

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

**Společenská odpovědnost firmy jako prevence sociálního
vyloučení**

Bc. Petra Borbášová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra humanitních věd
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Borbášová Petra

Provoz a ekonomika

Název práce

Společenská odpovědnost firmy jako prevence sociálního vyloučení

Anglický název

Corporate Social Responsibility as the prevention of social exclusion

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zjistit společenskou odpovědnost firem obecně, poté analyzovat konkrétní firmy. Důležitým cílem je zjistit, zda firmy efektivně využívají nástroje CSR, jak tyto aktivity vnímají zákazníci a jaký vliv mají činnosti firem v rámci CSR na celkové působení firem. Na základě zjišťování bude navrženo řešení.

Metodika

Práce bude rozdělena na dvě části. Teoretická část bude zpracována na základě studia příslušné literatury. V praktické části bude problematika aplikována na konkrétní firmy, kde proběhne kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativním výzkumem bude dotazníkové šetření zabývající se informovaností zákazníků o CSR činnosti firmy. Kvalitativní výzkum bude zpracován na základě souhrnu dat a polostandardizovaných rozhovorů. Po celkové syntéze a diskusi budou zpracovány závěry.

Harmonogram zpracování

02/2013 - 06/2013 Vypracování kapitol Úvod, Cíl a metodika práce (udělení 1. zápočtu)

07/2013 - 09/2013 Zpracování teoretického zázemí práce, návrh a příprava šetření v terénu

10/2013 - 11/2013 Uskutečnění terénního šetření

12/2013 - 01/2014 Zpracování, analýza a interpretace získaných dat (udělení 2. zápočtu)

02/2014 - 02/2014 Syntéza teoretických východisek a empirických zjištění v závěrech práce

03/2014 - 03/2014 Dokončení formálních úprav a odevzdání práce (udělení 3. zápočtu)

Během udělení 2. a 3. zápočtu lze také udělit Zápočet za praxi (potvrzený Zápočtový list studenta o absolvování praxe s příloženou vypracovanou Zprávou z praxe - viz Studijní plány PEF)

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Společenská odpovědnost, firma, etika

Doporučené zdroje informací

DIŠMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost. 3. Vyd. Dotisk. Praha: Karolinum 2007. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7
DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
KACETL, Jaroslav. Obchodní a podnikatelská etika. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 98 s. ISBN 978-80-7435-095-5
KOLEKTIV AUTORŮ. Napříč společenskou odpovědností firem. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X
KLUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0
MÁDLOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Karliná: OPS, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1
PAVLÍK, Marek. Společenská odpovědnost organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5
PUTNOVÁ, Anna. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
ROLNÝ, Ivo. Etika v podnikové strategii. 1. vyd. Boškovice: Albert, 1998. 119 s. ISBN 80-85834-53-7
ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167. s. ISBN 978-80-7400-192-5

Vedoucí práce

Varvažovská Pavla, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014



prof. Ing. PhDr. Věra Majerová, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 5. 12. 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Společenská odpovědnost firmy jako prevence sociálního vyloučení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.3 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Varvažovské za trpělivost, odborné rady a cenné připomínky, které byly poskytnuty při vypracování práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pobočky České pošty v Berouně a také pobočky DHL Express (Czech republic) s.r.o. – Ruzyně, a dále zaměstnankyním za spolupráci a ochotu.

Společenská odpovědnost firmy jako prevence sociálního vyloučení

Corporate social responsibility as the prevention of social exclusion

Souhrn

Práce je zaměřena na společenskou odpovědnost firem, která má sloužit jako prevence sociálního vyloučení. Diplomová práce se skládá z dvou hlavních částí – literární rešerše a vlastního šetření. V literární rešerši je nejprve charakterizována společenská odpovědnost firem a příslušné pojmy. Dále pojednává o zainteresovaných skupinách, pilířích společenské odpovědnosti, zavádění a také o přínosech. Ve vlastním šetření jsou nejprve popsány zkoumané subjekty: Česká pošta jakožto státní podnik sídlící pouze na území České republiky a na druhé straně soukromá nadnárodní společnost DHL Express (Czech republic) s.r.o. Poté je provedeno kvantitativní šetření, které zjišťuje postoj zákazníků k danému tématu. Jako další je zpracováno kvalitativní šetření, které zjišťuje, jak konkrétní subjekty efektivně využívají nástroje společenské odpovědnosti a pro zpětnou vazbu jsou provedeny rozhovory se zákazníky. Po celkové syntéze jsou zpracovány závěry a navrženo řešení.

Summary

The work is focused on corporate social responsibility, which is to serve as the prevention of social exclusion. The thesis consists of two main parts - a literature review and own investigation. In the first part is characterized corporate social responsibility and related concepts. It also deals with stakeholder groups, the pillars of social responsibility, implementation, and also the benefits. In its own investigation are described first examined subjects: Czech post as a state-owned enterprise based only on the territory of the Czech Republic, and on the other site, a private multinational company DHL Express (Czech Republic) s.r.o. Then is a quantitative survey, which detects the position of customers on the topic. Next is a qualitative survey, that investigates, how specific subjects to effectively use tools of social responsibility and feedback are conducted interviews with customers. After a total synthesis are processed conclusions and suggested solutions.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost, stakeholders, pilíře, oblast, subjekt, společnost, firma, Business leader forum, šetření, etika, informovanost, zákazník, zaměstnanec, vedení

Keywords: Corporate social responsibility, stakeholders, pillars, section, subject, company, firm, Business leader forum, investigations, ethics, awareness, customer, employee, management

Obsah

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Úvod | 9 |
| 2 | Cíl a metodika | 10 |
| 3 | Literární rešerše..... | 13 |
| | 3.1 Vymezení společenské odpovědnosti | 13 |
| | 3.2 Etika podnikání | 18 |
| | 3.3 Sociální vyloučení..... | 19 |
| | 3.4 Stakeholders | 20 |
| | 3.5 Pilíře konceptu společenské odpovědnosti | 24 |
| | 3.6 Zavádění společenské odpovědnosti v organizaci | 28 |
| | 3.7 Přínosy vyplívající z přijetí CSR | 36 |
| | 3.8 Shrnutí literární rešerše | 37 |
| 4 | Vlastní šetření..... | 39 |
| | 4.1 Charakteristika prostředí..... | 39 |
| | 4.2 Terénní šetření | 49 |
| 5 | Závěr | 71 |
| 6 | Seznam použitých zdrojů | 74 |
| 7 | Seznam zkratk | 78 |
| 8 | Přílohy | 79 |

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky

Tabulka č. 1 – Základní hospodářské ukazatele Česká pošta

Tabulka č. 2 – Hospodářské ukazatele DHL Express (Czech republic) s.r.o.

Tabulka č. 3 – Průzkum zaměstnanců DHL

Tabulka č. 4 – Znalost společensky odpovědných aktivit

Tabulka č. 5 – Konkurenceschopnost

Tabulka č. 6 – Likertova škála

Tabulka č. 7 – Asociační tabulka pro statistickou analýzu

Obrázky

Obrázek č. 1 – Zisk před zdaněním (mil. Kč) – Česká pošta

Obrázek č. 2 – Vývoj provozních výnosů – Česká pošta

Grafy

Graf č. 1 – Faktory ovlivňující výběr firmy

Graf č. 2 – Zájem zákazníků Česká pošta

Graf č. 3 – Zájem zákazníků DHL

Graf č. 4 – Informovanost Česká pošta

Graf č. 5 – Informovanost DHL

Graf č. 6 – Postoj zákazníka k CSR – Česká pošta

Graf č. 7 – Postoj zákazníka k CSR – DHL

Graf č. 8 – Spokojenost DHL

Graf č. 10 – Existence atraktivnější společnosti než Česká pošta

Graf č. 11 – Existence atraktivnější společnosti než DHL

1 Úvod

V podmínkách současného trhu se stále významnějším prvkem stává problematika společenské odpovědnosti firem – CSR, a to z důvodu, že žijeme v globalizovaném světě, ve kterém je většina států postupně zatahována do ekonomických vztahů s multinacionálními firmami. V popředí jsou takové podniky, které jsou schopny reagovat na očekávání spotřebitelů, které se stále mění. Aby firma v současném prostředí obstála, musí se přizpůsobovat, jelikož tlak na konkurenceschopnost je stále větší.

Lidé si stále více kladou otázky: Jak firmy podnikají? Nakolik podniky respektují životní prostředí? Jak dosahují zisků? Jak se chovají k zaměstnancům? Nakolik znečišťují prostředí svou výrobou nebo činností? Jak spolupracují s obcí nebo městem? Atd. Některé firmy jsou schopny odpovědět kladně na tyto otázky, některé firmy vykonávají aktivity vedoucí k jedinému cíli – maximalizovat zisk a kladně odpovědět nemohou. Právě díky globalizačnímu procesu se ale koncept CSR začal více rozvíjet. Firmy stále více začínají pociťovat závazky vůči společnosti, ve které působí a koncept CSR nabývá v posledních letech většího významu a to ve světě i v ČR.

Společenskou odpovědnost firem u nás přijímá většina manažerů. Současné podnikatelské prostředí prošlo vývojem, díky kterému je dnešní podoba, charakter a vnímání základních funkcí podniku jiné, než tomu bylo například v 80. letech minulého století, kdy byl koncept CSR menšinovým názorovým proudem. Velmi významným pokrokem souvisejícím s konceptem CSR na evropské úrovni je tzv. Lisabonský summit EU. Vrcholní představitelé EU si vymezili pro Evropu takový strategický cíl, aby se do roku 2010 stali konkurenčně nejzdatnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou na světě, která zajišťuje stálý ekonomický růst s větší sociální soudržností a lepšími pracovními místy. Účastníci tohoto summitu se shodli i na tom, že koncept CSR je žádoucí podporovat v rámci celé EU, jelikož je jedním z nejdůležitějších nástrojů.

Práce pojednává o vnímání společenské odpovědnosti v dnešním světě. Vymezuje názory mnoha autorů na společenskou odpovědnost. Důležitou otázkou ale je, zda se definice, pojmy a názory autorů, které jsou uvedeny v mnoha dokumentech o společenské odpovědnosti, slučují i se skutečným pojetím společenské odpovědnosti v praxi. Proto bylo provedeno terénní šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak ve skutečnosti společenskou odpovědnost vnímá veřejnost, a jak k ní přistupují samotné firmy.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je na základě rozboru prostudovaných dokumentů týkajících se společenské odpovědnosti, analyzovat společenskou odpovědnost konkrétních subjektů. Dílčím cílem je na základě kvantitativního šetření zjistit, co je pro zákazníky prioritou při výběru subjektu, od kterého požadují produkty či služby, jak jsou zákazníci subjektů informováni o společenské odpovědnosti konkrétních subjektů, a jaký vliv mají činnosti firem v rámci společenské odpovědnosti na celkové působení firem. Dalším dílčím cílem je za pomoci kvalitativního šetření zjistit, jak subjekty efektivně využívají nástroje společenské odpovědnosti a jak aktivity vnímají zaměstnanci. Po celkové syntéze jsou zpracovány závěry.

Diplomová práce bude skládat z dvou hlavních částí – literární rešerše a vlastního šetření.

Na základě studia příslušné literatury bude zpracována literární rešerše. V první kapitole bude vymezena společenská odpovědnost a její historie, poté bude definována v globálním pojetí. Kapitola také bude obsahovat informace o hlavní organizaci v ČR, která se společenskou odpovědností zabývá. Další dvě kapitoly budou vymezovat pojmy úzce související se společenskou odpovědností, a sice etiku podnikání a sociální vyloučení. Dále bude pojednáváno o tzv. stakeholders – zainteresované skupiny. V kapitole bude vysvětlena hlavní podstata pojmu, rozdělení stakeholders, teorie stockholders, určení klíčových stakeholders a komunikace s nimi. Pilíře společenské odpovědnosti budou další kapitolou literární rešerše. Definovány budou tři základní pilíře společenské odpovědnosti – ekonomický, sociální a environmentální. Poté bude vysvětleno, jak lze společenskou odpovědnost v organizacích zavádět. Jako poslední budou uvedeny přínosy vyplývající z přijetí konceptu společenské odpovědnosti a jejich měření. Literární rešerše bude poté shrnuta do jedné kapitoly.

Ve vlastním šetření diplomové práce bude nejprve definována charakteristika prostředí. Jako konkrétní subjekty byly vybrány: Česká pošta jakožto státní podnik sídlící pouze na území České republiky a na druhé straně soukromá nadnárodní společnost DHL Express (Czech republic) s.r.o. Kapitoly o daných subjektech budou zpracovány dle webových

stránek zkoumaných subjektů. Budou obsahovat základní informace o subjektech, jejich hlavní činnosti, ekonomiku a obecně společenskou odpovědnost.

Další částí bude terénní šetření, které bude provedeno na základě spolupráce s konkrétními subjekty. Hlavní cíle pro terénní šetření budou stanoveny na základě literární rešerše. Nejprve bude proveden kvantitativní výzkum, který se bude zaměřovat na zákazníky. Pro zpracování tohoto výzkumu bude nutné nastudovat knihu od Miroslava Dismana - *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Jako optimální metoda pro sběr potřebných dat bude zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníky budou určeny zákazníkům daných subjektů, kterým bude písemně distribuován. Dotazník bude rozdělen na dvě části. První část bude obsahovat 12 otázek, z čehož bude 9 otázek uzavřených a 3 otevřené. Druhou částí dotazníku bude tzv. Likertova škála, která má zjistit stupeň míry souhlasu zákazníka s danou aktivitou. Pro vyhodnocení první části budou stanoveny hypotézy, poté budou odpovědi vyhodnoceny a zaneseny do tabulek a grafů. Likertova stupnice bude uvedena ve formě tabulky a bude slovně popsána a vyhodnocena. Výsledky kvantitativního výzkumu budou vyhodnoceny v navazující kapitole.

Na základě kvantitativního šetření bude uskutečněna statistická analýza, která bude provedena pomocí asociační tabulky, což je zvláštní případ kontingenční tabulky. Asociační tabulka zkoumá závislost mezi dvěma znaky, proto bude nejprve potřeba ověřit, zda existuje statisticky významná závislost mezi zkoumanými znaky. Pro zjištění závislosti bude potřeba zjistit kritickou hodnotu χ^2 rozdělení, kterou lze vyhledat v tabulce kritických hodnot. Pro výpočet bude použit vzorec:

$$\chi^2 = \frac{n \cdot (ad - bc)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)}$$

Pokud mezi znaky existuje statisticky významná závislost, lze posoudit její intenzitu závislosti pomocí vzorce:

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + c)(b + d)(a + b)(c + d)}}$$

Po konkrétních výpočtech bude provedeno slovní ohodnocení.

Poslední částí terénního šetření bude kvalitativní šetření, které se bude zaměřovat na pohled dané problematiky ze strany jednotlivých subjektů. Konkrétně bude zjišťováno, jak subjekty efektivně využívají nástroje společenské odpovědnosti, a kvůli zpětné vazbě bude zjišťováno, jak aktivity vnímají zaměstnanci. Jako vhodný způsob kvalitativního šetření budou zvoleny polostrukturované rozhovory. Rozhovory budou uskutečněny na dvou konkrétních pobočkách – DHL Express (Czech republic) s.r.o. – Ruzyně a Česká pošta v Berouně. Pro zahájení rozhovorů s jednotlivými respondenty bude připraven návod pro šetření. Na začátku rozhovoru bude potřeba vysvětlit související pojmy, které s prací souvisí, a také bude důležité požádat o svolení pro nahrávání rozhovoru na diktafon. Důležité bude zachytit, co účastníci rozhovoru interpretují, porozumět akcím a jednotlivým významům daného tématu. Pořadí předem připravených otázek se díky znalostem respondentů může měnit a také mohou být položeny doplňující otázky. Výsledky budou vycházet z množství informací, které budou při šetření poskytnuty. Dále budou shrnuty v navazující kapitole.

Poslední kapitolou diplomové práce bude závěr. V první části závěru budou shrnuty poznatky terénního šetření a také bude navrhnuo řešení pro praxi. V druhé části závěru budou shrnuty veškeré výsledky diplomové práce.

3 Literární rešerše

3.1 Vymezení společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost je dynamický, populární a stále se rozvíjející koncept. Vycházejí z něj další koncepty, které se soustřeďují na určitou oblast CSR. Podle Kašparové a Kunze pro ni v současné době neexistuje žádná všeobecně platná a jednotná celosvětová definice. Podle jejich názoru je to způsobeno tím, že je založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Dává tím prostor k široké diskusi, interpretaci a chápání jednotlivým zájmovým skupinám. Vymezením CSR se zabývá spousta autorů. Podle Mulleranta (2010) by k vymezení CSR měla existovat buď jednoduchá, nebo i naopak přesnější definice. Mura (2011) se naopak domnívá, že termín CSR má různé významy pro různé subjekty. Na základě analýzy definic CSR dospěl k zajímavým poznatkům i Alexander Dahlsrud. Vymezil pět základních oblastí (environmentální, sociální, ekonomickou, stakeholders, dobrovolnost) a zjistil, že čtyři z těchto oblastí se vyskytují alespoň v 80 % definic. Proto se domnívá, že definice jsou souladné, i když jsou formulovány verbálně rozdílně. V posledních letech se CSR pokoušejí charakterizovat i různí odborníci, kteří se zabývají problematikou CSR¹. Dále jsou to také mezinárodní i národní organizace a hnutí, které se snaží o rozšiřování myšlenek CSR. World Business Council for Sustainable Development nebo Business for Social Responsibility. CSR je také podporována orgány EU (Kašparová, Kunz, 2013). V roce 2001 EU definovala společenskou odpovědnost jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a také do vztahů se zainteresovanými stranami. (Mádlová, 2010)

Také Tetřevová ve své publikaci uvádí alternativní pojetí konceptu společenské odpovědnosti. V příloze č. 3 jsou uvedeny další definice od autorů pro vymezení konceptu. Dále uvádí, že již v 60. a 70. letech byla věnována pozornost vlastnímu vymezení konceptu společenské odpovědnosti. Při tvorbě konceptu CSR byla pozornost odborníků zaměřena především na dva problémy, které byly klíčové. Prvním bylo vymezení oblastí, ve kterých

¹ například dle Kunze (2012) je CSR definována jako „koncept podnikání, jenž v sobě zahrnuje témata od ochrany životního prostředí přes zaměstnanecká práva, boj proti diskriminaci, komunitní práci, transparentnost až k sociálně odpovědné investiční politice“, nebo dle Kuldové (2010) „podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají.“

má být firma společensky odpovědná. Druhým problémem byla otázka, vůči komu má být odpovědná. Zde se začaly také objevovat tzv. stakeholders teorie. Na jedné věci se ovšem autoři shodují, a to je dobrovolnost CSR odpovědných aktivit. (Tetřevová, 2013)

Společenskou odpovědnost také definují různé cizojazyčné publikace. CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. (Commission of the European communities, 2002)

I když přesné vymezení CSR je sporné, je to důležitý aspekt strategického chování firem. V rámci tohoto konceptu by se firma měla chovat odpovědně v oblasti obchodních rozhodnutí a strategií, sociální oblasti a oblasti životního prostředí. Měla by si budovat takovou pověst, aby byla schopná udržet si ekonomický úspěch a získávat konkurenční výhody. Důležité pro firmu totiž je, aby prodávala zákazníkům, kteří se k ní budou vracet a kteří budou platit v daných termínech. Zákazníci neočekávají pouze kvalitní výrobky a služby, ale také důvěryhodného dodavatele, který se chová odpovědně k okolnímu prostředí i ke společnosti. Toto se odvíjí i na vnitřním prostředí firmy, jelikož zaměstnanci pro ni pak rádi pracují a jsou loajální. Celkově se posiluje hodnota značky, dobrá pověst společnosti, ale i dobré vztahy v rámci regionů. (Společenská odpovědnost firem, 2010)

Aby se mohl CSR koncept ve firmě uplatnit, musí se vytvořit určité podnikatelské prostředí, které nevzniká samo od sebe, ale je výsledkem úsilí pracovníků, které svými činnostmi působí na vývoj pracovního prostředí. Existence pracovníků v organizacích je spojena s celkovým efektivním působením. Podle Dyrta (2006) je nutné, aby bylo efektivnosti dosahováno etickými způsoby, nebo by byla existence celé společnosti ohrožena. Také Rolný (1998) píše, že již Adam Smith zdůrazňoval, že firma může fungovat jen na základě morálních aspektů, jako je důvěra, platební morálka a v neposlední řadě respekt a úcta k partnerům. Proto je pro uplatnění konceptu CSR důležité to, jaké pracovní prostředí je prvotně vytvořeno.

A které sektory mohou být společensky odpovědnými? Asociace společenské odpovědnosti uvádí šest sektorů, které by měly jít společnosti příkladem. Jedná se o firmy – velké společnosti, ale i malé a střední podniky. Společenská odpovědnost by také měla být základním pilířem pro veřejný sektor. Ideálním prostředím pro myšlenky a projekty naplňující definici společenské odpovědnosti je také neziskový sektor, který je ideálním partnerem pro firmy a další subjekty. Asociace také uvádí

jednotlivce, jejichž morální hodnoty a odpovědnost přispívají k rozvoji společenské odpovědnosti v rámci celé společnosti. Jako poslední jsou uváděny školy, které mohou dětem ukazovat, co vše mohou ovlivnit a co může znamenat jejich zájem. Proto je dobré děti s pojmem společenská odpovědnost seznamovat již od útlého věku. (Asociace společenské odpovědnosti, 2013)

Historie společenské odpovědnosti

Snaha nezaměřovat se pouze na dosahování zisku a posilování vztahů s okolím pochází již z 19. století. Pro příklad lze uvést majitele podniků, kteří stavěli pro své dělníky ubytovny, aby si zachovali jejich věrnost a pracovní sílu, a aby vylepšovali vzájemné vztahy.

V roce 1946 magazín „*Fortune*“ provedl první šetření, kde byli manažeři poprvé dotazováni v souvislosti s jejich společenskou odpovědností. První základy CSR byly ale položeny v roce 1953 Howardem Bowenem, který napsal knihu *Social Responsibility of Businessman*. V této knize se jí pokusil vůbec jako první definovat. Význam a podobu získává až v 70. letech 20. století v USA. OSN v těchto letech začínala s původními debatami a vytvářela základy pro chápání obsahu CSR. Nejvíce se koncept CSR rozvíjel v poslední dekádě minulého století, kde začaly vznikat platformy a iniciativy, které rozšiřují podvědomí o konceptu CSR mezi odbornou i laickou společností. Další vývoj byl až v 90. letech 20. století, kdy se o něj začala zajímat EU. (Skácelík, 2010)

Co se týče České republiky, prvky CSR byly v českém podnikatelském prostředí nacházeny v meziválečném období v první polovině 20. století. Z českých podnikatelů byla nejčastěji zmiňována osobnost Tomáše Baťa², jelikož společenská odpovědnost patřila k hlavním charakteristickým znakům jeho firmy. Sám Baťa ve své firmě prosazoval myšlenku CSR, ale také se snažil seznámit veřejnost s tím, jaké má postoje a aktivity v této oblasti. Mezi jeho hlavní firemní hodnoty patřily úcta k zaměstnancům, dodržování právních a etických norem, vážnost k úřadům, respektování obchodního partnera, ochrana životního prostředí a podnikání jako veřejná služba.

Společensky odpovědné podnikání mělo v České republice slibný vývoj až do doby, kdy byl přerušen historickými událostmi, jako byla druhá světová válka a následný komunistický režim.

