

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské prezenční studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jan Wanner

Corporate social responsibility (CSR) jako možný nástroj k řešení
krizové situace společnosti

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Radek Jaroš

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Jan Wanner

Corporate social responsibility (CSR) as a possible means used in
company crisis management.

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Radek Jaroš

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.3.2012

Jan Wanner

Poděkování

Chtěl bych poděkovat především vedoucímu práce Ing. Radku Jarošovi za odborný dohled a cenné připomínky.

Anotace

Diplomová práce představuje jiný pohled na koncept společenské odpovědnosti firem (CSR), který by mohl sloužit i jako nástroj krizové komunikace podniku. Dává do souvislosti pojmy, cíle, formy či prostředky a nástroje dvou stěžejních kapitol – krizové komunikace a společenské odpovědnosti firem. Praktické příklady ukazují, jak některé firmy využívají CSR v krizových situacích. Někdy potřebovaly napravit reputaci, vyvést z krize, či skrýt dosavadní neodpovědné jednání. V závěru práce je návod k vytvoření etického kodexu a plánu krizové komunikace.

Klíčové pojmy

etika, etický kodex, krize, krizová komunikace, krizový plán, mezinárodní normy, média, společenská odpovědnost firem (CSR), stakeholders, vztahy s médii

Annotation

The diploma thesis presents an alternative view of the concept of corporate responsibility, which could also serve as a means used in company crisis management. It connects terms, goals, methods and procedures of two crucial chapters- crisis communication and corporate responsibility of companies. Examples show how several companies use corporate social responsibility in crisis communication. Sometimes they need to adjust their reputation, lead out of a crisis or hide some kind of irresponsible behaviour from the past. At the end of the thesis are directions towards the creations of an ethical codex of crisis communication.

Key words

code of ethics, corporate social responsibility (CSR), crisis, crisis communication, crisis plan, ethics, international standards, media, media relations, stakeholders

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Krizová komunikace	11
1.1 Vymezení základních pojmů	11
1.1.1 Krize	11
1.1.2 Krizový plán.....	14
1.1.3 Krizová komunikace	15
1.2 Vznik krizové situace.....	16
1.3 Prostředky krizové komunikace pro řešení krizí	18
1.4 Dlouhodobá opatření proti krizové situaci.....	22
1.5 Role médií	25
1.5.1 Kontakt s novináři.....	25
1.5.2 Tiskový mluvčí	27
2. Společenská odpovědnost firem - CSR	29
2.1 Představení konceptu CSR.....	29
2.1.1 Etika	33
2.1.2 Stakeholders.....	35
2.2 Dělení CSR	36
2.2.1 Sociální pilíř.....	37
2.2.2 Ekonomický pilíř	40
2.2.3 Environmentální pilíř.....	41
2.3 Mezinárodní normy upravující CSR.....	42
2.3.1 ISO 26000 - Společenská odpovědnost firem.....	42
2.3.2 ISO 9001 - systém managementu jakosti	44
2.3.3 ISO 14001 - Systém environmentálního managementu	44
2.3.4 EMAS - Systém environmentálního řízení a auditu	45
2.3.5 OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci...	46
2.3.6 AA 1000 AccountAbility.....	46
2.3.7 Standart SA 8000	46

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Příklady z praxe	49
3.1 Enron.....	49
3.1.1 Doporučení.....	51
3.2 NIKE.....	51
3.2.1 CSR v NIKE	54
3.2.2 Kauzy NIKE:	54
3.2.3 Doporučení.....	57
3.3 ČEZ.....	57
3.3.1 Status nejštedřejší společnosti	58
3.3.2 Kritika ČEZu.....	60
3.3.3 Toskánská aféra	62
3.3.4 Neetická reklamní kampaň	63
3.3.5 Doporučení.....	66
4. Návrh postupu zapojení CSR a řešení krize	68
4.1 Vytvoření kodexu	68
4.2 Příprava krizového plánu	71
ZÁVĚR	74
SEZNAM ČESKÉ LITERATURY	76
SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY	78
INTERNETOVÉ ZDROJE	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Tato práce se zabývá zapojením aktivit CSR - společenské odpovědnosti firem do nástrojů krizové komunikace. V teoretické části se věnuje dvěma stěžejním kapitolám - krizové komunikaci a společenské odpovědnosti firem. Část praktická ukazuje aktivity společenské odpovědnosti firem jako možný nástroj zlepšení obrazu o dané společnosti. Na konkrétních příkladech z praxe se ukazuje realita častého zneužití CSR, ale také jako aktivity vedoucí k nápravě firmy. Dalším výstupem z praktické části je postup sestavení vlastního krizového plánu a také příprava etického kodexu, který se snoubí se společensky odpovědnou firmou.

Cílem práce je posouzení vhodného či možného zapojení CSR aktivit do případné krizové komunikace firmy. Tyto aktivity by mohly kladně ovlivnit veřejné mínění ve prospěch společnosti. Jelikož je CSR koncipováno jako dlouhodobý nástroj k vylepšování pozice navenek i uvnitř podniku, mohlo by fungovat i jako prevence proti hrozbám vzniku potencionálních krizových situací, nebo minimálně zmírnit prvotní reakci médií a veřejnosti, když nastanou.

První kapitola je věnovaná krizové komunikaci. Od významu a původu slova krize se je třeba pozastavit u vzniku krizových situací a jejich včasné rozpoznání. Od základních pojmů se dostane na samotné řešení krizových situací, resp. jaké jsou přístupy v krizové komunikaci.

Úspěšná krizová komunikace je však podmíněna včasnou a adekvátní reakcí firmy, proto se třeba poznat základní prostředky této specifické formy komunikace. Významnou roli zde hrají vztahy s médii a znalost novinářského prostředí. Novináři, resp. média významně ovlivňují image firmy a proto je třeba s nimi umět pracovat.

Ve druhé kapitole se odhaluje koncept společenské odpovědnosti firem. Postupně seznamuje od základních pojmů, struktury a podstaty CSR až po zakotvení v mezinárodně uznávaných normách. Představuje koncept CSR, který se objevuje v českém prostředí stále častěji, čímž se blíží novým

celosvětovým trendů. Především ve vyspělých ekonomikách západního světa se CSR stalo přirozenou součástí zdravého podnikání. To vyplývá nejen ze současné legislativy těchto států, ale svědčí o tom i fungování mezinárodních standardů, upravující CSR. O některých z nich pojednává právě druhá kapitola.

Praktická část se věnuje konkrétním příkladům z praxe a Posuzování těchto případů vyžaduje určitý cit a prozíravost, protože se většinou jedná u interní informace firem, kterými se rozhodně nechlubí. Přesto jsou některá fakta naprosto jasná a pro potřeby této práce se dají dát do vypovídajících souvislostí. Kritika CSR hovoří o tom, že některé společnosti tento koncept zneužívají pouze, aby kryly činnost jemu odporující. Další firmy přijímají CSR jako součást řešení krizové situace, přičemž se tak stává CSR i podporou krizové komunikace. Tam je potenciál zapojení možného zapracování CSR do krizového managementu z pohledu firem.

Dále představuje vlastní návrh možného zakomponování CSR do krizového plánu jako doprovodný podpůrný nástroj vyvedení podniku z krize. Popisuje přípravu konkrétních dokumentů, jako je etický kodex a krizový plán.

Tato práce tak stojí na hraně dvou pohledů na kontroverzní použití CSR. První je kritický pohled na CSR v zastoupení novináře potažmo veřejnosti, tedy ve společenském zájmu, kdy se naplňuje kritika tohoto konceptu o nekalých praktikách firem, využívající koncept pouze jako zástěrku. Druhý pohled, podstatný pro tuto práci, je ze strany manažerů společností, že CSR přináší nové možnosti v eliminaci či řešení vlastních krizových situací.

1. Krizová komunikace

V dnešním světě je otázka krizové komunikace na denním pořádku. Prakticky jak píše Bednář: „*Krizovou komunikaci potřebujeme, když dochází k poškozování našeho mediálního obrazu.*“¹ Pokud chce být firma úspěšná, musí počítat s možným vznikem krizové situace v podobě nepředvídatelné události, či přehlíženého gradujícího problému. Dříve se manažeři firem domnívali, že stačí vést firmu k ekonomickým a organizačním výsledkům a komunikaci s médii či přípravu na možnou krizovou komunikaci vypouštěli. Dnes je krizový plán součástí každé vyspělé organizace, a dá se říci - štěstí přeje připraveným.

1.1 Vymezení základních pojmů

V úspěšné obraně firmy proti různým rizikům je třeba si definovat základní pojmy. V tomto směru se nabízí celá škála definic nebo spíše pohled a chápání určitých principů a přístupů k dané problematice. O jednoznačné pojmenování výrazů z této oblasti se pokouší mnoho mediálních teoretiků i odborníků z praxe. Především co je myšleno pod slovy: krize, krizový plán a krizová komunikace.

1.1.1 Krize

Původ pojmu krize najdeme v řečtině, vychází ze slova krino, které znamená v češtině vybírat, měřit, či posuzovat mezi dvěma opačnými variantami, jako například: úspěch-neúspěch, právo-bezpráví, život-smrt. Později z tohoto slova zrodilo slovo krosis, „*kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze.*“² V němčině se setkáváme se slovem die Krise nebo die Krisis podobným slovem z původního řeckého krosis. Podobě ho přijala i ruština jako krizis. K nám se tento výraz dostal z latinského crisis, který se různě upravený zakotvil do mnoha evropských

¹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace pro management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 153 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4736-297. Str.107.

² Krize. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Krize>

jazyků. Např. v angličtině je ponecháno původní latinské slovo crisis, pouze s odlišnou výslovností, stejně jako ve francouzštině nebo španělštině. V italštině potom crisi.³

V přeneseném smyslu je krize určitý nestandardní stav, který nabourává chod společností. Definici pojmu krize nabízí ve své knize Krizová komunikace a komunikace rizika, PhDr. Štěpán Vymětal: „*Situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému - narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému. Na druhé straně ji můžeme chápat jako postoj okolního prostředí k danému systému. U každého krizového jevu můžeme vysledovat časově ohraničené fáze, které tvoří dohromady tzv. životní cyklus krize.*“⁴ Krize narušuje fungování organizace jak vnitřně, tak i ve vztazích s okolím. Má tedy více rovin, což musí každý úspěšný manažer vnímat.

Specifičtější pohled představuje Svoboda, když krizi rozebírá jako: „*Krize zejména známě neznámé, tedy ty, o nichž víme, že mohou nastat, vznikají v určitém vývoji. Obvykle jim předchází konflikt. Konflikt (srážka, boj, spor), který není zvládnut nebo se zvládnout nedá, se mění v krizi, jež může přejít v katastrofu. Katastrofa je znamením, že vývoj něčeho probíhal nebo proběhl špatně, je poslední stanicí neřešené krize. V převážné většině se katastrofy vyvíjejí podle scénáře: konflikt - krize - katastrofa.*“⁵ Vnímá tento pojem jako součást krizové situace, nebo hrozby.

Problematické přesné popsání výrazu krize si uvědomuje i Zuzák, a proto dále nabízí několik příkladů „*definicí krize:*

Krize je multivalentní situací, kdy je ohrožena existence podniku při současně omezeném časovém prostoru pro rozhodování (Witte)

³ Překladač Google, dostupný online z: <http://translate.google.cz/>

⁴ VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4725-109. Str. 15.

⁵ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8. Str. 76

Podniková krize je nežádoucí, neplánovaný a k likvidaci směřující stav, který představuje přímé nebo nepřímé nebezpečí pro další existenci podniku (Miller - Merbach, obdobně Gabisch).

Krize podniku - podnikatelská nemoc z nastávajícího zadlužení nebo hrozící insolventnosti (Uhlenbruch).

Krize je situací, kdy dochází k ohrožení prvořadých cílů, je omezený čas na reakci a existuje moment překvapení (Herrmann).

Krize je důsledek dlouhotrvající převahy výdajů nad příjmy (Bender).⁶

Podstatné je odhalit určité fáze krizové situace a včas je řešit. V tom pomůže i Svobodovo dělení krizí „do dvou skupin:

Krize známě neznámé

Krize neznámě známé⁷

První skupina by se dala popsat jako krize, o kterých víme, že mohou nastat, ale nevíme kdy. Jedná se například o změny na trhu, kolaps počítačové sítě, nebo úmrtí majitele firmy. Na tyto potenciální hrozby je třeba být připraven a měly by být zahrnuty do krizového plánu dříve, než nastanou.

Do druhé skupiny patří nepředvídatelné události, kterým se prakticky nedá předejít a tím pádem se na ně dá velmi špatně připravit. Jedná se především o přírodní katastrofy, či kriminální činy nebo teroristické útoky. V těchto situacích se aplikuje jiný postup, který se dá obtížně naformulovat do krizového plánu.

⁶ ZUZÁK, Roman. *Krize podniku a její kreativní řešení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, c2005, 101 s. ISBN 80-213-1393-5. Str. 3.

⁷ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8. Str. 78

1.1.2 Krizový plán

Společnost má možnost dopředu předvídat možné hrozby. Mnoha krizovým situacím lze předejít a na spoustu se dá předem připravit. Ve vyspělých organizacích existují připravené dokumenty, ve kterých se upravuje postup při případných krizových situacích. Podstatnou roli hraje i čas. Rychlá reakce je stěžejní a projeví se na dopadech krize. *„Čas je v těchto případech nejdůležitější proměnnou, která podstatně ovlivňuje úspěch či nezdár stejně jako výši způsobených škod. Řešení vzniklé problematické situace zcela zásadně nesmí trvat několik dní, ale spíše hodin a v některých případech, např. u finančních institucí, jen několik desítek minut.“*⁸ Nepřípravenost krizového plánu a podobných dokumentů je slabá stránka, na kterou může firma doplatit.

Pokud je krizový plán dobře připraven, řešení případné krize bude rychlejší a úspěšnější. Důležité také je, aby byl odzkoušen nanečisto a inklinované osoby prošli tréninkem. Přesto, že jsou tyto dokumenty k dispozici při propuknutí krize, tak k tomu Svoboda ještě doplňuje pravidla reakce pro krizové situace:

Je třeba reagovat okamžitě, přičemž vedení uvede do činnosti krizový plán organizace.

Co nejrychleji sehnat na místo majitele firmy, či nějakého ředitele (generální ředitel, předseda představenstva, nejvyšší výkonný představitel).

V komunikaci s médii zbytečně neříkat víc než je nutné, natož se pouštět do nějakých spekulací o příčinách či dopadu krize.

Dokud nelze podat důvěryhodné informace o vlastní nehodě, pro média se připraví pouze základní informace.

⁸ BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1. Str. 73.

Při katastrofických pohromách, tragických nehodách atd. firma projeví snahu a zřídí např. informační telefonní linku, kam mohou lidé volat zdarma. Vhodné je i vyjádření soucitu s případnými pozůstalými.

Svolání tiskové akce, až ve chvíli pokud lze poskytnout ověřené informace. Důležitou roli hraje detailního naplánování akce, např. vzít v potaz prostory konání a i případný druhý východ pro řečníky, aby nebyli předhozeni novinářům i po oficiálním skončení akce.

Na tiskové akci vystoupí mimo tiskové mluvčí především nejvyšší vedení firmy.

O problému hovořit pochopitelně i pro laickou veřejnost, aby novináři neměli špatný dojem, že firma něco tají. Přílišné používání odborných termínů nepůsobí dobře, naopak je lepší vyjádřit lítost nad situací a přesvědčit novináře o brzké nápravě.

Pozor na táhlé kauzy. Pokud se nějaký čas média tématu nevěnují, neznamená to, že vývoj nesledují. Pokud se kritika znovu objeví, je na ni potřeba znovu adekvátně reagovat.⁹

Má-li společnost dopředu připravený plán, musí ho také včas použít. Stěžejní je právě rychlá reakce. Proto je součástí plánu i přesně definovaná odpovědnost určitých osob z krizového týmu. Ten zahrnuje vedoucí pracovníky, tiskové mluvčí a další odborníky, kteří mají pravomoc přímo jednat. Krizová komunikace bude přímočařejší a vrcholný management se případně vyvaruje i chybám, než kdyby měl tento tým pouze doporučující charakter.

1.1.3 Krizová komunikace

Pojem krizová komunikace je systematické řešení dané krizové situace. Tento proces popsal Ftorek jako: „*Krizová komunikace představuje*

⁹ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8. Str. 80.

specializovanou komunikaci firmy nebo instituce ve výjimečné situaci, kdy je její stabilita, bezpečnost či pověst ohrožena krizovou událostí nebo negativní publicitou. Jejím cílem je připravit a distribuovat účinná sdělení nebo eliminovat negativní publicitu - minimalizovat škody, jež vzniklá komunikační situace, krize způsobí.“¹⁰ Komplexně tak pojmenoval druh komunikace v nestandardní situaci, kdy se firma snaží napravit negativní mediální obraz a snížit negativní dopady krize. Další obsáhlou definici nabízí Vymětal: „Výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou situací, v jejím průběhu a po jejím skončení. Bývá označována též jako komunikace v krizi, komunikace rizika. Komunikaci rizik můžeme pojímat jako klíčovou složku krizové komunikace. Mezi hlavní aspekty krizové komunikace patří: obsah a forma, možná úskalí, problematika budování důvěry a otázky percepce rizika. Klíčové pro praxi je, zda vnímání lidí odpovídá reálnému stavu, a jakou mají lidé schopnost asimilovat informace v období ohrožení.“¹¹

Nestačí pouze příprava komunikace navenek, ale zároveň pro rychlou reakci je důležité mít správně nastavenou interní komunikaci. Především u vedoucích pracovníků musí fungovat komunikační kanály pro včasnou výměnu informací. Společné porady mohou zajistit komplexní a konstruktivní proces krizové komunikace a vést k zvládnutí krize.

