pro firmu to může znamenat menší tržby, protože ubývá lidí v produktivním věku [39].

Sociální a kulturní prostředí zažívá trend, který by mohl napomoci rozšíření společenské odpovědnosti. Zvyšuje se počet obyvatel v produktivním věku, kteří se zajímají o životní prostředí a o zdraví, kupují potraviny s označením bio a podporují projekty, které přispívají komunitě a životnímu prostředí. Tato skutečnost by pro společnost měla být příznivá v rámci toho, že se soustředí na společenskou odpovědnost a podporuje obnovitelné zdroje elektrické energie.

Technologické faktory

Využívané technologie jsou významným měřítkem úspěchu firem na konkurenčním trhu. Aby si firmy udržely vysokou konkurenční schopnost, musí investovat do rozvoje technologií.

Důležitým technologickým faktorem jsou funkční informační systémy, které slouží k interním účelům a ke komunikaci s dodavateli a odběrateli. Společnost využívá informační software SAP, do kterého eviduje informace spojené s její zákaznickou databází. Dodavatel tohoto softwaru zabezpečuje pravidelné aktualizace a opravy. V systému je integrován komunikační e-mail cez@cez.cz, který slouží ke komunikaci se zákazníky. Veškerá komunikace se ukládá k přiřazenému obchodnímu partnerovi. K interní komunikaci slouží internetové stránky, interní e-maily a komunikátor Lync.

V roce 2015 společnost plánuje systém SAP nahradit novým informačním systémem. Novela energetického zákona společností z důvodu unbundlingu ukládá povinnost rozdělení zákaznické databáze na distribuční a obchodní část. Ve stávajícím systému SAP jsou tyto dvě složky evidovány současně a obě jsou obsluhovány stejnými zaměstnanci. Na podzim roku 2015 proběhne výměna systému a striktní oddělení společností ČEZ Prodej, s.r.o. a ČEZ Distribuce, a.s. Společnost ČEZ Prodej, s.r.o. tak nebude zvýhodněna oproti konkurenčním dodavatelům tím, že má náhled na distribuční část smlouvy. Zákazníci budou obsluhováni jinými zaměstnanci a na distribuční požadavky v systému nebude náhled.

Vozový park společnosti čítá téměř 4400 dopravních prostředků, správu vozového parku zajišťuje společnost ČEZ Korporátní služby. Průměrná doba stáří vozu je 4,2 roku a převažujícím palivem vozů je nafta. Firma v roce 2013 zařadila do testovacího provozu 40 elektromobilů, které šetří životní prostředí. [16].

4.2 Analýza mikrookolí – konkurenční analýza

Provedení podrobné analýzy konkurenčního prostředí s použitím Porterova modelu 5 sil by mělo společnosti umožnit lépe vidět faktory působící v energetickém odvětví. Vzhledem k tomu že je energetický trh v České republice striktně rozdělen na 2 části a Skupina ČEZ pokrývá obě, řada faktorů bude brána z pohledu distributora elektrické energie, ale i z pohledu obchodníka s elektrickou energií.

Noví konkurenti vstupující do odvětví

Jak bylo řečeno, energetický trh v České republice se dělí na 2 části. Společnost působící na energetickém trhu může být buď dodavatelem elektrické energie (ČEZ Prodej, s.r.o.) nebo provozovatelem přenosové soustavy (ČEZ Distribuce, a.s.). Zákon o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů, jinak známý jako energetický zákon, striktně vyžaduje oddělení distribuce elektrické energie a prodeje. Společnost tedy nikdy nemůže být současně dodavatelem a provozovatelem přenosové soustavy. Nové konkurenty v odvětví je tedy možné brát z pohledu Skupiny ČEZ rozdílně podle toho, jestli se jedná o distribuci nebo prodej elektrické energie [27].

Distribuce

Hrozba vstupu nových významných konkurentů do odvětví distribuce elektrické energie je velice malá. Společnost, která se chce stát distributorem elektrické energie, by musela vybudovat síť elektráren na území České republiky, získat licenci udělovanou na 25 let Energetickým regulačním úřadem. Majorita trhu je rozdělena mezi 3 hlavní distributory elektrické energie, ČEZ Distribuce, a.s., E.ON Distribuce, a.s. a PREdistribuce, a.s. Vstup nových konkurentů na distribuční trh nepředstavuje pro majoritní distributory žádnou hrozbu kvůli nutnosti obrovských počátečních investic a také proto, že Energetický regulační úřad nikdy nepovolí vybudování další paralelní sítě elektráren pouze z důvodu rozšíření trhu o další distribuční společnost.

Prodej

V oblasti prodeje elektrické energie se situace na trhu liší. Od 1. ledna 2006 je trh s elektřinou v České republice zcela otevřený a každý zákazník má právo volby svého dodavatele. Práva a povinnosti nejen konečných zákazníků, ale všech účastníků trhu s elektřinou, jsou vymezena energetickým zákonem. Energetický regulační úřad uděluje licence k prodeji elektrické energie na 5 let společnostem, které splní požadavky dané zákonem. O licenci pak může požádat bezúhonná fyzická osoba starší 18 let nebo právnická osoba. Musí prokázat, že má finanční a technické předpoklady k výkonu licencované činnosti. Je povinna doložit, pokud není vlastníkem energetického zařízení, souhlas vlastníka energetického zařízení s jeho použitím nejméně po dobu, na kterou má být licence udělena. Technickými předpoklady se rozumí ukončené vysokoškolské vzdělání s minimálně 3 lety praxe v oboru nebo středoškolské technicky zaměřené vzdělání se 6 lety praxe v oboru. Finanční předpoklady znamenají schopnost žadatele zabezpečit provozování činnosti na dobu, na kterou požaduje licenci a zabezpečit závazky společnosti minimálně na 5 let. Vstup do odvětví tedy není úplně volný, ale rozhodně jsou podmínky jednodušší než pro vstup do distribučního odvětví [27].

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví v oblasti distribuce elektrické energie prakticky neexistuje, a dokud se nezmění legislativa, není nutné, aby se společnost na tuto problematiku zaměřovala. Odvětví prodeje energie představuje silnější riziko a nové společnosti stále přibývají. Navíc pokud bude otevřen volný energetický trh v EU, počet konkurentů se několikanásobně zvýší. Díky tomu, že společnost zajišťuje distribuci elektřiny, většina její zákaznické databáze se přenáší i do oblasti prodeje a zákazníci jí zůstávají věrní i jako dodavateli energií.

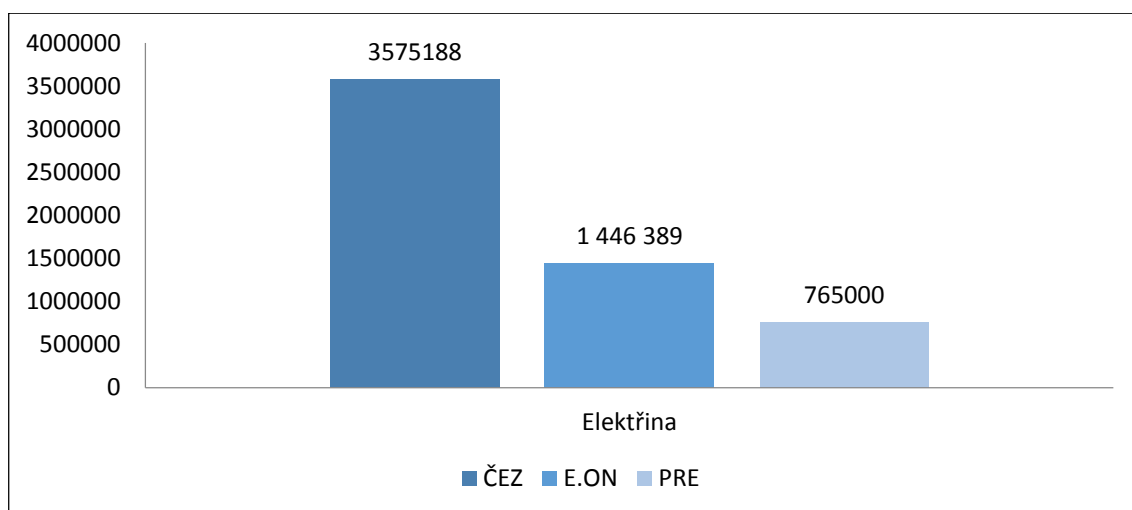
Stávající konkurenti v odvětví

Distribuce

V případě společnosti ČEZ Distribuce, a.s. jsou z pohledu konkurence v odvětví výrazně lepší podmínky. Distribuce v České republice je rozdělena převážně mezi 3 společnosti: ČEZ Distribuce, a.s. E.ON Distribuce, a.s. a PREdistribuce, a.s. Zbýlých asi 5% odběrných míst pokrývají svou distribucí menší elektrárny v soukromém vlastnictví a fotovoltaické elektrárny vyživující konkrétní domy.

V odvětví distribuce elektřiny neexistuje prakticky žádná konkurence. Rozdělení trhu je dané umístěním odběrného místa na mapě a zákazník si distributora nemůže vybrat, pokud není ochotný se přestěhovat do jiné oblasti. Pod společnost ČEZ Distribuce, a.s. spadá oblast západních, středních, severních a východních Čech společně se severní Moravou. E.ON Distribuce, a.s. spravuje jižní Čechy a jižní Moravu. PREDistribuce, a.s. distribuuje elektřinu v oblasti hlavního města Prahy. Společnost ČEZ Distribuce, a.s. je distributorem majoritního počtu odběrných míst v České republice. Více jak dvojnásobně převyšuje počtem odběrných míst konkurenční distributory. Rozdělení trhu v počtu odběrných míst ukazuje následující graf [46].

Obrázek 11: Rozdělení trhu mezi 3 majoritní distributory elektřiny v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle [46].

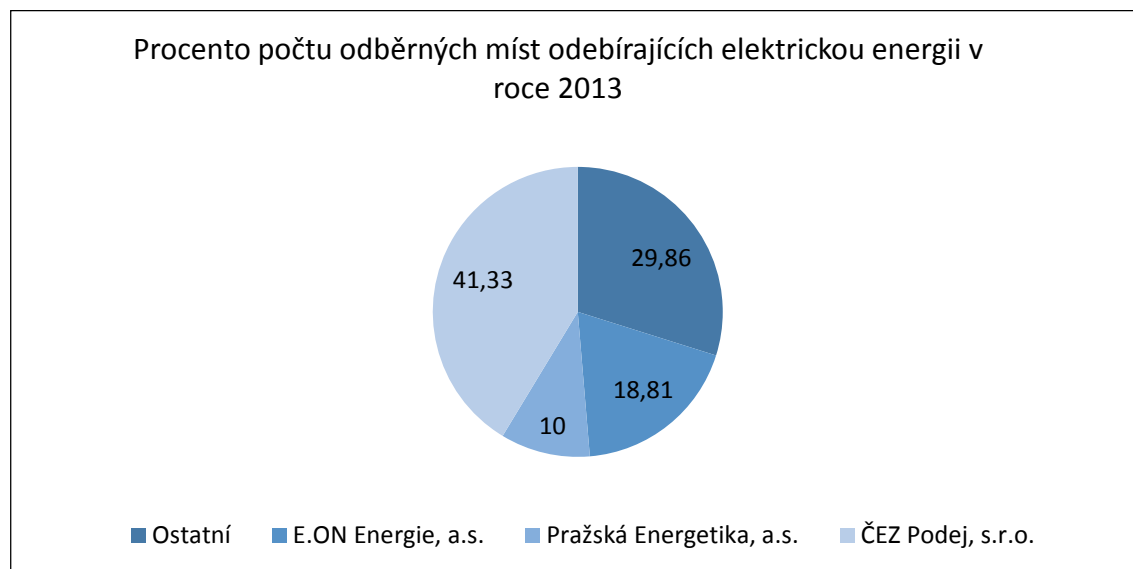
Prodej

Elektrickou energii v České republice dodává domácnostem v současnosti 53 dodavatelů s počtem zásobovaných odběrných míst vyšším než 100. Stát se dodavatelem elektrické energie není tak obtížné jako stát se distributorem a na trhu každým rokem přibývají další společnosti, které postupně zvětšují počet odběrných míst.

