

i ze strany řady významných mezinárodních organizací, jako EU, OSN či OECD. Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti obsahuje soubor pravidel a doporučení, které se týkají odpovědného chování nadnárodních společností. Evropská unie v tzv. Zelené knize z roku 2001 podporuje evropský rámec společenské odpovědnosti podniku a CSR definuje jako koncept, dle kterého by společnosti měly dobrovolně začleňovat sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými stranami, neboť si uvědomují, že toto odpovědné chování povede dlouhodobě ke konkurenční výhodě. V připravovaném Sdělení o společenské odpovědnosti firem, které bude k připomínkování předloženo Evropskou komisí na jaře 2011, EU fakticky stanovuje priority politiky na poli korporátní odpovědnosti. Součástí dokumentu je také návrh legislativních změn na posílení odpovědnosti firem a nadnárodních společností, které spadají pod jurisdikci evropských zemí, a tudíž nezodpovídají za dopady svých činností způsobené zahraničními dceřinými společnostmi či subdodavatelskými řetězci.

Globalizace je spojena s obrovským nárůstem počtu i velikosti těchto nadnárodních společností, jejichž činnost podstatnou měrou ovlivňuje ráz mezinárodního obchodu. Právě s rostoucí globalizací by nadnárodní korporace měly do své podnikatelské činnosti automaticky zařazovat otázky týkající se blaha společnosti a dobrovolně se podílet na řešení řady globálních problémů. V poslední době se však některé korporace nacházejí v centru dění celé řady celosvětových problémů; jsou obviňovány, že při své činnosti nešetřně hospodaří s obnovitelnými zdroji, ničí přirozené ekosystémy či porušují základní lidská práva. Společenská odpovědnost se tak pro ně stává pouhým nástrojem marketingu, který společnosti udržuje čistou image. Budoucnost konceptu CSR je tak v rukou samotných spotřebitelů. Ti si stále více uvědomují potřebu firem chovat se odpovědně a eticky nejen vůči zaměstnancům, životnímu prostředí, ale i komunitě, ve které působí, a svým nákupním chováním mohou řadu věcí změnit.

**Ing. Lucie Kuldová (\*1984)**

Absolventka Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni, kde v současné době působí na katedře marketingu, obchodu a služeb jako asistentka a interní doktorandka. Zpracovává disertační práci na téma „Význam společenské odpovědnosti firem pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti v globalizovaném obchodu“.

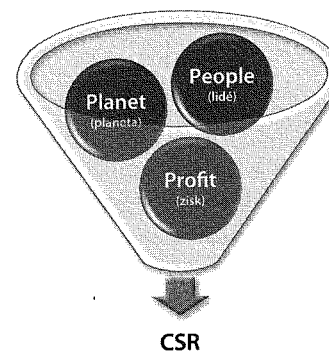
Kontakt: lkuldova@kmo.zcu.cz

## Úvod do společenské odpovědnosti firem (CSR)

### Tři sféry společenské odpovědnosti

Neexistuje jednotná definice, která by přesně popsala význam společenské odpovědnosti firem/Corporate Social Responsibility. CSR tvoří tři sféry (princip Triple-bottom Line), které společensky odpovědná firma plně respektuje: ekonomická, sociální a environmentální. V rámci tzv. Triple-bottom Line je ekonomická sféra označována jako zisk, „**profit**“. Sociální sféra se označuje lidé, „**people**“, a environmentální sféra zobrazuje naši planetu „**planet**“.

Obrázek č. 1: Tři sféry CSR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

**Ekonomická sféra** zahrnuje v rámci společenské odpovědnosti shodu na požadavcích, které se vztahují k principům řízení a kontroly organizace, boj proti zneužívání důvěrných informací, akce proti úplatkářství, chudobě a praní špinavých peněz. Dále platební morálku, dodržování smluv a ochranu dat, plnění závazků v ochraně spotřebitele, potírání kartelových dohod a zneužívání dominantního postavení, ochranu duševního vlastnic-

tví a práv či dodržování stanovených etických kodexů. Ekonomická sféra zobrazuje chování k následující skupině tzv. zainteresovaných stran<sup>2</sup>:

- chování k zákazníkům,
- chování k investorům,
- chování k dodavatelům.

Do **sociální sféry** spadá firemní filantropie a firemní dobrovolnictví, zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, podpora vzdělání a rekvalifikace, zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva, rovnost žen a mužů (genderová politika), sponzorství a dobrovolnictví, dále ochrana a dodržování lidských práv, zodpovědné propouštění, tzv. outplacement, angažovanost ve prospěch místní komunity a work-life balance (vyvažování osobního a pracovního života zaměstnanců). Společnosti by měly identifikovat i dopady své činnosti na životní prostředí v rámci **environmentální sféry** vlivu, která mimo jiné zahrnuje ochranu přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií, úspory energie, ekologickou politiku podniku a jiné. Kromě všeobecně používaného rozdělení na tři sféry (v literatuře označovaného též jako roviny, rámce) např. Putnová a Seknička (2007) klasifikují CSR dle vnějšího a vnitřního zaměření firmy. Následující tabulka uvádí kromě klasifikace i typické přínosy pro uvedené skupiny.

Tabulka č. 1: Vnější prostředí CSR

Vnější prostředí firmy a CSR	Přínosy
nové možnosti, které nabízí společenská odpovědnost	příspěvek k řešení či zmenšení sociálních problémů
vztahy v komunitě	usilovat o otevřenost podpory lidí v organizaci, pomoci akcionářským skupinám, církvím apod.
vztahy k zákazníkovi	ochraňovat práva zákazníků, bezpečnost výrobku, informovanost, svobodná volba
vztahy k dodavatelům	podporovat informovanost, participace
vztahy k životnímu prostředí	podporovat environmentální rozvoj a odpovědnost vůči budoucím generacím
vztahy k zainteresovaným stranám	otevřenost k sociálním otázkám

<sup>2</sup>Více v kapitole Teorie zainteresovaných stran tzv. stakeholders.

Tabulka č. 2: Vnitřní prostředí CSR

Vnitřní prostředí a CSR	Přínosy
fyzické prostředí	dbát na bezpečnost, zdraví, ergonomické aspekty, kulturu
pracovní podmínky	naplňovat etická kritéria při získávání pracovníků, jejich výběru, reklamě, ale například i při nedělní či přesčasové práci
minority	věnovat pozornost minoritám, skupinové různosti a multikulturnímu prostředí
organizační struktura a styl managementu	umožnit různé typy participace na řízení
komunikace a transparentnost	podporovat vnitřní komunikaci směrem dolů i směrem nahoru, dbát na přesnost informací
vzdělání a trénink	reagovat na potřeby zaměstnanců, jejich osobní rozvoj a celoživotní vzdělávání

Zdroj tabulky č. 1 a č. 2 shodně: Putnová, Seknička, 2007

Se společenskou odpovědností lze začít již ve výrobním procesu, a to např. v rámci dodavatelско-odběratelských vztahů. Cimler a Zdražilová (2007, s. 242) uvádějí následující vnitřní procesy, spojené s výrobou a obchodními vztahy, v rámci nichž se firma může chovat odpovědně:

- nákup materiálu a jeho zpracování,
- výroba,
- skladování zboží,
- logistika,
- prodej,
- platební styk.

## Definice CSR

Evropská komise v tzv. Zelené knize, definovala CSR jako: „dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ (Green Paper, 2001) Jedná se ve své podstatě o koncept, podle něhož se firmy rozhodnou dobrovolně přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí.

V praxi to znamená, že 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, ve kterém podnikají. To firmám přináší možnost odlišit se od konkurence, stát se pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem a pro ostatní firmy žadáným partnerem.

Evropská komise dále uvádí následující charakteristické rysy konceptu CSR:

- koncept je vnitřně spojen s konceptem trvalého rozvoje, tzn. podniky začleňují ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých každodenních činností,
- koncept CSR je dobrovolným způsobem chování firem, a jde tudíž nad rámec zákonných požadavků, neboť podniky sledují především dlouhodobý záměr,
- jedná se o způsob řízení, nejedná se o volitelný „doplňek“ k hlavní podnikatelské činnosti.

Jako „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“ definuje CSR sdružení Business Leaders Forum. (Business Leaders Forum, 2010)

Mezinárodní organizace (Business for Social Responsibility, 2010) označuje toto chování firem nejen nad rámec zákonných, ale i etických, komerčních a společenských očekávání.

Caroll pojmenovává CSR jako závazek podnikatele přijímat taková rozhodnutí a realizovat takové postupy, které jsou žádoucí z hlediska hodnot a cílů naší společnosti. (Caroll, 2008)

Putnová (2004, s. 18) definuje CSR jako „takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.“

„Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle.“ (Čaník a kol., 2006, s. 37)

Je třeba si uvědomit, že CSR přináší celou řadu výhod především nefinanční podoby, kterými může být zvýšení reputace firmy, hodnoty značky, nová partnerství a důvěra ve firmu.

Společenská odpovědnost se netýká jen soukromého sektoru. Koncept lze snadno aplikovat i na sektor občanský. Neziskové organizace, školy, státní aparát, vláda – ti všichni by měli pracovat s naprostou transparentností. Mylná je také domněnka, že se CSR týká pouze velkých firem. Koncept CSR zahrnuje do své podnikatelské strategie celá řada malých a středních podniků, jež představují významný podíl na HDP.

### Definice CSR dle vybraných nadnárodních společností

„CSR činí pro naši firmu závazek chovat se společensky odpovědně vůči svému okolí, spravedlivě vyvažovat naše potřeby a potřeby všech zainteresovaných stran, které mají oprávněný zájem podílet se na našem podnikání.“

Chiquita

„CSR je záležitostí, kdy organizace nejsou odpovědní jen za maximalizaci svých zisků, ale také za uznání jednotlivých potřeb všech zúčastněných stran: zaměstnanců, zákazníků, různých demografických skupin, a to především v regionech, ve kterých realizují své podnikatelské aktivity.“

PricewaterhouseCoopers

„Odpovědná firma je taková firma, která umí naslouchat všem stakeholders a poctivě reaguje na jejich obavy.“

Starbucks

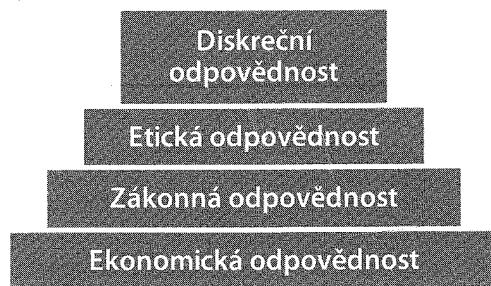
Zdroj: Blowfield, Murray, 2008

## Rozdílné přístupy k CSR

Při identifikaci CSR teorií a příbuzenských konceptů vyvstává problém, jak se vypořádat s rozmanitou skupinou stávajících přístupů k CSR. Řada autorů připouští, že i samotná charakteristika pojmu CSR není zcela jednoznačná, a tak se při výkladu CSR můžeme setkat s příbuznými či dokonce zaměnitelnými koncepty.

Profesor University of Georgia, A. B. Carroll (1999) ve svém výzkumu identifikoval více než 25 různých způsobů, kterými je o CSR v akademické literatuře pojednáváno. Některé z přístupů k CSR jsou pojaty v širším, jiné v užším slova smyslu, většina definic však obsahuje podobné rysy. Carroll, jako jeden z prvních akademiků, rozlišil různé druhy firemních odpovědností. Ve svém díle *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* uvádí následující rozlišení těchto odpovědností z hlediska CSR:

Obrázek č. 2: Hierarchie CSR dle Carrola



Zdroj: Vlastní zpracování dle Carrola, 1991

Jako podstatu všeho uvádí povinnost firmy produkovat přijatelný výnos pro akcionáře. **Ekonomická odpovědnost** dle Carrola vychází z právně založené společnosti a povinnosti podnikat dle definovaného právního rámce, z čehož vyplývá **odpovědnost zákonná**. Ekonomickou a zákonnou odpovědnost rozšiřuje v dalším kroku o etickou složku podnikání, tzv. **etickou odpovědnost**, a na poslední stupeň staví **odpovědnost diskreční** (dobrovolnou), která ztělesňuje proaktivní strategické chování firmy v rámci trvale udržitelného rozvoje. Diskreční odpovědnost se vyznačuje prvkem dobrovolnosti a můžeme sem řadit například firemní filantropii.