1.2 Vznik krizové situace

Jak už bylo řečeno, některé krize se dají předvídat, nebo dokonce odhalit v jejich zárodku, čímž se eliminuje jejich případný dopad, nebo se dokonce dají otočit v náš prospěch. Převážná většina z nich se vyvíjí postupně. Z malých problémů na pobočkách firmy se časem může vyvinout krize zasahující celý podnik. Vinu na to má nulová či špatná reakce vedení. Na druhé

¹⁰ FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 165 s. Manažer. ISBN 978-802-4719-030. Str. 42.

¹¹ VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4725-109. Str. 16.

straně mohou krizové situace vznikat nepředvídatelně a naráz, příkladem jsou živelné katastrofy. Tyto krize nemohl management předvídat ani jim předejít.

A Zuzák o příčinách vzniku krizí v podniku tvrdí: „*Obecně můžeme za příčiny krize určit vnější vlivy, které způsobují nerovnovážný stav, to je nějaký problém, který se promítá dovnitř podniku, podnik zasahuje a na který podnikový management nebo vlastníci reagují neadekvátním způsobem, to znamená, že také nemusí reagovat vůbec.*“¹²

Na propuknutí krize má zajímavý pohled Bajčan, který se domnívá: „*že skutečně krizová situace nenastane do té doby, dokud se nepříjemnou informací nedozví velmi široký okruh osob. A ty se ji dozvědí ze sdělovacích prostředků.*“¹³ Z toho vyplývá, že za původce krize se dají označit média, resp. novináři, kteří mají v rukou silný prostředek k odsouzení firmy do krize. A v danou chvíli je důležitější rychle řešit krizi, než se snažit důsledně najít její původ. V tu chvíli není tedy důležitý neloajální zaměstnanec, který případně kontroverzní informace vynesl, ale hlavní protistranou se stanou média.

Dělení podle zdroje krize ukazuje na dvě varianty: Interní a externí.¹⁴ Ty vnitřní zastupují chyby v řízení podniku s ohledem na změny okolí. Vnější jsou ty, které podnik neovlivní a týkají se jeho okolí. Patří do nich např. změny legislativy, přírodní katastrofy, změny na trhu atd.

Intenzitu krizové situace ovlivňují i další faktory. Svoboda zmiňuje zajímavý jev z oblasti veřejného mínění, kde podnik může setkat s tzv. „*Davidovým efektem: V očích veřejnosti je podnik obvykle tím „silnějším“.* *Kdo se v určité konfliktní situaci postaví proti podniku, toho považuje veřejnost za „slabšího“.*“¹⁵ Bez ohledu na to, kdo je v kauze viník a kdo oběť, tyto

¹² ZUZÁK, Roman. *Krize podniku a její kreativní řešení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, c2005, 101 s. ISBN 80-213-1393-5. Str. 7.

¹³ BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1. Str. 72.

¹⁴ ZUZÁK, Roman. *Krize podniku a její kreativní řešení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, c2005, 101 s. ISBN 80-213-1393-5.

¹⁵ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8. Str. 76.

předsudky staví podnik proti „bezbranné“ veřejnosti, u které to evokuje negativní postoje.

1.3 Prostředky krizové komunikace pro řešení krizí

Pokud dojde na krizovou komunikaci, nabízí se zde několik možností, jak se k problému postavit. Je na zvážení vedení firmy, kterou strategii použije k řešení dané krizové situace. Ačkoli se obecně nedá říci, která taktika je nejvhodnější, měly by se brát v potaz určité dopady, které jednotlivé metody mohou přinést. Svoboda nabízí základní čtyři reakce, a to: přizpůsobení se, uzavření se, spolupráce a odpor.¹⁶ Jednotlivé možnosti mají své charakteristiky a v lehkých obdobích jsou běžně používané v praxi. Přizpůsobení se znamená, že firma se podřídí protistraně a pokorně splní její požadavky. Tento způsob je vhodný při střetu s vyššími autoritami jako soudy, úřady atd. Uzavření se znamená naprosté uzavření informačních kanálů. Z této fáze je konstruktivnější přejít do spolupráce. Tato strategie je totiž jedna z konstruktivních možností, která může vést k vyřešení krize. Není to však pravidlo a proto tu je další možnost a to - odpor. Některé konflikty a krize se nedají řešit smírem a proto přichází boj. A tím se myslí jak mediální přestřelka, tak případné soudní bitvy. Paradoxně tato varianta také dává příležitost najít nové spojence, a posílit proti opozici.

Podobně i Ftorek vymezuje čtyři možnosti krizové strategie, a to: pasivita, agresivita, zastupování či zprostředkování, a poslední přímé jednání čili komunikace.¹⁷ První způsob spoléhá na „vyčpění“ skandálu a takticky mlčí, což může mít negativní dopady a případné vyřešení krize je zdlouhavé. Agresivitou je myšleno zkratové jednání ve formě psychické i fyzické. K perspektivnímu vyřešení krize však nevede. Forma zprostředkování se

¹⁶ SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8.

¹⁷ FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 165 s. Manažer. ISBN 978-802-4719-030.

nabízí, když si firma sama neví rady a využije externí PR agentury a jejích specialistů. Obrací se tak na autoritu, která bude jednat za ně. Poslední možnost je přímé jednání mezi účastníky, což vede ke konstruktivnímu řešení sporu. Výhoda komunikace je šance velmi pozitivně ovlivnit proces a hlavně výsledek.

Úspěšnější zdolávání krizí se daří spíše firmám s aktivní komunikací. Jak minimalizovat škody radí i Bajčan: „*Prvním předpokladem je funkční interní tiskové oddělení nebo spolupráce s externí agenturou. Jejich pracovníci by měli mít díky důkladnému monitoringu tisku průběžný přehled, jaká je mediální nálada ve sledovaném odvětví, jakým způsobem se konkurence chová a jak aktivní je vůči sdělovacím prostředkům.*“¹⁸ Výstupy z monitoringu médií jsou velmi cenné, a pokud společnost působí i v zahraničí, tak i obsahují i informace ze zahraničních médií. Nebo naopak, celý průzkum se může odehrávat regionální rovině.

Komunikaci ve směru k veřejnosti rozdělil Maruani na dvě skupiny - formální a neformální.¹⁹ Formální ovládá a realizuje sama firma. Do formální, nebo by se dalo říci oficiální komunikace, patří veškeré prostředky, jak se firma prezentuje, tedy jak propagační akce, tak i její jméno, pověst, image, logo atd. Při neformální komunikaci s veřejností nemá firma samotné sdělení ve své moci. Může to být obraz, jaký o firmě vytvářejí média, a nemyslí se spříznění novináři. Dále to jsou sami zákazníci tedy veřejnost, která si mezi sebou sděluje informace a zkušenosti s danou firmou. I tento jev by se mohl začlenit do příprav na krizovou komunikaci.

Stejně tak i Bednář zvažuje vhodný poměr formální a neformální komunikace ve smyslu zvýšené komunikační aktivity. Za jistých okolností se dá sklouznout i k lehce bulvarizující přístup podávání informací. V krizové komunikaci se dají využít prostředky samotných médií, s rizikem, že by se

¹⁸ BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1. Str. 74.

¹⁹ MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, 227 s. ISBN 80-856-0395-0.

mohli obrátit proti nám. „Mezi nejběžněji používané nástroje a strategické postupy KK patří mimo jiné:

reagující tiskové zprávy a tisková prohlášení (zveřejňovaná v současnosti nejčastěji na webu),

tiskové konference k mediálně exponovaným problémům,

snaha o získání přímého prostoru v médiích, zejména audiovizuálních,

krizová inzerce,

mediální lobbying,

snaha o společenskou aktivizaci k vyřešení problému a na podporu firmy,

mediální zaštiťování se autoritami,

koncentrace případně rozptýlení zdroje problému,

přesunutí zdroje problému (externalizace problému).“²⁰

Základním nástrojem jsou výše zmíněné reagující tiskové zprávy a tisková prohlášení. Vždy je ale otázka jak novináři tiskové zprávy přijmou a jak po jejich zpracování sdělení vyzní. Další běžnou praxí jsou tiskové konference k mediálně exponovaným problémům, které dávají možnost vylepšit dosavadní stav. Aby se tak stalo, musí být účastníci dobře připraveni na případné dotazy novinářů. Základní příprava na tiskovou konferenci je také zkusit odhadnout na co se novináři budou ptát, a také je třeba si na nepříjemné dotazy připravit odpověď. Tisková konference se svolává bezprostředně po vypuknutí krize a je často stěžejní odrazový můstek k dalšímu jednání.

Odlišnou charakteristiku má nástroj - snaha o získání přímého prostoru v médiích, zejména audiovizuálních. Pokud má firma úspěšně uplatňovat svou krizovou komunikaci, potřebuje dostatečný prostor v médiích pro vyjadřování. V těchto chvílích mohou pomoci spříznění novináři, se kterými do té doby firma udržovala vřelé vztahy a je kombinací mediálního lobbyingu a media relations. tento způsob může být někdy na hranici podplácení. Nástroj mediální lobbying prakticky znamená osobní přímou komunikaci s novináři neoficiální

²⁰ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace pro management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 153 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4736-297. Str. 107.

cestou. Cílem není za každou cenu vnucovat pouze svojí pravdu, ale spíše poskytnou potřebné vysvětlení a předávat jim exkluzivně nové informace.

Výhody placené krizové inzerce jsou, že nepůsobí na novináře, kteří potom vytváří mediální obraz, ale působí přímo na veřejnost. Pokud se s tímto nástrojem zachází vhodně, citlivě a dobře se zacílí, dává tvůrci sdělení šanci úspěšně se z krize dostat. Stejně tak když se za organizaci postaví určitá autorita, uznávaná, mediálně známá, nejlépe opinion leader v dané oblasti. To vystihuje nástroj mediální zaštiťování se autoritami.

Poslední zmiňované možnosti jsou koncentrace případně rozptýlení zdroje problému, nebo přesunutí zdroje problému jinam. První nástroj používá metodu svedení pozornosti na jednu konkrétní příčinu problému, jindy se zase snaží zakamuflovat problém tím, že ho rozdrobí na více zdrojů. Druhý nástroj se snaží posunout odpovědnost co nejdál od vlastního zdroje problému. Příkladem je například svalování viny na již propuštěného zaměstnance, což není vždy dobře médií přijato. Znovu záleží na konkrétní realizaci.

Tyto prostředky se dají dále kombinovat. Firma by měla reagovat pružně a podle aktuálního stavu. Proto zapojení pouze jednoho nástroje nemůže vystačit na celý průběh krizové komunikace. Úspěch je podmíněn právě správným kombinováním těchto nástrojů ve správný čas.

V samotném procesu řízení krizové komunikace ve vztahu k médiím a veřejnosti Ftorek přidává pár pravidel:

Podpora zákonného vyšetřovacího procesu.

Chránit právo na soukromí dotčených jednotlivců a jejich rodin.

Ctít presumpci nevinu.

Vytvořit koordinační tým na řešení krize neboli krizový štáb. Ten tvoří obvykle právníci, PR specialisté, vyšetřovatelé a techničtí experti.

Povolat či sestavit tzv. media tým, jehož členové jsou PR specialisté (vlastní i externí), kteří připravují osoby koordinačního týmu na kontakt s médii.

Potlačení vlastních emocí vytváří dojem naprosté kontroly situace.

Nepodlehout tlaku médií či politiků a zachování si určitého nadhledu.

Ctít vlastní kritiky.

Ignorovat spekulace médií.²¹

Z hlediska časové osy se řešení dají rozdělit na tři části: krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.²² Krátkodobé řeší rychle aktuální stav. Střednědobé zkoumají dopady a dlouhodobé se zabývají předcházením těchto situací v budoucnu.

1.4 Dlouhodobá opatření proti krizové situaci

Z dlouhodobého hlediska je samozřejmě nejlepší krizím předcházet a to např. budování dobrých vztahů s médii a veřejností. V oblasti, ve které společnost působí, je dobré zaměřit se na tzv. opinion leaders²³, neboli těch, kteří mají velký vliv na pro nás důležité cílové skupiny. Dále se dají použít další metody aktivního PR.

Podnik buduje dobré jméno a pověst postupně. *„Kultura či dobré jméno firmy je její významnou hodnotou, která je výsledkem uznání a ocenění tržního prostředí. Tržní prostředí určuje postavení organizace na trhu nebo zvyšuje hodnotu firmy při jejím prodeji. Dobré jméno organizace je obvykle*

²¹ FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 165 s. Manažer. ISBN 978-802-4719-030.

²² BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace pro management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 153 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4736-297.

²³ Názoroví vůdci.

*dlouhodobý proces, ve kterém je spojováno její ekonomické chování s vnitřní kulturou a etikou managementu.*²⁴

Co ale dělat pro budování dobrého jména firmy? Tak jako se vyvíjí trh, konkurence, společnost, tak ani vedení firmy by se nemělo bát změny. Proces řízení, vedoucí ke zlepšování dobrého jména firmy, je založen na správném uplatňování změn a inovací uvnitř firmy. V daném časovém horizontu tak pracovníci podle odpovědnosti realizují jednotlivé kroky ke změně vnitřní struktury firmy. Důležitou roli hraje sešranost a správné načasování, stejně tak úroveň a rozsah zaváděných změn. Za to jsou samozřejmě odpovědni vedoucí pracovníci.

Při snaze budování lepšího postavení na trhu se firma musí odlišit od konkurence. *„Společnosti operující v rámci jednoho průmyslového odvětví, se přestávají mezi sebou odlišovat. Jedním ze způsobů, na základě kterého si zákazník může mezi konkurencí vybrat, je věnovat pozornost občanskému charakteru společnosti. Veřejnost ráda nakupuje od společností, které se „starají“, pokud se nějak významně neliší ve svých výrobcích, kvalitě a cenách.*²⁵ Podnik tak buduje svou základnu stálých zákazníků, a pokud spojí důvěryhodnost, osobitost a dobrý vztah, získá zákazníky nové. Zapojení CSR tuto možnost nabízí. Nové trendy ukazují, že roli v chování zákazníka nehraje pouze cena, ale také mnoho faktorů včetně charakteru společnosti.

Vhodné je uvést Dytrtovy hlavní čtyři předpoklady pro získání věrohodnosti CSR u veřejnosti: osobitost, autentičnost, transparentnost a důslednost.²⁶ Pokud chce podnik brát CSR opravdu vážně a tím pádem plně využít její výhody, tak úspěch podmiňuje právě věrohodnost a opravdovost aktivit. Osobitým přístupem se společnost odlišuje od ostatních, z čeho vzniká konkurenční výhoda. Autentičnost ukazuje přesvědčení lidí, ať vedení nebo zaměstnanců, o správnosti aktivit CSR. Dalším podstatným předpokladem je

²⁴ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 29

²⁵ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 114

²⁶ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1.

transparentnost, tedy ochota odhalení informací, a umožnit nezaujaté prozkoumání. Taková otevřenost působí na pověst firmy, která nemá co skrývat. A poslední předpoklad je důslednost, především v dodržování avizovaných aktivit CSR.

V tomto ohledu se dnes také nabízí již velmi populární nástroje CSR²⁷ neboli společenské odpovědnosti firem. Tento trend zakomponovaly do své firemní kultury mnohé přední společnosti. Podstatou je dobrovolné dobročinné působení v několika oblastech nad rámec povinností, které ukládá zákon. Takové společnosti jsou veřejností vnímány pozitivně a vzbuzují důvěryhodnost.

Když ale vznikne krizová situace, je potřeba ji řešit rychle. Může CSR pomoci? V krizové komunikaci se kombinuje více nástrojů podle situace. Zapojením nástrojů CSR má potenciál zlepšit veřejné mínění a podpořit strategii firmy. Pokud dojde ke krizové situaci, tyto aktivity mohou zmírnit krizi v samém začátku a lehce uchláchnit média a tím pádem i získat čas. Zakořenění CSR ve společnosti poskytne opěrný bod při dalším průběhu krize. Je to něco čím se firma může chlubit, je to její vizitka, pomocí ní se např. s kombinací nástroje krizové komunikace převedení problému jinam podaří od krize distancovat.

Kritika CSR vnímá tyto aktivity jako zástěrka k potenciálním nekalostem co se firma snaží schovat. Pokud je na firmu takto nahlíženo, tak CSR jako nástroj krizové komunikace zklamal. Otázka je, do jaké míry je tato kritika oprávněná a evokuje mylný dojem, že čím více dobročinných aktivit firma dělá, tím více má „máslo na hlavě“?

Dytrt zmiňuje i kritiku CSR aktivit: *„Na CSR panují ve veřejnosti, včetně odborné, různé názory. Od těch, kteří tvrdí, že nejde o nic nového, že férové podnikání patří k podnikání od jeho prvopočátků, až po ty, kteří budou tvrdit, že pojem CSR vynašly firmy, které ho používají jako zástěrku svých*

²⁷ Corporate Social Responsibility

*nekalých praktik.*²⁸ Společenské odpovědnosti firem je věnována druhá kapitola.

1.5 Role médií

Média hrají při krizové komunikaci stěžejní roli. Pokud se firma snaží „uhasit“ nějaký problém, je nutné správně pracovat s médii. Potvrzuje to fakt, že krizová komunikace spadá pod oblast mediální komunikace. Jak píše Bednář: *„Je to komunikace s médii a s novináři, ale hlavně, jejich prostřednictvím, s veřejností. Krizovou komunikaci potřebujeme v situacích, které se vyznačují tím, že z nějakého důvodu dochází k poškozování mediálního obrazu naší firmy nebo instituce.“*²⁹

V krizových situacích může výrazně pomoci dřívější budování dobrých vztahů s médii tzv. media relations. Spříznění novináři pomáhají eliminovat hrozby krizové situace v jejím počátku, kdy je potřeba co nejrychleji se s krizí vypořádat, resp. díky „vychovaným“ novinářům můžeme získat čas, či zmírnit počáteční vlnu negativního vnímání veřejnosti. Záleží však na konkrétní krizové situaci, proto se vždy nedá na pomoc novinářů spolehnout.

