

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM
2013–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Lukaničová

Sociální marketing a společenská odpovědnost firem

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Ladislav Vonz

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES
2013-2016

DIPLOMA THESIS

Kateřina Lukaničová

Social marketing and Corporate Social Responsibility

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Ladislav Vonz

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 09. 03. 2016

Kateřina Lukaničová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu
Mgr. Ladislavu Vonzovi za všechny jeho rady a pomoc při psaní mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se v první části zaměřuje na vymezení pojmu sociální marketing, sociální reklama a etický kodex. Všechny tyto pojmy jsou blíže vysvětleny a popsány. Veškeré termíny souvisí se společenskou odpovědností firem, která je stěžejním bodem této práce. Problematika je rozepsána v několika kapitolách kde je nejen osvětlena terminologie pojmu ale také historický vývoj a další souvislosti. V praktické části jsou použity některé poznatky z teoretické části, a to při výzkumu samotném a poté také při zpracovávání výsledků analýz. V závěru jsou uvedeny výsledky výzkumu spolu s doporučením, jakým dalším směrem by se společenská odpovědnost firem mohla ubírat.

Klíčová slova

Apple, Coca-Cola, Etický kodex, IKEA, Corporate Social Responsibility, CSR, Sociální marketing, Sociální reklama, Společenská odpovědnost firem, Volkswagen

Annotation

This diploma thesis in the first part focuses on the definition of social marketing and social advertising, as well as code of ethics. All of these concepts are explained and discussed. These terms are related to corporate social responsibility, which is main stone to this work. This issue is broken down into several sections where it explained terminology concept but also the historical development and other connections. In the practical part there are some findings from the theoretical part - in the research and then also in the processing of results. In the conclusion are presented results of the research together with a recommendation, which would further towards corporate social responsibility could take.

Keywords

Apple, Coca-Cola, Ethical code, IKEA, Corporate Social Responsibility, CSR, Social marketing, Social advertising, Volkswagen

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ MARKETING	11
1.1 Marketingový mix v oblasti sociálního marketingu	12
2 SOCIÁLNÍ REKLAMA	13
2.1 Model AIDA	14
2.2 Předchůdci a následovníci modelu AIDA	15
2.3 Sociální reklama ve světě.....	16
3 ETICKÝ KODEX – NÁSTROJ MANAŽERSKÉ ETIKY	18
4 DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	20
5 HISTORIE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	23
6 KONCEPCE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	25
6.1 Oblasti CSR a Triple-bottom-line.....	26
7 IMPLEMENTACE CSR DO STRATEGIE FIRMY	29
7.1 Příklad implementace CSR – firma Baťa	30
7.2 Implementace CSR – výzkum Harvardské univerzity.....	35
8 SVĚTOVÉ ORGANIZACE A CSR	37
8.1 Světové ekonomické fórum a OECD.....	38
8.2 OSN a společenská odpovědnost firem	39
8.3 Aktivita EU v oblasti CSR.....	40
9 PODPORA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V ČR	44
9.1 Organizace a sdružení podporující CSR V ČR.....	45
10 HODNOCENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	48
10.1 SWOT analýza.....	49
10.2 Další hodnotící systémy.....	50
PRAKTICKÁ ČÁST	54
11 METODIKA	54
11.1 Zkoumané otázky a vymezení výzkumného cíle	55
12 VÝSLEDKY VÝZKUMU	56
12.1 Společnost Apple	56
12.1.1 SWOT analýza společnosti Apple	57
12.1.2 CSR a společnost Apple	63
12.2 Společnost IKEA	66
12.2.1 SWOT analýza společnosti IKEA	67
12.2.2 CSR a společnost IKEA.....	70
12.3 Společnost Volkswagen	72
12.3.1 SWOT analýza společnosti Volkswagen.....	73

12.3.2 CSR a společnost Volkswagen	77
12.4. Společnost Coca-Cola.....	80
12.4.1 SWOT analýza společnosti Coca-Cola.....	81
12.4.2 CSR a společnost Coca-Cola	85
13 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	88
13.1 Závěry výzkumu ve společnosti Apple.....	88
13.2 Závěry výzkumu ve společnosti Ikea.....	90
13.3 Závěry výzkumu ve společnosti Volkswagen	91
13.4 Závěry výzkumu ve společnosti Coca-Cola	92
ZÁVĚR	95
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	97
SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Již před více než čtyřiceti lety napsal laureát Nobelovy ceny Milton Friedman v New York Times, že společenská odpovědnost jednoznačně zvyšuje výnosy firem. Jakékoli vrácení zdrojů společností k sociálním programům, charitě a jiným nevýdělečným aktivitám, představuje daň spotřebitelům a investorům (Friedman, 1970). V současném světě, kdy musíme čelit nespočtu ekonomických, ekologických i sociálních problémům je problematika společenské odpovědnosti firem aktuální více než kdykoli dříve. Vědomí, že je potřeba ochraňovat přírodní zdroje, životní prostředí, stejně tak jako společnost samotnou, je nezbytné k budoucí existenci samotné lidské civilizace. Je tedy logické, že počátky společenské odpovědnosti můžeme vysledovat ve velkých společnostech, které jednak mají prostředky na to situaci změnit, a navíc jsou často samy jednou z příčin znečištění planety a ubývání přírodních zdrojů. Rychle se však tento trend rozšířil z velkých společností i do malých a středních podniků, které v této problematice hrají čím dál větší roli.

Tato práce se zabývá společenskou odpovědností firem a sociálním marketingem, jako jedním z nástrojů společenské odpovědnosti firem. V teoretické části se práce nejprve zabývá uvedením do problematiky Sociálního marketingu jakožto nástroje CSR. Dále je rozebrána definice pojmu a stručná historie. Nástrojem sociálního marketingu je sociální reklama, která je rozebrána v další části. Sociální otázky a společenská odpovědnost firem. Je zde vysvětlena terminologie pojmu, vymezena historie vývoje nejen ve světě, ale i u nás- v ČR. Je zde také uvedeno, jakých všech oblastí se CSR (společenská odpovědnost firem) týká a jak začlenit principy CSR do firemní strategie. V této kapitole je také uveden příklad z historie, aneb společensky odpovědné chování firmy Baťa. Vzhledem k tomu, že CSR má celosvětový dopad, zaměřuje se tato diplomová práce také na aktivitu světových organizací týkající se CSR. V deváté kapitole nalezneme výčet nejvýznamnějších organizací, které se zasadily o rozvoj a podporu společenské odpovědnosti v ČR. V poslední kapitole teoretické části jsou vymezeny hodnotící systémy společenské odpovědnosti, které se hojně využívají v rámci Evropy i na celém světě.

V praktické části této diplomové práce bude proveden výzkum s využitím SWOT analýzy a analýzy činnosti CSR čtyř nadnárodních společností (dvou s americkými vlastníky a dvou s vlastníky evropskými) – Apple, Coca-cola, IKEA a Volkswagen.

Touto analýzou v rámci výzkumu se pokusíme zodpovědět následující otázky: Jaké jsou slabé a silné stránky zkoumaných firem; jaké jsou příležitosti a hrozby zkoumaných firem; jakými způsoby naplňuje firma principy CSR a jaké nedostatky firma má při naplňování principů CSR. V závěru práce je uvedeno shrnutí získaných poznatků a výsledků výzkumu. Z těchto výsledků je poté vyvozen závěr - tedy jestli byly otázky zodpovězeny, jakým způsobem a co z toho plyne. Společensky odpovědné chování firem se v nejvyspělejších zemích světa nejvýrazněji etablovalo v devadesátých letech 20. století. Principy společenského chování firem se však jak v Americe, tak i v Evropě vyskytovaly již dříve, i když je nedefinoval jeden sumární termín. Zájem organizací o jejich zaměstnance a společnost existuje téměř tak dlouho jako organizace samotné. Tento zájem byl často spojen s filantropickou činností jednotlivců, kteří k tomu, aby pomohli druhým, nemuseli slevit ze svého životního standardu. Takové řízení však bylo spíše výjimkou než pravidlem. V dnešní době se situace na světových trzích poněkud obrátila a zjednodušeně můžeme říci: „Kdo neaplikuje zásady Společenské odpovědnosti jako by nebyl“ (Hercík, 2011).

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ MARKETING

V této kapitole je vymezen pojem sociálního marketingu, jakožto nástroje společenské odpovědnosti firem. Pojem společenská odpovědnost firem bude rozebrán v další, čtvrté kapitole. Sociální marketing spojuje dvě, zdánlivě nesouvisející oblasti, a sice pro-sociální chování (obsažené ve složce sociální) a chování čistě tržní, ziskové a komerční (složka marketingu). Na první pohled se mohou tyto dvě disciplíny jevit jako odlišné či téměř opačné, při hlubším studiu však pochopíme, jak jsou provázány. Budeme-li se zabývat definicí sociálního marketingu, můžeme říci, že sociální marketing zařazujeme do oblasti sociální či společenské podpory ze strany korporací soukromého sektoru. Sociální marketing jinak také zvaný **Cause related marketing**, je v podstatě pomoc určitým neziskovým organizacím či nějakému veřejně prospěšnému projektu. To může firmě velice pomoci, mimo jiné přinést navýšení tržeb, nárůst zisků nebo také přilákat nové zákazníky. Firmy podnikající v soukromém sektoru v odvětví strategie sociálního marketingu využívají marketingových aktivit a nástrojů pro podporu změn chování cílových skupin se záměrem navýšení zisků. Takovým dobrým příkladem právě sociálního marketingu mohou být různé reklamní či marketingové kampaně soukromých společností, které se přislíbují darování určité malé částky (například 1%) z prodeje svých výrobků (služeb) na dobročinné účely. Firma si tak zlepšuje svou image a pečuje o dobrou pověst společnosti. Jelikož u sociálního marketingu se většinou jedná o nahodilou „jednorázovou“ akci, nejedná se vždy o čistou formu CSR vzhledem k tomu, že od Společensky odpovědných firem se vyžaduje dlouhodobé naplňování společensky odpovědných cílů, společensky odpovědné chování při všedních, každodenních rozhodnutích a tvorba firemní politiky vůči zainteresovaným skupinám (Pavlík, 2010).

Zrod sociálního marketingu jako samostatné disciplíny se datuje do roku 1970, kdy si Philip Kotler¹ a Gerald Zaltman uvědomili, že stejné principy marketingu, které byly použity k prodeji produktů, by mohly být použity k „prodeji“ myšlenek, postojů

¹ Philip Kotler – Narodil se roku 1931, je v současnosti považován za jednu z předních a uznávaných autorit v oblasti marketingu

a chování. Kotler a Andreasen definovali sociální marketing jako lišící se od ostatních oblastí marketingu pouze co se týče jeho cílů. Sociální marketing se snaží ovlivnit chování společnosti ne ve prospěch obchodníka, ale ve prospěch cílové skupiny či společnosti obecně (Kotler, 2007).

Stejně jako v případě obchodního marketingu, je i sociální marketing primárně zaměřen na spotřebitele – snaží se zjistit, co lidé chtějí a potřebují, spíše než že by je nutil ke koupi. Marketing hovoří o spotřebiteli, nikoliv o produktu. Proces plánování bere v úvahu toto spotřebitelské zaměření tím, že řeší prvky „marketingového mixu“ (Šimková, 2012).

1.1 Marketingový mix v oblasti Sociálního marketingu

Marketingový mix, jinak zvaný také jako „čtyři pé“ (4P) se skládá ze čtyř základních oblastí a totiž produkt (Product), cena (Price), distribuce/místo (Place) a propagace/reklama (Promotion). Všechny tyto oblasti jsou využívány také v sociálním marketingu s tím, že jsou tato „čtyři pé“ doplněna o několik dalších. Těmito dalšími oblastmi, které jsou součástí „Sociálního marketingového mixu, je:

- Veřejnost (Publics) – marketingové prostředí zahrnuje hned několik typů veřejnosti. Veřejností se rozumí jakákoliv skupina osob, která by mohla mít zájem na dosahování cílů té určité organizace, případně má na organizaci jakýkoliv vliv (Bačuvčík, 2011). Kotler (2007) uvádí celkem sedm druhů veřejnosti: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost, zaměstnanci.
- Spolupráce (Partnership) – sociální a zdravotní problémy jsou často natolik složité, že jedna organizace není sama o sobě dosti efektivní. Je zapotřebí spolupracovat s dalšími organizacemi v komunitě, které mají podobné cíle a identifikovat způsoby, jak pracovat společně.
- Firemní politika – Programy sociálního marketingu mohou pomoci v motivaci k individuální změně chování. To je však obtížné, pokud se tak děje ve firmě, která není změnám nakloněna. Programy sociálního marketingu je totiž potřeba podporovat zejména z dlouhodobého hlediska. Často je tedy potřeba změna politiky.

2 SOCIÁLNÍ REKLAMA

Sociální reklama je ve srovnání s reklamou komerční jiná. Zejména v tom, že nás dokáže zastavit a přimět k zamyšlení. Reklama- jako taková- je neosobní nepřímá forma komunikace, která nabízí své myšlenky, výrobky, či služby. Jejím cílem je přesvědčit veřejnost, že právě nabízené výrobky, případně služby konkrétní značky, jsou pro ni ty nejhodnější. Stejně, jako je cílem reklamy upoutat pozornost a uvědomit veřejnost o produktech při ziskových organizacích, je tomu tak i při organizacích neziskových. Při neziskových organizacích² (NO) je však prvotním cílem upozornit na konkrétní problém, v závislosti na nadační činnosti organizace, a na možnosti jeho řešení. Zatímco při ziskových organizacích má reklama prodávat a přinášet zisky, nezisková organizace má osvětovější charakter (Clow, Baack, 2008).

Jaký je tedy rozdíl mezi „klasickou“ komerční reklamou a reklamou sociální?

Sociální reklama, na rozdíl od komerční reklamy, využívá více emocionálních prvků. Může si dovolit větší citovou orientaci, protože jejím hlavním cílem je seznamovat veřejnost s problematikou, kterou se zabývají neziskové organizace, ale ne jenom ony.

Svým apelem na emocionální stránku nutí zákazníka zamyslet se, a často i změnit jeho chování. Kromě informačního charakteru nabízí i řešení pro cílovou skupinu, které se daná otázka nejvíce dotýká. Cílová skupina při nevládních organizacích není až tak jasně definována, jako při podnikatelském subjektu. Činnost nevládních organizací má jasné představy - komu chce pomoci, proč a jakým způsobem. Cílovou skupinu, kterou oslovuje, tvoří veřejnost obecně. Úkolem sociální reklamy je oslovit každého a zapojit ho jakoukoli formou k samotné akci.

Jak si tedy můžeme povšimnout, není reklama jako reklama a ve mnohých aspektech se reklama sociální od reklamy komerční liší. Kde se naopak tyto dva typy reklamy setkávají je v oblasti jejich aplikace a využitých nástrojích. O těchto podobnostech hovoří následující kapitola.

² Nezisková organizace – organizace, jejímž účelem není vytvářet zisk, tedy která není obchodní společností ani jiným podnikatelským subjektem.

2.1 Model AIDA

Stejně tak jako v reklamě komerční, pokud chcete správně komunikovat s cílovým publikem, měli byste se přidržit modelu AIDA³. Tento model se dá aplikovat i na sociální komunikaci:

- Pozornost (Attention) - dostat do povědomí veřejnosti a uvědomit ji o problematice, kterou se společnost zabývá a o možnostech pomoci a podpory projektu.
- Zájem (Interest) - prohloubit pozornost veřejnosti natolik, aby se o společnosti a jejích činnostech informovaly co nejvíce. Nasměrovat je na informační linky, webové stránky, místní pobočky ap.
- Touha (Desire) - vybudit zájem veřejnosti natolik, že se bude stále intenzivněji zajímat nejen o projekty jako takové, ale bude vyhledávat stále více možností aktivní pomoci. Jde o přeměnu pasivního zájmu na aktivní
- Akce (Action) - samotná pomoc

Stejně, jako komerční, i sociální reklama má tři základní cíle, a to informovat, přesvědčovat a připomínat veřejnosti dané skutečnosti, kterými se organizace zabývá (Jurášková, Horňák, 2012).

Jejím cílem je *"Předat poselství tak, aby si příjemce uvědomil samotný problém, tedy informovat jej o daném problému a přesvědčit ho o závažnosti tohoto problému tak, aby začal přemýšlet o možné pomoci při jeho řešení"* (Gajdůšková In: Pavlů 2004, s. 110).

Znamená to zastavit se na chvíli a zamyslet se nad sebou samým. Reklama třetího sektoru v nás vyvolává odpovědnost a ochotu pomáhat finančně, hmotně, nehmotně, fyzicky nebo psychicky. Na rozdíl od komerčních reklamních kampaní si sociální reklama může dovolit více provokačních a kreativních prvků. Kreativci reklamních agentur mají více možností při tvorbě kampaní zaměřených na problematiku současné společnosti. Mohou sáhnout po provokativnějších prvcích, na rozdíl od komerčních kampaní, kde je prvořadý produkt. To, co je při komerčních kampaních odpudivé a působí skandálně, se při sociálních reklamách stává účinné a nutí nás k přehodnocení našich hodnot.

³ Někdy se uvádí i model AIDYA, kde Y značí anglické Yes (= ano), tj. rozhodnutí k nákupu.

2.2 Předchůdci a následovníci modelu AIDA

Koncept AIDA navazuje na starší model **LSB** (look – stay – buy). Ačkoliv je stále nejvíce používán, přesto už dnes patří k překonaným.

Navazují na něj další modely, např. **ADAM** (attention – interest – desire – memory), který zdůrazňuje důležitost zapamatování, jež je pro některé obory podnikání jistě významnější (umožňuje např. opakované nákupy).

Nejobsáhlejším modelem je **DIPADA** (definition – identification – proof – acceptance – desire – action), který se zabývá celým procesem přípravy reklamní kampaně.

Všechny tyto modely, včetně konceptu AIDA, je tedy třeba brát spíše jako pomůcku při rozvažování přesné taktiky propagace. Všechny mají úzký vztah ke čtyřem základním složkám marketingového mixu (viz kapitola 1.1) – 4P – a vždy záleží na konkrétní situaci (Adaptic, online, cit. 2016-03-04).

I zde je však zapotřebí přihlížet na dodržování etického kodexu (více kapitola č. 3) Mediální kampaň, upozorňující na některé druhy problémů dnešní doby prostřednictvím šokujících vizuálů, musí být opodstatněná a pravdivá. Příkladem může být billboardových kampaň „Právo na život“ občanského sdružení Pastor Bonus, která pohoršila veřejnost vizuálem, na kterém bylo zakrvácené embryo po interrupci v 11. týdnu. Nález Rady pro reklamu byl pozitivní a kampaň byla stažena z veřejných prostranství, ale stala se předmětem diskuse k dané otázce.⁴

V první řadě je třeba zvážit, zda je nutné sáhnout do tabuizovaných témat v souvislosti se sociální prezentací. Úkolem kreativců není jen šokovat, ale skutečně poukázat na problém, který nás nutí nejen k zamyšlení, ale i ke změně našeho chování a životního stylu (Šimková, 2012).

⁴ Dalším příkladem by také mohly být kampaně společnosti United colors of Benetton, které jsou označovány za jedny z nejprovokativnějších vůbec. Firma, založená Lucianem Benettonem se skandálními reklamami přímo proslavila a mnohými vizuály šokuje ještě dnes.

2.3 Sociální reklama ve světě

Sociální reklama má ve světě mnohem hlubší kořeny než u nás. Reklamy, které v sobě nesou sociální poselství, se obvykle orientují na boj proti AIDS, rasovou nesnášenlivost, pomoc dětem třetího světa, zdravý životní styl, obezitu, boj proti násilí, různým nemocem a podobně. V následujících řádcích si alespoň stručně připomeneme několik reklamních kampaní, které vyvolaly rozruch v kruzích veřejnosti nejen apelací na poselství, které v sobě nesly, ale i svojí šokující vizuální stránkou. 1. prosinec je celosvětově uznáván jako Den boje proti AIDS a jeho symbolem je červená stužka.

Téma nebezpečí viru HIV, způsobujícího tuto smrtelnou chorobu, na nás útočí z každé strany. Víme o ní skoro všechno. Jak se přenáší, co ji způsobuje, jak se chránit, ale nevíme, jak ji léčit. I přes neustále se opakující varování chránit se, jde o problém, který představuje pro lidstvo stále velkou hrozbu.

Francouzská agentura TBWA rozproudila vlnu pohoršení svou provokující kampaní velmi efektivním způsobem. Vizuál se představil ve dvou verzích se zaměřením na mužskou i ženskou část populace. Slogan „Bez ochrany se milujete s AIDS. Chraňte se“ není na billboardech až tak velmi viditelný a dominantní, což symbolicky poukazuje na mikroskopický virus, který však zabíjí.

Pod hlavičkou agentury Duval Guillaume v Bruselu vznikla zajímavá kampaň, jejíž zadavateli byli Lékaři bez hranic. Vizuál sestával ze dvou částí a nacházel se na dvojstránce novin. Slogan prvního zněl „Přispějeme dnes a pomůžeme tomuto dítěti“ a na druhé stránce bylo „Přispějeme později“ (Pavlů, 2004).

V Čechách vzbudila pozornost kampaň „Pomozte zachránit Karlův most“, kterou měla v režii reklamní agentura Leo Burnett. Kampaň odkazovala na opravu a záchranu historické památky v Praze v souvislosti s povodněmi. (Jurášková, Hornák, 2012).

Nadace British Heart Foundation šokovala Velkou Británii kampaní „Food4Thought“ (Potrava k zamyšlení). Billboardovou kampaní reálně ukázala kusy syrového masa, které byly naaranžovány jako hamburger, případně HOT-DOG. Chce tak ukázat dětem, které mají stále více v oblibě stravování ve fast foodových zařízeních, co vlastně jedí.

Výzkumy totiž poukázaly na fakt, že 36% dětí ve věku od 8 - 14 let neví, že hranolky se

vyrábějí z brambor a sýr je z mléka (24hod, online, par. 2015-04-21).

Můžeme si povšimnout, že sociální reklama, vzhledem k tomu, že její apel je kladen především na citovou stránku osobnosti, využívá převážně „šokující“ reklamu. Tento aspekt má však souvislost i s tím, že v rámci sociální reklamy se řeší témata vážnějšího charakteru, která jsou nutná řešit neodkladně a co nejefektivněji. Ne vždy je však zapotřebí užití krvavých fotek k získání pozornosti široké veřejnosti.

Velice úspěšným příkladem takovéto sociální reklamy by mohla být například kampaň Unie evropských fotbalových asociací - UEFA⁵ k odstranění rasismu, diskriminaci a netoleranci ve fotbale (a nejen tam). Tento program se stal pro UEFA v posledních letech hlavní prioritou a organizace využívá svých vysoce uznávaných komunikačních platforem k vyslání klíčové a jednoznačné zprávy: **Ne rasismu (No to Racism)**.

Od roku 2001 navázala UEFA úzkou spolupráci s organizací "Fotbalem proti rasismu v Evropě" (FARE), která zahrnuje skupiny a subjekty pracující proti netoleranci a diskriminaci na celém kontinentu.

UEFA daroval značnou finanční podporu organizaci FARE, aby oba orgány mohly spolupracovat na pořádání akcí, vydávání publikací a šíření poselství o nulové toleranci jakékoliv formy rasismu a diskriminace. Každý rok (třetí hrací den) UEFA Champions League a UEFA Europa League upozorňuje na boj proti rasismu a všem formám diskriminace na fotbalových stadionech po celé Evropě. UEFA také poskytuje svou plnou podporu největší evropské antidiskriminační kampani nazvané „FARE Action week“. (Gammelsæter, Senaux, 2013)

⁵ Unie evropských fotbalových asociací (anglicky Union of European Football Associations) známá pod zkratkou UEFA je hlavní řídicí organizací evropského fotbalu, futsalu a plážového fotbalu. Členem UEFA je naprostá většina národních fotbalových asociací v Evropě. UEFA pořádá evropské reprezentační a klubové soutěže, má na starosti rozdělování odměn, hlídá dodržování pravidel a prodává vysílací práva ke svým soutěžím. Vzhledem k ne zcela jasnému vedení hranice mezi Evropou a Asií jsou jejími členy také některé asijské státy.

3 ETICKÝ KODEX – NÁSTROJ MANAŽERSKÉ ETIKY

Etický kodex upřesňuje etická pravidla, která jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Dodržování a respektování zásad etického kodexu je vyžadováno po všech pracovnících bez ohledu na funkční postavení ve firmě. V opačném případě by se image pracovníka snižovala. Etický kodex⁶ obsahuje nejen vizi etiky konkrétní organizace, ale také techniky postupného uskutečňování v konkrétních situacích a podmínkách. Dobrý etický kodex by měl vycházet z konkrétního problému, konkrétní situace, ze znalosti věci a vize budoucího vývoje. Doug Wallace, konzultant ze společnosti Twin Citiesbased vysvětluje, že pokud vznikne významný etický problém, jde o přítomnost konfliktu různých hodnot mezi různými zájmy; skutečných možností, které jsou ospravedlnitelné; významné důsledky pro shareholders (Dytrt, 2006).

Manažerská etika usiluje o předcházení neetického chování a vyvarování se ztrátám, které jsou způsobeny nedostatečným respektováním zásad etiky v podnikání a v managementu. Dává proto přednost prevenci. Z tohoto důvodu se také Dytrt (2006) dovolává srozumitelných a jasných zákonných opatření.