V konkurenčním prostředí panuje velká rivalita. Společnosti se předhánějí ve snižování ceny a nabízejí podpůrné služby pro zákazníka jako je pojištění, asistenční služby a další. Nezřídka se uchylují k podvodnému jednání při získávání nových zákazníků, díky kterému je změna dodavatele v České republice většinou obyvatelstva vnímaná velice negativně. Skupina ČEZ se od takového jednání ale distancuje a nabízí zákazníkům podporu a pomoc v případech, kdy byli podvodně přesvědčení ke změně.

Hrozba ze strany stávajících dodavatelů pro společnost představuje reálný problém, proti kterému bojuje péčí o zákazníky a nabídkou nových produktových řad (ČEZ FIX, ČEZ GARANT,...) s platností smluv na dobu určitou, které nabízí věrným zákazníkům, kteří o změně dodavatele nepřemýšlejí. Z následujícího grafu je zřetelné, že společnost v oblasti prodeje pokrývá více jak třetinu odběrných míst v ČR.

Obrázek 12: Rozdělení trhu odběrných míst v ČR mezi dodavatele elektrické energie



Zdroj: Vlastní zpracování dle [45]

Kupující

V oblasti distribuce elektrické energie nemají kupující společnosti sílu, protože si distributora na daném území nemůžou svobodně vybrat a musí se řídit podmínkami danými připojovací smlouvou.

V oblasti prodeje představuje síla kupujících hrozbu. V odvětví existuje reálná možnost změny dodavatele, pokud zákazník není spokojen. V případě smlouvy na dobu neurčitou je standardní výpovědní lhůta pouze 3 měsíce. Zároveň existují zákazníci s obrovskými odběry, které společnost nechce ztratit, a mají tedy velkou vyjednávací sílu. Pro zákazníky z řad velkoodběřů nabízí společnost individuální ceny, které domlouvají přímo se svým přiřazeným obchodním zástupcem. Ten je pak k dispozici na speciálním telefonním čísle a e-mailové adrese, aby nemuseli zákazníci řešit své smlouvy přes Zákaznickou linku. Mezi další výhody patří systém upozornění, kdy jsou předem rozesílány dopisy oznamující odstávky elektrické sítě zákazníkům s velkými odběry, které by mohl nedostatek informací předem výrazně poškodit.

Dodavatelé

Dodavatelé na společnost nemají velký vliv ani v případě společnosti ČEZ Distribuce, a.s. ani v případě ČEZ Prodej, s.r.o., ČEZ Distribuce, a.s. nakupuje především technologie k udržení funkčnosti distribuční sítě, zaměstnává projektantské firmy a společnosti, které pro ni provádějí změny v terénu. Má na výběr z velkého množství dodavatelů, a tak si může určovat podmínky.

Společnost ČEZ Prodej, a.s. prodává elektrickou energii vyrobenou distribuční sítí elektráren patřících sesterské společnosti ČEZ Distribuce, a.s. Díky vývoji elektráren je společnost samostatná a pokryje svoji spotřebu elektrické energie, naopak elektrickou energii prodává i do dalších států. Sesterská společnost, která se řídí stejnou strategií, jako dodavatel elektrické energie tedy nepředstavuje pro společnost riziko.

Substituty

Substitutem elektrické energie v oblasti vytápění a vaření může být pro spotřebitele zemní plyn. Cena vytápění plynem je ale výrazně vyšší než při vytápění objektu elektrickou energií. V oblasti osvětlení kromě solárních panelů, které nepředstavují stabilní zdroj světelné energie, ale substitut elektřiny neexistuje. Každá fungující domácnost v České republice musí odebírat elektrickou energii minimálně k provozu běžných spotřebičů a osvětlení domu. Substituty tedy pro společnost nepředstavují reálnou hrozbu. Z výsledků analýzy je zřejmé, že v oblasti provozování distribuční sítě se společnost nemusí obávat ani jednoho z faktorů. Největší hrozbu pro společnost v oblasti dodávky elektrické energie představují rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví a vyjednávací síla odběratelů. Zda je CSR podniku jedním z faktorů pro získání konkurenční výhody v očích zákazníka a zda ho přesvědčí k setrvání u stávajícího dodavatele, bude ověřeno v dotazníku v další části práce.

4.3 Interní analýza

Faktory vědecko-technického rozvoje

V inovačním vývoji vzhledem ke konkurenci zaujímá ČEZ Prodej, s.r.o. postoj defenzivního následníka, tedy sleduje trh ve snaze přiučít se z chyb a úspěchů menších firem. Vývoj nových produktů na elektřinu plánuje dopředu podle konkurence a zaměstnancům, kteří produkty nabízejí zákazníkům, sděluje informace prostřednictvím infobalíků⁶ obvykle s předstihem jednoho měsíce. Vědecko technický rozvoj má na firmu největší vliv hlavně v oblasti jaderných elektráren, kde je nucena v rámci bezpečnosti sledovat a následovat nejnovější trendy a neustále upravovat jaderné elektrárny, aby odpovídaly přísným bezpečnostním podmínkám.

Marketingové a distribuční faktory

Marketing firmy v oblasti prodeje a CSR je jednou z oblastí, ve které by společnost mohla zvýšit úsilí. Zatímco konkurenční dodavatelé jako je E.ON Energie, s.r.o., RWE Energie, s.r.o., CENTROPOL ENERGY, a.s. a další v roce 2014 obsadili billboardy ve městech, stránky časopisů a televizní spoty svojí reklamou, ČEZ s reklamou propagující produkty společnosti přichází až začátkem roku 2015. Předchozí marketingová aktivita firmy se týkala pouze propagace jména podniku. Tato dlouhodobá kampaň se společností zdařila. Většina obyvatel České republiky dobře zná a umí zařadit jméno ČEZ, loga společnosti jsou vidět na billboardech, plakátech, sponzorských akcích. Reklama se ale do roku 2015 nezmiňovala ani o CSR společnosti, ani o produktech, které firma nabízí. Ty společnost prodává hlavně prostřednictvím komunikačních kanálů se zákazníky.

Marketing firmě z velké části zajišťuje Nadace ČEZ a sponzorské dary, skrze které společnost podporuje různé významné projekty, na kterých pak vystavuje logo Skupiny ČEZ. Společnost ale začala v roce 2015 na sponzorství šetřit a sponzorský rozpočet snížila na polovinu. Další oblastí marketingu jsou letáky dostupné na zákaznických centrech a u smluvních partnerů, loga na obálkách s veškerou korespondencí společnosti, potisk na automobilech patřících společnosti, ve kterých vyrážejí technici do terénu k opravám, i na firemních automobilech zaměstnanců z řad vedení.

⁶ Infobalík – soubor dostupný na firemním intranetu, který obsahuje přehled nejnovějších informací a změn ve firemních procesech

Distribuční síť společnosti je velmi rozsáhlá. Z elektráren se elektřina distribuuje pomocí vedení velmi vysokého napětí o sdruženém napětí 110 kV do vedení vysokého napětí o kapacitě 22 kV nebo 35 kV. Posledním článkem distribuční sítě je vedení nízkého napětí o sdruženém napětí 3*230 nebo 3*400 V. ČEZ Distribuce, a.s. vlastní a spravuje 9789,7 km sítí velmi vysokého, 49 697 km sítí vysokého a 97 985 km sítí nízkého napětí [29].

Faktory výroby a řízení výroby

Skupina ČEZ v oblasti výroby elektrické energie výrazně převyšuje zbývající 2 konkurenční distributory. Zajišťuje výrobu elektrické energie pro domácnosti v oblasti Středních, Severních, Východních i Západních Čech a Severní Moravy. Kromě hlavního města Prahy, jižních Čech a jižní Moravy zajišťuje distribuci a výrobu elektrické energie pro celou Českou republiku.

Skupina ČEZ je schopná nasytit svojí produkcí elektrické energie celou kapacitu domácností v České republice. Elektrickou energii vyrobenou v České republice v současné době vyváží i do okolních států. V případě změny požadavků spotřebitelů je tedy schopná poměrně pružně reagovat a výkyvy v poptávce vyplnit. V tomto ohledu je v České republice společnost ve velmi silném postavení oproti konkurenčním distributorům, protože obsluhuje majoritní část území ČR a vlastní většinu českých elektráren.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Lidské zdroje pro Skupinu ČEZ představují primární faktory, na které se soustředí. Zaměstnance na všech pozicích vzdělává prostřednictvím celoplošných školení napříč firmou i specializovaných školní pro určité skupiny zaměstnanců. Vybírá si kvalitní zaměstnance, které na práci ve firmě připravuje dříve, než nastoupí do funkce. Část zaměstnanecké mzdy slouží jako motivační složka, kterou zaměstnanec dostane po splnění určitého úkolu nebo dosažení cíle. Podnik si pečlivě buduje image odpovědné firmy, která je nejlepším dodavatelem a distributorem energií na trhu.

Správou nemovitého majetku Skupiny se zabývá dceřiná společnost ČEZ Korporátní služby, s.r.o. Společnost má ve svém majetku velké množství kancelářských budov, širokou síť zákaznických center, 16 vodních elektráren, větrné elektrárny Věžnice a Janov, 10 uhelných elektráren a jaderné elektrárny Dukovany a Temelín.

Finanční a rozpočtové faktory

Finanční analýza podniku v této práci nebude prováděna, protože společenská odpovědnost nemá prokazatelný vliv na zlepšení finanční situace podniku. Zařazení CSR do strategie firmy je obvykle naopak finančně náročné, a proto si je mohou většinou dovolit pouze větší zajištěné firmy, které ji používají jako prostředek k odlišení se od konkurence a budování dobrého jména podniku.

4.4 Vyhodnocení analýz

Co se týče velikosti zákaznické databáze a obsluhovaného území distribuce je Skupina ČEZ nejsilnější společností na Českém trhu. Hrozbou pro společnost je možnost otevření volného energetického trhu v Evropské Unii, kdy by musela čelit mnohem větší síle konkurence než doposud. Tato hrozba zatím není plně aktuální, protože založení energetické unie je pouze v jednání, ale mohla by společnost ovlivnit ve velké míře. Proti možnosti otevření trhu i vlivu stávajících dodavatelů, kteří se snaží získat si zákazníky na svojí stranu, se společnost snaží bojovat prostřednictvím uzavírání smluv na dobu určitou, které pro zákazníky zvýhodňuje nižší cenou.

Další nepříjemnou skutečností pro firmu, která ji čeká v roce 2015, je nutnost změny informačního systému a rozdělení distribuční a obchodní části společnosti do dvou různých systémů obsluhovaných jinou skupinou zaměstnanců. Náhled na distribuční požadavky při kontrole obchodní smlouvy byl pro společnost do současnosti výhodou oproti konkurenci, kterou v rámci dodržování unbundlingu musí eliminovat.