1.5.1 Kontakt s novináři

Znalost práce s novináři a médii je stěžejní při tvorbě dobrého jména či eliminaci negativních zpráv. Pokud firma systematicky buduje media relations nebo relations press, novináři se jí odmění. Někteří majitelé či manažeři firem si myslí, že stačí, když mají dobré výsledky v ekonomické oblasti a podceňují sílu médií. Těm stačí málo a mohou nabourat pozitivní obraz o firmě a ohrožit do budoucna i její cíle. Klíčem budování dobrých vztahů s médii je proaktivní komunikace. Vstřícnost a ochota se vyplácí. Naopak, pokud se společnost

²⁸ DYTŘT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 121

²⁹ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace pro management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 153 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4736-297. Str. 107.

uzavírá do sebe a navenek nekomunikuje a neudržuje s novináři kontakt, je pro ni při případné krizové komunikaci mnohem těžší s médii pracovat.

Pro úspěšnou práci s novináři je třeba se vcítit do jejich potřeb a porozumět způsobu jejich práce. Podstatný je již první kontakt s novinářem. V lepším případě již firma o krizové situaci ví a je připravena poskytnout promyšlené vyjádření. Často se však stává, že novinář firmu zaskočí. V tu chvíli je zachovat chladnou hlavu. V lepším případě první kontakt proběhne po telefonu. Je třeba si uvědomit několik věcí, především, že novinář si telefonní rozhovor nahrává, a proto by se zástupce firmy měl vyhnout okamžitému zaujmutí stanoviska. Naopak by měl, co nejvíce informací od novináře a získat čas. Zároveň však musí jasně projevit zájem a domluvit s novinářem termín rozhovoru.

Příprava na rozhovor by měla zahrnovat ujasnění si stanoviska podniku. Toto sdělení formulovat do tiskové podoby pro vlastní potřeby i pro předání novináři. Z dostupných informací je třeba odhadnout, jakým směrem bude novinář rozhovor vést a jaké bude případně klást otázky. Na ty se doporučuje odkazovat na oficiální vyjádření, nebo odpovídat podle naučené osnovy. Jelikož dopředu nejsou známy přesné formulace otázek, ztrácí se logicky význam doslovně připravených odpovědí. Předpokládá se, že ten, kdo firmu zastupuje, má určité komunikační dovednosti a nejlépe zastává např. funkci tiskového mluvčího.

Průběh rozhovoru je třeba nahrávat, aby se firma mohla případně bránit proti zkreslení výstupů v masmédiích. Stříhem a zařazováním částí rozhovoru dochází ke zkreslení a manipulaci výpovědi. Vytržení odpovědi z kontextu dává výslednému sdělení jiný smysl, než jak bylo myšleno, což je pro firmu zcela nežádoucí. Jedině vlastní nahrávka pomůže uvést věci na pravou míru.³⁰ I z těchto důvodů by odpovědi měli být stručné, výstižné a bez zbytečných spekulací, aby se snížilo a riziko možnosti pozměnění významu.

³⁰ FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 165 s. Manažer. ISBN 978-802-4719-030.

Bohužel novinář je také jenom člověk, a stane se, že se nedrží pouze faktů, ale do jeho práce vstoupí i subjektivní pocity. Tuto hrozbu by mohly v příležitost otočit právě aktivity CSR. Vedení však nesmí spoléhat na to, že novinář skočí na vše, co mu předhodí. Je úkolem oddělení externí komunikace s těmito nástroji citlivě pracovat.

1.5.2 Tiskový mluvčí

Pro úspěšnou komunikaci je potřeba vystupovat na venek jednotně. K tomu poslouží tiskový mluvčí, který nejen tlumočí vyjádření firmy, ale zároveň se aktivně zapojuje do tvorby sdělení a také zprostředkovává kontakt s médii dalších lidí, které na něj zároveň připravuje. „*Tiskový mluvčí musí mít operativní přístup k vrcholovým představitelům firmy.*“³¹ Koordinuje celý proces krizové komunikace. Média požadují vyjádření i jiných zástupců firmy než tiskových mluvčí. Kdyby ale nebyly veškeré výstupy centrálně řízeny, mohl by v komunikaci nastat zmatek. V nejhorším případě by se mohli od různých pracovníků dostat do médií zkreslené či protichůdné informace, které mohou krizi ještě prohloubit. Tiskový mluvčí tak má na starost jednotnou tvář sdělení. Pokud vyjádření podává jiná osoba, musí ji na kontakt s médii připravit včetně samotného sdělení. „*Jestliže se komunikace udrží v rámci vstřícnosti, korektnosti, ale současně pevného dodržení stanovených pravidel a limitů, přispívá výrazně ke zlepšení mediálního obrazu firmy.*“³²

Ukázka takové práce je např. tisková konference. Tiskový mluvčí má několik stěžejních úkolů. Nejdůležitější je příprava. V době, kdy podnikem zmítá nějaký skandál, nebývá nouze o zájem médií. Důležitou roli hraje i samotný výběr médií, potažmo novinářů. Tiskový mluvčí pro ně zajišťuje novinářský servis v podobě tiskovin s oficiálními prohlášeními. V průběhu konference je především v roli moderátora, který z pravidla úvodem pronese oficiální vyjádření, popř. uvede dalšího zástupce firmy, se kterým se dobře

³¹ BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1. Str. 73.

³² BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace pro management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 153 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4736-297. Str. 114.

připravili. Později řídí případné dotazy novinářů. Dobrá příprava se prokáže, když ani mluvčího ani další respondenty žádný dotaz nezaskočí.

2. Společenská odpovědnost firem - CSR

Tato kapitola blíže představuje koncept Společenské odpovědnosti firem. Probírá základní pojmy a dělení, přičemž se pozastavuje souvisejících výrazů, jako je etika v podnikání. V neposlední řadě seznámí se základními celosvětově uznávanými normami, upravující CSR.

2.1 Představení konceptu CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR) se objevuje od poloviny 20. Století. Poprvé tento pojem použil v roce 1953 Bowen ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti. Ta je ovšem namířena hlavně na odpovědnost podnikatele než na celou firmu a zavazuje ho k jednání prospěšného celé společnosti. Nespecifikuje však přímo správné chování podniku, čímž dává prostor k různým výkladům.³³ Od té doby však vzniklo mnoho specifitějších definic, např. na webu Business Leaders Forum je společenská odpovědnost firem chápána jako: „*dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.*“³⁴

V sedmdesátých letech dvacátého století začal Kotler rozlišovat obchodní marketing, neziskový marketing, sociální marketing a společenský marketing. „*Výraz neziskový marketing popisuje práci neziskových organizací snažících se přilákat klienty a fondy na podporu sociálních a kulturních služeb, mezi které patří pomoc lidem v nouzi, divadelní představení, akce v muzeích, iniciativy podporující zdraví veřejnosti a mnohé další. Výraz sociální*

³³ *Problematika corporate social responsibility se zaměřením na lidský kapitál, gender studies a environmentální management* [online]. Editor Martina Prskavcová. Liberec: Technická univerzita, 2007 [cit. 2012-01-24]. ISBN 978-807-3722-890. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/netgenium/\(S\(vn1xvx454q4tjyjo4edamk45\)\)/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==](http://www.csr-online.cz/netgenium/(S(vn1xvx454q4tjyjo4edamk45))/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==). Str. 11

³⁴ Společenská odpovědnost firem. In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>

marketing bych formuloval jako vědní obor, který se pokouší podpořit zdravé návyky (například: zdravé stravování, denní cvičení) a odradit od nezdravých návyků (kouření, požívání tvrdých drog). Společenský marketing se zaměřuje na to, jaký dopad mají tyto praktiky na duševní pohodu těchto lidí, a vlivem na duševní pohodu celé veřejnosti.³⁵ Jako příklad se dá uvést problematika kouření. Cigareta sice uspokojí potřebu kuřáka, ale poškozují lidské zdraví, což se projeví i růstu nákladů na případnou zdravotní péči. Proto je stěžejní nejen uspokojování potřeb, ale také domýšlet, jaký to bude mít vliv na prospěšnost celé společnosti.

Zdeněk Dytrt uvádí ve své knize *Dobré jméno firmy* několik možných definicí: „*společenské a sociální odpovědnosti firem (CSR)*:

-CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders. (Evropská unie, Zelená kniha, 2001)

-CSR je způsob podnikání, který odpovídá, respektive jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání. (Nevládní organizace Business for Social Responsibility)

-CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku. (World Business Council for Sustainable Development, 1997)³⁶

Novodobé pohledy na CSR vnímají tyto aktivity jako dlouhodobé dobročinné působení různých odvětví, které firmě na oplátku přináší posilování či odlišení se od konkurence. Dlouhodobé zlepšování postavení na trhu se projevuje v růstu základny zákazníků, partnerů a dalších nových příležitostech. Prskavcová uvádí že: „*Společenská odpovědnost firmy je výrazem společenské odpovědnosti jejích vlastníků a majitelů. Nikoliv principem, který by*

³⁵ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 114.

³⁶ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 109.

nahrazoval právní podmínky dané státem pro dosahování cílů firmy. Z pohledu státu jde o dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel pro podnikání.

Adekvátní „nadzákonná“ aktivita manažerů firem směřující ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců a dodavatelsko-odběratelských vztahů, směřující k ochraně životního prostředí a těsnější kooperaci s místní správou, zájmovými skupinami. Aktivita vlastníků firem vedoucí ke zlepšení správy společnosti se jednoznačně projeví silně pozitivními dopady na společnost.“³⁷ Prakticky nahlíží na CSR ve smyslu dodržování zákonů a odpovědnosti majitelů, vedení i zaměstnanců, přičemž je důležité dosáhnouti maximálního zisku a budování důvěry zákazníků, partnerů, odběratelů atd.

V souvislosti společenské odpovědnosti firem pronesl známý ekonom Milton Friedman slavný výrok: *„Podnikání má pouze jednu jedinou sociální odpovědnost - využít svých zdrojů a zapojovat se do takových aktivit, které zvýší jeho zisky.“³⁸ To vystihuje častou kritiku CSR, že poctivé dodržování zákonů by mělo být samozřejmostí, stejně jako etika v podnikání.*

Na otázku proč být společensky odpovědnou firmou Dytrt odpovídá: *„Chování v souladu s principy CSR přináší firmě řadu výhod a především zisků nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy však není o nic menší. Stejně jako jsou pro firmu důležitá hmotná aktiva (tangible assets) ve formě nemovitostí, zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná (intangible assets), jako jsou lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěry a partnerství. Společensky odpovědné firmy jsou charakteristické svou proaktivní, nikoliv pouze reaktivní politikou. Jejich*

³⁷ *Problematika corporate social responsibility se zaměřením na lidský kapitál, gender studies a environmentální management* [online]. Editor Martina Prskavcová. Liberec: Technická univerzita, 2007 [cit. 2012-01-24]. ISBN 978-807-3722-890. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/netgenium/\(S\(vn1xvx454q4tjyjo4edamk45\)\)/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==](http://www.csr-online.cz/netgenium/(S(vn1xvx454q4tjyjo4edamk45))/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==). Str. 11.

³⁸ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s.114

vedení anticipuje a aktivně vytváří nové, pozitivní trendy.³⁹ Naráží tak na nové trendy ve vedení firem, kdy se dbá na dlouhodobý udržitelný rozvoj. Pouhá orientace na okamžitý maximální zisk může vést k rozhození stability a tím potenciálně vytvořit prostředí pro zárodek nějaké krize. Obecně je firma, která buduje dlouhodobou strategii odolnější proti hrozbám jako je například globální finanční krize.

Otázka však je, zda odpovědnost firem vede k větším ziskům. Kotler zastává názor, že tyto aktivity vedou k dlouhodobému růstu zisku a naopak smýšlení orientované na zisk tzv. „přes mrtvoly“ při porušení etických zásad může vést i ke ztrátě důvěry zákazníků, dodavatelů či partnerů a firmu potopit. Apeluje na firmy, aby si uvědomily dvě věci: *„svoji podnikovou etiku a svoji korporální sociální odpovědnost. Podniková etika se týká interního chování zaměstnanců společnosti. Korporální sociální odpovědnost se soustředí na příspěvky, které společnost mohla vložit do užitečných sociálních kauz. Obě věci jsou důležité a některé společnosti stanovují dvě úrovně množství lidské odpovědnosti za tyto dvě funkce.“*⁴⁰ Dále zdůrazňuje odpovědnost výkonného ředitele a správní rady společnosti, která má pochopitelně největší vliv a měli by jít příkladem.

Společensky odpovědné investování má přínosy vznikající ze společensky odpovědného chování firmy. Jak tvrdí Dytrt: *„Ta vytváří příležitost pro uplatňování inovací, což zvyšuje přitažlivost pro investory a společensky odpovědné investování, přináší větší transparentnost managementu, posílení důvěryhodnosti, dlouhodobou udržitelnost firmy, zvýšenou loajalitu a produktivitu zaměstnanců, možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, budování reputace a z ní vyplývající růst pozice na trhu, odlišení od konkurence (konkurenční výhody), větší potenciál rozlišení obchodní značky spotřebitelem, vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování, zmenšení nákladů na risk v managementu,*

³⁹ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 115.

⁴⁰ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 116.

*budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání), dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení, snížené riziko bojkotů a stávek, přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí.*⁴¹ Tento výčet by mohl ještě doplnit vytváření dobrého jména firmy potažmo image, nebo také výhody při budování vztahů s médii. Pouze podnik, který své aktivity dokáže efektivně prezentovat a komunikovat navenek, může plně čerpat výhody z nich plynoucí.

2.1.1 Etika

Jedním z hlavních faktorů ovlivňujících chování firem je jejich etika. V honbě za ziskem tento jev Kotler komentuje, že: „*Firmy si musí uvědomit, jakým způsobem jejich aktivity zasáhnou lidskou společnost. Můžete rozlišovat tři úrovně tohoto dopadu. Za první, uspokojuje váš produkt zákazníky? Za druhé, je váš produkt pro zákazníky přínosem? Je váš produkt přínosem pro lidskou společnost.*“⁴² Následně uvádí příklad kouření cigaret. Postupně se tak zodpovídají otázky. To znamená, že cigarety sice uspokojují potřeby kuřáků, ale v žádném případě pro něj nejsou přínosem. V návaznosti nejsou přínosem ani pro společnost, naopak jí poškozují a v důsledku zvyšují např. náklady na zdravotní péči.

Další příklad může být automobil Hummer, který se vyprofiloval z vojenského terénního vozidla na luxusní stylový vůz sériové výroby. Uspokojuje svého majitele. Poskytuje mu punc exkluzivity a výjimečnosti. Není však přínosem pro společnost, protože vzhledem k vysoké spotřebě a emisím škodí životnímu prostředí a podporuje ekonomickou závislost na ropě.

Etika v managementu má podle Dytrta těchto 10 výhod⁴³:

⁴¹ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 115.

⁴² KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 116.

⁴³ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 21.

Respektování a uplatňování etiky v managementu přináší sociální změny. V praxi to znamená např.: rušení roboty v rozvojových státech, pracovní doba, pracovní standardy.

Chování organizace v době mimořádných situací či krizí (přírodní katastrofy atd.). Morální stabilita v mimořádných podmínkách. Zásadní změny v organizaci a přizpůsobení chování.

Prohlubování týmové práce, která zvyšuje kreativitu, partnerství (win-win). Snaží se překonávat individualismus v dnešní nekolektivistické společnosti.

Řízení lidských zdrojů. Nejen odbornost, ale také loajalitu. Založení na důvěře mezi manažerem a pracovníkem.

Legálnost a jako transparentnost i příkladnost managementu. Etika manažera a jeho příklad ovlivňuje a nastavuje etické postoje pracovníků.

Důsledná eliminace trestných činů a následků (pokuty). Podchycení etiky na pracovišti - prevence nezákonnosti a ekonomických ztrát.

Ovlivňuje hodnoty managementu a také erudice pracovníků, znalost a uplatňování vývoje teorie.

Etické programy prohlubují vztah k ekonomicko-sociálnímu cítění okolí. Správná cesta ke zvyšování dobrého jména organizace je nastavení etických standardů.

Zvyšuje kulturu organizace (Corporate Culture), tím i vytváří dobrou image, což je strategický cíl komerčních, obchodních, veřejných a správních organizací.

Formální metoda ukotvená v managementu. Etika v řízení je manažerská etika.

Stále více firem si uvědomuje, že etika je nedílná součást jejich podnikatelských aktivit. Stále proto roste počet firem, které ji zakotvují ve své

struktura a odráží se ve všech odvětvích její činnosti. Nastavují standardy, které v problematických oblastech jejich činnosti (např. styk se zákazníky, vztahy s dodavateli, výrobní proces atd.) pomáhají jednotně a úspěšně řešit situace, které mohou být i zárodkem budoucí krize.

2.1.2 Stakeholders

Za stakeholdery se považují všechny zainteresované osoby či skupiny osob, které firmu ovlivňují, nebo jí jsou ovlivňovány. Jsou to především zákazníci, zaměstnanci (i jejich rodiny), partneři, dodavatelé atd.