² Tomáš Baťa (1876 - 1932) - zakladatel slavného obuvnického podniku

Po roce 1989 začali někteří představitelé podnikání chápat, že společensky odpovědné podnikání by nemělo být soustředěno jen na firemní filantropii³, ale mělo by integrovat ekologické, ekonomické i sociální aspekty do všech činností firmy. Tuto myšlenku šířila především řada velkých nadnárodních společností, které svou praxi přenášely na své dceřiné společnosti v ČR. Zejména v novém tisíciletí se podvědomí o CSR konceptu postupně zvyšovalo a mezi podnikatelskou veřejností získávalo stále rostoucí sympatie. (Kašparová, Kunz, 2013)

Globální aktivity společenské odpovědnosti

Globální trh je v dnešní době fenoménem a nese řadu výrazných změn.⁴ S postupnou globalizací se odstraňují překážky bránící výrobním faktorům (kapitálu a práci) v pohybu přes hranice států. Společnosti toho využívají pro minimalizaci nákladů a následnému maximalizování zisků. Stále více vznikají nadnárodní společnosti, přímé zahraniční investice, dochází k fúzi podniků a společnému rozvoji technologií. Ovšem uspět na globálním trhu není jednoduché. Konkurence sílí a pro podniky je stále obtížnější vytvářet konkurenční výhodu. Zákazníci jsou stále více vzdělaní a do kupního rozhodování zařazují společensky odpovědné otázky. Základem úspěšné CSR strategie by mělo být globální myšlení i jednání firem. Problém ale je, že nadnárodní společnosti, které se pohybují v českém prostředí, přebírají CSR strategii od své mateřské společnosti a tím se nepřizpůsobují specifickým potřebám, které má místní trh. Pokud by v rámci CSR strategie podniky myslely lokálně, znamenalo by to velký posun a efektivní zhodnocení prostředků, které investují. (Kuldová, 2012)

Na ekonomické úrovni s pojmem globalizace souvisí přímé zahraniční investice, jejichž tok se neustále zvyšuje. Nositeli zahraničních investic jsou nadnárodní korporace. V procesu globalizace se systematicky ruší hranice mezi státy pro volný pohyb obchodu a kapitálu, avšak nedochází ke sjednocování sociálních a environmentálních pravidel. Jelikož vznikla kritika volající po zvýšení odpovědnosti kvůli negativním dopadům na jejich činnosti, reagují některé korporace vytvořením vlastních konceptů CSR. Zavazují se, že se ve své činnosti budou řídit etickými standardy, bez ohledu na to, že je vyžaduje

³ Filantropie – humanisticky motivovaná činnost, pojem filantrop je do češtiny běžné překládán jako lidumil, tudíž se dá pojem filantropie vyložit i jako láska k člověku

⁴ Globalizace – změny společností zahrnující propojení politických, ekonomických a sociokulturních událostí na globální úrovni. Obecně se jedná o proces integrace na celosvětové úrovni.

zákon nebo praxe. Avšak Podle Gregora (2007) existují firmy, pro které je v určité situaci výhodnější zachovat se jinak, než je společensky odpovědné. K těmto situacím dochází stále častěji a nástroje politiky CSR slouží jako prostředek komunikace s veřejností manipulující s veřejným míněním. Dalším problémem jsou zákazníci nebo investoři, kteří neumí odlišit, které firmy se chovají odpovědně či neodpovědně. Důsledkem je, že koncept v praxi selhává. Jedním ze základních předpokladů odpovědného chování nadnárodních firem je kvalitně informovaná veřejnost. (Gregor, 2007)

Také Zadražilová (2010) uvádí, že společenská odpovědnost korporací sice vzbuzuje naději na vyšší konkurenceschopnost, oproti tomu ale vydávají reklamy a PR aktivity za etické chování. Dále také uvádí, že CSR je tzv. "luxusním" zbožím, kterého je užíváno v dobách vzestupu, ovšem v době krize jí věnují pozornost velké subjekty a proto je soubor dostupných a používaných nástrojů značně omezený. Globální úroveň CSR je spíše platformou pro definování problémů a slouží spíše k vytvoření schémat, návodů a minimálních standardů. (Zadražilová, 2010)

Společenská odpovědnost firem je fenoménem současné doby. V zahraničí má také stále vzrůstající tendenci. Nadnárodní firmy si však musí uvědomit, že pro rozvoj firmy je nutno ke společenské odpovědnosti přistupovat v dlouhodobém horizontu. (Mádlová, 2010)

Business leader forum

Existují organizace, které v České republice podporují rozšiřování CSR. Mezi nejdůležitější patří Business leader forum (dále jen BLF), které bylo založeno v roce 1992. Vzniklo díky iniciativě několika významných českých firem s mezinárodní organizací The Prince of Wales International Business Leaders Forum, což je významná organizace sídlící v Londýně. Věnuje se rozšiřování principů společensky odpovědného podnikání. BLF sdružuje mezinárodní a české společnosti, které prosazují myšlenku společenské odpovědnosti a také etiku podnikání. Členy se mohou stát všechny subjekty. (Kašparová, Kunz, 2013)

Náplň činnosti je různorodá. Pomáhá firmám, aby naplňovaly principy společenské odpovědnosti, pořádá setkání firemních leaderů, inspiruje studenty vysokých škol a také ukazuje, jaké přínosy může CSR koncept přinést. Prosazuje fakt, že CSR je myšlenka, ze které mohou společnost profitovat. Podílí se na různých projektech, které ukazují různé

podoby společenské odpovědnosti. Projekty jsou připravovány pro manažery, top manažery, firemní leadery, ale i studenty. Konkrétními projekty jsou například – CSR Club, Lean In, Stínování manažerů, GRI reporting, CSR Ambassadors, Business Master Classes, Stínování přes hranice, Mentoring či Pět statečných.

Jak je uváděno v mnoha publikacích, i BLF se na svých stránkách snaží inspirovat a vysvětlit, proč je odpovědné chování tržně výhodné. Jako ve většině publikací uvádí řadu výhod a zisků, které jsou důležité pro fungování. Například uvádí zvýšení obrátu, zvýšení kvality produktů či služeb, snížení nákladů, odlišení od konkurence, budování reputace, větší transparentnost apod. Vymezuje také konkrétní výhody pro malé a střední podniky, což je snazší nacházení zaměstnanců, jelikož si menší podniky nemohou například dovolit drahé inzeráty a čerství absolventi vysokých škol nastupují raději k větším firmám. Proto uvádí, že s využitím CSR aktivit může i menší firma nabízet pracovní místa potencionálním zaměstnancům, u kterých si může zajistit zájem a také loajalitu. Další výhodou pro malé a střední firmy je snazší získávání obchodních partnerů, jelikož některé firmy při výběru partnera přihlížejí k tomu, zda firma dodržuje koncept CSR. V neposlední řadě uvádí jako výhodu kontakty a informace, které může firma získat z okolního prostředí, což jí přináší prospěch jak z dlouhodobého tak střednědobého hlediska. (Business leader forum, 2012)

3.2 Etika podnikání

S etikou v podnikání úzce souvisí společenská odpovědnost firem. (Pavlík, Bělčík, 2010). Podnikatelská etika řeší konflikty spojené s obchodní činností, a to konflikty mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí. Tato disciplína hledá koncepty a modely chování firem v nestejnorodém světě podnikání. Podnikatelská etika bývá také definována různě. V akademickém slovníku cizích slov je definována jako souhrn norem a pravidel, které vyjadřují názory společnosti na chování a jednání z hlediska správnosti a nesprávnosti, a z hlediska dobra a zla. Je to také nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání. V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, které zahrnují korporativní a individuální hodnoty. (Putnová, Seknička, 2007).

Pokud chce firma uspět ve společensky odpovědných aktivitách, měla by znát problematiku obchodní a podnikatelské etiky, což je zkoumání ekonomických aktivit

na základě hodnot. Dále je také důležitá profesní etika, která pomáhá vytvářet vhodné podmínky pro vznik a udržování mezilidských vztahů. Profesní etika je závazná všude, kde zákon danou záležitost neřeší, s čímž souvisí dobrovolnost podniků být společensky odpovědnými. Cílem každé profesní etiky je především ochrana svobody, bezpečnosti a základních práv člověka, což by si měla uvědomit každá firma, která chce uplatňovat společensky odpovědný koncept. (Kacetl, 2011)

A jak to s podnikatelskou etikou vypadá v ČR? K vytvoření reálného obrazu o etice podnikání v ČR lze využít poznatků společnosti GfK z roku 2005, která prováděla výzkum pro organizaci Transparency international ČR. Cílem výzkumu bylo zjištění, jaké postoje zauímají manažeři k dodržování etických principů. Z výzkumu vyplynulo, že prostředí veřejného sektoru je hodnoceno jako méně etické v porovnání se soukromým sektorem a to především u firem se zahraničními vlastníky. Ale i přesto se úroveň etiky v ČR mírně zlepšuje. Dále také vyplynulo, že na korupční atmosféře se podílí celková kultura společnosti. Někteří manažeři se domnívali, že pokud firma vykazuje z korupčního chování svých zaměstnanců zisk, neměli by být tito zaměstnanci postihnuti. Více než polovina dotazovaných manažerů uvedla, že je nevýhodné spoléhat se na neetické postupy v podnikání, ale i přesto se našli takoví, kteří považují neetické chování v podnikání spíše za výhodné. (Pavlík, Bělčík, 2010).

Rozvoj podnikatelské etiky má v ČR asi třicetiletou tradici a stále se rozvíjí. Jako předmět „Podnikatelská etika“ je nabízen studentům ekonomických fakult, a to v povinné či volitelné podobě. Od roku 2001 se tomuto tématu věnuje i konference v Parlamentu České republiky. I když některé firmy podnikatelskou etiku neuplatňují, stala se plnohodnotným tématem ekonomických diskuzí. (Putnová, Seknička, 2007)

3.3 Sociální vyloučení

V souvislosti se společenskou odpovědností je také důležité se seznámit s pojmem sociální vyloučení. Jedná se o proces, díky kterému jsou celé skupiny i jednotlivci zbavováni přístupu ke zdrojům, které jsou nezbytné pro zapojení do sociálních, ekonomických a politických aktivit společnosti jako celku. Proto je důsledkem chudoby a nízkých příjmů. Firmy i jednotlivci, kteří správně využívají koncept společenské odpovědnosti, tak mohou předcházet sociálnímu vyloučení. (Epolis)

Existuje mnoho forem sociálního vyloučení. Základní formou je marginalizace na trhu práce. Jedná se o nezaměstnanost – vyloučení z placené práce, o vytlačení na sekundární trh práce nebo segmentarizaci pracovní kariéry – časté střídání placeného zaměstnání. V souvislosti se společenskou odpovědností je důležité podotknout, že ve společnosti existují takové názory, že o existenci či neexistenci subjektu rozhoduje úspěch na trhu, jelikož placená práce je zdrojem živobytí, ale i identity a sebevědomí člověka. Dlouhodobá nezaměstnanost vede k nárůstu jedinců i rodin, kteří jsou vyloučení ze sociální spravedlnosti, a klíčem k řešení je právě pracovní trh. Proto je pro firmy důležitý koncept společenské odpovědnosti, kterým lze nezaměstnanosti předcházet. (Mareš)

3.4 Stakeholders

Klíčovým faktorem v oblasti CSR jsou tzv. zainteresované skupiny – stakeholders. Jsou to skupiny osob, které mají přímý či nepřímý vliv na chod podniku, nebo jsou činností podniku samy ovlivněny. (Skácelík, 2010). O rozvoj stakeholderské teorie se zasloužil R. Edward Freeman, který v roce 1984 formuloval stakeholderskou koncepci. (Kunz, 2012).

Definicí pro pojem stakeholders je mnoho. Například Johnová ve své publikaci uvádí, že Freeman definoval stakeholders jako „jakékoliv skupiny nebo jednotlivce, kteří mohou ovlivnit nebo přímo ovlivňují dosažení cílů podniku“. (Johnová, 2012). Všeobecně lze ovšem říci, že do zainteresovaných skupin lze zařadit zaměstnance, investory, zákazníky, zástupce státní správy, obchodní partnery, média, mezinárodní organizace, odbory a další. Prioritou je budování důvěry těchto zainteresovaných osob. Tuto důvěru si firma získává tím, že se snaží soustavně spolupracovat se svými klíčovými stakeholdery.

Rozdělení stakeholders

Podle významnosti rozřazuje BLF stakeholders do dvou skupin – primární a sekundární. Pro skupinu primárních stakeholderů jsou primárně významné činnosti, které jsou prováděny každý den a také celkové fungování organizace. Jsou to vlastníci a investoři, zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, místní komunita a environmentální neziskové organizace. Oproti tomu sekundární stakeholders nepřichází do styku s organizací každý den a nemají vliv na činnost firmy tak, jako primární stakeholders.

Je to veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení či lobbisté a různé nátlakové skupiny (Business leader forum, 2008).

Kuldová uvádí rozdělení zainteresovaných stran do tří základních dimenzí. Je to firma (interní dimenze), ekonomika (externí dimenze) a společnost (externí dimenze). Všechny tyto oblasti jsou tvořeny jedním velkým společným kruhem s danou hierarchií. Do firemní dimenze lze zařadit zaměstnance, management, akcionáře a odbory. Nejpodstatnější část tvoří zaměstnanci, jelikož mohou působit jako součást interní i externí dimenze. Mohou být totiž zákazníky, ale i členy společnosti, ve které firma působí. Do dimenze společnosti patří komunita, vláda, státní správa, neziskové organizace a životní prostředí. Vláda je součástí externí dimenze a je jednou ze společensky zúčastněných stran, jelikož nemá žádné ekonomické vztahy se společností a dotváří pouze formální část organizace. Rozhraní mezi firemními a společenskými stakeholders představují ekonomičtí stakeholders. Za nejdůležitější se považují zákazníci, jelikož jsou součástí celé společnosti, ve které firma působí. (Kuldová 2012)

Stakeholders versus Stockholders

Pro firmu je velice důležité, aby porozuměla tomu, co od ní stakeholdeři očekávají. Obtížné je si tato očekávání přesně definovat, jelikož jsou od různých zainteresovaných skupin odlišná. Pro investory a vlastníky bude prioritní zisk nebo transparentnost. Zákazníci očekávají kvalitu, poprodejní servis a přiměřenou cenu. Pro zaměstnance je důležitá odpovídající mzda, benefity, možnosti kariérního růstu nebo dobré pracovní podmínky. (Steinerová, Makowski, 2008)

Existují i oponenti, kteří tvrdí, že manažeři firem jsou povinni se zodpovídat pouze svým nadřízeným a řídit společnost pouze s cílem dosažení maximálního zisku. (Skácelík, 2010). Této teorii, která předpokládá, že podniky hrají ve společnosti čistě ekonomickou roli, se říká stockholders teorie. Řadí se mezi nejvíce rozšířené a nejstarší teorie. Vznikla v 19. století a je uznávána jako hlavní proud neoklasických ekonomů. Jejím předpokladem je, že pouze dokonalá konkurence může odstranit z trhu formy jednání, které jsou nežádoucí, poškozují účastníky a trh jako takový. Za nejznámějšího představitele tohoto názorového proudu je Milton Friedman.⁵ Ten zpochybnil širší CSR koncept podnikání

⁵ Milton Friedman, 1970 – „Existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích k zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry.“

několika argumenty. Podle něj je firma uměle vytvořená jednotka a zodpovědnost spadá pod reálnou osobu. Dalším argumentem je tvrzení, že hlavní povinností managementu je odpovědnost vůči vlastníkům, nikoli vůči širším skupinám stakeholders, jelikož jejich zohlednění by se dělalo na úkor akcionářů. Také dále uvedl, že společenská odpovědnost firem poškozuje svobodu společnosti a ekonomická svoboda je snižována tím, že závazky, které na sebe přebírá, deformují pluralistické střetávání zájmů. (Černohorská, Putnová, 2012). Obecně tedy lze říci, že Friedman firmy před společenskou odpovědností především varuje. Také Blowfield a Murray kritizují koncept CSR, a to ve čtyřech „obvinění“. Podle nich společenská odpovědnost potlačuje primární účel podnikání a v konečném důsledku omezuje vhodné fungování trhu, upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zájmy vyplývající ze zákona, je příliš specializovaná na určitý okruh a tudíž se nezabývá otázkami klíčových aspektů podnikání, a pokud chce uspět, musí akceptovat nové postupy. (Kuldová, 2012)

Pokud se ale uplatňuje koncept CSR, tato teorie se překonává a je přijímán fakt, že podnik zohledňuje i další skupiny, s nimiž má zájem vybudovat ty nejlepší vztahy, důvěru a pochopení. Firma si také musí tyto zainteresované skupiny přesně identifikovat, jelikož je pro ni důležité vědět, ke komu má své CSR aktivity směřovat a koho má o aktivitách také informovat. Firma, která chce mít úspěšnou CSR politiku, nesmí tuto identifikaci vynechat. (Skácelík, 2010)

Určení klíčových stakeholderů

Podnik si své klíčové stakeholdery může zjistit pomocí analýzy. Tento proces určí, komu by podnik měl věnovat pozornost, aby byl společensky odpovědný natolik, aby jeho výběr zainteresovaných stran dále naplňoval hodnoty a cíle podniku.

V analýze se nejprve identifikují strany. V této fázi je klíčové odpovědět si na otázky. Kdo je pro firmu stakeholderem? Jaký je vliv stakeholders na chod firmy? Kteří jsou pro firmu nejvýznamnější? Co od firmy očekávají? To lze vyobrazit v matici (příloha č. 1), kde je na ose „x“ míra vlivu a na ose „y“ míra očekávání. Těmto kvadrantům přiřadí podnik jednotlivé stakeholdery a vytyčí jejich jednotlivé cíle. Investoři budou očekávat zisk a růst hodnoty podniku. Očekáváním zákazníků budou kvalitní produkty a služby, dále také přiměřené ceny produktu. Obchodní partneři budou klást důraz na kvalitu smluv, včasné plnění závazků a férové jednání. Cílem zaměstnanců bude přiměřená mzda, dobré pracovní podmínky či například nefinanční benefity. Finanční a materiální podpora bude

stěžejní pro místní komunitu. Environmentální organizace budou očekávat ekologickou výrobu, aby podnik a jeho činnosti nezatěžovaly životní prostředí, šetření přírodními zdroji nebo úsporu energie. (Podnikátor, 2012)

Pokud se identifikují jednotlivé strany a vytyčí se jejich očekávání, je třeba zvážit, jak konkrétně a do jaké míry jednotlivé stakeholdery zapojit, a jak nastavit spoluúčast stakeholderů na jednotlivých procesech právě dle jejich očekávání. Pro spolupráci se stakeholdery si firma vyhotoví jejich seznam, musí porozumět jejich požadavkům, naplánuje si proces spolupráce a poté zahájí dialog, který musí udržovat a využívat zpětnou vazbu. (Business leader forum, 2008). Po vedení dialogu se zjistí, jaká témata stakeholdery zajímají. K tomu lze využít další matici (příloha č. 2), která podle míry zájmu spojuje zainteresované skupiny s jednotlivými tématy. Každá firma bude vyplňovat matici jinak, a to podle oboru podnikání a geografického umístění. Je třeba si také uvědomit, že zájem stakeholderů se postupem času vyvíjí a mění. (Steinerová, Makowski 2008)

Nakonec si musí organizace jasně pojmenovat, co bude přínosem pro jednotlivé strany, a naopak, jaké mohou vzniknout náklady. Přínosem mohou být určité konkurenční výhody, zvýšení zisku apod. Mezi negativa lze zařadit finanční náročnost, nejisté výsledky nebo delší dobu realizace. (Podnikátor, 2012)

Komunikace se stakeholdery

Jak již bylo řečeno, komunikace se stakeholdery je klíčová. Nástrojů komunikace je mnoho, avšak nutno podotknout, že jednotlivé nástroje komunikace působí na více stakeholders dohromady. Proto je komunikace rozdělena na interní a externí. Firmy by toto rozdělení měly mít na paměti. Například, pokud se umístí do vestibulu firmy v souvislosti s interní komunikací se zaměstnanci na nástěnku informace o CSR aktivitách, budou informováni i všichni dodavatelé, nově příchozí zaměstnanci i obchodní partneři. Existuje i mnoho dalších příkladů a prolínání jednotlivých nástrojů ztěžuje segmentaci stakeholders a přizpůsobení sdělení. (Skácelík, 2010)

Interní komunikace je hybnou silou celé firmy. Je základem motivace pro zaměstnance, jelikož zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí celé firmy. Náplní firmy je zajistit informační propojenosti, zajistit spolupráci mezi manažery a jeho týmy, neustále ovlivňovat chování zaměstnanců, jejich názory, postoje a pocity, posilovat jejich motivaci a budovat si u nich důvěru. Toho může dosáhnout prostřednictvím nástrojů, jako jsou

nástěnky, plakáty a poutače, a to všude, kde se zaměstnanci shromažďují. Dalším velmi účinným nástrojem jsou pravidelné schůzky zaměstnanců, jelikož zde firma získává zpětné vazby od zaměstnanců. Lze sem zařadit i školení zaměstnanců, které zaměstnancům umožní lépe pochopit koncept CSR. Jako další sem patří výroční zprávy, oběžníky a e-maily, brožury nebo publikace o CSR. (Holá, 2006), (Skácelík, 2010).

Při externí komunikaci jsou pro prioritní především zákazníci. Aby firma dosáhla svých cílů, zavádí marketingový mix, který reprezentuje strategickou pozici na trhu. Jedná se o Product – výrobek, Price – Cena, Promotion – Propagace, Placement – Distribuce. Pro externí komunikaci se zákazníci je v tomto případě zásadní propagace, která slouží jako komunikační politika se zákazníky a zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a PR – vztahy s veřejností. (Sun Marketing, 2013)

3.5 Pilíře konceptu společenské odpovědnosti

Odpovědné chování firem stojí na třech pilířích. Všechny tři oblasti by měly být náplní každé firmy a každá oblast obsahuje mnoho činností, ze kterých může podnik vybírat. Jedná se o oblast sociální, ekonomickou a environmentální (Business leader forum, 2008). V této souvislosti je často zmiňován pojem *triple-bottom-line* (trojí základ podnikání), což koresponduje se třemi charakteristikami. Z ekonomické oblasti je to Profit – zisk, ze sociální oblasti People – lidé, a z environmentální oblasti Planet – planeta. (Pavlík, Bělčík, 2010). Sestavit veškerá tato témata je obtížné, jelikož se liší pro každou společnost, prostředí i sektor, ve kterém firma podniká. Témata CSR se také mění podle toho, jak se mění legislativní požadavky nebo etická a morální pravidla celé společnosti.

Sociální oblast

Tento pilíř lze rozdělit na dvě oblasti – interní (sociální politika podniku) a externí (zabývající se filantropií a spoluprací s místní komunitou). Sociální politika podniku představuje celopodnikovou činnost, která je součástí aktivit CSR. Musí být propojena s ostatními aktivitami CSR. Odpovědnost za dopady sociální politiky zůstává na oblasti personálního řízení. Náplň sociální politiky spočívá ve schopnosti vytvořit partnerství se zaměstnanci, kterým se nabízí možnosti k využití jejich schopností a také jejich rozšiřování. Přes dosažení jejich uspokojení firma dosahuje celopodnikových cílů a je třeba uvažovat, že tyto investice do rozvíjení jedince musí být efektivní. (Prskavcová,

Maršíková, 2008). V oblasti sociální politiky by firma měla dbát na zdraví a bezpečí zaměstnanců (očkování, vitamíny, příspěvek na nadstandartní péči), rekvalifikaci (školení a kurzy potřebné pro výkon práce zaměstnanců), měla by klást důraz na dodržování lidských práv, poskytovat rovné příležitosti (bránění diskriminace na pracovišti i při přijímání nových zaměstnanců), nebo také poskytovat nefinanční benefity (společenské akce pro zaměstnance, dárkové poukazy, navýšení dovolené atd.) Potenciál zaměstnance je ovlivněn firemní politikou a také vztahem k zaměstnavateli. Výkonný a kvalifikovaný zaměstnanec je důležitým faktorem úspěchu každé firmy. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Jako druhý byl zmiňován externí sociální pilíř – filantropie a spolupráce s místní komunitou. Tato oblast řeší problémy slabších a to v širších souvislostech, proto se organizuje do celého systému péče o tyto skupiny. Cílem je dosáhnout vyšší kvality života jak jednotlivců, tak celé společnosti. Mezi interním a externím pilířem dochází často k propojení, například zapojení zaměstnanců do strategie filantropie. Jedná se například o tzv. matchingový fond, kdy zaměstnanci jeho prostřednictvím mohou věnovat určité částky na dobročinné účely. (Prskavcová, Maršíková, 2008). K těmto aktivitám se řadí firemní dárcovství (finanční příspěvky, věcné dary, partnerství s neziskovými organizacemi), firemní dobrovolnictví, sociální integrace, vzdělávání, podpora kvality života občanů, rozvoj zaměstnanosti, či spolupráce se studenty (stáže, exkurze, praxe, konzultace při bakalářských nebo seminárních pracích). (Pavlík, Bělčík, 2010). Firmy investují významné prostředky do různých potřebných projektů. Ukazují se tak v novém světle, ne pouze jako firmy, které chtějí prodat více zboží či služeb. Nejvyšší z těchto projektů v oblasti CSR jsou takové, kdy je mezi firmou a například neziskovou organizací uzavřeno dlouhodobé partnerství. Neziskové organizace přinášejí firmám odbornost a reputaci, firma naopak poskytne finanční prostředky a kvalitní manažerské postupy. Společně tak vytvoří projekt přínosný pro obě strany. Oběma stranám musí být ovšem jasné, co od sebe navzájem očekávají a také musí vybrat nejvhodnější způsob naplňování daného konceptu. (Kolektiv autorů, 2005)

Pokud firma dodržuje tento společensky odpovědný koncept, získá si výkonnější a loajálnější zaměstnance a stane se také vyhledávaným zaměstnavatelem.