Manažerská etika se skládá z tří hlavních subsystémů, které jsou spolu propojené a jen těžko by správně fungovaly jeden bez druhého. Těmito subsystémy jsou **morálka**, **erudice** a **aplikace**. Morálkou rozumíme různé zásady obecné morálky, respektování zákonných a společenských norem, ale také historické a místní zvyklosti. Erudice jsou jednak samozřejmě teoretické a praktické znalosti a zkušenosti ale také schopnost jejich využití, dále také celoživotní vzdělávání, nebo například tvůrčí myšlení. Aplikací je rozuměno být příkladem a vůdcem, systémová aplikace subsystémů a prvků, a v neposlední řadě také stimulace ke tvořivé práci. Bylo by chybou zjednodušit obsah pojmu „manažerská etika“ pouze na otázku morálky. Manažer samozřejmě musí být vysoce morální a je to jeden z předpokladů pro charakter osobnosti, ale zároveň musí být

⁶ Význam etického kodexu organizace zdaleka není jen vnější, resp. marketingový. Dodržování principů etického chování činí práci v jakékoli organizaci příjemnější, a tím i produktivnější. Usnadňuje i získání a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří bývají vůči dodržování etických norem ze strany firmy citlivější.

dobrým odborníkem, který soustavně získává a rozvíjí svou kvalifikaci a erudici. Současně také musí zvládnout stanovené cíle zrealizovat a získat pro ně spolupracovníky. Morálka je tedy stěžejním, avšak ne jediným stavebním kamenem manažerské etiky. Když hovoříme o erudici, nemáme tím na mysli pouze dosažené školní vzdělání a nabyté praktické zkušenosti, ale i systém celoživotního vzdělávání (SCV). A dále také Dytrt dodává: *„Manažerská etika vede řízený objekt k ekonomické efektivnosti. Bude-li organizace ekonomicky efektivní na základě dodržování etiky v managementu, bude plnit předpoklad k tomu, aby ji ekonomické okolí považovalo za kulturní (Corporate Culture). Na základě kultury podnikání jednotlivých organizací bude docházet k jejich vzájemnému diferencování uvnitř ekonomického a sociálního prostředí“* (Dytrt, 2006, str. 57-64).

4 DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Evropská unie považuje společenskou odpovědnost firem za základní předpoklad tržního vývoje a inovace, které kombinuje, tedy oblast sociální, ekonomická a environmentální spočívají v integrovaném přístupu, založeném na dialogu mezi klíčovými stakeholdery.

Anglický akronym CSR je nejen těžké definovat či vysvětlit, ale problém nastává již se samotným překladem. CSR představuje ve většině odborných textů zkráceninu pojmosloví **Corporate Social Responsibility**. Holme a Watts v knize *Corporate Social Responsibility: making good business sense* uvádějí, že i v samotném anglickém jazyce však existují další dvě možnosti výkladu této anglické zkratky. Tak například Freeman a Velamuri v roce 2006 definovali CSR jako **Corporate Stakeholders Responsibility**. Třetím pojetím je CSR vysvětlováno jako **Corporate Sustainable Responsibility** (Kašparová, Kunz, 2013).

Definice CSR Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj - The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) zahrnuje tyto tři různé možnosti výkladu prostředního písmene S ve zkratce CSR: *“CSR je závazek podnikání přispívat k trvale udržitelnému rozvoji (sustainability), k práci se zaměstnanci, jejich rodinami, místní komunitou (stakeholders) a společností obecně (social) za účelem zlepšení kvality života“* (online, cit. 2016-01-05).

V tomto textu bude používána anglická zkratka CSR odpovídající anglickému sousloví *Corporate Social Responsibility*, v českém překladu společenská odpovědnost firem.

International Business Leaders Forum definuje CSR jako *„otevřené a transparentní podnikání založené na etických hodnotách a respektu k zaměstnancům, komunitám a životnímu prostředí. Přináší dlouhodobé hodnoty vlastníkům i celé společnosti“* (online, cit. 2015-05-02).

„Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“, Tak definuje Společenskou odpovědnost firem České Business Leaders Forum (online, cit. 2016-01-05).

Evropská unie definovala společensky odpovědné chování firem jako: *„Dobrovolné*

integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery“ (EC, onlin, cit. 2015-12-12).

Z výše uvedených definic je patrné, že se společenská odpovědnost firem zabývá sociálním, environmentálním a ekonomickým odvětvím podnikání, dále je dobrovolným aktem prováděným nad rámec zákona, a také má za následek kultivaci a zlepšení nejen životních podmínek, ale také pracovních a environmentálních podmínek zainteresovaných skupin.

David Rockefeller, bývalý předseda představenstva Chase Manhattan Bank, tvrdí, že *„Podniky se musí podílet na rozvoji blahobytu společnosti, ve které působí, pokud samy chtějí rozkvétat“* (Horáková, Stejskalová, Škapková, 2000, s. 96). Odpovědný přístup vůči okolí a životnímu prostředí se stal jedním z osmi kritérií, podle nichž časopis Fortune každoročně sestavuje žebříček nejperspektivnějších světových firem. Také Světová banka již prohlásila, že koncept *„podniku jako odpovědného občana“* se bude po celém světě rychle rozšiřovat (Horáková, Stejskalová, Škapková. 2000, s. 98). V dubnu roku 1997 americký prezident Bill Clinton na Summitu dobrovolnictví ve Philadelphii mluvil o tom, jak vidí smysl občanství v dnešní Americe? *„Být dobrým občanem znamená dodržovat zákon, chodit do práce nebo do školy, platit daně a sloužit ve své komunitě, a tím pomoci udělat z ní lepší místo pro život.“* Devadesát tři milionů Američanů každoročně věnuje 20 miliard hodin službě. Pro „dobrého občana“ platí, že by měl dobrovolně přispívat k rozvoji komunity, „pro dobrou firmu“ se dnes stále více stává vysvědčením solidnosti přispívat na rozvoj třetího sektoru (Horáková, Stejskalová, Škapková. 2000).

Nejenom odborníci v zahraničí, ale také v ČR se zejména v posledních letech zabývají otázkou definice a vymezení CSR. Tak například Pokorná (2012), při výzkumu 75 odborných článků, shrnula rozbor definice do této formy: *„Na základě zjištění opakujících se sekvencí používaných definicích pojmu CSR lze vytvořit arbitrární aktuální podobu definice, v níž CSR znamená vytvoření takové strategie firmy, která úspěšně integruje aktivity spojené s hlavní hospodářskou činností firmy s dalšími dobrovolnými činnostmi nad tento rámec. V rámci zákonných podmínek zajišťuje trvalý obchodní úspěch a tím vytváří komfortní podmínky pro uspokojování potřeb zúčastněných stran. Nad rámec zákonných povinností reaguje na výzvy společnosti, zapojuje se do veřejného života*

a současně i citlivě reaguje dobrovolnými aktivitami na problémy místní komunity i celé společnosti“ (Pokorná, 2012, str. 161).

Pojetí společenské odpovědnosti firem se různí nejen co do firmy, ale také co do země, kultury. Jinak je vnímán koncept Společenské odpovědnosti v českých firmách a jinak ve světě. Například ve Spojených státech Amerických existuje silná tradice firemního dárcovství, zatímco ve Španělsku se firmy nejvíce zajímají o charitu a regionální rozvoj. V Dánsku je pak kladen důraz na zaměstnanost a co nejvíce otevřený pracovní trh. Francie se poslední léta velice soustředí na ochranu práv zaměstnance (Kašparová, Kunz, 2013).

5 HISTORIE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Historie CSR sahá mnoho let zpátky do dějin, v některých případech může vysledovat první prvopočátky již před 5000 lety ve starověké Mezopotámii kolem roku 1700 př. n. l., kdy král Hammurabi⁷ představil kodex, podle kterého stavitelé, hospodáři nebo zemědělci byli odsouzeni k smrti, pokud jejich nedbalost způsobila smrt druhých, nebo velké obtíže pro místní občany. Ve starém Římě senátoři často hovořili o nedostatku společností, které by přispívaly dostatečnou částkou na financování jejich vojenských výdajů. První opravdové počátky CSR se však datují kolem roku 1622, kdy nespokojení akcionáři v holandské Východoindické společnosti začali vydávat letáky kritizující management společnosti a obviňující vedení ze zatajování informací a sebe-obohacování. S industrializací nabraly předpokládané dopady podnikání na společnost a životní prostředí zcela nový rozměr. Na konci devatenáctého a počátku dvacátého století se čím dál tím častěji stává, že někteří z "firemních paternalistů" poskytují finanční či jinou pomoc dobročinným organizacím (Mura, 2011).

To rozvířilo kolem roku 1920 diskuse o společenské odpovědnosti firem. Slovní spojení „Corporate Social Responsibility“ bylo poprvé oficiálně použito v roce 1953 ve vydání Bowenovy „sociální odpovědnosti podnikatelů“. Vývoj CSR je stejně starý jako obchod a podnikání samo. Industrializace a vliv firem na společnost, vede ke vzniku úplně nové podnikatelské vize. Moderní teoretické přístupy k CSR se začaly vytvářet v padesátých letech 20. století. Je třeba si všimnout, že první definice společensky odpovědného podnikání se opíraly o manažerský vzor a vyzdvihovaly jeho angažovaný postoj. V roce 1953 Howard R. Bowen v knize *Social Responsibility of the Businessman* napsal: „*Společenská odpovědnost představuje závazek podnikatelů usilovat o takové strategie, dělat takové rozhodnutí nebo provádět takové aktivity, které jsou žádoucí z pohledu cílů a hodnot naší společnosti*“ (Bowen, 2007, s. 37).

Bylo by ale naivní si myslet, že dnešního rozšíření CSR bylo možné dosáhnout pouze

⁷ Hammurabi (též Chammurapi či Chamurabi) byl šestý král starobabylonské říše ze Sumu-abumovy amoritské dynastie, který vládl v letech 1792 - 1750 př. n. l. Proslul především jako zákonodárce – vydal tzv. Hammurabiho zákoník

díky "osvíceným" manažerům a vlastníkům firem. Určitě existují vysoce morální lídři, kterým záleží na lepší budoucnosti celého světa, ale za rozšířením CSR je třeba vidět hlavně rostoucí sílu zákazníků a akcionářů, nebo vlastníků fondů, kteří mají zájem o stabilitu svých investic (Kašparová, Kunz, 2013).

Významným důvodem ke vzniku konceptu CSR byla narůstající moc velkých korporací v průběhu druhé poloviny dvacátého století. Tato moc, kromě prosperity, přinesla i negativní efekty, ze kterých vyplývaly důsledky jak pro stát, tak pro občany nebo přírodu. Definice CSR se ve stejném období pod vlivem rozvoje společenských věd, nevládních a vládních organizací, a snah o uvedení konceptu CSR do praxe značně měnila. Vzniklo také mnoho dalších souvisejících konceptů a pojmů jako etika podnikání (business ethics), odpovědná správa podniku (corporate governance), společenské chování podniku (corporate social performance) nebo společensky odpovědné investování (corporate social investment) (Jakubíková, 2008).

V České republice (a na Slovensku) se z politických důvodů stává CSR trendem podstatně později. V druhé polovině devadesátých let, kdy se česká společnost i ekonomika samotná otevřela světu, začal proces integrace evropských a severoatlantických struktur. Do tehdejšího Československa začaly ve velké míře proudit zahraniční investice. Zahraniční investoři přinesli v rámci obchodní politiky také principy společensky odpovědného podnikání. V České republice je pojem CSR známý zpravidla větším firmám se zahraniční účastí. Pro menší podniky a širší veřejnost zůstává více méně neznámý, což však neznamená, že nejednají zodpovědně. V ČR jsou totiž principy sociální angažovanosti hluboce zakořeněné, i přesto, že některé firmy podporující dobročinnost a komunikativní projekty neoznačují hlavičkou CSR. V České republice (a poslední roky stále více i na Slovensku) je občanská společnost jedna z nejaktivnějších v Evropě, existuje zde velký počet nadací, nevládních organizací a občanských sdružení, a právě proto CSR podporují hlavně tyto organizace. Finanční pomoc západních zemí soukromým a veřejným nevládním organizacím napomáhala při rozvíjení životaschopné občanské společnosti ve federálním Československu již od roku 1989 (Kořenek, 2008).

6 KONCEPCE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

I přesto, že se o Společenské odpovědnosti firem hovoří již přes půl století, do dnešní doby neexistuje přesná, jednotná celosvětová definice. Podle Kašparové a Kunze je to způsobeno v první řadě tím, že CSR je založena na dobrovolnosti a nemá striktně stanovené hranice, a tím se zde otevírá prostor k velmi široké diskusi, jakož i k širokému chápání a následné interpretaci tohoto komplexního pojetí (Kašparová, Kunz, 2013).

V dnešním světě se stále častěji skloňuje pojem „Společenská odpovědnost firem“. Nejenom firma samotná, ale i zákazníci a široká veřejnost hledí stále častěji na to, jestli je firma „společensky odpovědná“, tedy - fungující ve shodě s principy trvale udržitelného rozvoje (Komise Evropské unie pro trvale udržitelný rozvoje definuje trvale udržitelný rozvoj takto: „Lepší kvalita života pro každého dnes a po generace budoucí. Jedná se o vizi pokroku spojeného s ekonomickým rozvojem, ochranou životního prostředí a sociální spravedlností. Hodnoty uznávané na celém světě.“), a jaké je její začlenění sociálně, ekonomicky i ekologicky odpovědných principů do firemních strategií. V neposlední řadě se také stále potvrzuje potřeba transformace současných manažerských modelů řízení společnosti, a to ze zaměření na „shareholders“⁸ směrem k „stakeholders“⁹.

Tato potřeba změny není neopodstatněná a je úzce spojena s jinou transformací, která se týká společenské role podniku, kde dříve výstižný pojem „profit only“ (pouze zisk) nahazuje nové fungování podniku s širším pohledem a to s ohledem na „triple-bottom-line“. Systém jinak zvaný „3P“ reprezentuje hodnoty firmy, a to jak ekonomické tak také sociální a environmentální (více v podkapitole 6.1 „triple-bottom-line“).

Společenská odpovědnost firem je obecně komplexním pojetím, ze kterého dále

⁸ Shareholders – Akcionáři, vlastníci akcií. Jedná se o jednotlivce, skupinu, nebo organizaci, která vlastní jednu nebo více akcií ve firmě, a na jejichž jméno je vydán certifikát o podílu.

⁹ Stakeholders – Zainteresované strany – stakeholderi – jsou všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jím ovlivněny. Patří sem investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, zástupci státní správy, média, odbory, mezinárodní organizace a další.

vycházejí i další dílčí koncepty zabývající se jednotlivými oblastmi CSR. Corporate Social Responsibility je metoda, která prakticky vychází

z předpokladu, že úspěch každé organizace závisí na etických postojích pracovníků k zaměstnavateli a naopak. *V překladu Corporate Social Responsibility se dopouštíme nepřesnosti, když slovo „social“ zužujeme jen na sociální nebo společenskou odpovědnost organizace, protože v sobě zahrnuje oba tyto významy* (Dytrt, 2006, str. 47).

Dalším z mnoha důvodů může také být spojení Společenské odpovědnosti firem a etiky – jak etiky podnikání, tak etiky jednotlivce. Vzhledem k tomu, že etika je založena na morálních, osobních a dalších principech, bude v této otázce vždy panovat nejednotnost. Mura se dokonce domnívá, že pokud existuje nějaká celistvá a všeobecně přijatelná shoda v chápání konceptu Společenské odpovědnosti firem, tak je v tom, že termín Corporate Social Responsibility má různý význam pro různé zainteresované subjekty.

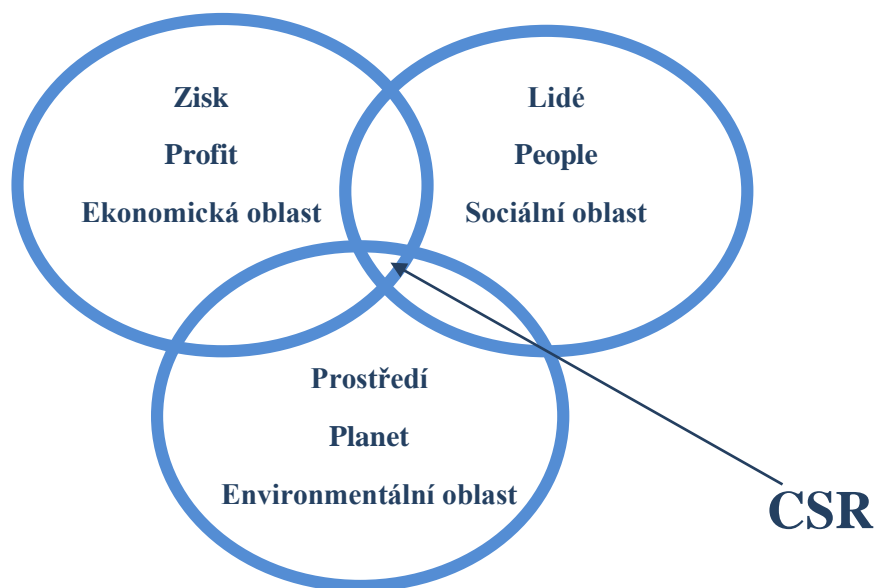
A tedy v tomto důsledku existují stovky a tisíce definic a přístupů k vymezení CSR (Mura, 2011).

6.1 Oblasti CSR a Triple-bottom-line

Konkrétně se CSR projevuje začleněním pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Společenská odpovědnost firem přináší odklon od podnikání v úrovni „profit only“ (pouze zisk, pouze pro zisk) a vyžaduje změnu pohledu na vlastní společenskou roli k širšímu pohledu v kontextu často zmiňovaných „tří pé“: people, planet, profit“ (lidé, planeta, zisk). Jinak zvaných také jako **triple-bottom-line**. To znamená činnost, kdy se firma zaměřuje nejen na finanční prosperitu, ale i na sociální a environmentální aspekty svého konání (Pokorná, 2012).

Abychom si toto propojení všech tří sfér dokázali představit, věnujte pozornost obrázku na následující straně. Názorně si můžeme povšimnout „propletení“ všech tří složek, které jsou nezbytné, aby společenská odpovědnost firem mohla být opravdu efektivní. Nejenže jde o již zmíněnou trojici „pé“, ale také zde dochází k propojení s dalšími třemi oblastmi: sociální, ekonomickou a environmentální.

Schéma 1: Propojení tří oblastí CSR



Zdroj: Autorka práce, 2015

Při pokusech definovat podstatu společenské odpovědnosti firem přišel se zajímavým způsobem **Alexandr Dahlsrud**. Ve své práci „How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions“ (Dahlsrud, 2008) se pokusil z 37 definic vymezit oblasti (aspekty), kterým se CSR věnuje, a oblasti, které se v těchto definicích vyskytovaly nejčastěji. Většina definic je záměrně málo konkrétní, aby dávaly prostor k co nejširšímu uplatnění. Tyto oblasti jsou:

- **oblast sociální,**
- **oblast environmentální,**
- **oblast ekonomická,**
- stakeholders,
- dobrovolnost

Z analýzy vyplývá, že **minimálně v 80 % definic se vyskytují čtyři z těchto pěti oblastí** a navíc dokonce **v 97 % definic se objevují tři z pěti oblastí**. Tudíž i přesto, že můžeme pozorovat verbálně rozdílné definice, jejich význam zůstává kongruentní. Můžeme zde

tedy sledovat přímou souvislost s výše zmiňovanou triple-bottom-line, kdy oblast sociální představuje „people“, oblast environmentální „planet“ a oblast ekonomická „profit“.

V **sociální oblasti** se CSR nejčastěji zabývá zákazem dětské práce, lidskými právy, firemní filantropií, dodržování pracovních standardů, dialogem se stakeholders, zdravím a bezpečností zaměstnanců, work-life balance (vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců), rozvojem lidského kapitálu, rozmanitostí na pracovišti (handicapovaní, etnické minority, starší lidé), rovnými příležitostmi (pro ženy muže a ostatní znevýhodněné skupiny), zajištěním rekvalifikace propuštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění.

Pokud se firma chce ztotožnit se zásadami CSR v **ekonomické oblasti**, měla by se zaměřit na základní požadavky jako je například etický kodex a kodex podnikatelského chování firmy, odmítnutí korupce, transparentnost, corporate governance (uplatňování principů dobrého řízení), ochrana duševního vlastnictví nebo také chování k zákazníkům či spotřebitelům, dodavatelům, investorům a akcionářům (Kašparová, Kunz, 2013).

Podnikatelská strategie v **oblasti environmentální** je spojena s ekologickou výrobou splňující standardy řady 14000 a EMAS), ekologickou firemní politikou jako je recyklace a používání ekologických produktů, s ochranou přírodních zdrojů a v neposlední řadě také se zmenšováním dopadu na životní prostředí.

Ve zmíněných oblastech se také vyskytuje termín „**stakeholders**“, což je výraz do českého jazyka opět těžce přeložitelný, ale v podstatě se jedná a o skupinu osob, firem a institucí, které mají ať už jakýmkoliv způsobem vliv na chod organizace, anebo jsou naopak fungováním organizace nějakým způsobem ovlivněny (Dytrt, 2006, str.109).

Pátou oblastí je **dobrovolnost**. CSR nemá žádné přesně determinované hranice a je založena právě na dobrovolnosti. Zde nastává problém, jelikož dobrovolnost často nepřináší takové výsledky, které by byly požadovány, a které by byly zapotřebí. Je to především proto, že je zapotřebí nějaká změna současného stavu, vykročení z komfortní zóny, změna rutiny, a to je samozřejmě spojeno s náročností, vykonáním většího úsilí a dalšími riziky. Tato rutina sice může být snazší, ale v tomto případě není efektivní.

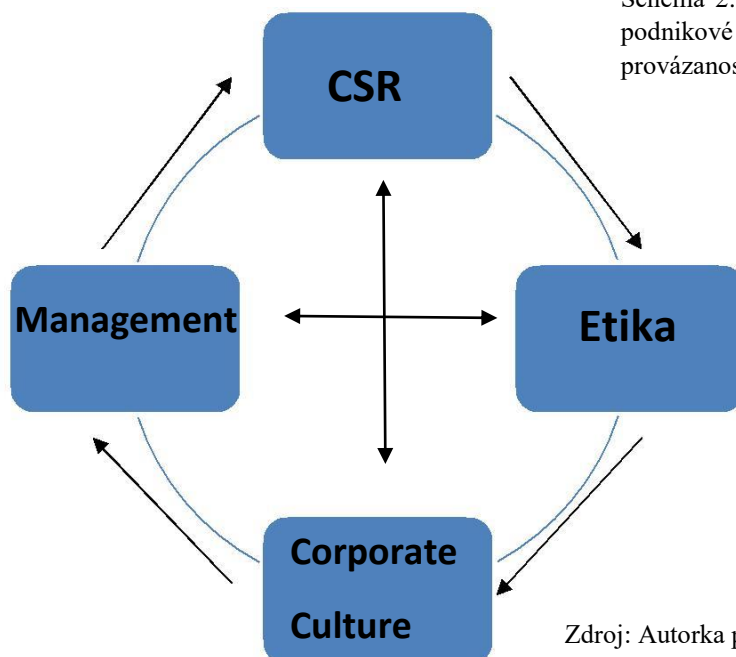
CSR lze dělit nejen na základě triple-bottom-line, ale rozlišovat můžeme například také, zda se CSR uplatňuje uvnitř či vně podniku, tedy interní a externí rozměr společenské odpovědnosti firem (tamtéž, str. 110-111).

7 IMPLEMENTACE CSR DO STRATEGIE FIRMY

Neexistuje žádná obecná metoda implementace CSR do strategie firmy, každá metoda je založena na jednotlivých firemních potřebách a mnoha dalších okolnostech. Každá metoda se bude lišit v závislosti na tom, s jakými problémy se firma potýká, ale také jaká témata z okruhu CSR jsou pro danou společnost aktuální. Rozdílnost tedy bude nejen ve zpracování a přístupu, ale také v cíli, ke kterému firma svou odpovědností chce směřovat. CSR může být integrována do rozhodovacího procesu dané firmy, řízení společnosti, do firemní strategie a činnosti, a to jak po dobu určitou nebo systematicky. Většina firem již ve větší či menší míře nějakým způsobem aplikuje firemní politiku, která je orientována na zákazníky, místní komunitu, zaměstnance či životní prostředí. Všechny tyto aktivity mohou být ideálním východiskem pro celou strukturu CSR v daném podniku (Hercík, 2011).

Zařazení CSR do podnikové strategie mnohdy představuje nelehkou, ale spolehlivou cestu k dosažení pozitivní image společnosti a zároveň ekonomické efektivity firmy. O výsledku spojení těchto činitelů hovoříme jako o Corporate culture, tedy firemní kultuře, jejíž dosažení je rozhodujícím cílem. Na cestě k tomuto cíli firmu pomyslně doprovází manažerská etika a společenská odpovědnost. Všechny tyto faktory spolu vzájemně souvisí a doplňují se.

Pro názorné pochopení přikládáme následující schéma:



Již v úvodu bylo řečeno, že disciplína CSR není zdaleka tak novou záležitostí, jak by se na první pohled mohlo jevit. Tento fakt jsme blíže rozebrali také v kapitole „Historie Společenské odpovědnosti firem“. Příkladem **implementace** praktik Společenské odpovědnosti do firemní strategie je společnost Baťa, která se aktivně podílela na všech třech složkách CSR již na začátku 20. století. Více informací následuje v další kapitole.

7.1 Příklad implementace CSR – firma Baťa

„Společenská odpovědnost firem není v nových členských státech novinkou, v České republice byl takovým dobrým příkladem už podnikatel Tomáš Baťa.“

Vladimír ŠPIDLA na konferenci EK „Corporate Social Responsibility in Enlarged Europe“ konané 20. února 2006 v Bruselu.