Tento výraz vysvětluje Dytrt: „*stakeholders je další pojem, který souvisí se společenskou a sociální odpovědností organizací. Samostatně je do českého jazyka velmi těžko přeložitelný. Jde totiž o skupinu osob, firem a institucí, které mají vliv na chod organizace nebo jsou jejím fungováním samy ovlivněny.*“⁴⁴

Podle důležitosti se dají stakeholderi rozdělit na dvě skupiny: primární a sekundární. Stakeholderi spadající do primární skupiny jsou např.: vlastníci, zaměstnanci, investoři, zákazníci, dodavatelé, místní komunita (neboli lidé žijící např. v blízkosti továrny), nebo i neziskové organizace z oblasti životního prostředí, či ekologie. Mezi sekundární stakeholders pak patří např.: veřejnost, úřady a jiné státní orgány, lobbisté, konkurenti, média. Uplatňování CSR ve firmě je závislé na kladném přijetí klíčových stakeholderů, tedy těch kteří mají na podnik největší vliv.

Dytrt dělí stakeholders „*do následujících skupin:*

První skupinu tvoří zákazníci organizace, kteří mají zájem na kvalitě produktu nebo poskytované službě.

Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, jejichž „úkolem) je posuzování pracovních podmínek ve firmě.

⁴⁴ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 110.

Třetí skupinu tvoří manažeři a jejich úkolem je harmonizovat zájmy všech hlavních skupin.

Čtvrtou skupinou jsou dodavatelé.

Do páté se patří akcionáři, kteří mají zájem především na růstu a prosperitě organizace.

Poslední, avšak nezanedbatelnou skupinou je komunita, jejímž zájmem je dopad organizace na životní prostředí a rozvoj lokality.⁴⁵

Stěžejní je vést se skupinami stakeholders dialog, který může vést až k dlouholetému partnerství mezi různými rovinami společnosti. Analýza stakeholderů firmě objasní důležitost jednotlivých skupin pro dosazování svých cílů. V různých odvětvích se samozřejmě stakeholders liší a proto si každá firma musí důležitost jednotlivých skupin určit sama. Pro naplnění kladného vzájemného působení je třeba znát i co od firmy stakeholders očekávají.

2.2 Dělení CSR

Společenská odpovědnost firem má tři základní složky, neboli pilíře: sociální pilíř, ekonomický pilíř a environmentální pilíř. Předpoklad fungování CSR je zapojení a vzájemná symbióza všech tří. To je základ konceptu triple-bottom-line⁴⁶, ve kterém se podnik věnuje nejen ekonomickému růstu, ale také sociálnímu a environmentálnímu. Firma tak rozvíjí aktivity v různých oblastech, které jí přináší určité výhody a dlouhodobě udržitelný rozvoj. To vyžaduje posun od myšlení tzv. profit only (pouze zisk) k dnes často používanému pojetí tzv. tří pé: people, planet, profit (lidé, planeta, profit).⁴⁷

⁴⁵ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1.s.110

⁴⁶ *Problematika corporate social responsibility se zaměřením na lidský kapitál, gender studies a environmentální management* [online]. Editor Martina Prskavcová. Liberec: Technická univerzita, 2007 [cit. 2012-01-24]. ISBN 978-807-3722-890. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/netgenium/\(S\(vn1xvx454q4tjyjo4edamk45\)\)/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==](http://www.csr-online.cz/netgenium/(S(vn1xvx454q4tjyjo4edamk45))/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==). Str. 13.

⁴⁷ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1.

Právě CSR je klíčem k nahrazení priorit, kdy se mění orientace z maximálního zisku na optimální zisk a kdy z krátkodobých cílů tíhne firma k těm dlouhodobým.

2.2.1 Sociální pilíř

Stěžejní pro tento pilíř je právě dialog se stakeholders, kdy je třeba porozumět potřebám určitých skupin a řešit jejich problémy. Mezi nejdůležitější se řadí zaměstnanci, se kterými musí firma pracovat. Nejedná se pouze o dodržování práv zaměstnanců a platných zákonů. V sociální oblasti je třeba určitá péče o zaměstnance. Druhý směr v sociálním pilíři je místní komunita. Tj. oblast blízká působení konkrétní firmy. Např. továrny má vliv nejen v místě pracoviště, ale i jeho okolí.

Oblast řízení lidských zdrojů hraje výraznou roli, protože výsledky firmy jsou závislé na kvalitě a samozřejmě i spokojenosti zaměstnanců. Lidé v práci většinou stráví většinu dne, což má vliv na jejich osobní život, vlastní potřeby a také zdraví. V sociálním pilíři se dbá na dodržování určitých standardů odpovídajícího pracovního prostředí a přiměřené odměny za práci. Nepřijatelná je práce dětí a naopak vítaná je rovná příležitost mužů a žen, či zastoupení různých etnických menšin. Další aktivity se mohou zaměřit na zdraví a bezpečnost práce, vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců, či jejich motivace a odměňování za výkony finančními a nefinančními benefity. Důležitým nástrojem je také naslouchání zaměstnancům a tedy i jejich zapojením do rozhodovacích procesů a nepřehlížet jejich vliv na budoucnost firmy.

Tyto stimuly pro Kotlera začaly v sedmdesátých letech, kdy marketing, jak ho znal, by mohl pomoci i skupinám řešící sociální problémy. V roce 1969 napsal článek nazvaný Rozšíření pojmu marketing⁴⁸, ve kterém tvrdil, že: *„marketing není omezován na komerční trhy, ale může být požíván i v neziskových a vládních organizacích.“*⁴⁹ Z toho vyplývá, že stejné

⁴⁸ Broadening the Concept of Marketing

⁴⁹ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 117.

marketingové nástroje k dosahování cílů mohou sloužit i nekomerčně zaměřeným organizacím.

Společnosti od sociálního marketingu očekávají zlepšení image, zvýšení prodeje nebo i vylepšení vnitřních vztahů. Orientuje se na změny v podnikání, které jsou v sociální oblasti pro lidskou společnost žádoucí. Proto sociální marketing může pozitivně ovlivnit propagaci těchto změn. Firma je potom vnímána pozitivně zvenčí i zevnitř.

Do tohoto pilíře je řazena významná a často používaná aktivita – firemní filantropie, neboli dárcovství. Ideální je strategicky dlouhodobá spolupráce, ne jen náhodné neřízené dary. Výhodou je zaměření a spolupráce s neziskovými organizacemi zaměřením blízké oblasti podnikání dané firmy.

Zmíněná CSR aktivita rovné příležitosti (equal opportunities) je v českém prostředí namířená především v případech rovnocennosti mužů a žen na pracovišti. V posledních letech přibývá žen na manažerských pozicích a důležitá je i rovnocenná odměna za práci. V této rovině se však setkáváme i s dalším aspektem a to je věk zaměstnance, či uchazeče. Zde už je nastavování standardů problematičtější. I když to samozřejmě žádný oficiální pramen neuvádí, v praxi se věk stále stává důvodem diskriminace.

Mimo oblast zaměstnanců se sociální pilíř zabývá i na místní komunitu, tedy okolí podniku, které svým působením ovlivňuje. Firma přináší nová zaměstnanecká místa, stává se součástí místního života, to jak jej ovlivňuje je na ní. Podnik budující dobré vztahy se také zajímá o místní problémy a řeší je. To přináší pozitivní odezvu a příliv nových zákazníků a jiné výhody. Nové trendy ukazují zajímavý potenciál ve spolupráci se školami, odkud mohou vybírat nové budoucí zaměstnance a zároveň se poznat a také si je vychovat. Budování vztahů dává firmě poznat své potenciální zákazníky, zaměstnance a odhalit nové možnosti růstu, nové trhy atd.

Zajímavým příkladem z české historie je osobnost Tomáš Baťa. Zavedl velmi propracovaný sociální systém, který lze pokládat za koncept CSR. Ten byl založen na filozofii orientace na člověka. Zastával názor, že lidé mají

vymýšlet a práci mají zastávat především stroje. Vybudoval legendární podnik právě proto, že si uvědomoval propojenost a role jednotlivých oblastí hospodaření, strategii firmy a dalších sekcí orientovaných na zisk. Orientoval se nejen na ekonomickou stránku podnikání, ale také právě na sociální oblast, která hraje roli při dosahování lepších výsledků. Znal své zaměstnance ve smyslu jejich cílů a potřeb, včetně trávení volného času. Pro potřeby problematiky CSR v sociální sféře je namístě zmínit některé nadčasové teze, které se dají aplikovat i dnes.

Baťa si byl vědom potenciálu svých zaměstnanců a také, že jejich výkon má vliv mnoho faktorů, jako spokojenost, zdraví, motivace, seberealizace či pocit jistoty. Naplňování cílů zaměstnanců jistým způsobem mělo kopírovat cíle celého podniku. Stejně tak to bylo i s jeho filozofií, etikou či morálkou. Např. platil zákaz požívání alkoholu a kouření, který byl aplikován na všechny, bez rozdílu postavení. Tím se také snížily náklady na zdravotní péči, k čemuž též přispělo řízení stravování zaměstnanců.

Systém byl nastaven i v oblastech šetření materiálu, šetrnému zacházení s firemními věcmi, ale také protikorupční myšlení ohledně braní úplatků atd. Naopak nabádal k šetření peněz a každý zaměstnanec měl u Bati zřízení bankovní účet, ze kterého mohl vybírat, ale zároveň zde při zajímavém úroku spořil peníze. Obráceně z pohledu Bati, který měl stále dostatek prostředků (investice atd.), aniž by si musel půjčovat nevýhodně od některé banky.

Ucelený sociální systém tak lidem zasahoval do celého života, resp. ovlivňoval všechny věkové skupiny a mohl případného zaměstnance provázet celý život. Baťa si vychovával budoucí zaměstnance už ve vlastní škole. Důraz na vzdělání byl výrazný a netýkal se pouze mladých, ale byl orientován i na další rozvoj zaměstnanců.

Motivaci zvyšoval systémem odměn, kdy má zaměstnanec určitý podíl ze zisku, tedy odpovědný jeho výkonu práce. Tato problematika odměn pro zaměstnance je aktuální i dnes, kdy se vedení firmy často neumí postavit k hodnocení svých zaměstnanců. V praxi to pak vypadá, že buď manažer

vezme balík odměn a „spravedlivě“ ho rozdělí stejným dílem všem. To však může vést k demotivaci zaměstnanců, protože ti výkonní ztratí důvod pracovat více než druzí, a také méně výkonní zaměstnanci nemají důvod se zlepšovat, protože mají své jisté. Baťa byl proti plýtvání, odsuzoval systémy odměn jiných firem, které fungují na bázi - jen aby něco zaměstnancům dali, při nutnosti vyčerpání nějakého balíčku prostředků a benefitů. Baťa znal potřeby svých zaměstnanců, proto je mohl i efektivněji odměnit. V neposlední řadě ovlivňoval životy svých zaměstnanců i ve stáří, protože většina z nich si nastřádala dost peněz v systému spoření ze mzdy, čímž se zajistili na důchod.

Ačkoli v tomto systému platil jasný řád, kdy byli zaměstnanci poměrně dost pracovně vytíženi, dbalo se i na organizaci volného času zaměstnanců. Baťa věděl, že když chce po svých lidech takové nasazení v práci, musí jim také zajistit kvalitní podmínky i v jejich osobním životě, trávení volného času pro regeneraci těla i mysli. Zaměřil se proto na kvalitní bydlení, možnost sportovního vyžití a společenského života.

2.2.2 Ekonomický pilíř

V ekonomické sféře CSR se firma projevuje především poctivostí a transparentností svého podnikání. Buduje pozitivní vztahy se svými partnery, dodavateli i zákazníky, ve smyslu např. včasného placení faktur, seriózních obchodních nabídek, dodržování určité kvality výrobků a zdravého konkurenčního boje i v oblasti reklamy. Stejný přístup také požaduje i od svých partnerů atd. Podnik tak nespolupracuje s dalšími subjekty, které odporují vlastnímu kodexu a aplikovaným zásadám. Mimo to se také sleduje působení na ekonomiku státu či vliv na konkurenceschopnost firem v daném odvětví.

V podstatě se tímto pilířem myslí dosahování ekonomických výsledků odpovědným chováním. Zahrnuje také odpovědné investování, odpovědné inovace, rozvoj a budování dobrého jména.

V neposlední řadě do této oblasti spadá také etická reklama, resp. celý marketing. To má podobu zaprvé poskytování kompletních a pravdivých

informací o produktech i o firmě, za druhé jestli firma používá etické marketingové nástroje a reklamu v souladu s všeobecně uznávanými kodexy.

Společnosti se často snaží reklamní kampaní šokovat a tím se také posouvá hranice etiky a morálky vůbec. Reklama se tak často pohybuje na hranici snesitelnosti a reklamní agentury se nebojí riskovat i to, že může být spot zakázán. Hranice se však posouvají i u diváka. To, co si mohou reklamní agentury dovolit nyní, by pro diváka před padesáti lety bylo nejspíš nepředstavitelné a s největší pravděpodobností by tento obsah vnímal negativně. Kam to dále povede? Kam se až tyto hranice mohou posunout? Bude se zvyšovat v mediálním potažmo reklamním obsahu podíl násilí, nebo sexu? Je v rukou zadavatelů reklam, tedy společností, které se nemusí v kontextu své filozofii ztotožnit s navrhnutou kampaní. O tom je koncept CSR, dosahovat růstu zisků a budování pozice na trhu, ale odpovědně.

2.2.3 Environmentální pilíř

Aktivity vedoucí k šetrnému chování k životnímu prostředí jsou ve velké míře zakotveny v zákonech. Přesto je tu prostor pro zvážení, co by podnik mohl ještě udělat, aby své negativní dopady na přírodu zmínil.

Aby firma dosáhla pozitivních výsledků, je potřeba se zaměřit na několik věcí. Pro šetrnost k přírodě hraje roli např. recyklace a odpad. V tomto případě to může způsobit i určitou větší finanční zátěž, další ekologické programy mohou naopak ušetřit. Je to např. důsledně řešená logistika, kdy dochází k šetření pohonných hmot a zároveň i menšímu zatížení ovzduší. I další šetření, např. materiálem či energií nebo vodou, se dosáhne inovacemi ve výrobě i systémovými a organizačními změnami.

S rostoucími nároky v oblasti ekologie roste i pozornost věnovaná zelenému marketingu. Firmy musí reagovat na potřeby trhu, stejně jako existují tlaky ekologických aktivistických skupin, nebo vlád zemí, či médií a veřejnosti. Kotler vysvětluje, že: *„Většina společností neudělá nic, dokud je k tomu donutí zákony. Některé společnosti budou tvrdit, že zelený marketing provádí, aniž by to byla pravda. Nicméně několik málo společností bude*

v převzetí vedoucího postavení v oblasti zeleného marketingu vidět originální obchodní příležitost a dostanou tak cennou důvěru veřejnosti.⁵⁰ Dále doplňuje, že ten, kdo bude přemýšlet v dlouhodobém horizontu, budou mít výhodu, protože dříve nebo později budou muset podnikatelé zahrnout problematiku ochrany životního prostředí do svých plánů. Pořád je ekologie vnímána jako něco problematického, co stojí hodně peněz a hlavně přetrvává mylný pocit, že tyto aktivity omezí konkurenceschopnost podniku. Možným stimulem by mohly být různé průmyslové asociace, které by mohly stanovovat pravidla a normy, a které by sdružovaly velké nadnárodní firmy a udávaly směr novým standardům v odpovědném zatěžování životního prostředí.

2.3 Mezinárodní normy upravující CSR

V oblasti CSR již vzniklo několik mezinárodních norem, které tuto tematiku upravují. Mezi nejdůležitější patří: AA 1000 AccountAbility, Standart SA 8000, EMAS - environmentální management, Investros in People, OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a normy ISO - 26000, 9001 a 14001.

Zkratka ISO (International Standard Organisation) představuje uznávanou mezinárodní organizaci zabývající se tvorbou norem fungující již od roku 1947. Tato organizace je největší svého druhu a tvoří jí síť institucí ze 161 zemí světa, s centrálou v Ženevě, Švýcarsku. Přestože mnoho členů je ve své zemi zapadá do vládní struktury, nebo má státní pověření, samotná organizace ISO je koncipována jako nevládní.⁵¹ Několik norem se týká i CSR. Kromě nově vzniklé ISO 26000 - Společenská odpovědnost firem, je tu např. norma ISO 9001, stanovující požadavky na systém řízení kvality, nebo norma ISO 14001 upravuje - Systém environmentálního managementu.

2.3.1 ISO 26000 - Společenská odpovědnost firem

⁵⁰ KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 119.

⁵¹ About ISO. In: *ISO: International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Uplatňování této normy je zcela dobrovolné a není určena pro certifikaci. Není vhodná ani pro tvorbu předpisů, nebo např. pro smluvní účely. Poskytuje základní metodiku v otázkách společenské odpovědnosti a zapojení zainteresovaných stran - stakeholderů. Blíže se věnuje základním tématům jako: pracovní podmínky, lidská práva, ochrana životního prostředí, řízení a správa organizace, praktiky z oblasti pracovních vztahů, etika v podnikání, ochrana spotřebitelů, či zapojení do rozvoje komunit.

Vychází z toho, že společenská odpovědnost firem přispívá z dlouhodobého udržitelného rozvoje a věnuje se jí celosvětově stále více firem. Norma se věnuje i efektivnímu zapojení stakeholderů a začlenění CSR do součástí procesů firmy a její kultury. Věnuje se subjektům jak soukromým, tak i z veřejného sektoru. Do příprav této normy za ČR se aktivně zapojilo BLF - Business Leaders Forum.⁵²

Důležitost této normy umocňuje Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ), který vydává ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Upravuje podstatu společensky odpovědného chování organizací i na nich zainteresovaných subjektů se záměrem udržitelného rozvoje. *„Výkonnost organizace ve vztahu ke společnosti, ve které působí, dopad jejích činností na životní prostředí se stávají kritickými součástmi měření její celkové výkonnosti a její schopnosti pokračovat v efektivním fungování. To je částečně odrazem rostoucího povědomí o důležitosti potřeby zajišťovat zdravé ekosystémy, sociální rovnost a dobré řízení a správu organizací. V dlouhodobém horizontu závisí činnosti všech organizací na zdraví světových ekosystémů. Organizace jsou vystaveny většímu dohledu ze strany různých na nich zainteresovaných subjektů.“*⁵³

Mezi vymezené cíle této normy se může zařadit např. zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Toho se dosáhne, pokud se firma v očích

⁵² ISO 26000 - Společenská odpovědnost firem. In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

⁵³ ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. In: *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ)* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost>

zákazníků i partnerů stane důvěryhodnější a zajímavější. Norma je první komplexnější úpravou CSR použitelná na všechny druhy organizací.