Společnost není příliš ohrožena silou dodavatelů, protože výrobu majoritního množství elektrické energie v ČR zajišťuje její sesterská společnost ČEZ Distribuce, a.s., ani substituty, protože je jich omezený počet a pro spotřebitele jsou v důsledku dražší než využívání elektřiny. Společnost je ve svém fungování především v oblasti distribuce silně omezena zákony České republiky a Evropské Unie.

Příležitostí pro společnost v oblasti CSR může být životní trend ve společnosti, kdy se stále se zvětšující skupina obyvatelstva začíná zabývat ochranou životního prostředí, udržitelností podnikání a kvalitou produktů. Tito lidé zkoumají, z jakého zdroje pochází jimi koupené zboží a zda bylo vyrobeno s ohledem na lidská práva. ČEZ jako společensky aktivní dodavatel může pro tuto skupinu obyvatel předčít konkurenci, protože je nejvíce společensky aktivní energetickou firmou v České republice.

Tuto skutečnost by měla společnost začít propagovat a informovat o ní zákaznickou databází i širokou veřejnost. Zvýšení marketingového úsilí v oblasti společenské odpovědnosti bude předmětem doporučení pro firmu v poslední části práce.

4.5 Politika CSR u hlavních konkurentů

Hlavní konkurenti v oblasti distribuce i prodeje jsou pro společnost co do počtu odběrných míst firmy E.ON Energie a Pražská energetika. V politice CSR na Skupinu ČEZ obě společnosti výrazně ztrácejí. Společnost E.ON se v roce 2014 v soutěži Top odpovědná firma umístila na 36. místě, tedy 33 příček za Skupinou ČEZ. Pražská energetika, a.s. se soutěže vůbec neúčastnila.

Pražská energetika, a.s.

Společenskou odpovědnost bere spíše z pohledu firemní filantropie, ochrany životního prostředí a sponzorství. Veřejné prohlášení Pražské energetiky, a.s. ke společenské odpovědnosti zní:

„Sponzorství a filantropii vnímáme jako nezbytnou součást aktivit naší společnosti, a proto se jí dlouhodobě a systematicky věnujeme. Podpora vybraných velkých akcí, organizací, festivalů, kulturních a sportovních podniků nám dává možnost vstoupit do života mnoha lidí a prosazovat dobré jméno PRE. Častěji se ovšem věnujeme mecenášství v oblastech, jako jsou charita, zdravotnictví, sociální péče, kultura, vzdělávání a životní prostředí. A protože jsme Pražská energetika, zajímají nás převážně projekty, které se týkají regionu našeho působení“ [34].

E.ON Energie, a.s.

Česká energetická skupina E.ON je distributorem elektřiny v jižních Čechách a na jižní Moravě. Na její území spadá asi 1,2 milionu zákazníků a její podíl na trhu činí asi 20%.

Prohlášení firmy k politice společenské odpovědnosti zní: *„Tvorba zisku není to jediné, čím se zabýváme - společenská odpovědnost firmy je důležitým prvkem naší podnikatelské činnosti. Společensky odpovědná firma plní včas svoje závazky, chová se slušně ke svým zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí a udržuje dobré vztahy s představiteli politického a společenského života a širokou veřejností.“*

Firma si ve svých činnostech stanovuje vysoké etické standardy, snaží se být čestným partnerem na trhu a minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Pěstuje vztahy se svými zaměstnanci a angažuje se v prospěšných projektech. V ČR se v rámci svých aktivit firma v oblasti CSR zaměřuje zejména na mladší generaci. Také podporuje nemocnice, kulturu a sport [33].

V rámci CSR jsou činnosti Skupiny ČEZ s E.ON Energie, a.s. srovnatelné. Přesto průzkum společnosti v rámci projektu Customer Experience (Obrázek 17) ukazuje, že obyvatelstvo České republiky vnímá právě společnost E.ON jako pečující, lidskou a ekologickou. V rámci tohoto předpokladu společnost ČEZ spustila projekt Customer Experience, který by měl pomoci rozšířit vnímání značky ČEZ jako společensky odpovědné firmy pečující o své zákazníky.

Společenská odpovědnost je silnou stránkou Skupiny ČEZ. Na energetickém trhu se v obdobné míře CSR věnuje pouze společnost E.ON Energie, a.s. Zbytek dodavatelů elektrické energie se společenské odpovědnosti věnuje pouze okrajově nebo vůbec.

4.6 Posouzení přínosů CSR pro společnost s ohledem na konkurenceschopnost

Práce vychází z názoru, že vliv společenské odpovědnosti podniku na konkurenceschopnost není možné prokazatelně změřit a zavedení principů společenské odpovědnosti do strategie podniku nepřináší přímou měřitelnou výhodu oproti konkurenci. Nicméně je prokazatelné, že budování vztahů s okolím podniku a dobrého jména je pro podnik přínosem. Za účelem změření povědomí zákazníků o společenské odpovědnosti podniku a vlivu CSR na zákazníka při výběru dodavatele bylo provedeno dotazníkové šetření výběrového souboru respondentů. Výsledky dotazníku jsou popsány v následující kapitole.

4.6.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl distribuován v papírové formě před Zákaznickým centrem Skupiny ČEZ v Plzni a v místě bydliště autorky práce. Dotazník vyplnilo 100 respondentů. Struktura dotazníku je stejná pro všechny respondenty. U respondentů, kteří odpověděli, že jsou zákazníky společnosti ČEZ Prodej, s.r.o., je dotazník rozšířen o otázku 11, 12 a 13, týkající se možnosti vylepšení služeb společnosti pro zákazníky (viz. Příloha A).

Dotazník obsahuje kombinaci uzavřených i otevřených otázek. Respondenti dotazníkového šetření byli vybráni náhodným výběrem.

Cílem dotazníkového šetření je analýza vlivu společenské odpovědnosti na obyvatele České republiky při výběru dodavatele elektrické energie. Dílčím cílem šetření je stanovit možné oblasti dalších zlepšení Skupiny ČEZ v oblasti CSR dle odpovědí zákazníků společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. na otázky týkající se společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ a možností zlepšení služeb, které by zákazníci uvítali.

Dotazník je rozdělen na tři sekce. V první části (otázky 1 – 5) ověřuje názor obyvatelstva na důležitost společenské odpovědnosti firem. Dále ověřuje, zda je pro obyvatele ČR nejdůležitější při výběru dodavatele elektrické energie cena, nebo je ovlivňuje i odpovědnost firem a vztah k životnímu prostředí (otázky 6 – 9). V poslední části dotazník zjišťuje, zda zákazníci společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. mají povědomí o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ a shromažďuje návrhy zákazníků pro další zlepšení zákaznického servisu společnosti (otázka 10 – 13).

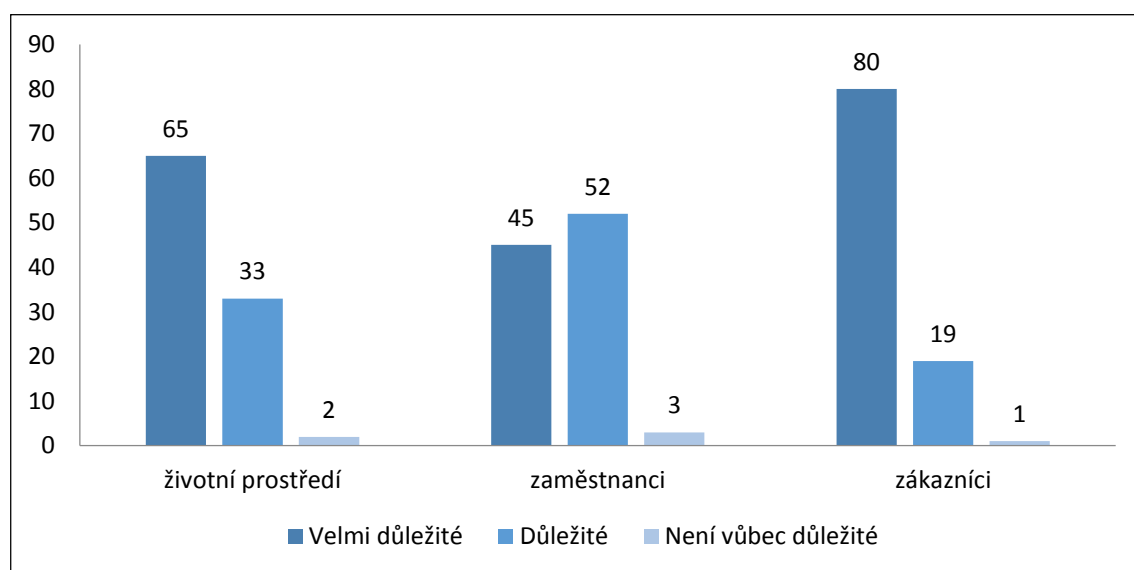
4.6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Sekce 1

První otázka dotazníku vychází z výsledků průzkumu Flash Eurobarometer [33], na které navazuje a pokládá respondentům stejnou otázku, aby ověřila posun názoru obyvatelstva ČR za 2 roky od výzkumu. Překvapivým zjištěním bylo, že ze 100 dotázaných respondentů na otázku odpovědělo 69 respondentů negativní, 25 pozitivní a 6 respondentů nevím. Názor na CSR v České republice se tedy podle výsledků dotazníkového šetření zhoršil oproti 50% negativních odpovědí z roku 2013. Vzhledem k tomu, že se firmy společenské odpovědnosti věnují více než před dvěma lety, je možné že se jedná spíše o marketingový problém než zanedbání CSR aktivit. Firmy o svých společností prospěšných krocích informace poskytují, ale jsou přístupné pouze těm spotřebitelům, kteří se o nich chtějí dozvědět. Oproti tomu chyby podniků v jakékoli oblasti jsou okamžitě zveřejňovány v tisku i televizi a vyvolávají v obyvatelstvu záporné reakce.

Následující otázky výzkumu se zaměřují na hodnocení chování firem ve 3 pilířích CSR, tedy chování k životnímu prostředí (environmentální), zákazníkům (ekonomický) a zaměstnancům (sociální). Největší význam přiřazovali spotřebitelé chování firmy vůči zákazníkovi. Druhým nejdůležitějším faktorem je pak odpovědnost firem k životnímu prostředí. Nejméně významný je dle výsledků výzkumu pro zákazníka přístup firem k zaměstnancům. Následující graf ukazuje rozložení důležitosti pilířů pro respondenty.