Již ve dvacátých a třicátých letech dvacátého století bylo v České republice aplikováno několik zásad společenské odpovědnosti firem a vůbec první takové zaznamenané

aktivity si můžeme povšimnout v obuvnické společnosti Baťa, která zásady CSR uvedla do komplexní podnikové strategie. Zlín, byl v podstatě jedním z rodišť etiky v podnikání. Víze Tomáše Bati a jeho spolupracovníků jak řídit podnikání se rozšířila po celém světě. Důraz nekladl na akumulaci peněz akcionářů, ale na službu zákazníkovi (Hercík, 2011). Slogan „*Čím lépe sloužíme našim zákazníkům, tím úspěšnější jsme*“ (Baťa, 2002, str. 11) je velmi podobný rotariánskému¹⁰ heslu „*Nejvíce získává ten, kdo slouží nejlépe.*“

Příklady společenského chování této firmy jsou strukturovány do tří pilířů souvisejících s teorií (viz předchozí kapitola – poznámka autorky) triple-bottom-line (Hercík, 2011).

Ekonomický pilíř

Výchozím bodem pro aplikaci ekonomického pilíře společenské odpovědnosti firem ve společnosti Baťa byla na prvním místě disciplína pracovníků (pracovní morálka a etika) a úspornost ve všech činnostech. V následujícím textu je uvedeno několik příkladů.

Vytvoření a dodržování **etického kodexu** – výuka a vzdělávání již mladých zaměstnanců, zřízení tzv. Baťovy školy práce (1925), přísné respektování stanovené pracovní doby a v neposlední řadě také striktní zákaz kouření a požívání alkoholu což bylo na danou dobu velice ojedinělé nařízení.

Uplatňování principů **správného řízení** organizace – podnikatelská filozofie Tomáše Bati, která vycházela ze zásad, že práce je službou životu, podnikání je službou životu, posláním podnikání je služba a pro všechny zúčastněné musí z tohoto procesu plynout zisk.

Odmítání korupce – zjištěné případy korupce byly ve firmě přísně postihovány zpravidla propuštěním s tím, že provinilý zaměstnanec již nikdy nesmí být přijat zpět. Aby se korupci předcházelo, byly s vedoucím prodeje často uzavírány smlouvy obsahující prohlášení, že nebude přijímat ani dávat úplatky.

¹⁰ Rotary International - mezinárodní sdružení organizací (též známé jako Rotary klub, či Rotary Club). Cílem organizace je sdružovat obchodníky a vůdčí osobnosti k poskytování humanitárních služeb, podporovat vysoké etické standardy ve všech povoláních a pomáhat budovat dobrou vůli a mír ve světě. Členové se setkávají obvykle jedenkrát týdně na společnou snídani, oběd nebo večeři, což je společenská událost a příležitost koordinovat činnost klubu k dosažení stanovených cílů. Jednou z velice aktivních členek hnutí Rotary je mimo jiné i Sonja Bata, vdova po Tomáši Baťovi.

Transparentnost podnikání firmy, předkládání informací o jejím hospodaření a výrobním programu – ve společnosti Baťa bylo vedeno týdenní veřejné vyúčtování. Každý týden tedy nebyly jen vypláceny mzdy všem zaměstnancům, ale také vyvěšeny k veřejnému posouzení. Byly známy výsledky práce za celý koncern, ale také všech zahraničních továren.

Jednání firmy v souladu s veřejným sdělením – heslo, kterým byla celá Baťova společnost známá, „Náš zákazník, náš pán!“ se přesně projevovalo v jednání se zákazníkem a od zaměstnanců, kteří přišli do styku se zákazníkem, bylo toto pravidlo bez výjimky vyžadováno. Jednalo se o zásadu, povinnost a příkaz nadřízeného (Lešingrová, 2008).

Obrázek č. 1: Baťův obuvnický závod ve Zlíně



Zdroj: Česká televize, Hledání ztraceného času, online, cit.2016-03-05

Sociální pilíř

Baťův podpůrný fond poskytoval finanční i materiální firemní dárcovství. Umožnil například výstavbu Baťovy nemocnice ve Zlíně, z fondu se čerpalý prostředky na podporu starších zaměstnanců nebo také dlouhodobě nemocných, byla z něj vyplácena podpora v nemoci, při úmrtí, svatební dary apod.

Další příklad týmového ducha a sounáležitosti se skupinou bylo možné vidět v mnoha **Baťovských městech** po celém světě. Ještě dnes, kdy již některá města přestávají být výrobními centry, cítí se stále někteří původní obyvatelé součástí velké baťovské rodiny.¹¹

Baťova škola práce, určena pro mladé muže a ženy, zajišťovala podporu vzdělávání již od útlého věku čtrnácti let. Studenti sem mířili po Měšťanské škole a šlo o jakousi součást každodenního pravidelného režimu. Student/Zaměstnanec chodil do práce a dostával mzdu, večer navštěvoval školu a byl ubytován na internátu, kde probíhala přísná výchova. Svého času byla tato „Baťova škola práce“ nejlepším středním učilištěm v celé Evropě. Bylo to také díky tomu, že tento koncept, při kterém docházelo k propojení výchovy s teorií a praxí, byl zcela ojedinělý. Jen stěží bychom hledali podobnou instituci i v dnešní době.

Vysokou úroveň **zdraví zaměstnanců** zajišťovala Baťova nemocnice, a to nejen pro zaměstnance Baťovy společnosti, ale i pro další občany Zlína. Její činnost byla zahájena roku 1927. Vedla kartotéku zaměstnanců a jejich zdravotní stav byl pravidelně kontrolován.

Většina bývalých zaměstnanců společnosti Baťa vzpomíná na nadprůměrné a nadstandardní podmínky na pracovišti. Zajištění **dobrého pracovního prostředí**, pořádek na pracovišti, přehlednost, uspořádanost všech pomůcek, materiálů, náčiní i zboží – to bylo ve firmě Baťa pravidlem. Na tento pořádek dohlížel vždy vybraný pracovník.

Specializované středisko pro bezpečnost práce dbalo o vysokou úroveň zajištění **bezpečnosti zaměstnanců**. To plnilo několik úkolů: jedním z nich bylo zaučovat nově příchozí spolupracovníky s nejvhodnějšími postupy práce, dalším úkolem bylo upozornit na hrozící nebezpečí a dále také kontrolovat pracovní postupy, zdali se provádí v souladu s bezpečnostními předpisy. Také se revidovaly nově přijaté stroje před zavedením do

¹¹ Harvardská Univerzita v současné době financuje dvouletou studii na téma „Baťovská utopie“, která zkoumá nejen architektonické koncepty baťovských měst, ale také sociologický dopad na obyvatele, kteří se považují za součást komunity. Urbanisté mají zájem o zapracování této komunitní mentality do budoucích konceptů.

provozu (Cekota, 1981).

Environmentální pilíř

Při uvádění příkladů v rámci environmentální oblasti je dobré si uvědomit, že v počátcích Baťova podnikání, tedy ve dvacátých a třicátých letech dvacátého století péče o životní prostředí a jeho ochrana byly v podstatě zanedbatelné. V této otázce neexistovaly žádné normy ani žádná jiná legislativa, která by tyto aktivity jakkoliv regulovala. Proto určitě stojí za zmínku alespoň tyto dva následující příklady z praxe.

Baťova společnost měla vlastní výzkumné laboratoře, kde zpracovávala a zkoumala chemikálie nezbytné pro další výrobu. Proto docházelo k **omezení používání nebezpečných chemikálií** při výrobě. Jak již bylo výše zmíněno, v této biologické laboratoři byla prověřována zdravotní nezávadnost každého nového přípravku či materiálu. Laboranti byli neustále vzděláváni, školeni a seznamováni s nejbezpečnějšími a nejlepšími pracovními postupy.

Opravdu velice jedinečný byl **recyklační program**, který byl hlavní součástí výroby Baťových továren. Doslova nic nepřišlo nazmar a slovo „odpad“ nepatřilo do slovníku Tomáše Bati. Veškeré „zbytky“, které nebyly při výrobě zpracovány, se okamžitě proměnily v druhotnou surovinu - v další zcela nový výrobek. Neopracovaná kůže se změnila na opasek, peněženku či dámskou kabelku, či dokonce dětskou koženou hračku. V koželužnách nezpracovaný materiál využili při výrobě želatiny. Naopak v gumárnách se z nevyužitého materiálu vytvářely dětské gumové hračky. V celé firmě se také **dobrovolně třídil odpad** (Petříková, 2002).

Obrázek č. 2: Prodejny společnosti Baťa ve světě



Zdroj: Online, Baťa ve světě, cit. 2016-03-05

7.2 Implementace CSR - výzkum Harvardské univerzity

Většina spotřebitelů chce udělat správnou věc. To naznačuje i to, že v mnoha studiích, spotřebitelé uvádějí, že jsou ochotni platit více za výrobky vyrobené za dobrých pracovních podmínek, než za ty, které pocházejí z manufaktur a továren masové výroby.

Profesor Michael J. Hiscox se ale rozhodl prozkoumat, zdali to, co spotřebitelé říkají, opravdu také dělají. Ve svém výzkumu přišel s modely pro testování skutečného chování spotřebitelů. Jeho cílem bylo zjistit, jak se zákazník rozhodne, pokud bude konfrontován s výběrem koupit dražší produkt opatřený certifikátem, potvrzujícím že zboží bylo vyrobeno za dobrých pracovních podmínek, anebo levnější produkt, který nebude takto označen.

Hiscox, autor knihy "International Trade and Political Conflict" ("Mezinárodní obchod a politický konflikt") z roku 2002, čerpá své závěry z inovačních studijních metod a spolu s dalšími postgraduálními studenty pracoval tři roky na několika průzkumech. Například studie, která byla provedena v jednom z největších obchodních domů v New Yorku v roce 2005 se dvěma druhy produktů, a to se svíčkami a ručníky.

Hiscox a jeho tým vytvořili speciální etiketu, na které bylo uvedeno, že zboží bylo vyrobeno za dobrých pracovních podmínek, v bezpečném a zdravém pracovním prostředí, které je prosté diskriminace, a kde se vedení zavázalo respektovat práva a důstojnost svých pracovníků. Tyto etikety byly umístěny na jednu sadu svíček a druhá sada, sada stejných svíček tuto etiketu neměla. Stejně tak tomu bylo i se sadami ručníků. Označené ručníky a svíčky, opatřené etiketou, byly dražší než neoznačené ručníky a svíčky stejného typu (ve skutečnosti, všechny tyto svíčky a ručníky byly vyrobeny za dobrých pracovních podmínek). Jaký byl výsledek tohoto experimentu? *„Vzrostl prodej označených produktů a vzrostla poptávka po těchto produktech i přes navýšení jejich ceny o 10-20 % oproti původní ceně před výzkumem. Navíc z výzkumu vyplynulo, že vyšší cena na označených ručnicích skutečně stimuluje poptávku. Vyšší cena může zákazníkům napovídat, že se jedná o lepší produkt,“* říká Hiscox. Podle něj zákazník očekává, že zboží s takovýmto štítkem bude dražší (Harvard Gazette, online, cit. 2015-12-29).

Tato studie však byla provedena ve velice luxusním obchodním centru, které je již samo

o sobě známé svým závazkem k etickému a společensky odpovědnému podnikání. Koupě těchto produktů mohla být ovlivněna faktorem, že do nákupního centra chodí majetnější zákazníci, kteří mají určité predispozice ke koupi „etického produktu“ (Nicholls, 2006).

A tak se Hiscox se obrátil k jednomu z největších masových trhů na světě: eBay. Hiscox a jeho tým zadali aukci dvou položek, vysoce kvalitní kávy a košile s krátkým rukávem. Všechny výrobky byly vyrobeny za dobrých pracovních podmínek a všechny výrobky byly podobné co do prezentace. Ale jedna sada kávových zrn byla označena jako "fair trade" a druhá sada jako "premium". Jedna sada košil jako "ethically made" („vyrobena eticky“), zatímco druhá sada neměla označení žádné. Výsledek byl opět velice zajímavý. Zákazníci eBay byli ochotni připlatit značnou sumu za zboží, které bylo označeno „etickým štítkem“. Rozdíl byl však daleko výraznější v případě kávy, než v případě košil. To by prý mohlo být způsobeno tím, podle F. M. Scherera, profesora veřejné politiky a firemního řízení, že zákazníci serveru eBay jsou více "orientováni na planetu“ a na environmentální problematiku. Otázkou zůstává, co by se stalo s fair-trade produkty v období hospodářského poklesu? Hiscox sám se této možnosti obává.

Jennifer Kurz, taktéž studentka magisterského programu veřejné politiky, nadnesla myšlenku, jestli je nutné, aby výrobky vyrobené za dobrých pracovních podmínek - v dlouhodobém horizontu – byly opravdu více nákladné. Je tedy možné, že by tato certifikace nezvyšovala cenu. To Hiscox připouští. Zároveň také dodává, že zdraví zaměstnanci pracující v bezpečných podmínkách jsou ve skutečnosti pro společnost přínosnější a účinnější, než zvýšení produktivity zaměstnanců a snížení cen (Harvard Gazette, online, par. 2015-12-29).

8 CSR A SVĚTOVÉ ORGANIZACE

Společensky odpovědné podnikání je významný měřítkem pro mezinárodní investice a další rozvoj. Politika CSR v nadnárodních společnostech, skrze zahraniční investice a „globální hodnotový řetězec“, s největší pravděpodobností ovlivňuje sociální a environmentální chování podniků po celém světě. Stejně tak určuje i vyhlídky udržitelného rozvoje domácích a hostitelských zemí. Práce světových organizací v této oblasti spočívá v analýze různých přístupů k CSR, s ohledem na osvědčené postupy pro maximalizaci dopadu na rozvoj podnikových činností, zejména ze strany nadnárodních společností. Světové organizace se v rámci CSR soustředí na výzkum, budování konsensu a činnost v oblasti technické podpory.

Společenská odpovědnost firem nepředstavuje jen množství pouček, definic a teoretizování. Stává se z něj široké hnutí, které aktivně podporují firmy, vlády i nevládní sektor. Abychom pochopili vzrůstající zájem o CSR a motivy všech těchto organizací, musíme se zamyslet nad tím, jak v průběhu uplynulých desetiletí globalizace a postindustriální revoluce ovlivnily vývoj mezinárodního obchodu, spotřebitelského chování, managementu firem a jak přispěly ke vzniku toho, co se v odborné literatuře nazývá ekonomikou 21. století.

Globalizace je jednou z nejdůležitějších příčin vzrůstu významu společenské odpovědnosti firem. V ekonomice se projevuje jako pokles významu hranic mezi státy a zvýšením intenzity obchodních vztahů až do takové míry, že se ztrácejí rozdíly mezi domácími a zahraničními transakcemi. Nejdůležitější příčina tohoto jevu spočívá v revolučním rozvoji informačních technologií a dopravy. Díky internetu a ostatním telekomunikačním prostředkům lze během několika sekund (což vlastně znamená v reálném čase) poslat zprávu o úrazu zaměstnance z České republiky do centrály firmy v USA. Díky relativně laciné letecké a železniční dopravě lze v průběhu 24 hodin doručit polotovary z Asie do Evropy. Firmy tak mohou snadno rozšířit své aktivity po celém světě a při hledání optimálních podmínek, které jim umožní maximalizovat zisk, se teorie stává praxí. Centrála společnosti je na jednom místě, vývoj nových produktů na jiném, výroba v několika dalších zemích a trhy zase v jiných. Výrobu a její negativní

důsledky v podobě znečištěného životního prostředí může mít na svém kontě jedna populace, zatímco produkty a zisky si rozděluje populace na opačné polokouli.

8.1 Světové ekonomické fórum a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

Rok 2001 byl pro společenskou odpovědnost firem v USA významný z mnoha důvodů. Jedním z nich byla série finančních skandálů kolem Enronu a WorldComu která způsobila, že o společensky odpovědné chování firem projevila zájem i Bushova vláda, a v roce 2003 přijala tzv. Sarbanes-Oxley zákon (angl. Corporate Responsibility Act), který významně upravuje způsoby řízení firem.

Společenská a sociální odpovědnost firem je často také jedním z hlavních témat na setkání Světového ekonomického fóra, které se koná každoročně v Davosu. Účastníci WEF (World Economic Forum) představili v roce 2006 studii, kterou vypracovaly instituce, které se zabývají posuzováním rizik. Jedná se o poradenskou firmu Marsch and Lenan, švýcarskou zajišťovnu Swiss Re nebo také renomovanou školu Wharton Business School. Studie uvádí přehled hlavních rizik a jejich možný dopad na hospodářství. Studie je rozdělena do tří hlavních kategorií s tím, že na prvním místě jsou aktuální rizika (mezinárodní terorismus a hrozba pandemií), na druhém jsou hrozby, které svůj potenciál rozvinou ve střednědobém horizontu, jako jsou například změny klimatu. Ve třetí kategorii jsou rizika, jejichž hrozbu si společnost ještě ani neuvědomuje.

Willem Broecker, jeden z představitelů mezinárodní poradenské firmy Pricewaterhouse Coopers, radí korporacím jak v tomto směru postupovat. V interview pro Hospodářské noviny uvedl: „*Firmy, které tuto složku svých aktivit podceňují, se zbavují své dlouhodobé konkurenční výhody.*“ Corporate Social Responsibility není módní záležitostí nebo současným trendem, ale nutnost, která by měla upozornit veřejnost, že organizace si uvědomují potřebu revitalizace managementu a podnikání jako celku (Hospodářské noviny, online, cit. 2015-12-30).

Dalším důležitým mezinárodním hráčem, který se zasadil o formulaci základních

principů a propagaci společenské odpovědnosti firem, je Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, se zkratkou OECD, která vydala „pravidla OECD pro nadnárodní podniky“ (angl. OECD Guidelines for Multinational Enterprises). Tato pravidla obsahují soubor doporučení formulovaných vládami, které se týkají společensky odpovědného podnikání. Principy OECD se snaží upravit široké spektrum témat - od principů řízení firmy, přes transparentnost a otevřenost, vztahy zaměstnanců a životní prostředí, až ke konkurenčnímu boji a boji proti korupci. Jejich cílem je poskytnout základní referenční rámec pro společenskou odpovědnost firem.

8.2 OSN a společenská odpovědnost firem

Za posledních pár let se objevilo hned několik nových pojmů, které popisují environmentální a sociální odpovědnost podnikání: společenská odpovědnost (CSR), korporátní členství ve společnosti (corporate citizenship), udržitelný rozvoj korporací (corporate sustainability), jsou jenom některé z těchto pojmů.

Všechny tyto koncepty popisují rychle se rozšiřující globální hnutí, které odráží stále větší soulad mezi cíli mezinárodního společenství a zájmy soukromého sektoru. Společné cíle, jako například budování stabilních trhů, boj proti korupci, ochrana životního prostředí a zajištění sociálního začlenění, měly za následek překvapivý nárůst partnerství mezi podniky, širokou veřejností, vládami - a Organizací spojených národů. V celém systému OSN, tedy agentury, fondy a programy, se spoléhají na obchodní spolupráci na jedné a té samé cestě v případě řešení kritických problémů, od humanitární pomoci až k boji proti TBC, malárii a HIV / AIDS .

Tento nový vztah má kořeny v uvědomění si, že firma musí být součástí řešení všech globálních hrozeb. Spojené národy ve stejné době opakovaně vyzvaly firmy po celém světě, aby sladily své podnikatelské strategie a firemní operace s univerzálními hodnotami, tudíž by minimalizovaly negativní environmentální a sociální dopady.

V této souvislosti byl v červenci roku 2000 spuštěn program OSN nazvaný Global

Compact (Globální dopad). Global Compact¹² je dobrovolná platforma určená k vzdělávání a dialogu pro firmy, které se zavázaly k deseti všeobecně uznávaným zásadám v oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a boje proti korupci. (viz další kapitola). Prostřednictvím širokého spektra specializovaných pracovních postupů, nástrojů pro správu, zdrojů a tematických programů, si klade Global Compact za úkol dosáhnout dvou vzájemně se doplňujících cílů:

- Začlenit deset zásad do obchodních činností po celém světě
- Podporovat širší cíle OSN, včetně rozvojových cílů tisíciletí (MDG).

S více než 5000 účastníky z oblasti businessu a dalšími 2000 zainteresovanými subjekty z široké veřejnosti, akademických kruhů a dalších odvětví, je program Global Compact v současné době největší iniciativou v rámci společenské odpovědnosti na světě. Všechny společnosti, které usilují o navázání partnerství s Organizací spojených národů, jsou velmi usilovně nabádány, aby se připojily k programu Global Compact a pomohly tím realizovat vizi OSN o udržitelném rozvoji, společenské odpovědnosti a globální ekonomice (Plášková, 2009).

8.3 Aktivita Evropské unie v oblasti CSR

Základním dokumentem Evropské unie zabývajícím se problematikou CSR je Zelená kniha (GREEN PAPER: Promoting a European framework for corporate social responsibility), která byla zveřejněná v roce 2001 a rozvířila zajímavou polemiku. Cílem Zelené knihy bylo iniciovat diskusi o CSR a identifikovat způsoby propagace na evropské a světové úrovni. Podrobněji se věnuje možnostem využití aktuálních zkušeností firem, podpoře rozvoje inovativních přístupů v CSR a způsobům jednotného měření,

¹² Více informací o programu OSN Global Compact naleznete v příloze B, která je součástí této.

vyhodnocování a ověřování společenské odpovědnosti firem. Tento dokument obsahuje první oficiální definici společensky odpovědného podnikání v EU. Chápe CSR jako "dobrovolné integrování sociálních a ekologických zájmů do každodenních firemních činností a interakcí s firemními stakeholdery.“ V tomto dokumentu se také objevil požadavek na právní ukotvení povinnosti zveřejňovat tzv. „Sociální audity“. Od tohoto postoje však Evropská komise ustoupila i přes nesouhlasný postoj představitelů některých korporací. Do budoucna se očekává flexibilnější postoj, který by měl formu nezávazného doporučení na rozdíl od předpisu, který by měl váhu zákona. Nejnovější opatření na podporu rozvoje postupů v oblasti CSR je možné shrnout následovně:

- Zvýšení povědomí a výměna osvědčených postupů - komise pokračuje ve zvyšování informovanosti o společenské odpovědnosti firem, o podpoře výměny osvědčených postupů, o podpoře dobrovolných nástrojů v oblasti životního prostředí (např. systémy environmentálního řízení a program označování ekoznačkou Ecolable) o podpoře iniciativ zaměřených na informování občanů o sociálních a environmentálních otázkách.

- Podpora mnohostranných aktivit - jelikož zapojení více zúčastněných stran zvyšuje účinnost iniciativ CSR, bude Evropská komise propagovat principy CSR prostřednictvím sociálních partnerů a nevládních organizací, a to především na úrovni sektorů. Vhodným příkladem této iniciativy je Evropská platforma pro výživu.

- Spolupráce s členskými státy - přestože v Evropě panuje všeobecná shoda názorů na definici CSR, její přesné charakteristiky se v různých národních a kulturních souvislostech liší. Proto významným aspektem činnosti komise je spolupráce v rámci skupiny vnitrostátních zástupců na nejvyšší úrovni.

- Informace pro spotřebitele a transparentnost – spotřebitelé hrají významnou roli při vytváření podnětů pro odpovědnou výrobu a odpovědné chování podniků. V současnosti spotřebitelům chybí komplexní informace o společenském a ekologickém charakteru výrobků. Proto komise přezkoumá potřebu dalších dobrovolných opatření v zájmu dosahování cílů transparentnosti a poskytování informací ve vztahu ke spotřebiteli.

- Výzkum - potřeba výzkumu v oblasti: propojení mezi Společensky odpovědnými firmami, konkurenceschopnosti a trvale udržitelného rozvoje na makro úrovni; účinnost CSR při dosahování sociálních a environmentálních cílů; otázky jako inovace, řízení společností, či zásobovací řetězce.

- Vzdělávání - tomu, aby se společenská odpovědnost firem stala součástí obchodních postupů, musí s ní být seznámeni podnikatelé, manažeři a zaměstnanci, na které jejich kariéra teprve čeká, a pracovní život mají zatím před sebou. Aby získali správné znalosti a schopnosti, vyzývá Komise obchodní školy, univerzity a další vzdělávací instituce, aby CSR začlenily do svého vzdělávání jako průřezový předmět, především do studijních plánů budoucích manažerů a absolventů vysokých škol.

- Mezinárodní rozměr CSR - komise bude pokračovat v globální podpoře CSR s cílem maximalizovat příspěvek podniků k dosažení rozvojových cílů tisíciletí OSN. Prohlášení tripartity Mezinárodní organizace práce o zásadách týkajících se nadnárodních podniků a sociální politiky, pokyny Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) pro nadnárodní podniky a iniciativa Organizace spojených národů (OSN) pod názvem Global Compact (GC – vizte předchozí kapitola) jakož i další referenční nástroje a iniciativy představují mezinárodní orientační body pro odpovědné chování firem. Komise se zavázala, že bude podporovat povědomí o těchto nástrojích a jejich provádění, že bude spolupracovat s ostatními vládami a zúčastněnými stranami na zvýšení jejich účinnosti. V roce 2002 z iniciativy Evropské komise vzniklo Fórum zájmových skupin (angl. European Multistakeholder Forum on CSR) za účelem přivést „ke stolu“ všechny zainteresované subjekty (organizace zaměstnanců, zaměstnavatelů a nevládní organizace - NGO) a zaujmout společné stanovisko k problematice regulace CSR. V rámci Fóra se konaly různé konference u kulatého stolu s cílem propagovat inovace, konvergenci a transparentnost stávajících nástrojů a metod společenské odpovědnosti firem (European multistakeholder forum on CSR, 2004). Začátkem března 2005 se v Bruselu setkali zástupci 300 významných evropských firem. Jejich společným cílem bylo prezentovat nejvyšším zástupcům Evropské unie a dalším zúčastněným stranám svou vizi o tom, jak může firemní sektor přispět k udržitelnosti a konkurenceschopnosti sjednocené Evropy. Na setkání se upsali dokumentu „Evropská cestovní mapa pro podnikání“ (angl. A European Roadmap for Businesses), která je výsledkem iniciativy organizace CSR Europe. Společnosti, hlásící se k tomuto dokumentu si musí osvojit deset cílů zodpovědného podnikání a integrovat je do své firemní kultury. Stejně důležitým cílem této iniciativy je také apelovat na Evropskou unii a ostatní stakeholdery, aby podpořily a zároveň vytvořily lepší prostředí pro firmy, které se rozhodly jít cestou odpovědného podnikání (Kořenek, 2008).