2.3.2 ISO 9001 - systém managementu jakosti

Norma zaměřená na kvalitu výrobků a služeb vytváří systém řízení standardizace kvality výrobku. Tato potřeba má svůj počátek ve 20. letech minulého století, kdy nastupovala sériová výroba. Samotná norma se zformovala v 80. letech ve Velké Británii a rychle se šířila do Evropy. Novodobý trend však vypovídá o rozmachu této normy v asijském prostředí, ve kterém dnes firmy vlastní nejvíce certifikátů.

Podstata normy je ve stanovení cílů podniku. Dále se norma zabývá otázkami vztahů s odběrateli, partnery i zákazníky. Tím má vliv i na důvěryhodnost a poskytuje jisté záruky v korektním podnikání. Z interních procesů se zaměřuje na měření výkonnosti i ve vztahu lidských zdrojů.⁵⁴

2.3.3 ISO 14001 - Systém environmentálního managementu

Tato norma se objevuje v 80 letech jako reakce na zvyšování požadavků na ochranu životního prostředí ve smyslu podchycení zamořování průmyslovou výrobou. Tlak byl zejména v západním světě, kde se vznikala mnohá opatření na snižování emisí a jiného vlivu na životní prostředí.

Norma určuje způsob pro environmentální řízení, zapracování problematiky vlivu na životní prostředí do struktury firmy a tím pádem mu dodává schopnost rozeznávat a měřit kladné a negativní působení na okolí. *„Subjekt splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými*

⁵⁴ ISO 9001: Systém managementu jakosti. In: *ISO.CZ* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

*potřebami. Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí.*⁵⁵

Norma ISO 14001 patří mezi nejběžnější zejména díky svým výhodám, které mohou zahrnovat i určitou prestiž, ale především je to také nástroj jak kontrolovat zákonné normy emisí a dalších vlivů na životní prostředí. Certifikát pro tuto normu může firma získat např. u Českého institutu pro akreditaci.

V praxi norma ukládá povinnost vyhodnocovat své působení na životní prostředí a mít vypracovány dokumenty upravující reálné hrozby ekologických havárií a připravené krizové plány. Z toho plynou zajímavé výhody pro firmu. Správným nastavením řízení může firma ušetřit náklady, jak materiálu, tak energie. *„Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní auditů za účelem získání zpětné vazby“*⁵⁶. Zároveň slouží jako záruka, že firma plní dané limity a je připravena odhalit a eliminovat případné problémy vedoucí k havárii. V mnoha zemích mají podniky další výhody v oblasti kontrolních úřadů, kdy certifikovaná firma je vnímána mnohem lépe a spolupráce je snazší.

2.3.4 EMAS - Systém environmentálního řízení a auditu

Systém EMAS se objevil v roce 1993 pro potřeby států na území EU. Stejně jako ISO 14001, týká se EMAS životního prostředí. Organizace tak buduje dobrovolný systém environmentálního managementu a auditu, což přispívá i ke zlepšení jejího obrazu. Součástí tohoto procesu je také transparentnost ve smyslu zveřejňování určitých informací.

⁵⁵ ISO 14001: Systém environmentálního managementu . In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

⁵⁶ ISO 14001: Systém environmentálního managementu. In: *ISO.CZ* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40

2.3.5 OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Stěžejní norma zabývající se otázkou bezpečnosti práce a také ochrany zdraví má své kořeny v 90. letech ve Velké Británii. Na finální podobě se podílely různé národní akreditační komise, certifikační instituce a další konzultantské subjekty.

Hlavním cílem je systematické omezení pracovních úrazů a komplexní zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců. Celý proces se pojí s oficiální platnou legislativou, kterou přesně reflektuje. Podnik tak může pružně reagovat na případné změny v zákonu. *„Norma pomáhá prokazovat plnění právních požadavků a je významným krokem při vytváření a udržování prostředí, které je dobré pro zaměstnance i pro podnikání.“*⁵⁷

V nové verzi z roku 2007 se zúročily zkušenosti používání a hlavní inovace je rozšíření bezpečnosti zaměstnanců o důraz na péči o zdraví zaměstnanců. Výhody jsou i snížení nákladů na případné řešení úrazů zaměstnanců a vedení k lepším výkonům.

2.3.6 AA 1000 AccountAbility

Upravuje způsob jak docílit, aby firma byla společensky odpovědnou a zapojila etiku do podnikání. „Tato norma vznikla ve Velké Británii již v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací.“⁵⁸ Tvoří komplexní nástroj k začlenění CSR do struktury podniku a do procesů řízení.

2.3.7 Standart SA 8000

⁵⁷ OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

⁵⁸ AA 1000 AccountAbility. In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

Vznik této mezinárodní normy leží na organizaci Standard Accountability International. Upravuje sociální odpovědnost v otázkách zaměstnaneckých vztahů. Tento standart podněcuje Mezinárodní organizace práce (ILO), světové deklarace lidských práv a konvence o právech dětí.

V normě jsou z mezinárodního hlediska zapracovány požadavky pracovního práva a manažerského systému tak, jak jsou známy z ISO9001 nebo 14 001 v kombinaci s předpisy a orientaci na vytváření prostředí pro zlepšování.⁵⁹

Standart se věnuje devíti základním tématům: nucená práce, práce dětí, zdraví a bezpečnost práce, pracovní doba, diskriminace, zakládání odborů, disciplína, manažerský systém, odměna za práci.

Jednotlivé základní okruhy mají své specifikace a často jsou odrazem světové praxe. Téma dětské práce upravuje minimální věk zaměstnance na 15 let, výjimku tvoří rozvojové země, kde může být minimální věk pracujícího snížený na 14 let. Dále nesmí být uplatněny žádné znaky nucené práce. Věnuje se i vymáhání peněz z nelegálního zprostředkování práce. Zákaz odebrání průkazů totožnosti či pasů. V oblasti zdraví a bezpečnosti se dbá na plnění základním standardům pro vytvoření bezpečného pracovního prostředí. Základní podmínky zaručují poskytnutí pitné vody a zázemí ve smyslu sociálního zařízení na určité úrovni. K dnešním standardům v této oblasti patří i pravidelné školení bezpečnosti práce. S tím souvisí další téma - disciplína. Jsou zakázány jak tělesné tresty či fyzické napadání, tak samotný psychický nátlak, ani slovní napadání či výhrůžky. Zákaz platí samozřejmě i v oblasti sexuálního obtěžování.

Svoboda zakládat spolky a právo na kolektivní vyjednávání obsahuje možnost zakládání a členství v odborech a možnost kolektivně vyjednat a shlukovat se, nebo přejít do stávkový. Stejně v organizaci nesmí existovat jakákoliv jiná diskriminace. Především diskriminace založená na rasové

⁵⁹ DYTŘT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1.

rozdílnosti, původu, náboženství, pohlaví, sexuální orientaci, politických názorech, věku, anebo také postižení.

V samotné organizaci práce jsou stěžejní témata pracovní doba a odměna za práci. Pracovní doba bývá upravena i v legislativě států, ale nepřevyšují více než 48 hodin v týdnu s alespoň jedním dnem volna. Upravuje i přesčasy jako dobrovolné a povoluje i povinné pokud je to součást odborové nebo jiné kolektivní smlouvy. Dobrovolné přesčasy jsou maximálně 12 hodin týdně a jsou placené mzdou s příplatkem. Velikost mzdy jako jiné odměny za práci odpovídají vnitřní legislativě i podnikovým standardům a přiměřené mzdě. Minimálně aby pokryla základní potřeby zaměstnanců a jejich rodin. Posledním tématem je manažerský systém, který určuje způsoby a postupy při řízení podle normy SA 8000. To znamená veškeré řízení typu rozdělení pravomocí, způsob jmenování vedení, transparentní činnost vedení, případné opatření k nápravě atd. podstatná je integrace praktik z dané normy do manažerského systému.

3. Příklady z praxe

Praktická část se věnuje dvěma stěžejním bodům. První odhaluje běžnou praxi firem v oblasti krizové komunikace a zapojení CSR v konkrétních příkladech. Zahrnuje kazuistiku tří příkladů, kde po seznámení s konkrétní společností popisuje kauzy či aféry, které si vyžádaly krizovou komunikaci, a přitom byl aktivně uplatňován koncept společenské odpovědnosti firem. Každý příklad je specifický a velkou roli hraje dedukce a cit pro hledání souvislostí. Je logické, že firmy se svými aférami nechlubí a o to méně by poskytly oficiální informace o interní strategii jejich řešení. Ale i z kroků, které firma podnikala navenek, se dá mnohé vyvodit. Pro tuto práci je podstatné jak firma plní deklarovaný CSR. A hlavně jak to přispívá k řešení krizových situací. Každý příklad obsahuje doporučení nebo spíše hodnocení konkrétní situace a dalších kroků.

Druhý se věnuje vlastnímu návrhu tvorby etického kodexu firmy a také přípravu krizového plánu, který v případě potřeby uplatnění krizové komunikace bude možné aplikovat téměř okamžitě. Etický kodex slouží k dlouhodobé stabilitě a budování důvěry stakeholders. Krizový plán je dokument připravený reagovat kdykoliv aktuálně v konkrétní vzniklé krizové situaci.

3.1 Enron

Aféra kolem tehdejší největší energetické firmy v USA propukla v roce 2001. Enron se neslavně proslavil účetními skandály, které dovedli firmu k bankrotu a vedení k mnohaletému kriminálu. Hlavní prohřešky se týkaly machinací majetku uvnitř firmy, nadhodnocování majetku a uveřejňování nepravdivých hospodářských výsledků a soud prokázal také insider trading. *„Insider trading je anglický výraz pro obchodování akcií či jiných cenných papírů korporace někým, kdo má o této korporaci neveřejné informace*

(například doposud nezveřejněnou hospodářskou bilanci, investiční záměry, informace o akvizicích či fúzích s jinými firmami, atp.).⁶⁰

Enron navenek na své věřitele působil stabilně a zdravě. Časopis Fortune jmenoval firmu Enron šestkrát za sebou „nejinovativnější společností Ameriky“.⁶¹ Do objevení účetních pochybení byla firma Enron vnímána velmi pozitivně, stačila k tomu pozitivní prohlášení. Nikoli však skutky. Vedení Enronu předkládalo pozitivní hospodářské výsledky, které byly vyvozeny např. ze smluv ještě neuskutečněných obchodů, tedy jakoby stále předpovídaly budoucnost. Přitom se reálně dostávala do výrazného mínusu. Přesto navenek prosperující firma. Jak poznamenal Kotler: „Dokonce i skutky nás někdy mohou ošálit. Enron dával miliony dolarů na charitu a přitom se pod touto maskou skrývalo „impérium hříchu“.“⁶²

Co vedlo vedení Enronu k velmi štědrým dárcovským aktivitám, když se společnost potácela v těžké krizi? Byl záměr takto zamaskovat své problémy? Je na místě se domnívat, že ano. Právě tyto aktivity mohly oddálit odhalení skandálu. Kdo by podezřívával takto společensky odpovědnou firmu? Právě zachováním si této tváře firmy, která si to může dovolit, pomohlo k zachování fiktivního obrazu zdravé společnosti. Krizová komunikace úspěšná nakonec nebyla vzhledem k rozsahu skandálu, ale při prvních náznacích problému, které zaregistroval okolní svět, se vedení dařilo „mlžít“ a vytvářet domnělý obraz nedorozumění, které má vysvětlení. V tomto případě však již nešlo o úspěšnou či neúspěšnou krizovou komunikaci, protože fakta z vyšetřování o hospodaření a účetnictví firmy dala jasný směr dalším událostem končícím vysokými tresty odnětí svobody.

⁶⁰ Insider trading. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Insider_trading

⁶¹ Enron. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Enron>

⁶² KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 115.

3.1.1 Doporučení

Specifičnost a okolnosti tohoto obrovského účetního skandálu nepokládá otázku, jestli byla krizová komunikace Enronu správná, ale samotná ilegální činnost je jistě odsouzenihodná. Tento příklad je určitým varováním, jak by se dalo zneužít tak pozitivních aktivit jako je CSR k „nekalým“ praktikám společností. Otázkou však je, zda reálné miliony dolarů, které putovaly z Enronu na charitu, přece jen nelze vnímat jako pozitivní jev, i když sloužily jako zástěrka zločinným aktivitám. V tomto bodu se kritika a podpora společenské odpovědnosti firem rozchází. Zde se naráží právě na základní předpoklad, že odpovědné podnikání existovalo i před konceptem CSR a dobrovolné plnění těchto cílů se nezneužívalo. Dnes to může být jen marketingový tah, či součást krizové komunikace a tam si s podstatou konceptu CSR může odporovat. Enron dokazuje potřebu dostat do praxe transparentnost v podnikání. Základ tvoří bližší spolupráce mezi skupinami stakeholderů a budování vzájemné důvěry a poctivé spolupráce. A v budoucnu by to mohl být účinný nástroj proti korupci.

3.2 NIKE

Společnost Nike je skromně řečeno velmi úspěšná firma v oblasti především sportovní obuvi a oblečení. Aby se dalo hodnotit chování v oblasti krizové komunikace a reakce na kauzy, je třeba si tuto výjimečnou firmu lépe představit a seznámit se s její historií a filozofií.

Celá éra Nike provází dvě důležitá jména. Jsou to zakladatelé společnosti Phil Knight a Bill Bowerman. Vše začalo v padesátých letech minulého století, kdy Knight ještě pracoval na Oregonské univerzitě a patřil do běžeckého týmu, který trénoval již v té době legendární Bowerman. Běžná praxe byla ruční domácí výroba běžeckých bot. Na trhu se také prodávaly drahé boty značek Adidas nebo Puma, ale to Knightovi nestačilo. Podnikl obchodní cestu do Japonska, kde přesvědčil firmu Tiger, aby se stal jejím zastoupením v USA. Založil firmu Blue Ribbon Sports a jako spoluzakladatele

si přibral právě svého trenéra Bowermana. Každý tenkrát dali 500 dolarů. Často se mluví o tom, jak první obchody provedl Knight z kufru svého auta. Staral se o obchod, kdežto Bowerman navrhoval boty. Své prototypy posílal Japonskému výrobcí a model Tiger Cortez se stal hitem. V roce 1970 se nejprodávanějším modelem v Americe staly tenisky „The Waffle Trainer“, které se vyznačovaly novou podrážkou od Bowermana. Ten se nechal inspirovat žehličkou své ženy.

Tak vzniká budoucí gigant v oblasti sportovního oblečení. V roce 1971 se mění název na Nike a objevuje se dnes po celém světě známé logo „Swoosh“ neboli „fajfka“. Význam slova Nike se pojí s řeckou mytologií a představuje okřídlenou bohyni vítězství. Řekové věřili, že když v nějaké bitvě vyhrájí, stojí za tím právě Nike. V tomto duchu podnikal i Knight a toto jméno opravdu dostávalo svého významu. Logo navrhla grafická designérka Carolyn Davidsonovou v roce 1971. Hlavní požadavky vedení bylo v logu znázornit pohyb, dynamiku, a cestu k dosažení svých cílů jako je to ve filozofii firmy. Výsledná fajka zahrnovala i koncept křídel bohyně Nike. Davidsonová porazila další tři desítky návrhů, a ačkoli se to Knightovi přímo nelíbilo, věřil, že to je ono. Za svou práci dostala 35 dolarů. Logo Nike se později nerozlučně spojilo se sloganem „Just do it“ (prostě to udělej), což naprosto ukotvilo filozofii firmy.

Do konce 70. let vzrostl prodej z \$10 na \$270 milionů. Pomohla k tomu mánie v Americkém přístupu ke sportu. Cvičení se stalo součástí zábavy a zakotvilo v budování určitého společenského postavení. Zajímavý byl nástup aerobiku, který se stal brzy velmi populární. Nike neviděl v tomto sportu budoucnost, a proto dál cílil na běžecké potřeby a na basketbal. Toho využil Reebok a dostal se na vrchol. Nike zaznamenalo propad a na to konto prodělalo velké personální rošády.

Phil Knight nastavil zvláštní model řízení. Vychoval si manažery, kteří jsou schopni pracovat samostatně a Knighta téměř nepotřebují. Proto v minulosti několikrát jakoby ustoupil do ústraní, někdy oficiálně předal vedení některému manažerovi ve vedení, ale později se zas vrátil do čela. Jeho síla je

právě ve výběru lidí, které umí skvěle motivovat a přitom je nechá dělat to, co jim nejvíce sedí. Narušuje běžnou strukturu a hierarchii jak je běžné v jiných firmách. Velmi často se v rámci firmy střídají posty. Lidé ve firmě kolují a není výjimkou, že se mění často i role nadřízených a podřízených. Zaměstnanci jsou schopni více a lépe spolupracovat. Tato spolupráce nefunguje pouze po manažerské linii, ale zaměstnanec řeší svůj úkol u několika vedoucích a kolegů. O Knightovi hovoří zaměstnanci vždy v pozitivním duchu. Dokonce má určitou auru génia, otce, vizionáře či jasnovidce.

Bill Bowerman jako trenér Knighta byl zároveň i učitel, který měl na něj největší vliv. V decentralizované struktuře Nike byl naprosto spokojen. Byl zvyklý pracovat tvrdě, nepolevil ve svých cílech a lidé pro něj pracovali rádi a je dodnes v Nike uctíván.