Tři druhy teorií CSR rozlišuje Klonoski (1991). První skupinu definuje jako „fundamentalismus“. Stejně jako Milton Friedman argumentuje, že společnosti jsou jen právními artefakty a jejich jedinou sociální odpovědností je maximalizace zisku v souladu s nastavenými právními předpisy.

Druhá skupina vychází z implementace morální odpovědnosti společností, v důsledku čehož společnosti jednájí a přijímají morální odpovědnost za své činy. Třetí skupina se domnívá, že sociální rozměr společností je obzvláště důležitý a shledává jej základním a nezbytným prvkem podnikatelské teorie. Kořeny těchto teorií pramení z politických a etických prvků. Z hlediska čtyř různých sociálních aspektů (ekonomiky, politiky, sociální integrace a etiky) rozlišují CSR Garriga a Melé (2004).

Windsor (2001) člení CSR na tři základní oblasti:

1. teorii etické odpovědnosti firem, představující silné altruistické cítění společnosti a expanzivní veřejnou politiku vedenou s cílem posílit práva stakeholders,
2. teorii ekonomické odpovědnosti firem, v níž tržní bohatství může podléhat pouze veřejnému zájmu či všeobecně zakotvené podnikatelské etice,
3. firemní občanství.

Crane a kol. (2008) definují následující čtyři teorie společenské odpovědnosti firem, které lze považovat za současné hlavní proudy všech výše uvedených teorií:

1. Společenská výkonnost firem,
2. Teorie hodnoty akcionářů,
3. Teorie zainteresovaných stran,<sup>3</sup>
4. Firemní občanství.

### Společenská výkonnost firem

Koncept Společenské výkonnosti firem (Corporate Social Performance – CSP) vychází z Carrollova propojení konceptu CSR a CSR2. Vytvořený model tak v praxi slouží manažerům společností jako možnost vypořádání se společenskými problémy. Kašparová (2010) dle Carrola uvádí (obrázek č. 3), že manažeři musí při vypořádání společensky odpovědných oblastí nutně identifikovat oblasti, určit rozsah společenské odpovědnosti pro jednotlivé oblasti a stanovit konkrétní strategie v reakci na dané společenské problémy.

<sup>3</sup>Více v kapitole Teorie zainteresovaných stran tzv. stakeholders.

### Teorie hodnoty akcionářů

Tato teorie vychází z argumentů odpůrců konceptu CSR, kteří jsou představiteli neoklasické ekonomické teorie, jejíž podstatou je v první řadě maximalizace užítka a zisku.<sup>4</sup> V této teorii platí, že akcionáři představují nejvýznamnější prvek firmy. V jejich rukou se soustředí největší moc. Manažeři tak jednají na základě silné pobídky s cílem sladit vlastní hospodářské zájmy s maximalizací hodnoty pro akcionáře.

### Firemní občanství (Corporate Citizenship)

Stejně tak jako pro CSR, ani pro Corporate Citizenship (CC) není snadné najít jednotné definice. V zahraniční literatuře se dokonce můžeme setkat s pojmem CC definovaným jako CSR. Někteří autoři kladou mezi CC a CSR rovnost, či koncepty zaměňují. Prvotní zmínku o CC v souvislosti s firemní filantropií společnosti můžeme nalézt v Carrollově čtyřdílné definici CSR. (Crane a kol., 2008) Po celá desetiletí tak byl pod pojmem CC společností vnímány především obecně prospěšné aktivity firmy vůči komunitě. Carroll pod pojmem být „dobrým firemním občanem“ označoval především aktivní účast podniku při jednání o programech uspokojujících blaho společnosti. Od roku 1990 se pojem CC vymanil z klasické příhrádky firemní filantropie a začal být řadou autorů používán jako ekvivalent CSR. V posledních letech však vědci označili CC za jiný způsob pojetí podnikání ve společnosti a v CC tak vidí pouhou inovaci konceptu CSR. Posun od CC k CSR tedy zobrazuje podstatnou změnu v normativním pochopení toho, jak organizace jedná se svými stakeholders. Moon, Crane a kol. (2005) však pod pojmem CC nadále vidí pouhou metaforu pro činnost podniků ve prospěch blaha společnosti. Drucker (1993) říká, že firemní občanství je více než jen právní termín, charakterizuje jej termínem politickým. V tomto případě politický význam firemního občanství představuje aktivní závazek firem chovat se odpovědně. Komunitě a společnosti tak přisuzuje globální termín „jeden svět“. Marsden a Andriof (1998) dobré firemní občanství úzce spojují s udržitelností a považují je za synonymum CSR.

Následující výčet dle Andriofa a McIntoshe (2001) vystihuje hlavní dopady začlenění CC, tedy sociálních a etických otázek do vztahu mezi podnikatelské subjekty a segmenty společnosti:

- produktová řada (kvalita/bezpečnost, dostupnost aj.),
- marketing,
- vzdělávání zaměstnanců,
- firemní filantropie,
- ochrana životního prostředí,
- vnější vztahy,
- zaměstnanecké benefity,
- diverzita,
- BOZP,
- vedení podniku.

Jak je z následujícího výčtu patrné, oba koncepty, CSR i CC, začleňují do svých firemních operací zainteresované strany, tzv. stakeholders. Mezi těmito koncepty je obtížné najít hranice. Někteří autoři se snaží vymanit pojem CC ze sféry vlivu CSR a definovat jej jako samostatný a konkurenceschopnější ekvivalent konceptu společenské odpovědnosti firem. Přestože CC klade větší důraz na firemní řízení, dle mínění autorky je Corporate Citizenship z hlediska diskrétní odpovědnosti stále jen součástí CSR a zpracovaný koncept společenské odpovědnosti firem nikterak neobohacuje.

### Corporate Social Responsiveness (CSR2)

Řada argumentů proti CSR vychází z vágně definovaného konceptu CSR a nemožnosti exaktně měřit ekonomické přínosy společensky odpovědných aktivit. Proto celá řada autorů přichází s definicemi nových pojmů, jako např. již výše zmíněným Corporate Citizenship (CC) nebo s pojmem Corporate Social Responsiveness (CSR2).

**Corporate Social Responsiveness**, koncept uváděný pod zkratkou CSR2 a volně překládaný jako **společenská vnímavost**, rozšiřuje koncept CSR o konkrétní strategii na vyvstalý společenský problém. Koncept nabyl na významu v roce 1970, a jeho smyslem bylo usnadnit podnikům reagovat na sílící sociální tlaky společnosti. Kašparová (2010) uvádí základní rozdíly mezi těmito koncepty definované na základě jednotlivých kritérií.

<sup>4</sup>K samotné kritice konceptu CSR z tohoto hlediska a argumentům zastánců teorie Stakeholder Value blíže v kapitole Kritika CSR.

Tabulka č. 3: Rozdíl mezi CSR a CSR2

Koncept	CSR	CSR2
Hlavní kritéria	etická	pragmatická
Jednotka analýzy	společnost	podnik
Zaměření na	záměry	prostředky
Důraz na	závazky	reakce
Role podniku	morální agent	výrobce zboží a služeb
Rozhodovací rámec	dlouhodobý	střední až krátkodobý

Zdroj: Kašparová, 2010 podle Wartick, S. L., Cochran, P. L., 1985

CSR2 vychází více z manažerského přístupu a jeho zastánci kladou větší důraz na řízení a společenské vztahy. Vznik CSR2 dle Scherera (2008) odráží aktivnější postoj ze strany společnosti. V oblastech, kde CSR inklinuje spíše k tomu být reaktivní, CSR2 se stává ve svém přístupu ke stakeholders aktivním. Dle Fredericka (2006) je CSR2 více pragmaticky a prakticky orientovaný, nežli CSR. Koncept CSR2 byl dle jeho mínění navržen na základě zkušeností společností, spíše než na základě výzev k větší odpovědnosti vycházejících z řad učenců či aktivistů vůči konceptu CSR.

Jelikož v diskuzi o konceptu CSR je povětšinou obsažen spíše filozofický podtext, CSR2 nahrazuje filozofický pohled manažerským přístupem. Ve své podstatě se však stále jedná o čistou modifikaci konceptu CSR, pojem CSR2 se v podnikatelské praxi neujal a své zastánce má většinou mezi vědci, kteří stále zkoumají dopad CSR z hlediska ekonomické výkonnosti.

### Corporate Social Rectitude (CSR3)

Frederick (1987) rozšířil koncept CSR2 na CSR3.<sup>5</sup> Tato poněkud nešťastná terminologie však odbornou veřejností nikdy nebyla akceptována. CSR3 tak v jeho pojetí odrážel dramatický nárůst zájmu o podnikatelskou etiku v polovině 80. let. Podle Fredericka tak CSR3 v sobě zahrnuje kromě sociálněpolitických hodnot také vnímání prostředí z hlediska poctivosti obsažené v rozmachu podnikatelské etiky. CSR3 v podstatě zahrnuje etický rozměr do strategického řízení firmy.

### Corporate Social Spirituality (CSR4)

Koncept CSR i nadále rozvíjel Frederick a v roce 1998 přišel s novým pojetím CSR jako CSR4, jež bylo zaměřeno směrem k vesmíru (Cosmos) a naturalistickému pojetí CSR z hlediska přírodních věd. V tomto přístupu prosazoval tzv. naturalistický základ, na němž sociální instituce vznikají, a to prostřednictvím „S“ spirituality či náboženství. Použil přírodní vědu a při svém výzkumu analyzoval hodnoty, které zvýrazňují roli podnikatelských činností ve společnosti, jako jsou úsporné hospodaření a šetrné využívání energií. Tato teorie v polovině 80. let přirozeně přechází v teorii zainteresovaných stran.

### Teorie zainteresovaných stran

V této teorii<sup>6</sup> společnosti nemohou existovat bez ohledu na tzv. zainteresované strany/stakeholders. Normativní podstata zapojení stakeholders vyplývá z všestranného zájmu. O zapojení stakeholders jako přirozeného prvku podnikání usilují iniciativy jako UN Global Compact či Global Reporting Initiative.

Skoro ve všech definicích CSR se tak můžeme setkat s pojmem **stakeholders**. Někteří autoři pojem volně překládají jako tzv. zainteresované strany či skupiny. Pojem zainteresovaná strana se používá v oficiálních českých překladech směrnic OECD a dokumentech zabývajících se problematikou CSR. Jednotný není ani názor na případné skloňování slova stakeholders. Výraz lze počestit a skloňovat jako stakeholderi, autorka se však přiklání k používání nesklonné podoby tohoto cizího slova. V rámci konceptu CSR mluvíme o **otevřeném dialogu se stakeholders**, tzn. veškerými osobami či organizacemi, které mají vliv na chod firmy, nebo jsou naopak jejich činnostmi ovlivňovány.

### Mezi stakeholders patří:

- zákazníci,
- zaměstnanci,
- akcionáři, tzv. shareholders,
- dodavatelé,
- obchodní partneři,
- konkurence,
- odborové organizace,

<sup>5</sup>Ve volném překladu jako společensky odpovědná poctivost.

<sup>6</sup>Označováno též jako Corporate Stakeholder Responsibility.

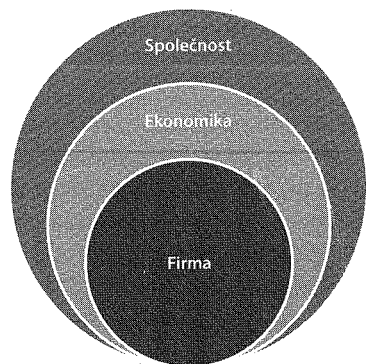
- média,
- veřejnost,
- stát,
- další zainteresované strany.