Obrázek 13: Názor zákazníků na důležitost odpovědného chování firem ve 3 pilířích CSR



Zdroj: Vlastní zpracování

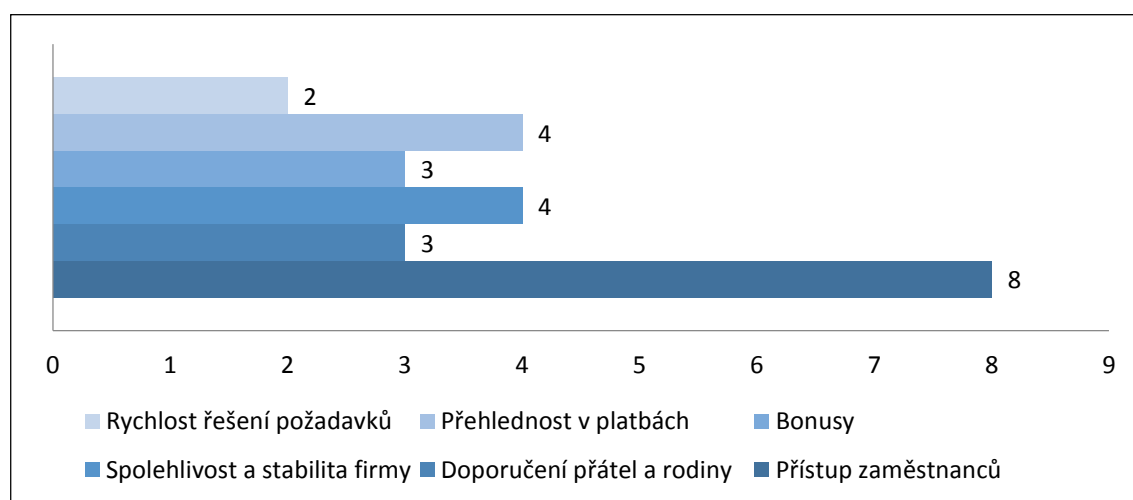
Transparentnost a poctivost dodavatele je důležitá pro 71 respondentů ze zkoumaného vzorku. Společenská odpovědnost firem je tedy podle výsledků výzkumu pro spotřebitele v České republice důležitá, ale nemyslí si, že se jí společnosti věnují.

Sekce 2

Výsledky otázek ve druhé sekci ukazují možnou příčinu tohoto jevu. Ve srovnání společenské odpovědnosti a ceny se totiž odpovědi respondentů obracejí jiným směrem. Pouze čtvrtina lidí ze zkoumaného vzorku by byla ochotna připustit, že jejich dodavatel není nejlevnější na trhu, pokud by se choval odpovědně k životnímu prostředí. 11 respondentů si nebylo jistých odpovědí a 64 z nich uvedlo, že by tento fakt nebyli ochotni připustit. Na přímou otázku, zda je pro ně při výběru dodavatelů rozhodujícím aspektem pouze cena odpovědělo 79 respondentů, že ano. Naprostá většina spotřebitelů se tedy při svém rozhodování řídí pouze cenou a nenechají se ovlivnit žádným jiným faktorem.

Zbývajícím vzorku 21 lidí byla položena otázka, jaký aspekt je pro ně při výběru dodavatele rozhodujícím. Největší množství respondentů na tuto otázku odpovědělo, že rozhodujícím faktorem pro ně je přístup zaměstnanců. V pořadí druhá a třetí nejčastější odpověď byla přehlednost v platbách spolu se spolehlivostí a stabilitou firmy. Všechny tyto 3 faktory se dají považovat za společensky odpovědné a dle výsledků výzkumu by společností přivedly 18 zákazníků ze 100 i přes vyšší cenu oproti konkurenci.

Obrázek 14: Rozhodující aspekty ovlivňující zákazníky při výběru dodavatele elektřiny



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka týkající se vlivu CSR na zákazníka při výběru dodavatele zjistila, že pro 90 respondentů je důležité, jak se firmy chovají k životnímu prostředí. Zároveň ale žádný z respondentů neuvědln odpovědnost k životnímu prostředí jako jeho rozhodující faktor při výběru dodavatele elektřiny. Pro společnost v České republice je tedy aspekt ochrany životního prostředí důležitý, ale při svých rozhodnutích se tímto faktorem neřídí.

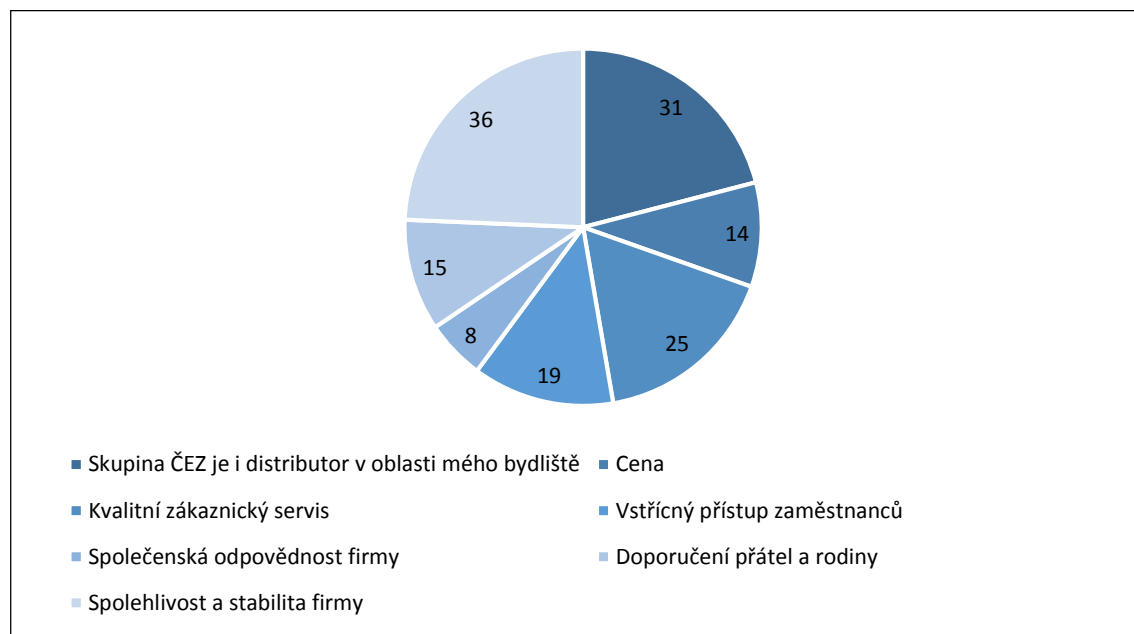
Sekce 3

Otázky 11, 12 a 13 se týkají pouze Skupiny ČEZ a byly pokládány pouze zákazníkům společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. tedy pouze částečnému vzorku čítajícímu 82 respondentů.

Odpovědi na otázku: „Myslíte si, že Skupina ČEZ se chová odpovědně ke svému okolí a k životnímu prostředí?“ byly překvapivé. 52 respondentů odpovědělo nevim a 15 ne. Pouze 13 osob tedy ví o společenské odpovědnosti a ochraně životního prostředí Skupiny ČEZ, přestože se jim věnuje řadu let a ve velkém rozsahu je zapojuje do všech svých aktivit. Přestože je tedy Skupina ČEZ jednou z nejodpovědnějších firem na trhu, informace o CSR aktivitách nemají ani její zákazníci. V této oblasti je možné zlepšení.

Na 12. otázku výzkumu odpovídali respondenti volným výběrem z několika navržených polí. Poslední pole bylo vyhrazeno pro vlastní návrhy, pokud by odpověď respondentů dostatečně nevyjadřovaly příklady poskytnuté k výběru. Tuto možnost nikdo z odpovídajících nevyužil, ale většina z nich označila alespoň dvě pole. Graf ukazuje početní rozložení odpovědí.

Obrázek 15: Odpovědi respondentů na otázku 12

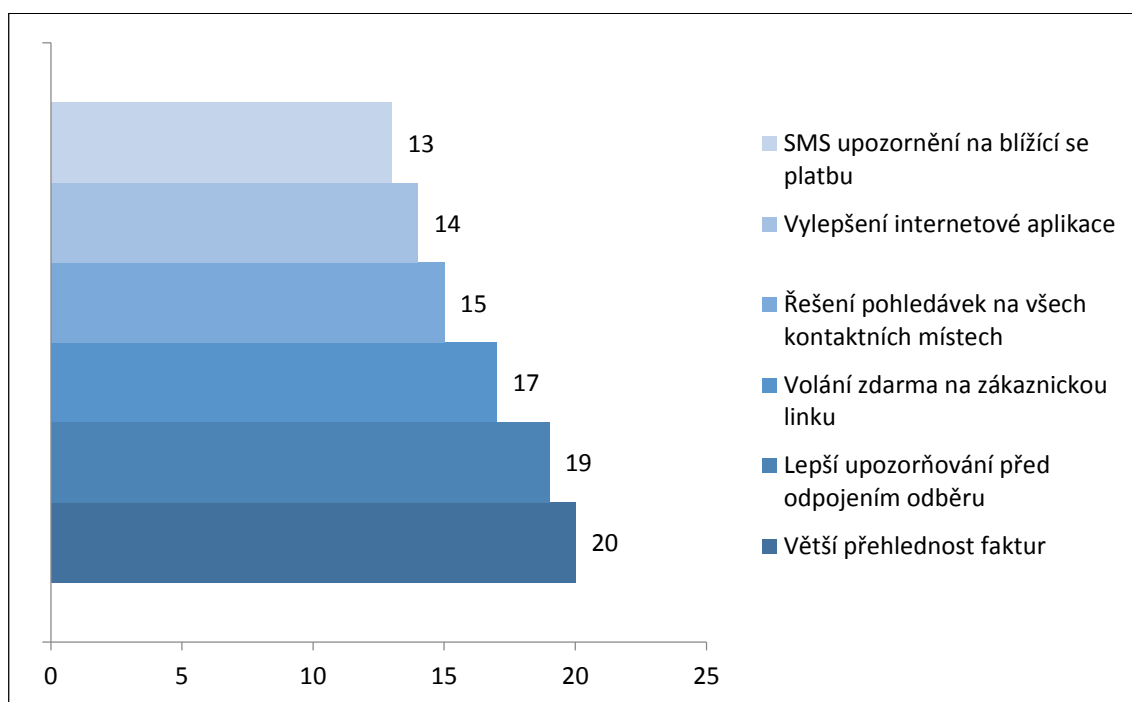


Zdroj: Vlastní zpracování

Sečtené odpovědi dohromady dosáhly čísla 148. Za svého dodavatele si respondenti společnost zvolili hlavně díky spolehlivosti a stabilitě a také proto, že zajišťuje v jejich oblasti i distribuci elektrické energie. Důležitý pro ně je i zákaznický servis a vstřícnost zaměstnanců. Na společenskou odpovědnost zákazníci nedají a za svoji odpověď ji označilo pouze 8 z nich, ale možná je tento fakt způsoben nedostatkem informací o CSR firmy. Stejně se ale zákazníci společnosti nenechali ovlivnit ani cenou, což ukazuje, že je možné předčit konkurenci i jiným způsobem než snižováním ceny.

Poslední otázka výzkumu mapuje možnosti dalšího zlepšení společnosti vnímané zákazníky, ze kterých se práce pokusí získat případné možnosti dalšího využití CSR pro firmu. Následující graf ukazuje 6 seřazených kategorií návrhů respondentů zjištěných z dotazníku.

Obrázek 16: Odpovědi respondentů na otázku 13



Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení zákazníků pro firmu poskytlo určité cíle, které by se daly označit za společensky odpovědné. Jedná se především o možnost zkvalitnění zákaznického servisu. Respondenti by od firmy chtěli zajištění větší přehlednosti periodických faktur, ve kterých se jim obtížně hledají informace, zajištění větší spolehlivosti upomínání, aby se snížila pravděpodobnost odpojení odběru od elektřiny. Dalším důležitým faktorem je pro zákazníky například zpoplatněná zákaznická linka, kterou by si přáli využívat zdarma.