Evropská unie je také významným aktérem v rámci podpory CSR pro střední a malé firmy. Podrobnější informace k této problematice naleznete v přílohové části této diplomové práce označené jako příloha C.

9 PODPORA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V ČESKÉ REPUBLICE

V druhé polovině devadesátých let, kdy se česká společnost spolu se svojí ekonomikou, otevřela světu, začal proces integrace do evropských a severoatlantických struktur a do tehdejšího Československa začaly ve velké míře proudit zahraniční investice.

Zahraníční investoři přinesli v rámci obchodní politiky také principy společenské odpovědnosti firem. V Čechách je pojem CSR známý zpravidla větším firmám se zahraniční účastí. Pro širší veřejnost a české podniky však nezůstává neznámý. Nejedna menší společnost má totiž principy sociální angažovanosti hluboce zakořeněné, i přestože některé firmy podporující dobročinnost a komunitní projekty nemají tyto své projekty pod hlavičkou CSR.

Česká republika je v evropském měřítku považována za zemi s nadprůměrnou aktivitou, co se týče společenské odpovědnosti. Existuje zde velký počet nadací, nevládních organizací a občanských sdružení, a právě proto společnosti aktivně využívající CSR hlavně s těmito organizacemi. Finanční pomoc západních zemí soukromým a veřejným nevládním organizacím napomáhá při rozvíjení životaschopné společenské odpovědnosti v České republice (ČSR) již od roku 1989 (Kořenek, 2008).

Jak uvádí Šťastná, mnoho firem, které začaly s filantropií, si ani neuvědomovaly, že dělají CSR. Spolupracovaly s neziskovými organizacemi a pomáhaly jim s organizacemi různých dobročinných projektů. Koncept společenské odpovědnosti již v současné době není výsada pouze nadnárodních společností, které CSR přinesly do Čech. Je ale pravdou, že tyto firmy tuto problematiku vnesly vlivem svých center nebo mateřských společností ze zahraničí. V České republice má stát silně zakořeněnou kontinentální tradici v psaném právu. V tomto kontextu to mimo jiné znamená klást důraz na formu organizace a její právní institucionalizaci. Zákonné normy požadují, aby se jakákoliv nezisková organizace „vtěsnila“ do zákonem stanovených organizačních forem (Bednářík, 2001).

Jedna z významných organizací v České republice, Fórum dárců, od roku 2004 oceňuje firmy, které se věnují firemnímu dárcovství a poskytují prostředky na veřejně prospěšné účely. Firmy se mohou přihlásit do několika kategorií. Tento žebříček se nesnaží jen

oceňovat firmy, ale snaží se upozornit veřejnost, že firemní filantropie se stává běžnou součástí podnikatelské činnosti¹³

9.1 Organizace a sdružení podporující CSR v ČR

Rada kvality České republiky

V roce 2000 byla usnesením vlády číslo 456 ustanovena Rada kvality ČR jako uskutečňovatel Národní podpory kvality (NKP). Od té doby je jejím hlavním posláním napomáhat všem formám rozvoje kvality a podporovat konkurenceschopnost české ekonomiky na poli světového hospodářství. Otázkou CSR se Rada kvality ČR zabývá již od roku 2004, kdy se o ní zmiňují ve svých strategických materiálech. Radě kvality ČR také vděčí za svou existenci sdružení Korektního podnikání (SKP), jenž se problematikou Společenské odpovědnosti firem a jejího hodnocení rovněž zabývá. Za zmínku také stojí projekt, který byl uskutečněn pod záštitou Rady v roce 2007. Jednalo se o pilotní projekt SKP na aplikování zásad CSR ve třech firmách. Následně byla tato implementace zhodnocena na základě jejich Zpráv o CSR prováděných dle originálního českého pracovního postupu.

Roku 2008 byla zřízena Odborná sekce Rady kvality České republiky pro společenskou odpovědnost firem. Česká společnost pro jakost (ČSJ) se stala vykonavatelem této sekce. V roce 2016 se budou udílet již sedmé Národní ceny za společenskou odpovědnost organizací a před dvěma lety, v listopadu roku 2014, se konal již dvacátý jubilejní ročník Národních cen za kvalitu ČR (viz následující kapitola). Jsou udělovány firmám, které splňují podmínky hodnocení CSR dle metodiky KORP (viz níže) v případě Národní ceny ČR za CSR a nebo za aplikaci modelů EFQM a CAF v případě Národní ceny za kvalitu ČR. Ceny jsou předávány na slavnostním večeru ve Španělském sále Pražského hradu (Ryšánek, 2009).

¹³ Více informací k nalezení na internetových stránkách Fóra dárců www.standard-lbg.org.

Národní ceny kvality ČR a Národní cena ČR za CSR

Národní ceny kvality ČR jsou jedinou soutěží v České republice pořádanou podle mezinárodních kritérií. Oceněným firmám, organizacím a společnostem předávali ceny zastupitelé parlamentu, ministerstev a dalších institucí, v čele s předsedou Senátu Parlamentu České republiky. Celosvětově jsou Národní ceny kvality považovány za to nejvyšší uznání a ocenění, jaké může firma či organizace získat. Soutěž se koná celkem v osmdesáti státech, a to podle stejných principů a pravidel.

„Prestiž Národních cen kvality vyplývá z jejich komplexnosti a objektivity. Hodnotí se v nich nejen kvalita výrobků či služeb, ale i úroveň managementu, ekonomické výsledky, vztah k životnímu prostředí a společenská odpovědnost firmy,“ vysvětluje Robert Szurman, předseda Rady kvality ČR (Plášková, 2009, str.39).

V zahraničí je pro podnik největší poctou, kterou může dosáhnout právě získání Národní ceny kvality. Udělování těchto cen se z pravidla ujímá premiér (např. v Japonsku), hlava monarchie (Švédsko, Velká Británie) či prezident, jako třeba ve Spojených státech amerických, kde je ocenění dokonce zakotveno v zákoně (Plášková,2009).

Business Leaders Forum (BLF)

Business Leaders Forum je sdružením českých a mezinárodních organizací a firem, které prosazují a dodržují zásady podnikatelské etiky – jak teorii, tak praxi. Jedná se o společnosti, které skutečně dodržují společenskou odpovědnost svých organizací a podporují další spolupráci mezi firmami, veřejným sektorem a sektorem neziskovým v rámci CSR. Business Leaders Forum definuje Corporate Social Responsibility jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. (Ryšánek, 2009)

Sdružení Korektní podnikání (SKP)

SKP vzniklo na základě potřeby zlepšit obraz podnikání a podnikatelů v očích veřejnosti, a také se záměrem kultivovat podnikatelské prostředí v České republice. Sdružení bylo založeno profesními organizacemi výrobců, poskytovatelů služeb a obchodníků spolu s řadou dalších společností z České republiky. Hlavním cílem SKP chránit zájmy

zákazníků v rámci platné legislativy, dbát o ochranu zákazníků a dodržování jejich práv, usilovat o co možná nejlepší spotřebitelskou politiku nad rámec požadavků legislativy. Dalším úkolem je také hájit zájmy členů sdružení proti poškozujícím praktikám některých nečestných subjektů. Velmi důležitou složkou je také přispívat k dodržování etického Kodexu "Korektní podnikání" členy sdružení i širokou podnikatelskou veřejností.

Česká společnost pro jakost (ČSJ)

Česká společnost pro jakost je nevládní nezisková organizace, občanské sdružení, dále také člen Evropské organizace pro kvalitu (EOQ) a v neposlední řadě je i aktivním členem Evropské nadace pro management kvality (EFQM). K plnému výčtu můžeme dodat, že je odborným grantem programu Národní ceny za kvalitu ČR. Společně se Sdružením pro oceňování kvality zajišťuje reklamu Ceny, zkoumá, hodnotí a navrhuje Radě kvality ČR k odsouhlasení všechny dokumenty související s Národní cenou kvality ČR. Také kooperuje se Sdružením pro oceňování kvality. Hlavní úlohou a cílem sdružení, je erudice v oblasti kvality, EMS, BOZP a dalších prostředků managementu. V neposlední řadě také zabezpečuje kurzy pro hodnotitele, nebo v opačném případě kurzy pro zájemce o Národní cenu kvality ČR. Dále také Česká společnost pro jakost zajišťuje konzultační činnost a odbornou asistenci v otázkách CSR, uskutečňuje školení v oblasti CSR a osobní rekvalifikace k získání certifikátu „Manager CSR“ (Ryšánek, 2009).

Sdružení pro oceňování kvality (SOK)

Sdružení pro oceňování kvality je nevládní a nezisková organizace, která vznikla se záměrem podporovat a prosazovat myšlenku kvality v České republice. Existuje od roku 1993 a to jako sdružení právnických osob. Sdružení pro oceňování kvality je správcem značky „Czech Made“ v rámci programu Česká kvalita. Na základě usnesení Vlády číslo 806 z roku 2001 je realizátorem programu Národní ceny kvality ČR. Zajišťuje reklamní podporu Ceny a také má na starost průběh hodnocení. Zpracovává přihlášky, nastavuje výši poplatků a také komunikuje s uchazeči o Cenu. Předkládá Radě kvality ČR návrhy na udělení jednotlivých ocenění. Odpovídá za uskutečnění slavnostního večera předávání cen. SOK se také dlouhodobě zabývá posuzováním sebehodnotících zpráv.

10 HODNOCENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

V posledních letech se vedlo několik diskuzí na téma, zda CSR hodnotit zvenčí, nebo samotné sebehodnocení (vnitřní hodnocení) je dostačující. V čem panuje homogenita je fakt, že interní hodnocení je již nedílnou součástí CSR. Organizace, které se zabývají poradenstvím nebo propagací a vedou semináře a školení v oblasti společenské odpovědnosti firem však mají rozpor v otázce externího hodnocení.

Vzhledem k tomu, že je zapotřebí pracovat se zpětnou vazbou, předávat pravdivé informace a kontrolovat pravdivost informací domnívá se, že je vysoce důležité posuzovat společnosti nejen interně, ale i externě, třetí nezávislou stranou. I přesto že se pojem CSR stále častěji skloňuje v celé Evropě i ČR, stále existují některé firmy, které, ačkoli deklarují principy CSR, nevykonávají opravdovou aktivitu, která by spadala pod společenskou odpovědnost firem v jejím nejširším pojetí.

Některé firmy si opravdu uvědomují, že podpora aktivit pro veřejnost je důležitá nejen pro pozitivní vnímání samotných firem, ale i pro společnost a planetu jako takovou. Od organizace, která se angažuje v programech společenské odpovědnosti nebo se podílí ve veřejně prospěšných projektech, se očekává, že prokáže, v jaké míře se angažuje - jaká je její podpora prospěšná, jaký efekt má tato angažovanost na její zaměstnance a na podpůrné nebo podporované oblasti a skupiny. (Prachař, 2008)

Úspěchy společnosti v oblasti udržitelného rozvoje jsou v současné době hodnoceny pomocí údajů poskytnutých na svých internetových stránkách, ve své výroční zprávě, a ve svém reportu CSR. Současný trend navádí ke sloučení všech těchto zpráv do jedné, integrované zprávy, publikované jedním konkrétním kanálem. Ratingové agentury se snaží přepracovávat a následně interpretovat poskytnuté údaje za použití kritérií a metodiky, kterou interně vyvinuly právě pro diferenciaci v oblasti výkonnosti podniku a jeho výsledků. Hodnocení je cenným nástrojem pro posílení strategie odpovědnosti firmy a pro informovanost o rizicích v různých činnostech firmy. Hodnocení je dobré také pro informování investorů, kontrolních orgánů a dalších zúčastněných stran.

Hodnocení sociální odpovědnosti pomáhá akcionářům a dalším zúčastněným stranám,

aby si udělali představu do budoucna. Analýzy také signalizují, zda společnost splňuje národní, mezinárodní nebo průmyslové standardy.

10.1. SWOT analýza

SWOT analýza (zkratka za anglického **S**trength – Silná stránka, **W**eakness - Slabá stránka, **O**pportunity -Příležitosti, **T**hreat - Hrozby) je procesem identifikace „do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková 2008).

Tato analýza, jinak nazývána také jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je analýzou dynamickou, všestrannou a pokrývající velice široké spektrum zájmu. Soustředí se nejenom na makroprostředí, ale také na mikroprostředí podniku. Stává se tak ideálním hodnotícím systémem, který lze aplikovat na veškeré aktivity firmy, jedince či společnosti. Analýza je tedy vhodná jak pro podnikání a průmysl, tak je také stejně užitečná při zkoumání všeobecného blaha, vývoje ve společnosti, vzdělávání, ale také chceme-li zhodnotit osobní růst.

Pokud se zaměření na **mikroprostředí** společnosti budeme hodnotit především silné a slabé stránky (S, W). Vnitřní faktory zahrnují její zaměstnance a nejrůznější zkušenosti, okolnosti. Základními oblastmi jsou:

- Lidské zdroje - pracovníci, dobrovolníci, členové představenstva, cílová skupina
- Fyzické zdroje - umístění společnosti, budova, vybavení
- Finance - granty, agentury pro financování, jiné zdroje příjmů
- Činnosti a procesy - programy, které právě probíhají, dobročinné aktivity
- Minulé zkušenosti - Image a pověst ve společnosti

Jestliže se zaměříme na **makroprostředí** společnosti, budeme zkoumat především příležitosti a hrozby (O, T). Zde jsou základními oblastmi:

- Ekonomika - místní, národní nebo mezinárodní
- Zdroje financování - nadace, dárci, zákonodárci
- Demografické změny - ve věku, rase, pohlaví nebo kultuře
- Fyzické prostředí (Jsou li budovy v rostoucí části města, jak vede infrastruktura)
- Legislativa

10.2. Další hodnotící systémy

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)

Organization for Economic Co-operation and Development, zkráceně OECD. Posláním Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) je podporovat politiku, která by zlepšovala hospodářskou situaci a sociální blahobyt lidí na celém světě.

OECD otevírá platformu, na které mohou vlády pracovat společně, sdílet zkušenosti a hledat řešení společných problémů. OECD spolupracuje s jednotlivými vládami na ekonomických, sociálních a environmentálních změnách. Měří také produktivitu práce a sleduje globální toky investic a obchodu. Dále také analyzuje a porovnává data a získané informace používá při vypracování plánů do budoucna. OECD určuje mezinárodní standardy ve velice širokém spektru, od zemědělství přes daně až po bezpečnost chemikálií. Organizace se také zabývá problémy, které přímo ovlivňují každodenní život jedince, jako například výše daní a sociálního zabezpečení, kolik volného času mohou v zaměstnání mít a podobně. OECD také v neposlední řadě porovnává, jak v různých zemích fungují vzdělávací systémy, jak jsou vybaveni mladí lidé pro moderní život, a jak jsou v různých zemích zaopatřeni občané ve stáří - tedy jak fungují penzijní fondy (Woodward, 2009, str. 14-15).

AA 1000 Accountability (assurance standard) jsou standardy založené se záměrem pomoci organizacím a firmám stát se zodpovědnějšími, ekologičtějšími a „zelenějšími“.

Řeší otázky, které ovlivňují správu věcí veřejných, obchodních modelů a organizačních strategií, jakož i poskytování provozních pokynů k udržitelnému rozvoji. Standardy AA1000 jsou určeny pro firmy smýšlející společensky odpovědným směrem a dodržující tzv. „zelenou ekonomiku“, spolu s nízkouhlíkovou výrobou.

Tyto standardy jsou rozvíjeny prostřednictvím konzultačního procesu mnoha zúčastněných stran (multi-stakeholders), které zajišťují, aby byly psány pro ty, na které mají dopad. Jsou využívány širokým spektrem organizací - nadnárodními podniky, malými a středními firmami, vládami či občanskými sdruženími. (Leipziger, 2010)

Social audit network ltd. (SAN)

SAN Ltd je nezisková společnost s ručením omezeným, působící po celé Velké Británii. Social audit network LTD se snaží propagovat a podporovat sociální účetnictví a sociální audit, přičemž organizace, působící v oblasti sociální ekonomiky a veřejného sektoru, reportují o jejich sociálních, environmentálních a ekonomických aktivitách. Existují dvě členské kategorie v rámci SAN Ltd. Těmito kategoriemi jsou: řadoví členové - organizace a jednotlivci, kteří podporují cíle SAN a kteří jsou aktivní v podporování, usnadňování a / nebo praktikování SAN sociálního účetnictví a sociálního auditu. (Nicholls, 2006, str. 63)

Ethibel

Ethibel a fórum Ethibel¹⁴ je nezávislá poradenská agentura sídlící v Belgii, zabývající se společensky odpovědným investováním (SRI), které doporučují banky i brokeri a nabízejí etické spořicí účty a investiční fondy. Aby byla zaručena kvalita těchto finančních produktů na belgických i evropských trzích, Ethibel má svou vlastní značku

¹⁴ Fórum Ethibel je poradenská agentura zabývající se společenskou odpovědností firem (CSR) a sociálně odpovědným investováním (SRI). V rámci těchto dvou oblastí organizace nastoluje evropské normy a standardy, které jsou přijímány širokou veřejností. Fórum Ethibel zvyšuje informovanost všech zúčastněných stran a zaměřuje se na dosahování vysokých standardů a vysoké kvality při stanovování firemní politiky a podnikatelské vize. (Richardson, 2008).

evropské kvality. Kritéria pro dosažení označení „sociálně-etická“ firma, utvářejí charakteristiky investičních fondů akreditovaných s označením Ethibel a pokrývají všechny aspekty společenské odpovědnosti firem.

V současné době, Ethibel poskytuje nezávislé ověření většiny belgických investičních fondů z pohledu sociálně-etického nebo ekologického charakteru. Kromě své práce na společné evropské známce kvality Ethibel pravidelně působí jako nezávislý kontrolní orgán pro certifikaci dalších sociálně profilovaných výrobků, a také jako poradce a dozorce v oblasti dodržování Společenské odpovědnosti firem, na základě kritérií jiných organizací. Ethibel vytváří most mezi firmami a finančním světem ale také neziskovým sektorem a širokou veřejností. Díky svému přímému přístupu ke společnostem a jejich zainteresovaným skupinám hraje Ethibel důležitou roli při stimulaci tzv. udržitelného podnikání.

Evropská nadace pro management kvality (EFQM) je nezisková nadace, založená na podporu udržitelného hospodářského rozvoje. „EFQM Excellence Model“ je rámec, který je používán k pohonu udržitelného rozvoje organizace již po více než 20 let. Model může být použit pro všechny typy organizace, bez ohledu na velikost nebo sektor podnikání. Je založen na pozorování předních organizací v tomto oboru. Snaží se naučit co dělat, aby byla firma úspěšná a co je třeba udělat, aby zůstala konkurenceschopná v budoucnu. Jedná se o organizaci zaměřenou na své členy. Tito členové pochází z nejrůznějších zemí, sektorů a odvětví, ale všichni si kladou stejný cíl – snaží se o dokonalost. EFQM má síť partnerů, kteří mohou poskytnout podporu organizacím v místním jazyce, a to po celé Evropě i mimo ni. V současné době společně spolu s partnery EFQM podporuje přibližně 30.000 organizací v Evropě (Stockmann, 2008, str. 37-40).

SA 8000 (Social Accountability). Tato norma je jeden z prvních měřitelných standardů sociální certifikace na světě. Zaměřuje se na zajištění důstojných pracovních míst ve všech průmyslových odvětvích. Norma je založena na Deklaraci lidských práv OSN, na úmluvě Mezinárodní organizace práce, na vnitrostátních právních předpisech a zahrnuje další průmyslové a firemní předpisy k vytvoření společného jazyka, který by byl nápomocný k měření sociální výkonnosti. Je to nezbytné, aby bylo zajištěno, že tento

soulad s normou je měřitelný a je průběžně přezkoumáván. Ti, kteří se snaží být v souladu s normou SA8000, by také měli přijmout zásady a postupy, které chrání základní lidská práva pracovníků (Prachař, 2008).

ISO 26000 nastiňuje mezinárodní doporučení pro přípravu firmy, aby byla více společensky odpovědnou. To firmám napomáhá při budování dlouhodobé podnikatelské strategie orientované na společenskou odpovědnost, bez ohledu na povahu jejich podnikání. ISO 26000 pomáhá řešit vše - od pracovních postupů přes ochranu životního prostředí po udržitelný rozvoj (Tamtéž).

Global Reporting Initiative (GRI) „Světová reportovací iniciativa“ je vedoucí organizací v oblasti udržitelnosti. GRI podporuje reportování o udržitelném rozvoji jako způsobu, jak se organizace mohou stát udržitelnějšími a přispět k udržitelnému rozvoji.

GRI je průkopníkem ve svém oboru, která vyvinula komplexní rámec udržitelného reportování, který je široce používán po celém světě. Zpráva o udržitelnosti pojednává o ekonomických, environmentálních a sociálních dopadech způsobených každodenní činností organizace. Zpráva o udržitelnosti rovněž představuje hodnoty společnost a správu organizace. Poukazuje na spojení mezi svou strategií a jejím závazek k udržitelné globální ekonomice. Cílem GRI je, aby se vykazování udržitelnosti stalo běžnou praxí pro všechny společnosti a organizace. GRI je mezinárodní nezisková organizace, jejíž činnost zahrnuje tisíce odborníků a organizací z mnoha odvětví a regionů. GRI se také těší strategickému partnerství s Programem OSN pro životní prostředí, Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, Mezinárodní organizací pro normalizaci, a s dalšími (Gupta, Mason, 2014, str. 225-226).

PRAKTICKÁ ČÁST

11 METODIKA

Praktická část byla prováděna kvalitativní technikou empirického výzkumu, a to za pomoci SWOT analýzy a dále rozbohem Společensky odpovědné činnosti čtyř firem s celosvětovým polem působnosti. Výběr společností byl zvolen tak, aby bylo pokryto co nejvíce různorodé spektrum produktů, od elektroniky (společnost Apple), přes zařízení bytu (IKEA) a nápojový průmysl (Coca-Cola) až po automobilový průmysl (Volkswagen). Dalším faktorem, který při výběru firem hrál roli, bylo to, kdo je jejich vlastníkem. Záměrně tedy byly vybrány dvě společnosti s americkými vlastníky a dvě společnosti patřící evropským majitelům. Dalším z kritérií byl fakt, že společnosti jsou aktivními hráči na poli CSR a pravidelně se umisťují v žebříčku společnosti Interbrand jako nejvíce ekologické firmy světa.

Výzkum pomocí SWOT analýzy byl zvolen z důvodu jejího zaměření jak na mikro, tak makro prostředí, a zároveň také že sleduje nejen aktuální stav věcí, ale zkoumá také perspektivu do budoucna a dlouhodobé cíle. Proto byl tento typ analýzy pro následující výzkum nejvhodnější. SWOT analýza je dělena klasicky, do čtyř částí, a tedy na silné stránky společnosti, slabé stránky, příležitosti společnosti a možné hrozby. Silné a slabé stránky se zabývají spíše zhodnocením současné situace a příležitosti a hrozby hovoří více méně o výhledu do budoucna - o budoucím vývoji. (Jakubíková, 2008)

V každé části je společnost nejprve krátce představena, poté následuje výčet všech silných i slabých stránek firmy a následně příležitosti a hrozby. V dalším bodě jsou uvedeny příklady aktiv, které společnost vyvinula v oblasti CSR, nebo naopak nedostatky a rezervy, které na poli společenské odpovědnosti ještě má. Každý bod je doplněn vysvětlujícím komentářem a všechny výsledky výzkumu jsou v závěru ještě shrnuty. Informace pro vypracování SWOT analýz byly čerpány z odborné literatury, oficiálních dokumentů společností, oficiálních internetových stránek firem a dalších internetových zdrojů, odkud byly informace ověřovány a dále zpracovávány.

11.1 Zkoumané otázky a vymezení výzkumného cíle

Při navrhování zkoumaných otázek bylo zvaženo několik hlavních kritérií. Otázky „zda-li je CSR dobré implementovat do firemní strategie společnosti, a zda-li CSR zlepšuje image firmy“ nebyly předmětem výzkumu, jelikož v dnešní době je již na základě několika výzkumů a studií dokázáno, že společenská odpovědnost firem je zásadní pro přežití podniků, jejich úspěch a profit (Trapp, 2009).

Zkoumané otázky byly zkonstruovány tak, aby pokryly všechny aspekty podnikání zkoumaných firem a aby prošetřili nejen historické události, ale také současné a budoucí kroky.

Jak již bylo zmíněno, byly vybrány firmy jak s evropskými, tak s americkými vlastníky. Vždy však jde o společnosti, které jsou na poli CSR velmi aktivní a proto se autorka práce rozhodla konkrétní společnosti prošetřit a kritickým pohledem zhodnotit dodržování principů společenské odpovědnosti.