### Rozdělení stakeholders

Zainteresané strany lze ve firmě dělit do 3 základních oblastí. (Werther, Chandler, 2006):

- firma (interní dimenze),
- ekonomika (externí dimenze),
- společnost (externí dimenze).

Obrázek č. 4: Rozložení firemních stakeholders



Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Všechny tři oblasti tvoří jeden velký společný kruh s danou hierarchií. Firemní a ekonomičtí stakeholders leží uvnitř největšího kruhu, který zobrazuje společnost a společensky externí aktéry, jako např. vládu, odborové organizace a státní správu.

Tabulka č. 4: Příklady firemních stakeholders

FIRMA	EKONOMIKA	SPOLEČNOST
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnanci</li> <li>• management</li> <li>• akcionáři</li> <li>• odbory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákazníci</li> <li>• věřitelé</li> <li>• distributoři</li> <li>• odbory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunita</li> <li>• vláda</li> <li>• státní správa</li> <li>• nezisk. organizace</li> <li>• životní prostředí</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Nejpodstatnější část interní dimenze firemních stakeholders tvoří **zaměstnanci**. Zaměstnanci, jakožto součást interní i externí dimenze, mohou být zároveň i zákazníky, a stejně tak členy společnosti, ve které firma působí. Vláda, jakožto součást externí dimenze, je však pouze jednou ze společensky zúčastněných stran a nemá žádné ekonomické vztahy ke společnosti, dotváří pouze formální část organizace.

Ekonomičtí stakeholders představují rozhraní mezi firemními a společenskými stakeholders. Nejdůležitější ekonomické stakeholders představují **zákazníci**. Zákazníci nejsou součástí pouhé interní dimenze, ale celé společnosti, ve které firma působí. Jsou také klíčovým nástrojem, pomocí něhož firma komunikuje se společností. Všechny tyto tři dimenze zainteresovaných stran jsou součástí širšího kontextu globalizace, a to díky rozmachu revolučních technologií, které neustále zvyšují význam CSR v současném podnikatelském prostředí.

Rozdělení dle Werthera a Chandlera (2006) není limitováno. Je platné jak pro ziskové, tak pro neziskové organizace či vládní instituce.

### Identifikace klíčových stakeholders

Pro firmu je podstatné určit tzv. **klíčové stakeholders**, kteří pro ni představují nejdůležitější sféru vlivu a na něž by měla cílit své aktivity.

Obrázek č. 5: Možný způsob určení klíčových stakeholders



Zdroj: Prskavcová a kol., 2008

Při identifikaci klíčových stakeholders je třeba si uvědomit, že očekávání stakeholders se liší odvětví od odvětví. Např. veřejná vysoká škola bude mít zcela jiné významné stakeholders nežli firma soukromá. Očekávání akcionářů budou v mnohém odlišná od očekávání zaměstnanců.



Obrázek č. 6: Příklady očekávání stakeholders

Stakeholderi	Očekávání od podniku
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zisk</li> <li>■ růst hodnoty podniku</li> <li>■ transparentnost</li> </ul>
zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kvalitní produkty a služby</li> <li>■ přiměřená cena produktu</li> <li>■ poprodejní servis</li> </ul>
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kvalita smluv a jednání</li> <li>■ včasné plnění závazků</li> </ul>
zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci</li> <li>■ dobré pracovní podmínky</li> <li>■ profesní růst a možnost vzdělávání</li> <li>■ sladění osobního a profesního života</li> </ul>
místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ finanční či materiální podpora</li> <li>■ získání know-how od firemních dobrovolníků</li> </ul>
environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ekologická výroba, produkty a služby</li> <li>■ minimální zátěž podniku na životní prostředí</li> </ul>

Zdroj: Steinerová, Business Leaders Forum, 2008

Po nalezení klíčových stakeholders je třeba s nimi zahájit a udržovat dialog, který firmě zajistí nezbytnou zpětnou vazbu. Výsledkem dialogu je pak oboustranně výhodná situace, která bývá často označována jako win-win, tzn. prospěšná pro obě strany.

Business Leaders Forum uvádí následující možné prostředky zapojení stakeholders:

- dotazníkové šetření,
- online diskusní fórum,
- pracovní skupina,
- individuální jednání,
- neformální setkání,
- realizace společných projektů,
- zákaznická podpora atd. (Steinerová a kol., 2008)

### Firemní filantropie (Corporate Philanthropy)

CSR je často zaměňována za firemní filantropii. Filantropie je pouze částí CSR, tvoří však jeden z jeho klíčových nástrojů. Firemní filantropii je třeba chápat v rámci podpory veřejně prospěšných projektů, kdežto CSR jako koncept, politiku firmy, která se zaměřuje v rámci udržitelného rozvoje na celkový dopad chování a fungování firmy.

Firemní filantropie je klasickou **win-win** situací, která přináší prospěch nejenom firmě, ale i celé společnosti.

Fórum dárců, o. s. definuje firemní filantropii jako „dobrovolnou angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech s cílem prosazovat obecné blaho v celé společnosti či konkrétní komunitě.“ Tyto aktivity definuje nad rámec komerčních činností firmy, které firmy nejčastěji realizují společně s neziskovými organizacemi. (Bartošová 2005) Petr Pithart<sup>7</sup> definoval firemní filantropii jako „vyjádření odpovědnosti firmy vůči sociálnímu prostředí, v němž podniká.“

Nejčastější formou projevu firemní filantropie je v České republice především finanční podpora, při níž konkrétní firma přímo daruje finanční prostředky na podporu veřejně prospěšného projektu. Další možností finanční podpory je uspořádání sbírky mezi zaměstnanci, která bývá často doplněna vytvořením tzv. **matchingového fondu**, kdy firma ze svých zdrojů znásobí prostředky vybrané mezi zaměstnanci. Firmy také často zřizují nadace či pořádají charitativní aukce a výstavy.

O nepeněžním dárcovství v rámci firemní filantropie mluvíme, pokud firma poskytne neziskovým organizacím zázemí nebo prostory, zapůjčí techniku, uspořádá odborné školení, realizuje vzdělávací programy či odbornou pomoc. Může také uvolnit své zaměstnance a odborníky na jednorázové akce nebo dlouhodobé projekty. Dobrovolníci, kteří se firemních programů účastní, tak mohou pomáhat v různých oblastech. Pro tyto potřeby zprovoznilo Fórum dárců v rámci jednoho ze svých projektů internetový portál s názvem Zapojimse.cz, který umožňuje propojení zájemců a dobrovolnictví z řad firem s nabídkou dobrovolnických prací od neziskových organizací z celé České republiky. Mezi zapojené společnosti se řadí například Česká spořitelna. Ta v rámci Programu Den pro charitu s Českou spořitelnou umožnila zaměstnancům 2 pracovní dny v roce pomáhat veřejně prospěšným organizacím. Do projektu se v pilotním ročníku zapojilo

<sup>7</sup>Z vystoupení předsedy Senátu Petra Pitharta na 1. konferenci o firemní filantropii v ČR, uspořádané Fórem dárců v roce 2003.



více než 600 dobrovolníků a 65 neziskových organizací působících v 18 městech České republiky. Dobrovolníci svou pomocí podpořili především ekologicky či sociálně zaměřené organizace. (Zapojím se, 2010)

### Ocenění Top Firemní filantrop

*„Rozdávat peníze jen tak je jednoduché a každý to dokáže. Ale rozhodnout se, komu dát peníze, kolik, kdy a proč, to každý neumí a už vůbec to není jednoduché.“*  
(Aristoteles)

V České republice se každoročně koná akce **TOP Firemní filantrop**, která se věnuje právě firemnímu dárcovství a poskytování peněžních prostředků na veřejně prospěšné projekty. Pro rok 2009 (Tabulka č. 3) se vítězem v kategorii TOP Firemní filantrop dle objemu investovaných prostředků stala Skupina ČEZ, jejíž objem darů činil 261 274 376,- Kč. Podle poměru investovaných prostředků se TOP Firemním filantropem stala společnost KPMG Česká republika, s.r.o., která do firemní filantropie investovala 19,61 % hospodářského výsledku před zdaněním. Cenu tak firma získala za největší hodnoty v porovnání dvou kritérií, a to poměru výše poskytnutých prostředků vůči hospodářskému výsledku před zdaněním a poměru celkového objemu poskytnutých prostředků vůči výši tržeb společnosti.

Tabulka č. 5: TOP Filantrop 2009 za Nejvíce poskytnutých prostředků  
Kategorie: Nejvíce poskytnutých prostředků (údaj uváděn v Kč)

TOP FIREMNÍ FILANTROP	Pořadí	Absolutní objem daru
Skupina ČEZ	1	261 274 376
OKD, a.s.	2	78 506 200
Česká spořitelna, a.s.	3	50 440 423
Komerční banka, a.s.	4	41 892 000
Johnson & Johnson, s.r.o.	5	39 360 637
ČSOB	6	36 596 223
RWE Transgas, a.s.	7	35 800 000
ČEPS, a.s.	8	35 385 000
Metrostav a.s.	9	31 619 945
Telefónica O2	10	30 112 910

Zdroj: Donorsforum, 2010

Tabulka č. 6: TOP Filantrop 2009 za Věnování největší části zisku

TOP FIREMNÍ FILANTROP 2009	Pořadí	Poměr výše prostředků vůči hospodářskému výsledku	Poměr výše prostředků vůči tržbám společnosti
KPMG Česká republika, s.r.o.	1	19,61 %	0,40 %
AXA životní pojišťovna a.s.	2	—	0,17 %
GlaxoSmithKline, s.r.o.	3	18,70 %	0,29 %
Johnson & Johnson, s.r.o.	4	14,98 %	0,88 %
ČSOB	5	—	0,10 %
ČEPS, a.s.	6	1,99 %	0,24 %
Deloitte Advisory s.r.o.	7	6,38 %	0,10 %
Metrostav a.s.	8	3,09 %	0,14 %
PricewaterhouseCoopers ČR s.r.o.	9	1,96 %	0,16 %
Isolit-Bravo, s.r.o.	10	1,43 %	0,23 %

Zdroj: Donorsforum, 2010

Za největšího filantropa na světě se dá považovat Bill Gates, zakladatel Microsoftu. Ten také, jak uvádějí Lidové noviny (Lidové noviny, 2009), na nedávné konferenci Světového ekonomického fóra, oznámil, že chystá spustit speciální kampaň, která bude určena pro nejbohatší Číňany, aby se i oni zapojili do akcí filantropů a část svého bohatství měli zájem rozdělit mezi nejpotřebnější. Filantropie je ale pouze částí CSR, jedním z jeho nástrojů, který však nestačí k tomu, aby se firma mohla prohlásit za společensky odpovědnou. Je třeba vyvíjet společensky odpovědné aktivity v rámci třech výše uvedených sfér, tj. v tomto případě nejen sociální, ale i ekonomické a environmentální.

## Přínosy CSR

Společensky odpovědné aktivity, angažovanost vůči komunitě, realizace veřejně prospěšných projektů, to vše značí rostoucí potenciál CSR v českém podnikatelském prostředí. V zahraničí má CSR za poslední desetiletí neustále vzrůstající tendenci a je jenom otázkou času, kdy se počet firem chovajících se odpovědně v České republice vyrovná celosvětovému průměru. Celá řada firem přistupuje k tomuto konceptu a očekává, že mu přinese kýžený výsledek. Je třeba si uvědomit, že přijetí konceptu CSR je především dlouhodobá investice do celkového rozvoje firmy a jakákoli krize, např. současná globální finanční krize, nesmí koncept CSR narušit. Podstatné také je, že většina zisku není materiálně měřitelná. Principy CSR přinášejí řadu výše uvedených výhod nefinanční podoby. Firma tak v rámci strategie CSR nemyslí pouze na maximální zisk, ale na zisk vyvážený s ohledem na všechny tři pilíře.