Velký růst zažilo Nike v letech 2001 až 2005, kdy se dostal na skoro \$14ti miliardový kolos, a dostal se na 40% z celkové prodané sportovní obuvi. I akcie stále rostly a dostaly se na hodnotu třikrát vyšší než akcie firmy Adidas. Ve vedení Knighta vystřídal Bill Perez a čekal ho nesnadný úkol zajistit stabilitu firmy i nesnadných chvílích vývoje světové ekonomiky.

V době finanční krize klesl zisk Nike až o 30%. Krize utlumila výrazně prodej především v Evropě a výsledná čísla umocnily ještě výrazné náklady na restrukturalizaci uvnitř firmy. Začátkem roku 2009 tržby v USA klesly o dvě procenta a v Evropě téměř o 20%. Krize podobně ohrožuje další podniky i z řad konkurence, ale jak uvedla analytička Marie Driscollová ze společnosti Standard & Poor's Equity Research: „*Vidíme, že Nike proplová slabou světovou ekonomikou lépe než konkurence, protože nadále zvyšuje (tržní) podíl a těží ze současných programů na snížení nákladů*“⁶³. V Nike se situaci přizpůsobili a byli připraveni těžit z oživení ekonomiky. Dále proběhla vlna propouštění zaměstnanců. Podle zatím uveřejněných informací se však neomezily aktivity CSR, naopak z krize Nike vychází ještě na vyšší úrovni.

⁶³ HORÁČEK, Filip. Krize dopadla i na Nike, zisk výrobce sportovního zboží klesl o třetinu. In: *IDNES.CZ* [online]. 25. června 2009 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/krize-dopadla-i-na-nike-zisk-vyrobce-sportovniho-zbozi-klesl-o-tretinu-1mb-/ekoakcie.aspx?c=A090625_085247_ekoakcie_fih

3.2.1 CSR v NIKE

Vzhledem k proaktivní komunikaci navenek se dá CSR Nike lépe hodnotit. Zároveň je to trefný příklad pro potřeby této práce, protože tato společnost byla k přijetí konceptu společensky odpovědné firmy prakticky donucena v důsledku skandálů. Prakticky tak odráží téma této práce, protože vzniklou krizovou situaci řeší nástroji společenské odpovědnosti firem, čímž vede k nápravě a uhašení krize. V krizové komunikaci se odvolává na podniknutí kroků právě v oblasti CSR a vytváří systém v sociálním pilíři, který i do budoucna má zaprvé plnit koncept CSR a zadruhé eliminovat další hrozby vzniku podobných krizí.

3.2.2 Kauzy NIKE:

Stále více firem zařazuje CSR do svého programu. Stále více se dbá na ochranu životního prostředí, firemní kulturu i péče zaměstnance. Některé kampaně se již nesmazatelně zapsaly do historie marketingu, potažmo reklamy.

Zajímavá kampaň se rozběhla i v NIKE, když byla napadená od UNICEF, že svou činností přispívá v určitých zemích k dětské práci. Objevily se velmi silné motivy billboardů (viz. obr. níže). NIKE jako svou krizovou komunikaci zvolil cestu CSR a začal budovat svou pověst společensky odpovědné firmy. Vzniklo mnoho kampaní, které měly velký ohlas. Svými aktivitami přinutil mnohé ke sportu a tedy ke zdravému životnímu stylu. Velmi oblíbenou se stala soutěž o počty naběhaných kilometrů, která zahrnovala i on-line ukládání výsledků a naběhlých kilometrů. Soutěž to byla skupinová a oblíbená se stala tím, že členové skupiny si dávali předem cíle, kolik mají za určité období uběhnout a pokud to nesplní, tak od ostatních členů přijde trest. Sankce za nesplnění jsou předem napsané a skupina má z těchto aktivit natáčet videa, která se též umisťují na web.

Tato kampaň se velmi povedla. Otočila kritiku ve svůj prospěch a odstartovala velmi masivní vlnu nových aktivit, které vtáhlo mnoho zákazníků a vylepšila image firmy. V Nike však museli ujít dlouhou cestu, aby se z krize dostali a k tomu jim pomohlo i přijetí určitých CSR aktivit.

Obrázek 1: Kampaň UNICEF proti dětské práci



Zdroj: Parody of sport brand logo. In: *Creative Advertisements for NGO* [online]. 23.3.2011 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.ads-ngo.com/2011/03/23/parody-of-brand-logo/>

V 90. letech se objevila velmi ostrá kritika Nike, že vyrábí obuv a oblečení ve stylu pracovní manufaktury v podezřele nezávislých zámořských továrnách. To, jak Nike vyrábí své produkty ve více jak 900 stech továrnách zbudilo vlnu nevole. V krizové komunikaci vedení vše popřelo a jako reakci byla zřízena pracovní skupina čítající téměř 100 lidí, kteří měli za úkol situaci zachránit. V roce 2002 tak vznikl propracovaný program pro nastavení

pracovních standardů a během dvou let ho aplikovali do 600 továren. V nich situaci prověřili a také umožnili inspekci jiným organizacím především za lidská práva. Zapojením CSR standardům v oblasti sporných pracovních otázkách vedlo k vyřešení krize a úspěšným zlepšením obrazu o společnosti.

Z dlouhodobého hlediska je třeba v CSR aktivitách vytrvat, protože některé kauzy mohou znovu propuknout, nebo se k nim média mohou při každém zaváhání vracet. Příkladem je aktuální kauza, která se objevila v médiích letos na začátku roku 2012. Zbytečně „rozmázlo“, že Nike Inc. má proplatit asi 600 hodin přesčasů z minulosti v hodnotě téměř miliónu dolarů. Jednání s indonéskými odbory, které zastupují téměř 4500 tisíce pracovníků v továrně Nike v provincii Banten, se vleкло skoro rok.

Obrázek 2: Továrna NIKE v Asii



Zdroj: Nike zaplatí zaměstnancům v Indonésii za přesčasy milion dolarů. *IDNES.CZ* [online]. 2012[cit. 2012-01-14]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nike-zaplati-zamestnancum-v-indonesii-za-prescas-y-milion-dolaru-pxq/-eko-zahranicni.aspx?c=A120112_215602_eko-zahranicni_mad

V médiích se okamžitě připomíná situace před 10 lety, kdy Nike čelil právě obviněním z vykořisťování zaměstnanců v továrnách a také dětské práce. Je škoda si takovým způsobem kazit reputaci, když Nike v minulosti postoupilo velmi složité a obsáhlé kroky k zavedení systému podporující CSR v sociální oblasti ve svých 1000 zahraničních továrnách. Zrovna téma férového placení zaměstnanců je velmi citlivé zvláště v zemích, kde je běžně sedm pracovních dní. Dodavatelské továrny v rozvojových zemích přináší řadu výhod ale i nevýhod a toto je jasná hrozba i do budoucnosti.

3.2.3 Doporučení

Nike je společnost brána jako velmi inovátorská, prosperující až vizionářská. Základním kamenem je nápad. Něco nového a neohlížet se na ostatní. Velmi zvláštní je i způsob řízení a rozdělení pravomocí, který tvoří samohybný kolos, který byl schopen fungovat i bez přímých zásahů jeho otců zakladatelů. Po velkých negativních kauzách, jako dětská práce, se na poli oblasti vztahů k zaměstnancům především v zahraničních továrnách, zasloužil o vybudování kvalitního sociálního systému. Proto je nevysvětlitelné, že si v dnešní době dovolí nechat dojít problém přesčasů tak daleko. Tak jak se hrozba může změnit v příležitost, tak se bohužel může stát opak. V tomto případě vzniklá situace zbytečná a neodpustitelná, protože boří léta práce budování pověsti odpovědné firmy a dává jasný signál, že není něco v pořádku. Důsledky se dají předvídat jako snížení prodeje. Realita je taková, že i koncový zákazník vnímá pověst firmy jako další kritérium výběru k ceně nebo kvalitě.

3.3 ČEZ

Společnost ČEZ vznikla v roce 1992 a má kořeny ve státním podniku České energetické závody, jehož první písmena nese název dodnes. Postupně se v devadesátých letech modernizovala a také rozšiřovala, když v roce 2003

od státu koupila podíly v některých regionálních energetických společnostech (REAS) směnou za přenosovou soustavu ČEPS. Tyto kroky vedly ke vzniku Skupiny ČEZ, kterou tvoří 92 dalších společností s téměř 33 tisíci zaměstnanci.

ČEZ, a. s. je stěžejní výrobce elektřiny v Česku. Dále také distribuuje a prodává elektřinu v dalších zemích jako je Polsko nebo několik zemí na Balkáně. Provozuje jaderné, uhelné, vodní, větrné i sluneční elektrárny. Stěžejní v historii ČEZ bylo i přes mnoho komplikací vybudování jaderné elektrárny Temelín.

Dlouholetý generální ředitel Martin Roman se 14. září 2011 vzdal funkce a na jeho místo nastoupil druhý muž ČEZu Daniel Beneš. Byl to důsledek několika kauz i na pozadí politické scény a také nesouhlas premiéra Petra Nečase s další expanzí ČEZ do zahraničí, místo toho se zaměřit výstavbu nových reaktorů v jaderné elektrárně Temelín.

3.3.1 Status nejštědřejší společnosti

Motto ČEZ v oblasti společenské odpovědnosti firem je: „pomáhat tam, kde působíme“. Za tímto heslem se skrývá velmi propracovaný koncept CSR. Když v roce 2008 byl ČEZ po páté za sebou firmou, která poskytuje nejvíce darů, dávalo to předzvěst, že i do budoucna se bude hojně věnovat sponzoringu a dárcovství na vysoké úrovni. V roce 2010 poskytly společnosti Skupiny ČEZ finanční prostředky ve výši 490,9 mil. Kč, z toho 285,5 mil. Kč tvoří přímé dary a příspěvky do Nadace ČEZ ve výši 205,4 mil. Kč. Přímé dary jsou cílené pro obce a regiony v místě působení elektráren a Nadace ČEZ dává peníze do sportu a na hřiště.

Jak se společnost sama představuje ve své Výroční zprávě za rok 2010: *„Skupina ČEZ se i v roce 2010 angažovala v oblasti dobročinnosti, kterou pokládá za nedílnou součást svého firemního společensky odpovědného chování. V roce 2010 Skupina ČEZ již posedmé obhájila prvenství v žebříčku TOP Firemní Filantrop v kategorii podle objemu finančních prostředků. Dlouhodobě tak zůstává na pozici nejvýznamnějšího firemního dárcce v České*

*republice. Skupina ČEZ aktivně podpořila celorepublikové charitativní projekty s Nadací ČEZ i se zaměstnanci.*⁶⁴

Aktivita v oblasti společenské odpovědnosti se však v ČEZ neomezuje pouze na štědré dárcovství. Na webových stránkách je jedna z hlavních částí věnována právě CSR. Po „prokliknutí“ do této sekce se nabízí mnoho možností výběru konkrétních odvětví CSR. Mimo dárcovství jsou zde sekce vědy a výzkumu v oblasti obnovitelných zdrojů a ochrany životního prostředí, nebo část věnovaná bezpečnosti. Zajímavá část se věnuje tématu elektromobility. Nejen grafické ztvárnění, ale také informační věcnost je plus. I v jiných částech je to podobné a ČEZ tak působí, že společenskou odpovědnost bere opravdu vážně.

Na začátku roku se objevila zpráva, že ČEZ se chystá vyčlenit samostatný subjekt, který bude směřovat výhradně k aktivitám v oblasti obnovitelných zdrojů. Projekt bude sdružovat větrné, vodní i sluneční elektrárny. V tomto směru se ČEZ chystá expandovat do Rumunska, Polska i Německa, kde se soustředí na větrné elektrárny. Mluvčí ČEZ pro oblast obnovitelných zdrojů Martin Schreier upřesnil: „*Půjde o aktiva ČEZ Obnovitelné zdroje a další vybraná aktiva skupiny.*“⁶⁵ ČEZ nabídne minoritní podíl investorům. Je otázkou, jestli se tímto krokem podaří expandovat.

Jak je to v poslední době moderní u velkých firem, tak i ČEZ má svého ombudsmana. Proč? Je to možnost zlepšit obraz o firmě, která tak působí více fair a více přátelsky. Ve společnosti ČEZ tuto funkci zastává od roku 2009 Jiří Sedlák, který předtím působil ve vedení sekce Obnovitelných zdrojů v ČEZ. Zodpovídá se generálnímu řediteli a udržuje si nezávislost na dceřiných společnostech.

⁶⁴ Výroční zpráva 2010. In: *Skupina ČEZ* [online]. 2010 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://www.cez.cz/edee/content/file/investors/2010-annual-report/VZ2010_cz.pdf

⁶⁵ ČEZ chce letos vyčlenit obnovitelné zdroje do nové firmy či fondu. Podíl nabídne investorům. *Patria Online* [online]. 6.1.2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1983220/cez-chce-letos-vyčlenit-obnovitelne-zdroje-do-nove-firmy-ci-fondu-podil-nabidne-investorum.html>

3.3.2 Kritika ČEZu

ČEZ figuruje v několika aférách, týkajících se témat jako korupce, nekalých praktik, vymáhání pohledávek, ekologie, monopolu a dalších. Tím si naprosto odporuje vzhledem k svým aktivitám společenské odpovědnosti firem. Dochází zde k polarizaci pohledů na ČEZ, čímž dochází komplexně spíše k negativnímu vnímání veřejnosti.

Z výsledků internetových analýz z roku 2010 o kritice dodavatelů energie, které provedla společnost eMerite.cz⁶⁶ vyplývá mnoho zajímavých výsledků. Tato firma dělá monitoring a analýzy internetových diskusí a sociálních sítí. Mezi její klienty patří např. Úřad vlády ČR, České aerolinie, Český rozhlas, Komerční banka nebo Vodafone.

Do analýzy bylo zahrnuto deset předních celorepublikových dodavatelů energie na vzorku tisíců diskusních příspěvků. V internetových diskusích se objevila nejčastěji kritika ČEZ, resp. přibližně 90% příspěvků se týkalo ČEZ. Nejčastěji se příspěvky týkaly přechodů k jiným dodavatelům a kauzám, v nichž neslavně figuruje ČEZ. Negativní je především spojování s korupcí a pověst samostatné jednotky, která má v ČR významnou moc na chod státu. Velmi znepokojující byla kauza ozbrojených jednotek vymahačů z ČEZu.

Počátkem listopadu 2008 se praktikami ČEZ zabýval i policejní útvar pro odhalování organizovaného zločinu (ÚOOZ) a padlo obvinění na 32 zaměstnanců ČEZ Měření s.r.o. z vydírání. Podstata obvinění z útisku a vstupování na soukromý pozemek bez svolení majitele a následné vymáhání vysokých částek je v tzv. černých odběrech. ČEZ tento problém řeší velmi osobitě a velké znepokojení vyvolala kauza ozbrojených komand ČEZ, která podnikala přepadové akce na černé odběratele. Soudní spory zatím ČEZ

⁶⁶ V internetových diskusích o dodavatelích elektřiny převládá kritika ČEZ, podpory slunečních elektráren a stížnosti zákazníků. In: *eMerite.cz* [online]. 30. 9. 2010 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.emerite.cz/cs/novinky/18.html>

vyhrává. Jak ukazují statistiky, letech 2005-09 provedli zaměstnanci ČEZ Měření celkem 35 533 kontrol, při nichž zjistili 14 990 neoprávněných odběrů.

Dále ČEZ čelí spotřebitelským žalobám, kdy první podalo Sdružení proti nemravným cenám elektrické energie Sponel 12. března 2009. Sdružení soudu předložilo asi 50 případů a v plánu bylo předvolat až 300 svědků. Žaloba se týkala nezákonného odpojování elektroměrů domácností a malých podniků, aby později stanovovali škody a udávali vysoké ceny za nové připojování k elektřině.

ČEZ se pravidelně pohybuje na vrcholu nejziskovější české společnosti. Přitom je však kritizován, že má výhodnější podmínky než konkurence a dá se mluvit de facto o monopolu na výrobu elektřiny. V reálu je to jakási forma skryté daně, protože vysoká cena elektřiny jde prostřednictvím dividend do státní kasy. Monopol podpořil i stát, když ČEZu prodal většinu distribučních společností a také firmy těžící hnědé uhlí na severu Čech. Podle kritiků tak v důsledku byla potlačena zdravá konkurenceschopnost na energetickém trhu. ČEZ si vydobyl i další výhody. Např. pokud by se stala závažná havárie, jako byl Černobyl, tak ČEZ podle tzv. atomového zákona ručí za škody jen do výše 6 miliard Kč. Naopak z pojištění by z této situace vytěžila kolem 35 miliard ze smluvního pojištění.

Velkou kritiku sklízí ČEZ na poli ekologie. Hlavní výčitka se týká malé podpory údajně ekologičtějších zdrojů energie. Naopak se upřednostňuje výroba z neobnovitelných zdrojů - jádra a fosilních paliv. Dalším problémem je poměr zatížení životního prostředí a na druhou stranu nízká účinnost tepelných elektráren. Na to konto byl spuštěn Program obnovy uhelných zdrojů Skupiny ČEZ, který má zvýšit právě účinnost. Jedná se o obnovu starých bloků a vybudování nových moderních 660 MW bloků s účinností 47 %. Přesto se tato modernizace označuje za nedostatečnou a je terčem kritiky např. ze strany aktivistů z Greenpeace.⁶⁷

⁶⁷ ČEZ. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8CEZ>

V neposlední řadě se objevuje výrazná kritika propojení ČEZu do politické sféry a její vliv. Ze skrytého financování politických stran ČEZ obvinil v září 2011 i předseda politické strany TOP09 Karel Schwarzenberg. Stejný názor zastává i bývalý ředitel české rozvědky a exministr vnitra František Bublan, nebo bývalý šéf lidovců Jiří Čunek.