- Jaké jsou slabé a silné stránky zkoumaných firem?

- Jaké jsou příležitosti a hrozby zkoumaných firem?

- Jakými způsoby naplňuje firma principy CSR?

- Jaké nedostatky firma má při naplňování principů CSR?

Hlavním cílem práce a výzkumu samotného bylo zodpovědět položené otázky, které souvisejí jak s ekonomickou situací společnosti, postavením na trhu, budoucím vývojem, možnostmi zkoumaných firem a to vše s přihlédnutím ke společenské odpovědnosti firem.

Praktická část si klade za cíl zjistit, zda jsou výzkumné vzorky ekonomicky prosperující, zda se podílí na programech Společenské odpovědnosti firem, jaké mají rezervy v naplňování CSR, jestli dominují na trhu ve svém oboru, a také jaký výhled do budoucna tyto společnosti mají. V otázce Společenské odpovědnosti firem je totiž velice důležitá perspektiva do budoucna.

12 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Obrázek 3: Logo Apple



12.1 Společnost Apple

Zdroj: Logo Apple, online, cit. 2015-12-20

Tabulka 1: Detail společnosti Apple

NÁZEV	APPLE
SPECIALIZACE	Počítačový hardware, Počítačový software (iOS, OS X, Safari, iLife, iWork, iMovie, iPhoto), spotřební elektronika (iPod, iPhone, iPad, Apple TV a produkty řady Mac), distribuce digitálního obsahu (iTunes store, iCloud, App Store SM , Mac App Store)
POBOČKY	Celosvětově (prodejny v 16 zemích a on-line obchod v 39 zemích světa)
HLAVNÍ SÍDLO SPOLEČNOSTI	USA
SOUČASNÝ GENERÁLNÍ ŘEDITEL	TIM COOK
PŘÍJEM	234 miliard dolarů (2015)
ZISK	53,4 miliard dolarů (2015)
ZAMĚSTNANCI	110 000 (2015)
HLAVNÍ KONKURENTI	Samsung Electronics Co., Ltd., Amazon.com, Inc., International Business Machines Corporation, Cisco Systems, Inc., Google Inc., Microsoft Corporation, Dell Inc., LG Electronics, Lenovo Group Limited, Hewlett-Packard Company, Sony Corporation a mnoho jiných společností.

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

12.1.1 SWOT analýza společnosti Apple za rok 2014

Silné stránky

1. Loajalita zákazníků v kombinaci s rozšiřujícím se uzavřeným ekosystémem

Zatímco ze začátku byl uzavřený ekosystém Apple spíše slabou stránkou, karta se nyní obrátila. Za prvé, Apple má nyní celou řadu aplikací, softwarů a produktů, které jsou kompatibilní, vzájemně propojeny a vzájemně se podporují. Za druhé, další nové produkty a doplňky budou brzy propuštěny (iTV), což tento již fungující ekosystém ještě rozšíří. Za třetí, Apple má vysoký koeficient loajality zákazníků, který se ještě zvyšuje v důsledku uzavřeného ekosystému Apple, který, je naopak poháněn věrností zákazníka. Takže tato kombinace rozšiřujícího se uzavřeného ekosystému a loajality zákazníků zvyšuje konkurenceschopnost firmy (Linzmayer, 2004).

2. Apple je přední inovátor v oblasti technologií mobilních zařízení.

Apple byl roku 2012 již po třetí vybrán jako nejvíce inovativní firma na světě. Společnost si na trhu vyrábějícím inovativní produkty vybuodovala ojedinělou pozici, při které je jejím stěžejním bodem vždy přinést ten nejvíce inovativní produkt na trh. Společnost se snaží být vždy „o krok před konkurencí“ (tamtéž, 2004).

3. Silná finanční výkonnost (10 miliard dolarů v hotovosti, hrubá zisková marže 43,9% a nulový dluh).

Finanční výsledky Applu jsou jedněmi z nejlepších mezi mnoha společnostmi.

V současné době má společnost asi 160 miliard dolarů v hotovosti, které může využít na akvizice, odkup akcií společnosti a další záležitosti. Má také vyšší hrubou ziskovou marži než její hlavní konkurenti. Nyní se rovná 43,9 procentům. Společnost nemá žádné dluhy a není přímo ovlivněna úrokovými sazbami či úvěrovým trhem (The Financial Times, online, par. 2015-12-10).

4. Pověst značky.

Apple má pověst vysoce inovativních, dobře navržených a dobře fungujících výrobků s vysoce kvalitní zvukovou výkonností. Značka Apple byla v roce 2014 ohodnocena na 76,5 miliardy dolarů a stala se tak druhou nejčennější značkou na světě.

5. Maloobchodní prodejny

Maloobchodní prodejny Apple zajišťují vysokou kvalitu zkušeností svým zákazníkům; poskytují přímý kontakt s vysoce informovaným personálem a zajišťují povědomí o značce. Obchody jsou také navrženy předními designéry tak, aby korespondovaly se stylem výrobků Apple. Kromě toho, obchody Apple jsou z hlediska tržby jedněmi z nejvíce ziskových (Linzmayr, 2004).

6. Silný marketingový a reklamní tým.

Marketing je jednou z nejsilnějších oblastí společnosti Apple. To umožňuje prodávat výrobky za vyšší cenu, budovat vynikající prodejny (které jsou více či méně postaveny k dosažení určitých marketingových cílů) a propagovat své výrobky přesvědčivým způsobem (THE FINANCIAL TIMES, online, cit. 2015-12-10).

Slabé stránky

1. Vysoká cena.

Produkty Apple stojí mnohem více, než jiné konkurenční zařízení. Někteří kritici argumentují, že cena není oprávněná. V současné době, kdy má Apple tak silnou konkurenci, se stává vysoká cena produktů slabou stránkou společnosti, protože spotřebitelé se mohou snadno rozhodnout pro koupi produktu podobné kvality, ale nižší ceny.

2. Neslučitelnost s jiným OS.

Operační systém, který Apple využívá, tedy iOS a OS X jsou zcela odlišné od ostatních operačních systémů a používají software, který je na rozdíl od softwaru používaného v Microsoft OS zcela nekompatibilní se spoustou dalších programů a aplikací. Vzhledem k těmto rozdílům, jak v softwaru, tak v hardwaru, se uživatelé často rozhodnou zůstat u svého obvyklého programového a technického vybavení.

3. Porušení patentů.

Firma, je často obviňována z porušování patentů jiných společností, a dokonce již prohrála několik soudních řízení. To poškozuje nejen značku Apple, ale i její finanční situaci.¹⁵

4. Další změny v managementu.

V roce 2012 Apple ztratil Steva Jobse a Tim Cook se stal novým generálním ředitelem (CEO). Scott Forstall a John Browett (vedoucí prodeje) taktéž opustili společnost, což bude mít velký vliv na budoucí řízení podniku (Linzmayer, 2004).

5. Vady nových výrobků.

To není vyloženě aktuálním problémem společnosti, ale tyto nedostatky se čas od času objevují. Některé řady iPodů a iPhoneů měly jasné chyby, a to se také odrazilo v poklesu prodeje produktů a pověsti firmy, slibující vynikající výkonnost výrobků.

6. Dlouhodobý pokles hrubé marže.

Aktuální hrubá marže Applu je jedna z nejvyšších v technologickém průmyslu, ale analytici se obávají, že v důsledku rostoucích cen komponentů a hospodářské soutěže, nebude možné současnou marži udržet.

Příležitosti

1. Vysoká poptávka po výrobcích iPad Mini a iPhone 6.

Prodej iPadů Mini bude zvyšovat podíl Applu na trhu s tablety, a to posílí konkurenční výhodu firmy.

¹⁵ Jako příklad můžeme uvést spor z října roku 2015 (započal však již v lednu 2014), který se týkal procesorů A7, A8 a A8X, jenž jsou instalované v chytrých telefonech iPhone 5S, 6 a 6 Plus a zároveň v některých tabletech iPad. Technologie, na niž drží patent organizace Wisconsin Alumni Research Foundation (WARF) při Wisconsinské univerzitě, má zlepšovat účinnost mobilních čipů. Agentura Reuters uvádí že Patent byl podán už v roce 1998. Společnosti Apple soud nařídil zaplatit odškodné ve výši 234 miliónů dolarů (5,5 miliardy korun).

2. Spuštění iTV

Spuštění televize od Applu (iTV) ještě více podpoří prodej veškerých ekosystémových produktů (Apple, online, par. 2015-12-15).

3. Nový poskytovatel aplikačních procesorů.

Samsung, hlavní konkurent společnosti Apple, je také jediným poskytovatelem aplikačních procesorů pro produkty Apple. Apple hledá nový zdroj těchto komponentů, ale doposud se nepodařilo najít vhodného kandidáta. Nicméně, v současné době je stále více a více nových výrobců s vynikající inženýrskou kapacitou - je tedy jen otázkou času, kdy se Apple chopí své příležitosti a stane se méně závislým na svém přímém konkurentovi (Gillam, 2012).

4. Nárůst trhu s tablety a smartphony.

Růst trhu s tablety a smartphony je dobrou příležitostí k rozšíření podílu firmy na těchto trzích.

5. Získání patentů prostřednictvím akvizic.

Apple postrádá některé z potřebných patentů. Aby si firma udržela svůj růst, bylo by pro Apple nejlepším řešením akvírovat firmy, které tyto patenty vlastní. Navíc by Apple mohl rozšířit své kompetence a získat nové dovednosti (The Times of India, online, par. 2015-12-29).

6. Odškodné za porušování patentů.

Patenty společnosti Apple jsou často narušovány ze strany konkurentů. Shromažďování odškodného nejen že navyšuje hotovostní rezervy, ale také poškozuje pověst a prodeje dotyčného konkurenta.

7. Silný růst mobilních reklamním trhu.

Společnost Apple vyvinula reklamní platformu nazvanou iAd, která umožňuje reklamy na zařízeních Apple iPhone, iPad a iPod touch. Růst mobilního reklamního trhu je příležitostí, která se může dále rozvíjet.

8. Zvyšující se poptávka po zálohových službách Cloud.

Vzhledem k tomu, že poptávka po základních zálohových službách prostřednictvím systému Cloud se rozšiřuje, mohl by i Apple rozšířit svou nabídku služeb iCloud a softwaru (Apple, online, par. 2015-12-28).

Hrozby

1. Rychlé technologické změny.

Jednou z nejzávažnějších hrozeb, kterým Apple (a další technologické společnosti) čelí, jsou rychlé technologické změny. Společnosti jsou pod tlakem, aby vyvíjely nové produkty rychleji a rychleji. Ten, kdo nemůže držet krok s konkurencí, brzy selže. Apple byl doposud schopen přinášet na trh velmi inovativní produkty, ale v současné době, dokonce i Apple nemá v plánu odhalit žádné nové výrobky (kromě iTV a iWatch) – to by mohlo být problémem pro udržení kroku s konkurencí (The Financial Times, online, par. 2015-12-15).

2. 2014 zvýšením daní.

Daňový nárůst v USA z roku 2014 pravděpodobně negativně ovlivní finanční situaci společnosti Apple.

3. Rostoucí úroveň platů pro pracovníky Foxconnu.

Úroveň platů pro pracovníky Foxconnu se zvýšila 3krát od roku 2010 do roku 2012. Foxconn je hlavním výrobcem produktů Apple a tato stoupající hladina platů pro pracovníky Foxconnu se bude pravděpodobně odrážet v cenách za produkty Apple (The Telegraph, online, par. 2016-01-14).

4. Porušení práv duševního vlastnictví.

Ne všechny společnosti, které poruší patenty Apple¹⁶, jsou okamžitě objeveny. Zatímco

¹⁶ Velký patentový boj mezi Apple a Samsungem skončil po pěti letech soudních tahanic, kdy se obě strany dohodly na částce 548 mil. dolarů (asi 13,6 mld. korun). Tuto sumu uhradí korejská společnost Samsung do deseti dní od přijetí faktury. Rozsudek vynesl federální soud v San Jose. Samsung může slavit alespoň částečný úspěch, neboť za pět let dokázala snížit požadovanou částku z 1 mld. dolarů na téměř

oslabují společnost Apple, ve stejnou dobu z toho ještě profitují.

5. Tlak na cenu ze strany společnosti Samsung za klíčové komponenty.

Samsung již požádal Apple, aby platil vyšší cenu za své aplikační procesory. Vzhledem k silné konkurenci a žádné odpovídající náhradě může Samsung s navyšováním ceny dále a dále pokračovat.

6. Posilování dolaru.

Více než polovina příjmů společnosti Apple pochází ze zemí mimo USA. Posilováním dolaru, vůči ostatním měnám, se snižuje potenciální zisk z těchto zemí (CNN Money, online, par. 2016-01-14).

7. Růst OS Android.

OS Android je hlavním konkurentem Operačního systému Apple iOS v oblasti mobilních zařízení. Tato „nadvláda“ Androidu snižuje možnost ovlivňování spotřebitelů, aby se připojili k Applu.

8. Přesun konkurentů do on-line hudebního trhu.

Apple čelí hrozbě z online hudebních obchodů, jako je amazon, Wal-Mart a další online hudební služby, jako jsou například Spotify. (the Finance Times, online, par. 2015-12-10)

polovinu. Spor se týkal především několika ovládacích gest, ale také například i tzv. trade dress, což je právní termín pro vizuální podobu produktů včetně jeho balení.

Tabulka 2: Shrnutí SWOT analýzy společnosti Apple za rok 2014

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Loajalita zákazníků v kombinaci s rozšiřujícím se uzavřeným ekosystémem - Apple je předním inovátorem v oblasti technologií mobilních zařízení - Silná finanční výkonnost (10 mld. dolarů v hotovosti, hrubá zisková marže 43,9% a nulový dluh) - Pověst značky - Maloobchodní prodejny - Silný marketingový a reklamní tým 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká cena - Neslučitelnost s jiným OS - Porušení patentů - Další změny v řízení - Vady nových produktů - Dlouhodobý pokles hrubé marže
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká poptávka po výrobcích iPad Mini a iPhone 5 - uvedení iTV na trh -Vznik nového poskytovatele aplikačních procesorů - Nárůst trhu s tablety a smartphony - Získávání patentů prostřednictvím akvizic -Odškodné za porušování patentů - Silný růst mobilního reklamního trhu - Zvyšující se poptávka po „cloudových“ zálohových službách 	<ul style="list-style-type: none"> - Rychlá technologická změna - Nárůst daní v roce 2013 - Růst platů pracovníků Foxconnu - Porušení práv duševního vlastnictví - Tlak na cenu ze strany společnosti Samsung na klíčové komponenty - Silný americký dolar - Nárůst operačního systému Android - Přesun konkurentů do on-line hudebního trhu

Zdroj: Autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

12.1.2 CSR a společnost Apple

Společnost Apple nebyla první společností ve svém oboru, která zařadila do svého podnikání programy na ochranu životního prostředí. Byla ale první společností, která tyto programy transformovala na jeden ze svých hlavních cílů. 22. dubna, v den Země, firma

uveřejnila video (<https://www.youtube.com/watch?v=EdeVaT-zZt4>) na kterém se společnost Apple pokusila představit světu svou novou strategii. Samotná společnost Apple byla na své inovace natolik hrdá, že nejednou prohlásila „přinášíme několik nových nápadů, které chceme, aby každá firma kopírovala“. Tak například operační systém společnosti Apple nazvaný OS X byl vyvinut s cílem maximalizovat úspory energie. Pokud není zařízení v plném provozu, operační systém přepne svůj pevný disk do režimu spánku a spustí procesory v režimu ultra nízké spotřeby. Na druhou stranu pokud je od zařízení vyžadován plný výkon, OS spotřebovává minimum energie pro aplikace, které jsou otevřené na pozadí, zatímco při psaní textu běží procesor na volnoběh. (APPLE, *online*, cit. 2015-12-11)

Za posledních šest let průměrná celková spotřeba energie produktů Apple klesla o 57%. Není tedy divu, že nejvíce energeticky účinným stolním počítačem na světě byl zvolen Mac mini. Nejenom provedení mini, ale i klasický iMac je energeticky šetrným. Dnešní iMac používá o 97% méně elektrické energie v režimu spánku, než první iMac.

Na poli notebooků pro změnu vede 11-palcový MacBook Air který spotřebuje nejméně celkové energie ve své třídě (The Times of India, *online*, par. 2015-12-11).

Některé z prvních modelů osobních mobilních telefonů se potýkaly s velkými problémy, jelikož obsahovaly zdraví závadné látky. Nyní by již zákazníci měli držet telefon bez obav v rukou. Veškeré z nejvíce **škodlivých toxinů** (tedy rtuť, olovo, arzen, PVC, BFR, Ftaláty), **byly zcela odstraněny** z kompletní řady produktů Apple.

Velký úspěch také sklidilo **snížení hmotnosti** obalu telefonu iPhone 5S **o 26%**. Tím pádem se do každého kontejneru odbaveného leteckou expedicí vejde o 60% více krabic. To ušetří jeden let za každých 416 667 prodaných jednotek. Apple také měří uhlíkovou stopu (celkové množství vypuštěného oxidu uhličitého a metanu) vyprodukovaných ze svých výrobních procesů. Měření probíhá jak v zařízeních, jež Apple vlastní, tak v celém dodavatelském řetězci. Tato uhlíková stopa výrobků se měří v průběhu celého jejich života, včetně emisí z výroby, dopravy, využití a recyklace. Není tedy překvapením, že **73% všech objektů** (včetně všech datových center a 86% z firemního areálu) **je**

napájeno z obnovitelných zdrojů energie. Totéž platí pro 120 maloobchodních prodejen ve Spojených státech amerických. K těmto zdrojům energie patří energie solární, větrná, geotermální, vodní a bio-palivové články (Jarvis, 2010).

Ve svém domovském městě, Cupertino, chystá Apple otevřít revoluční kampus, kde 80% prostředí bude tvořit zeleň s ovocnými stromy a suchomilnými rostlinami.

Zdrojem energie bude pro tento areál solární a po většinu roku se bude využívat přirozené větrání, prostřednictvím volně proudícího vzduchu. Zaměstnanci se budou moci po kampusu pohybovat díky autobusům a MHD poháněných bio-palivou a na elektrický pohon, jízdním kolům a pěšky. Areál bude vybavena stovkami elektrických napájecích (nabíjecích) stanic pro vozidla.(The Financial times, online, 2015-12-09)

Zajímavým aspektem je také angažovanost společnosti Apple v oblasti recyklace. Apple nejen že recykluje veškeré své výrobky, které zákazníci již nechtějí, ale překvapující také je, že více než 90% z materiálu, který Apple recykluje, není jeho vlastní. Pokud však přeci jen přinesete starý výrobek Apple, který má stále nějakou peněžní hodnotu, Apple Vám na oplátku vydá svou dárkovou kartu. Na celkovou hmotnost prodaných výrobků připadá 85% recyklovaného odpadu společnosti Apple.

Není tedy divu, že veškeré tyto aktivity společnosti Apple pouze povzbuzují loajalitu svých zákazníků, zlepšují jméno firmy a tím pádem také navyšují zisk firmy. Zákazníci se koupí nového výrobku nejen pomyslně, ale i fakticky stávají stakeholdery (zúčastněnou stranou) v boji o lepší životní prostředí (Jarvis, 2010).

Obrázek 4: Logo IKEA



12.2 Společnost IKEA

Zdroj: Ikea, online, cit. 2015-11-22

Tabulka 3: Detail společnosti IKEA

Název	IKEA
Specializace	Maloobchod s nábytkem a bytovými doplňky
Pobočky	Celosvětově
Ústředí	Nizozemsko
Současný generální ředitel(CEO)	Peter Agnefjäll
Příjem	29.3 miliardy EUR
Zisk	3.3 miliard EUR
Zaměstnanci	147 000
Hlavní konkurenti	Argos, Ashley Nábytek Home Stores, B&Q, Bob`s Discount, John Lewis, Pier Import, Rooms To Go a mnoho dalších.

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

12.2.1 SWOT Analýza společnosti IKEA

Silné stránky

1. Znalost svých zákazníků. Jednou z hlavních konkurenčních výhod IKEA jsou její rozsáhlé znalosti, které má o svých zákaznících. Společnost chápe nákupní faktory, které ovlivní zákazníky ke koupi, a tyto faktory se snaží implementovat do prodejní strategie. IKEA nabízí nízké ceny a širokou škálu produktů. Návrháři neustále zavádějí nové designové výrobky a navíc všechny jsou navrženy tak, aby bylo snadné je přepřavit a smontovat. Kromě toho společnost nabízí nejširší sortiment v oboru a zaměřuje se na pozitivní zážitek z nakupování. Všechny tyto faktory jsou v souladu s tím, co zákazníci chtějí a potřebují, a které mají za následek vyšší tržby. Bez takovéto rozsáhlé znalosti svých zákazníků by IKEA nebyla schopna vytlačit své stávající konkurenty. (The Times 100, online, 2016-01-20)

2. Pomocí inovací se snaží udržet náklady na co nejnižší úrovni.

Nízké ceny jsou základním kamenem obchodní myšlenky IKEA a společnost se vždy snaží dělat věci tak, aby byly účinné a nákladově efektivní. Aby společnost udržela co nejnižší náklady po celou dobu, musí nacházet stále nové a inovativní způsoby, a ty pak začlenit do svého podnikového modelu. **Tyto inovace zahrnují nové materiály, které jsou šetrnější k životnímu prostředí, lépe recyklovatelné, méně nákladné a také zahrnují použití nejnovějších způsobů balení, manipulace a přepravy materiálů.**

3. Integrace dodavatelského řetězce. IKEA se zavázala k dlouhodobým vztahům se svými dodavateli. Tímto způsobem může společnost objednávat velké objemy a těžit z nižších cen a vyšší kvality, zatímco dodavatelé mají jistotu garantovanými objednávkami. Materiály pro společnost IKEA pocházejí z blízkého okolí dodavatele, tudíž snižují přepravní náklady. Veškeré toto úsilí se zrcadlí v nižších nákladech a dalších konkurenčních výhodách.

4. Pozitivní image značky a dobré postavení na trhu. Podle společnosti Interbrand, je IKEA nejcennějším prodejcem nábytku na světě, v hodnotě téměř \$ 12,8 miliard amerických dolarů (2012). Své podnikání provozuje ve 332 obchodech a to ve 38 zemích

světa. Je přítomna na všech hlavních světových trzích. Každý rok navštíví obchody IKEA více než 600 milionů zákazníků. **Pozitivní image značky, kterou společnost získala díky své ohleduplnosti k planetě zaručuje, že zákazníci často zvolí IKEU mezi ostatními nábytkovými řetězci.**

5. Diverzifikované portfolio produktů. Na rozdíl od největších konkurentů, IKEA má své podnikání poměrně diverzifikované. Kromě svých obchodů s nábytkem, společnost provozuje restaurace, sklady a domy. I když hlavní činností firmy je navrhování, výroba a prodej nábytku není natolik ovlivněn měnícími se tendencemi na tomto trhu jako u ostatních prodejců nábytku. (Ledderhos, 2003)

Slabé stránky

1. Negativní publicita. Firma byla mnohokrát kritizována v otázce pochybení v rámci reklamních praktik nebo lobbování u státních orgánů. Negativní publicita snižuje pověst značky a lojalitu zákazníků. (Dahlvig, 2011)

2. Nízká kvalita výrobků a služeb. IKEA není schopna najít kompromis mezi kontinuálním snižováním nákladů při zachování stejné kvality výrobků. Podle průzkumu prováděným ve Velké Británii jsou zákazníci IKEA méně spokojeni s kvalitou produktů IKEA než průměrný zákazník nakupující v jiných obchodech. Snižování nákladů na výrobu často vede ke snížení kvality produktu, což je následováno vyšším počtem vrácených výrobků. (Ledderhos, 2003)

3. Standardizované produkty. Hlavní konkurenční výhodou IKEA vyvozuje z nízkých nákladů, kterých dosahuje díky standardizovaným produktům. Standardizované výrobky nepřitahují různé segmentové skupiny zákazníků. Díky této neschopnosti nabídnout lepší kvalitu na výrobcích vyrobených na zakázku umožňuje IKEA svým konkurentům zaplnit tuto mezeru na trhu. (INTERBRAND, *Best Global Brands*, online, cit. 2015-05-11)

Příležitosti

1. Další expanze do rozvíjejících se ekonomik. V loňském roce vzrostly tržby z prodeje v průměru o 5 %. To otevírá obrovské možnosti pro růst tržeb ve společnosti IKEA. Firma v současné době funguje ve většině vyspělých ekonomik světa, zatím ale pevně nevstoupila do žádné z rozvíjejících se ekonomik, s výjimkou Číny. Příležitost pro expanzi může IKEA najít v Brazílii, Mexiku, Indonésii a Malajsii. Přítomnost v těchto ekonomikách by společnosti mohlo zajistit udržení budoucího růstu.

2. Rostoucí online prodej. Tržby z prodeje online dosahují výše 17% z celkových tržeb IKEY ve Velké Británii a 4% z tržeb ve Spojených státech. On-line prodej roste nepřetržitě a s 870 miliony návštěvníky webových stránek IKEA by společnost mohla využít této příležitosti a těžit ze zvýšeného prodeje a nižších nákladů.