Firma, která přijala zásady CSR za své, vytváří nové a pozitivní trendy, nové příležitosti pro inovace a je charakteristická větší transparentností. Její chování je především aktivní. Pro své okolí působí důvěryhodněji než konkurence. Spokojení zaměstnanci vykazují větší produktivitu. Vylepšená reputace může firmě pomoci stát se silným subjektem na trhu. Přijetí CSR zároveň snižuje náklady, které by jinak vynakládala v rámci tzv. risk managementu. (Steinerová a kol., 2008) Komunikace s odbory snižuje riziko případných stávek a bojkotů.

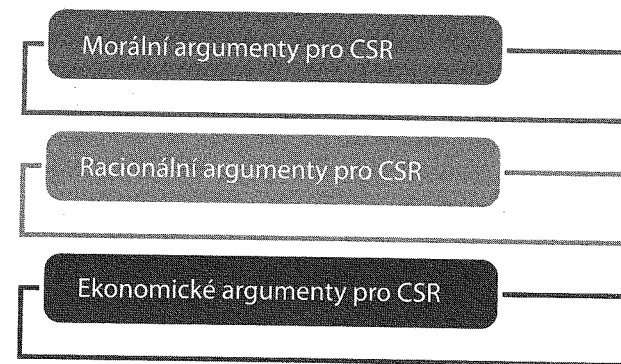
CSR dále představuje díky propracované image možnost nalákat nové zaměstnance a udržet si kvalitní pracovní sílu. Firma v rámci koncepce posiluje svou reputaci a z toho plynoucí sílu na trhu.

Rada kvality ČR (2008) uvádí, že začlenění CSR jako strategické investice do základní obchodní strategie firmy a zásad fungování managementu může pozitivně ovlivnit nejen organizaci, ale i životní prostředí a společnosti, ve kterém organizace působí.

## Argumenty pro CSR

Většina diskuzí a kritiky CSR většinou pramení z argumentů, které fakta rozebírají z různých aspektů a jež lze charakterizovat dle stranické a ideologické linie. Řada autorů tak přichází s vymezením argumentů podporujících koncept CSR. Werther a Chandler (2006) takovéto argumenty dělí na **morální, racionální a ekonomické**.

Obrázek č. 7: Argumenty pro CSR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Werthera a Chandlera, 2010

### Morální argumenty pro CSR

Ačkoli firmy bezohledně hlásají, že zisk je primárním cílem jejich podnikání, dle Werthera a Chandlera (2006) si na druhé straně připouštějí, že by bez existence společnosti, ve které působí, takového zisku nikdy nemohly dosáhnout. CSR tak vzniká na základě interakce a vzájemně závislých vztahů mezi firmou a společností. Společenská odpovědnost firem je utvářena na základě individuálních a všeobecně platných morálních standardů, etiky a hodnot, které odrážejí a respektují základní lidská práva a sociální spravedlnost. Werther a Chandler se tak ptají, do jaké míry mají společnosti povinnost splatit dluh podniky za dosažení svých cílů a obchodních úspěchů.

CSR představuje obecně platný vztah mezi firmou a očekáváním širší společnosti, ve které působí. To vše za předpokladu uznání firem, že nepůsobí ve „vakuu“ a že značná část jejich úspěchu vychází z takových aktivit, které jsou slučitelné se společenskými hodnotami, vycházejícími nejen z interních, ale i z externích faktorů.

Charles Handy (Werther, Chandler, 2006) vede firmy k chování nad rámec maximalizace zisku následujícím **morálním argumentem**, a to že účelem podnikání není pouze tvorba zisku, ale tvorba zisku s přidanou hodnotou něčeho tzv. dobrého, což by se mohlo stát skutečným důvodem samotného podnikání a jednalo by se o morální záležitost. Protože společnost umožňuje podnikům realizovat své zisky, mají tyto podniky povinnost přínosy vracet a podnikat takovým způsobem, který bude společnosti prospěšný. A protože podniky fungují v širším společenském kontextu, má

společnost právo a pravomoc stanovovat jisté předpoklady a zasahovat tak podstatnou měrou do samotného podnikání. Z hlubšího hlediska se společnost opírá o kulturní dědictví, které pramení z náboženství, mravů, lidových zvyků a tradic. Toto dědictví vede k přesvědčení, že systém vymezuje hranice společensky a morálně přijatelného chování lidí a organizací. Ačkoli to není obecně platné dogma, kulturní dědictví rozvíjí význam sociální spravedlnosti, lidských práv a péče o životní prostředí, jehož ničení je považováno za morálně špatné a společensky nezodpovědné chování. Porušování takovýchto implicitních morálních hranic tak může vést až k samotné ztrátě legitimacy.

### Racionální argumenty pro CSR

V dnešním globalizovaném světě, kde jednotlivci a ochranné organizace drží v rukou moc požadovat změny v podnikání, představuje CSR ochranný prostředek a efektivní nástroj v boji proti odpůrcům globálního podnikání.

Racionální argument pro společenskou odpovědnost podniků může být shrnut tzv. „železným zákonem společenské odpovědnosti“ (Werther, Chandler, 2006), v němž se uvádí, že ve svobodné a demokratické společnosti může volné zneužívání společenských povinností vést až k případnému odebrání moci těm, kteří ji neprávem zneužívají. Podobná paralela existuje i v podnikatelském prostředí. Finanční skandály řady bankovních institucí v Americe v posledních letech vzbuzují řadu otázek k restrikci právních předpisů a zákonů a obligatornímu zařazení etického hlediska do podnikání.

### Ekonomické argumenty pro CSR

Ze souhrnu morálních a racionálních argumentů vyplývá argument ekonomický. Ekonomický argument CSR definuje při sledování vlastního zájmu podnikání tvorbu tzv. přidané hodnoty, která umožňuje firmě včas reagovat na potřeby a očekávání všech zájmových skupin či zainteresovaných stran. To společnosti přináší jistou pravděpodobnost udržet a dlouhodobě maximalizovat svou životaschopnost. Zjednodušeně řečeno, společenská odpovědnost podniků je způsob sjednocování podnikových činností se společenskými hodnotami v současné rychle se měnící době, nabízí možnost diferenciaci a konkurenční výhodu, na které firma může prozatím stavět a vyhnout se tak případným sankcím.

V současné době nabývá na významu fenomén, který se šíří po celém vyspělém světě, a to tzv. **společensky odpovědné investování** (SRI). Do základních investičních rozhodnutí jsou v tomto případě zahrnuta i soci-

ální, etické a environmentální kritéria. Společensky odpovědně garantované úvěry představují pro investory bezpečný a zcela udržitelný rozvoj. Společensky odpovědné investice zároveň přinášejí nadprůměrné zhodnocení a minimální míru rizikovosti. Možnost společensky odpovědného investování nabízí na českém trhu např. ČSOB prostřednictvím fondu Optimum Fund ČSOB<sup>8</sup> Kvalitní akce 2. Tento koš, složený ze 30 akcií a vybíraný na základě náročných ekonomických parametrů, se řadí mezi fondy SRI, které nabízejí stoprocentní ochranu vložených investic a neomezený maximální výnos.

Jednu z alternativ pomoci lidem z rozvojových zemí vymanit se z chudoby představuje tzv. **mikrofinancování**. Server mikrofinancovani.cz považuje toto financování za zajímavou nabídku kapitálové podpory lidem z rozvojových zemí, kteří si vzhledem ke svému omezeným finančním možnostem jinak nemohou dovolit podnikat a k běžným bankovním úvěrům nemají přístup. Míra ohrožených mikroúvěrů se vzhledem k mnohem nižší míře nesplácení než u klasických úvěrů pohybuje v rozmezí 1–2 % ročně. V rámci mikrofinancování lze hovořit i o SRI. Podíl společensky odpovědných investic z těchto úvěrů činí v současné době zanedbatelné procento, v příštích letech mu však lze přiřknout rostoucí trend.

### Dopad CSR na ekonomickou výkonnost firmy

*„Ekonomická výkonnost je základem, bez něhož podnik nemůže převzít žádnou další odpovědnost. Nemůže být dobrým zaměstnavatelem, dobrým občanem, dobrým sousedem. Ale ekonomická výkonnost není jedinou odpovědností podniku, stejně jako vzdělávací činnost není jedinou odpovědností školy nebo zdravotní péče jedinou odpovědností nemocnice.“*

P. F. Drucker

Zdroj: Bartošová, 2006

Zařazení sociálních a environmentálních hledisek do běžného podnikání prokazuje pozitivní korelaci mezi CSR a finanční výkonností firmy.

Kromě klasických ukazatelů měření výkonnosti se v teorii CSR setkáváme s indikátory, které nejsou snadno měřitelné, jako je např. udržení dobrého jména, zlepšení image firmy, inovace aj. Nelze snadno identifikovat,

<sup>8</sup>ČSOB. Červen v ČSOB ve znamení zajištěných a společensky odpovědných fondů, [online] červen 2010 [cit. 2010-08-04] dostupné na: <[www.csob.cz/cz/Csob/Service-pro-media/Tiskove-zpravy/Stranky/TZ100609](http://www.csob.cz/cz/Csob/Service-pro-media/Tiskove-zpravy/Stranky/TZ100609)>

kteřé z těchto neměřitelných parametrů mají nejsilnější či naopak nejslabší vliv na samotnou výkonnost organizace. Také není zcela prokazatelné, jaký druh vztahu mezi společenskou odpovědností a firemní výkonností vlastně existuje.

Preston a O'Bannon (1997) dle Blowfielda a Murrayho (2008) rozdělují vliv CSR na ekonomickou výkonnost firmy do třech typů relací, podle kterých:

- společenská odpovědnost souvisí s finanční výkonností,
- finanční výkonnost souvisí se společenskou odpovědností,
- je společenská odpovědnost ve vztahu k finanční výkonnosti naprosto synergická.

Ve všech třech uvedených případech může být korelace pozitivní, negativní či neutrální. Miltron Friedman například uvádí negativní vztah mezi CSR a finanční výkonností, neboť CSR dle jeho mínění pouze snižuje výnosy akcionářů a rozměňuje primární účel podnikání. Podle Cornella a Shapira (1987) propojení CSR a finanční výkonnosti přináší pozitivní aspekty do podnikání, neboť společnost uspokojuje potřeby nejen vlastních akcionářů, ale všech zainteresovaných stran.

Finanční výkonnost je pouze jedním z aspektů měření výkonnosti organizace. V zahraniční literatuře se můžeme setkat s pojmem „**corporate social performance**“ (CSP), který spojuje CSR s finanční výkonností. CSP tak měří množství nejen finančního, ale celkového příspěvku společnosti.

Obrázek č. 8: Corporate Social Performance (CSP)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

### Podpora veřejně prospěšných projektů (CCI)

Podpora veřejně prospěšných projektů, tzv. Corporate Community Investment (CCI) se stává stále oblíbenějším nástrojem společenské odpovědnosti firem. Firma se tak v rámci CSR strategie angažuje v komunitě, v níž bezprostředně působí. Tento pojem někdy bývá označován za širší pojetí firemní filantropie a sponzoringu. Samotná firemní filantropie totiž neřeší problematiku veřejně prospěšné podpory komplexně.

### Měření přínosů CCI

Vyčíslit přímé přínosy CCI lze na základě exaktních čísel, jako např. rozsahem mediálního pokrytí, počtem nově získaných a rozvinutých schopností, či počtem stakeholders, jimž byla poskytnuta pomoc. (Bartošová, 2006) K měření veškeré vynaložené podpory firem směřované právě do veřejně prospěšných projektů slouží metodika Standard odpovědná firma.