Z výsledků dotazníku jako doporučení pro firmu plyne to, že vnímání značky zákazníkem a pocit, že pro společnost není pouze jedním člověkem z mnoha je pro zákazníky velice důležité. Klient potřebuje vědět, že dostane za své peníze odpovídající služby a zacházení společně s lidským přístupem a snahou zaměstnanců pomoci v každé situaci. Pro výběr dodavatele a následnou spokojenost s přístupem jsou tyto skutečnosti téměř pro čtvrtinu vzorku respondentů důležitější než konečná cena produktu. Ve vztahu k zákazníkům je tedy třeba se zaměřit hlavně na přístup zaměstnanců, kteří jsou se zákazníkem v přímém kontaktu a na celkovou kvalitu zákaznického servisu.

Ochrana životního prostředí by i nadále měla zůstat pro firmu jednou z priorit, protože tento aspekt považuje společnost v ČR za velmi důležitý, přestože při rozhodování o dodavateli energie se zákazníci nechávají ovlivnit spíše cenou. Princip společenské odpovědnosti by měla firma zákazníkům představit blíže, průzkum ukázal nejen důvody, proč společnost v České republice nevěří tomu, že firmy dokážou být svému okolí prospěšné, ale i skutečnost, že zákazníci Skupiny ČEZ mnohdy netuší o aktivitách firmy, které podniká pro ochranu životního prostředí, ani jakým způsobem se snaží být prospěšná svému okolí. Možnosti dalšího využití společenské odpovědnosti ve firmě budou podrobněji popsány v následující kapitole.

5 Další možnosti využití CSR ve společnosti

Společnost sama bere za svoji hlavní výhodu oproti konkurenci svůj zákaznický servis spojený s profesionalitou, rychlostí a dostupností 24 hodin denně. V rámci společenské odpovědnosti se tento aspekt dá rozvíjet především, co se týče vztahů se zákazníkem. V současné době firma prochází osvětou týkající se všech zaměstnanců, kdy se učí přerodit se z firmy profesionální a neosobní na přátelskou a ochotnou pomocí, přesto stále poskytující kvalifikované služby. Následující části práce popisují probíhající projekty, kterými se společnost v současné době zabývá, a návrhy dalšího využití politiky společenské odpovědnosti v podniku.

5.1 Probíhající projekty

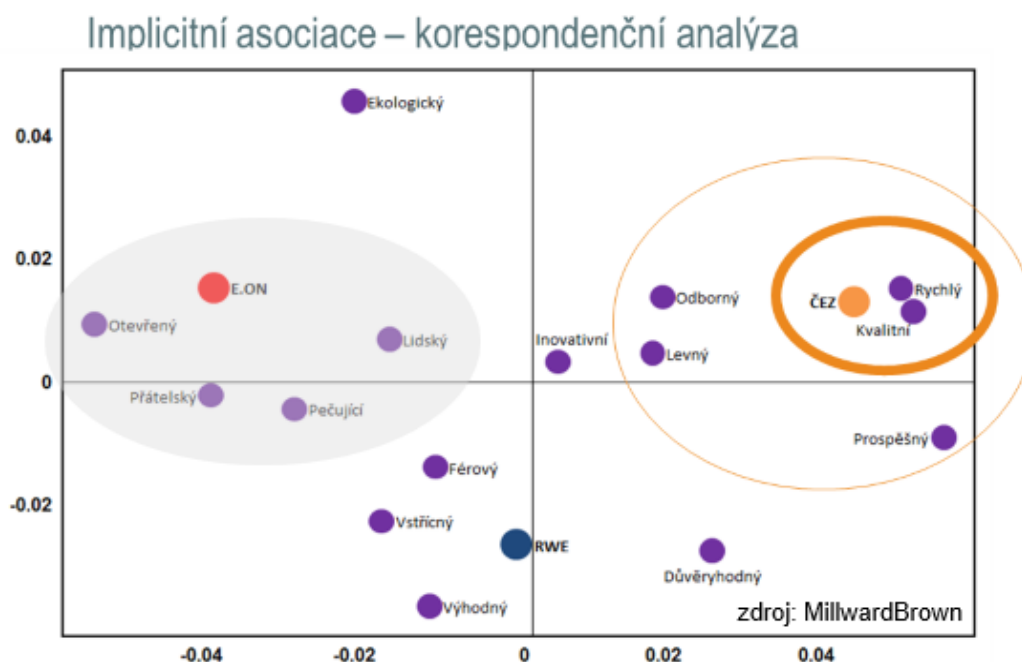
5.1.1 Projekt Customer Experience

Motto nového projektu pro rok 2015, kterým se společnost snaží v očích zákazníků díky ještě kvalitnějšímu zákaznickému servisu dostat na první místo oproti konkurenci je:

„Netvrdíme a ani nebudeme tvrdit, že jsme nejlevnější. To, co nás odděluje od konkurence je kvalita našeho servisu. Nasloucháme zákazníkům a uzpůsobujeme naše služby jejich požadavkům.“

Nový projekt Customer Experience je zaměřen především na zákazníka a jeho potřeby. Na podnět zákazníků společnost upravila například některé firemní metodiky, plánuje upravit i faktury tak, aby byly pro zákazníka přehlednější, hodnocení práce operátorů na call centru nově bude více záležet na zákazníkovi a bude probíhat zpětnou vazbou. Společnost ale nezapomíná ani na zaměstnance a vítá jakékoli připomínky a navrhované změny v procesech od zaměstnanců, kteří mají se zákazníky přímou zkušenost a znají jejich potřeby. Vzhledem k tomu, že společnost má s většinou zákaznické databáze smlouvy na dobu neurčitou, je pro ni velice důležité si zákazníky udržet a prosazuje politiku orientace na zákazníka a prozákaznického přístupu. Také byly stanoveny kvantitativní ukazatele dosažení zákaznické spokojenosti prostřednictvím 3 kanálů. Odbavení zákazníka na pobočce smluvního partnera nebo přímo na zákaznickém centru Skupiny ČEZ probíhá dle kodexu maximálně do 20 minut v 94% případů. Prostřednictvím zákaznické linky probíhá odbavení zákazníka v 83% případů do 30 sekund. V případě zaslání e-mailu je dodržována lhůta na odpověď maximálně do 48 hodin.

Obrázek 17: Implicitní asociace zákazníků E.ON, ČEZ a RWE



Zdroj: ČEZ, 2015 [45]

Z průzkumu, který pro Skupinu ČEZ prováděla společnost Millward Brown pomocí neuromarketingu vyšlo najevo, že populace vnímá značku ČEZ na podvědomé úrovni v konkurenčním prostředí jako synonymum pro excelenci služeb, odbornost a prospěšnost. Ve 4 klíčových attributech image značky dosáhla Skupina ČEZ především Odbornosti a prospěšnosti, kterou respondenti výzkumu podvědomě značce přisuzovali. Inovativnost, které chce společnost v očích zákazníků dosáhnout, není značce příliš vzdálená, proto je možné ji efektivně budovat. Prozákaznický přístup, o který se společnost snaží, ale značce přisuzován není. V tomto přístupu jde především o zákaznickou blízkost (péče, lidskost, otevřenost, přátelskost) a tyto atributy jsou přisuzovány společnosti E.ON Energie, a.s. Z toho důvodu vznikl Projekt CX jako možnost pracovat na vztahu se zákazníkem a přiblížit se podvědomě otevřené a přátelské, přesto ale profesionální a kvalitní firmě. K příkladům, které se chystají pro zajištění větší zákaznické spokojenosti, patří například káva zdarma pro zákazníky, kteří čekají dlouho v zákaznických centrech, nabíječky zdarma k dispozici v obchodních centrech, Wi-Fi připojení zdarma na všech zákaznických centrech Skupiny ČEZ a další. V současné době probíhá napříč společností školení všech zaměstnanců [46].

5.1.2 Projekt komunikace se stakeholders

Paralelně společně s Projektem CX společnost začala pracovat na Projektu komunikace se stakeholders. Tento projekt se zaměřuje na komunikování společenské odpovědnosti ke všem zájmovým skupinám Skupiny ČEZ. Podle informací projektu se požadavky stakeholderů v zásadě odlišují podle toho, o jakou zájmovou skupinu se jedná. Všechny skupiny ale čekají férové jednání firmy a dodržování zákonů.

Tabulka 2: Očekávání a prostředky k získávání náklonnosti zájmových skupin

Zájmová skupina	Očekávání	Prostředky k získání pozitivní náklonnosti
Zaměstnanci	spravedlivá odměna, respekt, pochopení pro nestandardní situace, dobrý kolektiv	týden dovolené navíc, společenské akce, přání a dárky k narozeninám
Rodiny zaměstnanců	zaměstnanci budou z práce chodit spokojení a neunavení, dostanou dovolenou	vánoční dárky, společný víkend pro zaměstnance i jejich rodiny na horách
Manažeři	spravedlivá odměna, dostatek důvěry, málo byrokracie a dostatek kompetencí	Individuální požadavky, např. aktuální model manažerského auta, nadstandardní zdravotní péče
Vlastníci	zisk odpovídající riziku nebo větší, dobrá pověst firmy	nadstandardní finanční výsledky
Zákazníci	férová cena, kvalitní výrobky a služby, vstřícné vyřizování reklamací	nadstandardní záruční doba, servis v ceně výrobku, možnost bezplatně vrátit výrobek, přání k narozeninám, dárky, slevy, věrnostní programy
Dodavatelé	včasné placení, konzistence v jednání, oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah	pozvání na neformální akce, dárky
Obchodní partneři	včasné placení, konzistence v jednání, oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah	pozvání na neformální akce, dárky, věrnostní programy
Věřitelé	placení včas, konzistence v jednání	pozvání na neformální akce, dárky
Místní samospráva	peníze na daních, žádné problémy, příspěvek na rozvoj města	sponzoring místních akcí pro občany, tlak na vládu/kraj na zlepšení infrastruktury
Vláda	peníze na daních, pracovní místa	tvorba pracovních míst
Lidé žijící v okolí firmy	ideálně nevědět o existenci firmy, příspěvky na rozvoj obce, kde firma působí	sponzoring místních akcí pro občany, tlak na vládu/kraj na zlepšení infrastruktury

Zdroj: Vlastní zpracování dle [47]

Společnost si uvědomuje, že reakce na plnění výše vytyčených požadavků je bohužel značně individuální a nepřímo souvisí s předchozími osobními zkušenostmi představitele každé ze zájmových skupin s jinými subjekty na trhu. Komunikace se stakeholders ale buduje dobrý základ proto, aby firma nezískala negativní jméno.

Pokud požadavky uvedené v tabulce firma nesplní, bude mít v dlouhodobém horizontu negativní jméno a bude se muset vyrovnat s odlivem zákazníků, věřitelů, dodavatelů a obchodních partnerů. U každé skupiny stakeholderů ale dle projektu nicméně existuje prostředek k získání pozitivní náklonnosti.

Proto, aby společnost zjistila, jakým skupinám stakeholders by se měla přednostně věnovat, plánuje provést analýzu zájmových skupin a odlišit skupiny s velkým a malým vlivem a různým stupněm zájmu pro společnost [47].