3. Expanze na rostoucí trh s potravinami. Současný trend jíst zdravěji má za následek zvýšenou poptávku po potravinovém zboží v mnoha vyspělých ekonomikách. IKEA má příležitost rozšířit své podnikání tím, že představí další obchody s potravinami ve svých současných domech s nábytkem. Společnost je již velice úspěšná v řízení svých prodejen s potravinami, takže toto rozšíření je ideální příležitostí, která je v souladu se současnými operacemi. (Matz, 2008)

Hrozby

1. Posílení hospodářské soutěže. Mnoho nízkonákladových maloobchodníků, jako je Walmart, ASDA či Tesco pomalu vstupují na trh domácího vybavení. Tito velcí prodejci mají podobná specifika jako IKEA, včetně nízkých nákladů na výrobu, dobře spravované dodavatelské řetězce a obrovská přítomnost na trhu a mohou snadno zaujmout určitý podíl na trhu.

2. Růst průměrného příjmu spotřebitele. Růst průměrného příjmu spotřebitele znamená, že si lidé kupují méně výrobků za nízkou cenu a nízké kvality, což je přesně to, co IKEA nabízí. S nárůstem příjmů budou zákazníci méně přitahováni obchodními domy

IKEA, a obrátí se k prodejčům, které nabízejí výrobky pro domácnost ve vyšší kvalitě (Ledderhos, 2003).

Tabulka 4: Shrnutí SWOT analýzy společnosti Ikea za rok 2014

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Znalost svých zákazníků - Pomocí inovací se snaží udržet náklady na co nejnižší úrovni - Integrace dodavatelského řetězce - Pozitivní image značky a dobré postavení na trhu - Diverzifikované portfolio produktů 	<ul style="list-style-type: none"> - Negativní publicita - Klesající kvalita - Standardní produkty
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Další expanze do rozvojových ekonomik - Rostoucí on-line prodej - Expanze na rostoucí trh s potravinami 	<ul style="list-style-type: none"> - Posílení hospodářské soutěže - Růst průměrného příjmu spotřebitele

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

12.2.2 CSR a společnost IKEA

IKEA Group vykazuje za rok 2014 silný pokrok ve svém programu „Lidé a planeta“, který staví na své dlouhodobé práci s udržitelností. Toto je první rok, kdy IKEA Group hlásí pokrok v této nové strategii. IKEA Group se zavázala ke koupi 137 větrných turbín a instalaci 550 000 solárních panelů, čímž se společnost přiblížila o krok blíže k dalšímu závazku, který si stanovila naplnit do roku 2020 a to, že bude vytvářet více energie z obnovitelných zdrojů, než sama spotřebuje. (Matz, Grah, 2008)

V roce 2014 také společnost prodala 22,4 miliónů „LED produktů“, včetně 12,3 miliónů LED žárovek. LED žárovky samy o sobě ušetří každému zákazníkovi 7 € (přibližně 200

Kč) ročně za náklady na žárovky. Ze všech prodaných LED žárovek tedy zákazníci celkem ušetří přibližně 86 miliónů € (asi 2,425 miliardy Kč) ročně.

Nejenom zákazníci, ale i IKEA samotná využívá pozitivních aspektů energetické efektivity. Od roku 2010 do roku 2014 bylo na úsporách energie, zavedených v obchodech IKEA a jejích skladech, ušetřeno 40 miliónů € (asi 1,128 miliardy Kč).

IKEA Group je také jedním z největších světových kupců certifikovaného dřeva FSC v odvětví maloobchodu, a téměř 1/3 dřeva použito ve výrobě, bylo certifikováno FSC nebo rovnou recyklováno v roce 2014. Veškeré dřevo pochází od dodavatelů, kteří splňují přísné normy IKEA. (Dahlvig, 2011)

Podíl bavlny pocházející z udržitelných zdrojů a zdrojů fair trade se v produktech více než zdvojnásobil - zvýšil se z 34% (v roce 2013) na 72% (v roce 2014).

Dalším zajímavým bodem a stále aktuálním tématem je to, že 47% manažerů ve společnosti IKEA Group jsou ženy. (IKEA Sustainability report, online, par. 2015-11-19) IKEA Foundation darovala v roce 2014 celých 101 milionů € na projekty, které podporují miliony dětí v mnohých z nejchudších komunit světa, což je nárůst o 21% od roku 2013. „*Všichni, včetně IKEY, mají úlohu při řešení již očekávaných nedostatků zdrojů a změn klimatu. Zároveň ale také musíme zajistit lidem co nejlepší možnou kvalitu života. S naší vizí vytváření „lepšího každodenního života pro mnoho lidí“ jsem přesvědčen, že není žádný jiný způsob podnikání, než ten společensky odpovědný,*“ říká Peter Agnefjäll, prezident a generální ředitel IKEA Group (IKEA Sustainability report, cit. 2015-11-20).

„*Již jeden rok od uvedení do chodu naší pozitivní strategie „People & Planet“, jsme na velice dobré cestě - více než dvojnásobné množství bavlny jsme koupili z udržitelných zdrojů, investujeme do obnovitelných zdrojů energie a umožňujeme miliónům lidem žít ve více ekologických domovech. Více jak 22 milionů LED produktů, které jsme během roku prodali ukazuje, že tyto ekologické (udržitelné) výrobky jsou pro zákazníky daleko zajímavějšími, pokud zákazník spatřuje úsporu již od prvního dne*“ uvádí Steve Howard, Ředitel udržitelného rozvoje, IKEA Group (DAHLVIG, 2011).



12.3 Společnost Volkswagen

Tabulka 5: Detail společnosti Volkswagen

Zdroj: Logo Volkswagen, online, cit. 2015-11-20

Název	Volkswagen group
Specializace	Automobilový průmysl
Pobočky	Celosvětově
Ústředí	Německo
Současný generální ředitel(CEO)	Matthias Müller
Příjem	202,5 miliardy EUR
Zisk	12,7 miliard EUR
Zaměstnanci	549 763
Hlavní konkurenti	Bayerische Motoren Werke AG, Chrysler Group LLC, Daimler AG, Ford Motor Co., General Motors Company, Nissan Motor, Tata Motors, Ltd., Toyota Motor Corporation a mnoho dalších společností

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

12.3.1 SWOT analýza společnosti Volkswagen

Silné stránky

1. Přítomnost na světových trzích

Volkswagen působí ve 153 zemích po celém světě a v roce 2014 byl třetím největším výrobcem automobilů na světě, kam sestoupil z první příčky, na které byl v roce 2011. Společnost vyrábí své vozy ve více než sto továrnách v Evropě, Severní a Jižní Americe, Asii, Africe a Oceánii. Kromě GM (General Motors) a Toyoty, žádná jiná automobilová společnost není schopna konkurovat Volkswagenu, pokud jde o přítomnost na světových trzích.

2. **Silné portfolio značky** Volkswagen Group vlastní a prodává 13 automobilových značek: Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Seat, Škoda, Volkswagen, MAN, Scania a dalších užitkové vozy. S tak širokou škálou modelů vozidel společnost splňuje téměř všechny potřeby spotřebitelů, a tím pádem má i přístup k obrovskému spotřebitelskému trhu. (Volkswagen, online, par. 2015-12-10)

3. **Synergie.** Volkswagen Group těží ze synergie vytvořené mezi všemi třinácti samostatnými automobilovými značkami. Všech 13 samostatných společností sdílí část výzkumu a vývoje a také nákladů na správu. Učí se od sebe navzájem osvědčeným postupům a navíc sdílejí i některé distribuční kanály.

4. Silné postavení na Čínském trhu.

Čína je světově největším automobilovým trhem a její rozvíjející se ekonomika stále roste. Je také největším trhem pro vozy Volkswagen, kde společnost ovládá téměř 20% podílu na trhu hlavně se značkou Audi a Volkswagen. (Baumann, 2010)

5. **Dobré jméno všech značek.** Mimo samotné značky Volkswagen, společnost vlastní několik dalších velmi úspěšných značek, včetně Audi a Porsche. Značka Audi byla ohodnocena na sedm miliard dolarů, zatímco Porsche bylo ohodnoceno na pět miliard dolarů. Audi je také druhou největší značkou v portfoliu firmy a toto postavení stále stoupá (Steve, 2007).

Slabé stránky

1. **Skandál z důvodu podvádění při měření emisí.** Největší německá automobilka v současnosti čelí gigantickému skandálu z důvodů podvádění při měření emisí v USA. To bude mít dozajista dalekosáhlé následky. Jedním z nich byl odchod Martina Winterkorna, který rezignoval na funkci předsedy v radě ředitelů ve firmě Volkswagen AG. Dalším následkem je pokuta udělená Volkswagenu ve výši 18 miliard dolarů. V neposlední řadě je také důležité zmínit, že za poslední měsíce se akcie Volkswagenu propadly o více než 30%.

Konkrétně se to týká majitelů Volkswagenu Jetta z let 2009-2015, dále Beetlů 2009 až 2015, Golfů ze stejného období a Passatů od roku 2014 do současnosti. A také Audi A3 vyráběno v letech 2009-2015. Podle The New York Times by mělo jít o až o 482 000 dieslových automobilů prodaných v USA, s nimiž se jejich majitelé budou muset v souvislosti s emisemi dostavit do servisu, a to v rámci svolávací akce.

2. **Většina aut není šetrná k životnímu prostředí.** Volkswagen vlastní tři značky sportovních automobilů - Porsche, Lamborghini a Bugatti, které vylučují velké množství CO₂ a využívají nevhodná paliva. Kromě toho Volkswagen Group silně odmítá veškeré právní předpisy požadující přísnější regulace týkající se emisí CO₂ a energetické účinnosti, protože jejich auta nejsou tak šetrná k životnímu prostředí, jako jsou ta konkurentů. (Volkswagen, online, par. 2015-12-09)
3. **Slabé postavení na trhu s osobními automobily v USA.** V roce 2013, měl Volkswagen jen asi 5% podílu na trhu s osobními automobily v USA. USA jsou druhým největším automobilovým trhem na světě a nedostačující pozice Volkswagenu má za následek relativně nižší tržby.

Příležitosti

1. **Měnicí se potřeby zákazníků.** Volkswagen by mohl představit více modelů s úspornější spotřebou, které také vydávají mnohem méně CO₂, a to napříč všemi svými značkami. To by vedlo nejen k uspokojení požadavků zákazníků (automobily šetrné k životnímu prostředí) ale také k pozitivnímu zlepšení pověsti značky.

2. **Zvyšování cen pohonných hmot.** Spotřebitelé jsou velmi citliví ohledně růstu ceny pohonných hmot, a když jdou ceny nahoru, poptávka po palivově efektivních vozech a hybridních automobilech roste.
3. **Pozitivní postoj k „zeleným“ vozidlům.** Automobily, které vypouštějí velké množství CO₂ a jsou palivově neefektivní, znečišťují ovzduší a negativně ovlivňují životní prostředí. Spotřebitelé jsou si vědomi tohoto negativního dopadu, a jsou stále více nakloněni těmto „zeleným“ vozidlům, která vypouštějí mnohem méně CO₂ a mají menší spotřebu paliva. (Interband, online, par. 2015-12-09)
4. **Růst prostřednictvím akvizic.** Společnost Volkswagen byla doposud velmi úspěšná v získávání ostatních automobilových značek potažmo v získávání přístupu k větší části spotřebitelských trhů. Chce-li Volkswagen pokračovat ve svém růstu a být důležitým aktérem na americkém trhu, měl by pokračovat v získávání a zkupování svých konkurentů.
5. **Rostoucí globální poptávky po autobusech.** Celosvětová poptávka po autobusech očekává nárůst o 5% ročně až do roku 2017. Volkswagen je významným autobusovým dodavatelem a má tedy příležitost rozšířit svou výrobu a navýšit prodej. (Global Information, online, par. 2015-12-10)

Hrozby

1. **Nové emisní normy.** Volkswagen se velice ostře staví proti přísnějším předpisům pro nižší emisní normy. Pokud by prošla takováto novela zákona, Volkswagen by musel učinit obrovské investice do výzkumu a výrobě nových motorů, které vypouštějí méně CO₂.
2. **Kolísání cen pohonných hmot.** Vzhledem k rostoucí těžbě břidlicového plynu, by měly budoucí ceny pohonných hmot poklesnout, což by učinilo hybridní automobily méně atraktivními. Investice Volkswagenu do hybridních a elektrických automobilů

by mohly být považovány za ztráty, spíše než za perspektivní investice do budoucích vozů. (Servicing Stop Audi, online, par. 2015-12-10)

3. **Rostoucí ceny surovin.** Předpokládá se růst ceny za používané materiály a suroviny a to především kovů. To by zvedlo náklady na výrobu automobilů a výsledkem by bylo snížení zisků pro společnost.

4. **Posilování euro měny.** Společnost vydělává více než 70% svých příjmů mimo eurozónu. Kolísání směnných kurzů může ohrozit zisk společnosti Volkswagen, pokud by euro posílilo vůči ostatním měnám. (The Times 100, online, par. 2015-12-09)

Tabulka 6: Shrnutí SWOT analýzy společnosti Volkswagen za rok 2014

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Znalost svých zákazníků - Pomocí inovací se snaží udržet náklady na co nejnižší úrovni - Integrace dodavatelského řetězce - Pozitivní image značky a dobré postavení na trhu - Diverzifikované portfolio produktů 	<ul style="list-style-type: none"> - Negativní publicita - Klesající kvalita - Standardní produkty
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Další expanze do rozvojových ekonomik - Rostoucí on-line prodej - Expanze na rostoucí trh s potravinami 	<ul style="list-style-type: none"> - Posílení hospodářské soutěže - Růst průměrného příjmu spotřebitele

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

12.3.2 CSR a společnost Volkswagen

V roce 2007 Volkswagen zahájil program „Volkswagen pro Ehrenamt“, s cílem podpořit a zvýšit povědomí o charitativních činnostech, zejména v továrnách, je kladen velký důraz na pomoc druhým. Tento projekt podporuje zaměstnance v zapojení do dobrovolnických činností, což má pozitivní dopad na rozvoj společnosti, jakož i na profesní kariéru všech zaměstnanců. Dárcovství společnosti Volkswagen není omezeno pouze na peněžní dary či zboží, ale dalším důležitým faktorem, který Volkswagen může věnovat, je čas. Čas, během kterého může nabídnout školení zahraničním zaměstnancům a podporovat rozvoj společnosti Volkswagen. (Baumann, 2010) Navíc,

Volkswagen učinil obrovský přínos v boji proti AIDS, při podpoře vzdělávání, zajišťování sportovních akcí a při řešení otázky nezaměstnanosti v jižní Africe.

Volkswagen je jednou z nejvíce společensky odpovědných firem působících v Jižní Africe. Společnost zde již vystavěla tréninkové centrum, školy a školicí střediska, kde se místní občané vzdělávají v oblasti údržby aut, čímž obohacují svou odbornost a taktéž navyšují prodejnost aut a image značky. Volkswagen reprezentuje v Jižní Africe největší přímé investice z Německa v zemi, které táhnou místní ekonomiku kupředu a přináší mnoho pracovních příležitostí pro místní občany.

Podle Bulkeleye pokud společnosti kladou příliš velkou pozornost ochraně životního prostředí, jako je například podpis Kjótského protokolu, může to znamenat další významné ekonomické ztráty pro nadnárodní korporace. (Schmid, 2013)

I přesto však Volkswagen v Číně vynaložil veškeré úsilí s cílem přispět k rozvoji společnosti a ochraně životního prostředí, které plně splňuje společenskou odpovědnost firmy, navzdory ekonomickým ztrátám. „Green all the way“ („Po celou cestu zelení“) byl slogan Volkswagenu na automobilové výstavě v Čchang-čchun. Za každého návštěvníka výstavy, který se podepsal na listinu, Volkswagen daroval určitou částku jejich jménem na ochranu životního prostředí v Číně. Tímto způsobem Volkswagen prezentuje svou silnou touhu přispívat k ochraně životního prostředí, ale také ukazuje důvěru

v ekologickou výkonnost výrobků a technologií. **Volkswagen si plně uvědomuje skutečnost, že ziskovost, ochrana životního prostředí a charitativní činnost jdou ruku v ruce.** Pro-sociální činnost a práce na ochraně životního prostředí, pomáhá zlepšit renomé firmy, stejně jako přináší hmotný či nehmotný zisk. Aktivity Volkswagenu v Číně, Jižní Africe a v dalších zemích, pomohly úspěšně formovat příklad nadnárodní společnosti, která vykazuje zisk v dlouhodobém horizontu. (WBCSD, online, par. 2015-12-09)

Inovace jsou dalším faktorem, které pomáhají nadnárodním korporacím přežít v konkurenčním boji a přitom zachovat udržitelný rozvoj. Tisková zpráva z oficiálních internetových stránek společnosti Volkswagen hovoří o tom, že Volkswagen bude pokračovat v ještě větších investicích v Brazílii a bude dále rozšiřovat svou ekologickou a společenskou angažovanost v následujících letech.

Volkswagen vyvíjí novou technologii využívanou v oblasti úsporného nátěru karosérií, kdy na každém přestříku stroj ušetří 30 procent energie na jednotku, a navíc spotřeba vody je snížena o 20 procent. V rámci programu na ochranu životního prostředí a zachování přírodních zdrojů, Volkswagen plánuje vybudovat druhou vodní elektrárnu, což by byl ideální zdroj „zelené“ energie. Volkswagen oznámil, že v Brazílii do roku 2016 investuje 3,4 miliardy eur do nových produktů a výzkumu nových technologií.

V posledních letech se objevuje stále více a více negativních zpráv ohledně společnosti Volkswagen. Největší rozhořčení přinesl nový model řady Golf 7 se spotřebou paliva, která si naprosto protřečí s politikou šetrnou k životnímu prostředí. Ekologičtí aktivisté vyrazili do boje proti novému Golfu a prohlašují, že emise z automobilu překračují veškeré normy. (The Times 100, online, par. 2015-12-11) Organizace Greenpeace navíc zdůrazňuje, že automobilový gigant nevyrábí automobily s nižší spotřebou paliva a na šetrný pohon, a také poukázaly na to, že Volkswagen použil svou silnou politickou lobby proti klíčovým zákonům v oblasti životního prostředí, navzdory svému tvrzení, že chtějí být nejvíce ekologický auto-průmysl na světě. Tento obraz nekazí pouze tedy výroba nešetrných automobilů, ale také použití nekalých praktik, vedoucích k nelegálnímu lobby.

Do jisté míry bylo tedy poškozeno dobré jméno Volkswagenu, jeho dlouhodobá politika udržitelného rozvoje, a stejně tak i byly porušeny cíle CSR. Volkswagen stále zdůrazňuje

význam společenské odpovědnosti firem, jako zdroje dlouhodobých výhod, sám věnoval nemalé prostředky na charitu, stejně tak jako podporuje rozvoj vzdělávání a lékařské péče. Bohužel opravdové naplňování cílů společenské odpovědnosti je ve Volkswagenu plně zvrátů. Dlouhodobá politika udržitelného rozvoje a ochrany životního prostředí byla ve Volkswagenu zcela porušena vydáním nového Golfu 7 (Steve, 2010).



12.4 Společnost Coca-Cola

Tabulka 7: Detail společnosti Coca-Cola

Zdroj: Logopedia, Wikia, online, cit.2015-12-14

Název	Coca-Cola Company
Specializace	Nápoje
Pobočky	Celosvětově
Hlavní sídlo společnosti	USA
Současný Generální ředitel (CEO)	Muhtar Kent
Příjem	45,9 miliard dolarů (2015)
Zisk	7,1 miliard dolarů (2015)
Zaměstnanci	129 200
Hlavní konkurenti	PepsCo Inc., Dr Pepper Snapple Group, Inc., Unilever, Groupe Danone, Kraft Foods Inc., Nestlé SA a mnoho dalších.

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

12.4.1 SWOT analýza společnosti Coca-Cola

Silné stránky

1. **Nejlepší globální značka na světě, pokud jde o hodnotu.** Podle společnosti Interbrand je Coca-Cola Company je nejcennější značkou na světě (77,839 miliard dolarů).
2. **Největší podíl na trhu v nápoji.** Coca-Cola má největší podíl na trhu s nápoji ve světě (asi 40%) (Interbrand, online, par. 2015-12-15).
3. **Silný marketing a reklama.** Reklamní výdaje Coca-Coly představovaly v roce 2012 více než 3 miliardy dolarů, což navýšilo firemní prodej a také povědomí o značce.
4. **Nejrozsáhlejší distribuční kanál s nápoji.** Coca-Cola podává ve více než 200 zemích a prodá více než 1,7 miliardy produktů denně.
5. **Věrní zákazníci.** Firma má jednu z nejvíce loajálních spotřebitelských skupin.
6. **Vyjednávací síla nad dodavateli.** Coca-Cola Company je největší výrobce nápojů na světě a vykazuje značnou moc nad svými dodavateli, aby vždy získala co nejnižší možnou cenu za jejich služby.
7. **Corporate Social Responsibility (CSR).** Coca-Cola se stále více zaměřuje na programy CSR, jako je recyklace / šetrné obaly, úspora energie / změny klimatu, aktivní zdravý životní styl, úspora vody a mnoho dalších, které posilují sociální image firmy a ústí v konkurenční výhodu nad ostatními. (The Coca-Cola Company, online, par. 2015-12-15)

Slabé stránky

1. **Zaměření pouze na sycené nápoje.** Předmětem podnikání je stále prodej Coly, Fanty, Spritu a dalších sycených nápojů. Tato strategie funguje v krátkodobém horizontu. Vzhledem k tomu, že spotřeba sycených nápojů roste v rozvíjejících se ekonomikách, ale z dlouhodobého hlediska se ukáže jako slabá, jelikož svět stále více bojuje s obezitou a trendem je zdravá výživa a životní styl (Bazil, online, par. 2015-12-16).
2. **Nerozčlenění portfolia produktů.** Na rozdíl od svých konkurentů se Coca-Cola stále zaměřuje pouze na prodej nápojů, který staví firmu do nevýhodné situace. Celková spotřeba perlivých nápojů stagnuje a pro Coca-Colu bude těžké proniknout na další trhy (na trhy s prodejem potravin nebo občerstvení), kdy bude muset udržet současnou hladinu růstu.
3. **Vysoká úroveň zadlužení kvůli akvizicím.** Téměř osmi miliardový dluh získala Coca-Cola akvizicemi, úrokovými sazbami a výpůjčními náklady.
4. **Negativní publicita.** Firma je často kritizována za vysokou spotřebu vody v oblastech s omezenými vodními zdroji a za používání škodlivých přísad ve výrobě svých nápojů.
5. **Selhání značky co do objemu tržeb.** Coca-Cola v současné době prodává více než 500 značek, ale jen málo z nich vykazuje prodej nad 1 miliardu dolarů. Navíc, úspěch firmy při zavádění nových nápojů je velmi slabý. Mnoho z jeho nově zavedených nápojů skončilo selháním, jako například v případě nápoje C2. (Bazil, online, par. 2015-12-14)

Příležitosti

1. **Růst spotřeby balené vody.** Očekává se, že spotřeba balené vody celosvětově poroste.

2. **Zvyšující se poptávka po zdravých potravinách a nápojích.** Vzhledem k mnoha programům na boj s obezitou se poptávka po zdravých potravinách a nápojích drasticky zvýšila. Coca-Cola Company má možnost dále rozšiřovat svůj sortiment nápojů, které mají malé množství cukru a kalorií.
3. **Rostoucí spotřeba nápojů na rozvíjejících se trzích.** Spotřeba nealkoholických nápojů stále výrazně roste na rozvíjejících se trzích, zejména zemí BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína) kde by Coca-Cola mohla zvýšit svůj prodej a udržet svůj podíl na trhu nápojů.
4. **Růst prostřednictvím akvizic.** Pro Coca-Colu bude těžké udržet stávající úroveň růstu a bude těžké proniknout na nové trhy se stávajícím portfoliem výrobků. To vše lze provést snadněji, získáváním jiných společností (Cse India, online, 2015-12-14).

Hrozby

1. **Změny v preferencích spotřebitelů.** Spotřebitelé na celém světě více dbají o své zdraví a vědomě snižují spotřebu sycených nápojů, které mají velké množství cukru, kalorií a tuku. To je pravděpodobně nejvážnější hrozbou pro Coca-Colu vzhledem k tomu, že ve svém podnikání se zaměřuje především syceným nápojům.
2. **Nedostatek vody.** Voda je stále vzácnější po celém světě a zvyšuje jak náklady tak také kritiku na Coca-Colu vzhledem k tomu, jak velké množství vody používá ve výrobě.
3. **Silný dolar.** Více než 60% z příjmů společnosti Coca-Cola je mimo Spojené státy americké. Vzhledem k růstu dolaru vůči ostatním měnám by celkový příjem firmy mohl klesnout. (The Times, online, par. 2015-12-15)
4. **Právní požadavky zveřejňovat negativní informace na etiketách výrobků.** Některé sycené nápoje vyrobené společností Coca-Cola mohou mít nepříznivé zdravotní důsledky. Z tohoto důvodu, mnoho vlád zvažuje přijmout zákon, který vyžaduje zveřejnění takovéto informace na etiketách výrobků. Výrobky obsahující tyto informace mohou být zákazníky vnímány negativně.