### Standard odpovědná firma

Fórum dárců ČR, občanské sdružení usilující o rozvoj filantropie v ČR a podporující firemní dárcovství a ostatní formy společenské odpovědnosti firem, se stalo exkluzivním partnerem standardu **London Benchmarking Group International LBP** pro Českou republiku. V českém pojetí je označován jako Standard odpovědná firma (SOF). Tento standard/metodika je doporučen nezávislou mezinárodní organizací Global Reporting Initiative (GRI), která je průkopníkem ve výkaznictví CSR a tvůrcem nejrozsáhlejšího standardu v reportingu CSR s názvem Sustainable Reporting Guidelines.

SOF je mezinárodní, standardizovaný a komplexní systém měření a benchmarkingu veřejně prospěšných aktivit firem. Jeho založení v roce 2005 iniciovaly firmy Tesco Stores ČR, a.s., Philip Morris, a.s., Citibank Europe plc., Pfizer, spol. s r.o., Skupina ČEZ, Siemens, s.r.o., Česká spořitelna, a.s., Johnson & Johnson, s.r.o., Plzeňský Prazdroj a Telefónica O2 Czech Republic, a. s.

Metodika měří finanční i nefinanční investice vložené do komunity a krátkodobé i dlouhodobé účinky dopadu vložených prostředků na veřejně prospěšné projekty. Fórum dárců, o. s. (2010) tyto aktivity značí nad rámec komerční činnosti firmy, které tak realizuje společně s neziskovou organizací. Dle zavedených kategorií standard pracuje i s výstupy, a tím poměřuje efektivitu vynaložených prostředků a vyhodnocuje, čeho bylo v důsledku veřejně prospěšných aktivit firmy v komunitě dosaženo.

Standard definuje, které údaje jsou pro měření důležité (věcné a finanční dary, služby a čas). Tato data jsou zpracovávána společně s náklady na management (mzdy, režijní náklady zaměstnanců, kteří jsou aktivní v komunitě) a umožňují výpočet celkové částky, kterou firma do veřejně prospěšných projektů investuje.

### Vstupy:

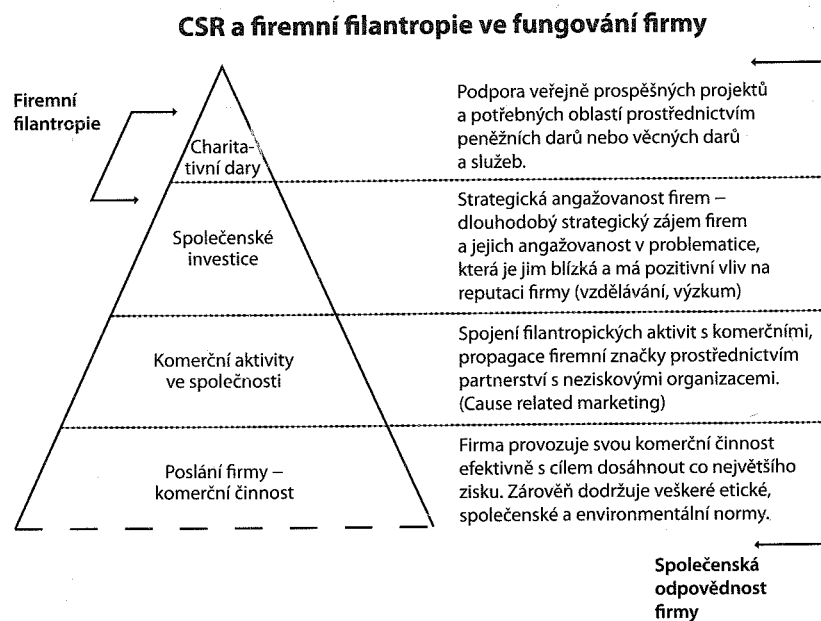
- vložené peníze (Proč?),
- poskytnuté věcné dary (Jak?),
- služby a čas (Co?),
- manažerské náklady (Kde?).

**Výstupy:**

- nárůst financí a nefinančních prostředků z činností směřujících do komunity,
- výhody plynoucí komunitě,
- výhody plynoucí firmě, jako např. zvýšení reputace, zvýšení prodeje, angažovanost zaměstnanců,
- krátkodobý či dlouhodobý dopad podpořených projektů.

Vstupy jsou v tomto případě uváděny z hlediska krátkodobého, a to 1 roku. Výstupy z hlediska střednědobého. Účinky, jako např. změna chování a postoje veřejnosti či zvýšení reputace firmy, se mohou projevit až v horizontu několika let.

Obrázek č. 9: CSR a CCI dle Standardu odpovědné firmy



Zdroj: Fórum dárců, 2010

**Vztah mezi CSR a Corporate Community Investment**

CAF (2006) charakterizuje vztah mezi CSR a CCI takto:

- CCI je limitováno provozními a kapitálovými možnostmi firmy, v důsledku toho existují jisté diference ve strategii CCI napříč průmyslovým odvětvím,
- stakeholders se podílejí nejen na implementaci CCI projektů, ale také odrážejí priority společnosti stanovené korporátní CSR,
- CSR má vzhledem k zapojení všech zainteresovaných stran především funkci integrační,
- zatímco v CSR mají stakeholders strategický zájem, jejich role v CCI rozhodovacím procesu je spíše taktická,
- integrace CSR a CCI se zobrazuje v širším kontextu firemní politiky a obchodní strategie,
- CCI je v rámci hierarchie firmy řízeno obvykle oddělením marketingu, firemních záležitostí či personalistou; CSR je komplexní strategie řízená shora směrem od nejvyššího managementu,
- CCI je důležitým a stále sílícím nástrojem CSR.

**Rovné příležitosti jako součást CSR**

*„Zvažíme-li potřeby trhu práce a demografickou situaci, je klíčovým tématem ekonomická nezávislost žen v Evropě. Ta představuje velký krok směrem k rovnosti mezi muži a ženami. Domnívám se, že je důležité zaměřit se na to, aby ženy a muži dostávali stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, a přispět tak k odstranění tzv. gender pay gap, tedy rozdílu v příjmech na základě pohlaví. Práce by měla být rozvržena tak, aby ženy i muži měli příležitost uplatnit se jak v zaměstnání a profesním životě, tak i v péči o rodinu. Muži by určitě měli být motivováni k většímu využití rodičovské dovolené. Je důležité, aby Evropská komise podpořila takové aktivity, které odrážejí současnou realitu našeho života, tzn. poukazují na systematickou genderově podmíněnou diskriminaci ve všech aspektech života, tedy vzdělání, zaměstnání, politické reprezentaci, ale také v přístupu k základním reprodukčním právům.“*

*Kirsti Kolthoff, European Women's Lobby*

Zdroj: Zpravodaj Rovné příležitosti do firem, 2006

Politika rovných příležitostí tvoří jednu z podstatných oblastí CSR. Koncept rovných příležitostí má dlouholetou tradici. Eger a kol. (2010) ve své knize o diverzity managementu uvádí první zmínku o politice rovných

příležitostí v Římské smlouvě z roku 1957. V řadě evropských dokumentů je této problematice věnována značná pozornost. Global Compact OSN vyzývá v 6. principu firmy k tomu, aby se snažily o odstranění jakýchkoli forem diskriminace v zaměstnávání. CSR Europe vede firmy k výběru zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, rasu, pohlaví či kulturní původ. Zároveň se zasazuje o princip rovných příležitostí mužů a žen v zaměstnání. Směrnice OECD Guidelines for Multinational Enterprises v Principu č. 1 vybízí firmy, aby se vyvarovaly diskriminace na základě pohlaví.

### Formy uplatňování rovných příležitostí

Trnková (2006) v publikaci, která vznikla v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“, financovaného Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky, uvádí následující možné formy uplatňování rovných příležitostí v rámci CSR strategie:

*Zavedení principu rovných příležitostí do etických kodexů*

Zakotvit principy rovných příležitostí explicitně do strategických dokumentů firmy, které jsou schváleny nejvyšším managementem.

*Podpora kariérního růstu žen*

Podpořit kariérní růst žen formou specializovaných tréninkových programů, které jim pomohou zlepšit klíčové dovednosti nutné pro úspěch v podnikatelské sféře.

*Budování mateřských školek*

Zaměstnavatel finančně přispívá na chod zařízení, které zajistí hlídání dětí v pracovní době, popřípadě sám vybuduje firemní mateřskou školku. Zřízení firemních mateřských školek představuje v současné době rostoucí trend. Zaměstnavatelé si uvědomují potřebu rychlého návratu žen na trh práce, a proto vycházejí ženám vstříc. Založení firemní mateřské školky tak pro zaměstnavatele představuje efektivní investici.

*Rovnost mezd*

Firma by měla dbát na dodržování zákonem zakotveného principu stejné odměny za stejnou práci bez ohledu na to, zda práci vykonává muž či žena. Tento princip je sice zakotven v Zákoně o mzdě a Zákoně o platu, ale platové rozdíly mezi ženami a muži stále přetrvávají. Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že ženy ve vedoucích funkcích dostávají zhruba o polovinu nižší plat než muži.

Největší rozdíl mezi platy žen a mužů ve vedoucích pozicích jsou na postech prezidentů a ředitelů velkých firem, lépe si ženy vedou jen v zemědělství.

V následující tabulce je zobrazen rozdíl v průměrných měsíčních mzdách jednotlivých manažerských pozic dle pohlaví.

Tabulka č. 7: Průměrné měsíční mzdy v Kč na jednotlivých manažerských pozicích podle pohlaví:

Oblast	Průměrný plat mužů	Průměrný plat žen
Státní správa	40 376	33 826
Zemědělství	34 909	36 743
Restaurace a hotely	36 262	23 457
Průmysl	48 883	32 561
Stavebnictví	78 259	32 422
Personální ředitelé	81 331	53 445
Finanční ředitelé	74 460	50 271
Obchodní služby	85 548	63 031
Ředitelé a prezidenti velkých podniků	109 464	41 367
Telekomunikace	36 588	26 793

Zdroj: ČTK, 2010

*Nediskriminace při nábore pracovníků*

Při nábore nových pracovníků by se firma měla vyvarovat jakékoli diskriminace z důvodu pohlaví. Pracovní pozice je třeba inzerovat ve tvaru platném pro obě pohlaví - ředitel/ka. Na uchazeče nesmí být při pohovoru kladeny diskriminující otázky osobní povahy týkající se plánovaného založení rodiny či počtu dětí.

*Aktivní zaměstnávání žen 50+*

Nejvíce ohroženou skupinu tvoří ženy po mateřské dovolené a ženy starší 50 let. V případě zaměstnávání skupin ohrožených nezaměstnaností může zaměstnavatel navíc žádat příspěvek na jejich zapracování či rekvalifikaci od úřadu práce.

*Možnost flexibilní pracovní doby*

Rozumějme např. práci na směny, zkrácený pracovní úvazek, teleworking či sdílení pracovního místa. Firma tak může vyjít vstříc ženám, tak aby mohly efektivně sladit svou práci s rodinným životem.

### Postup při zavádění rovných příležitostí ve firmě

Velíšková (2007) v rámci projektu EU EQUAL „Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů“ ve své knize definuje následující postup při zavádění rovných příležitostí do firmy. Opírá se o **Analýzu**, zpracování **Návrhu opatření** a následnou **Implementaci**.

#### • Analýza

Tvorbě rovných příležitostí by měla předcházet důkladná analýza, která mapuje aktuální stav v organizaci a identifikuje základní problematické oblasti a případné mezery. Mezi klíčové indikátory řadí např. počet mužů a žen na různých pozicích v organizaci, věkovou strukturu pracovníků, srovnání výše platů mužů a žen, dále pak počet žen a mužů, kteří byli v posledních letech povýšeni, personální zastoupení zdravotně postižených či jiné genderové aspekty. Všechny tyto indikátory pak mohou sloužit jako přesvědčivý argument pro management firmy ke změně strategie firmy na základě uplatnění politiky rovných příležitostí.