Ekonomická oblast

Obecně podle Kuldové tato sféra zahrnuje požadavky, které jsou založeny na principech řízení a kontroly organizace, boji proti zneužívání důvěrných informací, boji proti úplatkům, nebo praní špinavých peněz. Je to také platební morálka, ochrana dat, dodržování smluv, ochrana duševního vlastnictví, plnění závazků, stanovení etických kodexů nebo potírání kartelových dohod. Tato oblast také zobrazuje chování ke stakeholders. (Kuldová, 2012)

Konkrétněji tuto oblast definuje Pavlík a Bělčík. Zásady, které je v této oblasti potřeba dodržovat, mají vliv především na dodavatele, zákazníky, investory a veřejný sektor. Od firmy se očekávají především pozitivní vztahy s uvedenými skupinami. Firma by především měla dodržovat osobní přístup k zákazníkům, efektivně řešit stížnosti a poskytovat kvalitní a bezpečné produkty pro zákazníky, a také jasné a přesné informace o službách či výrobcích. Měla by dodržovat etický kodex. Také by měla uveřejňovat informace finančního i nefinančního charakteru (transparentnost), mít dobré vztahy s investory, dodavateli (včasné placení faktur). Společensky odpovědná firma v této oblasti by měla také dodržovat zásadu odmítání korupce. Patří sem i inovace a udržitelnost, a to z toho důvodu, že díky různým manažerským technikám mohou firmy pohotově reagovat na požadavky zákazníků a vyrábět s menší zmetkovostí. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Organizace, kterým dosahování ekonomického zisku umožňuje financovat společensky odpovědné aktivity, mají možnost se chovat podle výše uvedených pravidel související s ekonomickou oblastí. Tedy, firmy se vyhýbají korupci a chovají se eticky – mají vypracovaný etický kodex. Organizace také přijaly a uplatňují principy společensky odpovědného řízení. Dále jsou ochotny poskytovat o sobě informace všem svým zainteresovaným skupinám. Skupiny stakeholderů pak mohou získat náhled do věcí, které se jich týkají. Firmy budují vztahy se zákazníky a dodavateli, zdůrazňují a i uplatňují rovné příležitosti při výběru dodavatelů. Cílem jsou také spokojení zákazníci, kterým nabízejí bezpečné a kvalitní výrobky za přijatelné ceny. To vede ke snížení jejich stížností a snížení počtu reklamací. Firmy dodržují dohodnuté podmínky i termíny splatnosti, které se týkají dodání výrobků a služeb. V dnešní době je právě platební morálka aktuálním problémem, který má pro firmy dalekosáhlé následky. Sledovány jsou i zájmy svých hlavních vlastníků a investorů, je kladen důraz na jejich informovanost. S akcionáři je veden trvalý dialog. (Kunz, 2012)

Environmentální oblast

Životní prostředí je poslední oblastí, na kterou se aktivity společensky odpovědných podniků zaměřují. Předpokládá se, že takový podnik bude své činnosti vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí, což je očekáváno širokou veřejností. (Byznys pro společnost, 2012)

Největšími producenty emisí, toxických látek, hluku a odpadních vod jsou firmy z odvětví výrobního a stavebního. Tlak veřejného mínění v posledních letech působí i na ostatní sektory. Proto především administrativní a provozní budovy poskytují obrovský prostor pro energetické úspory, třídí a recyklují odpady. Jelikož těchto budov neustále přibývá, i malé snížení jejich negativního environmentálního odpadu představuje velké snížení dopadu na životní prostředí.

I velké společnosti se začínají zabývat environmentální politikou a dopadem na životní prostředí. Je to například bankovní sektor, jelikož je morálně zodpovědný za projekty, které podporuje úvěrem či jiným typem pomoci. Proto prověřuje environmentální dopady jednotlivých projektů.

Odpovědné chování v rámci životního prostředí se provádí na dvou úrovních. Jednak je to uvnitř firmy a také v rámci vztahu s veřejností. Uvnitř firmy se jedná především o zajištění zdravého pracovního prostředí pro zaměstnance, třídění a recyklování odpadů, snižování spotřeby vody a energie, dodržování zásad při manipulaci s nebezpečnými látkami či ekologická výroba (produkty a služby přátelské k životnímu prostředí). Aby takových kritérií firma dosáhla, musí často zavádět moderní technologie a reorganizovat dosud stávající výrobní cykly. Důležité je také sledovat ekologicky odpovědné chování zaměstnanců. V rámci vztahu s veřejností je důležité snižování negativních dopadů na okolní prostředí. Výroba či provoz by měly být prováděny tak, aby nedocházelo k velkému hluku, nemělo by docházet k dopravnímu přetížení a také by se měly využívat zdroje pitné vody atd. V tomto ohledu je důležitá komunikace a spolupráce s občany, flexibilita řešení problémů nebo kvalitní monitoring. (Koubská, Hralová, 2006)

3.6 Zavádění společenské odpovědnosti v organizaci

Pokud firma zavede principy společenské odpovědnosti do firmy, znamená to pro ni nutnost zahrnout ji do základních firemních hodnot, procesů a podnikatelských strategií na různých úrovních organizace. Přijetí těchto principů ale nemusí redukovat ekonomickou úspěšnost firem, a naopak, ekonomické cíle firem nemusí být v rozporu se společenskými zájmy. Ukazuje se, že propojení těchto dvou cílů firmám přináší synergický efekt a může si tím tak získat významné konkurenční výhody⁶. (Kašparová, Kunz 2013).

V ČR existuje nejistota či rozpaky manažerů a vlastníků při zavádění CSR. Je to proto, že jim chybí zkušenosti a společenská odpovědnost firem je zužována jen na charity nebo jiné formy dobročinných činností. Při zavádění konceptu CSR musí firma postupovat systematicky se zřetelem na poslání podniku, firemní kulturu, předmět a obor podnikání, obchodní strategii, environmentální politiku, možná rizika a také na provozní podmínky. (Černohorská, Putnová, 2012). Z toho vyplývá, že zavádění úspěšného CSR není jednoduchý, ale komplexní, dlouhodobý a složitý úkol.

Deset kroků implementace

Návod na implementaci CSR si lze vyobrazit v rámci PDCA⁷ - *Plan Do Check Act* cyklus. Plan („Plánujte“), je fáze plného výzkumu problému, kde je třeba porozumět faktorům, které mají vliv na proces, založit kvalifikovaný tým pracovníků, předložení organizačního postupu studia problému a promyslet tato studia. (Productive systems, 2012) Konkrétně tato fáze zahrnuje: Závazek managementu, určení klíčových stakeholderů, stanovení hodnot a principů, analýzu současného stavu, stanovení cílů, CSR témat, a akční plán. (Steinerová, Makowski 2008). Další fází je Do („dělejte, provádějte, realizujte“), kde jsou zahrnuty testy a implementace navrhovaných změn, při kterých je důležité provádět skutečné testy a sběr dat podle plánu, nedělat žádné nedokumentované změny, všechny neobvyklé události si poznamenat a zaznamenávat si příslušné výsledky. Fáze Check („kontrolujte, hodnotěte, prověřte“) představuje studium výsledků. Je potřeba

⁶ V této souvislosti je příznačný výrok Garryho Pfeifera, manažera firmy DuPont, který prohlásil „Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340 %. Mohu dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.“(Business leader forum)

⁷ PDCA – nástroj, který lze využívat při řešení problémů spojených se zlepšováním kvality

analyzovat data s hlediska stability a schopnosti. Konkrétně je potřeba monitorovat a reportovat. Finální fáze je Act („zlepšujte, proveďte“). Na základě analýzy výsledků se přijímají navržené a projednané změny, pokud jsou výsledky akceptovatelné. Pokud je proces nestabilní, je potřeba udělat korekci příčin, a vrátit se do fáze plánování. (Productive systems, 2012)

„Plan“

1. Závazek managementu

V této fázi je vrcholový management klíčovým faktorem úspěchu. Pokud není management přesvědčený o nezbytnosti odpovědného přístupu a nerozšiřuje takové hodnoty mezi zaměstnance, má jen malou šanci na úspěch. Vedení by se mělo zavázat k opatřením, která zavedou efektivní koncept CSR. K tomu přispívá i osobní přesvědčení vedení vycházející z etických postojů a názorů. Výsledkem budou výhody, které CSR přináší v střednědobém a dlouhodobém horizontu. Vedení také rozhoduje o alokaci zdrojů a vzniká tak pracovní tým, jehož členy by měli být zástupci oddělení lidských zdrojů, marketingu nebo PR. (Steinerová, Makowski 2008)

Aby bylo vedení přesvědčeno o takovém odpovědném přístupu, je důležitá motivace organizací k přípravě CSR. Takové motivy odpoví na otázky, co si vedení od koncepce CSR slibuje. Motivory se dělí na interní a externí. K interním motivátorům se řadí potřeba tvorby takové strategie, aby se naplnily cíle CSR, dalším faktorem je potřeba reakce CSR konceptu na změnu strategie ve firmě, dále potřeba větší integrace a potřeba více vyškoleného personálu organizace. K externím motivátorům se řadí: potřeby organizace komunikovat o svých CSR aktivitách a o úspěchu aktivit organizace, potřeba lépe porozumět požadavkům klíčových zainteresovaných skupin, a potřeba mít takový systém, který umožňuje firmě, aby pružně reagovala na výzvy v oblasti CSR. (Pavlík, Bělčík, 2010)

2. Určení klíčových stakeholderů

Jak již bylo řečeno v kapitole 3.4, firma by si měla zmapovat své hlavní stakeholdery, kteří ji ovlivňují. Přesněji je lze vymezit dle jejich typu. Mohou existovat takoví, kteří mají vysoký zájem o firmu a mají na ni velký vliv. To jsou právě klíčoví stakeholdeři a firma

by je prostřednictvím dialogu měla zapojovat do rozhodování nejen v souvislosti s konceptem CSR. Dále jsou to stakeholdeři, kteří mají velký vliv na firmu, ale mají o ni nízký zájem. Proto by měla firma vyvinout dostatečné úsilí na to, aby tyto osoby uspokojila, ale zároveň je nesmí příliš zahltit informacemi. Také jsou sem zařazení stakeholdeři, kteří mají vysoký zájem o organizaci, ale malý vliv. Tyto osoby jsou ovšem velmi nápomocní při doladování detailů a je doporučeno je průběžně informovat. A poslední jsou stakeholdeři, kteří mají o organizaci nízký zájem a mají na ni i malý vliv. Proto by organizace měla pouze odpovídat na jejich otázky a to přiměřeně k jejich zájmu. (Pavlík, Bělčík, 2010).

Pokud se chce podnik dlouhodobě udržet na trhu, měl by respektovat zájmy i požadavky stakeholderů. Mohou nastat i protichůdné požadavky stakeholderů, proto by se měl podnik snažit o vyvážení těchto požadavků. Podniky pro tyto situace využívají strategii „win-win“.⁸ (Kunz, 2012)

3. Stanovení hodnot a principů

Základem pro vytvoření konceptu CSR by měl vyházet z hodnot a vizí a principů, které jsou pro firmu důležité. (Černohorská, Putnová 2012) Skoro každá společnost má definovanou vizi, která je písemná. Určuje, čeho chce firma v budoucnu dosáhnout. Tyto vize musí mít přímo či nepřímo propojené s CSR konceptem, aby dokazovala, že vnímá koncept CSR vážně a že je začleněn do strategie organizace. (Pavlík, Bělčík, 2010).

Výrazem obecných preferencí firmy jsou hodnoty. Pro příklad, v ekonomické oblasti jsou pro klíčové stakeholdery důležité různé hodnoty. Pro vlastníky a investory to bude transparentnost, pro zákazníky osobní přístup, pro obchodní partnery kvalita, pro dodavatele spokojenost a pro konkurenty čestnost. Z oblasti sociálního prostředí budou například pro zaměstnance prioritní hodnoty – vzdělávání a rozvoj, pro odbory komunikace a pro veřejnost podpora. A z environmentální oblasti bude pro neziskové organizace i pro veřejnost důležitou hodnotou ochrana životního prostředí. Na základě těchto hodnot může podnik vyhotovit principy odpovědného chování. Příkladem těchto principů může být to, že firma bude ctít region, ve kterém působí, bude usilovat o růst,

⁸ „win-win“ technika – kompromisní strategie vyjednávání, úsilí, aby nikdo neprohrál, úsilí, aby každý něco získal

který nenarušuje lidskou společnost, bude podporovat firemní kulturu a rozvíjet spolupráci mezi zaměstnanci apod. (Steinerová, Makowski, 2008)

4. Analýza současného stavu

V této fázi musí podnik z konceptu CSR zhodnotit pozici, ve které se nachází. Zhodnocení pozice provede pomocí vnitřní a vnější analýzy. Ve vnitřní analýze firma hodnotí sama sebe, tedy zaměřuje se na své charakteristické rysy, díky kterým by mohla být CSR strategie ovlivněna. V analýze vnějšího okolí by se měla zaměřovat na externí vlivy, které by mohly strategii CSR ovlivnit, a také by měla hodnotit konkurenci. (Pavlík, Bělčík, 2010).

Vnitřní analýza

Firma hodnotí především svoji pozici, ve které se v rámci CSR konceptu zrovna nachází. Nejdůležitější je se zaměřit na důkladné sebehodnocení, jelikož inspiruje k dalším aktivitám a motivuje k dosažení přehledného a systematického přístupu ke společenské odpovědnosti. (Steinerová, Makowski, 2008). Firma si musí uvědomit předmět činnosti, jelikož každá firma má jiné zaměření a proto budou jejich činnosti odlišné. Například průmyslová firma bude klást důraz na minimalizaci odpadu, mobilní operátoři se budou zaměřovat na odběr starých mobilů atd. Dalším kritériem hodnocení je celková image organizace. (Pavlík, Bělčík, 2010). Firmu také zajímají vynaložené finanční prostředky, prostředky ke komunikaci CSR, současné firemní politiky, dokumenty a činnosti. (Steinerová, Makowski, 2008). Tyto faktory lze oproti faktorům vnějšího prostředí lépe měnit, jelikož jsou v přímé kompetenci firmy. (iPodnikatel.cz, 2011)

Vnější analýza

Po analýze vnitřní přichází na řadu zhodnocení vnějšího okolí organizace. Steinerová i Pavlík, Bělčík uvádějí, že by se firma měla zaměřit na externí možné podněty, jako je globalizace, vstup do EU, nové zákony. Co se týče zákonů, firma by měla dodržovat veškeré zákonné požadavky týkající se péče o zaměstnance, životní prostředí i zákaznický servis. Dále uvádějí, že by se měla zaměřit na průzkum aktivit konkurence, srovnávat

výkonnosti s nejlepší praxí v oboru – benchmarking. Firmy se také můžou v souvislosti s konceptem CSR stát členy různých asociací, programů a soutěží.

Vnitřní a vnější prostředí lze vyhodnotit prostřednictvím SWOT analýzy⁹ - (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení). Doporučuje se začít příležitostmi a hrozbami, které vycházejí s vnější analýzy, a poté následuje analýza, která se vyhodnotí na základě vnitřní analýzy.

Z vnějšího prostředí firma určí příležitosti pro rozvoj konceptu CSR a zároveň také identifikuje možná rizika, která by mohla rozvoj konceptu CSR znemožnit či ohrozit. Příležitosti i hrozby se mohou postupem času měnit, proto je firma musí pravidelně sledovat, aby získala důkladnou znalost vnějšího prostředí a dále mohla své společensky odpovědné aktivity rozvíjet. Příležitosti nelze maximalizovat a naopak hrozby nelze minimalizovat, jen lze zvýšit nebo snížit jejich vliv na podnik.

Z vnitřního prostředí posoudí firma své stránky vzhledem ke konkurenci. Musí si uvědomit, co je její silná stránka, tedy v čem je lepší, a to, v čem firmu konkurence předhání, jsou slabé stránky firmy. (iPodnikatel, 2011). Mezi silné stránky firmy lze zařadit to, že firma chce prosazovat koncept CSR, má koncept propojený se svou vizí, má dostatek financí na CSR aktivity, má kvalitní know-how v oblasti CSR a má podporu zaměstnanců. (Pavlík, Bělčík 2010)

5. Stanovení cílů a CSR témat

V této fázi by si firma měla určit směr, kterým by se chtěla ubírat, proto si určí cíle, které by měly souviset s principy a hodnotami firmy. Je potřeba identifikovat klíčové oblasti CSR, které budou korespondovat s podporou top managementu a zaměstnanci firmy. Vytyčené cíle CSR strategie lze využít například za pravidla SMART.¹⁰ (Kunz 2012)

Prioritním cílem organizace bude jistě integrace CSR do podnikové kultury. Avšak to není jednoduchý úkol. Firma musí změnit myšlení vedení a také celkové myšlení všech

⁹ SWOT analýza – metoda, díky které lze přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí.

¹⁰ Pravidlo SMART - management ho užívá jako zkratku pro metodiku stanovování cílů. Je tvořena anglickými slovy specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase). Je to souhrn pravidel, který pomáhá efektivně definovat cíle projektu. (Středoevropské centrum pro finance a management)

zaměstnanců firmy, musí změnit pohled zainteresovaných stran na firmu. Rozhodující úlohu hraje v této fázi vedení, které musí zavést tyto požadavky do praxe. (Skácelík, 2010).

Jednotlivé cíle se stanoví pro konkrétní oblasti. Pro příklad lze uvést, že v ekonomické oblasti bude pro firmu cílem environmentální řízení dodavatelů. V sociální oblasti rozšíří přístupy ke vzdělání a v environmentální oblasti bude například podporovat jízdní kola k dopravě z práce a do práce.

6. Akční plán

Na základě vytyčených cílů se vytvoří akční plán. Tzn., že se určí aktivity, které povedou k naplnění stanovených cílů. V souvislosti s příklady z fáze 5. budou činnosti následující. Pro ekonomickou oblast bylo stanoveným cílem řízení dodavatelů, proto bude akčním plánem spuštění projekt - Environmentální řízení dodavatelů. Zaměřeno bude na dodavatele, kteří mají výrazný vliv na životní prostředí, a budou muset podepsat dodatky, kterými písemně odsouhlasí, že se budou chovat odpovědně v rámci životního prostředí. Pro cíl rozšíření přístupu ke vzdělání bude akčním plánem zavedení nové formy vzdělávání, která bude fungovat jako klasická a online forma výuky. Posledním cílem bylo podporovat ježdění na jízdních kolech k dopravě, proto bude akčním plánem vybudování parkovacích míst pro tato kola. (Steinerová, Makowski 2008)

„Do“

7. Implementace

Nastává samotné zavedení CSR do každodenního života firmy. V této fázi se firma řídí akčním plánem a také spolupracuje s dotčenými zájmovými skupinami. (Steinerová, Makowski 2008). Firma implementuje navrhované změny, při kterých je nutno provádět skutečné testy a sbírat data dle plánu, užívat techniku a procesy, které byly ohodnoceny jako stabilní. Dále by se také měla dokumentovat každá změna, poznamenávat si všechny neobvyklé události, zaznamenávat příslušné výsledky a zajistit součásti pro další diagnostiku. (Productive systems, 2012)

„Check“

8. Monitorování

Poté, co firma realizuje své CSR aktivity, měla by vyhodnotit úspěšnost zavedení. Pro hodnocení lze využít skupinu kvantitativních a kvalitativních indikátorů, které budou firmě poskytovat data potřebná pro další rozhodování. Indikátory vyhodnocují a volně se na nich podílejí stakeholdeři firmy. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Pro příklad lze opět navázat na předchozí kroky, tedy v ekonomické oblasti byl v šesté fázi akčním plánem projekt Environmentální řízení dodavatelů, kde se firma zaměří na dodavatele mající vliv na životní prostředí. Ve fázi monitorování se bude sledovat počet dodavatelů, kteří se do projektu zapojili, dále počet vytvořených dodatků a také oblast podchycená dodatky. Akčním plánem pro sociální oblast byla zavedena klasická online forma výuky jako nová forma vzdělávání, monitorován bude charakter nové formy vzdělávání zaměstnanců, počet zaměstnanců, kteří absolvovali kurz a výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s kurzem. Jako poslední byla vybudována parkovací místa pro jízdní kola a tudíž bude monitorován počet parkovacích míst pro tato kola a počet zaměstnanců využívající parkovací místa. (Steinerová, Makowski 2008)

9. Reportování

Zde se vytváří kompletní obraz o výkonu CSR, který je poskytován prostřednictvím CSR reportu nebo prezentace na webových stránkách. V reportu by neměly chybět informace o naplnění cílů, které byly vytyčeny v loňském roce a také by se měly určit cíle pro další období.

Zrealizované CSR aktivity by se měly reportovat cílovým stakeholderům, aby se společnost dozvěděla o angažovanosti firmy. Proto se používá CSR report, který může sloužit jako komunikační nebo manažerský nástroj. Jako komunikační předává a vyměňuje informace o CSR aktivitách firmy externím a interním stakeholderům firmy. Jako manažerský nástroj slouží k měření pokroků a určuje nové strategie a cíle.

Co se týče obsahu reportu, je vhodné uvést všechny stakeholdery, činnosti a jejich dopady ve všech třech pilířích. Musí také obsahovat informace, které jsou podstatné pro posouzení výkonnosti organizace. Důležitá je také kvalita reportu, proto by měl být vyvážený (popisující slabé i silné stránky firmy, na kterých pracuje), pravidelně

vytvářený, srozumitelný, přesný porovnatelný a spolehlivý. V úvahu je také třeba brát transparentnost, všeobsaženost a auditovatelnost.

Měl by také být kladen důraz na obsahovou správnost a na formální stránku. Organizace Ceres-ACCA uvádí čtyři hlavní kritéria, která by CSR report měl obsahovat. Je to úplnost, proto aby report pokryl všechny podnikové operace, a také aby v plném rozsahu informoval o významných aspektech dopadu firmy na životní prostředí. Také je to důvěryhodnost, která je založená na podpoře vrcholového managementu, metodách sběru dat či stanovených cílů. Třetím bodem je vhodná forma, kde hraje významnou funkci formální stránka reportu (vzhled, grafická podoba, ale i srozumitelnost a čtivost). Jako poslední je uváděna věcnost, což znamená, že by firma měla v maximální míře využívat kvantitativní i kvalitativní ukazatele pro hodnocení CSR. (Černohorská, Putnová, 2012)

Jako příklad prezentace dosažených výsledků lze opět navázat na příklady uvedené v předchozích krocích. V ekonomické oblasti firma sledovala počet dodavatelů zapojených do projektu, ve fázi reportování budou prezentovány výsledky dle indikátorů, a to například, že 2 z 10 dodavatelů se zapojili do projektu, projekt obsahuje 5 dodatků a dodatky se zabývají pouze legislativní oblastí. V sociální oblasti bylo zaměřeno na novou formu vzdělávání zaměstnanců, počet zaměstnanců absolvující kurz a spokojenost zaměstnanců s kurzem. Reportem bude například kombinovaný e-learning¹¹, 90% zaměstnanců nový kurz absolvovalo a také to, že průzkum nebyl zatím proveden. Posledním reportem bude zpráva o počtu parkovacích míst a počtu zaměstnanců využívající parkovací místa. Tedy například 12 parkovacích míst pro jízdní kola v podzemní garáži a 9% zaměstnanců parkovací místa využívá. (Steinerová, Makowski 2008)

„Act“

10. Opatření pro zlepšování

V tomto kroku firma navrhuje opatření pro zlepšení CSR konceptu, popřípadě rozšiřuje aktivity, nebo také úplně mění strategii. Podklady pro zlepšení tvoří výsledky měření výkonu a návrhy, které vzešly od stakeholderů. Pro výše uvedené příklady, bude pro ekonomickou oblast opatřením pro zlepšení – přidání dodatků usměrňující dobrovolné

¹¹ E-learning – Výuka s využitím výpočetní techniky a internetu

aktivity dodavatelů v oblasti životního prostředí, pro sociální oblast příprava dalších e-learningových kurzů a pro ekologickou oblast vybudování šatny se sociálním zařízením. (Steinerová, Makowski, 2008)

3.7 Přínosy vyplívající z přijetí CSR

Z dlouhodobého hlediska přináší nehmotná aktiva podniku měřitelný finanční prospěch. Pro sociální oblast je to nižší fluktuace zaměstnanců, větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců, vyšší motivace a tím i vyšší výkonnost zaměstnanců. V ekonomické oblasti lze posílit pozici na trhu, nastávají nové podnikatelské příležitosti, roste prodej a loajalita zákazníků, zvyšuje se efektivita provozu a snižují se provozní náklady. Co se týče environmentální oblasti, firma si může získat nové zákazníky (ekologicky citliví spotřebitelé, může se ucházet o tendry velkých korporací a zvyšuje ecoefektivitu (snížení negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt). (Business leader forum, 2008). I přesto, že tyto výhody, které společensky odpovědné firmy získávají, mají povětšinou nefinanční podobu, neznamena, že jsou méně důležité. Z toho vyplývá, že se firma v rámci strategie nezaměřuje pouze na maximální profit, ale na vyvážený zisk, s ohledem na všechny tři pilíře. Taková firma na své okolí působí důvěryhodnější než konkurence a pokud má lepší reputaci, může se stát silným subjektem na trhu. (Kuldová, 2012)

Principy CSR, které firma dodržuje, nepřinášejí prospěch pouze pro firmy samotné, ale i pro její stakeholdery. Jsou to přínosy pro zákazníky, zaměstnance, dodavatele, veřejný sektor i občany. Pro zákazníky je to zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb a možnost jejich širší nabídky. Pro zaměstnance je to lepší pracovní prostředí a rozvoj jejich kvalifikace. Dodavatelé mají díky organizacím praktikující CSR koncept zajištěnou efektivnost dodavatelsko-odběratelských vztahů. Díky finančním podporám CSR odpovědných firem nastává pro veřejný sektor lepší kvalita a dostupnost veřejných služeb. A poslední - přínosy pro občany nastávají ve zlepšujícím se životním prostředí v konkrétním regionu a zlepšující se sociální vztahu v regionu. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Měření přínosů CSR

Zde se nabízí otázka, jak lze měřit užitek z dobrovolné aktivity, kde firma předpokládá nehmotný přínos, jako je například motivace zaměstnanců nebo zvýšení firemní reputace. Společenskou odpovědnost lze vnímat jako investici do nehmotných aktiv podniku, které lze hodnotit pomocí indikátorů a to zvláště pro každou oblast. V sociální oblasti lze hodnotit spokojenost a kvalifikaci zaměstnanců, a to průzkumem zaměstnanců, měřením počtu absenčních dní nebo měřit počet proškolených zaměstnanců. V ekonomické oblasti lze hodnotit dobré jméno podniku, a to pomocí dotazníkových šetření, skupinových diskuzí nebo ohlasů v médiích. Dále lze hodnotit spokojenost a věrnost zákazníků, například měřením počtu opakovaných objednávek, průzkumem zákazníků nebo měření počtu reklamací. Z environmentální oblasti je to měření spotřeby energie, množství emisí, množství použitých nebezpečných látek a podíl z recyklovaného odpadu. (Business leader forum, 2008).