5. **Klesající hrubý a čistý zisk.** Hrubý i čistý zisk společnosti Coca-Cola v posledních letech soustavně klesá a může klesat i nadále v důsledku stoupaní ceny za vodu a za další potřebné surovin.
6. **Konkurence ze strany PepsiCo.** PepsiCo je nejsilnějším konkurentem Coca-Coly ve všech zemích BRIC, zvláště pak v Indii. (Global reporting, online, par. 2015-12-16)
7. Přesycení na trhu s perlivými nápoji. Celé podnikání společnosti Coca-Cola je založeno na šumivých nápojích, což je velkou hrozbou pro Coca-Colu, vzhledem k tomu, že trh se sycenými nápoji v posledních letech nezaznamenal žádný nárůst, či dokonce celosvětově klesá. (Coca-cola company, online, par. 2015-12-16)

Tabulka 8: Shrnutí SWOT analýzy společnosti Coca-Cola za rok 2014

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> -Nejhodnotnější globální značka na světě (77,839 miliard dolarů) -Největší podíl na trhu s nápoji -Silný marketing a reklama -Nejrozsáhlejší distribuční kanál s nápoji -Loajalita zákazníků -Vyjednávací síla nad dodavateli -Sociální odpovědnost firmy 	<ul style="list-style-type: none"> -Zaměření pouze na sycené nápoje -nerozčleněné portfolio produktů -Vysoká úroveň zadlužení kvůli akvizicím -Negativní publicita -Selhání značka co do objemu tržeb
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> -Růst spotřeby Balená voda -Zvyšující se poptávka po zdravých potravinách a nápojích -Rostoucí spotřeba nápojů v rozvíjejících se trzích (zejména BRIC) -Růst prostřednictvím akvizic 	<ul style="list-style-type: none"> -Změny v preferencích spotřebitelů -Nedostatek vody -Silný americký dolar -Právní požadavky zveřejňovat negativní informace na etiketách výrobků -Klesající hrubý a čistý zisk -Konkurence ze strany společnosti PepsiCo -Přesycený trh s perlivými nápoji

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

12.4.2 CSR a společnost Coca-Cola

V roce 2007 Coca-Cola spustila svůj program společenské odpovědnosti nazvaný „Žít Pozitivně“ který je integrovaný do všech úrovní systému, od výroby a balení po distribuci. Politika CSR Coca-Coly „Žít pozitivně“ (The Coca-Cola Company, online, cit. 2015-12-16) se soustředí na sedm hlavních oblastí, v nichž společnost sama stanovuje měřitelné cíle pro zlepšování podnikání. Klíčovými oblastmi jsou **pozitivní stránky nápojů**, **aktivní zdravý životní styl**, orientace na **komunitu**, **energetická úspora a klima**, **šetrné obaly**, **hospodaření s vodou** a **harmonické pracoviště**. Každý pracovník společnosti

Coca-Cola musí souhlasit s kodexem obchodní činnosti, jehož cílem je poskytnout vodítka svým zaměstnancům v otázce hospodářské soutěže a postoje proti korupci. Společnost přijala mezinárodní principy CSR, jako je „Global Compact“ (COKE, online, par 2015-12-16) a systém ochrany „Ruggie“, avšak tyto principy se nezdají být plně začleněny do kodexu obchodní činnosti Coca-Coly.

Nicméně, tyto iniciativy CSR jsou zahrnuty v jiných činnostech nebo praktikách společnosti. Například některé zásady OSN „Global Compact“ můžeme najít ve výroční zprávě o udržitelnosti společnosti a program „Ruggie“ je částečně zahrnut v prohlášení o lidských právech společnosti Coca-Cola. Po velkém skandálu, kterým v roce 2007 Coca-Cola prošla v Indii, vytvořila partnerství s organizací World Wildlife Fund (WWF) a stala se členem nejvyššího vedení společnosti spravující vodní zdroje (Water Mandate), protože voda je jedním z hlavních zájmů společnosti. Každý rok Coca-Cola publikuje výroční zprávu společnosti (The Coca-Cola Company Annual Report), která z pravidla obsahuje aktivity společnosti v průběhu předchozího roku. Ve zprávě je také část věnovaná CSR a obsahuje stručný popis iniciativ v komunitním rozvoji a v rámci ochrany vody a vodních toků, které společnost vyvinula. (Coca-Cola, online, cit. 2015-12-17) Od roku 2001 Coca-Cola také každoročně vydává samostatnou zprávu věnovanou CSR s názvem "The Coca-Cola Company Sustainability Review". Tato zpráva o CSR, která je zveřejněna jednou za dva roky, je ověřována a kontrolována třetí stranou. Toto ověření provádí společnost FIRA Sustainability Ltd. která se zabývá právě kontrolou reportingu v oblasti CSR. (FIRA, online, cit. 2015-12-17) Toto ověření poskytuje střední až vysokou míru jistoty ohledně spolehlivosti informací vykazovaných společností Coca-Cola. Oba dokumenty - každoroční zpráva společnosti a zpráva o udržitelnosti - jsou zpracovány na základě principů G3 organizace GRI (Globální reportovací iniciativy - viz kapitola 10.1.9), které byly přijaty společností v roce 2001. Kvůli svému významu pro podnikání, Coca-Cola rovněž každoročně vydává zprávu o pokroku v hospodaření s vodou a s udržováním čistoty vod. (The Coca-Cola Company, online, par. 2015-12-17)

Tak jako v případě předchozích společností nejsou principy CSR naplňovány bezproblémově. Příkladem může být případ z roku 2003 kdy několik protestů a demonstrací následovalo po zveřejnění zprávy vydané indickou nevládní organizací „Centrum pro vědu a životní prostředí“ (CSE). Zpráva poskytovala důkazy o přítomnosti

pesticidů přesahující evropské normy, (norma 80/778/EEC pojednávající o standardech pitné vody) v odebraných vzorcích z nápojů Coca-Cola a společnosti PepsiCo prodávaných v Indii. S těmito důkazy v ruce, CSE vyzvala indickou vládu, aby zavedla právně vymahatelné normy pro kvalitu pitné vody. Zpráva získala dostatek veřejné a mediální pozornosti, což vedlo k téměř okamžitému nepříznivému dopadu na příjmy Coca-Coly. Mezi hlavní obvinění ze strany nevládních organizací proti Coca-Cole patřil prodej výrobků obsahující nepřijatelnou hladinu pesticidů, využívání velkého množství podzemních vod a také znečišťování vodních zdrojů (Soukupová, 2008).

13 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

13.1 Závěry výzkumu ve společnosti Apple

Z výzkumu vyplynulo, že mezi **silné stránky společnosti Apple** patří loajalita zákazníků, která je výsledkem výborné práce jak marketingových a reklamních pracovníků společnosti tak také aplikací společensky odpovědných principů do strategie firmy. To utváří celkovou pověst značky, která se pak odráží na finanční výkonnosti firmy, a tím pádem také šetří reklamní výdaje společnosti Apple. Ty sice začaly stoupat v roce 2010, kdy byl zahájen prodej nového mobilního telefonu iPhone a nových produktů iPad. Celkové výdaje na reklamu však nikdy nepřevýšily 1% z celkové částky tržeb společnosti. V roce 2014 Apple zaplatil za reklamu pouze 0,64% z celkových tržeb ve srovnání se společností Samsung která do reklamy investovala 1,75%. Z toho vyplývá, že i když Apple vložil méně peněz do reklamy, stále dosahuje vyšší návratnosti vynaložených prostředků než Samsung. Tato síla vytváří tržní výhodu, které žádná společnost nemůže konkurovat. Jako **slabé stránky společnosti Apple** se jeví vysoká cena výrobků, které často mají nějaký druh vad. Neslučitelnost s jiným operačním systémem je také překážkou pro mnoho potencionálních zákazníků. Události nedávné minulosti zapříčinily také změny ve vedení společnosti, které, jak se odborníci obávají, se mohou odrazit na dalším vývoji společnosti ať už směrem dovnitř (např. na zaměstnancích) či směrem ven (např. na zákaznících). Ačkoli je aktuální hrubá marže Applu jedna z nejvyšších v technologickém průmyslu, analytici se obávají, že v důsledku rostoucích cen komponentů a hospodářské soutěže, nebude možné současnou marži udržet.

Příležitostmi do budoucna, se **pro Apple** jeví vysoká poptávka po jeho nových produktech jako například iPad mini, iPhone 6 a 7, iTV stejně tak jako nárůst trhu s tablety a smartphony. Dobrý potenciál se skrývá pro společnost Apple ve vzniku nového poskytovatele aplikačních procesorů, které doposud musí brát od svého největšího konkurenta - Samsungu. Velkou část prostředků také Apple získal, získává a bude dále získávat z porušování patentů ze strany nejrůznějších „napodobitelů“.

Tak jako v případě příležitostí je zároveň i **hrozbou** hledání nového poskytovatele aplikačních procesorů. Samsung má ve svém postavení výsadní právo jakýmkoli způsobem vyvíjet tlak na cenu, což staví Apple do velmi nevýhodné pozice. Jako pro jakoukoli další firmu v technologickém průmyslu je potencionální hrozbou rychlost technologických změn, na které firma musí včas zareagovat a přizpůsobit se jim. Vzhledem k tomu, že více než polovina příjmů společnosti Apple pochází ze zemí mimo USA, je další hrozbou posilování hodnoty amerického dolaru. V neposlední řadě by si také společnost Apple měla dát pozor na rostoucí úroveň platů pracovníků Foxconnu, jenž je hlavním výrobcem produktů Apple. Tento nárůst by se poté odrazil i v nárůstu cen produktů pro konečného zákazníka.

Program **CSR je pevně začleněn** do firemní politiky a firemní filosofie společnosti Apple. Programy se soustředí především na úsporu energie (energeticky šetrný Mac mini a MacBook), snížení hmotnosti a rozměrů balení produktů (např. v případě telefonu 5S, 6, 6S), využívání obnovitelných zdrojů energie (především solární, větrná, a geotermální energie) podpora místní komunity a svých zaměstnanců (Vysoce ekologický nový kampus v domovském městě Applu, Cupertino (USA), recyklace (starých výrobků Apple ale i jakýchkoli jiných značek a výrobců).

Pochybením v otázce principů CSR se Apple dopustil například v případě některých prvních modelů osobních telefonů iPhone. Ty obsahovaly zdraví závadné látky jako rtuť, olovo, arzen, PVC, BFR a ftaláty. Všechny tyto škodlivé látky byly však ze všech produktů následně odstraněny, a tak by nyní měli být zákazníci v bezpečí, zatímco drží svůj telefon v ruce. Že to však není stoprocentní pravdou ukázaly další případy pochybení z pohledu bezpečnosti, kdy se v několika případech stalo, že se iPhone začal při nabíjení přehřívat a ve třech známých případech dokonce explodoval a způsobil vážné poranění. Společnost Apple na tuto situaci reagovala prohlášením, že k takto závažným problémům dochází pouze při použití neoriginálních nabíjecích a propojovacích kabelů a zákazníci by měli tedy vždy používat originální příslušenství či podporované příslušenství od autorizovaných prodejců.

13.2 Závěry výzkumu ve společnosti IKEA

Aktivity společnosti IKEA v rámci CSR se pozitivně odrážejí i v **silných stránkách společnosti**. Jednou takovou silnou stránkou je pozitivní image značky a dobré postavení na trhu, které je také výsledkem znalosti svých zákazníků a diverzifikace svého produktového portfolia. Díky nejrůznějším inovacím a integraci dodavatelského řetězce si může také IKEA dovolit držet náklady respektive ceny na co nejnižší úrovni.

Za **slabé stránky** by se dala považovat negativní publicita ohledně zacházení se zaměstnanci ale také ohledně klesající kvality produktů. Aby IKEA vyhověla co nejširšímu počtu zákazníků a aby náklady na výrobu mohly zůstat na nízké úrovni, většina produktů společnosti IKEA je standardizovaných.

Velkou **příležitostí** je nyní další expanze IKEA do rozvojových ekonomik světa, kde se stále skrývá velký potenciál. Rostoucí online prodej zajišťuje společnosti IKEA až třetinu všech příjmů, a není pochyb, že se tato tendence bude dále rozvíjet. Nejenom nábytek a bytové doplňky se staly doménou tohoto severského giganta. Stále více zákazníků si do IKEA jezdí pro potraviny a do restauračních zařízení. Nezanedbatelný potenciál má tedy IKEA i v expanzi na rostoucím trhu s potravinami.

Prodejci (Walmart, ASDA, Tesco), kteří dříve měli jiný zájem podnikání, rozšiřují svůj koncept a pomalu vstupují na trh s domácím vybavením. To pro IKEA znamená posilování hospodářské soutěže a **hrozbu** nepříjemné konkurence. Co by se zprvu mohlo jevit jako pozitivum je ve skutečnosti hrozbou – růst průměrného příjmu spotřebitele totiž neznamená, že zákazníci budou nakupovat více výrobků v IKEA, ale že upřednostní kvalitu před cenou, tedy zakoupí si radši dražší výrobek, ve vyšší kvalitě u jiného prodejce, než za nižší cenu méně kvalitní výrobek v IKEA.

Společenská odpovědnost je pro IKEA zásadním posláním. Sama se zavázala do roku 2020 vytvářet více energie z obnovitelných zdrojů (především větrné a solární energie) než sama spotřebuje. Energetická efektivnost hraje hlavní roli jak při výrobě a prodeji produktů (například LED žárovky), ale také v prodejnách samotných. Vzhledem k tomu,

že většina produktů v IKEA je vyrobena ze dřeva, více jak 35% má značku FSC, tedy značku zdravého lesního hospodaření (certifikační systém Forest Stewardship Council). Přesto však všechno dřevo použité při výrobě v IKEA pochází z odpovědných zdrojů. Bavlna ve výrobcích IKEA pochází v 72% z neudržitelných zdrojů. Za zmínku také stojí zjištění výzkumu, které odhalilo, že 47% manažerů ve společnosti IKEA jsou ženy. I když je IKEA často odpovědnou firmou, byly nalezeny i některé **nedostatky při naplňování principů CSR**. Ty byly spatřeny ve špatném zacházení se zaměstnanci, pochybení v rámci reklamních praktik, nebo lobbování u státních orgánů.

13.3 Závěry výzkumu ve společnosti Volkswagen

Evropský automobilový gigant má několik **silných stránek**. Jeho přítomnost na světových trzích ještě podporuje silné postavení na čínském trhu. To jde ruku v ruce se silným portfoliem Volkswagen Group (13 značek), které je výsledkem toho, že každá ze značek spadající do Volkswagen Group má sama o sobě velice dobré jméno. Dohromady tvoří tedy jednoho z největších aktérů automobilového průmyslu na světě.

Přesto se však společnosti Volkswagen nepodařilo zcela úspěšně vstoupit na americký trh. V USA měl Volkswagen v roce 2014 jen asi 5% podílu na trhu s osobními automobily. **Slabou stránkou** společnosti z pohledu CSR je také to, že většina aut není šetrná k životnímu prostředí. Největšímu skandálu v automobilovém průmyslu čelí Volkswagen z důvodu podvádění při měření emisí v USA. Nejen, že vozy nebyly energeticky efektivní, ale také překračují povolené emisní normy. To se týká nejenom sportovních vozů Porsche, Lamborghini a Bugatti, ale i osobních vozů Volkswagen Golf 7.

Přesto však se v tomto ohledu skrývají i příležitosti a možnosti společnosti. Je pravdou, že valná většina vozů Volkswagen bude do budoucna daleko šetrnější na spotřebu a bude vydávat mnohem méně CO₂. Jelikož bude v budoucnu docházet ke zvyšování cen pohonných hmot, je velkou **příležitostí** pro společnost Volkswagen zavedení takzvaných „zelených“ vozidel, tedy vozidel šetrných k životnímu prostředí.

I kdyby se společnost tomuto novému trendu nechtěla přizpůsobit, **hrozí** jí postihy z nově zavedených emisních norem, které se plánují v následujících letech. Další hrozba je

hrozba finanční. Vzhledem k tomu, že 70% svých příjmů má Volkswagen mimo eurozónu je pro společnost hrozbou i posilování euro měny. Je také zapotřebí uvést, že stále rostoucí ceny kovů také zdražují společnosti veškerý materiál a to přímo úměrně snižuje zisk Volkswagenu.

Tak velká společnost jako Volkswagen by se v dnešním světě bez **programů CSR** neobešla. Mezi její hlavní náplně patří charitativní činnost, dárcovství a podpora rozvoje a vzdělávání nejen zaměstnanců, ale i široké veřejnosti (například zřízení vzdělávacích center a škol v Jižní Africe). I další investice německé společnosti do oblasti Jižní Afriky mají za následek pokles nezaměstnanosti a hospodářský růst země. V Číně se naopak Volkswagen soustřeďuje na ochranu životního prostředí a ovzduší. Další oblastí, kde se chce Volkswagen dále rozvíjet je Brazílie, kde bude pracovat na své ekonomické a společenské angažovanosti. Podniknuté kroky v oblasti úspory energie se týkají hlavně čerpání energie z udržitelných zdrojů (vodní elektrárny).

Největším „prohřeškem“ Volkswagenu proti pravidlům CSR, které také vzbudilo největší „poprask“, bylo uvedení na trh nového Golfu 7. Nejen že je to vůz nešetrný na palivovou spotřebu, ale také **překračuje povolené emisní normy CO₂**. To je zcela v rozporu s celou filosofií CSR a společnost tím na sebe uvalila velice negativní obraz. Ten podpořila ještě zpráva, že Volkswagen použil svou silnou politickou lobby proti klíčovým zákonům právě v oblasti životního prostředí. Tyto výkyvy ve společenské odpovědnosti Volkswagenu kazí dobré jméno společnosti a znehodnocují veškerou předchozí aktivitu, která byla v tomto ohledu vykonána. Tomu naznačuje i výsledek hodnocení společnosti Interbrand, který zkoumal nejvíce „zelené“ (ekologické) firmy na světě. Volkswagen se umístil na šestnáctém místě za svými konkurenty jako Ford (1. místo), Toyota (2. místo), Honda (3. místo), Nisan (4. místo), či BMW (13. místo) (Interbrand, online, par. 2015-12-17).

13.4 Závěry výzkumu ve společnosti Coca-Cola

Coca-Cola si dlouhá léta - až do roku 2012 - držela pozici nejhodnotnější značky světa. Tuto pozici roku 2013 ztratila a posunula se na místo třetí za Apple a Google. I přesto však je tato pozice, na které se drží do dnes, **silnou stránkou společnosti**.

Zaujímá totiž stále největší podíl na trhu s nápoji a také disponuje nejrozsáhlejším distribučním kanálem s nápoji. Velmi důležitou složkou je také věrnost zákazníků.

Z mnoha výzkumů totiž vyplynulo, že v testu „na slepo“ zákazníkům více chutná Cola vyrobená v továrnách PepsiCo. Jakmile však zákazník vidí etiketu na lahvi podvědomě (díky velmi úspěšným marketérům a reklamním pracovníkům pracujících pro Coca-Colu téměř od jejího vzniku) sáhnou pro výrobek označený červeno-bílým logem Coca-Cola. I barva loga však není 100% neměnná a tak, aby Coca-Cola ukázala svůj postoj s CSR, uvedla do prodeje novou řadu nápoje „Coca-Cola Life“ která má barvu etikety zeleno-bílou. Jedná se o Coca-Colu, která má být kompromisem mezi klasickou Coca-Colou (která má nadměrný obsah cukru) a Coca-Colou Light (která využívá nezdravá umělá sladidla). Tato „zelená“ Coca-Cola využívá přírodních sladidel, které zachovávají originální chuť, avšak kalorická hodnota nápoje je i přesto nižší.

Naopak **slabou stránkou** Coca-Coly je její zaměření pouze na sycené nápoje. Vzhledem k tomu, že současným trendem je upouštět od slazených nápojů a soustředit se více na zdravý životní styl, jeví se tento krok jako nerozumný. Toto nerozčlenění portfolia produktů by mohlo být pro Coca-Colu v budoucnu fatálním. V tomto ohledu udělala před několika lety velice rozumný krok současná CEO společnosti PepsiCo Indra Nooyi, když začala transformovat portfolio společnosti Pepsi a rozšířila jej o mnoho zdravých nápojů, potravin, pochutin a dalších zdravých produktů. Tím samozřejmě pomalu ale jistě klesá objem tržeb společnosti Coca-Cola a změna bude více než žádoucí.

Jistý **potenciál** Coca-Cola spatřuje v nárůstu spotřeby balené vody. To je možností kam dále posunout a rozvíjet škálu produktů. V České republice je tato oblast zastoupena v podobě vody Bonaqua, která stále posiluje svou pozici na trhu jak v oblasti neperlivé či perlivé minerální vody, ale také v oblasti ochucených vod. Další minerální vodou spadající pod společnost Coca-Cola je například voda Romerquelle. Stejně tak se stále může společnost dále vyvíjet v oblasti zdravých potravin a zdravých nápojů (po vzoru společnosti PepsiCo). Zajímavou příležitostí jsou také plánované investice do zemí BRIC, kde na Coca-Colu čeká stále velký potenciál.

Hrozící nebezpečí pro Coca-Colu můžeme najít v ubývajících zásobách vody. Další hrozbou se jeví nárůst hodnoty amerického dolaru. Vzhledem k tomu že více než 60% z příjmů společnosti je mimo USA, mohl by celkový příjem společnosti klesnout. S tím souvisí i klesající hrubý a čistý zisk. Jak již bylo zmíněno, zaměření Coca-Coly pouze na

sycené nápoje by mohlo mít neblahý dopad na budoucnost společnosti. Trhu s perlivými nápoji totiž hrozí přesycení a bylo by zapotřebí, aby společnost rozšířila svou sféru podnikání. V neposlední řadě je zde hrozba posilující konkurence ze strany společnosti PepsiCo.

Společenská odpovědnost firmy Coca-Cola je hlavní součástí celé strategie firmy. Společnost má celý program CSR, který se zaměřuje na pozitivní aspekty nápojů, zdravý životní styl, komunitu, energetickou úsporu, ochrana klimatu, šetrné obaly, hospodaření s vodou a harmonické pracoviště. Mezi všechny tyto oblasti jsou rozloženy hlavní zájmy společnosti, které jsou jak prosociální, tak environmentální. Coca-Cola se nezaměřuje pouze na své okolí ale i na své vlastní zaměstnance. Dále spolupracuje s programy CSR Organizace spojených národů (Global Compact). Společnost Coca-Cola se také snaží stále hledat nové možnosti propojení CSR a marketingu a tak často skrze své reklamní kampaně. Odpovědný marketing Coca-Cola plní skrze závazky UNESDA.

Problematika ohledně Coca-Coly a CSR nastává v diskuzích ohledně nadměrné spotřeby vody v oblastech s omezenými vodními zdroji. Nejsilnější kritika však vždy byla a zřejmě i bude ohledně složení Coca-Coly. Například složení Coca-Coly Light není ani pramenitá voda nýbrž voda filtrovaná. Dále nápoj obsahuje síran amonný, cyklamát sodný, acesulfam draselný (200x sladší než cukr), kyselina fosforečná a další nepřeberné množství jiných „ěček“. Všechny tyto látky narušují absorpci vápníku a železa v těle, což způsobuje mimo jiné oslabování kostí a osteroporózu, způsobují bolesti hlavy, deprese, chronickou únavu, žíznivost, kožní vyrážky, poruchy DNA a další nemoci (Soukupová, 2008). Hlavně z těchto důvodů je velmi rozporuplné, zdali je společnost Coca-Cola opravdu sociálně odpovědná, a navíc také jestli je etická.

ZÁVĚR

V teoretické části se práce nejprve zabývala uvedením do problematiky Sociálního marketingu – definice pojmu a stručná historie. Se sociálním marketingem úzce souvisí sociální reklama, která byla rozebrána v navazující části. Pokud chceme hovořit o sociálních otázkách a společenské odpovědnosti, nemůžeme se obejít bez připomenutí etických zásad, tedy etického kodexu. V další části se již věnujeme společenské odpovědnosti firem. Zde je obsažena terminologie pojmu historie vývoje nejen ve světě, ale i u nás v České republice, je zde také uvedeno jakými oblastmi se CSR (společenská odpovědnost firem) zabývá a jak principy CSR implementovat do firemní strategie. Pro lepší představu je zde uveden historický příklad z praxe obuvnické společnosti Baťa.

Vzhledem k tomu, že CSR je otázkou globální, v práci je také obsažena kapitola zabývající se vztahem světových organizací k CSR. Vznik, vývoj a budoucnost společenské odpovědnosti by nebyl možný bez dalších podpůrných skupin a společností, v práci je tedy alespoň výčet těch nejvýznamnějších, v rámci České republiky. Zda je firma společensky odpovědnou, jakým způsobem a do jaké míry sleduje hodnotící systémy. Proto v teoretické části nalezneme příklady těchto hodnotících systémů, využívaných v Evropě i celosvětově.

V druhé části této práce, tedy v části praktické, byl proveden výzkum nejprve za pomoci SWOT analýzy a analýzy činnosti CSR čtyřech nadnárodních společností (dvou s americkými vlastníky a dvou s vlastníky evropskými) – Apple, IKEA, Volkswagen a Coca-Cola. Výzkumem jsme se pokusili zodpovědět položené otázky a sice: jaké jsou slabé a silné stránky zkoumaných firem; jaké jsou příležitosti a hrozby zkoumaných firem; jakými způsoby naplňuje firma principy CSR a jaké nedostatky firma má při naplňování principů CSR? **Na všechny tyto otázky byly nalezeny odpovědi**, které byly prezentovány prostřednictvím výsledků výzkumu a následně v závěru shrnuty.