#### • Návrh opatření

Po provedení vstupní analýzy je možno přistoupit k formulaci plánu implementace, na jehož základě bude provedena koncepce rovných příležitostí ve firmě. Jelikož se jedná o plán, je třeba stanovit časový harmonogram. Velíšková (2007, s. 13) uvádí, že se jedná o „významnou kulturní změnu v životě organizace, které však nelze dosáhnout za jeden měsíc.“

Politiku rovných příležitostí lze zahrnout do zvláštního interního předpisu, popřípadě **diverzity politiky**. Politika rovných příležitostí je písemným dokumentem, který vyjadřuje závazek společnosti v oblasti genderu a měl by obsahovat definování základních pojmů, přihlášení managementu ke konceptu rovných příležitostí, popis postupu implementace rovných příležitostí do firemních postupů a v neposlední řadě postup při řešení stížností.

#### • Implementace

Implementační plán vychází ze stanoveného harmonogramu a obsahuje vytvoření týmu zodpovědného za implementaci rovných příležitostí do strategie firmy, integraci pravidel rovných postupů do organizačních procesů, školení pracovníků a nezbytnou osvětu. Jedná

se o složitý a rozsáhlý proces, proto není od věci navržená opatření nejprve otestovat v pilotním projektu.

V prosazení konceptu rovných příležitostí pak mohou pomoci následující opatření (Velíšková, 2007, s. 14):

- začlenění rovných příležitostí do vzdělávacího procesu, zejména vstupních a manažerských školení,
- spolupráce s odbory při kontrole dodržování pravidel rovných příležitostí,
- vytvoření pozice ombudsmana, který hájí zájmy zaměstnanců,
- jmenování tzv. šampionů diverzity (lidí, kteří provádějí osvětu, koučing a kontrolu),
- vytipování manažerů, kteří mohou sloužit jako osobní vzory,
- zavedení samostatného procesu řízení diverzity (různorodosti) na pracovišti.

### Případová studie k uplatnění rovných příležitostí ve firmě

Níže uvedená případová studie vznikla ve spolupráci Portálu Občanské společnosti v rámci oblasti podpory rovných příležitostí za finanční podpory Evropské unie. Případová studie byla sepsána na základě materiálů projektu Gender management, podpořeným Nadací Open Society Fund Praha a realizovaném ve spolupráci Genderového informačního centra Nora o. p. s. a Gender Centra FSS MU. Studie ukazuje, jak aktivně podporovat ženy v jejich profesním růstu v oblastech, které jsou stále zatíženy genderovými stereotypy.

#### Kariérní růst žen

Jistá zahraniční firma je dlouhodobě považována za organizaci, která se zajímá o politiku řízení lidských zdrojů a na všech úrovních do ní zahrnuje i otázku rovnosti (jejich třicet tisíc zaměstnanců tvoří přibližně ze 40 % ženy). I přesto přetrvává nízké zastoupení žen na manažerských pozicích. Toto zjištění se stalo východiskem pro analýzu bariér, které zabraňují ženám v dosahování manažerských pozic. Následující zpráva je založena na rozhovorech s osmi sty zaměstnanci. Z nich plynou následující závěry:

- nízký počet žádostí o manažerské pozice je způsoben tím, že ženy často nejsou součástí neformální manažerské kultury,
- mnoho žen se aktivně nesnaží mít podíl na neformální manažerské kultuře, nejsou k tomu vedeny, nikdo je nevybízí, aby se zapojily,
- mnoho žen by se rádo stalo manažerkami, nejsou však schopné prorazit v současné kultuře řízení a manažerských profilů,



- současný management je tvořen mužskými průkopníky a je udržován při životě pozitivním zacházením s muži a neformálním povyšováním,
- oficiálně mají muži i ženy rovné příležitosti, ale přesto mezi nimi existuje povědomí, že v praxi tomu tak zcela není – často kvůli neformální kultuře a povyšování, které jsou vytvořeny a udržovány muži „vychovanými“ uvnitř organizace.

#### **Na základě těchto zjištění je možné pojmenovat konkrétnější motivy pro současné a budoucí aktivity:**

- nedostatek potenciálních vůdčích osobností mezi zaměstnankyněmi,
- nedostatek žen na všech manažerských pozicích,
- snaha přiblížit poměr mužů a žen mezi zaměstnanci k poměru mezi zákazníky,
- obecně zaujmout kompetentní osoby – existuje předpoklad, že v budoucnu bude kvůli demografickým trendům nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců,
- oživení otázky rovnosti, v poslední době se tomuto tématu nevěnovalo příliš pozornosti.

#### **Hlavním cílem je tedy podpořit ženy při obsazování manažerských pozic s pomocí:**

- upřednostnění metod vedoucích ke změně současné situace,
- analýzy kultury povyšování – motivovat ženy k prosazení i v rámci stávajícího systému kariérního postupu.

#### **Obsah iniciativy je možné rozdělit na několik kroků:**

- pomocí dotazníku zjistit, jak zaměstnanci pohlíží na svou kariéru,
- realizovat výzkum, který by podpořil předpoklad, že manažerky jsou podřízenými přijímány stejně dobře jako manažeři; výzkum by mohl mužům ukázat, že ženy dokážou být stejně schopné v manažerských funkcích, pro ženy by kladný výsledek mohl znamenat dobrý důvod k vyšší sebedůvěře a impuls pro další postup,
- vytvořit kariérní koncept: pro ženy může být např. zajímavější pozice projektové manažerky než tradiční manažerky uprostřed hierarchie; pozice project manažera/ky poskytuje více flexibility ve vztahu k času i k rozložení pracovních úkolů,
- vytvořit manažerské programy pro ženy, které byly na mateřské dovolené,
- zvát ženy k účasti na interním manažerském programu pro ženy i muže,
- zveřejnit přehledné informace o tom, jaká jsou kritéria pro postup – standardizovat tato kritéria v rámci organizace; měla by reflektovat hodnoty oceňované organizací.

#### **Organizační opatření**

- v organizaci je snaha zacílit se na práci v samostatných skupinkách, které dávají projektovým manažerům (nebo týmovým manažerům) více možností využít delegování úkolů a zodpovědnosti – ponechat více zodpovědnosti za rozhodování na zaměstnancích,
- další důležitá část projektu je koučování jako metoda, která může inspirovat ženy, aby se stávaly manažerkami; koučování pravděpodobně hraje velmi důležitou roli v zapojení žen na kariérním rozvoji,

Implementace všech iniciativ je koordinována osobou, která je v rámci oddělení řízení lidských zdrojů zodpovědná za personální a manažerský rozvoj. Úzce spolupracuje též se strategickým managementem.

Zdroj: Econnect, 2006

#### **Aplikace rovných příležitostí v praxi ve společnosti PricewaterhouseCoopers**

Společnost PricewaterhouseCoopers zahrnuje do strategie CSR také genderovou problematiku. Rovné uplatnění žen a mužů považuje za jednu ze svých konkurenčních výhod. Principy rovných příležitostí společnost zakotvila ve svých základních hodnotách, a to v Etickém kodexu. Kariérní růst žen podporuje formou mentoringu a coachingu. O aktivní politice rovných příležitostí svědčí relativně vysoký podíl žen ve společnosti (60 %, z toho v řídicích funkcích 45 %). Společnost také dodržuje férový přístup k oběma pohlavím v diverzifikaci týmů podle národností, typu vzdělání či věku. Za samozřejmost pak považuje sledování statistik, stavu a trendu v oblasti diverzifikace.

PricewaterhouseCoopers vychází vstříc svým zaměstnancům např. flexibilní pracovní dobou, sdílením pracovního úvazku, ženám na mateřské dovolené umožňuje pracovat formou částečných úvazků. Společnost tak nepřichází o talentované a schopné zaměstnance. Prostřednictvím programu „S vámi v kontaktu“ se snaží o nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců.

#### **Outplacement jako součást CSR**

V poslední době, především kvůli globální ekonomické krizi, tlaku na snižování nákladů a stavu zaměstnanců, nabývá na významu pojem **outplacement**.

Outplacement nebývá překládán. Označuje veškeré aktivity firmy vyvinuté s cílem usnadnit a úspěšně zvládnout období změn souvisejících se snižováním počtu pracovníků. Zahrnuje podporu nejen nejvyššímu managementu firmy, ale i zaměstnancům firmy. Doležal (2006) definuje outplacement v nejužším slova smyslu jako „praktiky podporující úspěšné umístění propuštěných zaměstnanců na trhu práce“.

Model outplacementu vznikl na konci druhé světové války, kdy američtí psychologové poskytovali pomoc vojákům při začlenění se zpět do profesního života.

Komplexní a dobře provedený outplacement snižuje tlak na manažery vyvinutý při nutném propouštění jejich zaměstnanců, zlepšuje atmosféru na pracovišti, eliminuje nejistotu zaměstnanců, umožní zaměstnancům důstojně se rozloučit s ostatními pracovníky, buduje dobré vztahy s propustivšími pracovníky, omezuje případná rizika soudních sporů a podporuje dobré jméno firmy.

Doležal (2006), na základě průzkumu společnosti Deloitte & Touche, zmiňuje právě manažery personálních úseků či personální ředitele, kteří iniciovali program outplacementu ve firmách. Vedly je k tomu následující důvody: budování podnikové kultury a firemního klimatu, dohody s odborovými organizacemi, sociální aspekty a potřeba zmírnit negativní dopady propuštění. Manažeri vnímají v současné době outplacement jako povinnost firmy.

### Aplikace outplacementu v praxi

#### Projekt „Outplacement pro velké podniky“

Cílem projektu, který byl spolufinancován z evropského sociálního fondu EU a státního rozpočtu ČR s realizací do dubna 2008, bylo vytvoření obecně využitelné outplacementové metodologie pro velké podniky, jež byla pilotována v Českých drahách, a. s. Partnerem projektu bylo Business Leaders Forum, které se na projektu podílelo představením tématu CSR vybraným cílovým skupinám formou odborných seminářů. Za cílovou skupinu byli určeni zaměstnanci postižení či ohrožení ztrátou zaměstnání v souvislosti s restrukturalizací podniku, a to osoby starší 46 let, méně kvalifikovaní pracovníci, ženy, etnické menšiny a zaměstnanci se sníženou pracovní schopností. Vedlejší cílovou skupinou byly odborové organizace, zaměstnanci personálních oddělení, trenéři, školitelé, pracovnice úřadů práce, ale i samotný management firmy.

### Hlavní cíle projektu:

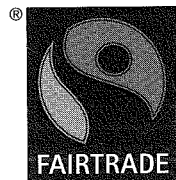
- „minimalizace negativních dopadů restrukturalizace pro zaměstnance, firmy, regiony a stát,
- vyvinutí efektivního systému cílené podpory zaměstnancům velkých podniků ohrožených či postižených ztrátou zaměstnání v souvislosti s restrukturalizací a způsobem jejich následné integrace na trhu práce,
- vyvinutí metodiky komplexního outplacementu včetně metodiky jeho diseminace,
- vyvinutí metodiky prezentace a diseminace konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR),
- vyvinutí metodiky prezentace a diseminace gender problematiky,
- podpora networkingu – vyvinutí vhodných komunikačních kanálů a efektivního systému spolupráce různorodých subjektů regionálního trhu práce,
- otevření a efektivní fungování pilotážního Centra pro podporu zaměstnanců.“ (Equal, 2008)

V rámci projektu bylo v Ústí nad Labem otevřeno Centrum pro podporu zaměstnanců, které poskytovalo služby zaměstnancům Českých drah, a. s. Vybraná pomoc propuštěným zaměstnancům se týkala např. sebezprezentace, snažší orientace na trhu práce, rekvalifikace v oblasti počítačových dovedností a poskytnutí právního minima. Podstatou modelu bylo rozšíření i do ostatních regionů či organizací. Mezi další projektové výstupy pak lze řadit vybudování řady profesních a dalších poradenství, vzdělávacích aktivit a rekvalifikačních programů, které jsou již úspěšně realizovány. Na základě podkladů projektu byl zřízen internetový portál, zpracovány metodické pomůcky a komplexní metodiky outplacementu, včetně jeho diseminace a portfolia vnitropodnikových výstupů.