Podle Institutu sociální a etické odpovědnosti, existuje ve světě přibližně 300 nástrojů (norem, rámcových požadavků, standardů), které kontrolují byznys a neziskový sektor. Taková regulační opatření existují z toho důvodu, že zákon specifické podmínky kontroly nestanovuje. Nejznámějšími standardy jsou OECD – zásady řízení nadnárodních korporací a UN – zásady trvale udržitelného rozvoje (normativní rámec - „co se má dělat“), dále standardy AA 1000 a GRI - zpravodajství trvale udržitelného rozvoje (Procesní rámec „jaká kritéria a způsoby komunikace zvolit“) a poslední ISO 14 001, Social Accountability SA 8000 a Sigma guidelines (Systém managementu – „jak tato kritéria zahrnout“). (Putnová, 2008)

3.8 Shrnutí literární rešerše

I když je společenská odpovědnost mladým konceptem, stále nabývá na větší popularitě. Koncept je naplněný o mnoho přístupů, prvků a programů. CSR je také často považována za jeden z dalších nástrojů PR, kdy ji firmy využívají jako marketingový tah, přitom se nezajímají o celkový koncept CSR a neumějí s ním správně naložit.

Pro společenskou odpovědnost neexistuje jednotné definiční vymezení, což může být problémem, jelikož umožňuje rozdílné pojetí problematiky. Vymezení společenské odpovědnosti je nejednotné, a to brání sjednocení teoretické roviny konceptu CSR. Jedná

se o to, že autoři na sebe přímo nenaávají, každý se snaží přijít s vlastním originálním pohledem, který jim vyhovuje a pro příjemce to může být zmatečné. I přesto se společenská odpovědnost stává čím dál tím důležitějším aspektem strategického chování.

V dnešní době dochází k prudkému rozvoji informačních technologií, roste ekonomická propojenost zemí, vznikají nadnárodní společnosti, proto by pro firmy mělo být základem globální myšlení a jednání. Někteří autoři ovšem dospěli k faktu, že na dnešním globalizovaném trhu existují zákazníci, kteří neumí odlišit společenskou odpovědnost nebo neodpovědnost firem a jedním ze základních předpokladů je dobře informovaná veřejnost.

Pokud se firma rozhodne být společensky odpovědná, základem úspěchu je znát své stakeholders, a také vědět, jak s nimi komunikovat. Musí neustále pracovat na zlepšování vztahů se zákazníky, dodavateli, odběrateli, dbát na pracovní podmínky pro zaměstnance a poskytovat jim rovné příležitosti. Důležité je také mít informace o pilířích společenské odpovědnosti, co pod ně spadá a také umět s nimi nakládat. Měly by se ovšem všem oblastem věnovat stejnou měrou, i když to není podmínkou. Je rozhodnutím každé organizace, aby se rozhodla, v jaké oblasti chce profitovat. Nejdůležitější je zavedení společenské odpovědnosti, které s sebou nese postupné kroky, kterými je třeba si projít a neopomenout stálé získávání zpětné vazby. Avšak zavádění společenské odpovědnosti mnohdy vyžaduje finanční náklady. To je spojeno s nadstandardním úsilím, které je nutno vložit do organizace celkové strategie.

4 Vlastní šetření

Vlastní práce zpočátku obsahuje informace o daných subjektech, které jsou zkoumány. V další části jsou výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní šetření je vyhodnoceno na základě dotazníků směřovaných k zákazníkům jednotlivých subjektů. Z literární rešerše vyplynulo, že základem úspěšnosti CSR jsou dobře informovaní stakeholders, proto je cílem kvantitativního řešení zjistit informovanost a zájem zákazníků o společensky odpovědné aktivity daných subjektů. Kvalitativním šetřením jsou polostrukturované rozhovory s manažery jednotlivých subjektů, a také se zaměstnanci. Cílem kvalitativního šetření bylo zjistit, jak vidí společenskou odpovědnost samotné subjekty, a jak efektivně koncept využívají. Pro porovnání odpovědí slouží i rozhovory se zaměstnanci. V literární rešerši bylo zmíněno o jednotlivých sektorech, které by měly být společensky odpovědnými. Vybrány byly dva přepravní subjekty, avšak jeden soukromého charakteru a na druhé straně byl vybrán subjekt z veřejného sektoru. Jako konkrétní subjekty byly vybrány dvě přepravní společnosti – Česká pošta jakožto státní podnik sídlící pouze na území České republiky na druhé straně soukromá nadnárodní společnost DHL. (Dále jen subjekty).

4.1 Charakteristika prostředí

Česká pošta

Česká pošta je státní podnik, který byl založen Ministerstvem hospodářství České republiky 1. ledna 1993, zároveň s osamostatněním České republiky. Jejím zřizovatelem je Ministerstvo vnitra České republiky, řízen je generálním ředitelstvím. V současné době je generálním ředitelem Ing. Petr Zatloukal. Dozorčí rada je složena z devíti členů. Předsedou je Ing. Jiří Maceška, dále má dva místopředsedy a šest dalších členů. Sídlo má v hlavním městě Praha. Dozorčí rada dohlíží na činnost generálního ředitele a také zřizuje výbory dozorčí rady. Celá organizační struktura České pošty je uvedena v příloze č. 4. V roce 2012 evidovala 32 163 zaměstnanců a také počet poboček - 3 403. V současné době používá dva druhy přepravy zásilek – silniční a železniční. Používá osobní vozy nebo kamiony. Do sousedních států jsou zásilky také přepravovány pozemní cestou. Do vzdálenějších států využívá dopravní letecké linky. V roce 2012 se Česká pošta začala připravovat na liberalizaci trhu. Do té doby byla držitelem poštovní výhrady – monopolu.

Monopol se týkal poštovních zásilek mající jako obsah písemnosti, a jejich hmotnost byla nižší než 50 g a zároveň cena nižší než 18 Kč. Tento monopol k 1. lednu 2013 padl a díky liberalizaci se na trhu objevila ihned konkurence. V oblasti listovních zásilek jsou její největší konkurencí pošta Mediaservis a také Česká distribuční a.s. Na trhu balíků je jejím velkým konkurentem přepravní společnost Professional Parcel Logistic – (dále jen PPL).

Její poslání je zajistit poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich efektivitu. Současnou činnost ovlivňují čtyři klíčové trendy ovlivňující trh a konkurenční prostředí. Jsou to nové technologie, liberalizace poštovních služeb, měnící se potřeby zákazníků a změna způsobu komunikace díky rozmachu internetu. Prostřednictvím husté sítě svých poboček a novými formami spolupracuje se státní správou. Za nezbytné považuje i zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti, proto se při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti snaží být atraktivním zaměstnavatelem

Činnost společnosti

Kromě toho, že Česká pošta přepravuje a doručuje poštovní zásilky, jsou v její činnosti i jiné služby. Zajišťuje smluvní služby například pro Českou správu sociálního zabezpečení - vyplácí starobní důchody. Dále také pronajímá místa pro bankovní služby. Prostřednictvím online terminálů vykonává činnosti pro Sazku. Přijímá tikety, vyplácí výhry, prodává losy. Také si lze dobít mobilní telefony. Dále je také možné provádět tzv. platby SIPO – obstaratelská činnost České pošty, která spočívá v inkasování plateb od fyzických osob ve prospěch právnických nebo dalších osob. Tyto osoby musí s poštou uzavřít smlouvu o obstarávání SIPO. Také uvádí do oběhu poštovní známky a hradí náklady na jejich vydávání, vydává výpisy z katastru nemovitostí nebo obchodního rejstříku atd. V oblasti stavebního spoření spolupracuje s Českomoravskou stavební spořitelnou a Reiffeisen stavební spořitelnou. Na vybraných pobočkách České pošty lze také sjednat zdravotní pojištění cizinců u Všeobecné zdravotní pojišťovny, Prostřednictvím vybraných pošt lze také zprostředkovat spotřebitelské úvěry po telefonu, a to díky spolupráci se společností Home Credit a.s. Strukturu povinných i nepovinných služeb České pošty si lze prohlédnout v příloze č. 5 a 6.

Ekonomika

Základní hospodářské ukazatele do roku 2012 lze vidět v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – Základní hospodářské ukazatele

Finanční a provozní ukazatele

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Aktiva [mil. Kč] | 22 442 | 22 726 | 21 308 | 21 775 | 26 766 |
| Vlastní kapitál [mil. Kč] | 9 630 | 9 979 | 10 010 | 10 159 | 10 281 |
| Provozní výnosy [mil. Kč] | 19 970 | 20 280 | 20 530 | 20 778 | 20 183 |
| z toho tržby za prodej vlastních výrobků a služeb [mil. Kč] | 19 254 | 19 627 | 19 942 | 20 076 | 19 646 |
| Provozní náklady [mil. Kč] | 19 212 | 19 740 | 20 332 | 20 412 | 19 932 |
| z toho osobní náklady [mil. Kč] | 13 082 | 12 895 | 12 801 | 12 741 | 12 425 |
| Zisk před zdaněním [mil. Kč] | 365 | 661 | 263 | 419 | 306 |
| Čistý zisk [mil. Kč] | 293 | 554 | 214 | 338 | 261 |
| Zaměstnanci – průměrný evidovaný počet | 36 332 | 34 948 | 34 374 | 33 202 | 32 163 |
| Průměrná měsíční mzda [Kč] | 20 565 | 21 500 | 21 353 | 21 538 | 21 884 |
| Zisk před zdaněním/tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 1,90 % | 3,37 % | 1,32 % | 2,09 % | 1,56 % |
| Zisk před zdaněním/aktiva | 1,63 % | 2,91 % | 1,23 % | 1,92 % | 1,14 % |
| Zisk před zdaněním/zaměstnanci – průměrný evidovaný počet [Kč] | 10 058 | 18 923 | 7 655 | 12 632 | 9 526 |

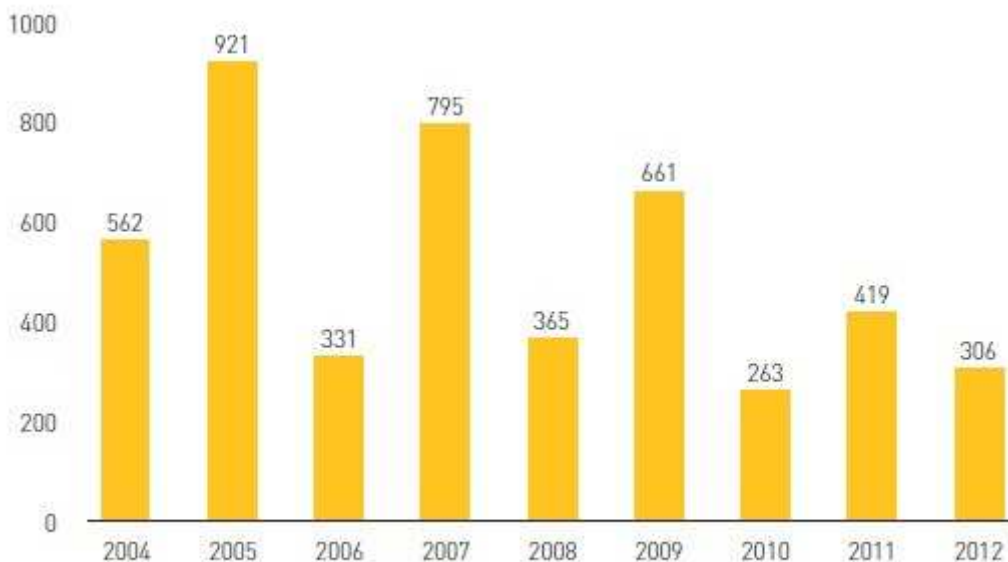
Zdroj: Česká pošta, 2012

Za rok 2012 klesly České poště výnosy o 595 mil. Kč, což bylo způsobeno díky projektu Sčítání lidu, domů a bytů. Tento projekt probíhal v roce 2010 – 2011 a v roce 2011 přinesl tržby 596 mil. Kč. Po eliminaci tohoto vlivu výnosy meziročně stagnovaly, ale její struktura se měnila. V tomto roce se také snížily tržby z poštovního provozu, a to v důsledku poklesu tržeb z tradičních služeb – poštovní poukázky, doporučené psaní, obyčejné psaní. Tyto tradiční služby byly nahrazeny elektronickou formou komunikace a plateb. Tento propad, kdy se tržby z poštovního provozu snížily o 303 mil. Kč, se částečně podařilo vykompenzovat rostoucími výnosy z distribuce tisku, balíků, mezinárodních zásilek apod. Dále bylo také vyšších výnosů dosaženo u obstaravatelské činnosti, především díky vyšším odměnám za provoz Poštovní spořitelny. Výnosy díky této činnosti vzrostly o 299. mil. Kč. České poště se také daří zvyšovat výnosy z ICT služeb, které v roce 2012 vzrostly o 185 mil. Kč.

Díky změně způsobu dobíjení mobilních telefonů kvůli problémům Sazky v roce 2011 klesly tržby z prodeje zboží o 193 mil. Kč a náklady na prodané zboží o 183 mil. Kč. V roce 2012 byl také snížen počet zaměstnanců (-3,1 %), ale průměrné mzdy byly navýšeny o 346 Kč. (+ 1,6 %).

V obrázku č. 1 lze vidět vývoj zisku před zdaněním, který byl v roce 2012 +306 mil. Kč, což je o 113 mil. Kč méně, než bylo v roce 2011.

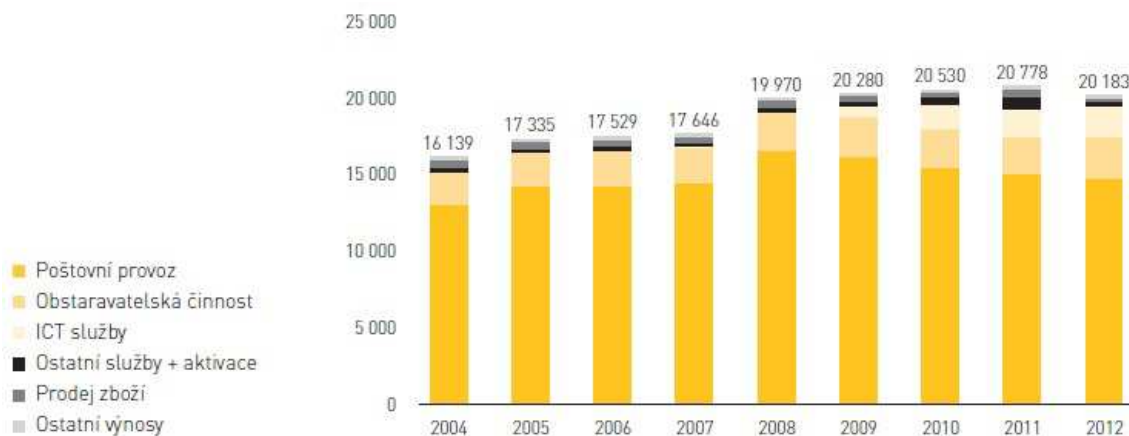
Obrázek č. 1 - Zisk před zdaněním (mil. Kč)



Zdroj: Česká pošta, 2012

Za rok 2012 se také České poště podařilo udržet provozní výnosy nad hranicí. Výnosy byly 20 183 mil. Kč. Jak lze vidět v obrázku č. 2, největší zásluhu na výnosech má poštovní provoz.

Obrázek č. 2 – Vývoj provozních výnosů



Zdroj: Česká pošta, 2012

Společenská odpovědnost

V oblasti společenské odpovědnosti zveřejňuje svůj Etický kodex, jehož účelem je podpora uplatňování zásad chování v souladu s jejími firemními hodnotami. Předchází tak jednání, které by mohlo být v rozporu s právními nebo etickými principy. Etický kodex je normativním dokumentem společnosti a podrobně je specifikován ve vnitřních předpisech České pošty. Uplatňuje ho vůči všem svým stakeholders a musí jej dodržovat všichni zaměstnanci. To znamená, že společným cílem všech zaměstnanců je podporovat a rozvíjet následující hodnoty – cílem je spokojený zákazník, kvalita a výkon rozhodují o úspěchu, odpovědnost je pro Českou poštu samozřejmostí, hledá nové cesty, je loajálním týmem.

Česká pošta rozšiřuje své firemní hodnoty o etické principy. Tyto principy blíže specifikují etické chování každého zaměstnance vůči zákazníkům, firmě a vůči sobě navzájem. Mezi etické principy České pošty patří:

- a) Dodržování předpisů a pravidel – dodržuje Ústavu České republiky, Listinu základních práv a svobod a pravidla hospodářské soutěže. Zaměstnanci se při výkonu práce řídí závaznými právními a vnitřními předpisy České pošty a dodržují stanovené standardy.
- b) Rovný přístup – Netoleruje korupční jednání, diskriminaci v pracovních vztazích, střed zájmů.
- c) Tvorba a ochrana hodnot – Podporuje kreativitu zaměstnanců a tvorbu nových hodnot. Chrání jejich zdraví, informace a svěřený majetek. Vede zaměstnance k ochraně životního prostředí.
- d) Profesionalita – Investuje do rozvoje dovedností a znalostí svých zaměstnanců. Dodržuje zásady transparentnosti a otevřené komunikace ve všech oblastech. Podporuje profesionální přístup k zákazníkům.
- e) Společenská odpovědnost – Zavazuje se dodržovat principy společensky odpovědného chování, jelikož si je vědoma svého postavení ve společnosti i vztahu vytvářených vůči prostředí, ve kterém se nachází.

Podnik je společensky odpovědný v oblasti životního prostředí. Jejím cílem je zabránit ohrožení životního prostředí a minimalizovat případná ekologická rizika. Nakupuje automobily jezdící na zemní plyn (dále jen CNG) a je jejich největším provozovatelem v České republice. Tím významně přispívá ke zkvalitnění životního prostředí.

DHL

Společnost DHL byla v roce 1969 založena Adrianem Dalseyem, Larry Hillbloomem a Robertem Lynnem. Původně tito zakladatelé poskytovali kurýrní služby mezi Spojenými státy a Havají, poté začali své podnikatelské cíle rozšiřovat. V dalších letech DHL expandovala do Pacifiku a později i do Evropy.

Společnost poskytuje mezinárodní, poštovní, logistické, spěšné a finanční služby. Pokrývá více než 220 zemí po celém světě. Hlavní ředitelství se pro Evropu nalézá v Bonnu a Londýně, pro Ameriku v na Floridě a v Pantation, pro Asijsko-pacifickou oblast je ředitelství v Singapuru a Bahrajnu. Hlavní skladiště má v Německu – Lipsku. Má více než 285 tisíc zaměstnanců. Kromě železniční, pozemní a námořní přepravy má také svou vlastní leteckou přepravu. Hlavním leteckým evropským centrem je také Lipsko. Mezi hlavní konkurenty společnosti patří firmy UPS a FedEx. Firmy jsou společensky odpovědné.

Oficiálními barvami společnosti jsou červená a žlutá. Všechny budovy, letadla, firemní automobily, obalové materiály, oděvy apod. jsou v barvách společnosti. V České republice má DHL přibližně 20 poboček.

DHL se skládá se ze čtyř divizí – Express, Global Forwarding, Freight a Supply Chain. Tyto segmenty vedou jejich vlastní divizní centrály. Express se zaměřuje na balíkové přepravy. Prioritou jsou urgentní dokumenty, které je nutno přepravit v nejkratším možném čase. Lze jej zařadit mezi nejlepší doručovatele zásilek. Global Forwarding se zaměřuje především na námořní a velkoobjemové letecké přepravy. Freight plní své funkce ve vnitrostátní a mezinárodní silniční a železniční dopravě. Supply Chain nabízí služby skladování, management přepravy, řeší informační a komunikační management. Tato divize je zaměřena na větší logistické projekty. Další informace se týkají pouze divize DHL Express (Czech Republic), s. r. o.

DHL Express (Czech Republic), s. r. o. (dále jen DHL) je na trhu od roku 1986. Doručuje nejvíce mezinárodních zásilek. V České republice zaujímá asi 45 % trhu. Zaměstnává přibližně 1200 zaměstnanců. Základní kapitál je 35 milionů Kč. Společnost si neustále vytyčuje nové cíle, aby byla preferovaným poskytovatelem logistických služeb, na kterého se lidé obracejí. Generálním ředitelem divize je Ken Allen. V příloze č. 7 je uvedeno organizační schéma společnosti v České republice.

Činnost společnosti

Hlavním předmětem činnosti společnosti jsou především kurýrní a expresní dopravní služby, silniční a železniční přeprava, letecká nákladní přeprava, expedice, logistika, skladování, zasilatelství a celní deklarace. Zákazníci mohou využít osobní předání zásilek, aniž by využili kurýra. Pokud se rozhodnou pro předání zásilky prostřednictvím kurýra, mohou si ho objednat přes zákaznickou linku DHL, který v daný čas přijede na požadované místo a vyplní příslušné listiny. Také je povinen pomoci se zabalením zásilky a popřípadě odpovědět na jakékoli otázky zákazníků. DHL tedy zajišťuje zprostředkování služby, skladování i přepravu za jednu cenu. Zákazníci tak nemusí platit za jednotlivé služby.

DHL nabízí tři typy exportních služeb. Prvním je tzv. služba Same day. Tato služba nabízí vyzvednutí a doručení zásilek v nejkratším možném termínu. Služba je určena pro zásilky, které jsou časově citlivé a pro zákazníka jsou prioritou. Same day nabízí tři typy služeb. DHL JETLINE - služba přepravy nejbližším leteckým spojem kdekoliv po světě s cílem doručení v co nejkratším čase. Dále také DHL SPRINTLINE – pozemní přeprava osobním kurýrem. A poslední DHL SECURLINE – Letecká přeprava osobním kurýrem nebo vyhrazeným letadlem kdekoliv po světě. Druhá je služba je tzv. Time definit. Tato služba zaručuje doručení zásilky do konce pracovního dne (Express Worldwide) nebo následujícího dne do 9:00 nebo 12:00. Dále se sem řadí cenově zvýhodněná mezinárodní exportní služba vymezena hmotnostním limitem 300 g včetně obálky (Express Envelope). Jako poslední sem patří služba DHL Express Easy, která umožňuje doručení zásilek následující možný pracovní den. Zásilky jsou k dispozici pouze na partnerských recepcích DHL. Jako poslední lze využít služby Day Definite, která slouží pro přepravu méně urgentních a těžších zásilek v rámci pracovního týdne. Zákazníci tak mohou získat spolehlivost doručení s možností sledování zásilek po celou dobu přepravy a služby celního odbavení u zboží, které podléhá celnímu řízení. Pod službu Day Definite spadá tzv. přeprava Economy select, která přepravuje kusové, vícekusové či paletové zásilky.

Exportní služby zaručují snadnou a bezpečnou přepravu zásilek, pružný systém vyzvednutí a objednání zásilek, hladký průběh clenění zásilek celními deklaranty, individuální přístupy ke každým zakázkám, Okamžité vyzvednutí zásilky speciálně vyškolenými zaměstnanci DHL atd.