5.2 Navržené projekty

5.2.1 Stát se členem A-CSR

Skupina ČEZ je v současné době aktivním členem platformy Byznys pro společnost. Nicméně Asociace společenské odpovědnosti sdružuje pod svoje členství odlišné společnosti než tato platforma. Někteří členové A-CSR jsou významné společnosti zabývající se společenskou odpovědností jako je například nadnárodní korporace IKEA. Právě IKEA je světoznámá svojí společenskou odpovědností a pro většinu lidí je její modrá a žlutá recyklovatelná nákupní taška asociací pro odpovědné chování společnosti a vztah k životnímu prostředí. Skupina ČEZ, přestože se společenské odpovědnosti věnuje s velkým nasazením, není těmito aktivitami tak proslulá jako jiné společnosti, proto by určitě mohla od asociace načerpat informace, které by pomohly s rozšířením povědomí o společenské odpovědnosti firmy mezi občany České republiky.

Pro členství v Asociaci společenské odpovědnosti by společnost musela splnit podmínky vstupu, které asociace deklaruje na svých internetových stránkách. Vstoupit do Platformy A-CSR může firma, která už se aktivně začala společenskou odpovědností zabývat, tedy je etická, transparentní, morální, pečuje o své zaměstnance, podporuje region svého působení a zabývá se dopadem svých činností na životní prostředí a podporuje okolní komunitu. Dle informací obsažených ve Zprávě o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ 2012/2013 veškeré podmínky pro vstup do A-CSR Skupina ČEZ plní.

Pro rok 2015 nabízí A-CSR 3 členské balíčky. Balíček **START**, který není zpoplatněný, a zpoplatněné balíčky **PREMIUM** a **PARTNER**. Balíček **PARTNER** je určen převážně pro velké společnosti, které mají zájem o širší zapojení do aktivit Asociace společenské odpovědnosti. Nabízí veškerou možnou pomoc A-CSR, mimo jiné i funkci česného předsedy asociace, pomoc s CSR strategií a reportingem CSR, kurz Manažera CSR, vystavení loga společnosti na veškerých propagačních materiálech a akcích A-CSR a celou řadu dalších benefitů. Balíček je tedy určen pro rozšíření povědomosti o společenské odpovědnosti firmy a zdokonalení strategie CSR. Právě tento balíček se zdá být pro Skupinu ČEZ nejvhodnějším.

Zásady chování firem upravuje Etický kodex člena A-CSR, jehož přijetí a dodržování je podmínkou členství. Skupina ČEZ plní veškeré body kodexu. Každý člen se po přijetí do asociace řídí Statutem Platformy Asociace společenské odpovědnosti, který v 6 člancích upravuje přijetí člena, práva a povinnosti členství, orgány platformy a zánik členství v platformě [17].

Rozhodnutí stát se členem asociace může mít na firmu pouze pozitivní dopady. Veškeré podmínky pro členství a fungování v asociaci Skupina ČEZ splňuje. Kromě finančních prostředků na zaplacení členského příspěvku by tedy pro nemusela vykládat žádné větší úsilí pro splnění podmínek. Žádná z velkých energetických společností doposud není členem Asociace společenské odpovědnosti. Skupina ČEZ by se tak stala první ze společností, která by s touto platformou byla spojená. Vystavení loga na všech akcích a materiálech asociace může přispět k rozšíření povědomosti o společenské odpovědnosti Skupiny.

Asociace dále deklaruje možnost přímo se podílet na udržitelném rozvoji České republiky a ovlivňovat přímo aktivity asociace. Pravidelné reportování o aktivitách společnosti na stránkách je také součástí členství. Členství může napomoci získat cenné kontakty ve společnostech, které si know-how společenské odpovědnosti pečlivě vyvíjejí už mnoho let. Asociace dále nabízí možnost konzultací společenské odpovědnosti zdarma a přístup k celosvětovým strategiím a trendům společenské odpovědnosti, následovaný pravidelným reportingem ze světa CSR.

5.2.2 Marketingová kampaň za rozšíření povědomí o společenské odpovědnosti firmy a filantropii

Společnost se aktivitám CSR věnuje komplexně a snaží se o maximální zařazení všech aspektů CSR do fungování společnosti. Další možností pro zvýšení výkonnosti firmy pomocí CSR je proto rozšíření povědomí a společenské odpovědnosti podniku mezi širokou veřejnost. Z výzkumu v předchozí kapitole vyplynulo, že více jak polovina Čechů zastává názor, že firmy na společnost a životní prostředí v České republice nemají dobrý vliv. Navíc pokud výsledky dotazníku nejsou zkrácené, tak o společenské odpovědnosti firmy ví pouze asi jedna šestina zákazníků. Vzhledem k tomu, že zařazení konceptu CSR do strategie firmy je finančně nákladné, je třeba poskytnout veřejnosti co nejvíce informací o tom, co firma dělá pro životní prostředí, zaměstnance a zákazníky. Tímto krokem by firma mohla začít naplno využívat jednu z výhod, které koncept společenské odpovědnosti poskytuje a to je pomoc v budování dobrého jména společnosti.

Řešením pro firmu by pak mohly být například reklamní spoty v televizi, firma aktuálně na jaře 2015 spustila marketingovou kampaň, která se prostřednictvím reklam v televizích snaží připomenout zákazníkům produkty firmy elektřinu, plyn a mobil. Reklamy se jakoby mimochodem zmiňují i o společensky odpovědných aktivitách firmy (například slogan: „Od ČEZ máme elektřinu, plyn, mobil a teď i dětské hřiště.“), ale jsou zaměřené především na propagaci produktů firmy. Reklamy se promítají ve večerních hodinách, kdy je u televizí většina obyvatelstva České republiky. Pro zvýšení povědomí o společenské odpovědnosti firmy by ale bylo dobré zahrnout do reklam větší množství příkladů společenských aktivit firmy. Možností by bylo i natočení spotu do večerních zpráv, který by informoval o konceptu CSR a filantropii firmy. Televizní reklama dokáže oslovit největší množství obyvatel, ale je velice nákladná. Přesto se ale její využití dá doporučit. Skupina ČEZ ze mezní hodnoty pro spuštění marketingové kampaně přes určitý marketingový kanál považuje 1 Kč za člověka, který reklamu spatří. Pokud by tedy televizní reklama vyšla na 1.000.000 Kč, v případě že ji uvidí alespoň milion zákazníků, firma ji bude realizovat. Reklamní spoty vysílané minimálně měsíc by ale bylo třeba doplnit o další formy marketingové propagace.

Reklama v tisku by pak mohla probíhat prostřednictvím novinových článků, případně tištěné reklamy v časopisech opět zaměřené na sociální pomoc, ochranu životního prostředí a filantropii společnosti. Další možností reklamy jsou plakáty kolem kontaktních míst a brožury rozdávané na zákaznických centrech a u smluvních partnerů.

Pro rozšíření povědomí o dobrovolnictví firmy je možné také oslovit celou zákaznickou databázi společnosti prostřednictvím zaslání e-mailů každý rok informujících o ochraně životního prostředí, akcích podniknutých pro zvýšení zákaznického komfortu, filantropii společnosti a dodržování principů CSR. Nadace ČEZ vyhlásila grantové řízení pro podporu regionů, kde právnické osoby mohou požádat o nadační příspěvek především na aktivity, které se týkají podpory dětí, zdravotnictví, osob s handicapem, vzdělání, vědy, kultury nebo sportu. Tyto informace by mohly být prostřednictvím e-mailu šířeny i mezi zákazníky Skupiny ČEZ s výzvou na zapojení se do projektů. Stejně tak mohou být prostřednictvím e-mailu šířeny informace o možnosti zapojení své lokality do grantového řízení výstavby Oranžových hřišť, které také v současné době probíhá.

Marketingová kampaň v médiích je finančně nákladná, ale pokud by společnost zařadila koncept CSR do spotů sloužících k propagaci produktů, nemusela by vynakládat větší finanční obnos, než původně plánovala, a začala by si ve společnosti budovat pověst jednoho z nejodpovědnějších podniků současnosti v České republice. Rozšířením povědomí o společenské odpovědnosti může firma pouze získat. Dobré jméno podniku, ačkoli se špatně vyčísluje, je velice důležitým faktorem v konkurenčním boji.

5.2.3 Lepší zákaznický servis

Vylepšení zákaznického servisu by mělo firmě pomoci zvýšit spokojenost stávajících zákazníků případně získat zájem zákazníků nových, pokud hledají dodavatele, který jim dokáže poskytnout tyto služby. Návrhy vychází z připomínek zákazníků společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. získaných v dotazníku (Obrázek 16). Vzhledem k tomu, že firma by tato opatření udělala a následně komunikovala jako vstřícný krok směrem ke splnění přání zákazníků, dají se tyto změny považovat za společensky odpovědné z hlediska upevňování vztahů se zákazníkem. Přestože se společenskou odpovědností tyto změny souvisí spíše okrajově, pravděpodobně by společnosti přinesly největší efekt na budování konkurenční výhody u spotřebitelů, protože jsou zaměřené přímo na zákazníka a splnění jeho požadavků.

Respondenti v dotazníku jako nejčastější odpověď uváděli větší přehlednost periodických faktur za dodávku elektřiny. Společnost o této skutečnosti ví, stížnosti na nepřehlednost faktur a internetové aplikace patří k nejčastějším projevům nespokojenosti, které zákazníci vyjadřují. Nová periodická faktura by měla být pro zajištění co největší spokojenosti sestavena přímo zákazníky společně s odborníky z řad zaměstnanců. K sestavení nové faktury by firma mohla využít všech kanálů komunikace se zákazníkem. Na internetové stránky může umístit interaktivní formulář, který by každý zákazník mohl sestavit podle svého. Zaměstnanci call center a zákaznických center mohou zákazníkům pokládat po dobu 2 týdnů dotaz na to, jakým způsobem by si přáli fakturu upravit. Získané odpovědi by pak tým zaměstnanců spojil dohromady s požadavky společnosti a navrhnul podobu nové periodické faktury společnosti, která by byla více uživatelsky přívětivá.

Důležité je pro zákazníky společnosti také zajištění větší spolehlivosti upomínání, aby se snížila pravděpodobnost přerušení dodávky pro neplacení. Je třeba podotknout, že upomínací systém společnosti je propracovaný a pokud zákazníci kontrolují kontaktní údaje a aktualizují je včas, obdrží před samotným odpojením odběru upomínku pomocí e-mailu, SMS zprávy a minimálně jednu doporučenou upomínku přímo na záložní adresu. Zaměstnanci call center a zákaznických center mají povinnost se zákazníkem ověřit aktuálnost kontaktních údajů a upravit je v databázi po každém hovoru nebo setkání. V periodické faktuře jsou zákazníci hned na prvním listu vyzváni ke kontrole kontaktních informací a jejich aktualizaci. V případě, že zákazník neposkytl včas pravdivé kontaktní informace, upomínku nemůže obdržet. Krokem, který by firma mohla podniknout pro větší spokojenost zákazníků s upomínacím řízením, je zvýšení množství zasílaných SMS upozornění z 1 na 2 s odstupem 5 dnů a přidání telefonického kontaktu zákazníka technikem přímo před výjezdem k odběrnému místu za účelem poslední domluvy na úhradě dlužné částky před odpojením odběru. Technik by v takovém případě mohl dát zákazníkovi lhůtu na úhradu dlužné částky. Pokud by zákazník neuhradil do 5 dnů od plánovaného výjezdu technika, připojení odběrného místa by bylo přerušeno.

Dalším důležitým faktorem je pro zákazníky zpoplatněná zákaznická linka, kterou by si přáli využívat zdarma. Linka 840 840 840 patří do skupiny bílých linek a jako taková je zpoplatněna tarifem operátora zákazníka. Cena 1 minuty volání se pohybuje okolo 5 Kč podle toho, jakého mobilního operátora zákazník využívá.