Všechna nařčení kazí profil ČEZ a naprosto devalvují veškerá snažení v oblasti CSR. Po takových zprávách v médiích působí oficiální program CSR, který ČEZ deklaruje ve svých výročních zprávách naprosto nepodstatně. Po nastudování velmi rozmanitých aktivit ČEZu na poli společenské odpovědnosti firem se dostavuje pocit, že ČEZ je jiná firma, než se veřejnost dozvídá z médií. V tom je tento příklad tak důležitý pro tuto práci.

Je zde jasná známka snahy zvrácení krize ve svůj prospěch. Otočení negativního vnímání pomocí dlouhodobých kroků společenské odpovědnosti. Společnost tak získá mnoho argumentů a nových možností do své případné krizové komunikace. Pro ilustraci je na místě uvést příklady.

3.3.3 Toskánská aféra

Koncem července 2009 deník MF DNES zveřejnil reportáž, že v toskánském letovisku Monte Argentario proběhlo neformální setkání českých vrcholových politiků s vlivnými lobbisty a podnikateli. Skupiny politiků a podnikatelů se údajně stětly náhodou v malém přístavu Porto Santo Stefano, kde aktéři trávili dovolenou. Fotografie zveřejnil bývalý ředitel tajné služby Karel Randák. Jsou na nich zachyceny skupiny politiků z ODS a ČSSD v kombinaci s vlivnými podnikateli. Setkal se tak bývalý premiér a předseda ODS Mirek Topolánek, lobbista Marek Dalík, bývalý ministr dopravy Aleš Řebíček (ODS), bývalý náměstek ministra dopravy Jiří Hodač (ODS) s podnikateli jako byl tehdejší generální ředitel ČEZ Martin Roman, či šéf Spolchemie a generální ředitel Setuzy Martin Procházka a další. Jako náhodou se na stejném místě objevil stínový ministr průmyslu a místopředseda ČSSD Milan Urban, který však přijel na pozvání Vladimíra Johanese, lobbisty pracujícího pro ČEZ.

Fotografie obou skupin kotvících nezávisle na sobě své lodě v tomto malém přístavu vyvolaly okamžité reakce médií a zájem veřejnosti. Aktéři a především Topolánek se o aféře vyjadřoval ve smyslu uměle vyvolané aféře a několikrát se později při jiných kauzách odkazoval jako na další Toskánsko. Další aktér Urban tvrdil, že se osobně nesetkali.

Je na místě se domnívat, že setkání má souvislost s ČEZ. Tato náhoda se totiž odehrála krátce po schválení kontroverzního zákona o emisních povolenkách, který firmě ČEZ bezplatně poskytuje povolenky k vypouštění skleníkových plynů v hodnotě desítek miliard korun.

Velmi ostrou reakci vyvolala aféra u bývalého vicepremiéra a expředsedy zelených Martina Bursíka: *„Tohle je příliš. Johannes je lobbistova šéfa ČEZu Martina Romana. To, že se Urban nechá pozvat poté, co s exministrem z ODS Římanem a Vondrou protlačí velkou domů za 68 miliard ČEZu, je nevkusné.“*⁶⁸

ČEZ tak dalo jasné signály, že tolik nedbá ani na etiku podnikání ani na zásady transparentnosti. Podstata CSR se ztrácí, místo ní nastupuje pocit orientace pouze na zisk a výhody se stínem korupce.

3.3.4 Neetická reklamní kampaň

V roce 2008 v ČEZ spustili kontroverzní kampaň na hraně etiky ve smyslu konkurenčního boje. Podstatou je, že slogany nejen hlásají, že je ČEZ nejlevnější, ale zároveň obsahuje názvy konkurenčních společností. Přímě na hlavní straně webu ČEZ se objevily hesla jako - „NEJSME ONI. ČEZ JE LEVNĚJŠÍ!“ nebo „NEPREPLÁCEJTE ÚČTY“. Obě hesla obsahují názvy konkurenčních společností a jsou jasně opticky rozpoznatelné zvýrazněním barvou i fondem písma (viz. obrázky níže). Takto se tehdy vyjádřil Ivan Douša

⁶⁸ Politici a lobbisté ČEZ se „náhodně“ sešli na dovolené. *IDNES.CZ* [online]. 28. července 2009[cit. 2012-02-29]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/politici-a-lobbiste-cez-se-nahodne-sesli-na-dovolene-fhr-/domaci.aspx?c=A090727_230056_domaci_anv

z Rady pro reklamu: „Je tam ten problém, že firma sice může říkat, že je nejlepší, nesmí ale říkat, že ten konkurent je špatný“.⁶⁹

Obrázek 3: Kampaň ČEZ proti E-ON



Zdroj: ČEZ v reklamě zaútočil na konkurenci. Za 20 milionů. *IDNES.CZ* [online]. 2008[cit. 2012-01-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nike-zaplati-zamestnancum-v-indonesii-za-prescasy-milion-dolaru-pxq/-eko-zahranicni.aspx?c=A120112_215602_eko-zahranicni_mad

⁶⁹ ČEZ v reklamě zaútočil na konkurenci. Za 20 milionů. *IDNES.CZ* [online]. 2008[cit. 2012-01-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nike-zaplati-zamestnancum-v-indonesii-za-prescasy-milion-dolaru-pxq/-eko-zahranicni.aspx?c=A120112_215602_eko-zahranicni_mad

Obrázek 4: Kampaň ČEZ proti PRE



Zdroj: ČEZ v reklamě zaútočil na konkurenci. Za 20 milionů. *IDNES.CZ* [online]. 2008[cit. 2012-01-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nike-zaplaci-zamestnancum-v-indonesii-za-prescasy-milion-dolaru-pxq-/eko-zahranicni.aspx?c=A120112_215602_eko-zahranicni_mad

Skrze tiskovou mluvčí Evu Novákovou se k celé situaci vyjádřil ČEZ ve smyslu potřeby oživit trh s energetikou. Tímto gestem chtěl záměrně zákazníky upozornit i na jiné konkurenční firmy a zákaznické privilegium si z nich vybrat. Otázkou je, jestli zákazník opravdu takto porozuměl tomuto sdělení. Je namístě se domnívat že ne. Stačí se zaměřit na dané slogany. První zní: „NEJSME ONI. ČEZ JE LEVNĚJŠÍ!“. Toto heslo se dostává na hranu etiky hned dvakrát. První část „Nejsme oni“ v první řadě připomíná konkurenční firmu E.ON, ale také evokuje známé heslo sametové revoluce „Nejsme jako oni“, čímž budí dojem, že oni, neboli konkurenční E.ON jsou ti špatní.

Další hlavní slogan, který se objevil na titulní internetové stránce ČEZu byl: „NEPREPLÁCEJTE ÚČTY“. Tím se snaží zdiskreditovat svou konkurenci, přitom v tomto konkrétním případě nabízí přešlým zákazníkům roční úsporu přibližně 100 Kč. Stojí to ČEZ za to? Firma s tak širokým záběrem CSR aktivit by si neměla kazit reputaci takovými akcemi, které vedou k rozkolu v obraze společensky odpovědné společnosti, která ctí etiku v podnikání. Podle mluvčí byla kampaň takto nastavena záměrně, aby vyvolala diskusi. To se do jisté míry povedlo, protože jí odsoudili nejen konkurenti tak i veřejnost na internetových diskusích.

3.3.5 Doporučení

ČEZ by se měla v oblasti kampaní dát směrem nových vizí. Pokud je tak sebevědomá jak tato kampaň říká, tak nemá zapotřebí takto lacině útočit na svou konkurenci na hraně pravidel. Naopak by mohl být klíč úspěchu v neotřelých nových směrech, kterými by se nejen od své konkurence odlišil, ale zároveň by doplnil mozaiku v souladu s firemní filozofií. Bohužel rozporuplný obraz je výsledkem extrémně vzdálených pohledů. Na jednu stranu zde stojí společnost se statutem „neštědřejší“, která má velmi propracovaný koncept CSR aktivit s velmi širokým polem působnosti, a na druhou stranu naprostý protipól negativních kauz, které odporují deklarované filozofii firmy a naprosto nulují dosavadní snahu. Jak si má zákazník nebo i zaměstnanec vybrat z tak odporujících si výstupů? S ohledem vážnosti negativních kauz se dají najít lehce příčiny velké kritiky ČEZ. Další ukazatel je, jak umí ČEZ své „dobrotivé“ aktivity „prodat“ veřejnosti a zlepšit své krédo. Výmluva není ani to, že se do médií spíše dostanou negativní zprávy, ani že budování dobrého jména je těžší a delší cesta, než možný pád. Problém je mnohem hlubší, a dokud obraz o firmě nebude jednotný, tak zůstane ČEZ negativně vnímané.

Na oficiálních stránkách ČEZu v sekci Odpovědná firma se jako anotace před otevřením Zprávy o společenské odpovědnosti objevuje sdělení: „Skupina ČEZ si plně uvědomuje spoluzodpovědnost za stav prostředí, které ji obklopuje. Proto zahrnula CSR do svého strategického plánování a

do každodenní praxe všech svých zaměstnanců, spolupracovníků a dodavatelů. CSR prostupuje činností celé firmy i všech integrovaných společností.⁷⁰ Plnění obsahu tohoto sdělení zůstává otázkou, protože předchozí skandály to zpochybňují. Na druhou stranu to může být právě prvek dlouhodobého vytváření aktivity a kroků, vedoucích k nápravě. V tom případě by to bylo znamení použití CSR jako podpůrný nástroj krizové komunikace.

⁷⁰ Skupina ČEZ: Odpovědná firma. *Skupina ČEZ* [online]. 2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma.html>

4. Návrh postupu zapojení CSR a řešení krize

Aby firma úspěšně odolávala potenciálním krizovým situacím, má možnost využít interních dokumentů, které by měla mít zakotvené ve struktuře a činnostech, nebo připravené a schované, pro případ, kdy je bude potřeba použít.

Využití aktivit CSR k účelům otočení negativní image je poměrně inovátorské. Ovšem praxe je taková, že podniky pod tíhou svých hříchů jsou nuceny přijímat koncept CSR do své činnosti.

4.1 Vytvoření kodexu

Etický kodex je interní dokument podniku, který nastavuje etické zásady chování zaměstnanců v určitých situacích. *„Etický kodex specifikuje etická pravidla závazná pro všechny pracovníky organizace. Obsahuje jak vizi etiky konkrétní organizace, tak metody její postupné realizace v konkrétních podmínkách a její přínosy.“*⁷¹

Každá velká společnost, organizace či instituce ze soukromého a veřejného sektoru má etický kodex. Paradoxně nerozhoduje velikost firmy, ale spíše cíl za jakým účelem byl kodex zaveden. Některé profese si ho přímo vyžadují, příkladem jsou lékaři se svou Hippokratovou přísahou, dále pak právníci a také novináři či fotografové. V poslední době se tento dokument objevuje i v jiných odvětvích, což souvisí právě s novými trendy trvale udržitelného rozvoje firmy. Etický kodex je buď závazný, nebo nezávazný dokument. Samozřejmě je účinnější, když je kodex uznáván a naplňován dobrovolně. Bývá určený především pro zaměstnance, ale také podle struktury organizace pro její členy, či další skupiny stakeholders. Např. etický kodex České televize je závazný i pro externí spolupracovníky.

⁷¹ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1. Str. 124.

Při tvorbě kodexu je nutné, aby si manažeři zodpověděli několik otázek. Především, jestli potřebuje firma etický kodex, ve smyslu na koho se bude vztahovat a co bude řešit. Není možné převzít cizí kodex, protože potřeby jeho vytvoření se liší. Je mylné se domnívat, že etický kodex obsahuje jen obecné zásady etiky. Naopak aby měl v dané firmě smysl, musí být co nejvíce cílený na konkrétní potřeby firmy. Naplňuje totiž zásady etiky v různých otázkách týkajících se běžné činnosti a fungování určité firmy. To však neznamená, že by se firma při jeho tvorbě neměla inspirovat jinde.

V rozvíjejících se zemích roste i počet marketingových manažerů, kteří s trendem sociální odpovědnosti nemají zkušenosti. Kotler radí začít s vytvářením vlastních profesních kodexů, přičemž doporučuje pro inspiraci kontaktovat odpovídající profesionální asociace především v USA nebo západní Evropě. Doplňuje, že: *„Tyto kodexy budou sloužit jako základy pro vypracování jejich vlastních příslušných zákoníků. Zákoníky by měly zahrnovat mimo jiné i mechanismus pokut pro trestání „deviantních“ pracovníků. V každé lidské společnosti se najdou lidé, kteří jsou schopni pošpinit dobré jméno své společnosti nebo průmyslového odvětví. A vždy se najdou nějakí důvěřiví zákazníci, dychtící po rychlém zbohatnutí, kteří na to nakonec doplatí. Tento problém nebude nikdy odstraněn; je všude přítomný, ale my musíme dělat maximum pro to, abychom vytvořili regulační systém a kultivovanou veřejnost, která je rozumná v záležitostech utrácení, investování a spoření.“*⁷²

Objevují se také případy tzv. whistleblowingu, tedy když zaměstnanec nahlásí protiprávní jednání kolegy, šéfa či celé firmy. Etický kodex může upravovat i tuto situaci, protože pro zaměstnance, který se rozhoduje nahlásit či nenahlásit to představuje etické dilema. I k takovým to extrémním situacím slouží kodex, ale zároveň upravuje i běžné postupy firmy. Udává metody a postupy, jak firma jednotně k těmto věcem přistupuje. Podstatná je právě samoregulace, typu dokázat poukázat na problém ve firmě, aniž by to

⁷² KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0. Str. 116.

způsobilo rozklad vnitřních vztahů nebo aby mohla firma reagovat spravedlivě a prohrašky sankcionovat.

Špatný etický kodex v praxi znamená, že je zaprvé moc obecný. Neupravuje konkrétní možné situace, které mohou vzniknout, resp. nebere v potaz každodenní činnosti zaměstnanců, při kterých se do těchto situací dostávají. Etický kodex by též neměl být zaměňován s jinými dokumenty, které upravují např. pracovní řád, či dokumenty popisující její vizi, cíle a hodnoty. To činí kodex obecným a zapadá mezi podobné dokumenty jiných organizací. Zadruhé, že je formální, neboli jen na oko. V tomto případě kodex neslouží zaměstnancům, ale pouze se snaží dotvářet obraz o firmě navenek a je součástí marketingu. Za třetí, porušování kodexu bývá nedostatečně sankcionováno a používání nerespektováno, zvláště když se s ním zaměstnanci neztotožní. Bývá to důsledek toho, že cílová skupina, tedy zaměstnanci, byli z příprav kodexu vyloučeni a nepodíleli se na jeho zpracování a tím pádem nereflektuje jejich postoje ani potřeby vyplývající z praxe jejich pracovní náplně.

Při samotném vypracování kodexu je třeba brát v potaz několik zásad a zaměřit se na smysl kodexu, který může být zacílen na kompletně celou společnost nebo pouze na její organizační jednotky či určité oddělení. Často se kodex objevuje pouze v rámci oddělení řízení lidských zdrojů nebo právní oddělení, což není dobré a může to způsobit rozkol ve vnější image. Dnes je trend právě etický kodex nastavit i v oblasti problematiky nejen vnitřních vztahů, ale také vztahů s dalšími stakeholders, jako jsou dodavatelé nebo odběratelé. Při sestavování kodexu je užitečné se držet určitých zásad:

Vymezit největší problémy. Je potřeba sepsat největší slabiny, kvůli kterým samotný kodex vzniká. Tyto problémy tvoří stěžejní body kodexu a jsou velmi individuální podle potřeb a priorit samotné organizace.

Když jsou vymezeny priority, je třeba k nim přiřadit konkrétní metody způsobů řešení. V konkrétním problému se tím myslí, že když je např. rostoucí počet zranění na pracovišti, je třeba se zaměřit, co k tomu vede. Výsledkem by

bylo přenastavení provozu výrobní linky, anebo zvážení schopností a výdrže (včetně fyzické či psychické námahy) zaměstnanců.

Systematičnost v definování problému a jejich řešení. Pokud je možnost vyčlenit tým, který např. pomocí SWAT analýzy monitoruje aktuální hrozby a navrhuje způsoby řešení. Předpokladem je spolupráce s vedením, či s širším okruhem odborníků, kteří mají pravomoci změny zhodnotit a hlavně uplatnit.

Zároveň musí kopírovat etické hodnoty firmy i zaměstnanců, resp. všech zainteresovaných skupin. Takový kodex by mohl být v rozporu s kodexem výrazného dodavatele nebo odběratele a mohl by výrazně narušit vzájemné vztahy. Jednou ze zásad CSR je vyžadování praktik a uplatňování principů společenské odpovědnosti i u stakeholders.

Návrh etického kodexu již operuje s kombinací priorit firmy a stakeholders. Etické zásady se musí zakomponovat a roli hrají i aspekty jako hodnoty postoje i cíle.

Poslední krok je stanovení časového úseku, po kterém proběhne vyhodnocení úspěšnosti zavedení kodexu a jeho naplňování.

Při dodržení těchto zásad vzniká nástroj, který ovlivňuje vnitřní a vnější vztahy společnosti. Etický kodex může působit jako prevence proti vznikání krizí. Pokud se přece jen nějaká objeví, přijdou na řadu další připravené dokumenty.