Ekonomika

Základní hospodářské ukazatele do roku 2012 jsou vyobrazeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 – Hospodářské ukazatele DHL Express (Czech Republic), s. r. o.

| Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) | 2012 | 2011 |
|--|---------------|----------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 4 545 396 | 4 217 546 |
| Výkonová spotřeba | 3 955 579 | 3 567 988 |
| Přidaná hodnota | 589 817 | 649 558 |
| Osobní náklady | 578 345 | 585 012 |
| Daně a poplatky | 3 | 1 |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 12 018 | 14 868 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 299 | 2 745 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 1 585 | 2 125 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti | 16 800 | - 33 881 |
| Ostatní provozní výnosy | 199 659 | 182 572 |
| Ostatní provozní náklady | 122 262 | 126 633 |
| Provozní výsledek hospodaření | 58 762 | 140 117 |
| Výnosové úroky | 887 | 1 145 |
| Nákladové úroky | 478 | 333 |
| Ostatní finanční výnosy | 1 864 | 1 837 |
| Ostatní finanční náklady | 1 411 | 1 927 |
| Finanční výsledek hospodaření | 862 | 722 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 21 469 | 21 069 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 38 155 | 119 770 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 38 155 | 85 587 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 59 624 | 106 656 |

Zdroj: Výroční zpráva DHL, 2012

Firma v roce 2012 pořídila hmotný majetek v částce 2 277 tis. Kč. V roce 2011 byl pořízen majetek za 4 012 tis. Kč. Firma neměla pro tento rok žádné nezaplacené pohledávky ani závazky z obchodních vztahů. Také neměla žádné závazky po splatnosti ze sociálního nebo zdravotního pojištění ani žádné jiné závazky k finančním úřadům či jiným státním institucím. Po celý rok 2012 vlastnila společnost 50% podíl ve společnosti DHL Global Forwarding (CZ) s.r.o., jejíž hospodářský výsledek pro rok 2011 činil 15 569 tis. Kč. DHL Express (Czech republic), s.r.o. od ní také přijala dividendy ve výši 1 171 tis. Kč. Společnost také vytvořila rezervy na škody ve výši 27 317 tis. Kč. Tyto rezervy byly vytvořeny kvůli hrozícím nákladům za škody způsobené zákazníky při přepravách jejich zboží. Vykazovala ostatní provozní výnosy z předfakturací nákladů na pohonné hmoty dopravcům ve výši 63 410 tis. Kč. V roce 2012 1092 zaměstnanců, o 29 více než v roce 2011. Společnost měla smluvní závazky z operativních leasingů a nájmu ve výši 265 513 tis. Kč. Společnost neměla mimořádné výnosy ani náklady.

Pro srovnání DHL v České republice lze také uvést celosvětové výsledky, kdy DHL zaznamenalo silný nárůst objemů zásilek služby Time Definite International. Tím si více posílilo své přední postavení na trhu. Rozšíření kapacit a kvalitnější služby tak přispěly k 21% zvýšení tržeb ve srovnání s loňským rokem na 1,11 miliardy EUR.

Na základě výsledku hospodaření provedla divize DHL Express strategické plány, jejichž cílem bylo v následujícím roce upevňovat významné postavení na trhu mezinárodních expresních přeprav zásilek. Ambicí divize bylo zvýšit své dominantní postavení v segmentu Time Definite. Společnost zavedla tzv. strategii Focus, kde si vytyčila plány až do roku 2015. Cílem strategie je motivování zaměstnanců, zákaznická věrnost, kvalita produktů a profitabilita přepravní sítě. Pro srovnání plánů na základě výsledků z roku 2012, lze uvést některé výsledky z července roku 2013. Podle interních informací divize nebyl tento měsíc (stejně jako předchozí měsíce v tomto roce) považován za dobrý měsíc. Počet zásilek sice narůstal, ale nebyl natolik dostatečný, aby pokryl fixní náklady a zvýšil zisk. V porovnání s předchozím rokem bylo DHL 9 % pod stanoveným plánem co do počtu zásilek a zisk byl o 11 % nižší než cíl pro tento rok. Důsledkem těchto výsledků je nevyplácení zaměstnaneckých odměn. Na základě těchto výsledků by sestaven akční plán, který se zaměřil na aktivity, které by divizi měly přinést nový byznys a více aktivních klientů. Divize se také poprvé po dlouhé době neobjevila mezi top 3 zeměmi v soutěži Země roku. Pozitivním trendem byly jednotkové náklady, které se pohybovaly na úrovni 3,50 EUR/zásilku. I přes tyto nedostatky se ale divizi podařilo globálně získat více než 163 cen ve více než 48 zemích světa, a to v různých oblastech podnikání. Strategie Focus o čtyřech pilířích spolu se školícími programy je velkou motivací pro zaměstnance, jenž jim pomáhá k dosažení dobrých výkonů.

Ve společnosti také nastala velká změna. Již mnoho let se plánovala výstavba nového terminálu. Mnoho poboček v České republice se bude slučovat na jeden terminál a plánovaný termín zahájení činnosti na novém terminále je plánován na polovinu dubna 2014.

Společenská odpovědnost

DHL má své vlastní vize a také mise. Svou vizí zdůrazňuje, že chce být logistickou společností pro svět, preferovaným poskytovatelem logistických služeb, na kterého se lidé obracují jak při přepravě zásilek, tak jako na investora či zaměstnavatele. Mise společnosti klade důraz na zjednodušení života zákazníků, úspěšnost zaměstnanců a investorů, pozitivní přispívání k rozvoji společnosti a prokazování respektu při dosahování výsledků.

Společnost je přesvědčená o tom, že sledování těchto cílů je v jejím zájmu a také v zájmu zainteresovaných stran, což jsou pro ni především zákazníci, zaměstnanci a investoři. Proto poskytuje kvalitní služby, aktivně zapojuje zaměstnance a podporuje jejich talenty, nabízí solidní a dlouhodobé investice na akciovém trhu. Pod heslem "Aktivní Odpovědnost" prokazuje svoji odpovědnost za společnost.

Integrální součástí podnikové strategie je společenská odpovědnost firmy. V souladu s motem se zaměřuje na čtyři hlavní program - ochranu životního prostředí (GoGreen), pomáhá při přírodních katastrofách (GoHelp), vzdělává (GoTeach) a podporuje firemní dobrovolnictví (Global Volunteer Day). Služba GoGreen snižuje dopad činnosti na životní prostředí tím, že využívá takových opatření, jako je optimalizované plánování, alternativní zdroje energie, efektivnější přeprava, nebo nabízí svým zákazníkům široké spektrum produktů, které snižují emise uhlíku. Firemní zákazníci, kteří používají službu GoGreen obdrží nálepky GoGreen, které mohou umístit na zásilkách. Výhodou je redukce emisí a firma je také příkladem ostatním společnostem. Nevýhodou je více práce a nejistota, zda budou tyto služby zákazníky využívány. Službou GoHelp spolupracuje s OSN a poskytuje nouzovou pomoc v oblastech postižených přírodními katastrofami. Programem GoTeach podporuje rovné příležitosti a možnosti vzdělávat se. Podporuje a vyvíjí iniciativy, které pomáhají jednotlivcům rozvíjet jejich dovednosti.

DHL má také svůj etický kodex, jímž se zavazuje chovat zodpovědně, legálně a v souladu s jeho hodnotami a principy. Z etického kodexu DHL lze uvést některé příklady. Etickým závazkem je zaměření se na kvalitu, spokojenost zákazníka, dodržování legislativy, či transparentnost. Standardem vzájemné spolupráce je individuální odpovědnost a angažovanost, řízení ochrany zdraví, vzájemný respekt, soudní řízení, interní informace atd. Podnikovou integritou je zachování si důvěry akcionářů, zákaz braní úplatků a korupce, střet zájmů atd.

V roce 2013 provedla firma průzkum zaměstnanců, aby zjistila jejich názor na určité oblasti. V tabulce č. 3 jsou vyobrazeny výsledky a také porovnání s rokem 2012.

Tabulka č. 3 – Průzkum zaměstnanců DHL

| | Express Czech Republic | | Central Europe | Express Europe |
|---|---------------------------|------|-------------------|-------------------|
| | 2012 | 2013 | 2013 | 2013 |
| Závazky vůči zákazníkům | 89% | 90% | 89% | 84% |
| Iniciativa zaměstnanců | 83% | 85% | 73% | 74% |
| Aktivní vedení | 91% | 90% | 85% | 75% |
| Strategie | 90% | 91% | 78% | 77% |
| Komunikace | 92% | 93% | 83% | 72% |
| Vzdělávání a rozvoj | 91% | 91% | 83% | 73% |
| Spolupráce | 93% | 94% | 88% | 81% |
| Aktivní provádění programu First Choice | 70% | 70% | 76% | 67% |
| Společenská odpovědnost společnosti | 86% | 83% | 83% | 72% |
| Následné akce v průzkumu EOS | 78% | 80% | 69% | 63% |
| Pracovní podmínky | 91% | 93% | 82% | 77% |

Zdroj: Interní informace DHL Express (Czech republic) s.r.o.

Propad nastal v názoru na aktivním vedení společnosti, a to pouze o 1 %. Jinak jsou názory zaměstnanců na dané aktivity oproti loňskému roku stabilní nebo nastalo dokonce zlepšení. Názor na společenskou odpovědnost firmy klesl o 3 %, což je ze všech oblastí největší propad. Tento průzkum provádí společnost každý rok.

4.2 Terénní šetření

Kvantitativní výzkum

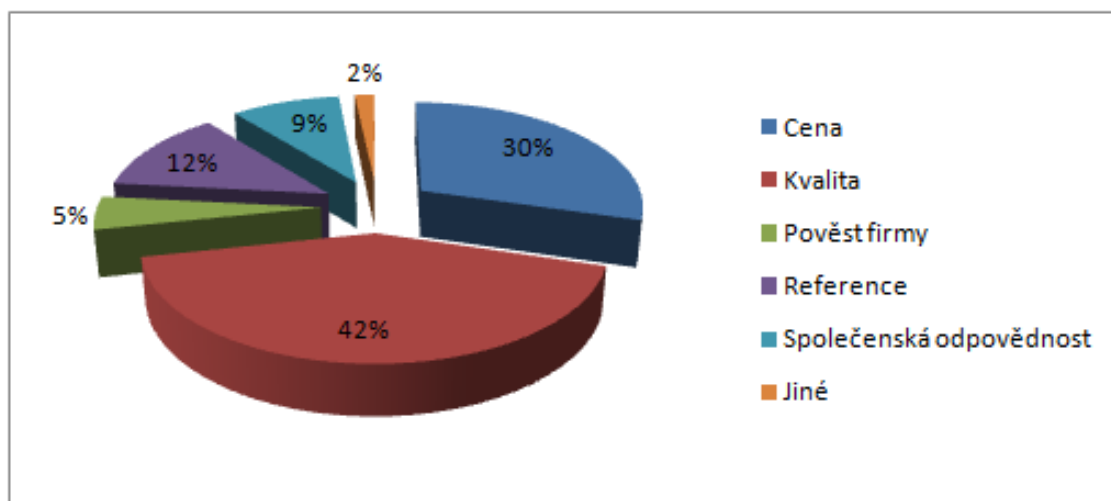
Informovanost zákazníků jednotlivých subjektů byla hodnocena pomocí dotazníkového šetření. Díky spolupráci se subjekty bylo vyhodnoceno 150 dotazníků z řad zákazníků DHL Express (Czech Republic), s.r.o. a 150 dotazníků z řad zákazníků České pošty. Dotazníky obsahovaly převážně uzavřené a z části otevřené otázky. Na konci dotazníků byla použita metoda škálování, konkrétně Likertova škála, která měla zjistit, do jaké míry zákazník souhlasí či nesouhlasí s danou aktivitou. Dotazník je uveden v příloze č. 9. Cílem dotazníků bylo zjistit, zda jsou zákazníci subjektů dostatečně informováni o jejich společensky odpovědných aktivitách s návazností na skutečnost, jaký dopad má informovanost či neinformovanost na rozhodování zákazníků. Před začátkem výzkumu byly stanoveny výchozí hypotézy:

- 1) *Společenská odpovědnost subjektu je pro zákazníka nepodstatným faktorem při výběru subjektu, od kterého požaduje výrobky či služby*
- 2) *Subjekty málo komunikují své společensky odpovědné aktivity – zákazníci jsou o aktivitách nedostatečně informováni.*

Základní otázkou bylo, zda se respondenti někdy setkali s pojmem společenská odpovědnost. Z celkových 300 vyhodnocených dotazníků odpovědělo 240 respondentů, že je pro ně pojem známý, dalším 60 je pojem neznámý. Celkový počet dotazujících se tedy snížil na 240 respondentů, konkrétně 132 zákazníků DHL a 108 zákazníků České pošty.

Pro vytvoření obrazu o cílových zájmech zákazníků byla položena druhá otázka, co je pro zákazníka nejdůležitějším faktorem při výběru subjektu, od kterého požadují výrobky či služby. Na výběr byla cena, kvalita, pověst firmy, reference a společenská odpovědnost. Z celkových 240 dotazovaných je nejdůležitější kvalita výrobku/služby, kterou upřednostňuje 101 dotazovaných, poté cena s výsledkem 71 a na třetím místě reference, které jsou nejdůležitější pro 30 respondentů. Společenská odpovědnost je nedůležitějším faktorem pouze pro 9 % zákazníků. Výsledky jsou vyobrazeny v grafu č. 1.

Graf č. 1 – Faktory ovlivňující výběr firmy



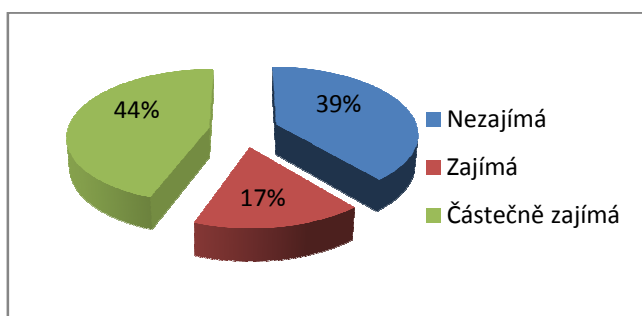
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky jsou vyhodnoceny pro zákazníky České pošty i DHL zvlášť. Cílem bylo zjistit, zda se zákazníci podniků zajímají o společensky odpovědné aktivity. Pokud

odpověděl respondent, že se o ně alespoň do určité míry zajímá, byl dotázán, zda nějaké zná. Z této skupiny otázek následovaly navazující otevřené otázky, která zjišťovaly, které aktivity znají a odkud se o nich zákazník dozvěděl.

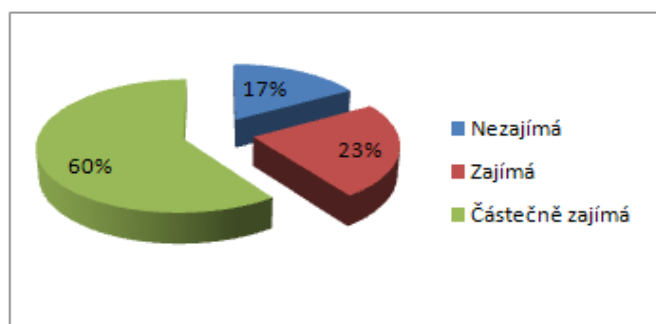
První otázka z této části byla, zda se zákazník zajímá, jestli je subjekt odpovědný v sociální, ekonomické a environmentální oblasti. Pokud zákazník odpověděl, že se o společenskou odpovědnost nikdy nezajímá, dále v dotazníku nepokračoval, jelikož by jeho odpovědi byly nepodstatné pro zjištění daných cílů. Další možnosti odpovědí byly, že se zákazníci zajímají buď o společenskou odpovědnost celkově, nebo pouze jen o některé oblasti. Zákazníci z DHL se ve 22 případech shodli, že se o ni nezajímají, 31 se o ni zajímá jako o celek a 79 se o ni zajímá částečně. U České pošty nastal podstatnější rozdíl, jelikož se o společenskou odpovědnost nikdy nezajímalo 42 ze 108 dotazovaných. Pouze 18 se o ni zajímá a 48 se zajímá částečně. Výsledky lze vidět v grafech č. 2 a 3.

Graf č. 2 – Zájem zákazníků Česká pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 – Zájem zákazníků DHL



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze 108 zbývajících zákazníků České pošty se o společenskou odpovědnost nezajímá 42, což je 39 %. Respondenti nebudou dále v dotazníku hodnoceni. Objektivní názory na společenskou odpovědnost bude možno vyhodnocovat od 66 zákazníků. U DHL je stále zájem o společensky odpovědné aktivity lepší, jelikož ze zbývajících 132 respondentů se o ni zajímá 83 % zákazníků. Vyhodnocovány budou proto odpovědi od 110 zákazníků, což je oproti České poště podstatný rozdíl.

Cílem další otázky bylo zjištění, do jaké míry znají zákazníci společensky odpovědné aktivity. Odpovědi lze vidět v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4 – Znalost společensky odpovědných aktivit

| Znalost aktivit | Česká pošta | DHL |
|-----------------|-------------|------------|
| Ne | 48 | 27 |
| Ano | 3 | 20 |
| Částečně ano | 15 | 63 |
| Celkem | 66 | 110 |

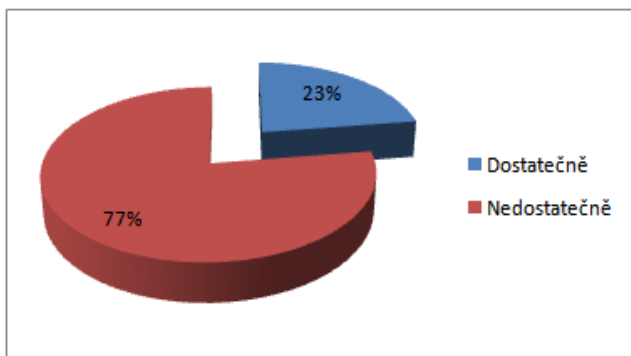
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že i když respondenti odpověděli, že je přinejmenším částečně společenská odpovědnost zajímavá, tak skoro 73 % zákazníků České pošty žádnou její aktivitu nezná. Zákazníci DHL znají alespoň z 59 % aktivity částečně, 25 % respondentů žádné aktivity nezná. Pokud respondenti odpověděli, že ji alespoň částečně znají, odpovídali na dvě rozšiřující otevřené otázky. V první měli vypsát, které aktivity znají. Z řad zákazníků DHL se objevily nejčastější odpovědi - GoGreen, charitativní akce a péče o zaměstnance. Od respondentů České pošty se objevily odpovědi jako Etický kodex České pošty nebo CNG.

Druhá otevřená otázka měla zjistit, jak subjekty komunikují své CSR aktivity. Respondenti měli zodpovědět, odkud aktivity znají. Zákazníci DHL jsou nejvíce informováni prostřednictvím webových stránek firmy, internetu, médií ale také se o aktivitách dozvěděli přes známé. U všech zákazníků České pošty se objevila jednoznačná odpověď – internet.

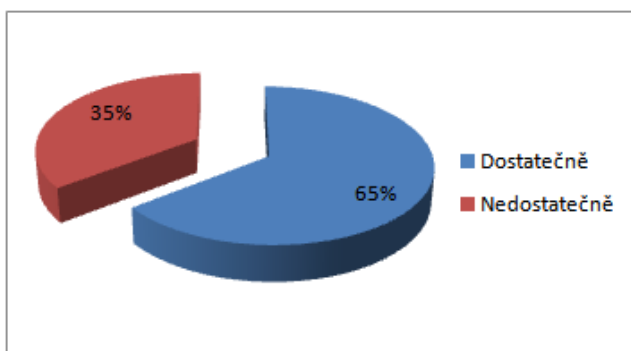
Dle komunikace CSR aktivit odpovídali respondenti na další otázku, zda si myslí, že jsou o společensky odpovědných aktivitách dostatečně informováni. Výsledky lze porovnat v grafech č. 4 a 5.

Graf č. 4 – Informovanost Česká pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5 – Informovanost DHL

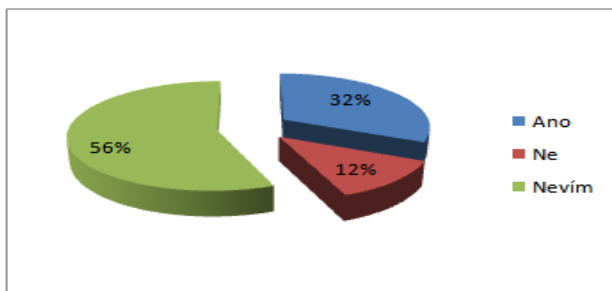


Zdroj: Vlastní zpracování

Informovanost zákazníků České pošty je minimální, jelikož je dostatečně informováno pouze 23 % respondentů. To vysvětluje, proč většina zákazníků vůbec žádné společensky odpovědné aktivity nezná. U DHL je pro 65 % zákazníků informovanost dostatečná.

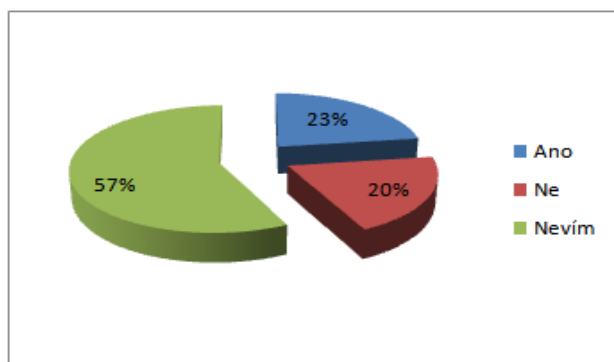
Cílem následujících otázek bylo zjistit, jaký má společenská odpovědnost dopad na udržení stávajících zákazníků, proto se objevila otázka, zda by respondenti požadovali nadále výrobky/služby, kdyby zjistili, že je subjekt společensky neodpovědný. Výsledky jsou vyobrazeny v grafech č. 6 a 7.

Graf č. 6 – Postoj zákazníka k CSR - Česká pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 7 – Postoj zákazníka k CSR – DHL

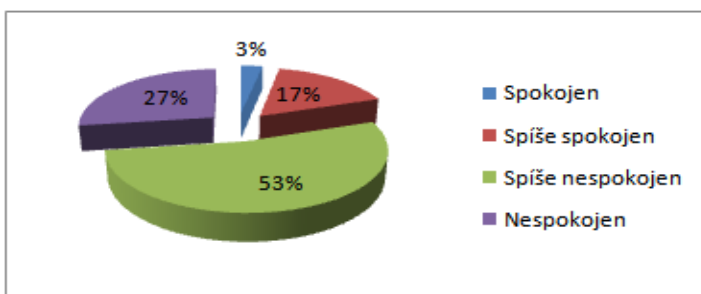


Zdroj: Vlastní zpracování

U obou subjektů se nadpoloviční většina shodla, že neví, zda by zákazníkem zůstala. Důvodem může být fakt, že pro většinu zákazníků je prioritní kvalita a cena a o společenskou odpovědnost se zajímají pouze z 9 %.

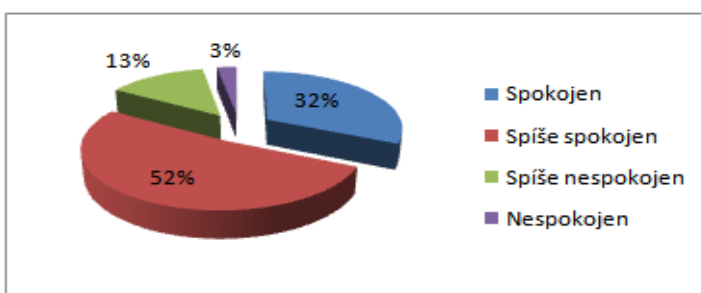
Důležitým zjištěním pro subjekty by také měly být pravidelné výzkumy spokojenosti zákazníků, proto se další otázka zaměřovala na spokojenost zákazníka, která by pro subjekty měla být prioritou. Proto se další otázka zaměřovala právě na spokojenost, která je vyobrazena v grafech č. 8 a 9.

Graf č. 8 – Spokojenost Česká pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 – Spokojenost DHL



Zdroj: Vlastní zpracování

I celková spokojenost má opět přínosnější výsledky pro DHL než pro Českou poštu. Zákazníci jsou spíše nespokojeni se službami České pošty, DHL má spíše kladné hodnocení. To se odvíjí na celkovém image subjektů.

Další otázka měla zaznamenat názor zákazníka na konkurenceschopnost. Otázka byla, zda si respondent myslí, že pokud je subjekt společensky odpovědný, je konkurenceschopnější. Odpovědi lze vidět v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5 - Konkurenceschopnost

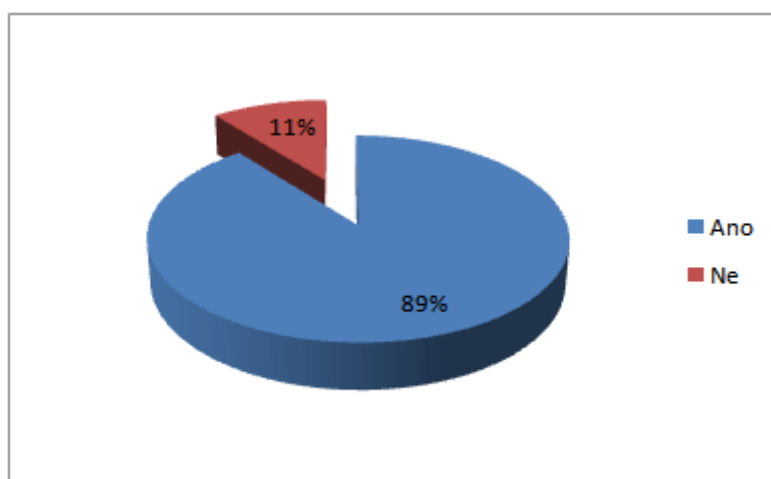
| Konkurenceschopnost | DHL | Česká pošta |
|---------------------|------------|-------------|
| Ano | 67 | 34 |
| Ne | 26 | 28 |
| Nevím | 17 | 4 |
| Celkem | 110 | 66 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde nastala situace, kde si u obou subjektů respondenti spíše myslí, že pokud je subjekt společensky odpovědný, je konkurenceschopnější.