V případě, že by zákaznická linka měla být zdarma, její předvolba by se musela změnit na 800, poté by se linka změnila z bílé na zelenou a celý hovor by platila volaná strana, tedy Skupina ČEZ. Společnost dlouhodobě spolupracuje s mobilním operátorem O2. Dle ceníku společnosti je cena za příchozí hovor na zelenou linku pro firmu 4,79 Kč s DPH s možnou množstevní slevou 20%, pokud je počet provolaných minut za zúčtovací období mezi 50 000 a 500 000 [15].

Na zákaznickou linku dle interních informací zavolá průměrně 2500 lidí za den. Při délce hovoru 5 minut a 30 dnech zúčtovacího období by Skupina ČEZ dosáhla na 375 000 minut za zúčtovací období. Cena 1 minuty hovoru by tedy pro společnost byla s DPH 3,353 Kč. Za měsíční provoz zelené linky by tedy při daných okolnostech Skupina ČEZ zaplatila 1.257.375 Kč. Každý měsíc provozu zelené linky by oproti současné situaci přišla společnost o více jak milion Kč. Vzhledem k tomu, že zákazníkům poskytuje ve velké míře i nezaplatněné formy komunikace, uchýlení se k přechodu na zelenou linku by pro firmu mělo být až poslední možností z navržených zlepšení.

Důležitá je pro zákazníky i možnost řešení pohledávek na všech kontaktních místech Skupiny ČEZ a ne pouze na zákaznických centrech, kterých není mnoho. Pro společnost by tento krok znamenal zpřístupnit smluvním partnerům i platby zákazníků v systému SAP, nezbytné by bylo rozsáhlé školení zaměstnanců energetických společností, které s firmou spolupracují v práci s platbami zákaznické databáze. Tento krok se nedá pro firmu doporučit, řešení by bylo zdlouhavé a ohrozilo by bezpečnost informací o platbách. Možným krokem, který společnost v současnosti testuje, je povolení platby kartou online přímo přes aplikaci ČEZ Online pro všechny banky. Zákazník zadá údaje o své platební kartě do terminálu a je mu klasicky stržena platba, po jejímž uhrazení by se okamžitě připsala na pohledávku v systému a nemuselo by se čekat na její připsání na účet, případně doložení dokladu o platbě zákazníkem. Tuto možnost společnost v současné době testuje, ale povoluje ji pouze pro 3 banky, u kterých má vedený účet. Pokud by společnost zpřístupnila tuto možnost pro všechny banky, velice by některým zákazníkům usnadnila proces placení pohledávek.

Pro některé zákazníky je důležité i zřehlednění internetové aplikace a zaslání SMS zprávy na telefon ještě před splatností každé platby. Zaslání SMS zprávy před splatností zálohy by společnost mohla zavést přímo do systému SAP. Tuto službu by pak neposkytovala automaticky všem zákazníkům, protože SMS zprávy každý měsíc

pro ně mohou být obtěžující, především pokud platby hradí pomocí inkasa nebo platebního dokladu SIPO. Lidem, kteří by o službu měli zájem, by pak bylo do systému zaevidováno mobilní číslo, na které by se SMS zprávy zasílaly. Služba by mohla být poskytována zdarma, případně za cenu SMS zprávy jako u některých bank.

Zlepšení zákaznického servisu může mít dobrý vliv na budování vztahů se zákazníky, nicméně některé kroky by pro společnost byly tak finančně nákladné, že se nedají doporučit. Zpřehlednění faktur by se dalo řešit v rámci společnosti a nepřineslo by větší náklady v případě, že by se nemusely stávající faktury znovu tisknout. Informace by se získaly prostřednictvím obvyklých kanálů komunikace se zákazníkem a proškolení zaměstnanců pro práci s novou fakturou by proběhlo v rámci standardního infobalíku informací. V případě že bude nová faktura přehlednější, bude si na ni jistě lépe zvykat i personál.

Zvýšení důrazu upomínání před samotným odpojením odběrného místa je také možné jednoduše přidat do již existujícího upomínacího systému. Personál obsluhující kanály přímé komunikace se zákazníkem dostane pokyn k ověřování kontaktních informací se zákazníkem s tím, že v případě, že zákazník nebude chtít uvést kontaktní informace nebo je zkontrolovat, bude upozorněn, že v případě probíhajícího upomínacího řízení nemusí dostat včas správné informace.

Provozování zákaznické linky pro zákazníky zdarma by společnosti přineslo více jak milionovou ztrátu každý měsíc. Z toho důvodu a s ohledem na to, že existují nezaplatněné způsoby, jakými zákazník může společnost kontaktovat, není možné takovou změnu doporučit. Stejně tak není možné společnosti doporučit zpřístupnění platebního salda zákazníků smluvním partnerům. Tyto společnosti se Skupinou ČEZ pouze spolupracují, ale jedná se o samostatné právní subjekty, kterým není možné poskytovat informace o platbách a smlouvách na dodávku elektřiny a plynu zákazníků. Případné reklamace a stížnosti zákazníků společně s nutností proškolení zaměstnance všech smluvních partnerů a s riziky, která s sebou nese správa platebního salda, by tato změna na společnost neměla pozitivní vliv.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala konceptem společenské odpovědnosti podniku a jeho významem pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem této práce bylo posoudit přínosy CSR pro konkrétní podnik a jejich vliv na konkurenceschopnost podniku. Dílčí cíle byly charakterizovat společenskou odpovědnost podniku, provést analýzu současného stavu využívání společenské odpovědnosti v podmínkách České republiky a navrhnout možnosti dalšího využití CSR v daném podniku včetně zhodnocení dopadu těchto návrhů na podnik.

Společenská odpovědnost je důležitým faktorem podnikání dnešní doby. Podniky se dle využívání konceptu CSR mohou dělit na společensky odpovědné a zaměřené pouze na zisk. Přesto i podniky zdánlivě společensky odpovědné někdy politiku CSR používají pouze k propagaci a získávání dobrého jména v očích veřejnosti. Analýzou současného stavu využívání společenské odpovědnosti v České republice bylo zjištěno, že koncept CSR skutečně přijala a zahrnula do své strategie pouze malá skupina převážně velkých firem, které si mohou dovolit výraznější změnu strategie podniku.

Společenská odpovědnost ve Skupině ČEZ neslouží pouze jako nástroj k budování dobrého jména podniku, ale je prostoupena všemi podnikovými procesy. Přínos CSR pro společnost s ohledem na konkurenceschopnost byl posouzen prostřednictvím dotazníku zaměřeného na výzkum vlivu CSR na zákazníka při výběru dodavatele elektřiny.

Z výsledků výzkumu plyne, že společenská odpovědnost nemá na konkurenceschopnost podniku prokazatelný vliv. Přesto je jisté, že budování vztahů s okolím podniku a dobrého jména je pro podnik přínosem. Klient vnímá dobré jméno podniku a potřebuje vědět, že dostane za své peníze odpovídající služby a zacházení. Pro výběr dodavatele a následnou spokojenost s přístupem jsou pro něj tyto skutečnosti mnohdy důležitější než konečná cena produktu. Dále z výsledků dotazníku vyplynulo, že pro zákazníky je důležitá i ochrana životního prostředí. Pokud chce tedy podnik působit na zákazníky pozitivně, měl by se ve vztahu k CSR zaměřit hlavně na komunikaci se zákazníkem, ochranu životního prostředí a na celkovou kvalitu zákaznického servisu.

Podniku byly navrženy 3 možnosti lepšího využití CSR ve společnosti, které vycházely z výzkumů uvedených v práci a odpovědí respondentů v dotazníku. Jednou z možností pro firmu bylo vstoupit jako člen do Asociace společenské odpovědnosti, což by podniku přineslo nejen marketingové výhody, ale i účast na seminářích a veletrzích, kde by firma mohla získat cenné zkušenosti od ostatních společensky odpovědných firem na trhu. Další z navržených možností pro firmu bylo rozšíření povědomí o společenské odpovědnosti podniku pomocí marketingové propagace CSR činností Skupiny ČEZ. Společnost není odpovědná pouze na pohled a snaží se výrazně přispět svou činností všem zájmovým skupinám. Přesto její zákazníci si tuto skutečnost vůbec neuvědomují. CSR nemá sloužit pouze k očišťování jména podniku, ale v případě, že podnik společensky odpovědný je, neexistuje důvod, proč tuto skutečnost nepropagovat a neodlišit se tak od konkurence, která se na poli energetiky politikou CSR převážně nezabývá. Rozšíření povědomí o společenské odpovědnosti podniku by mohlo výrazně přispět jak k image společnosti, tak ke změně názoru českých občanů na koncept CSR obecně. Poslední navrhovanou možností využití CSR ve společnosti je zvýšení kvality zákaznického servisu a přístupu k zákazníkovi, představované 6 návrhy na úpravu stávajících služeb, které by společnosti mohly přivést nové zákazníky a měly by udržet spokojenost stávajících.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam členů platformy Byznys pro společnost.....	16
Tabulka 2: Očekávání a prostředky k získávání náklonnosti zájmových skupin	63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Názor občanů na vliv firem na společnost v jejich státu (v procentech)	15
Obrázek 2: Názory podnikatelů na konkurenční výhodu	17
Obrázek 3: Struktura Skupiny ČEZ	19
Obrázek 4: Ocenění TOP Odpovědná velká firma	22
Obrázek 5: Faktory podnikového okolí	31
Obrázek 6: Vybrané faktory související s PEST analýzou	32
Obrázek 7: Porterův model 5 sil	34
Obrázek 8: Přínosy CSR dle Pavlíka	39
Obrázek 9: Vývoj výše průměrné mzdy v Kč.....	43
Obrázek 10: Vývoj nezaměstnanosti v ČR v %.....	43
Obrázek 11: Rozdělení trhu mezi 3 majoritní distributory elektřiny v ČR	47
Obrázek 12: Rozdělení trhu odběrných míst v ČR mezi dodavatele elektrické energie	48
Obrázek 13: Názor zákazníků na důležitost odpovědného chování firem ve 3 pilířích CSR.....	56
Obrázek 14: Rozhodující aspekty ovlivňující zákazníky při výběru dodavatele elektřiny	57
Obrázek 15: Odpovědi respondentů na otázku 12	58
Obrázek 16: Odpovědi respondentů na otázku 13	59
Obrázek 17: Implicitní asociace zákazníků E.ON, ČEZ a RWE.....	62

Seznam zkratek

A-CSR	Asociace společenské odpovědnosti
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost podniku)
CX	Customer Experience (zákaznická zkušenost)
ČEZ	České Energetické Závody
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
EU 27	Označení 27 členských zemí Evropské unie
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
KV	Kilovolt
KWH	Kilowatthodina
WI-FI	Wireless Fidelity (bezdrátová technologie na bázi mikrovlnného spojení)

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.
- [2] BLAŽEK, L.; DOLEŽALOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A. Společenská odpovědnost podniků. Working Paper č. 9/2005, Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti ČR, prosinec 2005, ISSN 1801-449
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 9788071794530.
- [5] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 201 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024739830.
- [7] MÁDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012, 173 s. ISBN 9788072114085.
- [8] MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 9788087269121.
- [9] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993], 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 9788024716213.