Z výsledků výzkumů plyne, že firmy dlouhodobě dodržují principy CSR, že jsou ekonomicky úspěšné, že mají stále prostor k rozvoji do budoucna, ale samozřejmě, že se v jejich aktivitách skrývají možné hrozby a slabé stránky. V zásadě však všechny čtyři společnosti našly harmonii mezi třemi hlavními oblastmi CSR – profitem, tedy ekonomickým aspektem, planetou, tedy environmentálním aspektem a lidmi, tedy

sociálním aspektem. Často však, ačkoli firma dlouhodobě dodržuje zásady CSR stačí jeden malý „prohřešek“ a celý obraz společensky odpovědné firmy může být poničen a tím pádem i image firmy, jak tomu bylo například v případě společnosti Volkswagen. Ta ještě v roce 2012 byla na čtvrtém místě v žebříčku nejekologičtějších firem světa. Po uvedení svého vozidla Golf 7 se propadla nejdříve na sedmé místo v roce 2013 a v roce 2014 nakonec odskočila až na místo šestnácté. Naopak obrovský pokrok, který je třeba vyzdvihnout, udělala v tomto směru společnost IKEA. Z původně třicátého devátého místa, na kterém se IKEA v tomto „zeleném“ žebříčku nacházela v roce 2012, postoupila až na místo devatenácté v roce 2014. Coca-Cola se stále pohybuje kolem dvacáté příčky, i když zaznamenala během posledních tří let malý posun vzhůru. Apple, který ve svých zákaznících vyvolává dojem, že je nejvíce společensky odpovědnou firmou, klesl z třináctého místa v roce 2012 na příčku dvacet dva v roce 2013 a nyní se nachází o jeden pomyslný stupínek výš. Vidíme tedy, že otázka společenské odpovědnosti firem je velice aktuálním tématem, které se stále mění, vyvíjí a roste (Interbrand, online, par. 2015-12-27).

Přínos této diplomové práce autorka spatřuje především ve zpracování teoretické části, ve které byly informace čerpány nejen z českých, ale velmi často také zahraničních zdrojů. Získané informace poté byly dány do nových, zajímavých souvislostí, které jsou poté použity v části praktické. Obě části na sebe vzájemně navazují a tvoří ucelený, kompaktní celek. Druhá část práce, část praktická, vychází z teoretického poznání v první části a využívá analýz k zodpovězení položených otázek. Výsledek tohoto výzkumu může být použit jak při dalším studiu problematiky CSR, tak při aplikaci společensky odpovědných principů ve firmě.

V závěru je teda zapotřebí již jen říci, že budoucnost podnikání náleží nyní firmám aplikujícím principy CSR, a je to ten správný směr, kterým by se měly firmy ubírat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BEDNÁŘÍK, A., ONDRUŠEK, D. *Čítanka pre neziskové organizácie*, Vyd. 2. Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2001, ISBN 809-680-95-55

CLOW, Kenneth E. a BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.

DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*, Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN 80-86851-45-1 .

FILIPOVÁ, A., ZEMAN, J. *Corporate social responsibility in students' awareness: (primary research)*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1338-6.

FILIPOVÁ, A., ZEMAN, J. *Czech retail firms attitudes towards Corporate Social Responsibility*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1497-0.

HERCÍK, P. *Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace, Corporate social responsibility in context of complex company integration:* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-068-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. Praha : Grada,2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JARVIS, J. *Co by udělal Google?: zásady, na nichž byla vybudována společnost Google, a ponaučení, která si od ní mohou vzít jiné firmy*. Litomyšl: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-148-3.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KAŠPAROVÁ, K.,KUNZ, V. *Moderní přístup ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOŘENEK, J. *Společenská odpovědnost podniků v současné Evropě*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-1978-7.

- KOTLER, P., KELLER, K. . *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P., WONG V. a kol., *Moderní marketing*, Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-802-471-545-2.
- KUBĚNKA, M. *Společenská odpovědnost podniku v dodavatelsko-odběratelských vztazích, Corporate social responsibility in supplier-customer relationship*. Brno: Vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-214-3983-2.
- MURA, L. *K vymezení společensky odpovědného podnikání*. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské Univerzity v Plzni, 2011. ISBN: 978-904-1125-903.
- NIKLOVÁ, K. *CSR - společensky odpovědné chování místních firem: sborník příkladů dobré praxe*. Ústí nad Labem: Komunitní nadace Euroregionu Labe, 2008. ISBN 978-80-87175-02-6.
- NOVOTNÁ, J. *Cesta Steva Jobse : iLeadership pro novou generaci*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Práh, 2012. ISBN: 978-80-7252361-0.
- PAVLÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PAVLŮ, D. *Marketingová komunikace a firemní strategie*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 9788073181789.
- PRACHAŘ, J., a kol. *Společenská odpovědnost organizací (CSR): aplikace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. ISBN 978-80-02-01989-3.
- PLÁŠKOVÁ, A. a kol. *Společenská odpovědnost organizací (CSR): aplikace a hodnocení - veřejný sektor*. 2. vyd., Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02206-0.
- ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.
- MCKEE, S. *Co dělat, když firma přestane růst*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3316-6.
- SOUKUPOVÁ J., VANÍČKOVÁ M. *Člověk a výživa* 1. vyd. Praha. 2008. ISBN 978-80-244-2244-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BAUMANN Ch., *International Marketing Plan for Volkswagen*, GRIN Verlag, 2010, ISBN 978-36-407-750-57

DAHLVIG, A. *The IKEA Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store*, McGraw Hill Professional, 2011. ISBN 978-007-177-764-3

GAMMELSÆTER, H., SENAUX, B. *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective*, Routledge, 2013. ISBN 978-041-58-512-99

GILLAM, S. *Steve Jobs: Apple ICon*, ABDO publishers, 2012. ISBN 978-161-478-810-2

GUPTA A., MASON M. *Transparency in Global Environmental Governance: Critical Perspectives*, MIT Press, 2014. ISBN 978-026-202-74-10.

LEDDERHOS, M. *IKEA. Success and Problems of a Swedish Concept*, GRIN Verlag, 2003, ISBN 978-36-381-76-507.

LEIPZIGER, D. *The Corporate Responsibility Code Book*. Second Edition, Greenleaf Publishing, 2010. ISBN 978-19-076-432-79.

LINZMAYER, O. *Apple Confidential 2.0: The Definitive History of the World's Most Colorful Company*, No Starch Press, 2004. ISBN 978-159-32-70-100.

MATZ, S., GRAH, V., MANZ, E., *Relationship Marketing - Case Study on IKEA*, GRIN Verlag, 2008, ISBN 978-36-380-707-82.

NICHOLLS, A. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 2006. ISBN 978-019-162-295-3.

RICHARDSON, B. *Socially Responsible Investment Law : Regulating the Unseen Polluters*, vyd. Oxford University Press, 2008. ISBN 978-019-971-545-9.

STOCKMANN, R. *Evaluation and Quality Development: Principles of Impact-based Quality Management*, vyd. Peter Lang, 2008. ISBN 978-363-157-693-9.

SCHMID V. *Branding, Positioning and Segmentation at Volkswagen*, GRIN Verlag, 2013, ISBN 978-36-409-144-56.

WOODWARD, R., *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), Routledge, 2009. ISBN 978-113-419-443-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

APPLE. *Environmental Responsibility Report for year 2014* [online] © 2015 [par. 2015-12-11]. Dostupné z: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2014.pdf

APPLE. *Apple Reports Fourth Quarter Results* [online] © 2015 [par. 2015-12-09] Dostupné z: <http://www.apple.com/pr/library/2014/10/20Apple-Reports-Fourth-Quarter-Results.html>

BAŤA. *Retel* [online] © 2011 [par. 2016-03-05] Dostupné z: <http://retel.cz/blog/tomas-bata>

BAZIL, M. *The Motley Fool. Coca-Cola Has a Prosperous 2014 Ahead of It.* [online]. © 2001-2015 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: <http://beta.fool.com/muhammadbazil/2013/01/04/coca-cola-has-prosperous-2013-ahead-it/20272/?ticker=KO&source=eogyholnk0000001>

CNN MONEY. *What's eating Apple? The analysts weigh in.* [online] © 2015 [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://tech.fortune.cnn.com/2012/11/14/apple-shares-fallen-wall-street-analysts/>

COKE. *GRI Data Tables* [online]. © 2015 [par. 2015-12-29]. Dostupné z: http://www.cokecce.com/system/file_resources/158/GRI_Data_Tables.pdf

COKE. *Global Compact.* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: http://www.cokecce.com/system/file_resources/161/UN_Global_Compact__CEOWM_Indices_2013-2014.pdf

CSE INDIA. *Soft drinks* [online]. © 2015 [par. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://www.cseindia.org/userfiles/SOFTDRINK.pdf>

CSR ONLINE. *Co je CSR.* [online]. © 2015 [par. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>

ČESKÁ TELEVIZE. *Hledání ztraceného času.* [online]. © 2005-2016 [par. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/873537-hledani-ztraceneho-casu/209522161510011-z-batova-zlina->

EUROPA, *Corporate social responsibility* [online]. © 2013-2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

EUROPA [online]. ©2013-2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z:<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7726&furtherPubs=yes>

FIRA. *Sustainability* [online]. © 2001-2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.fira.co.uk/technical-services/sustainability>

GLOBAL INFORMATION. *Global Demand for Buses to 632,000 Units in 2015*. [online] © 2015 [par. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.giiresearch.com/press/7213.shtml>

GREENPEACE. *Clicking Clean*. [online] © 2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.greenpeace.org/usa/Global/usa/planet3/PDFs/clickingclean.pdf>

GRI. *About us* [online]. © 2013-2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

IBLF GLOBAL. *About us*. [online]. © 2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.iblfglobal.org/about-us>

IHNED [online]. © 1996-2015 [par. 2015-12-02]. Dostupné z: http://ihned.cz/3-15754680-CSR-000000_d-af

IKEA *Sustainability report*. [online]. © 2015 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/facts_and_figures/sustainability_report/sustainability_report_2014.html

INTERBRAND *Best Global Brands in 2014*. [online]. © 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2014/Best-Global-Brands-2014.aspx>

INTERBRAND. *Best Global Green Brands*. [online]. © 2001-2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z: www.interbrand.com/assets/uploads/temp/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Marketing-Toolkit.pdf?_ga=1.258372362.1014803412.1432736778)

LOGOPEDIA, WIKIA *Logo Coca-cola*. [online]. © 2001-2015 [par. 2015-12-14].
Dostupné z: http://vignette4.wikia.nocookie.net/logopedia/images/5/59/Coca-Cola_logo_2007.jpg/revision/latest?cb=20150801090518

SEEKLOGO, *Vector logos Volkswagen*. [online]. © 2008-2015 [par. 2015-11-20].
Dostupné z: <http://seeklogo.com/tag.html?q=volkswagen>

SERVICING STOP AUDI. *Audi loses out to BMW*. [online]. © 2015 [par. 2015-12-15].
Dostupné z: <http://servicingstopaudi.co.uk/tag/audi-sales/>

ŠŤASTNÁ, D. Je spoločenská zodpovednosť le pre PR? [online]. © 2006-2015 [par. 2015-12-01].
Dostupné z: http://www.ta3.com/sk/relacie/10_manazement/6357_je-spolecenska-zodpovednost-firem-len-pre-pr

THE COCA COLA COMPANY *Assets* [online]. © 2000-2016 [par. 2015-12-29].
Dostupné z: http://assets.coca-colacompany.com/45/59/f85d53a84ec597f74c754003450c/COBC_English.pdf

THE COCA COLA COMPANY. *UN Global Compact* [online]. © 2015 [par. 2015-12-28].
Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/stories/un-global-compact>

THE COCA COLA COMPANY. *Annual reports* [online]. © 2015 [par. 2015-12-29].
Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/investors/annual-other-reports>

THE COCA COLA COMPANY. *Coca Cola Journey*. [online]. © 2000-2015 [par. 2015-12-29].
Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/>

THE COCA COLA COMPANY. *CCI*. [online]. © 2015 [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: http://assets.coca-colacompany.com/51/be/fa1c9a664de5bb38e0304d6ce2af/CCI_CSR_2011.pdf

THE COCA COLA COMPANY. *Sustainability report*. [online]. © 2015 [par. 2015-12-28].
Dostupné z: <http://assets.cocacolacompany.com/77/4c/2a44a5234a3ca65d449d174a0ded/2013-2014-coca-cola-sustainability-report-pdf.pdf>

THE FINANCIAL TIMES. *A little less Samsung in Apple sourcing*. [online]. © 2015 [cit. 2015-12-09]
Dostupné z: <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2012/09/10/a-little-less-samsung-in-apple-sourcing/#axzz2CE2J8WzA>

THE FINANCIAL TIMES. *Samsung: playing tough with Apple*. [online] © 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2012/11/13/samsung-playing-tough-with-apple/#axzz2CE2J8WzA>

THE TELEGRAPH. *Apple iPad manufacturer Foxconn 'plans US factories'*. [online]. ©2015 [par. 2015-12-11] Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/electronics/9665934/Apple-iPad-manufacturer-Foxconn-plans-US-factories.html>

THE TIMES 100. *Business Case Studies. Ikea case study*. [online]. © 2015 [par. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/ikea/swot-analysis-and-sustainable-business-planning/strengths.html#axzz2VB9TPpjz>

THE TIMES OF INDIA. *Apple once again crowned world's most innovative company*. [online]. © 2015 [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://timesofindia.indiatimes.com/tech/enterprise-it/strategy/Apple-once-again-crowned-worlds-most-innovative-company/articleshow/17217321.cms>

VOLKSWAGEN AG. *The Group*. [online]. © 2002-2015 [par. 2015-12-18]. Dostupné z: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.html

VOLKSWAGEN AG. *Key Figures*. [online]. © 2002-2015 [par. 2015-12-17]. Dostupné z: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group/key_figures.html#field1=maincategory_3_4,field2=subcategory

WBCSD. *About us*. [online]. © 2015 [par. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.wbcd.org/home.aspx> 2015-12-20

WIKIPEDIA. *IKEA*. [online]. © 2015 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA>

WIKIPEDIA. *The Coca-Cola Company*. [online]. © 2015 [par. 2012-12-29]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company

24HODIN [online]. © 2002-2015 [par. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.24hod.sk/clanok-4377-Mladezi-chcu-zhnusit-hamburgery.html>

SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Detail společnosti Apple.....	56
Tabulka 2: Shrnutí SWOT analýzy společnosti Apple za rok 2014.....	63
Tabulka 3: Detail společnosti IKEA.....	66
Tabulka 4: Shrnutí SWOT analýzy společnosti IKEA za rok 2014.....	70
Tabulka 5: Detail společnosti Volkswagen.....	72
Tabulka 6: Shrnutí SWOT analýzy společnosti Volkswagen za rok 2014.....	76
Tabulka 7: Detail společnosti Coca-Cola.....	80
Tabulka 8: Shrnutí SWOT analýzy společnosti Coca-Cola za rok 2014.....	85

Seznam schémat

Schéma 1: Propojení tří oblastí CSR.....	27
Schéma 2: Implementace CSR do podnikové strategie a jeho provázanost s ostatními odvětvími.....	30

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Baťův obuvnický závod ve Zlíně.....	32
Obrázek č. 2: Prodejny společnosti Baťa ve světě.....	34
Obrázek č. 3: Logo Apple.....	56
Obrázek č. 4: Logo IKEA.....	66
Obrázek č. 5: Logo Volkswagen group.....	72
Obrázek č. 6: Logo Coca-Cola.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Implementace CSR do podnikové strategie.....	I
Příloha B – Global Compact aneb Deset zásad programu OSN.....	II
Příloha C – EU a společenská odpovědnost malých a středních firem.....	IV
Příloha D – Světové organizace věnující se CSR.....	VI

Příloha A: Implementace praktik CSR do firemní strategie

Systémová příprava a inovace managementu, která vychází ze tří subsystémů, by tedy mohla vypadat nějak takto:

Manažerská etika	<ul style="list-style-type: none">- Morálka pracovníků- Erudice- Aplikace
CSR (Společenská odpovědnost)	<ul style="list-style-type: none">- Etická aplikace (aplikace leadershipu do managementu firmy, ekologické chování organizace, inovace mezilidských vztahů, reputace firmy)
Corporate culture (Dobré jméno společnosti)	<ul style="list-style-type: none">- Strategie, taktika (inovace úspěšného kulturního managementu)

Znázornění ukazuje nelehkou, ale spolehlivou cestu k dosažení pozitivní image společnosti a zároveň ekonomické efektivity firmy. O výsledku spojení těchto činitelů hovoříme jako o Corporate culture, tedy firemní kultuře, jejíž dosažení je rozhodujícím cílem. Na cestě k tomuto cíli firmu pomyslně doprovází manažerská etika a společenská odpovědnost. Všechny tyto faktory spolu vzájemně souvisí a doplňují se.

Příloha B: Global Compact aneb Deset zásad programu OSN

Deset zásad programu OSN Global Compact z oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a boje proti korupci využívá všeobecného konsensu a je odvozeno od:

- **Všeobecné deklarace lidských práv**
- **Prohlášení Mezinárodní organizace práce o základních principech a právech při práci**
- **Deklarace z Ria o životním prostředí a rozvoji**
- **Úmluvy Organizace spojených národů proti korupci**

OSN prostřednictvím programu Global Compact žádá společnosti o podporu, začlenění a subvenci v rámci své sféry vlivu, souboru základních hodnot v oblasti lidských práv, pracovních norem, životního prostředí a boje proti korupci:

Lidská Práva

- Zásada 1 : Podniky by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznaných lidských práv; a
- Zásada 2: měly by se ujistit, že se nepodílejí na porušování lidských práv.

Práce

- Zásada 3 : Firmy by měly podporovat svobodu sdružování a skutečné uznání práva na kolektivní vyjednávání;
- Zásada 4 : odstranění všech forem nucené a povinné práce;
- Zásada 5 : účinné zrušení dětské práce; a
- Zásada 6 : odstranění diskriminace v zaměstnání a na pracovišti.

Životní prostředí

- Zásada 7 : Firmy by měly podporovat preventivní přístup k ochraně životního prostředí;

- Zásada 8 : převzít iniciativu za podporu větší odpovědnosti v oblasti životního prostředí;
a
- Zásada 9 : podporovat rozvoj a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí.

Boj proti korupci

- Zásada 10 : Podniky by měly bojovat proti korupci ve všech jejích formách, včetně vydírání a úplatkářství. (Plášková, 2009)

Příloha C: EU a společenská odpovědnost malých a středních firem

Je třeba vyzdvihnout podporu a zviditelnění 20 milionů malých a středních podniků (Angl. Small and medium enterprises - SMEs) a jejich aktivit spadajících pod pojem CSR. Tyto podniky jsou čím dál tím víc považovány za hnací sílu inovací, budování podnikatelského ducha a konkurence. Této problematice se věnuje komisař EU pro firmy a informační společnosti Erkki Liikanen, který říká, že *"odpovědné podnikání představuje způsob, pomocí kterého lze realizovat obchodní vztahy způsobem, který pozitivně ovlivňuje společnost při minimálním negativním dopadu na společnost a životní prostředí. Představuje způsob, jehož prostřednictvím soustavně na sebe vzájemně působí podnikatelé a ostatní zainteresované subjekty: zákazníci a obchodní partneři, zaměstnanci, místní komunita a životní prostředí."* (Evropská komise: Odpovědné podnikání, 2009, s. 60) Oproti velkým podnikům, je angažovanost SMEs v oblasti CSR mnohem méně známá, protože většinou fungují na místním trhu a jen zřídka oznamují své aktivity formální cestou. Proto EU jako nadnárodní platforma musí převzít roli jakéhosi "oznamovatele" jejich aktivit. Podle E. Liikanena odpovědní podnikatelé:

- Přístupují k zákazníkům, obchodním partnerům a ke konkurenci čestně a poctivě;
- zajímají se o zdraví, bezpečnost a obecné blaho zaměstnanců a spotřebitelů;
- motivují své pracovní síly prostřednictvím školení a možností rozvoje;
- v místní komunitě vystupují jako slušní občané;
- chovají se zodpovědně k přírodním zdrojům a životnímu prostředí.

Samotný pojem CSR byl vyvinut pro velké společnosti, a proto v souvislosti s SMEs je třeba poznamenat, že velkou část hodnot obsažených v tomto pojmu musí tvořit samotná osobnost majitele, resp. manažera podniku typu SMEs. A právě tento typ podnikatele s inovativní osobností se EU snaží podporovat. Odpovědné podnikání přispívá k tvorbě

pozitivnějšího vnímání podnikatelů společností a může představovat nástroj na povzbuzení mladých lidí zvolit si „samostatně výdělečnou činnost“ jako atraktivní možnost jejich kariéry (Kořenek, 2008).

Další aktivitou EU na podporu CSR je tzv. projekt Urychlení CSR v Evropě (angl. Accelerating CSR in Europe), který by měl pomoci k zavádění principů CSR do praxe v nových členských zemích EU. Jelikož většina podniků v těchto zemích je teprve na počátku cesty k odpovědnému podnikání, tento projekt poskytuje značnou pomoc, a to tím, že poskytuje analýzu stavu CSR v členských zemích, představuje fórum na prezentování názorů mezi aktéry snažícími se o zavádění principů CSR a zároveň povzbuzuje k zavádění společensky odpovědných principů do strategických dokumentů firem a korporací (Tamtéž).

Příloha D: Světové organizace věnující se společenské odpovědnosti firem

Název organizace	Internetová stránka	Čemu se věnuje
Accountability	www.accountability.org.uk	Neziskový profesionální institut založen v roce 1996. Tato členská organizace se věnuje sociální, etické a organizační transparentnosti. Administruje tzv. AA1000 Assurance Standard, poskytuje školení a vede výzkumné programy.
Business Ethics	www.business-ethics.com	On-line magazín o CSR, který poskytuje zajímavé a aktuální informace.
Business for Social Responsibility	www.bsr.org	Globální a nezisková organizace, která členským organizacím pomáhá dosahovat dobrých výsledků v oblasti společenské odpovědnosti firem. Poskytuje informace, nástroje, školicí programy a poradenské služby v CSR tak, aby se odpovědnost stala integrální součástí operativního a strategického rozhodování firem.
Business in the Community	www.bitc.org.uk	Hnutí více než 700 firem ve Velké Británii, které se rozhodly posílit svůj pozitivní dopad na společnost. Jako nezávislé sdružení se zaměřuje na CSR v praxi tím, že využívá propojení v rámci sítě a možnosti spolupráce.
Caseplace	www.caseplace.org	Internetový portál určený především pro studenty a ekonomy. Poskytuje mnohé materiály a odborné příspěvky nejen o CSR, ale také o obchodní etice a sociálním managementu.
Center for Corporate Citizenship	www.corporatecitizen.de	Německé interdisciplinární centrum zaměřené na výzkum firemního občanství
Codes of conduct	www.codesofconduct.org	Tyto webové stránky poskytují nejrozličnější plné verze etických kodexů a kodexů jednání firem, mezinárodních a národních organizací.
Corporate Citizen	www.corporate-citizen.info	Informační portál, který poskytuje praktické a rychlé informace nejen o praxi firemního občanství, případových studiích a firemních zprávách, ale také o literatuře a výzkumu k tomuto tématu.
Corporate registr	www.corporateregister.com	Stránka tvrdí, že je největším on-line registrem společenských nefinančních zpráv firem. Obsahuje firemní zprávy o CSR, udržitelnosti či sociální reporty
CSRwire	www.csrwire.com	Tiskové zprávy, reporty, novinky a další informace o CSR a udržitelném rozvoji nejen z USA
Ethical Corporation	www.ethocalcorp.com	Časopis a internetový portál se zaměřením na firemní etiku a CSR
Ethical Performance	www.ethocalperformance.com	Nezávislý informační portál pro profesionály v oblasti společenské odpovědnosti firem a společensky odpovědného investování, který sleduje trendy v oblasti sociálního reportingu, corporate governance, etických kodexů, risk managementu apod.
European Business Campaign on CSR	www.csrcampaign.org	Cílem této kampaně je zmobilizovat 500 000 obchodníků tak, aby integrovali CSR do své strategie
European Business Ethics Network	www.ebenuk.org	Organizace, jejímž cílem je být diskusním fórem pro akademiky i pro odborníky z praxe a vytvořit prostor pro debaty nad otázkami podnikové etiky a CSR. Každoročně pořádá Ebenuk konference na tato témata.
European Commission on CSR	http://europa.eu.int	Internetové stránky jsou informačním portálem Evropské komise o CSR. Poskytují přehledné údaje o politice EU vůči CSR, informace o CSR na národní úrovni, iniciativách a publikacích EU k tématu CSR.

Government website on CSR - UK	www.societyandbusiness.gov.uk	Britskou vládou zřízený portál informuje o CSR, o politice, o programech a projektech v této oblasti
Institute of Business Ethics	www.ibe.org.uk	Institut podporuje vysoké standardy firemního prostředí a jeho vizí je být lídrem v oblasti podnikové etiky
International Business Leaders Forum	www.iblf.org	Nezisková organizace, jejímž cílem je podporovat CSR a přispívat k udržitelnému rozvoji. Má členy ve více než 80 zemích světa.
International Labour Organisation (ILO)	www.ilo.org	Specializovaná organizace usilující o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv.
Responsible practise	www.responsiblepractise.org	Informační portál o různých formách CSR, obsahuje přehled různých koncepcí, metody měření, byznys analýzy a články o praktikování CSR.
SMEkey	www.smekey.org	Nástroje vytváření CSR strategie ve firmě. Stránky obsahují návod na zavedení CSR ve firmě krok za krokem, případové studie a metody měření CSR.
Social Accountability International	www.cepaa.org	Americké sdružení, které se zabývá rozvojem, implementací a dohledem nad ověřitelnými standardy CSR. Vyvinulo certifikaci SA 8000
Social Investment Compass	www.sricomoass.org	Shromažďuje informace, průzkumy a data o společensky odpovědném investování.

BIBLIOGRAFICKE ÚDAJE

Jméno autorky: Kateřina Lukaničová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Sociální marketing a společenská odpovědnost firem

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 96

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 14

Počet internetových zdrojů: 42

Vedoucí práce: Mgr. Ladislav Vonz