4.2 Příprava krizového plánu

Krizový plán je další dokument, který by firma měla mít připraven, když nastane krizová situace a firma potřebuje rychle zareagovat. Přesto ho mnoho firem nemá a tuto hrozbu přehlíží. Proto je první velký krok při jeho tvorbě rozhodnutí vedení, že ho je třeba připravit. Plán musí dávat odpověď na otázku: co se stane a co bude firma dělat, až se něco stane? Samozřejmě jsou oblasti podnikání, které jsou v tomto ohledu více ohroženy a mají větší

pravděpodobnost potřeby krizového komunikačního plánu. Jsou to především podniky, kde může dojít přímo k ohrožení zdraví, či majetku jako jsou firmy podnikající v oblasti dopravy, továrny, elektrárny atd.

Když management začne podnikat kroky k jeho zřízení, nemělo by se zapomenout na několik podstatných bodů. Samotný plán má dvě roviny. První je o obecných ustanoveních, která se plní, vždy když je krizová komunikace zapotřebí. Spadají sem rozdělení pravomocí a odpovědnosti, tedy kdo je pověřen na co reagovat s médii atd. Mohou tu být i obecné postupy reakcí, výběr médií a novinářů, způsob komunikace, strategie, volba komunikačních kanálů atd. Druhá rovina je naopak velmi detailní odhad a simulace nejrůznějších situací, které by mohli teoreticky nastat. Čím detailnější bude odhad, tím se zvedá šance reagovat pružně a důvěryhodně. Proto se na jeho tvorbě musí podílet všechna oddělení, kterých se konkrétní problém týká, samotné informování nestačí.

První krok při samotném zpracovávání plánu je sepsat všechny možné hrozby vedoucí k potřebě krizové komunikace. Pouze důsledná příprava má smysl. Je třeba analyzovat možné potíže a především sjednotit vystupování navenek. Tuto analýzu musí schválit vedení, je to takový návrh struktury a hlavních bodů plánu.

Jakmile je rámcový plán schválen, začíná detailní příprava. Aby byl plán komplexní, musí zahrnovat veškeré zmíněné body a jasně odpovědět na otázky kdo, kde, jak, s kým bude navenek komunikovat při určité situaci. Tyto lidé mohou být rozděleni i podle toho o jaký komunikační prostředek půjde. To je také součást komunikačního plánu, tedy jasně stanovit jakou cestou budou vybraní lidé sdělení prezentovat. Např. první podnět od novináře bývá přes telefon. První místo, kam se dovolá, bude pravděpodobně k sekretářce, která musí být připravena a tento první důležitý kontakt zvládnout. Je tedy na prvním místě v krizovém plánu. Dále musí vědět na jaké správné osoby odkázat a dále pokračovat v připraveném plánu.

Pokud je plán připraven, je třeba zainteresované osoby v něm vyškolit a protrénovat. Plán se musí zažít, aby byl úspěšně a rychle použit. Další možností je uspořádat simulaci některé z krizových situací, zvláště v případě rizikovějších sektorů jako například elektrárny mohou uspořádat nácvik na samotné řešení a postup při katastrofě. Nácviku může být přítomna policie nebo hasiči a celé akce je třeba zdokumentovat pro pozdější analýzu. Přitom se dá zároveň natrénovat krizová komunikace.

Do krizového plánu je dobré zahrnout i aktivity CSR a to jak stávající, ale také potenciální nové, které by mohly pozitivně ovlivnit další vývoj. Ke každé potenciální hrozbě, které se definovaly v začátku plánu lze přiřadit několik aktivit CSR z některého či kombinace pilířů. To se velmi špatně zobecňuje, protože potřeby firem v širokém spektru různých oborů činnosti jsou různé a vhodné zapojení nástrojů CSR je individuální.

V případě, že se jedná např. o chemičku, mohly by potencionální hrozby znamenat: živelnou katastrofu, nehodu s poškozením životního prostředí, pracovní nehody, změna legislativy – např. zpřísnění limitů zatížení životního prostředí, či potřeba nových šetrnějších technologií. Firma se tak musí zaměřit na oblasti své činnosti a zájmu. Vhodné aktivity v tomto případě by mohly být: zbudování čističky vody, podpora místních organizací na ochranu životního prostředí atd. Chemička by měla poskytovat pravdivé informace o stavu zatížení, které pro okolní prostředí znamená.

Podnik by se neměl bát inovací. Naopak úspěch může být schován ve vizionářském přístupu, jako je to třeba v NIKE. Místo sledování reklamních průzkumů se dívají dopředu a vymýšlí stále nové reklamy, aktivity. I když to ve finále působí jako nesourodé propagační představení, funguje to.

V této oblasti se fantazii meze nekladou. Naopak čím více je podnik kreativní, může dosahovat svých cílů snadněji. Všechno se vyvíjí a firma musí držet krok. Není to jen o kvalitních výrobcích, ale roli hraje i její image resp. dobré jméno, umět prodat, umět se prezentovat, mít zdravou firemní kulturu atd.

ZÁVĚR

Tato práce dává do souvislostí společenskou odpovědnost firem a řešení krizových situací ve firmě. Potřebný teoretický základ poskytují první dvě kapitoly. Krizová komunikace, nebo celý krizový management společnost nesmí podcenit, naopak se vyplatí podnikat kroky přípravě dokumentů jako je krizový plán ještě za doby relativního klidu. Pokud krize nastane, společnost musí být připravena reagovat pružně a rychle. Důležitou složku tvoří vztahy s médii, které se budují dlouhodobě a v potřebných chvílích stěžejně ovlivňují další vývoj veřejného mínění.

Dalšími nástroji, jak budovat dobré jméno firmy a vést k firemnímu růstu, je koncept společenské odpovědnosti firem – CSR. Tyto aktivity pomáhají v mnoha oblastech fungování a činnostech firmy. Vedou k dlouhodobému udržitelnému rozvoji a zajišťují do budoucna účinnou komplexní strategii.

Ačkoliv se u nás i zahraničí najde mnoho dobrých příkladů úspěšného přijetí CSR, příklady v této práci ukazují spíše zneužití tohoto konceptu, nebo také potenciál v zapojení do strategie podniku. Mnoho firem je k zavádění CSR téměř donuceno okolnostmi, zároveň prokazatelně rozpoznaly možné výhody, které touto strategií mohou využít.

Praktické užití CSR pro potřeby této práce jsou demonstrovány na společnostech Enron, NIKE a ČEZ, které ve své podstatě dobrotivý úmysl společenské odpovědnosti použily způsobem, který tomuto konceptu odporuje. Enron naplnil veškeré hrozby, které deklaruje kritika CSR. Jeden z největších účetních skandálů všech dob odhalil protizákonné jednání vedení firmy. Chyběl zde jeden ze základních předpokladů CSR – transparentní podnikání. Nezákonné praktiky maskoval na venek i velmi štědrým sponzoringem a dárcovstvím, ačkoli se potácel v krizi. Vytvářel tak klamný dojem, že společnost je naprosto zdravá, což deklarovaly i velmi uspokojivé, avšak nepravdivé hospodářské výsledky. Pro potřeby této práce z toho vyplývá, že

CSR opravdu může sloužit jako nástroj pro zlepšování image a je tedy potenciálně využitelná i v krizové komunikaci.

Tento potenciál naplňuje druhý příklad - společnost NIKE. Rozdíl je v tom, že v NIKE přistoupili k CSR až v reakci na skandály ohledně jejich asijských továren, konkrétně se týkaly problematiky pracovních podmínek a dětské práce. Od té doby vznikl velmi propracovaný systém aktivit CSR, který použili jako nástroj v krizové komunikaci. I díky tomu NIKE stále patří ke světové špičce ve svém oboru.

Třetí příklad se věnuje společnosti ČEZ, která má velmi propracovaný CSR, ale zároveň figuruje v kauzách tomuto systému odporujícím. ČEZ tak na venek vysílá signály, které si protirečí, což má ve výsledku negativní dopad.

Motivace společností zapojit se do CSR je malá. Legislativa sice často firmy přinutí k drobným krůčkům směrem k CSR, ale zároveň se neocení, když podnik dělá z vlastní vůle něco nad rámec zákona. Certifikáty mezinárodních standardů stát stále nedoceňuje, a certifikované firmy dostatečně neodlišuje od ostatních. Motivace přijetí CSR tak vychází často spíše z prozíravosti a odvahy místních manažerů, kteří se snaží držet krok se světovými trendy. Uvědomují si potenciál těchto aktivit a zapracováním do strategie firmy znamená náskok před konkurencí a především odlišení od konkurence.

Závěr by se tedy dal shrnout, že opravdu existují případy, kdy firma používá koncept společenské odpovědnosti jako způsob napravení reputace či zástěrku svých aktivit tomuto konceptu odporujícím. Při potřebě krizové komunikace se CSR stává prospěšným nástrojem k deklaraci vlastních pozitivních sdělení. Z dlouhodobého hlediska CSR přispívá k dobrému jménu a image společnosti, naopak v krátkodobém měřítku může zmírnit či eliminovat potenciální i aktuální krizové situace.

SEZNAM ČESKÉ LITERATURY

BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 147 s. ISBN 80-726-1096-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Mediální komunikace pro management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 153 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4736-297.

CSR - společensky odpovědné chování místních firem: sborník příkladů dobré praxe. Ústí nad Labem: Komunitní nadace Euroregionu Labe, 2008, 46 s. ISBN 978-80-87175-02-6 (VITA : BROŽ.).

DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 137 s. Management studium. ISBN 80-868-5145-1.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 165 s. Manažer. ISBN 978-802-4719-030.

HORÁK, Rudolf. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde Praha, a.s., 2004, 407 s. ISBN 80-720-1471-4.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Překlad Jana Kalová. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1995, 307 s. ISBN 80-718-4134-X.

MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, 227 s. ISBN 80-856-0395-0.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně: budování důvěry a pozitivních vztahů s veřejností, image, reputace a identita organizace, média a PR, efektivní formy a prostředky PR, úspěšné strategie a taktiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8.

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4725-109.

ZUZÁK, Roman. *Krize podniku a její kreativní řešení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, c2005, 101 s. ISBN 80-213-1393-5.

SEZNAM ZAHRANIČNÍ LITERATURY

CROWTHER, David a Lez RAYMAN-BACCHUS. *Perspectives on corporate social responsibility*. Burlington, VT: Ashgate, c2004, 254 s. ISBN 07-546-3886-3.

SIMS, Ronald R. *Ethics and corporate social responsibility: why giants fall*. Westport, Conn.: Praeger, 2003, 318 s. ISBN 02-759-8039-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKÉ:

AA 1000 AccountAbility. In: Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

ČEZ chce letos vyčlenit obnovitelné zdroje do nové firmy či fondu. Podíl nabídne investorům. *Patria Online* [online]. 6.1.2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1983220/cez-chce-letos-vyčlenit-obnovitelne-zdroje-do-nove-firmy-ci-fondu-podil-nabidne-investorum.html>

ČEZ v reklamě zaútočil na konkurenci. Za 20 milionů. *IDNES.CZ* [online]. 2008 [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nike-zaplati-zamestnancum-v-indonesii-za-prescasy-milion-dolaru-pxq-/eko-zahranicni.aspx?c=A120112_215602_eko-zahranicni_mad

ČEZ. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8CEZ>

ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. In: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ) [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost>

HORÁČEK, Filip. Krize dopadla i na Nike, zisk výrobce sportovního zboží klesl o třetinu. In: *IDNES.CZ* [online]. 25. června 2009 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/krize-dopadla-i-na-nike-zisk-vyrobce-sportovniho-zbozi-klesl-o-tretinu-1mb-/ekoakcie.aspx?c=A090625_085247_ekoakcie_fih

ISO 14001: Systém environmentálního managementu . In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

ISO 14001: Systém environmentálního managementu. In: *ISO.CZ* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=40

ISO 26000 - Společenská odpovědnost firem. In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

ISO 9001: Systém managementu jakosti. In: *ISO.CZ* [online]. [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

Nike zaplatí zaměstnancům v Indonésii za přesčasy milion dolarů. *IDNES.CZ* [online]. 2012[cit. 2012-01-14]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nike-zaplati-zamestnancum-v-indonesii-za-prescas-y-milion-dolaru-pxq-/eko-zahranicni.aspx?c=A120112_215602_eko-zahranicni_mad

OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>

Politici a lobbisté ČEZ se „náhodně“ sešli na dovolené. *IDNES.CZ* [online]. 28. července 2009[cit. 2012-02-29]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/politici-a-lobbiste-cez-se-nahodne-sesli-na-dovolene-fhr-/domaci.aspx?c=A090727_230056_domaci_anv

Problematika corporate social responsibility se zaměřením na lidský kapitál, gender studies a environmentální management [online]. Editor Martina Prskavcová. Liberec: Technická univerzita, 2007 [cit. 2012-01-24]. ISBN 978-807-3722-890. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/netgenium/\(S\(vn1xvx454q4tjyoy4edamk45\)\)/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==](http://www.csr-online.cz/netgenium/(S(vn1xvx454q4tjyoy4edamk45))/Download.aspx?HYzipjC8XW9w5XXYkSVm0qOLUIXDrnSFnETpcJTnOG7HESSn/+UdIQ==)

Skupina ČEZ: Odpovědná firma. *Skupina ČEZ* [online]. 2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma.html>

Společenská odpovědnost firem. In: *Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem* [online]. [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>

Výroční zpráva 2010. In: *Skupina ČEZ* [online]. 2010 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://www.cez.cz/edee/content/file/investors/2010-annual-report/VZ2010_cz.pdf

V internetových diskusích o dodavatelích elektřiny převládá kritika ČEZ, podpory slunečních elektráren a stížnosti zákazníků. In: *eMerime.cz* [online]. 30. 9. 2010 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.emerite.cz/cs/novinky/18.html>

ZAHRANIČNÍ:

About ISO. In: *ISO: International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Enron. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Enron>

Insider trading. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-01-23]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Insider_trading

Krize. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Krize>

Logo Design History - Famous Brands Glossary. In: *Logoorange* [online]. 2005 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.logoorange.com/logodesign-N.php>

Notable Oregonians: Phil Knight - Innovator, Business Leader. In: *Oregon Blue Book* [online]. 2011 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://bluebook.state.or.us/notable/notknight.htm>

Parody of sport brand logo. In: *Creative Advertisements for NGO* [online]. 23.3.2011 [cit. 2012-01-17]. Dostupné z: <http://www.adsngo.com/2011/03/23/parody-of-brand-logo/>

Překladač Google, [online]. Google, 2012 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <http://translate.google.cz/>

ROTH, Daniel. Can Nike Still Do It Without Phil Knight?. In: *CNN Money* [online]. Fortune, 2005 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/04/04/8255930/index.htm

The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* [online]. 1991 [cit. 2012-03-8]. Dostupné z: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: KAMPAŇ UNICEF PROTI DĚTSKÉ PRÁCI.....	55
OBRÁZEK 2: TOVÁRNA NIKE V ASII	56
OBRÁZEK 3: KAMPAŇ ČEZ PROTI E-ON	64
OBRÁZEK 4: KAMPAŇ ČEZ PROTI PRE	65

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – SOCIÁLNÍ PILÍŘ CSR:	I
PŘÍLOHA B – EKONOMICKÝ PILÍŘ CSR:	III
PŘÍLOHA C: ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ CSR:	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Sociální pilíř CSR:

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy ▪ Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití prostředků interní komunikace ▪ Informování uchazečů o práci o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sportovní a relaxační vyžití ▪ Kulturní vyžití ▪ Společenské akce pro zaměstnance ▪ Navýšení dovolené a volna ▪ Osobní komfort (notebook, auto, mobil) ▪ Příspěvek na dojíždění do práce ▪ Zaměstnanecké akcie
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči ▪ Očkování
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pružná pracovní doba ▪ Práce z domova ▪ Zkrácená pracovní doba ▪ Práce na směny ▪ Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příspěvek na hlídání ▪ Psychologická podpora
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontakt během rodičovské dovolené ▪ Podpora při návratu do zaměstnání
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanční forma podpory ▪ Pomoc při hledání práce ▪ Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bránění diskriminaci na pracovišti i při náborech nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefiční plesy, aukce, tomboly

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Podpora komunity	Firemní dárcovství	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílený marketing ▪ Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Studentské stáže, praxe či exkurze ▪ Konzultace diplomových prací ▪ Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapůjčení či darování techniky ▪ Účast na výuce
Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firemní dobrovolnictví ▪ Matchingový fond ▪ Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
	Zapojení obchodních partnerů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit

Zdroj: Sociální pilíř. In: *Business Leaders Forum* [online]. 2008 [cit. 2012-03-7]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612>

Příloha B – Ekonomický pilíř CSR:

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Správa a řízení firmy	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uveřejnění finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorování a měření firemního image
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb ▪ Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Věrnostní program ▪ Poprodejní servis ▪ Bezbariérový přístup do prodejen ▪ Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP) ▪ Produktové označení programu Česká kvalita
	Vzdělávání zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení preventivní servisní činnosti ▪ Školení bezpečnosti práce
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Včasné placení faktur
	Šíření CSR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring CSR praktik v dodavatelsko odběratelském řetězci ▪ Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy
Marketing a reklama	Informace o produktech	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci
	Reklamní etika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu

Zdroj: Ekonomický pilíř CSR. In: *Business Leaders Forum* [online]. 2008 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612>

Příloha C: Environmentální pilíř CSR:

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Environmentální politika	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální strategie ▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS) ▪ Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách ▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální školení ▪ Informace o environmentální politice firmy
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy
Energie a voda	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařizení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařizení na úsporu vody
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tisk z obou stran papíru ▪ Vratné barely na pitnou vodu ▪ Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce ▪ Omezování služebních cest (videokonference)
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimalizace logistiky
Produkty a balení	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimalizace obalových materiálů ▪ Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: Environmentální pilíř CSR. In: *Business Leaders Forum* [online]. 2008 [cit. 2012-03-7]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Wanner

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Prezenční

Název práce: Corporate social responsibility (CSR) jako možný nástroj k řešení krizové situace společnosti

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 13

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 28

Vedoucí práce: Ing. Radek Jaroš