Internetové zdroje

- [12] A-CSR. *Asociace společenské odpovědnosti* [online] 2015, [cit. 28.3.2015]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/>
- [13] Akční plán. *Skupina ČEZ* [online] 2015, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/programy-snizovani-zateze-zp/akcni-plan-snizovani-emisi-co2.html>
- [14] Byznys pro společnost. *Byznys pro společnost* [online] 2015, [cit. 18.3.2015]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/byznys-pro-spolecnost.html>
- [15] Ceník základních služeb pro firemní zákazníky. *O2 Czech Republic, a.s.* [online] 2015, [cit. 19.3.2015]. Dostupné z: http://www.o2.cz/_pub/a/ae/4d/159639_1030461_Cenik_zakladnich_a_volitelných_sluzeb_O2_Mobilni_hlasova_sluzba_pro_firemni_zakazniky_01042015.pdf
- [16] ČEZ letos nakoupí stovky nových vozidel. *Fleetnews.cz* [online] 2015, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.fleetnews.cz/cez-letos-nakoupi-stovky-novych-vozidel>
- [17] Členství. *Asociace společenské odpovědnosti* [online] 2015, [cit. 28.3.2015]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/clenstvi/>
- [18] ČSN ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. *ÚNMZ* [online] 2014, [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/norma-iso-spolecenska-odpovednost-schvalena-k-publikovani>
- [19] Energetická skupina ČEZ: Od české akciové společnosti ke skupině s mezinárodní působností. *Skupina ČEZ* [online] 2014, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>
- [20] Flash Eurobarometer 363. *European Commission* [online] 2013, [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: http://vzdelavani.empress.cz/uploads/attachment/file/73/Eurobarometr_CSR_2013.pdf
- [21] Jsme na zemi. *Na Zemi* [online] 2015, [cit. 18.3.2015]. Dostupné z: <http://www.nazemi.cz/jsme-nazemi>

- [22] Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2015. *Kurzycz* [online] 2014, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>
- [23] Národní akční plán CSR v ČR. *Asociace společenské odpovědnosti* [online] 2015, [cit. 28.3.2015]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/14/narodni-akcni-plan-csr-v-cr/>
- [24] Národní síť Global Compact Česká republika. *Asociace společenské odpovědnosti* [online] 2015, [cit. 28.3.2015]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/5/narodni-sit-global-compact-ceska-republika/>
- [25] Prémioví členové platformy. *Byznys pro společnost* [online] 2015, [cit. 18.3.2015]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/Clenove-platformy.html>
- [26] Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2014. *Český statistický úřad* [online] 2015, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2014-eckeqbgnpo>
- [27] Předpis č. 458/2000 Sb. *Zákony pro lidi* [online] 2000, [cit. 19.3.2015] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-458>
- [28] Rada kvality ČR. *Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti* [online] 2015, [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.ossoj.army.cz/odkazy-rada.htm>
- [29] Regulace napětí v distribuční soustavě vn a nn *René Vápeník*. [online] 2011, [cit. 9.3.2015] Dostupné z: [file:///C:/Users/Krist%C3%BDna/Downloads/Elektrorevue__2011_18%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Krist%C3%BDna/Downloads/Elektrorevue__2011_18%20(2).pdf)
- [30] SA 8000. *eISO.cz* [online] 2015, [cit. 15.3.2015]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/poradenstvi/zavadeni-systemu/sa-8000/>
- [31] Skupina ČEZ podle předpokladů pocítila až nyní dopady ekonomické krize, čistý zisk v prvním čtvrtletí poklesl meziročně o 1,9 mld. Kč na 17,5 miliardy korun. *Skupina ČEZ* [online] 2010, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-media/aktualni-temata/12.html>

- [32] Skupina ČEZ překonala avizované výsledky hospodaření za rok 2014. *Barbora Půlpánová* [online] 2015, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/promedia/tiskove-zpravy/4989.html>
- [33] Společenská odpovědnost. *E.ON Česká republika, s.r.o.* [online] 2015, [cit. 19.3.2015] Dostupné z: <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost.shtml>
- [34] Společenská odpovědnost. *Pražská energetika, a.s.* [online] 2015, [cit. 19.3.2015] Dostupné z: <https://www.pre.cz/cs/profil-spolecnosti/dalsi-aktivity-pre/spolecenska-odpovednost/>
- [35] Společenská odpovědnost v Evropské unii. *CSR Portal* [online] 2015, [cit. 28.3.2015]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>
- [36] Společnosti Skupiny ČEZ v ČR. *Skupina ČEZ* [online] 2012, [cit. 19.3.2015]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr.html>
- [37] TOP Odpovědná velká firma 2014: Cena společnosti Tchibo Praha. *Byznys pro společnost* [online] 2014, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://topodpovednafirma.cz/finaliste-a-oceneni/top-odpovedna-velka-firma.html>
- [38] Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz* [online] 2014, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- [39] Věková struktura obyvatel v krajích. *Český statistický úřad* [online] 2015, [cit. 9.3.2015] Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/>
- [40] Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR: Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online] 2011, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: http://www.npj.cz/tmce/aktuality%20soubory/amsp_pruzkum_c10.pdf

[41] WULFSON, Myrna. The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Venturesl. *Journal of Business Ethics* [online]. 2001, roč. 29, č. 1 [cit. 28.3.2015].

Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1006459329221#>

[42] Zakočnení mezinárodní mise OSART (Operational Safety Review Team) a její předběžné výsledky. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/3364.html>

[43] Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993: údaje za osoby ve věku 15 a více let. *Český statistický úřad* [online] 2015, [cit. 9.3.2015]. Dostupné z http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1010CU&&kapitola_id=3

[44] Zpráva o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ 2012/2013. *Skupina ČEZ* [online]. Praha: B .I.G. Prague, 2014 [cit. 9.3.2015]. Dostupné z: http://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2013/downloads/CSRR_cz.pdf

Interní zdroje

[45] Interní materiály ČEZ, Základní modul pro CC, 2014

[46] Interní materiály ČEZ, Projekt Customer Experience, 2015

[47] Interní materiály ČEZ, Projekt Komunikace se stakeholdery, 2015

Seznam příloh

Příloha A: Vzor dotazníku

Přílohy

Příloha A: Vzor dotazníku

PRŮZKUM VLIVU CSR NA ZÁKAZNÍKA PŘI VÝBĚRU DODAVATELE ELEKTŘINY

1) Myslíte si, že stávající celkový vliv firem na společnost a životní prostředí ve Vašem státu je pozitivní nebo negativní?

- Pozitivní
- Negativní
- Nevím

2) Na stupnici od 1 do 3 (1 – vůbec, 3 – velmi) ohodnoťte, jak je podle Vašeho názoru důležité, že se firmy chovají odpovědně k životnímu prostředí.

- 1
- 2
- 3

3) Na stupnici od 1 do 3 (1 – vůbec, 3 – velmi) ohodnoťte, jak je podle Vašeho názoru důležité, že firmy dodržují pracovní podmínky zaměstnanců a vytváří pro ně příjemné pracovní prostředí.

- 1
- 2
- 3

4) Na stupnici od 1 do 3 (1 – vůbec, 3 – velmi) ohodnoťte, jak je podle Vašeho názoru důležité, že se firmy snaží vyjít vstříc přání zákazníků a poskytují kvalitní zákaznický servis a chovají se odpovědně ve smluvních vztazích.

- 1
- 2
- 3

5) Je pro Vás důležité, aby byly firmy ohledně všech svých aktivit transparentní a poskytovaly Vám včas pravdivé informace o smlouvě a ceně produktů?

- Ano
- Ne
- Nevím

6) Byli byste ochotni připustit, že Váš dodavatel elektrické energie není nejlevnější na trhu v případě, že se bude chovat odpovědně životnímu prostředí?

- Ano
- Ne
- Nevím

7) Je pro Vás při výběru dodavatele elektřiny rozhodující pouze cena?

- Ano
- Neřídím se cenou
- Není rozhodující, ale je velmi důležitá

8) Pokud jste u otázky 7 neodpověděli ano, jaké aspekty jsou pro Vás při výběru dodavatele elektřiny rozhodující?

9) Je pro Vás při výběru dodavatele elektřiny důležité také to, jak se chová k životnímu prostředí?

- Ano
- Ne
- Nevím

10) Je Vaším dodavatelem elektřiny společnost ČEZ prodej, s.r.o.?

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděli u otázky 10 ne, děkujeme za Váš čas při vyplnění dotazníku. V případě kladné odpovědi pokračujte prosím k otázkám 11, 12 a 13.

11) Myslíte si, že Skupina ČEZ se chová odpovědně ke svému okolí a k životnímu prostředí?

- Ano
- Ne
- Nevím

12) Proč jste si zvolili společnost ČEZ Prodej, s.r.o. za svého dodavatele? (Je možné označit více polí.)

- Skupina ČEZ je i distributor v oblasti mého bydliště
 - Cena
 - Kvalitní zákaznický servis
 - Vstřícný přístup zaměstnanců
 - Doporučení přátel a rodiny
 - Společenská odpovědnost firmy
 - Spolehlivost a stabilita firmy
 - Jiné (vypište)
-

13) Jaké zlepšení, které se netýká ceny produktů, byste u společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. uvítali jako její zákazníci?

Děkujeme za Váš čas při vyplnění dotazníku.

Abstrakt

HAMRLOVÁ, Kristýna. *Společenská odpovědnost podniku a její význam pro posílení konkurenceschopnosti*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2015

Klíčová slova: společenská odpovědnost podniku, CSR, ČEZ, životní prostředí, sociální pomoc, ekonomická analýza

Tato práce je zaměřena na koncept společenské odpovědnosti podniku a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Společenská odpovědnost podniku je téma, které v současné době získává význam vzhledem k výkonnosti podniku.

Cílem této práce je posoudit přínosy CSR pro konkrétní podnik a jejich vliv na konkurenceschopnost podniku. Práce popisuje současný stav využívání společenské odpovědnosti v podmínkách ČR, navrhuje další možnosti využití CSR v podniku a hodnotí dopady těchto řešení na podnik.

V první části jsou charakterizovány základní pojmy společenské odpovědnosti podniku a současný stav politiky CSR v ČR. Ve druhé části se práce zaměřuje na představení politiky CSR ve zvoleném podniku. Třetí část práce definuje základní pojmy konkurenceschopnosti podniku. Ve čtvrté části je analyzováno okolí společnosti a konkurenční prostředí a poté posouzen přínos CSR pro firmu. V poslední části práce jsou navrženy další možnosti využití CSR ve zvoleném podniku.

Abstract

HAMRLOVÁ, Kristýna. *Corporate social responsibility and its importance for competitiveness*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 79 p., 2015

Key words: Corporate social responsibility, CSR, ČEZ, environment, social help, economic analysis

This bachelor's thesis is focused on the concept of a corporate social responsibility and its importance for a reinforcement of a competitive ability of a company. Importance of a corporate social responsibility is recently increasing in consideration of a company's productivity.

The aim of this thesis is to consider a contribution of CSR to a particular company and its influence to a competitive ability of a company. This thesis describes current level of usage of a corporate social responsibility in the conditions of Czech republic, suggests options of a further application of CSR in a specific company and evaluates the impact of these solutions to the company.

The first part characterizes fundamental terms related to a corporate social responsibility and a current condition of a CSR policy in the Czech Republic. The second part of the thesis is focused on presentation of a CSR policy in a selected company. The third part defines fundamental terms related to a competitive ability of a company. The fourth part analyzes a company's surroundings and its competitive environment and it considers CSR's contribution for the company. Further possible options of usage of CSR are suggested in the last part of the thesis.