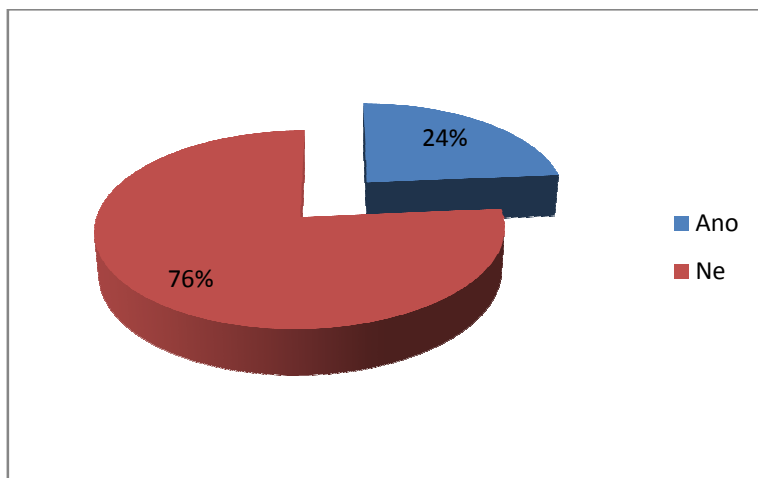
Cílem další otázky bylo zjistit, zda existuje jiná přepravní společnost, která je pro respondenty atraktivnější než zkoumané subjekty. Pro respondenty, kteří odpověděli ano, byla připravena další otázka, kde měli vypsát, která společnost je pro ně atraktivnější a také proč. Atraktivnost zkoumaných subjektů je vyobrazena v grafech č. 10 a 11.

Graf č. 10 – Existence atraktivnější společnosti než Česká pošta



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11 – Existence atraktivnější společnosti než DHL



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky jsou naprosto rozdílné, jelikož pro 84 (76 %) zákazníků DHL žádná jiná atraktivnější přepravní společnost neexistuje. Ze zbývajících 66 zákazníků České pošty, jich je pouze 7 (11%) věrných České poště, pro ostatní je atraktivnější jiná přepravní společnost. Proto zákazníci odpovídali na další otevřenou otázku, kde měli vypsát, která společnost to je. Respondenti pro Českou poštu zvolili jako největší konkurenci PPL, což je shodou okolností partner DHL. Jako důvod uvedli perfektní komunikaci s koncovým zákazníkem, lepší kvalitu služeb, celkový přístup subjektu, celkový přístup kurýrů, rychlost, osobní kontakt. Jako další populárnější se objevila zásilková služba GLS, DPD a v neposlední řadě také DHL. Co se týče DHL, jeho zákazníci jsou mu věrnější, jelikož ve většině případů uvedli, že pro ně lepší přepravní společnost není. I tak se ale objevilo 26 zákazníků, pro které je jednou z atraktivnějších zásilkových společností DPD. Důvodem je častější přeprava zboží z e-shopů a lepší komunikace. V osmi případech se objevila zásilková společnost UPS.

Poslední částí dotazníku byla tzv. Likertova škála, která měla zjistit stupeň míry souhlasu zákazníka s danou aktivitou. Likertova škála je možno vidět v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6 – Likertova škála

| Zájmová (stakeholderská) skupina | stupeň míry Vašeho souhlasu s aktivitou | | | | |
|--|---|-----------------|-------|-------------------|----------------------|
| | Naprosto souhlasím | Spíše souhlasím | Nevím | Spíše nesouhlasím | Naprosto nesouhlasím |
| Zaměstnanci (rekvalifikace, podpora aktivního trávení volného času, zaměstnanecké benefity, dodržování lidských práv, poskytování rovných příležitostí) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zákazníci (transparentnost, informovanost, efektivní řešení stížností apod.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dodavatelé (včasné placení faktur, dbát na společenskou odpovědnost svých dodavatelů při výrobě) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Věřitelé (transparentnost ve výkaznictví, reportování apod.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Místní Komunita (firemní dárcovství, finanční příspěvky, věcné dary, partnerství s neziskovými organizacemi, spolupráce se studenty) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentům byla položena otázka, kterým aktivitami by se společensky odpovědný subjekt měl pravidelně a dlouhodobě zabývat. Na pětibodové škále pro každou skupinu měli vyjádřit stupeň souhlasu či nesouhlasu, vzhledem k aktivitám a skupinám, ke kterým by měl být subjekt pravidelně odpovědný. Tato část dotazníku byla vyhodnocena pro zákazníky České pošty i DHL dohromady.

Z celkových 176 respondentů vyjádřilo 82 % zákazníků naprostý souhlas s CSR aktivitami vůči zaměstnancům. Zbylých 18 % zahrnovaly odpovědi - spíše souhlasím nebo nevím. Co se týče skupiny - zákazníci, 75 % naprosto souhlasilo, že by k nim měl být subjekt společensky odpovědný, zbylých 25 % odpovědí také zahrnovalo - spíše souhlasím nebo nevím. Odpovědi - spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím, se neobjevily vůbec, stejně jako u zaměstnanců. Vůči dodavatelům respondenti buď odpověděli – nevím, nebo spíše souhlasím. Ze 7 % se také objevila odpověď – spíše nesouhlasím. Další důležitou skupinou jsou věřitelé, ke kterým by měl být subjekt také společensky odpovědný. Zde se objevily podobně odpovědi jako u dodavatelů, kdy zákazníci z 63 % buď nevěděli, nebo spíše souhlasili. Z 15 % naprosto souhlasili a také se objevilo 22 % respondentů, kteří spíše nesouhlasí s pravidelným a dlouhodobým zaměřením na skupinu věřitelů. Překvapivé odpovědi se objevily u místní komunity. Byly očekávány odpovědi, kdy zákazníci budou naprosto nebo alespoň spíše souhlasit s pravidelným firemním dárcovstvím, partnerstvím s neziskovými organizacemi apod. U této skupiny

aktivit se ovšem objevily z 51 % odpovědi – nevím, 28 % spíše nesouhlasí a pouhých 21 % zahrnovaly odpovědi – naprosto souhlasím a spíše souhlasím.

Nejvíce respondentů souhlasí se společenskou odpovědností vůči zaměstnancům, což zahrnuje pravidelné a dlouhodobé poskytování benefitů, nabízení rekvalifikačních kurzů, poskytování nových příležitostí apod. Dále si myslí, že by se subjekty měly věnovat zákazníkům např. z pohledu pravidelného řešení stížností, zveřejňování informací atd. Výsledky z oblasti dodavatelů a také věřitelů byly průměrné, nedošlo k většímu výkyvu názorů. Oblast místní komunity byla největším překvapením, jelikož nadpoloviční většina respondentů nevěděla, co si o daném tématu myslí, ale také 28 % spíše nesouhlasilo s pravidelnými a dlouhodobými aktivitami. Pro zákazníky daných subjektů nejsou společensky odpovědné aktivity firem zahrnující pomoc dalším organizacím podstatné.

Vyhodnocení kvantitativního šetření

Na začátku kvantitativního výzkumu byly stanoveny dvě hypotézy. První předpokládala, že společenská odpovědnost je pro zákazníka nepodstatným faktorem při výběru subjektu, od kterého požaduje výrobky či služby. Z výzkumu vyplynulo, že pro zákazníky je nejdůležitější kvalita a cena výrobků či služeb. Společenská odpovědnost se s 9 % umístila až na předposledním místě. S tím souvisí i výsledky další otázky, ze které vyplynulo, že zákazníci České pošty z 39 % nezajímají příliš společenské odpovědnosti. Pro zákazníky DHL jsou činnosti důležitější. Pouze 17 % zákazníků DHL se o činnosti vůbec nezajímá. I přes fakt, že se většina zákazníků DHL o společensky odpovědné aktivity do určité míry zajímá, se díky celkovým výsledkům hypotéza „*Společenská odpovědnost subjektu je pro zákazníka nepodstatným faktorem při výběru subjektu, od kterého požaduje výrobky či služby*“ potvrzuje.

Na tyto otázky navazovaly další, jejichž cílem bylo zjistit celkovou informovanost zákazníků. Zde vyplynulo, že 73 % zákazníků České pošty aktivity vůbec nezná, což souvisí i s odpovědí, že pokud se o nich doslechli, bylo to pouze z internetu. Naopak 75 % zákazníků DHL se domnívá, že aktivity zná. Tyto aktivity byly respondenti schopny vyjmenovat v navazující otevřené otázce. I komunikace o CSR aktivitách ze strany DHL je větší, jelikož bylo uvedeno více zdrojů, díky kterým jsou respondenti informováni. To potvrzuje i další otázka, která měla vyjádřit celkový pocit zákazníka o informovanosti.

Zde se také objevily protichůdné názory, jelikož pouze 23 % zákazníků České pošty se cítí být dostatečně informováno, u společnosti DHL se cítí být dostatečně informována více než polovina - 65 % respondentů. Druhou hypotézu „*Podniky málo komunikují své společensky odpovědné aktivity – zákazníci jsou o aktivitách nedostatečně informováni*” lze potvrdit pouze u České pošty, u společnosti DHL se hypotéza zamítá.

Další otázky měly zjistit postoj zákazníka vůči společenské odpovědnosti popřípadě neodpovědnosti. U obou podniků zákazníci nevěděli, zda by zůstaly zákaznicky v případě společenské neodpovědnosti subjektů. Důvodem může být fakt, že je pro ně důležitější kvalita a cena výrobků či služeb. Pokud by zákazník zjistil, že se subjekt neangažuje v CSR aktivitách, a přesto by jeho služby byly kvalitní a za přijatelnou cenu, společenská odpovědnost by pro ně byla nepodstatným faktorem při rozhodování.

Většina zákazníků je také nespokojena se službami České pošty, kdežto zákazníci DHL jsou spíše spokojeni. Z dalších výsledků také vyplynulo, pro respondenty je společensky odpovědný subjekt konkurenceschopnější. Velmi špatný obraz má u zákazníků Česká pošta, jelikož pro 89 % zákazníků existují atraktivnější přepravní společnosti. Naopak pro 76 % zákazníků DHL jiná atraktivnější přepravní společnost neexistuje.

Jako poslední byla vyhodnocena Likertova stupnice, jejímž cílem bylo zjistit, jaký názor mají zákazníci na konkrétní stakeholders, kterým by se měl podnik pravidelně a dlouhodobě věnovat. Podle nich jsou to především zákazníci a zaměstnanci, na které by se podniky měly dlouhodobě zaměřovat. V souvislosti se společenskou odpovědností je aktuálním tématem pomoc externím stakeholders – firemní dárcovství, finanční příspěvky, spolupráce s neziskovými organizacemi apod. Výsledek Likertovy stupnice v této oblasti byl překvapivý. Většina respondentů na tuto oblast totiž neměla názor, nebo si dokonce mysleli, že by se jim subjekty neměly věnovat do takové míry, jako zaměstnancům či zákazníkům. Celkový nezájem i nevědomost respondentů může být v nedostatečné informovanosti o těchto aktivitách.

Statistická analýza

V souvislosti s informovaností zákazníků vznikla otázka, jak jsou na sebe dle tohoto faktoru subjekty statisticky závislé. Výpočty jsou provedeny pomocí asociační tabulky, což je speciální druh kontingenční tabulky. Asociací se rozumí oboustranná závislost mezi alternativními náhodnými veličinami.

Pro zjištění závislosti mezi dvěma znaky je nejprve potřeba ověřit, zda existuje statisticky významná závislost mezi zkoumanými znaky. Pokud mezi znaky existuje statisticky významná závislost, lze posoudit její intenzitu závislosti.

Vyšetřován je vztah mezi informovaností zákazníků a jednotlivými subjekty. Pro výpočet je základem určit tzv. nulovou hypotézu (H_0), která vychází z předpokladu, že mezi subjekty neexistuje žádný rozdíl v souvislosti s informovaností zákazníků o společenské odpovědnosti – jsou nezávislé. V dalším kroku je stanovena tzv. alternativní hypotéza (H_1), která první tvrzení vyvrací a tvrdí, že mezi subjekty kvůli informovanosti zákazníků rozdíl je – jsou závislé. Testovaná hypotéza H_0 o nezávislosti pozorovaných znaků se zamítá na hladině významnosti α , pokud je hodnota testovacího kritéria $\chi^2 > \chi^2_{\alpha}(1)$.¹²

Po stanovení hypotéz lze přejít ke konkrétnímu výpočtu. Potřebné podkladové údaje jsou vyobrazeny v tabulce č. 7

Tabulka č. 7 – Asociační tabulka pro statistickou analýzu

| Subjekty | Informovanost | | Celkem |
|---------------|---------------|--------------|------------|
| | Dostatečná | Nedostatečná | |
| Česká pošta | 15 | 51 | 66 |
| DHL | 72 | 38 | 110 |
| Celkem | 87 | 89 | 176 |

Zdroj: Vlastní zpracování

$$n = 176 \quad c = 72$$

$$a = 15 \quad d = 38$$

$$b = 51$$

¹² $\chi^2_{\alpha}(1)$ – kritická hodnota χ^2 rozdělení, kterou lze vyhledat v tabulce kritických hodnot. Tabulka je uvedena v příloze č. 8.

Vzorec pro výpočet

$$\chi^2 = \frac{n \cdot (ad - bc)^2}{(a+b) \cdot (a+c) \cdot (b+d) \cdot (c+d)}$$

$$\chi^2 = \frac{176 \cdot (15 \cdot 38 - 51 \cdot 72)^2}{(15+72) \cdot (51+38) \cdot (15+51) \cdot (72+38)}$$

$$\chi^2 = \underline{\underline{30,13}}$$

Z výpočtu je potřeba určit závislost subjektů dle informovaností zákazníků. Důležité je najít kritickou hodnotu $\chi^2_{0,05}(1)$. Koeficient na hladině $\alpha = 0,05$ je 3,841. Z výsledku je jednoznačné, že testovaná hypotéza H_0 se zamítá, jelikož $30,13 > 3,841$. Subjekty jsou na sobě statisticky závislé dle informovanosti, a tudíž je to statisticky významné.

Jelikož vznikla závislost mezi dvěma alternativními znaky, lze zjistit jejich stupeň závislosti, který se vyjadřuje koeficientem tzv. koeficientem asociace. Tento koeficient nabývá hodnoty z intervalu $\langle -1,1 \rangle$. Pokud je výsledek koeficientu asociace kladný, existuje mezi znaky přímá závislost, v opačném případě se jedná o nepřímou závislost.

Vzorec pro výpočet

$$V = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+c)(b+d)(a+b)(c+d)}}$$

$$V = \frac{15 \cdot 38 - 51 \cdot 72}{\sqrt{(15+72) \cdot (51+38) \cdot (15+51) \cdot (72+38)}}$$

$$V = \underline{\underline{-0,414}}$$

Jelikož vyšel koeficient asociace záporný, závislost je nepřímá. Z toho vyplývá následující verifikace. Pokud by České poště přibývali zákazníci na základě informovanosti, společnosti DHL by zákazníci ubývali.

Kvalitativní šetření

Tento výzkum se zaměřuje na pohled dané problematiky ze strany jednotlivých subjektů – konkrétně vedení pobočky a zaměstnanců. Kvalitativní šetřením se interpretují jejich pohledy tím, že se účastník, který ho vede, snaží porozumět akcím a jednotlivým významům daného tématu. Výsledky vychází z množství informací, které jsou při šetření poskytnuty.

Cílem kvalitativního šetření bylo zachycení výsledků, které účastníci interpretují. S vedením a se zaměstnanci subjektů probíhalo šetření na základě polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve byl připraven návod pro šetření, otázky byly předem připravené a při vedení rozhovoru byla data zaznamenávána na diktafon. Pořadí otázek se kvůli znalostem respondentů měnilo a byly pokládány doplňující otázky. Nejprve probíhaly rozhovory s vedením, a poté se zaměstnanci, aby byla zachycena zpětná vazba.

Na začátku rozhovorů byly respondentům vysvětleny důležité pojmy, které s prací souvisí, cíle studie a také bylo požádáno o svolení pro nahrávání rozhovoru.

Rozhovory Česká pošta

Polostrukturované rozhovory byly poskytnuty od zaměstnanců i vedení pobočky v Berouně.

Vedení pobočky

Zde bylo prováděno šetření s vedoucí pobočky České pošty v Berouně. Po úvodním proslovu se nejprve začala probírat ekonomická oblast. První otázka zněla, zda má podnik jasně definované hodnoty a pravidla chování. Vedoucí pobočky uvedla pět konkrétních hodnot a pravidel chování, které jsou přesně definované v Etickém kodexu České pošty, a které již byly uvedeny v charakteristice České pošty. Pro připomenutí se jedná o hodnoty - spokojený zákazník je náš cíl, jsme loajální tým, kvalita a výkon rozhodují o úspěchu, odpovědnost je pro nás samozřejmostí, hledáme nové cesty. Na tuto otázku navazoval dotaz, zda firemní hodnoty sdělují zákazníkům či obchodním partnerům. Odpověď byla, že tyto hodnoty jsou obecně právě v etickém kodexu podniku, jinak je zákazníkům nebo obchodním partnerům konkrétněji nepřibližují ani nesdělují, většinou jsou připomínány zaměstnancům, které se podle těchto hodnot musí chovat. Další otázkou z ekonomické

oblasti bylo, zda poskytuje o službách přesné a jasné informace a jakou formu komunikace o aktivitách využívá. Vedoucí odpověděla, že pošta informace o službách prezentuje v televizi, na internetových stránkách pošty a prostřednictvím obchodních zástupců při schůzkách s klienty. Na otázku, zda se Česká pošta stará o zajištění efektivních zpětných vazeb od zákazníků, vedoucí neznala odpověď.

Sociální oblast byla další probíranou oblastí. První otázkou byla, zda má vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti nebo sociální péče. Zaměstnanci musí pravidelně navštěvovat podnikového lékaře při preventivních prohlídkách. Pošta také poskytuje zaměstnancům benefity ve formě stravenek, 5 týdnů dovolené, příspěvek na životní nebo penzijní pojištění, a příspěvek na dovolenou pořádanou Českou poštou. Rekvalifikace či školení je také důležitou součástí sociálního pilíře. Konkrétní školení, o kterém by vedoucí věděla, nebylo sděleno. Sděleno bylo, že školení jsou pořádána dle potřeby provozu. Jako další byla připravena otázka, zda je zaměstnancům umožněna pružná pracovní doba, nebo práce z domova. Ani jedna z těchto činností není zaměstnancům poskytována. V sociálním pilíři se naskytla také otázka, zda nabízí uplatnění mládeži nebo invalidním důchodům. Odpověď byla, že v provozu jsou zaměstnání invalidní důchodci nebo zdravotně postižení, ale jen v omezeném množství. V souvislosti se zaměstnanci firmy, byla položena otázka, zda Česká pošta zajišťuje zpětné vazby od zaměstnanců. Na tuto otázku také vedoucí neznala odpověď. Poslední otázkou ze sociálního pilíře byla zaměřena na externí stakeholders. Otázka zněla, zda je nějakým organizacím poskytována pravidelná finanční podpora. Vedoucí odpověděla, že sponzorské dary charitu poskytuje, ale nevěděla konkrétní název organizací ani přesné činnosti.

V oblasti ekologické bylo základní otázkou, zda snižuje vliv podniku na životní prostředí a jak. Vedoucí věděla pouze o jediné činnosti, což je třídění odpadů a zajištění jejich odvozu. Na otázku, zda poskytuje podnik veřejnosti jasné a přesné informace o ekologických činnostech, neznala také vedoucí odpověď.

Zaměstnanci

Rozhovory byly provedeny se dvěma zaměstnankyněmi, poštovními doručovatelkou a zaměstnankyní pracující za přepážkou. Nejprve jim bylo přesně definováno, na co se výzkum zaměřuje, co je společenská odpovědnost a které pilíře zahrnuje. Poté nastala klíčová otázka, zda si myslí, že by firma byla odpovědná v některé z oblastí, které

jim byly vysvětleny. V oblasti ekonomické si ani jedna z nich nedokázala vybavit nějakou společensky odpovědnou aktivitu, tedy neznaly firemní hodnoty, neznaly pojem transparentnost apod. Když jim bylo vysvětleno, že do této oblasti spadá i korupce, jedna z respondentek uvedla kauzu, která se velmi řešila i v médiích. Kauza se týkala údajné manipulace se stavebními zakázkami. Policie si kvůli tomu musela na několika pobočkách České pošty vyžádat řadu dokumentů, z důvodu podezření podplácení a sjednávání výhod při zadávání veřejných zakázek. V etickém kodexu přitom zveřejňuje, že netoleruje korupční jednání.

Po oblasti sociální se obě respondentky shodly na faktu, že Česká pošta není společensky odpovědná. Z toho důvodu jim byly položeny doplňující otázky, zda se cítí na pracovišti v bezpečí, zda jim jsou poskytovány nějaké zaměstnanecké výhody, nebo zda jim jsou nabízené různé formy školení. Co se týče bezpečí na pracovišti, zaměstnankyně pracující za přepážkou se s možným nebezpečím nikdy nesetkala a také uvedla, že při nástupu byla zaškolená o bezpečnosti na pracovišti dle zákona. Poštovní doručovatelka byla také dle legislativy zaškolená, ovšem uvedla, že se ve své práci v bezpečí necítí, jelikož jim pošta přidává stále více zásilek na doručení a také jim byl zvýšen okruh míst, kam musí poštu doručit. Denně proto prý nachodí 20-30 km a Českou poštu také prý nezajímá, jakým způsobem poštu doručuje. Také odhadla, že nejen ona, ale i její kolegyně denně nanosí i 30 kg zásilek, a že má kvůli tomu problémy se zády. Co se školení týče, obě se shodly na odpovědi, že povinná školení absolvují přibližně 1x do roka, ale rekvalifikační kurzy, které se týkají sebezdokonalování, či aktivity týkající se účasti na veřejných aktivitách či projektem, jim k dispozici nebyly, nebo že o nich nebyly přímo informovány. Obě zaměstnankyně pobírají ke své čisté mzdě ještě stravenky a také uvedli, že některým dalším zaměstnancům České pošty je hrazeno stravné při pracovní cestě. Poštovní doručovatelka také, pokud jezdí na kole a používá své vlastní, dostává náhrady za používání vlastního kola. V oblasti sociální si také obě pracovnice uvedly nesouhlas s novou činností, kterou musí vykonávat. Česká pošta je totiž nutí prodávat finanční produkty pro řadu firem, což ovlivňuje pohyblivé složky jejich mzdy. Zaměstnankyně musí jak v práci, tak ve svém volném čase prodávat produkty typu pojištění, úvěry či stavební spoření a také uvádějí, že pokud neprodají tyto služby do určitého plánu, budou vyhozeny. Tyto služby se ovšem měly prodávat kvalifikovaně a pracovnice uvádějí, že prakticky ani nevědí, co nabízejí, nedokážou lidem poradit,

co by pro ně bylo výhodné. Většinu lidí prý také tyto nabídky obtěžují. Jedna z pracovníček také uvedla případ jedné jejich kolegyně, která si musela sama na sebe zřídit životní pojistku, kterou vůbec nepotřebovala. Na základě odpovědí jim byla položena otázka, zda by doporučily Českou poštu svým známým jako svého zaměstnavatele. Pracovnice za přepážkou uvedla, že by s tím problémem neměla, poštovní doručovatelka dodala, že by rozhodně tento státní podnik jako zaměstnavatele nedoporučila, a pokud by měla jinou možnost zaměstnání, odešla by.

Jako poslední byla probírána environmentální oblast. Poštovní doručovatelka neznala žádné ekologické aktivity České pošty. Pracovnice za přepážkou poukázala na nákup automobilů jezdících na zemní plyn, kterým podnik brání riziku negativních dopadů na životní prostředí. Také jí byla položena doplňující otázka, zda ví o tomto nákupu z interních informací podniku, nebo zda se o tom dozvěděla jinak. Respondentka odpověděla, že se to dočetla náhodně v novinovém článku, jinak by o tom nevěděla a že Česká pošta nepořádá školení o environmentálních či jiných společensky odpovědných aktivitách.

Rozhovory DHL

Polostrukturované rozhovory s vedením i se zaměstnanci byly prováděny na konkrétní pobočce DHL v Praze – Ruzyni.