## Fair Trade jako součást CSR

Podpora tzv. spravedlivého obchodu – Fair Trade, může být považována za jednu ze známek společensky odpovědného chování firmy. Firma tak v rámci CSR strategie nakupuje výrobky s označením Fair Trade, využívá jich jako firemních propagačních předmětů či dárků pro obchodní partnery a své zaměstnance.

Obrázek č. 10: Ochranná známka Fair Trade



Zdroj: Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), 2010

### Koncept Fair Trade

Společnost pro Fair Trade (2009) definuje koncept jako **obchodní partnerství**. V žádném případě se nejedná o charitu. Farmáři tak představují hrdé spotřebitele, nikoli ponížené příjemce. Cílem tohoto partnerství je přímá a účinná podpora znevýhodněných výrobců z rozvojových zemí, čehož je docíleno především poskytováním „férových“ obchodních podmínek pro zapojené výrobce, důrazem na dodržování základních norem pracovního práva a ochrany životního prostředí a zvyšováním informovanosti spotřebitelů o situaci malých zemědělců a řemeslníků v rozvojových zemích.

Normy k jednotlivým druhům zboží a známku Fair Trade<sup>9</sup> uděluje Fairtrade Labelling Organizations International (FLO). Organizace také dohlíží nad jejich dodržováním a zajišťuje přísný kontrolní mechanismus. Celý koncept FT je postaven na systémovém přístupu. Farmáře zastupují organizace, nejčastěji družstva. Jejich vyjednávací síla je tak mnohem vyšší než v případě běžného obchodu. FLO garantuje farmářům minimální výkupní cenu a sociální příspěvek, což dohromady tvoří tzv. spravedlivou cenu za jejich úrodu. Díky silnému partnerství tak FT umožňuje pěstitelům z rozvojových zemí především přístup na trhy hospodářsky rozvinutých zemí světa, dále pak organizační a technickou pomoc.

<sup>9</sup>dále jen FT

Z řad odpůrců zaznívá argument, že finální cena výrobků FT je mnohem vyšší než u výrobků konvenčního zboží. Je třeba si však uvědomit, že zákazník v konečném důsledku platí nejen za garantovanou kvalitu, výrobek s ekologicky šetrnější výrobou, ale přispívá tak i na ekonomický a sociální rozvoj pěstitelů z rozvojových zemí, kteří by jinak neměli šanci dostat svou produkci za spravedlivých a férových podmínek na trh. Díky doplňkové **sociální prémii**, kterou farmáři obdrží jako součást výkupní ceny, tak ve vesnicích vznikají nové školy, budují se nemocniční zařízení nebo čističky, které představují cenný zdroj pitné vody ve vesnici.

Mylné je tvrzení, že většina výrobků s označením Fair Trade nese zároveň certifikaci BIO. V žádném případě nelze tyto dvě značky zaměňovat. Je však pravidlem, že díky přísné kontrole a důslednému dodržování ekologických standardů, je většina FT výrobků tzv. bio výrobky. Smyslem konceptu je podpora rolníků při přechodu na ekologické hospodářství, které chrání přírodní zdroje a zcela odstraňuje nebezpečné agrochemikálie z výroby. Fair Trade produkty jsou tedy nejen kvalitními, ale především zdravými a vysokohodnotnými potravinami.

Fair Trade výrobky jsou dostupné ve specializovaných obchodech. V současné době však nastává trend umisťovat tyto výrobky do běžných maloobchodních sítí. Zboží s certifikací FT tak do svého sortimentu řadí společnosti jako Marks & Spencer, Starbucks, DM Drogerie, Tesco, Globus, Rewe a další. Na český trh se FT produkty dostávají prostřednictvím místních organizací, jako např. Společnost pro Fair Trade, Ekumenická akademie Praha či EXCELLENT Plzeň s.r.o.

Přestože je všude ve světě koncept Fair Trade znám, v České republice stojí jeho prodej stále na počátku. Za největší spotřebitelské trhy jsou dlouhodobě považovány Velká Británie, Spojené státy, Německo, Itálie a Nizozemí. V České republice se Fair Trade výrobky prodávají od roku 1994. Nepůsobí zde však žádná importní organizace, jako je například GEPA v Německu, od které také pochází většina prodávaného zboží v České republice.

Vyspělé trhy dle Kriera (2007) čelí v současné době následujícím výzvám:

- rostoucí konkurenci na úrovni maloobchodu a dovozních organizací,
- nutnosti udržet si důvěryhodnost u spotřebitelů; udržet nejen kvantitativní růst, ale především růst kvalitativní a odrážející rostoucí diferenciaci potřeb zákazníků,
- potřebě zasadit se o prosazení principů Fair Trade do národních i mezinárodních legislativních rámců.

Stěžejní cílovou skupinu v současné chvíli tvoří lidé, kteří vyžadují kvalitní potraviny a při svém spotřebitelském chování myslí v rámci trvale udržitelného rozvoje. Je v pořádku, že stále více firem tak zařazuje Fair Trade výrobky at' už do svého sortimentu, či pro své zaměstnance, a podporuje tak projekt, který má konkrétní smysl a účel. Svým přístupem tak firmy zároveň motivují své zaměstnance k odpovědnému chování ke svému okolí. O rostoucí popularitě FT výrobků u zákazníků svědčí neustále stoupající tržby z prodeje tohoto zboží, které rostly i navzdory hospodářské krizi. Asociace pro Fair Trade (2010) uvádí, že maloobchodní obrat s Fair Trade výrobky na tuzemském trhu za rok 2009 dosáhl výše 50 milionů korun. Pro srovnání, v roce 2008 to bylo 41 milionů korun. FLO uvádí celosvětové tržby z obchodu s Fair Trade výrobky ve výši 3,4 miliardy euro, což představuje patnáctiprocentní nárůst oproti roku 2008. Největší skok byl zaznamenán v prodeji kakaa a cukru. Z větší části se o to zasloužily nadnárodní společnosti, jako např. KitKat, Nestlé, Starbucks, Cadbury Dairy Milk, které zařadily FT výrobky do svého systému.

### Sociální/Cause Related Marketing jako efektivní nástroj CSR

V současné době již nestačí nabízet kvalitní produkty a služby za konkurenceschopnou cenu. Je třeba obstát v konkurenčním boji a odlišit své výrobky v rámci konkurenční výhody. Zapojení firmy do prospěšných aktivit se stává celosvětově stále významnějším. Cause Related Marketing (CRM) je součástí marketingové strategie firmy a stává se stále mocnějším marketingovým nástrojem.

Je třeba, aby bylo chování společností v rámci CSR autentické a viditelné. Zjednodušeně by se dalo říct, že CRM je marketingovým nástrojem, který komunikuje slova a činy odpovědně se chovajících společností. (Adkins, 2006) Sociální marketing je naopak nástroj, který využívají především neziskové organizace. (Pokorná, 2007) Principem je tedy rozšíření okruhu sympatizantů (klientů, dárců, zákazníků) nejen pro firmu, ale i pro neziskovou organizaci, a to formou sdílené marketingové kampaně a aktivního zapojení zákazníků do procesu spotřebitelského rozhodování. (Vašíková, 2008)

Fórum dárců popisuje CRM jako marketingové aktivity spojené s veřejně prospěšnou akcí. Jedná se o důležitý nástroj, který umožňuje oživit hodnotu značky a posílit image firmy. Výsledkem je sociální kampaň, která je v mnohém výnosnější a atraktivnější než klasické marketingové kampaně.

Kotler (2007) definuje sociální marketing v rámci společenských aktivit firmy jako podporu kampaně na změnu chování. V Cause Related Marketingu pak vidí propagaci společenských záležitostí pomocí sponzorování, licenčních smluv a reklam.

Jako společenský definuje sociální marketing Jakubíková (2008). Za jeho základ považuje řešení aktuálních problémů společnosti, tj. etických, sociálních a environmentálních otázek. Jako modifikaci společenského marketingu uvádí sociálně ekologickou koncepci, v níž hlavní roli hraje nepřímá, státní podpora ekologicky čisté nabídky a poptávky.

Společnosti chápou CRM jako možnost zvýraznit své pověsti a značky, zvýšit věrnost zákazníků, obrat a pozornost médií. Kotler (2007) definuje sociální marketing a CRM jako součást tzv. společensky odpovědného marketingu v rámci holistické marketingové koncepce.<sup>10</sup>

Společnou marketingovou kampaní si firma i nezisková organizace rozšiřují okruh zákazníků. Využívají k tomu public relations, reklamu a ostatní marketingové nástroje. Úspěšně vedená CRM kampaň také umožní firmě odlišit se od konkurence. Mnohé výzkumy potvrzují zvýšení prodeje výrobků, které jsou prodávány v rámci sociálních kampaní. Neziskové organizace díky takto vedeným kampaním získají potřebné finanční prostředky, které by si jinak nemohly dovolit na změnu chování lidí vynaložit. Samozřejmě je i jejich zviditelnění. Jedná se tedy skutečně o klasickou win-win situaci, přínosnou pro obě strany.

### Aplikace Cause Related Marketingu v praxi

#### Ceny Marketing Halo Awards

Globální organizace **Cause Marketing Forum** oceňuje každoročně firmy a neziskové organizace za jejich aktivity v oblasti sociálního marketingu. Celkovým vítězem Cause Marketing Halo Award Winners pro rok 2010 v kategorii Business se stala firma realizující CRM programy – Macy's. V kategorii Nonprofit zvítězila nezisková organizace Feeding America. (Cause Marketing Forum, 2010)

<sup>10</sup>Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem a že je často zapotřebí široké, integrované perspektivy. Čtyřmi složkami holistického marketingu jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a Kotlerem pojmenovaný společensky zodpovědný marketing.

### Analýza zvolených sociálních kampaní

O rostoucím vlivu sociálního marketingu na chování spotřebitelů vypovídá celá řada úspěšných sociálních kampaní. Pro potřeby knihy byly účelně vybrány 4 sociální kampaně s odlišným cílením.

#### Sociální kampaň občanského sdružení Máme otevřeno?

Občanské sdružení Máme otevřeno? podporuje lidi se speciálními potřebami – převážně s mentálním postižením a autismem. Zabývá se obhajobou jejich práv, uplatněním těchto osob na trhu práce a při trávení volného času. (VZ Máme otevřeno, o. s., 2009) Kampaně vedené sdružením pomáhají lidem s mentálním postižením najít a udržet si práci. Jsou komunikovány Českou televizí v rámci televizních spotů, v časopisech, rádiích a na webových stránkách. Například součástí kampaně *Zaměstnanec s mentálním postižením? Zkuste to!* je DVD pro zaměstnavatele, které kromě praktických rad obsahuje dokument o lidech s mentálním postižením. Všemi těmito cestami chce občanské sdružení Máme otevřeno? veřejnosti naznačit, že i lidé s mentálním postižením mohou pracovat a stát se platnými členy společnosti. O úspěšnosti těchto sociálních kampaní svědčí celá řada ocenění. Máme otevřeno?, o. s. bylo nominováno v následujících soutěžích:

- **Zlatá pecka 2008** (kreativní soutěž reklamních agentur) – dvě 1. místa – za rádiový spot Karaoke a za viral Politici posílaný e-mailem (v rámci kampaně Zkuste to!)
- **Duhová kulička** (mezinárodní soutěž reklamních spotů, tiskové a internetové reklamy) – 2. místo za kampaň Zkuste to! v barmanské soutěži klientů za nápoj Vesmírná Odyssea
- **Žihadlo 2009** – nominace v kategorii internetová kampaň za Podzimní kafemletí 2008 (přihlášena reklamní kampaň k Podzimnímu kafemletí 2008 a Charitativní Aukci 2009 v kategoriích rádiový spot, internetová kampaň a tištěná reklama)
- **Czech top 100 Výroční zprávy za rok 2008** – v celkovém hodnocení 49. místo; (v redukováném pořadí v odvětví Nadace, asociace a jiné neziskové organizace – 7. místo, v rámci občanských sdružení 3. místo)
- **Soutěž neziskových webů** (online marketing pro neziskovky) – nominace v kategorii microsite – nejlepší stránka vytvořená pro konkrétní kampaň – [www.zkusteto.cz](http://www.zkusteto.cz).
- **Výroční zpráva 2008 Být vidět (Agnes)** – Výroční zpráva 2008 Máme otevřeno?, o. s. byla nominována do Síně slávy za opakovanou vysokou estetickou úroveň, zřejmou kontinuální identifikovatelnost a kreativitu výročních zpráv. (VZ Máme otevřeno, o. s., 2009)

### Kampaně za skutečnou krásu, Dove

Kampaně za skutečnou krásu vede společnost Dove od roku 2004. Snaží se tak bojovat proti pokřivenému ideálu krásy, který je ženám podsouván na přehlídkových molech a prostřednictvím tzv. ženských časopisů, ideálu, který zobrazuje stereotypní a nereálný obraz krásy podpořený počítačovými retušemi. Kampaně byly inspirovány celosvětovým výzkumem, který ukázal, že pouze 2 % žen je spokojeno se svým vzhledem a 81 % amerických žen nesouhlasí s podsouváním nereálného standardu krásy v médiích. Ve svých kampaních pracuje s „normálními“ modelkami, které považuje za skutečně krásné – odtud i název Kampaň za skutečnou krásu. Cílem kampaně je podpořit sebevědomí žen a umožnit jim cítit se krásně, ať už jsou jejich tělesné míry jakékoli nebo jsou o něco starší než typické modelky.

Obrázek č. 11: Kampaň za skutečnou krásu



Zdroj: Kampaň za skutečnou krásu, Dove 2010

Charitativní projekt 5P je částí Kampaně za skutečnou krásu a jeho cílem je podporovat přirozenou krásu, především pak zdraví, které bývá často na úkor krásy zanedbáváno. Společnost Dove na svých stránkách uvádí, že hodnotící komise vybrala pro rok 2008 v rámci kampaně k podpoře celkem 9 projektů v celkové výši 497 660,- Kč.

Tabulka č. 8:

Veřejná sbírka Dove pro podporu prevence poruch příjmu potravy<sup>11</sup>

Celkem rozděleno	497 660 Kč
Počet udělených grantů	9
Průměrná výše uděleného grantu	55 295 Kč

Zdroj: Kampaň za skutečnou krásu, 2008

Kampaň byla vybrána účelně jako sice zajímavá, avšak nikoli správně komunikovaná. Z celé kampaně není zřejmý účel a na první pohled ani jasný cíl kampaně a propojení s neziskovým sektorem. Samotná kampaň pak vyznívá spíše jako prezentace výrobků Dove a popírá samotnou podstatu win-win situace. Českou veřejností je však vnímána velice pozitivně.

#### Kampaň s názvem Podpora boje proti kouření „Don't Be Silent about Smoking“

Tato sociální kampaň byla vytvořena v rámci programu New York Department of Health's Tobacco Control ve spolupráci se státní klinikou New York a uznávanými odborníky. Cílem kampaně bylo posílit primární zdravotní péči u všech lékařů, kteří by aktivně měli pomáhat všem svým pacientům přestat kouřit a překonat chronickou závislost na tabáku. Kampaň se ženou, která má přelepená ústa páskou, byla uveřejněna ve zdravotnických a lékařských časopisech, internetových stránkách a novinách. Součástí kampaně jsou webové stránky, které nabízejí snadný přístup k veškerým informacím pro lékaře i jejich pacienty s možností odkazu na 19 center, která poskytují bezplatnou péči a pomoc pacientům, kteří se snaží přestat kouřit.

<sup>11</sup>Číselné údaje za rok 2008. Zdroj a kompletní rozdělení grantů [online]. Dostupné na [www.<http://www.kampanzaskutecnoukrasu.cz/sbirka5p.php>](http://www.kampanzaskutecnoukrasu.cz/sbirka5p.php)

Společnost Better World Advertising zpracovala uvedenou kampaň na téma, které se týká více než poloviny populace, velice citlivě. Oproti kampani vedené v ČR a cílené jen na děti s názvem „Řetěz lásky dětem v Česku – O přestávce stihnu i dvě/Je i jiný způsob jak jim zabránit v kouření“ nepůsobí přelepená ústa tak drasticky jako ústa sešitá. Na druhou stranu Brusel se snaží docílit toho, aby v zemích EU do svých protikuřáckých kampaní výrobci cigaret právě velmi drsná zobrazení následků kouření zahrnuli.

Obrázek č. 12: Kampaň Don't Be Silent about Smoking



Zdroj: Don't Be Silent about Smoking, 2008

#### AVON proti rakovině prsu

Prapůvod myšlenky podpory projektů v boji proti rakovině prsu vznikl u mateřské společnosti AVON v USA v roce 1992. Společnost tehdy založila Fond pro zdraví žen<sup>12</sup>. Cílem projektu je podporovat boj proti rakovině prsu. Dceřiná společnost Avon Cosmetics ČR v roce 2010 zorganizovala již 14. ročník této mezinárodní kampaně. Do projektu se bez nároku na provizi každoročně zapojují AVON Lady a AVON Gentleman z celé České republiky. Společnost věnuje výtěžek z prodeje produktů s růžovou stužkou na projekty spojené právě s prevencí a bojem proti rakovině prsu. Mezi nejvýznamnější patří např. sponzoring bezplatné Avon linky 800 180 880, sponzoring vyhodnocování screeningového programu, příspěvky na ozdravné pobyty pacientek a dotace 200 Kč na vyšetření prsu v projektu **Ženy ženám**. Avon na svých stránkách uvádí, že k poslednímu ročníku se

<sup>12</sup>„Avon Worldwide Fund Women's Health“



podarilo vybrat téměř 66 milionů Kč. (Avon Česká republika, 2008) Desátého ročníku AVON Pochodu proti rakovině prsu se zúčastnilo více než 11 tisíc účastníků. Záštitu převzal tehdejší primátor hlavního města Prahy, MUDr. Pavel Bém, a do triček Zdravá prsa se oblékly ambasadorky projektu, jako např. Simona Stašová, Dara Rollins, Táňa Vilhelmová, Lenka Termerová a další.

Obrázek č. 13: Kampaň Avon proti rakovině prsu Pochod 2010



Zdroj: Zdravá prsa, Avon Česká republika, 2010

### Kampaň Avon proti rakovině prsu – „Braňte se“

Kampaň se řadí mezi nejúspěšnější sociální kampaně a společnosti Avon přinesla nejvyšší ocenění v soutěži o nejefektivnější reklamu EFFIE AWARDS v kategorii Sociální a ekologický marketing.

Cílem kampaně bylo zvýšit povědomí o kampani Avonu na prevenci rakoviny prsu, a to z 37 % v roce 2004 na 45 % v roce 2005. Dílčím cílem bylo přesvědčit ženy k absolvování vyšetření prsu, vytvořit povědomí a zájem o akci Pochod proti rakovině prsu, zvýšit počet účastníků Pochodu a získat další finanční prostředky.

Obrázek č. 14: Kampaň Avon proti rakovině prsu Braňte se



Zdroj: Zdravá prsa, Avon Česká republika, 2010

Všechny stanovené marketingové cíle byly překročeny (EFFIE, 2005). Došlo k reálnému zvýšení povědomí až na 53 %. Více než polovinu žen kampaň pozitivně ovlivnila v přístupu k prevenci rakoviny prsu. V porovnání s rokem 2005 získal Avon o 75 % více finančních prostředků z Pochodu proti rakovině prsu. Jen pro srovnání. Počet účastníků pochodu v roce 2004 byl 6 tisíc, poslední ročník v roce 2010 absolvovalo, jak již bylo výše uvedeno, více než 11 tisíc účastníků.

### Vliv sociálního marketingu na spotřebitele

Průzkum provedený Cause marketing forem (Cause Marketing Forum, 2007) v roce 2007 dokazuje, že 48 % amerických a britských dotázaných spotřebitelů bylo v minulosti motivováno CRM kampaněmi ke změně značky, užití výrobku či vyzkoušení nového produktu. Z průzkumu také vyplynulo, že 56 % respondentů bere firmy a produkty sponzorující dobrou věc na vědomí. 88 % zaměstnanců je hrdých na to, že firma vyznává hodnoty společenské odpovědnosti firem a podporuje veřejně prospěšné programy. Podle výzkumu společnosti Factum Invenio pro Fórum dárců z listopadu 2007 (Pokorná, 2007) by tři čtvrtiny obyvatel České republiky, kteří předtím neměli v oblíbě konkrétní firmu, změnili názor k lepšímu, v případě, že by tato firma realizovala některý z CRM programů.

29 % respondentů zná dle výzkumu Fóra dárců (Fórum dárců, 2006) ze svého okolí konkrétní příklady, kdy firma podporuje společensky prospěšné a charitativní projekty. Více než polovina respondentů si myslí, že by firmy měly podporovat potřeby dětí. 35 % respondentů by reklamu, podporující určitý neziskový projekt, vnímalo pozitivně a čtvrtina respondentů



by byla takovou reklamou při koupi ovlivněna. 37 % respondentů záleží na tom, aby se firma, ve které pracují, angažovala v dobročinnosti. Fórum dárců jako jednu z respondentů nejčastěji uváděných možností podpory uvádí oblast dětské péče a zdravotnictví. (viz. obr. č. 13)

Obrázek č. 15: Výzkum veřejného mínění Fóra dárců, 2006



Zdroj: Fórum dárců, 2006

## CSR součástí strategie podniku a integrace CSR do stávajících systémů řízení organizace

Odpovědnost managementu společnosti za implementaci jakéhokoliv požadavku zákazníků, systému managementu jakosti, environmentálního managementu a dalších existujících systémů řízení, a tak i požadavků společenské odpovědnosti je nezaměnitelná a nenahraditelná. V zájmu trvalé úspěšnosti podnikání musí v podmínkách neustálých změn vedení organizace spolu s majiteli firem hodnotit úspěšnost svého podnikání, aby včas dokázalo reagovat na změny a vývoj ve vnějším prostředí.

Jen málo organizací zahrnuje své hodnoty, společenskou odpovědnost a ambice do kodexu chování, do vize, strategie či politiky. Základem všeho je mít jasně definované hodnoty. Lidé rádi pracují pro ty, kteří sdílejí jejich hodnoty. Vedení tak může upoutat zaměstnance, zákazníky, dodavatele a investory (tzv. stakeholders), kteří principy organizace schvalují v rámci společenské odpovědnosti. Musí s nimi však pravidelně komunikovat všemi možnými způsoby a nikdy nevynechávat setkání tváří v tvář. Nejvyšší management by se také měl postarat o to, aby hodnoty organizace skutečně odrážely vlastní organizaci v celém kontextu. Tím, že vedení u svých zaměstnanců vzbudí upřímný zájem o organizaci a její definované hodnoty, od nich získá více nápadů, větší angažovanost a věrnost, a tím zvýší celkovou výkonnost organizace. K tomu však musí mít požadované kompetence. (Česká společnost pro jakost, o. s., 2009)

### CSR filtr

Samotný proces integrace CSR do strategie firmy utváří kromě klasického stanovení vize, mise, cílů a taktiky i tzv. **CSR filtr**. (Werther, Chandler, 2006) Efektivní strategické řízení tedy kromě jiných aspektů zahrnuje trvale udržitelný rozvoj, který může přinášet konkurenční výhodu. Aby však tato konkurenční výhoda byla trvale udržitelná, musí být taktika zvolena a aplikována vhodným způsobem na prostředí společnosti, v kterém působí. V opačném případě se mohou sociální, právní i jiné síly spojit proti