Vedení pobočky

Šetření bylo prováděno s manažerem konkrétní pobočky DHL v Praze – Ruzyně. Po úvodním rozhovoru se začaly respondentovi klást otázky podle návodu. Jako první se probírala ekonomická oblast. První otázkou bylo, zda má firma jasně definované hodnoty a pravidla chování. Respondent uvedl, že ano, na hodnotách si zakládají a proto mají vypracovaný etický kodex, který musí podepsat každý zaměstnanec. Kodex je také k dispozici na intranetových stránkách firmy a každý zaměstnanec si jej může vytisknout. Firma si zakládá na dodržování kodexu. V souvislosti s první otázkou navazoval další dotaz, zda tyto firemní hodnoty sdělují zákazníkům či obchodním partnerům. Především bylo poukázáno na webové stránky firmy, kde se o svých hodnotách firma dostatečně zmiňuje. Jako další způsob sdělení využívají neformálních schůzek či prezentací. Následující otázka se týkala služeb společnosti, konkrétně, zda o službách poskytuje

přesné a jasné informace, a jakou formu komunikace o aktivitách společnosti využívá. Manažer odpověděl, že zajisté ano, že firma využívá přímého marketingu, kdy má pověřená osoba za úkol informovat zákazníka o určitých aktivitách zákazníky či potenciální zákazníky. Jako další byly uvedeny reklamy, billboardy nebo noviny. Pro příklad byla uvedena mezinárodní akce, kdy zákaznice servisy po celém světě, nejen v DHL, prezentují svoji činnost zákazníkům i kolegům. Tato akce má pro každý rok své motto, příkladem může být motto z roku 2013 - THING SERVICE Dále navazovala otázka, zda se společnost stará o zajištění efektivních zpětných vazeb od zákazníků, dodavatelů či ostatních partnerů. Na tuto otázku bylo zodpovězeno, že společnost provádí průzkumy veřejného mínění, většinou přes pověřené agentury. Položena byla také doplňující otázka, od kolika respondentů cílové statistiky vyhodnocují. Počet odpovědí se pohybuje různě, většinou zaznamenají odpovědi mezi 100 – 1000 respondenty.

Jako další byly připraveny dotazy pro sociální oblast. Jako první ze sociálního pilíře byla položena otázka, zda má firma vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti nebo sociální péče. Co se týče bezpečnosti, ve společnosti existují procedury pro zachování bezpečnosti a to podle legislativy – bezpečnost a zdraví při práci. Dále jsou zaměstnancům k dispozici zaměstnanecké výhody nad rámec jejich mzdy. Každý zaměstnanec má právo na stravenky za každý odpracovaný den. Hodnota stravenek pro zaměstnance je různá, záleží, zda má zaměstnanec uzavřenou smlouvu na hlavní pracovní poměr nebo dohodu o pracovní činnosti. Dále jsou zaměstnancům k dispozici slevové programy – například výhody pro mobilní tarify, slevy pro elektronické produkty nebo slevy na dovolenou. Další otázkou bylo, zda nabízí zaměstnancům nějaké rekvalifikace, či školení. Nejdůležitějším a nejznámějším školením je Certified International Specialist (dále jen CIS), za které získala společnost externí ocenění. Program CIS obsahuje základní kurzy pro kvalitní poskytování služeb či kurzy pro správné vedení lidí. Kurzy jsou zajišťovány nejvyšším vedením společnosti. Základním kurzem musí projít všichni zaměstnanci firmy, jinak je zaměstnancům k dispozici přibližně 25 druhů školení pro různé pracovní pozice. Kromě CIS programů jsou zaměstnancům také k dispozici kurzy pro práci na počítači, například pro Microsoft Excel. Následovala otázka, zda je zaměstnancům nabízena vhodná rovnováha pracovního a osobního života – například umožnění pružné pracovní doby nebo práci z domova. Firma takového způsobu práce využívá málo, jelikož se jedná o přepravní společnost a pro nejdůležitější pozice – například kurýry, nejsou takové výhody možné.

Občas lze ale udělat výjimku a již se několikrát stalo, že práce z domova byla možná spíše pro zaměstnance vykonávající lehčí administrativní činnosti. Na další dotaz, zda nabízí možnosti uplatnění mládeži nebo invalidním důchodcům, bylo opět odpovězeno, že je pro povahu společnosti je prioritou zaměstnávat mladé lidi, kteří mohou lehce obstát i více zatěžující práce. I přesto ale pobočka zaměstnává dva invalidní důchodce. Co se týče zaměstnanců firmy, byl položen poslední dotaz, zaměřující se na zpětnou vazbu od zaměstnanců, tedy jak ji zajišťuje. Společnost provádí každý rok tzv. Průzkum názorů zaměstnanců – Employee Opinion Survey. Zpětná vazba zaměstnanců pomáhá firmě monitorovat, nakolik může být preferovaným zaměstnavatelem. Program je dobrovolný a důvěrný. Na tento dotaz navazovala otázka, zda existuje aktivita, která se v oblasti péče o zaměstnance setkala za poslední 1-2 roky s největším pozitivním ohlasem. Velký ohlas měla akce „Den rodin“ – věnovaná rovnováze mezi prací a volnočasovými aktivitami. V sociálním pilíři nelze zapomínat na externí stakeholders, proto byla položena otázka, zda je jim poskytována pravidelná finanční podpora. Jednou z těchto činností je podpora módního průmyslu. Program je určen pro módní návrháře, kteří se snaží prosadit na prestižních módních akcích. Pro tyto návrháře pořádá spolu s organizací IMG Fashion soutěže, a vítěze kolekce další dvě sezóny soutěže sponzoruje a také jim poskytuje finanční záruku na veškeré náklady na logistiku při přípravě kolekce (například mezinárodní přepravu a export předmětů dlouhodobé spotřeby) i náklady na export kolekce do New Yorku, Londýna, Milána nebo Tokia na první veřejnou prohlídku. Jako další byla uvedena spolupráce s dětskými domovy o Vánoční svátky – Žatec, Liptál, Vizovice a Karviná. Spolupráce spočívá v tom, že na určitých internetových stránkách je uveden seznam dětí s jejich přáními. Poté je rozeslán interní e-mail zaměstnancům s veškerými informacemi o akci a zaměstnanci mohou poskytnout dar jednotlivým dětem v uvedených dětských domovech. Také spolupráce s potravinovými řetězci patří do činnosti DHL. Jedná se o národní potravinovou sbírku, která je připravovaná sdružením podporující odpovědné firmy - Byznys pro společnost. DHL spolupracuje s prodejci potravin – TESCO, Ahold, Makro, Interspar a Globus. Smyslem sbírky je nasbírat potraviny pro potravinové banky, které zajišťují jejich distribuci do azylových domů, dětských domovů, domovů pro seniory či jiné humanitární organizace. DHL zajišťuje odvoz potravin z jednolitých obchodních domů do potravinových bank. Jako poslední příklad byla uvedena spolupráce s psím

útlukem Bouchalka. Také rozesílány interní e-maily, kde jsou zaměstnanci informováni, jako mohou psímu útluku pomoci.

Environmentální oblast byla poslední probíranou oblastí. Základní otázkou bylo, zda pravidelně podporuje aktivity GoGreen – ochrana životního prostředí a GoHelp – pomoc při přírodních katastrofách a zda těmito aktivitami může ušetřit finanční prostředky. Společnost dodržuje tento ekologický program, jehož obsah zveřejňuje na veřejných webových stránkách, ale ušetřit finanční prostředky nedokáže, spíše je to pro ni více nákladové. Zákazníci, kteří využívají GoGreen při přepravě zásilky, si také musí připlatit. Při povodních v roce 2013 posílala firma prostřednictvím interního e-mailu odkaz na dobrovolnické organizace, přes které mohli zaměstnanci poslat postiženým oblastem peníze, potřebné úklidové nářadí, potraviny či oblečení. Také bylo uvedeno, že nabídky ze strany zaměstnanců byly vysoké. Společnost se také podílela na převozu dvou pand na 8000 kilometrů dlouhé trase z čínského Chengdu do belgického Brugelette. Pro tyto dvě Pandy byl sestaven speciální chovný a výzkumný program, jehož cílem bylo pomoci zvrátit vyhynutí tohoto ohroženého druhu. DHL se proto ujala přepravy pand, jelikož má také v programu podporovat akce na záchranu druhů po celém světě. Dalším příkladem je návrat devíti goril stříbrohřbetých z Velké Británie do gabonské divočiny a také přeprava dvou vzácných tygrů sumaterských z Austrálie do USA. Posledním dotazem bylo, zda poskytuje zákazníkům, dodavatelům a dalším stakeholders jasné a přesné ekologické informace o svých službách. Prostředkem informací jsou tzv. reporty, například o tom, kolik se vyprodukuje oxidu uhličitého, nebo kolik se ho sníží apod. Reporty jsou poskytovány především zaměstnancům. Společnost také pořádá zaměstnaneckou aktivitu – Globální dobrovolnický den, což je základní závazek k různým komunitám po celé zemi.

Zaměstnanci

Rozhovor u společnosti byl proveden se zaměstnankyní pracující na administrativním oddělení. Obdobně jako u České pošty, byl pracovníci vysvětlen pojem společenská odpovědnost, jaké pilíře zahrnuje a také na co se výzkum zaměřuje. Následovala otázka, zda si myslí, že by firma byla odpovědná nejprve v ekonomické oblasti. Zaměstnankyně si byla vědoma, že si firma zakládá na včasném placení dodavatelských faktur, dále také uvedla, že zaměstnanci musí podepisovat Etický kodex

firmy, kde jim je vysvětlen význam etických hodnot. Zaměstnanci jsou také motivováni k tzv. chování „fair play“. Dále také uvedla, že vedoucím pracovníkům společnosti je nabízen program Leadership Academy, který je učí, jak motivovat zaměstnance a jak jim poskytovat zpětnou vazbu.

V oblasti sociální si myslí, že je firma společensky odpovědná. Důvodem je stále povzbuzování zaměstnanců k účasti na charitativních pomocích. To je dosahováno pomocí interních e-mailů, které zaměstnance motivují k podpoře. Podle zaměstnankyně je tato informace přínosná pro potenciální zaměstnance. Velkou motivací pro zaměstnance je také teamová a individuální soutěž „Sales Lead“, která spočívá ve zjišťování informací o novém potenciálu a za tyto informace možnost získávat měřitelné odměny. Kurýři i jiní zaměstnanci mají možnost si přivydělat peníze a zároveň mohou pomoci firmě v počtu nových zákazníků. Pro další sociální aktivity společnosti byla položena otázka, zda mají zaměstnanci možnosti nějakých zaměstnaneckých benefitů, či odměn. Toto vidí zaměstnankyně jako pozitivum společnosti, jelikož již několikrát mohla využít výhod, jako například 12% sleva z leteckých zájezdů, 10% slevy z autobusových zájezdů a to od CK Alexandria, zvýhodněné roamingové sazby pro zaměstnance od T-mobile, dále také slevy na veškeré pobytové balíčky pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky od Lázní Teplice nad Bečvou, slevu na thajské masáže v Praze, Brně, Karlových Varech, byly také nabízeny Apple produkty za sníženou cenu atd. Nelze opomenout i otázku na bezpečí na pracovišti, kde zaměstnankyně uvedla, že by si společnost mohla více zakládat na bezpečnosti při manipulaci zásilek na skladě, kde nejsou dostatečně vyhrazená místa pro vozíky a díky tomu může dojít k úrazu. Na základě dostatečných informací o společensky odpovědných aktivitách byla položena poslední doplňující otázka, zda je ještě nějaká sociální oblast, o které by se chtěla zmínit. Jako velký nedostatek firmy vidí zaměstnankyně celkovou komunikaci ve firmě. Jednalo se o případ, kdy se plánovala výstavba nového terminálu, konkrétně se mělo jednat o sloučení více poboček do jedné pobočky. Společnost po dlouhém strategickém plánování uvedla termín stěhování postupně od dubna 2014. Zaměstnanci byli ovšem dlouhou dobu neinformováni a vedení s nimi případně změny nijak nediskutovalo. Žádné informace neměli ani přímí nadřízení zaměstnanci, což bylo dáno nedostatečnou komunikací mezi vrcholovým management a dalšími vedoucími pracovníky. Tento přístup vedení je podle zaměstnankyně společensky neodpovědný vůči zaměstnancům.

I ekologickými aktivitami se DHL zabývá, proto byl zaměstnankyni položen dotaz, zda ví o některých ekologických aktivitách firmy, nebo jestli zná pojmy GoGreen nebo GoHelp. Pojmy zaměstnankyně znala. Věděla, že tyto programy jsou v konceptu společnosti, ale neznala jejich význam. Uvedla ale, že se zúčastnila programu – Globální dobrovolnický den. Zaměstnaneckou aktivitu, která má přispět ke zlepšení životního prostředí. Jedná o více než 1000 prospěšných projektů – sázení stromků, oprava škol, darování krve nebo péče a ochrana korálových útesů. V roce 2012 se do projektu zapojilo více jak 62 000 zaměstnanců z DHL po celém světě. Pracovnice uvedla, že pokud bude možnost, do programu se znovu zapojí.

Jako poslední byla položena otázka uzavírající rozhovor, která zněla, zda by DHL doporučila jako zaměstnavatele. Odpověď byla, že rozhodně ano, že se jedná o velkou společnost, která nabízí možnosti rozvíjení osobnosti, dokáže vyjít zaměstnancům vstříc a také je pro zaměstnance připraveno mnoho výhod. Jediná co by vytkla, jsou organizační schopnosti některých manažerů a komunikace ve firmě, která občas nepřispívá dobré atmosféře na pracovišti.

Vyhodnocení kvalitativního šetření

Cílem výzkumu bylo zjistit pohled na společenskou odpovědnost ze strany vedení subjektů a kvůli zpětné vazbě také od zaměstnanců.

Informovanost o CSR aktivitách je základem úspěchu společensky odpovědného subjektu. Z odpovědí bylo patrné, že Česká pošta si v této oblasti stojí hůře, jelikož vedoucí pobočky neznala odpovědi na některé otázky. Ani zaměstnankyně České pošty si s některými otázkami nevěděly rady a někdy nebyly schopné odpovědět. To souvisí i s kvantitativním šetřením, jehož výsledkem bylo, že zákazníci České pošty jsou špatně informováni o společensky odpovědných aktivitách. Výsledkem je, že Česká pošta nedostatečně komunikuje své CSR aktivity se svými stakeholders. Názor zaměstnankyň na Českou poštu jako zaměstnavatele nebyl celkově dobrý, celkově bylo negativně zhodnoceno více aktivit. Odpovědi od manažera DHL stejně tak i od zaměstnankyně byly podstatně různorodější. Manažer věděl odpovědi na všechny otázky, které dále rozvíjel o své znalosti o společensky odpovědných aktivitách. Stejně tak i zaměstnankyně dokázala odpovědět na všechny otázky. Až na celkovou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, na které si postěžovala, by DHL jako zaměstnavatele rozhodně doporučila.

5 Závěr

Diplomová práce analyzovala společenskou odpovědnost firem, která má sloužit jako prevence sociálního vyloučení. Jelikož existuje mnoho sektorů, které by měly dodržovat společenskou odpovědnost, byly zkoumány dva subjekty různé povahy. Prvním byl státní podnik – Česká pošta, sídlící pouze na území České republiky. Jelikož se v souvislosti se společenskou odpovědností velmi hovoří o světové globalizaci, byla jako druhý subjekt zvolena soukromá nadnárodní společnost DHL Express (Czech republic) s.r.o. Výsledky terénního šetření byly u obou subjektů velmi rozdílné.

Společenská odpovědnost je stále se rozvíjející koncept a počet společností, které na ni kladnou důraz, se rozšiřuje. I přesto je nutno podotknout, že se objevili takoví lidé, kteří tento pojem vůbec neznají. Zde je vidět první chyba sektorů, jelikož to, že se chovají vůči společnosti odpovědně, nedávají veřejnosti vůbec na vědomí. I přesto, že se společenská odpovědnost stále rozvíjí, není prioritou pro zákazníky subjektů. V dnešním světě je prioritou stále kvalita výrobků či služeb a také cena. Ale společenská odpovědnost v tomto žebříčku také zaujímá své místo, jelikož je nejdůležitější alespoň pro 9 % hodnocených zákazníků. To je sice malé procento oproti výsledkům jiných kritérií, ale i tato hodnota je dobrý základ. Z toho plyne, že pro uplatnění společenské odpovědnosti je důležitá informovanost, která byla hlavním cílem šetření. Z výsledků vyplynulo, že zájem i znalosti z řad zákazníků DHL jsou mnohem větší než u České pošty. Zákazníci DHL jsou lépe informováni, proto jsou také se službami spokojeni a jen pro malé procento existují atraktivnější přepravní společnosti. Naopak Česká pošta se ryze jeví jako společensky neodpovědná. Ve svém Etickém kodexu zveřejňuje hodnoty, které mají naplňovat společenskou odpovědnost, přesto jsou zákazníci málo informováni, se službami jsou většinou nespokojeni a také dokázali vyjmenovat mnoho jiných společností, které jsou pro ně atraktivnější. S tím souvisí i další výsledky, konkrétně výsledky kvalitativního šetření. Zde probíhaly rozhovory s vedením poboček a také se zaměstnanci. Jak lze v šetření vidět, odpovědi od vedení i zaměstnankyně pobočky DHL jsou různorodé, respondenti se dokázali rozprávět na daná témata a měli mnohem více informací, než respondenti České pošty. Ti nebyli na některé otázky schopni odpovědět, jelikož nevěděli jak. Výrazným důkazem společenské neodpovědnosti České pošty je rozhovor se zaměstnankyněmi České pošty, kde vyplynulo, že v některých oblastech je pošta velmi neodpovědná. A nechová se tak, jak se sama prezentuje.

I když společnost DHL vyšla jako společensky odpovědná, existují zákazníci, kteří se o aktivity zajímají nedostatečně, nebo kteří se cítí být málo informováni. Proto stačí pro tento subjekt pouze zefektivnit dané aktivity. Návrhem řešení je zlepšení komunikační strategie ke stávajícím nebo k potenciálním zákazníkům. Jedním z nástrojů komunikačního mixu je reklama. Z rozhovoru s vedením vyplynulo, že DHL sice využívá jako formu propagace reklamu, ovšem pouze pro propagaci služeb společnosti. Společnost by do reklamní kampaně mohla zahrnout i informace o environmentálním projektu GoGreen a dalších ekologických činnostech společnosti. Společnost by si tak zlepšila celkovou image a lépe by zasáhla další cílové skupiny. Jako další nástroj komunikačního mixu je Public relations. Společnost DHL je dobrým potenciálním zaměstnavatelem pro budoucí generace. Proto je jako další návrh řešení – prezentace konceptu společenské odpovědnosti na vysokých školách. Komunikačním cílem je představit DHL jako společensky odpovědnou firmu a tím oslovit co nejvíce potenciálních zaměstnanců. Jako další formu komunikačního mixu by mohla firma využít podporu prodeje. Pokud zákazníci využívají služeb GoGreen, je to pro ně dražší. Podpora prodeje by mohla být uskutečněna formou získání slevy na typ přepravy GoGreen. Tím by na tuto akci přilákala více zákazníků. Pro některé zákazníky to může být novinka, a proto by se také více dozvěděli o této ekologické aktivitě.

Pokud by se Česká pošta jevila minimálně stejně odpovědně, jako společnost DHL, bylo by jí navrženo stejné řešení v podobě reklamy, nebo prezentací na vysokých školách. Česká pošta by ovšem měla začít od samého základu, jelikož v očích zákazníků i zaměstnanců se jeví ve špatném světle. Návrhem je, že by se především měla držet svých stávajících služeb souvisejících s její konkrétní činností. Neměla by zaměstnance nutit do dalších činností, se kterými nesouhlasí. Pokud také zveřejňuje svůj Etický kodex, měla by se ho striktně držet a měla by se snažit ho co nejvíce dostat do podvědomí veřejnosti, jelikož v podvědomí zákazníků i zaměstnanců nemá Česká pošta dobrou image. I přes fakt, že pro Českou poštu vznikly takové výsledky, má největší podíl na trhu v oblasti poštovních zásilek. Důvodem může být, že do roku 2012 vlastnila monopol na tyto služby. V této oblasti ji ovšem dohání konkurence. Co se týče přepravy zásilek přes e-shopy, je lepší pro zákazníky přepravní společnost PPL. Pokud se Česká pošta nezačne prezentovat v lepším světle, mohla by přijít i o toto výsadní postavení. Z dlouhodobého hlediska by Česká pošta měla přehodnotit své priority a zvolit novou strategii

pro fungování podniku. Pokud by nastaly určité změny, bylo by zapotřebí zvolit jako komunikační strategii reklamu, kde by sama sebe prezentovala v lepším světle a přilákala by nové potencionální zákazníky.

Společenskou odpovědnost již vymezilo spoustu autorů již od 19. století. Stále nabývá na větší popularitě a existují i opačné názory, že nejdůležitějším posláním podniků je dosahování maximálního zisku. Mnoho firem ji považuje za jeden z dalších nástrojů PR, kdy ji využívají jako marketingový tah, přitom se celkový koncept společenské odpovědnosti vůbec nezajímají. Z literární rešerše také vyplynulo, že prostředí veřejného sektoru je hodnoceno jako méně etické v porovnání se soukromým sektorem a to především u firem se zahraničními vlastníky. V této souvislosti je důkazem Česká pošta i DHL.

Autorka diplomové *práce Společenská odpovědnost firmy jako prevence sociálního vyloučení* se spíše přiklání k názoru, že dosahování maximálního zisku by mělo být hlavním cílem firem, avšak si také myslí, že maximálních zisků nelze dosáhnout, pokud se firma nechová společensky odpovědně. Proto by dalším cílem mělo být dodržování konceptu společenské odpovědnosti a také o něm dostatečně informovat. Nejvíce autorka souhlasí s názorem, který uvedla Kašparová a Kunz - *Přijetí principů společenské odpovědnosti nemusí redukovat ekonomickou úspěšnost firem, a naopak, ekonomické cíle firem nemusí být v rozporu se společenskými zájmy.*

Na společensky odpovědné aktivity by žádná firma neměla zapomínat. Pro zákazníky nejsou takové činnosti sice prioritou, přesto je úplně nevylučují a vylučovat by je neměly ani samotné firmy.

6 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

ČERNOHORSKÁ, PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* 1. vyd., Brno: CERM, 2012. 130 s. ISBN 978-80-7204-806-9

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* 3 vyd., dotisk. Praha: Karolinum, 2007. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí.* 1. vyd., Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0

KACETL, Jaroslav. *Obchodní a podnikatelská etika.* 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 98 s. ISBN 978-80-7435-095-5

KAŠPAROVÁ, KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování.* 1. vyd., Praha: Grada, 2013. 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3

KOLEKTIV AUTORŮ, *Napříč společenskou odpovědností firem.* 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X

KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem.* 1. vyd., Plzeň: NAVA, 2012. 176 s. ISBN 978-80-7211-408-5

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem.* 1. vyd., Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0

MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem.* 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1

PAVLÍK, BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5

PUTNOVÁ, Anna. *Společenský styk, rétorika, etika podnikání.* Vyd. 2., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 63 s. ISBN 978-80-214-3579-7

PUTNOVÁ, SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3

ROLNÝ, Ivo, *Etika v podnikové strategii.* 3. vyd. rozš., Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400

Elektronické dokumenty:

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, *Společenská odpovědnost firem*.

[online]. 2013. [cit. 2013-09-21] Dostupné z <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, *Firma a životní prostředí*. [online] 2012.1. vyd. Praha:

Byznys pro společnost. 54 str. ISBN 978-80-905188-1-0 (PDF) [cit. 2013-09-21]

Dostupné z <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/>

BUDINESS LEADER FORUM, *Business leader forum*. [online]. 2012. [cit. 2013-10-3]

Dostupné z <http://www.csr-online.cz/>

BUSINESS LEADER FORUM, *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online]. 2008. Praha: Top Partner. 27 s. (PDF) [cit. 2013-09-21]

Dostupné z http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Corporate Social*

Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. [online]. 2002. (PDF)

[cit. 2013-10-25] Dostupné z

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2002/com2002_0347en01.pdf

ČESKÁ POŠTA, *Česká pošta*. [online]. 2014. [cit. 2014-02-2] Dostupné z

<http://www.ceskaposta.cz/index>

DHL, *Dhl*. [online]. 2014. [cit. 2014-02-21] Dostupné z <http://www.dhl.cz/cs.html>

EPOLIS. *Sociální vyloučení* [on-line].[cit. 2013-09-

15]. Dostupné z <http://epolis.cz/page.php?location=&menu=first&id=28&idNotion=9>

GREGOR, Filip. *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí*. [online] 2007. Praha: Zelený kruh. 36 str. (PDF) [cit. 2013-09-22] Dostupné z <http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/spolecenska-odpovednost-firem-a-ochrana-zp-publikace.pdf>

IPODNIKATEL. *Swot analýza*, [on-line].[cit. 2013-09-23] 2011. Dostupné z <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

JOHNOVÁ, Ivana. *Vliv stakeholders na podnik* [online]. 2012. 9 s. (PDF) [cit. 2013-09-25] Dostupné z http://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/061.pdf

KOUBSKÁ, HRALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost*, [online]. 2006. 44 s. (PDF) [cit. 2013-09-25] Dostupné z <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>

MAREŠ, Petr. *Chudoba, marginalizace, sociální vyloučení*, [online]. 13 s. (PDF) [cit. 2013-10-01] Dostupné z http://www.sreview.soc.cas.cz/uploads/028583b8ba8110c76a6ae9d260c5c0374e096283_376_285MARES.pdf

IPODNIKÁTOR, *Provoz firmy a řízení podniku*, [on-line].[cit. 2013-09-24] 2012. Dostupné z <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18164>

PRODUCTIVE SYSTEMS. *PDCA cyklus*, [on-line] 2012.[cit. 2013-09-24]. Dostupné z <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>

PRSKAVCOVÁ, MARŠÍKOVÁ. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*, [online]. 2008. 1 vyd. Liberec: Technická univerzita 163 s. (PDF) [cit. 2013-10-6] Dostupné z <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/MonografieSOF210109.pdf>

SKÁCELÍK, Pavel. *CSR organizací*, [online]. 2010. 68 s. (PDF) [cit. 2013-10-8] Dostupné z http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf

STEINEROVÁ, MAKOWSKI. *Koncept CSR v praxi*, [online]. 2008. 33 s. (PDF) [cit. 2013-9-27] Dostupné z [http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept CSR v praxi.pdf](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept-CSR-v-praxi.pdf)

STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. *Cíle SMART*, [on-line] 2012.[cit. 2013-09-23]. Dostupné z <http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Definice+cile+SMART+Project+Management&IdPojPass=39>

SUN MARKETING, *Marketingový mix*. [on-line] 2011.[cit. 2013-09-28]. Dostupné z <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>

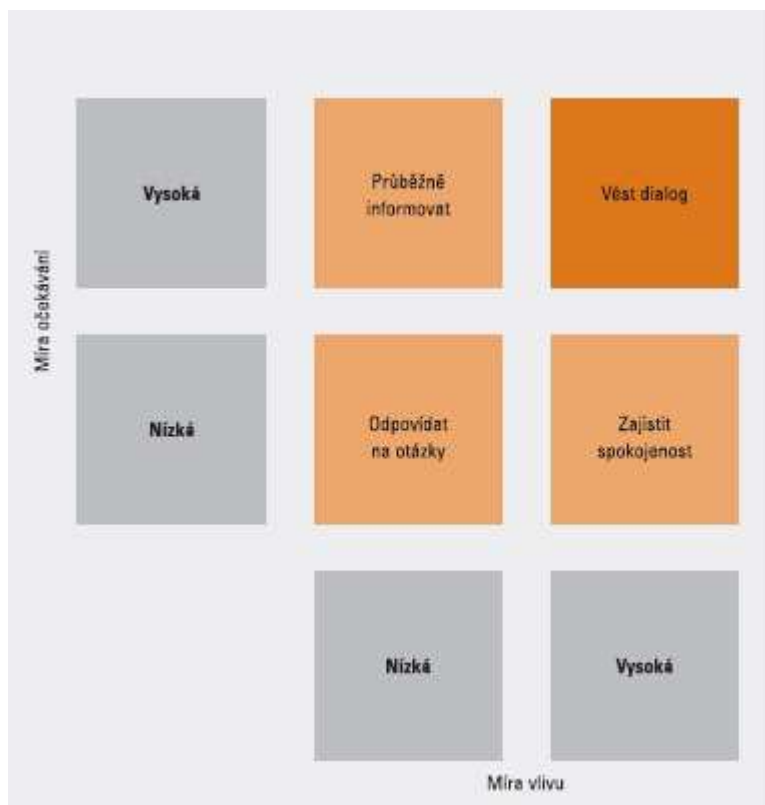
TETŘEVOVÁ, Liběna. *Modifikace konceptu společenské odpovědnosti firem v kontextu společenské odpovědnosti univerzit*. [online]. 2013. 10 s. (PDF) [cit. 2013-9-24] Dostupné z <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Tetrevova.pdf>

7 Seznam zkratek

- BLF – Business Leader Forum
- CIS – Certified International Specialist
- CK – Cestovní kancelář
- CNG – Zemní plyn
- CSR – Společenská odpovědnost firem
- DHL – Dalsey, Hillbloom, Lynn
- DPD – Direct Parcel Distribution
- EU – Evropská unie
- FedEx – Federal Express
- GLS – General Logistic Systém
- GRI – Zpravodajství trvale udržitelného rozvoje
- H0 – Nulová hypotéza
- H1 – Alternativní hypotéza
- OECD – Zásady řízení nadnárodních korporací
- OSN – Organizace spojených národů
- PDCA – Plan Do Check Act
- PPL – Proffesional Parcel Logistic
- PR – Public Relations
- SA 8000 – Social Accountability
- SIPO – Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva
- SMART – Specific, Measurable, Agreed, Realistic
- SWOT – Strenghts, Wecknesses, Opportunities, Threats
- UPS – United Parcel Service
- UN – Zásady trvale udržitelného rozvoje

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Matice - stakeholders



Zdroj: Business leader forum

Příloha č. 2 – Klíčoví stakeholderi

| | | Klíčoví stakeholderi | | | | |
|------------|-------------------------|----------------------|-------------|-----------|------------|----------|
| | | Investoři | Zaměstnanci | Zákazníci | Dodavatelé | Komunita |
| CSR témata | Hodnoty a způsob řízení | Strong | Strong | Strong | Strong | Strong |
| | Transparentnost | Strong | Strong | Strong | Strong | Strong |
| | Pracovní podmínky | Strong | Strong | Strong | Strong | Strong |
| | Dopad produktů | Strong | Strong | Strong | Strong | Strong |
| | Sociální dopad | Strong | Strong | Strong | Strong | Strong |
| | Environmentální dopad | Strong | Strong | Strong | Strong | Strong |

Silný zájem
 Slabý zájem

Zdroj: Steinerová, 2008

Příloha č. 3 – Definice společenské odpovědnosti

| <i>Autor</i> | <i>Koncept společenské odpovědnosti</i> |
|--|--|
| Davis, K. (1960) | Společenská odpovědnost představuje rozhodnutí a aktivity podnikatele, jež jsou činěna z důvodů, které alespoň částečně přesahují hranice přímých ekonomických a technických zájmů. |
| McGuire, J. W. (1963) | Firmy nemají pouze ekonomické a právní závazky, ale rovněž určitou odpovědnost vůči společnosti, a to nad rámec těchto závazků. |
| Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966) | Podnikatelé aplikují společenskou odpovědnost, pokud zvažují potřeby a zájmy těch, kteří mohou být ovlivněni jejich aktivitami (pozn. autora: jedná se o tzv. stakeholdery). |
| Johnson, H. L. (1971) | Sociálně odpovědná je taková firma, jejíž management je schopen sladit různorodé zájmy (vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, místní komunity a země). |
| Steiner, G. A. (1975) | Koncept společenské odpovědnosti firem představuje soubor odpovědností zahrnujících jak tradiční ekonomickou funkci, tak respektování vládních regulačních opatření, ale i dobrovolné aktivity a v neposlední řadě i očekávání za hranicemi reality. |
| Carroll, A. B. (1979) | Společenská odpovědnost firmy zahrnuje ekonomické, právní, etické a další dobrovolná očekávání, která má společnost vůči firmám v daném čase a místě. |
| Jones, T. M. (1980) | Společenská odpovědnost firem představuje dobrovolný závazek firem vůči zainteresovaným subjektům, nejenom vlastníkům, ale i zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům a široké komunitě, a to nad rámec zákona a smluvních ujednání. |
| Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985) | Podniky existují jen díky společnosti, a tak jejich chování a metody jednání musí být v souladu s požadavky společnosti. Podnikatelský subjekt stejně jako vláda má společenský závazek – soubor nevyčíslených práv a povinností. |
| Carroll, A. B. (1991) | Společenskou odpovědnost firem tvoří odpovědnost ekonomická, právní, etická a filantropická. Společensky odpovědná firma by měla dosahovat zisku, respektovat právní normy, chovat se eticky a být dobrým firemním občanem. |
| Evropská komise (2001) | Společenská odpovědnost firem představuje dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a vztahů se svými stakeholdery. |

Zdroj: Tetřevová, 2013

Příloha č. 4 – Organizační struktura Česká pošta

Česká pošta, s.p.
Generální ředitel

| | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|---|
| <p>Odštěpný závod ICT služby Ředitel odštěpného závodu</p> | <p>odbor interní audit a řízení rizik Ředitel odboru</p> | <p>úsek korporátní správa Ředitel úseku</p> | <p>sekce bezpečnost Ředitel sekce</p> | <p>úsek poštovní technologie a inspekce Ředitel úseku</p> | <p>úsek nákup a zásobování Ředitel úseku</p> | <p>úsek řízení lidských zdrojů Výkonný ředitel</p> |
| <p>odbor obchod a servis OZ Ředitel odboru</p> | | <p>Ombudsman Ombudsman</p> | <p>odbor ochrana majetku a osob Ředitel odboru</p> | <p>sekce přidělová a odvodová služba Ředitel sekce</p> | <p>odbor příprava veřejných zakázek Ředitel odboru</p> | <p>odbor kolektivní a sociální vztahy Ředitel odboru</p> |
| <p>odbor projekty OZ Ředitel odboru</p> | | <p>odbor komunikace Ředitel odboru</p> | <p>odbor bezpečnost poštovního provozu Ředitel odboru</p> | <p>sekce strategický rozvoj a BI Ředitel sekce</p> | <p>odbor centrální nákup Ředitel odboru</p> | <p>odbor odměňování Ředitel odboru</p> |
| <p>sekce komunikační infrastruktura Ředitel sekce</p> | | <p>sekce legislativa Ředitel sekce</p> | | <p>sekce poštovní technologie a procesy Ředitel sekce</p> | <p>odbor standardizace a podpora nákupu Ředitel odboru</p> | <p>odbor personální informace Ředitel odboru</p> |
| | | | | <p>odbor reklamační Ředitel odboru</p> | <p>sekce nákupní strategie a zásobování Ředitel sekce</p> | <p>5x odbor front office Ředitel odboru</p> |
| | | | | | | <p>sekce rozvoj lidských zdrojů Ředitel sekce</p> |
| | | | | | | <p>sekce personální procesy – back office Ředitel sekce</p> |

Zdroj: Česká pošta, 2012

Příloha č. 5 – Povinné služby České pošty

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|--------------------------------------|
| <p>divize finance Vrchní ředitel</p> | <p>divize ICT a eGovernment Vrchní ředitel</p> | <p>divize obchod a marketing Vrchní ředitel</p> | <p>divize správa majetku Vrchní ředitel</p> | <p>divize poštovní provoz a logistika Vrchní ředitel</p> | <p>Region 8x Ředitel regionu</p> |
| <p>úsek účetnictví a daně Ředitel úseku</p> | <p>odbor bezpečnost ICT Ředitel odboru</p> | <p>odbor koordinace obchodu Ředitel odboru</p> | <p>odbor řízení a evidence majetku Ředitel odboru</p> | <p>odbor architektura logistické sítě Ředitel odboru</p> | |
| <p>úsek controlling Ředitel úseku</p> | <p>úsek provoz a vývoj ICT Výkonný ředitel</p> | <p>úsek Business Development Výkonný ředitel</p> | <p>sekce provozní činnosti Ředitel sekce</p> | <p>odbor regionální podpora logistické sítě Ředitel odboru</p> | |
| <p>sekce treasury a financování Ředitel sekce</p> | <p>úsek eGovernment Výkonný ředitel</p> | <p>úsek marketing Výkonný ředitel</p> | <p>sekce řízení dopravy Ředitel sekce</p> | <p>odbor investice Ředitel odboru</p> | |
| | <p>úsek řízení a správa ICT Výkonný ředitel</p> | <p>sekce regionální a mezinárodní obchod Ředitel sekce</p> | | <p>úsek logistika Ředitel úseku</p> | |
| | | <p>sekce korporátní obchod Ředitel sekce</p> | | <p>sekce provoz peněžních služeb Ředitel sekce</p> | |
| | | <p>sekce alianční partneři Ředitel sekce</p> | | | |

Struktura poskytovaných služeb

Povinné služby

Vnitrostátní

Zásilky

Obyčejné
Psalí
Balík
Slepecká zásilka

Doporučené

Psalí
Balíček
Slepecká zásilka

Cenné

Psalí
Balík

Poukazy

Hotovost – účet
Poukázka A

Účet – hotovost

Poukázka B

Hotovost – hotovost

Poukázka C
Poukázka D

Zahraniční (mezinárodní)

Zásilky

Obyčejné
Zásilka
Tiskovinový pytel
Slepecká zásilka

Doporučené

Zásilka
Tiskovinový pytel
Slepecká zásilka

Cenné

Psalí
Balík

Standardní

Balík

Poukazy

Hotovost – účet
Poukázka Z/A

Hotovost – hotovost

Poukázka Z/C

Povinné služby 2012

Poštovní

Vnitrostátní

Zahraniční
(mezinárodní)

Doplňkové

Zahraniční (mezinárodní)

Při dodání

Obstaravatelské

Rozhlasové poplatky

Televizní poplatky

Důchody

Czech POINT

ISDS

Zdroj: Česká pošta, 2012

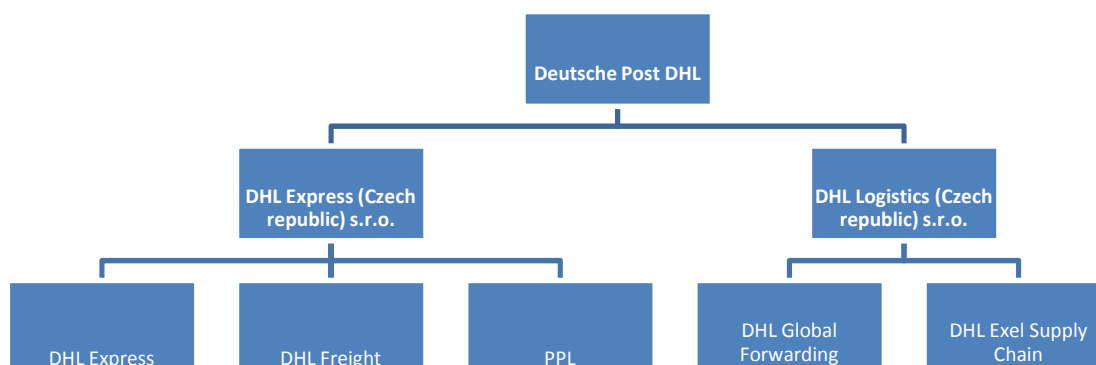
Příloha č. 6 – Nepovinné služby České pošty

Nepovinné služby 2012

| Poštovní | Ostatní | Obstaravatelské | Při dodání |
|--|---|--|------------|
| Vnitrostátní Balík Do ruky Balík Na poštu EMS Balík Expres Zásilkový balík Obchodní psaní | Obchodní POSTFAX RIPM Tisková zásilka Balík Nadrozměr | Expresní finanční služby SIPO Sázkové soutěže, loterie | |
| Zahraniční (mezinárodní) EMS Expresní obchodní balík Obchodní balík | Filatelie Loterijní činnost Postservis Elektronické služby Certifikační autorita REP Hybridní pošta Centrální adresa Poštovní datové zprávy | Dálniční známky Prodej kolků Telekomunikační služby Bankovní služby Penzijní pojištění Stavební spoření | |
| Doplňkové | Jiné | Pojištění Jiné | |

Zdroj: Česká pošta, 2012

Příloha č. 7 – Organizační schéma DHL v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle DHL.cz

Příloha č. 8 - Kritické hodnoty χ^2 rozdělení

Příloha 3.1

Kritické hodnoty χ^2 rozdělení

| f | 0,995 | 0,990 | 0,975 | 0,950 | 0,900 | 0,825 | 0,700 | 0,005 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | - | - | 0,001 | 0,004 | 1,841 | 5,024 | 6,635 | 7,879 |
| 2 | 0,010 | 0,020 | 0,051 | 0,103 | 5,991 | 7,378 | 9,210 | 10,597 |
| 3 | 0,072 | 0,113 | 0,216 | 0,352 | 7,815 | 9,348 | 11,345 | 12,838 |
| 4 | 0,207 | 0,297 | 0,484 | 0,711 | 9,488 | 11,143 | 13,277 | 14,860 |
| 5 | 0,412 | 0,554 | 0,831 | 1,145 | 11,071 | 12,833 | 15,086 | 16,750 |
| 6 | 0,676 | 0,872 | 1,237 | 1,635 | 12,592 | 14,449 | 16,812 | 18,548 |
| 7 | 0,989 | 1,239 | 1,690 | 2,167 | 14,067 | 16,013 | 18,475 | 20,278 |
| 8 | 1,344 | 1,646 | 2,180 | 2,733 | 15,507 | 17,535 | 20,090 | 21,955 |
| 9 | 1,735 | 2,088 | 2,700 | 3,325 | 16,919 | 19,023 | 21,666 | 23,589 |
| 10 | 2,150 | 2,538 | 3,247 | 3,940 | 18,307 | 20,483 | 23,209 | 25,188 |
| 11 | 2,603 | 3,053 | 3,816 | 4,575 | 19,675 | 21,920 | 24,725 | 26,753 |
| 12 | 3,074 | 3,571 | 4,404 | 5,226 | 21,026 | 23,337 | 26,217 | 28,299 |
| 13 | 3,565 | 4,107 | 5,009 | 5,892 | 22,362 | 24,736 | 27,688 | 29,819 |
| 14 | 4,075 | 4,660 | 5,629 | 6,571 | 23,685 | 26,119 | 29,141 | 31,319 |
| 15 | 4,601 | 5,229 | 6,262 | 7,261 | 24,996 | 27,488 | 30,578 | 32,801 |
| 16 | 5,142 | 5,812 | 6,908 | 7,962 | 26,296 | 28,845 | 32,000 | 34,267 |
| 17 | 5,697 | 6,408 | 7,564 | 8,672 | 27,587 | 30,191 | 33,409 | 35,718 |
| 18 | 6,265 | 7,015 | 8,231 | 9,390 | 28,869 | 31,526 | 34,805 | 37,156 |
| 19 | 6,844 | 7,633 | 8,907 | 10,117 | 30,144 | 32,852 | 36,191 | 38,582 |
| 20 | 7,434 | 8,260 | 9,591 | 10,851 | 31,410 | 34,170 | 37,566 | 39,997 |
| 21 | 8,034 | 8,897 | 10,283 | 11,591 | 32,671 | 35,479 | 38,932 | 41,401 |
| 22 | 8,643 | 9,542 | 10,982 | 12,338 | 33,924 | 36,781 | 40,289 | 42,796 |
| 23 | 9,260 | 10,196 | 11,689 | 13,091 | 35,172 | 38,076 | 41,638 | 44,181 |
| 24 | 9,886 | 10,856 | 12,401 | 13,848 | 36,415 | 39,364 | 42,980 | 45,559 |
| 25 | 10,520 | 11,524 | 13,120 | 14,611 | 37,652 | 40,646 | 44,314 | 46,928 |
| 26 | 11,160 | 12,198 | 13,844 | 15,379 | 38,885 | 41,923 | 45,642 | 48,290 |
| 27 | 11,808 | 12,879 | 14,573 | 16,151 | 40,113 | 43,194 | 46,967 | 49,645 |
| 28 | 12,461 | 13,565 | 15,308 | 16,928 | 41,337 | 44,461 | 48,278 | 50,997 |
| 29 | 13,121 | 14,257 | 16,047 | 17,708 | 42,557 | 45,722 | 49,588 | 52,350 |
| 30 | 13,787 | 14,954 | 16,791 | 18,493 | 43,773 | 46,979 | 50,892 | 53,672 |
| 31 | 14,458 | 15,655 | 17,539 | 19,281 | 44,985 | 48,232 | 52,191 | 55,001 |
| 32 | 15,134 | 16,362 | 18,291 | 20,072 | 46,194 | 49,480 | 53,486 | 56,328 |
| 33 | 15,815 | 17,074 | 19,047 | 20,867 | 47,400 | 50,725 | 54,776 | 57,648 |
| 34 | 16,501 | 17,789 | 19,806 | 21,664 | 48,602 | 51,966 | 56,061 | 58,964 |
| 35 | 17,192 | 18,509 | 20,569 | 22,465 | 49,802 | 53,203 | 57,342 | 60,275 |
| 36 | 17,887 | 19,233 | 21,336 | 23,269 | 50,998 | 54,437 | 58,619 | 61,581 |
| 37 | 18,586 | 19,960 | 22,106 | 24,075 | 52,192 | 55,668 | 59,892 | 62,882 |
| 38 | 19,289 | 20,691 | 22,878 | 24,884 | 53,384 | 56,896 | 61,162 | 64,181 |
| 39 | 19,996 | 21,426 | 23,654 | 25,695 | 54,572 | 58,120 | 62,428 | 65,476 |
| 40 | 20,707 | 22,164 | 24,433 | 26,509 | 55,758 | 59,342 | 63,691 | 66,766 |
| 41 | 21,421 | 22,906 | 25,215 | 27,326 | 56,942 | 60,561 | 64,950 | 68,053 |
| 42 | 22,138 | 23,650 | 25,999 | 28,144 | 58,124 | 61,777 | 66,206 | 69,336 |
| 43 | 22,859 | 24,398 | 26,785 | 28,965 | 59,304 | 62,990 | 67,459 | 70,616 |
| 44 | 23,584 | 25,148 | 27,575 | 29,787 | 60,481 | 64,201 | 68,710 | 71,893 |
| 45 | 24,311 | 25,901 | 28,366 | 30,612 | 61,656 | 65,410 | 69,957 | 73,166 |

Příloha č. 9 – Dotazník

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Petra Borbášová a jsem studentkou 2. Ročníku navazujícího magisterského studia Provozně ekonomické fakulty v Praze. Píši diplomovou práci na téma Společenská odpovědnost firmy jako prevence sociálního vyloučení. Tento dotazník je určen pro zákazníky společnosti a slouží pro zpracování praktické části na základě dotazníkového šetření. Odpovědi jsou zcela anonymní, nebudou zveřejněny žádné osobní údaje. Předem děkuji za vyplnění dotazníku. Petra Borbášová

Vyberte prosím jednu hodící se odpověď.

- Setkal(a) jste se někdy s pojmem společenská odpovědnost?
 - a) Ano, tento pojem je mi známý
 - b) Ne, nikdy jsem se s tímto pojmem ne setkal(a)

- Co je pro Vás nejdůležitějším faktorem při výběru firmy, od které požadujete výrobky či služby?
 - a) Cena výrobku/služby
 - b) Kvalita výrobku/služby
 - c) Pověst firmy nabízející výrobky/služby
 - d) Reference
 - e) Společenská odpovědnost firmy
 - f) Jiné

- Zajímáte se, zda-li je firma společensky odpovědná v sociální, ekonomické a environmentální oblasti?
 - a) Ne, společenská odpovědnost firmy mě jako zákazníka nikdy ne zajímala
 - b) Ano, o společenskou odpovědnost se zajímám
 - c) Ano, o společenskou odpovědnost se částečně zajímám

- Pokud se zajímáte o společenskou odpovědnost firmy, víte, které společensky odpovědné aktivity jsou v jejím konceptu?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Ano, ale myslím si, že je znám pouze částečně

- Pokud znáte některé společensky odpovědné aktivity, prosím, vypište je.

- Pokud znáte společensky odpovědné aktivity firmy, odkud jste se o nich dozvěděl(a)?

- Myslíte si, že jste dostatečně informován(a) o společensky odpovědných aktivitách firmy?
 - a) Dostatečně
 - b) Nedostatečně

- Kdybyste zjistil(a), že je firma společensky neodpovědná, zůstal(a) byste nadále jejím zákazníkem?

- Ano
- Ne
- Nevím

- Jste celkově spokojen(a) se službami společnosti?

- Spokojen
- Spiše spokojen
- Spiše nespokojen
- Nespokojen

- Myslíte si, že pokud je firma společensky odpovědná, je konkurence schopnější?

- Ano
- Ne
- Nevím

- Existuje jiná přepravní společnost, která je pro vás atraktivnější než DHL?

- Ano
- Ne

- Pokud jste na otázku č. 11 odpověděl(a) ano, napište prosím, která společnost je pro Vás atraktivnější a proč.

Další část dotazníku je zaměřena na stupeň souhlasu či nesouhlasu s danou aktivitou. V následující tabulce prosím zaškrtněte, do jaké míry s danou aktivitou souhlasíte či nesouhlasíte.

- Do jaké míry by se podle Vás měl společensky odpovědný podnik daným aktivitám v konkrétní oblasti pravidelně a dlouhodobě věnovat?

| Zájemní (stakeholderská) skupina | stupeň míry Vašeho souhlasu s aktivitou | | | | |
|---|---|-----------------|-------|-------------------|-----------------------|
| | Naprostou souhlasím | Spiše souhlasím | Nevím | Spiše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím |
| Zaměstnanci (rekvalifikace, podpora aktivního trávení volného času, zaměstnanecké benefity, dodržování lidských práv, poskytování rovných příležitostí) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zákazníci (transparentnost, informovanost, efektivní řešení stížností apod.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dodavatelé (včasné placení faktur, dbát na společenskou odpovědnost svých dodavatelů při výrobě) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Věřitelé (transparentnost ve výkaznictví, reportování apod.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Místní Komunita (firemní dárcovství, finanční příspěvky, věcné dary, partnerství s neziskovými organizacemi, spolupráce se studenty) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování