

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Vladimíra Pavelková

Nová dimenze CSR

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**  
Ing. Michal Vacenovský

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined (Part time) Studies  
2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Vladimíra Pavelková

New dimension of CSR

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**  
Ing. Michal Vacenovský

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. března 2012

*Vladimíra Pavelková*

## **Poděkování**

Velmi ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Michalu Vacenovskému za vstřícný přístup při konzultacích a za odborné vedení v průběhu zpracování této práce. Mé poděkování patří i Mgr. Monice Ladmanové za odborné konzultace k dané problematice.

## **Anotace**

Společenská odpovědnost prorůstá do obchodních strategií firem a posouvá tradiční hranice této oblasti. Globální trendy jsou reflektovány i v chování firem operujících na území České republiky. Tato diplomová práce se v teoretické části věnuje kritickému zhodnocení konceptu CSR, jeho role, vnímání a vývoje v měnícím se ekonomickém a společenském prostředí. V praktické části analyzuje přístup konkrétní společnosti v kontextu nové dimenze CSR. V závěru jsou vymezeny hlavní přínosy této diplomové práce z pohledu analyzované problematiky a dále jsou formulovány návrhy na další výzkum v této oblasti.

## **Klíčové pojmy**

IBM, „Chytřejší města“, „Chytřejší planeta“, konkurenceschopnost, společenská odpovědnost firem, udržitelný rozvoj, vytváření sdílených hodnot, zainteresované skupiny.

## **Annotation**

Social responsibility is fibrillating to business strategies of companies and is shifting traditional boundaries of this area. Global trends are being reflected also in behaviour of companies operating in the Czech Republic. This diploma thesis in theoretical part addresses critical assessment of the CSR concept, its role, perception and development in the changing economical and social environment. In practical part it analyses an approach of a concrete company in the context of a new dimension of CSR. The thesis concludes with a summary of the analysis and advances proposals for further research in this field.

## **Key words**

Competitiveness, Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value, IBM, Smarter Cities, Smarter Planet, sustainable development, stakeholders.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM</b> .....	<b>10</b>
1.1 Definice společenské odpovědnosti firem .....	11
1.2 Vývoj společenské odpovědnosti firem v měnícím se ekonomickém a společenském prostředí .....	18
1.3 Globální rámec společenské odpovědnosti firem .....	19
1.3.1 UN Global Compact .....	20
1.3.2 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).....	22
1.3.3 Global Reporting Initiative (GRI).....	23
1.3.4 ISO 26000 a další související normy .....	23
1.4 Společenská odpovědnost firem v Evropě.....	26
1.5 Společenská odpovědnost firem v České republice.....	28
1.5.1 Historie CSR v České republice .....	28
1.5.1.1 Organizace a sdružení týkající se CSR v ČR po roce 1989 .....	29
<b>2. SOUDOBÉ TRENDY CSR</b> .....	<b>34</b>
2.1 CSR a nová vize EU .....	34
2.2 CSR jako cesta k vytváření sdílených hodnot .....	37
<b>3. CSR VS. KONKURENCESCHOPNOST: ODHAD DALŠÍHO VÝVOJE</b> .....	<b>42</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4. NOVÁ DIMENZE CSR V POJETÍ IBM</b> .....	<b>44</b>
4.1 Představení společnosti IBM .....	44
4.2 Vývoj společenské odpovědnosti IBM v kontextu stoleté historie.....	45
4.3 Strategie a programy společnosti IBM v oblasti společenské odpovědnosti.....	52
4.4 Vytváření sdílených hodnot v pojetí IBM .....	63
4.5 Koncept „Chytřejší planety“ .....	64
4.5.1 „Chytřejší města“ .....	66
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ</b> .....	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ</b> .....	<b>78</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</b> .....	<b>80</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>81</b>

# ÚVOD

Současná turbulentní doba, která je doplněna selháními institucí a ekonomickým neklidem rostoucích trhů, upozornila na vzájemnou propojenost lidí, společností a vlád. Veřejný skepticismus k obchodní etice a řada obchodních neúspěchů podporuje introspekci vedoucích pracovníků obchodních firem o tom, jakou roli hrají podniky ve společnosti a prostředí, kde provozují svou podnikatelskou a obchodní činnost. Představenstva firem začínají znovu posilovat agendy spojené se společenskou odpovědností, aby tak pomohli korporacím konkurovat v mnohem proměnlivějším systému sociálních, ekonomických a environmentálních potřeb.

Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility - CSR) přerůstá do mnohem formálnější aktivity v organizacích a integruje aktivity sahající od ekologie a sociální práce přes zaměstnanecká práva, etiku podnikání až po boj proti diskriminaci do obchodních operací. Společenská odpovědnost firem má společný jmenovatel, a tím je obecná společenská prospěšnost a fakt, že jejich iniciátorem a realizátorem jsou komerční firmy.

Společenská odpovědnost prorůstá do obchodních strategií firem a posouvá tradiční hranice této oblasti. Globální trendy jsou reflektovány i v chování firem operujících na území České republiky. Hlavním cílem této diplomové práce je kritické zhodnocení konceptu CSR, jeho role, vnímání a vývoje v měnícím se ekonomickém a společenském prostředí. V praktické části je analyzován přístup konkrétní společnosti v kontextu nové dimenze CSR.

Mezi podpůrné cíle práce patřilo:

- zhodnocení teoretických přístupů k dané problematice na základě dostupné české a zahraniční literatury a dalších zdrojů;
- verifikace navržených hypotéz.



Byly formulovány dvě hypotézy:

Hypotéza 1. „Princip Shared Value představuje novou dimenzi CSR.“

Hypotéza 2. „Společnost IBM naplňuje princip Shared Value svou koncepcí „Chytřejší planety“.“

V závěru jsou vymezeny hlavní přínosy této diplomové práce v kontextu analyzované problematiky a dále jsou formulovány návrhy na další výzkum v této oblasti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

V minulých letech byly aktivity podnikatelských subjektů stále více považovány za hlavní příčinu aktuálních společenských, environmentálních a ekonomických problémů. Firmy a především velké korporace jsou stále široce vnímány jako ty, které prosperují na úkor širší komunity.

Klesající důvěra společnosti v čistotu úmyslů podnikatelského prostředí vyžaduje redefinování způsobu, jakým se firmy snaží prosazovat své zájmy. Politici představitelé reagují na tento kritický stav nastavováním nových principů a politik, které ve svém důsledku podkopávají ekonomický růst. Společnosti se tak dostávají do bludného kruhu. Čím více firem se chopilo společenské odpovědnosti, tím více jich bylo obviněno ze společenských selhání. Velký díl těchto problémů leží na firmách, které zůstávají lapeny zastaralým přístupem vytváření hodnot, které se během posledních desetiletí vyvinulo. Pokračují v nahlížení na vytváření hodnot, které je zúžené na optimalizaci krátkodobých finančních výsledků, zatímco jim unikají nejdůležitější potřeby zákazníka a zároveň ignorují širší hybné síly, které determinují dlouhodobý úspěch. Z pohledu vlád a občanské společnosti docházelo ke zhoršování problému pokusy připisovat společenské slabiny na úkor byznysu. Firmy musí jít příkladem a přivést byznys a společnost zpět na společnou cestu. Bohužel nejsou v současné době jasně stanoveny rámce pro řízení těchto snah a většina firem zůstává uvězněna v myšlence společenské odpovědnosti, která má společenské otázky na okraji zájmu nikoliv v jejím centru.

Řešením je princip vytvoření sdílených hodnot „Creating Shared Value“, které zahrnuje vytváření ekonomické hodnoty takovým způsobem, který také vytváří hodnotu pro společnost tím, že adresuje její výzvy a potřeby. Byznys musí znovu propojit firemní úspěch se společenským pokrokem. Sdílení hodnot není jen společenskou odpovědností, filantropií nebo dokonce udržitelným rozvojem, ale je novou cestou k dosažení ekonomického úspěchu. Není na okraji toho co firmy dělají, ale v jejich samém centru. Tento přístup může vést k další významné transformaci

obchodního myšlení. Stále více společností jako např. Google, IBM, Intel, Nestlé a Unilever se již pustilo do úsilí vytvořit sdílené hodnoty prostřednictvím opětovného podchycení průniku společenské a firemní výkonnosti. Transformační síla sdílení hodnot je teprve ve svých počátcích a bude vyžadovat vůdčí osobnosti a manažery s novými znalostmi a dovednostmi jako například mnohem větší ocenění společenských potřeb, lepší pochopení základů firemní produktivity a schopnost spolupracovat mezi ziskovým a neziskovým sektorem. V neposlední řadě bude nutné, aby se vlády naučily regulovat tak, aby umožnily sdílení hodnot, než jim stavěly překážky. Firmy, které se chovají jako firmy a nikoliv jako charitativní dárci, jsou nejmocnější silou pro řešení naléhavých problémů, kterým společnost čelí.

Právě nastal čas pro novou koncepci kapitalismu. Společenské potřeby jsou velké a stále rostou a nová generace mladých lidí proto žádá byznys, aby udělal krok vpřed. Účel, za kterým byla korporace či firma založena musí být znovu definován jako vytváření sdílených hodnot (Creating Shared Value), nikoliv jen prostá tvorba zisku. Tímto způsobem se docílí nové vlny inovací a růstu produktivity v globální ekonomice. Také to změní kapitalismus jako takový a jeho vztah ke společnosti. Porozumění jak vytvářet sdílené hodnoty (Creating Shared Value) jistě přispěje k opětovné legitimizaci byznysu.<sup>1</sup> Koncepce vytváření sdílených hodnot je detailně popsána v podkapitole 2.2.

## 1.1 Definice společenské odpovědnosti firem

Základem pochopení myšlenky CSR je přijetí skutečnosti, že firma/korporace je přímou součástí společnosti, ve které vyvíjí své aktivity. Společenská odpovědnost firem by proto měla být nezbytnou součástí strategického plánování každé firmy. Od podniků se žádá, že budou podnikat a žít v souladu s tím, co hlásají. To znamená, že budou například investovat do aktivit či přijmou závazky, které přesahují zákonem stanovenou povinnost (beyond compliance). Právě to od nich veřejnost očekává. Každý podnikatelský subjekt svou integrací ve společnosti realizuje svůj prvotní cíl, tedy

---

<sup>1</sup> PORTER, M., KRAMER, M. *How to fix capitalism and unleash a new wave of growth*. Harvard Business Review, 2011, special double issue January – February 2011, s. 4-6.

tvorbu zisku. Ta by však měla jít ruku v ruce s odpovědností vůči společnosti. Odpovědné a etické chování ovlivňuje postavení organizací na trhu a jejich konkurenceschopnost. Prosperita podniku bude záviset na stavu okolní společnosti a vztazích a pozici, kterou si vůči ní vytvořil.

O to, jak se organizace chová ke svému okolí, se zajímá celá řada subjektů a lidí zahrnující stávající i potenciální zákazníky, obchodní partnery, zaměstnance či představitele veřejného života. Každá organizace by proto měla zohledňovat zájmy všech zainteresovaných skupin a měla by své tradiční cíle doplnit o cíle směřující ve prospěch veřejného blaha. Prezident Světového ekonomického fóra, Klaus Schwab shrnul myšlenky odpovědného chování firem následovně: *„Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“*<sup>2</sup>

Koncept Corporate Social Responsibility (CSR) – v českém překladu se jedná o společenskou odpovědnost firem, ale můžeme se setkat i s variantou zodpovědnosti korporací za věci veřejné - je značně široký a to s sebou přináší vysokou terminologickou nejednotnost. Již od počátku vzniku tohoto konceptu se řada ekonomů a výzkumníků snažila o ustavení jednotné definice. Pro pojem Corporate Social Responsibility však ještě stále neexistuje žádná definice s celosvětovou platností. Je to dáno tím, že je společenská odpovědnost firem založena na dobrovolnosti a nemá žádné striktně stanovené hranice. To se však může změnit v případě, že Evropská unie svými regulativy překročí pomyslnou hranici této dobrovolnosti zavedením konkrétních závazných opatření.

---

<sup>2</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 19.

Řada teoretiků pohlíží na CSR:

- „jako na procesně organizační inovaci, která vede ke změně norem a forem uspořádání uvnitř podniku;
- jako na inovaci institucionální, která vede ke změně společenských pravidel.“<sup>3</sup>

CSR bylo zpočátku chápáno pouze ve smyslu zodpovědnosti a závazku podnikatele vůči společnosti, ale podle Carolla existují vedle zákonných omezení ještě další závazky firmy ke společnosti a ty se skládají ze čtyř složek:

- „ekonomické odpovědnosti, tj. povinnosti podniku uspokojovat potřeby trhu a zhodnocovat investice vlastníků;
- zákonné odpovědnosti, tj. povinnosti podniku dodržovat lokální legislativu;
- etické odpovědnosti, tj. povinnosti podniku chovat se v souladu s očekáváním společnosti, která nejsou legislativně upravena;
- dobrovolných (filantropických) závazků, které nejsou společností očekávány.“<sup>4</sup>

Mezi nejznámější definice CSR patří:

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“<sup>5</sup>  
(Evropská unie, Zelená kniha 2001)

„Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“<sup>6</sup> (Business Leaders Forum)

---

<sup>3</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 22.

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 19.

<sup>6</sup> STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, s. 4.

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“<sup>7</sup> (World Business Council for Sustainable Development)

„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“<sup>8</sup> (Business for Social Responsibility)

„CSR je ve své podstatě koncept, podle něhož se společnosti dobrovolně rozhodují přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí.“<sup>9</sup> (Komise Evropských společenství)

Přeneseně se CSR dočkalo definice i ze strany byznysu:

„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“<sup>10</sup> (Henry Ford)

Jako nejstarší definici CSR lze označit tento citát:

„Mít dobrou pověst vyžaduje být tím, čím se toužíte zdát.“<sup>11</sup> (Sokrates)

Aktuálním pojetím společensky odpovědného přístupu je tzv. Autentické zapojení (Authentic engagement)<sup>12</sup>, které bylo představeno ze strany FSG Social Impact Advisors<sup>13</sup>. Toto pojetí je postaveno na myšlence, že by na sebe firmy měly vzít společenské problémy, za současného naplňování svých obchodních cílů. Měly by

---

<sup>7</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 19.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 19.

<sup>9</sup> *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. COM(2001) 366 final. Brussels: 18.7.2001 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z WWW:<[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)>.

<sup>10</sup> E.ON. *Společenská odpovědnost: Zapojení v regionu* [online]. 2010 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.eon.cz/cs/about-corporate/spolecenska-odpovednost/zapojeni-v-regionu.shtml>>.

<sup>11</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1.

<sup>12</sup> WARTZMAN, R. *Authentic Engagement, Truly* [online]. 2009 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z WWW:<[http://www.businessweek.com/managing/content/dec2009/ca2009123\\_747440.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/dec2009/ca2009123_747440.htm)>.

<sup>13</sup> FSG Social Impact Advisors pomáhá zákazníkům z řad veřejných, soukromých a neziskových organizací vytvářet vliv tím, že poskytuje strategie rozvoje, hodnocení, funkční uspořádání a poradenství v oblasti CSR. Kromě poradenských služeb v těchto oblastech, FSG vytváří inkubátory a zveřejňuje svůj výzkum zaměřený na řadu problémových oblastí od vzdělávání po strategické plánování.

hledat cesty, jak mohou přispět širší komunitě za současného naplňování klíčových obchodních plánů.

Z pohledu pojmosloví je společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) volně zaměnitelná s pojmem firemní občanství (Corporate Citizenship) – tento model formuluje občanská práva a povinnosti organizací na bázi společenské odpovědnosti a z ní odvozené filantropie. Snaží se definovat aktivity, které by podnik měl vykonávat směrem k zájmovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu.

Dalším konceptem, který je blízký CSR, je Corporate Social Responsiveness, který je konceptem zčásti opouštějícím celospolečenskou etickou imperativitu a je spíše krátkodobou či střednědobou relativně konkrétní firemní strategií.<sup>14</sup>

*„Typů strategie/odezvy firmy se rozlišuje několik:*

- *reaktivní (firma v tomto případě popírá odpovědnost a dělá méně, než se od ní vyžaduje)*
- *defenzivní (firma sice připouští odpovědnost, ale brání se přizpůsobení požadavkům)*
- *přizpůsobivá (firma se chová odpovědně a usiluje o naplnění požadavků)*
- *proaktivní (firma předjímá odpovědnost a dělá více než se od ní vyžaduje)“<sup>15</sup>*

Model Corporate Social Performance v podstatě spojuje přístupy Corporate Citizenship a CSR. Představuje nástroj pro manažery, jak přesvědčit okolí o tom, že je jejich firma společensky odpovědná. Posledním konceptem, který je blízký CSR je podnikatelská etika, která je modelem zdůrazňujícím snahu o nalezení etického chování podnikatelských organizací při zachování své přirozené funkce, tj. maximalizace zisku s ohledem na své okolí.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s.24.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 24.

<sup>16</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 25.

Podnikatelská etika a CSR jsou koncepce, které splývají. Co se týká vztahu s pojmem udržitelný rozvoj (Sustainability), tak se jedná o vzájemnou souvislost a to z toho důvodu, že je CSR významnou součástí proudu, který se zasazuje o udržitelný rozvoj.<sup>17</sup>

CSR je kvůli své nejednoznačnosti prezentováno z různých pohledů a existují i různá pojetí, jako např. managementové a marketingové. Všeobjímající pohled představuje tzv. Tripple-bottom-line (trojí základ podnikání), jež je postaveno na fungování korporace v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Tyto tři pilíře bývají označovány názvem „3P“ nebo také „Lidé, Planeta, Prosperita/Zisk“ (People, Planet, Profit).<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, 2005, s. 30.

<sup>18</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dále*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 25.



Jana Trnková<sup>19</sup> vymezuje konkrétní projevy společenské odpovědnosti postavené na trojím základu podnikání (triple-bottom-line) následovně:

Tab.1: Konkrétní projevy společenské odpovědnosti

#### **Ekonomická rovina CSR:**

- etický kodex
- transparentnost
- principy dobrého řízení firmy (corporate governance)
- odmítnutí korupce
- vztahy s akcionáři
- vztahy se zákazníky a spotřebiteli
- chování k dodavatelům
- chování k investorům
- ochrana duševního vlastnictví
- kvalita a bezpečnost produktů či služeb

#### **Sociální rovina CSR:**

- firemní filantropie a firemní dobrovolnictví
- zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace
- rovnováha pracovního a soukromého života zaměstnanců
- rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny)
- zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva
- odmítnutí dětské práce
- lidská práva

#### **Environmentální rovina CSR:**

- investice do ekologických technologií
- ekologická firemní politika (recyklace, úspory energie, používání ekologických produktů atd.)
- ekologická výroba, produkty a služby (EMAS a ISO 14000)
- zmenšování dopadů na životní prostředí
- ochrana přírodních zdrojů

Zdroj: zpracováno autorkou na základě: Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, 2005, s. 31.

<sup>19</sup> Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, 2005, s. 31.

## 1.2 Vývoj společenské odpovědnosti firem v měnícím se ekonomickém a společenském prostředí

Historie myšlenky společenské odpovědnosti sahá dle Kanadana Iana Mortona až do starověkého Řecka.<sup>20</sup> S charakteristickými prvky odpovědného chování se pak dále můžeme setkat v 19. století, kdy docházelo k zakládání odborářského hnutí. Pracující společenská vrstva byla po zavedení strojů utlačována a s ohledem na fakt, že tak mohla být lehce nahrazena muselo dojít ke změně pracovních podmínek. Významným představitelem dalšího stupně odpovědného chování byl v českém prostředí např. Tomáš Baťa, který se výrazně zasazoval nejen o pracovní a životní podmínky svých zaměstnanců, ale zároveň se choval odpovědně vůči svým zaměstnancům a okolí svých výrobních závodů.

Jako základ společenské odpovědnosti firem lze považovat velmi starou myšlenku, kterou vyslovil americký průmyslník a filantrop Andrew Carnegie na konci 19. století, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek. Za jeho myšlenkou stála domněnka, že veškeré jmění, které překračuje potřeby rodiny, by mělo být využito pro blaho celé společnosti.<sup>21</sup>

Rozvoj konceptu CSR jako takového je spjat zejména s globalizací, která s sebou přinesla, díky dynamice změn, tlak na udržení pozice na trhu, požadavek na růst obrátu a tvorbu zisku, což mnohdy znamená, že se některé firmy chovají zcela bezohledně s jediným cílem, kterým je maximalizace zisku, a tím dividendy pro své akcionáře. Právě v kontextu globalizačního procesu se začal koncept CSR rozvíjet a definovat.

Od počátku 20. století narůstal tlak společnosti na korporace, které byly kritizovány pro jejich velikost, příliš velkou moc a antisociální praktiky. Ze strany kritiků byly snahy omezit moc těchto korporací antitrustovými zákony, bankovními regulacemi a zákony na ochranu spotřebitele. Několik prozíravých manažerů upozornilo na možnost využít moc a vliv těchto korporací na dobrovolné sociální účely a nejen

---

<sup>20</sup> MORTON, I. *The birth of corporate social opportunity* [online]. 2007 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z WWW: < <http://strategyonline.ca/2007/12/01/forumgreen-20071201/>>.

<sup>21</sup> HARTL, J., JEŘÁBKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: AISIS, 2003, s. 5.

pro zisk. V situaci, kdy se tyto korporace bránily větším vládním restrikcím v obchodu, se cesta společenské angažovanosti jevila jako řešení, které umožní těmto korporacím udržet si svou moc a vliv.<sup>22</sup>

2. polovina 20. století s sebou přinesla změnu v očekávání společnosti ve vztahu k podnikání. Široká veřejnost pohlíží na soukromý sektor s mnohem větším očekáváním, než je jen maximalizace zisku pro akcionáře. Howard R. Bowen vydává v roce 1953 knihu „Social Responsibilities of the Businessman“, ve které definuje společenskou odpovědnost jako „závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“<sup>23</sup>. Jedná se o první definici společenské odpovědnosti.

K opravdovému rozmachu konceptu CSR dochází v posledních dvaceti letech a to díky většímu otevření trhů, které s sebou přináší rozšiřování nadnárodních firem. Tento globalizační proces umožňuje rychlé sdílení obchodních strategií, pracovních příležitostí, ale i šíření myšlenek a koncepcí CSR.

### 1.3 Globální rámec společenské odpovědnosti firem

Stejně tak jako jiné oblasti, je společenská odpovědnost firem principiálně ukotvena na více úrovních, včetně globální. Iniciativy na této, globální, úrovni mají napomoci s přijetím určitých principů a zásad v dalších, zejména národních legislativních rámcích a praktických opatřeních. V tomto smyslu nejvýznamnější a nejrozpracovanější opatření v oblasti společenské odpovědnosti na globální úrovni nalezneme zejména u Organizace spojených národů a Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj.

---

<sup>22</sup> HARTL, J., JEŘÁBKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: AISIS, 2003, s. 5.

<sup>23</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘÍKOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, s. 9.

### 1.3.1 UN Global Compact

Základy pro chápání obsahu CSR v dnešní podobě byly položeny především v USA na půdě Organizace spojených národů (OSN). První z iniciativ, která měla globální dopad vznikla v roce 2000 pod názvem Globální dohoda OSN (UN Global Compact). Tato strategická politická iniciativa je směřovaná k firmám, které se zavážou upravit své činnosti a strategie podle deseti univerzálně akceptovaných principů ve čtyřech oblastech – v oblasti lidských práv, pracovního trhu, životního prostředí a boje proti korupci. Globální dohoda OSN je platformou, jejíž účastníci se hlásí k závazku udržitelnosti a firemního občanství (Corporate Citizenship). Tato platforma má pomoci soukromému sektoru s řízením v situaci rostoucích rizik i příležitostí v oblastech životního prostředí, sociální a správní oblasti. Je založena na myšlence, že přijetím společných hodnot a vzájemnou interakcí a působením na ostatní subjekty je možné dosáhnout vyváženého prospěchu pro všechny.<sup>24</sup>

*„Deset principů Globální dohody OSN, které pokrývají oblast lidských práv, práce, životního prostředí a boje proti korupci, vycházejí z univerzálního konsensu, který se opírá o:*

- *Všeobecnou deklaraci lidských práv (The Universal Declaration of Human Rights)*
- *Deklaraci Mezinárodní organizace práce o základních principech a právech na pracovišti (The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work)*
- *Deklaraci z Ria o životním prostředí a rozvoji (The Rio Declaration on Environment and Development)*
- *Konvenci OSN proti korupci (The United Nations Convention Against Corruption).“<sup>25</sup>*

---

<sup>24</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 4.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 5.

Globální dohoda OSN požaduje, aby společnosti přijaly, podporovaly a ustanovily určitý soubor hodnot, které mohou svými vlastními silami ovlivnit a to zvláště v těchto oblastech:

*„Lidská práva:*

- *Princip č. 1: Podniky budou podporovat a respektovat ochranu mezinárodně vyhlášených lidských práv.*
- *Princip č. 2: Podniky se ujistí, že nejsou spolupachateli porušování lidských práv.*

*Pracovní standardy:*

- *Princip č. 3: Podniky budou podporovat a prosazovat svobodu sdružování a uznávat právo na kolektivní vyjednávání.*
- *Princip č. 4: Odstraňování všech forem nucené a nedobrovolné práce.*
- *Princip č. 5: Faktické odstranění dětské práce.*
- *Princip č. 6: Odstranění diskriminace z hlediska zaměstnání a povolání.*

*Životní prostředí*

- *Princip č. 7: Podniky budou podporovat preventivní přístup k environmentálním výzvám.*
- *Princip č. 8: Zavázat se k prosazování vyšší environmentální odpovědnosti.*
- *Princip č. 9: Podpora rozvoje a rozšiřování technologií šetrných k životnímu prostředí.*

*Boj proti korupci:*

- *Princip č. 10: Podniky budou bojovat proti všem formám korupce, včetně vydírání a uplácení a podplácení.<sup>26</sup>*

V letech 2004 – 2005 byla provedena revize této iniciativy s tím výsledkem, že Globální dohoda zůstala na zcela dobrovolném a síťovém základu, ale s jednodušší

---

<sup>26</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 5-6.

a méně byrokratickou správou. Došlo i k organizačním změnám, v jejichž rámci dnes správní funkce naplňuje sedm jednotek:

- *„Summit vůdců Globální dohody (Global Compact Leaders Summit), který se koná jednou za tři roky (poslední byl v roce 2010),*
- *místní sítě (Local Networks),*
- *každoroční Fórum místních sítí (Annual Local Networks Forum),*
- *Výbor Globální dohody (Global Compact Board), poradní orgán složený ze zástupců podnikatelské sféry, občanské společnosti, organizací práce a OSN, jehož hlavním posláním je poskytovat strategickou a politickou podporu iniciativě jako celku a navrhopvat Kanceláři, účastníkům a zainteresovaným subjektům doporučení,*
- *Kancelář Globální dohody (Global Compact Office), která je pověřená formální podporou a obecným řízením iniciativy,*
- *Inter-Agency Team, který je zodpovědný za zajišťování souvislé podpory při přijímání principů jak na půdě OSN, tak i mezi jednotlivými účastníky,*
- *Skupina dárců Globální dohody (Global Compact Donor Group), což je fond dobrovolných příspěvků, ze kterého je financována činnost Kanceláře.“<sup>27</sup>*

### **1.3.2 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)**

Druhou významnou iniciativou globálního rozsahu je aktivita Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)<sup>28</sup> v oblasti nadnárodních společností. V roce 2000 byla vydána směrnice OECD pro multinacionální společnosti (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), která obsahuje soubor dobrovolných

---

<sup>27</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 6.

<sup>28</sup> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD) je mezivládní organizace 34 ekonomicky nejrozvinutějších států na světě, které přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky. OECD vznikla v roce 1961 (zakládací dokument byl podepsán 14. prosince 1960) transformací Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci (OEEC), která byla původně zřízena roku 1948 k administraci poválečného Marshallova plánu. OECD koordinuje ekonomickou a sociálně-politickou spolupráci členských zemí, zprostředkovává nové investice, prosazuje liberalizaci mezinárodního obchodu. Cílem OECD je napomáhat k dalšímu ekonomickému rozvoji, potlačení nezaměstnanosti, stabilizaci a rozvoji mezinárodních finančních trhů.

doporučení pro nadnárodní korporace zahrnující oblasti obchodní etiky, vztahů k zaměstnancům, lidských práv, životního prostředí, zveřejňování informací, boje proti korupci, zájmů spotřebitele, vědy a techniky, konkurence a zdanění. Jedná se o doporučení formulovaná ze strany vlád v kontextu odpovědného chování podniků. Cílem těchto doporučení je vedle odpovídající podnikové správy (Corporate Governance), také transparentní a odpovědné chování multinacionálních společností. I tato iniciativa prošla revizí, která se vztahuje k roku 2004, a jednalo se o Principy OECD v oblasti podnikové správy (OECD Principles of Corporate Governance). Revize se týkala zveřejňování výsledků hospodaření firem, jejich plánů a cílů, jejich vlastnických struktur a dále například jejich vztahů k zainteresovaným subjektům.<sup>29</sup>

### 1.3.3 Global Reporting Initiative (GRI)

V pořadí třetí iniciativou je Globální iniciativa ve výkaznictví (Global Reporting Initiative – GRI). Jedná se o nezávislou organizaci sídlící v Amsterdamu, která si jako svůj cíl stanovila vytvoření důvěryhodného a uznávaného rámce pro výkaznictví o udržitelném rozvoji (sustainability reporting). Obsahem dokumentů GRI je seznam tzv. ukazatelů výkonu organizace ve vztahu ke společenské odpovědnosti. Dle GRI jsou hlavními zásadami reportingu: *„významnost, zapojení stakeholderů, kontext udržitelného rozvoje, úplnost, vyváženost, porovnatelnost, přesnost, včasnost, srozumitelnost a spolehlivost“*<sup>30</sup>. Firma si dobrovolně vybere oblasti svých aktivit, které bude vykazovat a v jejich rámci by měla vykazovat nejen pozitivní skutečnosti, ale i negativní dopady své činnosti. V návaznosti na respektování rámce GRI se provádí hodnocení C, B, A.<sup>31</sup>

### 1.3.4 ISO 26000 a další související normy

Další iniciativou, která má nadnárodní působnost je norma ISO 26000, která byla vytvořena pracovní skupinou pro společenskou odpovědnost zřízenou přímo

---

<sup>29</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 7.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 7.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 7-8.

pod Technickým řídicím výborem ISO. Obsahem této mezinárodní normy jsou metodické pokyny k základním principům společenské odpovědnosti, přičemž rozlišuje společenskou odpovědnost a zapojení stakeholderů. Obsahuje též pokyny ke způsobům integrace společensky odpovědného chování v organizaci, přičemž zdůrazňuje význam výsledků a chování organizace v oblasti společenské odpovědnosti.

Při uplatňování společensky odpovědného chování organizace v rámci ISO 26000 lze ovlivnit:

- *„její konkurenční postavení;*
- *její pověst;*
- *její schopnost přilákat a udržet pracovníky a pracovníce nebo členy, zákazníky, klienty či uživatele;*
- *udržování morálky, angažovanosti a produktivity pracovníků;*
- *pohled investorů, dárců, sponzorů a finanční komunity; a*
- *její vztahy se společnostmi, vládami, médii, dodavateli, partnery, zákazníky a společenstvím, v jehož rámci působí.*“<sup>32</sup>

Tuto normu mohou použít všechny typy organizací v soukromém, veřejném a neziskovém sektoru. Norma poskytuje informace o:

- *„termínech a definicích spojených se společenskou odpovědností;*
- *základech, trendech a charakteristikách společenské odpovědnosti;*
- *principech společenské odpovědnosti;*
- *základních tématech v této oblasti;*
- *integraci, implementaci a propagaci společensky odpovědného jednání v rámci celé organizace i v celé oblasti jejího vlivu;*
- *určení a zapojení zainteresovaných stran;*
- *komunikaci informací spojených se společenskou odpovědností.*“<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> ÚNMZ. Úřad pro technickou normalizaci, ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti [online]. 2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost>>.

<sup>33</sup> Tamtéž.



Tato mezinárodní norma má organizacím pomoci přispět k trvale udržitelnému rozvoji. Jejím cílem je povzbuzovat organizace k provádění činností nad stanovený rámec, poskytnout jim nástroje vztahující se k CSR a zasadit se o jednotné chápání této problematiky. „*Organizacím se doporučuje, aby při používání této mezinárodní normy braly v úvahu společenské, environmentální, právní, kulturní, politické a organizační rozdíly, stejně jako různé ekonomické podmínky, přičemž by měly dodržovat mezinárodní standardy chování.*“<sup>34</sup>

Norma ISO 26000<sup>35</sup> neslouží k certifikaci a je tedy určena pouze k dobrovolnému použití.

K CSR mají vztah i další normy jako např. SA 8000 - Sociální odpovědnost, která je celosvětově uznávaná jako referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek. Dále norma AA 1000 - AccountAbility, která vznikla v roce 1999 ve Velké Británii s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. ISO 14001 – Systém environmentálního managementu, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu je dobrovolným systémem pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. A v neposlední řadě mezinárodní norma OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která byla vytvořena v roce 1999 ve Velké Británii a pomáhá odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které byly vystaveny rizikům při činnosti podniku.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> ÚNMZ. Úřad pro technickou normalizaci, ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti [online]. 2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost>>.

<sup>35</sup> V České republice byla norma ČSN ISO 26000 vydána v červenci 2011 jako Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti.

<sup>36</sup> BLF. Normy, které mají vztah k CSR [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>>.

## 1.4 Společenská odpovědnost firem v Evropě

Evropa je v určitých ohledech vyplývající zejména z historického kontextu konzervativní a i z tohoto důvodu do ní pronikaly ve srovnání s USA myšlenky společenské odpovědnosti firem pomaleji. Globální iniciativy však napomohly, aby se společenská odpovědnost firem mohla opřít o určité rámce a mohla se tak rozvíjet směry, které si především Evropská unie podchytila svými direktivami a souvisejícími strategiemi. Přístup v jednotlivých zemích se však lišil. K hladkému přijetí myšlenky CSR došlo např. v Dánsku či Velké Británii. Poněkud rezervovanější přístup zvolila Francie, kde neochota zapracovat koncepci CSR do obchodních strategií přetrvává dodnes.

Evropská unie (EU) se koncepcí CSR začíná aktivně zabývat až v druhé polovině 90. let. I v Evropě sehrál významnou roli akt jednoho člověka. Jednalo se o Jacquese Delorse, tehdejšího předsedu Evropské komise, který se dovolával firemního sektoru, aby přijal Evropskou deklaraci proti sociálnímu vyloučení. K přijetí Deklarace došlo v roce 1995 a v následujícím roce byla jejími signatáři spuštěna síť pro výměnu informací a zkušeností – Evropská podnikatelská síť pro sociální kohezi. Tato evropská centrála pro problematiku společenské odpovědnosti korporací sdružující podniky a partnerské organizace byla v roce 2000 přejmenována na CSR Europe. CSR Europe si dalo za cíl „pomoci korporacím dosáhnout ziskovosti, dlouhodobě udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých podnikatelských zvyklostí“.<sup>37</sup> Evropská unie si v rámci Lisabonské strategie z března 2000 stanovila ambiciózní cíl přeměnit do roku 2010 EU „v nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a s více posílenou sociální soudržností.“<sup>38</sup> EU chtěla touto cestou apelovat na korporace a jejich smysl pro společenskou odpovědnost.

---

<sup>37</sup> FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. *Společenská odpovědnost firem: Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vydání. Brno: Ekologický právní servis, 2006, s. 12.

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 12.

Další významný mezník představuje Zelená kniha z roku 2001<sup>39</sup> (promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility). Zelená kniha si dala za cíl položit základy strategie budování CSR v EU a otevřít debatu o tomto konceptu. Teze Zelené knihy potvrdilo a následně nastavilo základní strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti Sdělení Evropské komise z roku 2002. Toto sdělení se opíralo o nutnost začlenění environmentálních a sociálních aspektů do každodenního života korporací, stejně jako důležitost transparentnosti.<sup>40</sup> Koncept CSR se stal novým nástrojem pro dosahování trvalé udržitelnosti a bylo zdůrazněno, že „*CSR není volitelným doplňkem k hlavním podnikovým aktivitám, ale jde o způsob, kterým je podnikání řízeno*“.<sup>41</sup>

Další historické milníky:

- Komise spustila CSR Business Marathon – konference, které mají za cíl oslovit co největší počet představitelů komerční sféry.
- V roce 2002 zřízeno EU multipartnerské fórum o CSR (Fórum zainteresovaných skupin) s cílem dosáhnout konsensu mezi různorodými subjekty uvnitř EU.
- Od r. 2005 jsou organizovány Evropské trhy, které slouží ke sdílení zkušeností, inovací a všeho co se týká CSR.
- Dochází k revizi Lisabonské strategie a strategie udržitelného rozvoje (2005).
- Nová strategie EU v oblasti CSR „Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků“ (22. března 2006).
- Evropská aliance pro CSR stojí u vzniku CSR laboratoří, které jsou orientované na praktické projekty (2007).<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. COM(2001) 366 final. Brussels: 18.7.2001 [cit. 2011-12-29].

Dostupné z WWW: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/co\\_m2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/co_m2001_0366en01.pdf)>.

<sup>40</sup> PAVELKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility ve společnosti IBM*. Praha, 2010, s. 16. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce Michal Vacenovský.

<sup>41</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 44.

<sup>42</sup> FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. *Společenská odpovědnost firem: Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vydání. Brno: Ekologický právní servis, 2006, s. 13 – 14.

Evropská unie se již od vzniku Zelené knihy potýká s otázkou, zda by společenská odpovědnost firem měla být postavena na dobrovolné nebo povinné bázi. Otázka samoregulace nebo vytvoření závazných pravidel se pravidelně diskutuje, ale k žádnému závaznému rozhodnutí do dnešního dne nedošlo (viz. kapitola 2.1 CSR a nová vize EU), veškeré iniciativy prozatím zůstávají ve formě doporučení či návrhů. S určitými dílčími aspekty CSR se můžeme setkat v legislativních opatřeních, v oblastech jako např. ekologie, transparentnost podnikání apod. Do současné doby nebyl v rámci EU vytvořen jednotný mandatorní rámec v oblasti CSR, ale spíše se v jednotlivých zemích spouštějí programy, které reflektují specifickou problematiku dané země. V případě Belgie se jedná například o označování produktů, které respektují společensky odpovědné chování jako je např. Fair Trade.<sup>43</sup> I EU spolu s neziskovými organizacemi proto vkládá velké naděje do ISO standardu pro CSR – ISO 26000, který se může zasadit o mezinárodně jednotná pravidla.

## **1.5 Společenská odpovědnost firem v České republice**

V České republice má společenská odpovědnost krátkodobou předválečnou tradici a opírá se o příklady dobré praxe, zejména u podnikatele Tomáše Bati. Po přerušení demokratického vývoje v zemi navazuje na tuto praxi v oblasti CSR polistopadové období, v němž sehrál důležitou úlohu nejen soukromý, ale zejména neziskový sektor.

### **1.5.1 Historie CSR v České republice**

Společenská odpovědnost firem se začala v České republice rozvíjet v posledních dvaceti letech. S určitými prvky společenské odpovědnosti se však můžeme setkat již za první republiky a to díky Tomáši Baťovi, který byl označován jako dobrý podnikatel a díky svému odpovědnému přístupu se zasadil o lepší pracovní (Baťa kladl důraz na bezpečnost práce) i sociální podmínky svých zaměstnanců (např. Baťovy domky nebo Baťova škola práce) a dále se např. zajímal o okolí svých výrobních závodů a rozkvět Zlína. „*Pro Tomáše Baťu byla úspěšnost firmy určena výší morálky jejích*

---

<sup>43</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 17.

vlastníků, popř. vedení obecně; obchod a morálka pro něj byly tvůrčí hodnot.“<sup>44</sup> Prvorepublikový rozkvět však zastavila druhá světová válka a komunismus. Po roce 1948 byl nastolen rovnostářský systém v přidělování sociálních výhod, v jehož rámci podniky poskytovaly bez ohledu na svou ekonomickou situaci např. rekreaci, zdravotní péči, kulturní a společenské vyžití či péči o děti. Za předlistopadového režimu vykonávaly státní podniky pouze určité sociální funkce, které byly po nástupu soukromých vlastníků zrušeny.

### **1.5.1.1 Organizace a sdružení týkající se CSR v ČR po roce 1989**

Významný milník v historii CSR v České republice představuje rok 1992, tedy poměrně brzy po začátku ekonomické transformace země směrem k tržní ekonomice, ve kterém byla založena platforma Business Leaders Forum sdružující CSR manažery působící v předních českých i světových firmách. Cílem Business Leaders Forum je „*napomáhat šíření dobrých praxí v oblasti společensky odpovědného podnikání*“.<sup>45</sup> Business Leaders Forum se zaměřuje na problematiku rozvoje pozitivního dopadu firem na společnost, globální odpovědnosti firem a trvale udržitelného podnikání. Business Leaders Forum je členem CSR Europe a dále je součástí mezinárodního hnutí za řádné občanství podniků International Business Leaders Forum.<sup>46</sup>

V současné době je jedním z významných subjektů na poli CSR v České republice celorepublikové sdružení zastřešující dárce - Fórum dárců, které se na budování a rozvoji prostředí pro oblast dárcovství podílí již více než 14 let. Při Fóru dárců se vyprofilovala Asociace nadací, Asociace nadačních fondů a Asociace firemních nadací a fondů sdružující celkem 66 členů. Mezi významné projekty sdružení patří např. DMS – dárcovská SMS, která pomohla získat za 6 let fungování přes 250 milionů korun. Nadstavbou těchto dárcovských SMS je portál [www.darujspravne.cz](http://www.darujspravne.cz), jehož prostřednictvím si mohou dárce jednoduše vybrat prověřený veřejně prospěšný

---

<sup>44</sup> LEŠINGROVÁ, R. *Jak se projevovala společenská odpovědnost firmy Baťa před rokem 1939* [online]. Praha, 2008 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.perspektivyjakosti.cz/spolecenska-odpovednost/jak-se-projevovala-spolecenska-odpovednost-firmy-bata-pred-rokem-1939.html>>.

<sup>45</sup> BLF. *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?blf>>.

<sup>46</sup> Tamtéž.

projekt a přispět na jeho podporu. Fórum dárců je také jedním ze zakládajících členů platformy pro odpovědné dárcovství Byznys pro společnost, která rozvíjí společenskou odpovědnost firem a jejich roli ve společnosti cestou mobilizace a motivace firem a dalších klíčových institucí. Fórum dárců podporuje i rozvoj dobrovolnictví prostřednictvím portálu [www.zapojimse.cz](http://www.zapojimse.cz), kde si každý může vybrat z nabídky dobrovolnických aktivit takovou, která ho nejvíce zaujme. Jedná se o jedinečný nástroj, který mohou firmy, které se do programu zapojí, využít např. pro teambuilding. Navíc výrazným způsobem napomáhá v rozvoji dobrovolnictví. Fórum dárců se také zasazuje o změny v legislativě s cílem zlepšit podmínky pro dárcovství a rozvíjet veřejně prospěšné aktivity v České republice.<sup>47</sup>

Další významnou organizací podporující koncept CSR v České republice je občanské sdružení AISIS, které vzniklo v roce 1999. Posláním sdružení je tvorba obecně prospěšných programů, které umožňují rozvoj klíčových životních dovedností, napomáhají k rovným příležitostem a podporují trvalý rozvoj organizací. AISIS se zaměřuje především na poradenskou a vzdělávací činnost pro neziskové organizace a školy.<sup>48</sup>

Společenská odpovědnost firem je součástí agendy řady sdružení a institucí, mezi jinými např. Prague Business Club, Hospodářská komora České republiky či Americká obchodní komora. Společným jmenovatelem pro všechny je zájem o rozvoj podnikání v kontextu udržitelného rozvoje a zvyšující se konkurence.

Vliv na rozvoj společenské odpovědnosti firem měl i vstup České republiky do organizace OECD v roce 1995, ale především vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004.

V poslední dekádě velmi významně ovlivnil vnímání CSR v České republice žebříček Top Firemní Filantrop (TOP FF) sestavovaný Fórem dárců. Cílem této aktivity je zviditelnit problematiku firemního dárcovství a poskytnout pozitivní publicitu

---

<sup>47</sup> FÓRUM DÁRCŮ. *Kdo jsme* [online]. 2010 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.donorsforum.cz/kdo-jsme.html>>.

<sup>48</sup> AISIS. *O nás* [online]. 2010 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.aisis.cz/o-nas.html>>.

firemním dárcům v České republice. Fórum dárců začalo se sestavováním žebříčku v roce 2005 a zaměřilo se na kvantitativní ukazatele v podobě finančních prostředků věnovaných na veřejně prospěšné účely. Žebříček vychází dle Pavlína Kalousové, tehdejší výkonné ředitelky Fóra dárců, ze zahraničního modelu a umožňuje tak i mezinárodní srovnání: „*Například ve Velké Británii je běžnou součástí reportování o celkovém působení firmy i zveřejňování údajů o filantropických aktivitách. Dále je naprostou samozřejmostí, že všechny firmy, které jsou kótované na burze zcela automaticky vykazují rovněž údaje o svých filantropických aktivitách pomocí vybrané registrované metodiky. Převážná část firem používá právě Standard odpovědná firma (index LBG). Metodika Standard odpovědná firma<sup>49</sup> je v současné době také k dispozici i firmám v ČR. Firmy mají tak možnost využít data získaná touto metodikou k reportování svých filantropických aktivit ve výročních zprávách, informačních materiálech, ale i v rámci žebříčku TOP FF<sup>50</sup>.* Dárcovství se v hodnoceném roce věnovalo 67 % firem a zaměřovalo se na podporu dětí a mládeže. Žebříček za rok 2005 vyhrála skupina ČEZ s 200 milióny korun. Ve srovnání s rokem 2003 došlo dle údajů Ministerstva financí v roce 2004 k nárůstu darů firem na charitativní účely o jednu čtvrtinu na více než dvě miliardy korun. Za vzrůstajícím trendem firemního dárcovství je větší profesionalizace a integrace uvnitř firem jako takových, které jsou schopny poskytovat komplexní údaje týkající se jejich dobročinných aktivit. V letech 2006 a 2007 opět patřila první příčka skupině ČEZ, která navýšila objem darů na 209 miliónů korun a následující rok až na 242 miliónů korun.

Rok 2008 znamenal zlom v hodnocení, protože vedle kvantitativního srovnání došlo i na kvalitativní hodnocení prostřednictvím samostatných kategorií. Speciální ocenění v oblasti Cause Related Marketingu získala společnost Oriflame za projekt Oriflame dětem, na kterém spolupracuje s Nadací Terezy Maxové a v jejímž rámci vznikla speciální řada výrobků, u kterých zákazníci vědí, kolik putuje na charitu. Další speciální ocenění, tentokrát za kreativní využití technologií pro dobrou věc, získala společnost Vodafone za inovativní projekt PC hry s názvem GhattOut, který si dal za cíl

---

<sup>49</sup> Standard odpovědná firma je komplexní standardizovaný mezinárodní systém měření filantropických aktivit firem. Umožňuje nejenom definovat celkové náklady vynaložené na veřejně prospěšné projekty v rámci firmy, ale také změřit dlouhodobý a krátkodobý účinek konkrétní podpory. Česká republika se tak jako první ze zemí Střední a Východní Evropy zařadila mezi země, které tuto metodiku používají.

<sup>50</sup> FÓRUM DÁRCŮ. *Tisková zpráva: Top Firemní Filantrop 2006*. Praha, 2006.

ukázat lidem, jak se žije v sociálně odloučené lokalitě nebo i těm, kteří se domnívají, že cesta z ghetta je jednoduchá. Kvalitativní projekty se týkaly oblasti zapojování zaměstnanců a ocenění TOP Projekt za „Výjimečný projekt“ získala firma Škoda Auto s projektem „Za každé prodané auto zasazený strom“ a za „Dlouhodobou efektivitu“ se vítězem stal Microsoft ČR s projektem ve spolupráci s Nadací Charty 77 „Počítače proti bariérám“. První místo v oblasti zapojování zaměstnanců získal projekt České spořitelny „Den pro charitu“. Z pohledu darovaných finančních prostředků se na prvním místě opět umístila skupina ČEZ s 241 milióny korun. I přesto, že se Fórum dárců posunulo v nahlížení na společensky odpovědné chování z oblasti čísel na projekty jako takové, pořád není v TOP FF zohledněn komplexní přístup firem k CSR. Pokud má být CSR efektivní složkou podnikatelské činnosti firmy, tak musí být integrální součástí strategie firmy jako takové. To však žebříček v té době nezohledňuje.<sup>51</sup>

K posunu dochází až v roce 2009, kdy se z žebříčku Top Firemní Filantrop stává soutěž TOP Filantrop s řadou novinek, mezi které patří např. ocenění těch firem, které se společenské odpovědnosti věnují strategicky a systematicky. ČEZ vévodí i v tomto a dalších letech žebříčku největšího poskytovatele finančních prostředků, ale velký důraz je kladen také na jiné aspekty CSR jako např. komunitní rozvoj prostřednictvím společných projektů a aktivit, projekty, ve kterých jsou efektivně zapojeni zaměstnanci do veřejně prospěšných aktivit v rámci strategie firmy, nebo projekty velkých firem, které se systematicky angažují v komunitě a ve prospěch místa, kde působí. I Fórum dárců se tedy postupně propracovalo k širšímu uchopení hodnotících kritérií a pomohlo posunout vnímání i širší veřejností. Jednalo se o krok vpřed směrem ke sblížení komerčního a neziskového sektoru. V roce 2011 je již možné tvrdit, že došlo ke sblížení komerčního a neziskového sektoru v chápání strategického pojetí CSR. Zajímavými novinkami sedmého ročníku byla cena pro Osobnost roku 2010, která reflektovala narůstající počet angažovaných osobností ve prospěch společnosti a dále ocenění za odpovědný leadership. Právě otázka leadershipu a předávání příkladů dobré praxe a zkušeností představují významný krok směrem k propagaci CSR a jejímu dalšímu rozvoji především v období ekonomické recese.

---

<sup>51</sup> FÓRUM DÁRCŮ. *Tisková zpráva: Vítězné kvalitativní projekty - Top Firemní Filantrop 2008*. Praha, 2008.



Zatím poslední osmý ročník přinesl pozitivní posun v kvalitě přístupu firem, k významnému posílení došlo u průmyslových firem, které jsou v ČR hlavním motorem ekonomiky. Nelze opomenout i rostoucí roli generálních ředitelů a majitelů firem, kteří jsou hybnými silami CSR nejen ve svých organizacích. Soutěž TOP Filantrop za svou téměř desetiletou historii posunula vnímání CSR v České republice a zasadila se o propagaci a zviditelňování odpovědných přístupů, které představují nástroj umožňující reagovat na měnící se ekonomické prostředí.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> FÓRUM DÁRCŮ. *Top Firemní Filantrop 2010 a 2011* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW:< <http://www.biznysprospolecnost.cz/minule-rocniky/top-filantrop-2010.html>>.

## 2. SOUDOBÉ TRENDY CSR

Současná turbulentní doba způsobená ekonomickou krizí klade v kontextu udržitelného rozvoje větší nároky na firmy i společnost jako takovou. Právě CSR představuje nástroj, jehož prostřednictvím se mohou výrazně změnit vztahy mezi firmami, vládou a zainteresovanými skupinami, na kterých tento rozvoj stojí. Strategický přístup k CSR je stále důležitější pro konkurenceschopnost podniků. Vzhledem k tomu, že CSR vyžaduje zapojení s interními a externími zainteresovanými skupinami, tak to umožňuje firmám lépe předvídat a využívat rychle se měnící společenské očekávání a provozní podmínky. CSR tak může řídit rozvoj nových trhů a vytvořit příležitosti pro růst. V neposlední řadě může CSR napomoci vybudovat novou důvěru v podnikání, na kterém stojí opětovný ekonomický růst. CSR je tak v zájmu firem, ale i společnosti jako takové. S ohledem na globální prostředí jsou firmám v oblasti CSR k dispozici mezinárodně uznávané zásady a pokyny jako např. OECD směrnice pro nadnárodní společnosti, deset zásad OSN Global Compact či norma ISO 26000. Toto jádro mezinárodně uznávaných zásad a pokynů představuje vyvíjející se a v poslední době posílený globální rámec pro CSR. Evropské politiky podporující CSR by měly být plně v souladu s tímto rámcem.

### 2.1 CSR a nová vize EU

Evropská komise (EK) zveřejnila 25. října 2011 obnovenou strategii pro roky 2011 až 2014 pro oblast CSR (A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility)<sup>53</sup>. Tato strategie dává CSR do kontextu Strategie Evropy 2020 a stejně tak reflektuje spojení se současnou ekonomickou krizí. Strategie představuje program

---

<sup>53</sup> Účastníci debaty organizované Zastoupením EK v ČR a Informační kanceláří Evropského parlamentu v ČR ve spolupráci s Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů a CEBRE – Českou podnikatelskou reprezentací při EU v Evropském domě v Praze 30. 1. 2012, se shodli na tom, že „zapojení firem do konceptu CSR silně ovlivňuje hospodářská situace a že koncept CSR nelze jednoznačně uplatnit na všechny firmy, ale musí být přizpůsoben jejich velikosti, formě či odvětví. CSR by též nemělo zůstat výsadou jen firem, ale i organizací, které by se měly ke svému okolí chovat zodpovědně. Národní strategie CSR se v ČR teprve formuje. Vhodnou inspirací je nový balíček EK k zodpovědnému podnikání. Nicméně i ten je nutné zasadit do kontextu českého prostředí, tak aby odpovídal místnímu vývoji. CSR je českými firmami považován za vydání financí navíc. To se musí změnit. Dokud ale na firmy nezačne tlačit společnost (respektive jejich stakeholders), nikoliv však regulace, tak bude taková změna pomalá.“

činnosti pro léta 2011 až 2014, stejně jako monitorovací proces implementace jako takové.<sup>54</sup> Vychází zároveň z premisy, že ekonomická krize a její sociální důsledky do jisté míry poškodily důvěru spotřebitelů a úroveň důvěry v byznys. Obnovením snahy o podporu CSR nyní Komise usiluje o vytvoření příznivých podmínek pro udržitelný růst, odpovědné firemní chování a trvalé vytváření pracovních míst ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Strategie dále také stanovuje novou EU definici CSR, jako „odpovědnost firem za jejich dopad na společnost“<sup>55</sup>. Tato nová definice, stejně tak jako další návrhy Komise, přináší změny ve „vnímání“ a perspektivě CSR a jejich zhodnocení prozatím není jednoznačné. Obsah a dopady obnovené strategie je možné shrnout do několika základních bodů:

- Strategie klade důraz na úlohu veřejných orgánů při vytváření tržních pobídek pro odpovědné obchodní chování a to nejen prostřednictvím dobrovolných politických opatření, ale také pomocí doplňkových nařízení.
- Obnovená strategie EU pro CSR uznává, že rozvoj CSR by měl být veden samotnými firmami, že firmy musí mít možnost flexibilně inovovat a rozvíjet svůj přístup k CSR, který odpovídá jejich situaci, a že strategický přístup k CSR je stále důležitější pro konkurenceschopnost podniků.
- Určitý rozpor představuje nová definice CSR. Nová definice předpokládá, že firmy budou mít ke společnosti smysl pro povinnost nad stávající právní rámec. Také předepisuje mnohem více aspektů, které by měly firmy zahrnout do svých přístupů k CSR. Tyto dva prvky snižují dobrovolný charakter CSR a poskytují firmám méně pružnosti při navrhování jejich vlastních strategií v této oblasti. Tato změna v přístupu může výrazným způsobem ovlivnit další rozvoj CSR.
- Předchozí definice ve znění „*CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí*“

---

<sup>54</sup> EUROPEAN COMMISSION. *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility: Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, the European economic and social committee and the committee of the regions* [online]. COM(2011) 681 final. Brussels: 25.10.2011 [cit. 2011-12-27]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc\\_id=7010](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=7010)>.

<sup>55</sup> Tamtéž.

s firemními stakeholdery<sup>56</sup>, vedla k pokroku v přijímání CSR ze strany firem.

- Mezi firmami roste povědomí o pozitivním dopadu CSR na jejich krátkodobé a dlouhodobé obchodní výsledky. CSR může pomoci řídit rizika a být obchodní příležitostí tím, že poskytne konkurenční výhodu na trhu. Mnoho společností tak postupně integruje CSR do svých firemních strategií - ne proto, že jsou k tomu nuceny, ale proto, že věří v přínos takového kroku. Navzdory současné ekonomické krizi evropské společnosti nevykazují žádné známky snížení jejich CSR ambic.
- Strategie správně propojuje CSR s cíli strategie EU 2020 pro chytrý, udržitelný a začlenění podporující růst. CSR je nástroj, který může pomoci firmám, aby přispěly k řešení vnitřních a vnějších sociálních, ekologických a ekonomických problémů. Může to zahrnovat účinné využívání zdrojů, inovace, zlepšování dovedností a trhy práce.
- Tato strategie se snaží dát firmám povinnost zmírnit sociální dopady krize a napravit vnímané poškození důvěry občanů v byznys. Krize do určité míry poškodila důvěru v řadu institucí a organizací včetně podnikatelských subjektů, nicméně otázkou je, zda na tomto základě ospravedlnit přísnější CSR závazky pro firmy.
- Komise má v úmyslu vytvořit v roce 2013 CSR platformy v řadě významných průmyslových odvětví, pro podniky, jejich zaměstnance a ostatní zúčastněné strany, aby se veřejně zavázali k CSR problémům relevantním pro jednotlivá odvětví a společně sledovali, k jakým pokrokům dochází. Dále chce od roku 2012 představit schéma evropského ocenění pro CSR partnerství mezi firmami a zainteresovanými skupinami.

Lze konstatovat, že EU ve své obnovené strategii představuje více intervenční a regulatorní přístup, který je v rozporu s myšlenkou přidané hodnoty CSR, která vychází ze skutečného přesvědčení firmy, že je CSR přínosem pro její obchodní výkonnost. Z dosavadních zkušeností je zřejmé, že pokud CSR představuje hodnotu

---

<sup>56</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dále*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 19.

pro zákazníky, investory či společnost, bude zodpovědná firma na trhu odměněna stejně tak a ponechá si i své CSR přístupy i bez navrhované regulace.

## 2.2 CSR jako cesta k vytváření sdílených hodnot

Společenská odpovědnost firem byla do současné doby postavena na rámci, v jehož středu byla rovnováha společenských a ekonomických zájmů dosahovaných vesměs za cenu ústupků. Ekonomická krize a nahlížení na podnikatelské prostředí jako jedno z ohnisek této krize nepředstavuje z jednoho pohledu příliš stimulující prostředí, ale na druhou stranu je výzvou, v jejímž rámci mohou podnikatelské subjekty převzít iniciativu v úsilí o nalezení nových forem spolupráce byznysu, vládních subjektů, neziskových organizací a dalších zainteresovaných skupin, které mohou vést k nastavení nové rovnováhy mezi obchodními zájmy firem a zájmy širší společnosti.

Efektivní řešení této rovnováhy může přinést koncept vytváření sdílených hodnot „Creating Shared Value“<sup>57</sup>, jehož podstatou je dlouhodobé strategické uchopení CSR a skutečnost, že generováním přidané hodnoty (zisku) firma přináší sdílením části této přidané hodnoty s dalšími zájmovými skupinami prospěch společnosti tak, že oslovuje potřeby a požadavky jejich jednotlivých složek. Koncept sdílených hodnot naplňuje nejen základní myšlenku CSR, ale z pohledu firem klade důraz na dosažení zisku. A to nikoliv jako možnost, ale jako prioritu. Podnikatelský sektor musí dokázat propojit svou obchodní výkonnost s tvorbou společensky prospěšných hodnot. Společenský prospěch se musí stát součástí firemní strategie. To však vyžaduje zásadní transformaci interního prostředí firem, především se jedná o změny v myšlení manažerů.<sup>58</sup>

Sdílené hodnoty mohou být v této souvislosti definovány jako politiky a provozní postupy, které zvyšují konkurenceschopnost daného podniku (společnosti) za současné

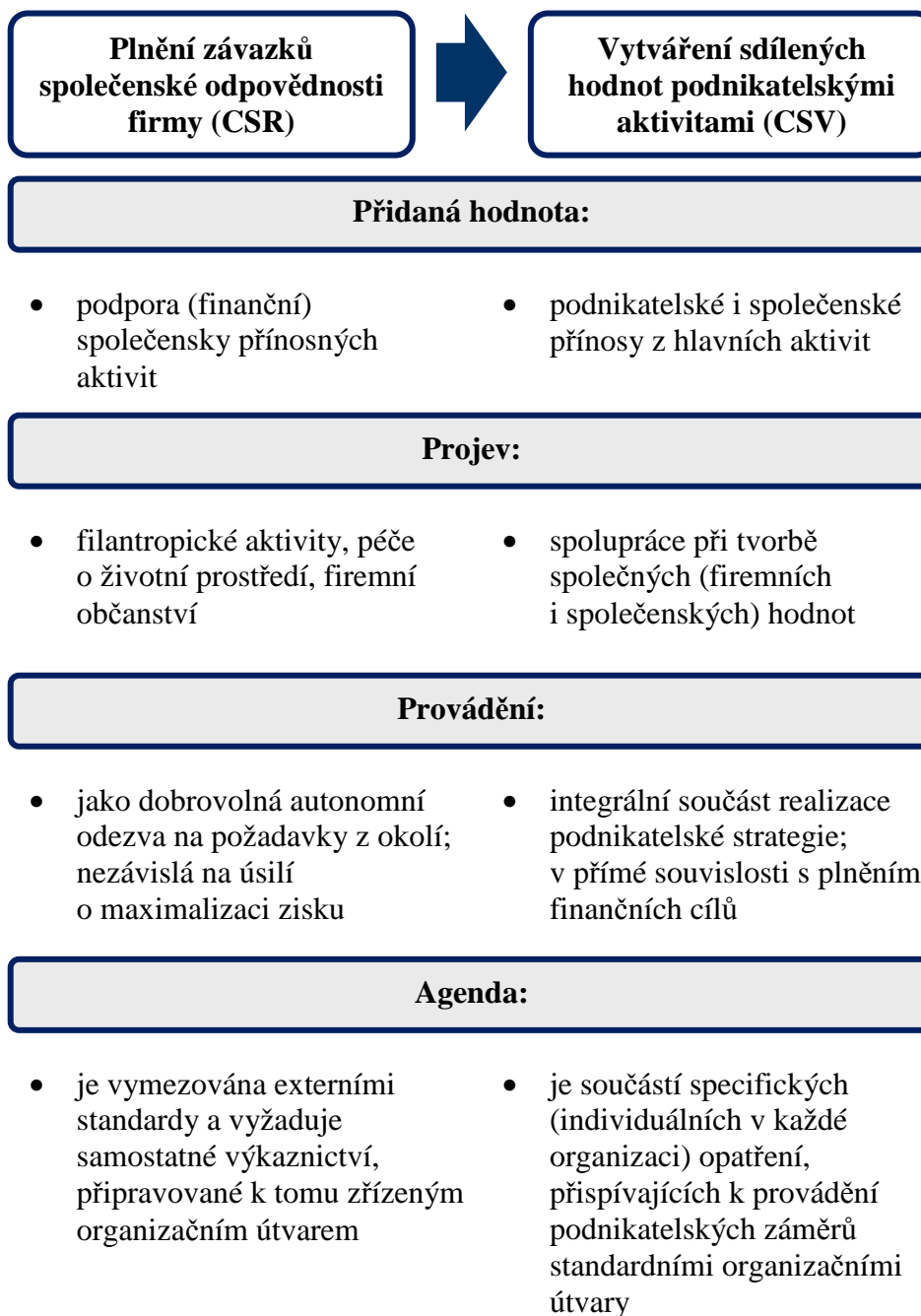
---

<sup>57</sup> Creating Shared Value – přesný překlad tohoto konceptu zní vytváření sdílených hodnot, ale v literatuře se již můžeme setkat i s konceptem společenského prospěchu.

<sup>58</sup> PORTER, M., KRAMER, M. *How to fix capitalism and unleash a new wave of growth*. Harvard Business Review, 2011, special double issue January – February 2011, s. 6.

modernizace ekonomických a sociálních podmínek komunit, ve kterých působí. Vytváření sdílených hodnot jednoznačně kontrastuje se sdílením vytvořených hodnot.

Tab.2: Jak se liší plnění závazků CSR od aplikace konceptu vytváření sdílených hodnot.



Zdroj: zpracováno autorkou na základě: PORTER, M., KRAMER, M. *How to fix capitalism and unleash a new wave of growth*. Harvard Business Review, 2011, special double issue January – February 2011, s. 16 a PITRA, Z. Jak zachránit přednosti kapitalistického systému? [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/HBR11-Porter.pdf>>.

Koncept vytváření sdílených hodnot je přirozeným pokračováním naplňování závazků CSR a představuje společensky přínosnější nadstavbu společenské odpovědnosti moderních firem. S praktickým uplatněním tohoto konceptu se již můžeme setkat u nadnárodních korporací jako např. Google, IBM, Intel, Johnson&Johnson, Nestlé, Unilever, Wal-Mart a další. Jedná se však o počáteční fázi, protože jeho úspěšná aplikace vyžaduje od vedoucích představitelů nové kompetence a změnu v myšlení, které umožní hlubší pochopení mechanismů působících na zvyšování produktivity, rozvoj schopnosti citlivěji vnímat společenské potřeby a dovednosti v budování vztahů s neziskovým sektorem. Změna je však nutná i na straně představitelů vládních institucí, kteří se musí naučit účelně regulovat podmínky pro podnikání tak, aby se nevytvářely firmám zbytečné překážky pro tvorbu hodnot přinášejících společenský prospěch.<sup>59</sup>

To, co definuje dnešní trhy nejsou ekonomické zájmy jednotlivých podnikatelských subjektů, ale společenské potřeby. Vytváření sdílených hodnot je založeno na principu WIN – WIN. V tomto smyslu jsou inovační aktivity zdrojem zvyšování konkurenceschopnosti organizace pouze tehdy, přispívají-li ke zvýšení kvality života společnosti, která využívá jimi poskytovanou přidanou hodnotu. WIN – WIN uvažování je postavené na tom, že se firma musí vzdát části své vytvořené přidané hodnoty ve prospěch dalších účastníků hry. Za to firma může získat část přidané hodnoty vytvořené jinými účastníky a výsledkem je, že každý z účastníků získá výnos, který ve svém souhrnu přesahuje výnos, který by získal v případě komercializace pouze jím vygenerované přidané hodnoty. Tento způsob uvažování vyžaduje změnu v přístupu a myšlení nejen manažerů komerčních firem, ale i široké veřejnosti. Především v kontextu rozvíjejících se asijských ekonomik bude zásadní co nejrychleji tuto změnu přijmout a považovat kolektivní úspěch za svůj osobní.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> PITRA, Z. *Jak zachránit přednosti kapitalistického systému?* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/HBR11-Porter.pdf>>.

<sup>60</sup> PORTER, M., KRAMER, M. *How to fix capitalism and unleash a new wave of growth*. Harvard Business Review, 2011, special double issue January – February 2011, s. 4-16.

Firmy vytvářejí sdílené hodnoty třemi způsoby:

1. přetvořením produktů a služeb – zlepšením přístupu k produktům a službám, které splňují naléhavé společenské potřeby a tím vytváří nové trhy a příležitosti k zisku;
2. nový pohled na produktivitu v distribučních řetězcích – lepší využití zdrojů, dovedností lidí, dostupnost technologií, podpora aktivit a efektivity dodavatelů;
3. budování lokálních strategických aliancí – zlepšení všech podmínek ovlivňujících podnikání/byznys – regulace, vstupní faktory, podmínky poptávky, vitalita podpůrných průmyslových odvětví pro uvolnění obchodního růstu.<sup>61</sup>

Koncept vytváření sdílených hodnot (CSV) maže hranice mezi odpovědností komerčních firem, vládními institucemi/veřejným sektorem i společenskými iniciativami. Uživatel přidané hodnoty nerozlišuje, kdo generuje společenský prospěch či přidanou hodnotu. Konečným cílem je nalezení nejvýhodnějších postupů, které je samo o sobě společensky prospěšné nezávisle na tom, zda byl sledován komerční nebo společenský cíl. Koncept vytváření sdílených hodnot vymezuje využití zdrojů, kterými společnost disponuje nezávisle na tom, kdo je jejich vlastníkem.

Vytváření sdílených hodnot může předefinovat pohled na hlavní činnost společnosti jako např.:

Jídlo	NEBO	Výživa
Noviny	NEBO	Demokratizace informací
Automobilový průmysl	NEBO	Mobilita s nulovými emisemi <sup>62</sup>

Vytváření zisku prostřednictvím poskytování sdílené či přidané hodnoty (společenského prospěchu) představuje jeden z hnacích motorů současné globální ekonomiky. Tento nový obchodní či podnikatelský přístup musí vycházet z nového

<sup>61</sup> CSR CONSULT. *A Shared Value Roundtable Introduction*. Praha, 2011, s. 5.

<sup>62</sup> Tamtéž, s. 6.



pohledu na aktuální potřeby zákazníků a z identifikace dalších faktorů ovlivňujících podnikatelskou úspěšnost. Manažeři moderních organizací musí vnímat neuspokojené potřeby potenciálních zákazníků, musí dokázat identifikovat nové trhy a uvědomit si co negativně ovlivňuje náklady jejich vlastní organizace. Musí tyto výzvy vnímat jako příležitosti a účelně na ně zareagovat.

Zaměření se na vytváření sdílené hodnoty je pro firmy mnohem účinnější a přináší dlouhodobé ekonomické efekty, které jsou vyšší než ty, jež mohou získat orientací na plnění závazků společenské odpovědnosti. Vytváření sdílených hodnot však přinese firmě či organizaci prospěch a prosperitu pouze v případě, že se stane nedílnou součástí dlouhodobé firemní/podnikatelské strategie.<sup>63</sup>

Pavλίna Kalousová, zakladatelka Leadership teamu platformy Byznys pro společnost a dlouholetá ředitelka střešní organizace Fórum Dárců, se k problematice Shared Value v kontextu České republiky vyjádřila následovně: *"Creating Shared Value neboli vytváření sdílených hodnot je dobrým nástrojem, nicméně v Evropě zatím převládá jiný směr uvažování o CSR, respektive udržitelném rozvoji. Evropská komise se snaží definovat CSR spíše regulativním způsobem, který je postavený na vlivu mnoha zájmových skupin. Na úrovni členských států se k tomu navíc přičítají partikulární zájmy plynoucí z čerpání veřejných prostředků a veřejné podpory. Obecně je však možné říci, že je Shared Value konceptem k diskusi, nicméně implementovat se bude jen do té míry, do které jej budou implementovat mateřské společnosti v zahraničí s následným přenesením do poboček nebo v případě, že jsou lokální pobočky nezávislé, tak do té míry, do které tento koncept umožní přesnou implementaci s jasnými finančními ukazateli."*<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> PORTER, M., KRAMER, M. *How to fix capitalism and unleash a new wave of growth*. Harvard Business Review, 2011, special double issue January – February 2011, s. 3.

<sup>64</sup> KALOUSOVÁ, P. *Slavnostní vyhlášení: TOP odpovědná firma 2011*. Praha, 2011.

### 3. CSR VS. KONKURENCESCHOPNOST: ODHAD DALŠÍHO VÝVOJE

Je zřejmé, že firmy v České republice nastoupily v oblasti společenské odpovědnosti mírně vzrůstající trend, který směřuje k posilování role firmy ve společnosti. Firmy se ve svých strategiích orientují na zaměstnance a zákazníky při současném rozvoji prostředí, ve kterém realizují svou podnikatelskou činnost. Je také možné sledovat genezi tohoto přístupu v souvislosti s nástupem tržního prostředí a sice poměrně záhy po nastoupení této cesty v nově utvářeném státě postaveném na demokracii.

V této souvislosti je velmi zajímavý postoj médií, která se v kontrastu s jinými oblastmi a tématy, v otázkách společenské odpovědnosti drží zpátky a přetrvává v nich názor, že informování o CSR aktivitách firem nahrazuje skrytou reklamu. Lze předpokládat, že veřejnost by tyto informace naopak uvítala, neboť by v mnoha případech odpovědný přístup dané firmy ovlivnil její nákupní chování, zvýšil důvěru v její produkty a služby a vedl v konečném důsledku i k odpovědnému chování zákazníků.

Otázkou dále zůstává, tak jako u mnoha ekonomických teorií, jak dalece vhodné jsou zásahy státu do regulace, nebo neregulace chování firem z pohledu jejich odpovědného chování.<sup>65</sup> Obecně se předpokládá, že společensky odpovědné je chování firmy, které jde nad rámec zákonem stanovených podmínek; zároveň se však argumentuje, že při zavedení CSR nástrojů dochází ke zvýšení produktivity a tím konkurenceschopnosti firmy a k celkovému růstu daného subjektu. V současné době ekonomického zpomalení právě tento fakt hraje významnou roli, protože propracovaná dlouhodobá strategie společensky odpovědného chování, může firmě pomoci překlenout složité období a pomoci nastavit opětovnou cestu k růstu.

---

<sup>65</sup> Při těchto úvahách je také vhodné přihlídnout k trendům postupného odklonu a snižování participace zaměstnanců v odborových organizacích v evropských zemích.

Dalším bodem k zamyšlení je vztah mezi CSR a způsobem řízení státu, tedy vazba odpovědného chování firem na státní zřízení. Doposud lze pozorovat přímou vazbu, tedy měkké normy upravující společenskou odpovědnost firem jdou ruku v ruce s ekonomickým rozvojem umožněným v demokratickém státním zřízení. Bude velmi zajímavé sledovat, jakým způsobem dojde k uchopení společenské odpovědnosti v nově se definujících světových ekonomikách, ve kterých nejsou pevně zakotvené demokratické principy, nicméně ekonomický růst již předběhl původní světové ekonomické hráče. V tomto případě se jedná např. o Čínu.

Velmi důležitou roli v tomto kontextu hrají nadnárodní společnosti a zejména ty, které mají své mateřské základny v zemích patřících do skupiny tradičních demokracií (Severní Amerika, Evropa). Jejich nastavené principy a hodnotové žebříčky, které již obsahují společensky odpovědné přístupy a propojují firemní úspěch se společenským pokrokem a sdílení hodnot, je v jejich centru zájmu, mohou zásadně ovlivnit chování ve svých pobočkách po celém světě a trend sdílených hodnot se tak postupně dostane jako pevná součást chování i do zemí, ve kterých doposud nebylo nezbytně nutné. Princip vytváření sdílených hodnot je tak novou dimenzí k dosažení ekonomického úspěchu při současném směřování k trvalé udržitelnosti a společenskému prospěchu.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. NOVÁ DIMENZE CSR V POJETÍ IBM

Zpomalení ekonomiky přineslo kromě negativních důsledků také nové výzvy a možnosti – otevřel se prostor pro inovace vedoucí k větší efektivitě a skutečnému řešení problémů zákazníků. V současném přelomovém období dochází k zásadní proměně naší civilizace a to v globálním měřítku. Stále rychlejší technologický pokrok založený na síťových technologiích mění způsob, jakým se obchoduje, jak lidé tráví volný čas, komunikují a spolupracují. Vytváří se nový model fungování hospodářství i pracovního trhu. Zároveň se řeší nové, dlouhodobé problémy jako jsou nedostatek přírodních zdrojů, zhoršování životního prostředí, stárnoucí populace, zvyšování nákladů na zdravotní péči a finanční udržitelnost veřejných služeb. Ve všech těchto oblastech je možné využít inteligentní technologie a napomoci rozvoji. IT odvětví se ukázalo být hnací silou skutečných inovací – nabízená řešení, která uspokojí nejen obchodní potřeby a potřeby podnikatelů, ale také další oblasti života jako je zdravotnická a sociální péče, vzdělávání a kultura. Do jisté míry tedy klesla poptávka po komoditní části IT trhu, tedy ta, kde lze vyčkat s obnovou a novými investicemi. Naopak se zvýšil zájem o komplexní řešení, která pomohou firmám snižovat náklady a zvyšovat produktivitu. I přes složitou situaci na trhu se IBM daří zvyšovat svůj obrát i zisk. IBM totiž zásadně přebudovala svoji nabídku směrem k produktům a službám s vyšší přidanou hodnotou ještě před nástupem finanční krize, díky čemuž mohla vybudovat pružný a stabilní obchodní model. Internet a další moderní technologie, které do určité míry pomohly rozšíření krize a rychlejšímu předávání pozitivních i negativních informací, jsou při správném využití jedinečným nástrojem pro sdílení hodnot.

### 4.1 Představení společnosti IBM

IBM (International Business Machines) je vedoucí společností v oblasti IT služeb a poradenství s více než staletou tradicí v inovacích. Převažující činností IBM Česká republika je prodej širokého spektra IT technologií od serverů a systémů pro ukládání

dat až po software a IT služby včetně konzultačních. Veřejnost má společnost IBM spojenou s osobními počítači, ty však již více než 7 let nesou značku Lenovo. IBM totiž svou divizi osobních počítačů prodala této expandující čínské společnosti. Mezi hlavní cíle společnosti IBM patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu do každodenního života firem. IBM se také zasazuje o implementaci chytrých řešení směřujících k trvalé udržitelnosti. Integrální součástí strategie IBM jsou programy firemní společenské odpovědnosti, jimiž IBM přispívá k řešení ekologických a sociálních potřeb společnosti. Z hlediska svého obchodního obratu, rozsáhlosti své nabídky či počtu zaměstnanců zastává IBM v českém prostředí stejné postavení, jakého dosáhla na celém světě.<sup>66</sup>

Společnost IBM je příkladem tzv. globálně integrované společnosti (Globally Integrated Enterprise). Tento typ společnosti akceptuje a usiluje o realizaci synergického modelu podnikové kultury – kultury orientované na využití specifických rysů jednotlivých národních a menšinových kultur a vytvoření jednotné integrované kultury, která není výsledkem dominance jedné, ale vzájemného propojení všech částí nadnárodní korporace. IBM usiluje o globální integraci a synergii z hlediska výhodnosti pro organizaci jako celek, protože představuje nástroj pro vzájemné obohacování a kultivaci. IBM jako globálně integrovaná a zároveň geocentrická organizace produkuje univerzální produkty určené pro celosvětový trh, stejně jako jejich modifikaci určenou pro místní trhy, a tak využívá komparativní výhody v různých částech světa. IBM tak může rychle reagovat na změny na světových i lokálních trzích a navíc dokáže využít znalostí a schopností svých zaměstnanců kdekoli na světě.

## **4.2 Vývoj společenské odpovědnosti IBM v kontextu stoleté historie**

Společnost IBM oslavila 15. června 2011 sto let od svého založení. Po celou dobu své existence, IBM přinášela vynálezy, jež jsou nezbytné pro fungování moderní společnosti. Zároveň se výrazně angažovala a angažuje společensky. Podílela se na zavádění amerického systému sociálního zabezpečení, prosazovala rovnost pohlaví a to ještě dávno předtím, než byla přijata potřebná

---

<sup>66</sup> IBM. *Firemní profil*. Praha: IBM Corporation, 2012.

legislativa, vymezila se záhy proti rasismu a jako jedna z prvních společností podporovala zaměstnávání handicapovaných.

### **Historické milníky IBM v kontextu CSR**

Sloučením tří společností, které vznikly už v 19. století - Tabulating Machine Company, International Time Recording Company a Computing Scale Company of America vzniká dne 16. června 1911 společnost Computing-Tabulating-Recording Company (CTR) – předchůdce společnosti IBM. Thomas J. Watson Sr. přichází do společnosti CTR v roce 1914 a během následujících dvou desetiletí ji přeměňuje v lídra v oblasti inovací a technologií. Společnost CTR se stává prototypem nově vznikající mnohonárodní korporace. Tento posun se roku 1924 odráží také v názvu společnosti, který se mění na International Business Machines Corporation (IBM).

1899 – Zaměstnány první ženy dříve, než získávají právo volit.

1914 – Společnost zaměstnává prvního handicapovaného. Dochází k tomu 59 let předtím, než byla ochrana postižených uzákoněna americkým právem.

1933 – Školní budova a technická laboratoř společnosti IBM. IBM otevírá pro veřejnost svoji školící budovu a technické laboratoře v Endicottu ve státě New York. Hlavní vchod do školící budovy zdobí rytina slavných pěti kroků ke vzdělání podle Watsona Sr.: „*Čti, poslouvej, diskutuj, pozoruj, přemýšlej.*“<sup>67</sup>

1934 – Společnost IBM ruší úkolovou práci. IBM začíná všem zaměstnancům továrny vyplácet stálý plat, čímž ruší úkolovou práci. Svým pracovníkům tak zajišťuje větší ekonomickou stabilitu. IBM rovněž spouští program skupinového životního pojištění pro zaměstnance. Ten je prvním z průkopnických programů zaměstnaneckých výhod společnosti IBM.

1935 – Společnost IBM se od svého počátku nevymezuje strategiemi či produkty, které sahají od komerčních vah po tabelátory na děrné štítky, ale pokrokovou kulturou a manažerskými postupy, které vycházejí z jejích ústředních hodnot. Společnost jim zůstává věrná i v období ekonomické krize. Nepropouští, dokonce

---

<sup>67</sup> IBM. *Our History of Progress* [online]. 2009 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://www-03.ibm.com/ibm/history/interactive/index.html>>.

najímá nové techniky a další pracovníky, aby své výrobní výstupy udržela. Díky tomu může společnost IBM sehrát klíčovou roli při realizaci zákona Social Security Act z roku 1935. Ta se označuje za „největší účetní operaci všech dob“. 1938 až 1951 - Přestože mezinárodní obchod přerušuje druhá světová válka, společnost IBM své výrobní kapacity rozšiřuje, aby vyhověla nárokům válečné doby. Posiluje svoji provozovnu v Endicottu ve státě New York a otevírá nové závody v Poughkeepsie ve státě New York, v San José v Kalifornii a ve Washingtonu. Po válce společnost zrychluje svůj mezinárodní růst a v roce 1949 zakládá světovou obchodní korporaci World Trade Corporation, jejímž úkolem je řídit zahraniční aktivity společnosti. V rozmezí dvou desetiletí vygeneruje tato organizace více než polovinu celkového hospodářského výsledku společnosti IBM. Během tohoto období jdou inovace v oblasti podnikání ruku v ruce s inovacemi v sociální oblasti. Společnost IBM ve své firemní politice propaguje rozmanitost a korporátní filantropii. Začíná přikládat pozornost příležitostem pro ženy, menšiny a osoby s postižením. Děje se tak mnoho let předtím, než se podobný přístup stane normou.

1942 – Školení pro postižené zaměstnance. Michael Suppa, nevidomý psycholog a zaměstnanec IBM, pomáhá při spuštění programu, jehož cílem je nabídnout školení a následně zaměstnání postiženým v kansaském městě Topeka. Následujícího roku bude podobné školení spuštěno v New York City a zanedlouho na to bude společnost požádána, aby se stala členem prezidentského výboru pro zaměstnávání handicapovaných.

1943 – První žena na pozici viceprezidentky. Ruth Leachová se stává první viceprezidentkou IBM. Třetinu zaměstnanců přijatých do IBM v letech 1940 až 1943 tvořily ženy.

1944 – Organizace United Negro College Fund. Watson Sr. se stává členem poradního výboru organizace United Negro College Fund™ (UNCF), která podporuje černošské studenty. IBM snahy UNCF finančně podporuje.

1945 – Watsonova vědecká výpočetní laboratoř. IBM zakládá Watsonovu vědeckou výpočetní laboratoř (Watson Scientific Computing Laboratory) při Kolumbijské univerzitě. Jde o první laboratoř IBM určenou výhradně pro vědecké účely a vědecký výzkum světové úrovně.

1946 – První obchodní zástupce černé pleti. IBM zaměstnává prvního obchodního zástupce černé pleti (T. J. Lastera) 18 let předtím, než v roce 1964 vstoupí v platnost zákon o občanských právech.

1953 – První kurz systémových služeb pro ženy. Pod vedením zaměstnankyně IBM Anne Van Vechtenové společnost zřizuje první kurz systémových služeb pro ženy. Kurz připravuje ženy pro práci na vysokých odborných pozicích a právě od něj se datuje výraznější úloha žen v IBM.

1956 – První „sebevzdělávací“ program. Arthur L. Samuel z laboratoře společnosti IBM Poughkeepsie ve státě New York programuje počítač IBM 704. Ten je určen k hraní společenské hry dáma a je považován za první „sebevzdělávací“ program. IBM 704 je ranou ukázkou konceptu umělé inteligence.

1958 – Stálý plat pro zaměstnance. IBM se stává jednou z prvních velkých společností, které všem svým hodinově placeným zaměstnancům ve Spojených státech amerických vyplácejí stálý plat.

1958 – Program otevřených dveří. Systém „otevřených dveří“ poprvé zavedl Watson starší v roce 1910. Tento systém vybízel zaměstnance, aby své stížnosti řešili přímo s manažery, včetně jeho samotného. V roce 1958 dostává tato firemní praxe formální podobu a je vytvořen „program otevřených dveří“.

1962 – Základní kréda. Watson Jr. stanovuje nepsané hlavní hodnoty společnosti IBM v podobě tří základních kréd. Spočívají v respektování jednotlivce, oddané péči o zákazníka a znamenité kvalitě všeho, co zaměstnanci IBM dělají.

1963 – Organizace National Urban League. Společnost IBM se připojuje k organizaci Národní městská liga (National Urban League®, *NUL*) a zahajuje program pracovních školení pro nezaměstnané občany černé pleti. Prezidentka organizace NUL, Whitney Young, označuje společnost IBM za „vzorový příklad společensky odpovědné firmy“.

1968 – Provozovna v Bedford-Stuyvesant. Na popud senátora Roberta Kennedyho otevírá společnost IBM provozovnu v Bedford-Stuyvesant v newyorském Brooklynu. V továrně na vyspělé elektronické jednotky se školí a pracují místní obyvatelé. V průběhu následujícího desetiletí vzroste počet zaměstnanců provozovny z osmi na 400.



1968 – IBM se aktivně staví i k odpovědnosti v rámci dodavatelských řetězců. V tomto roce byl představen program zaměřený na rozmanitost dodavatelů.

1971 – Vytvořena korporátní politika IBM pro oblast ochrany životního prostředí. Odpovědnost IBM, jako vedoucí firmy v oblasti ochrany životního prostředí, pokrývá všechny obchodní činnosti firmy – provoz, produkty a služby. IBM má nastaven i manažerský systém podporující tuto firemní politiku.

1972 - 1996

- IBM pomáhá vytvořit hispánský fond pro rozvoj manažerských dovedností.
- IBM přidává do svých pravidel pro potlačování diskriminace i sexuální orientaci.

1985 – Pracující matky. Společnost IBM získává za průkopnické programy sladující pracovní a osobní život cenu magazínu Working Mother „100 nejlepších společností pro pracující matky“. IBM se na seznamu sta nejlepších společností objevuje také v každém dalším roce, přičemž od roku 1987 se umísťuje v první desítce.

1990 – Financování péče o rodinné příslušníky. Společnost zřizuje fondy IBM Funds, jejichž účelem je financovat iniciativy v oblasti péče o rodinné příslušníky zaměstnanců společnosti IBM. Do této oblasti se zavazuje investovat 25 milionů dolarů, což představuje největší závazek tohoto druhu, který kdy jakákoli společnost v USA učinila, aby zaměstnancům pomohla sladit pracovní a osobní život.

1990 – Environmentální program. Společnost IBM se připojuje k předním americkým společnostem a zakládá celosvětový environmentální program. Ten má vylepšit postupy a výkonnost v oblasti ekologického managementu. Od roku 1973 investovala společnost IBM do ochrany životního prostředí v oblastech, kde jsou umístěny její závody, více než jednu miliardu dolarů.

1993 – Vytvořena komise ředitelů a korporátního dozoru (deset let předtím, než je to vyžadováno). Odpovědnost komise se dotýká i společenské odpovědnosti.

1994 – Znovuobjevení vzdělávacího programu. Společnost IBM přichází s průkopnickým programem školní reformy. Ten ukazuje, jak může technologie motivovat a podporovat lepší výkony studentů a zlepšovat tak úroveň výuky.

V současné době přispívá tento globální program významně k vzdělávání studentů v mnoha oblastech. Hodnota vzdělávacího programu činí 75 milionů dolarů.

1995 – Pracovní skupina na podporu globální rozmanitosti. V rámci svého závazku podporovat různorodost ustavuje společnost IBM osm výkonných pracovních skupin na podporu rozmanitosti. Ty zastupují např. osoby různé sexuální orientace, etnického původu, zdravotního postižení, či pohlaví. Tyto skupiny mají pomoci společnosti IBM porozumět zájmům, schopnostem a potřebám příslušné skupiny zaměstnanců.

1997 – Home Page Reader. Společnost IBM představuje oceňovaný internetový prohlížeč Home Page Reader, který převádí obsah internetových stránek do mluveného slova a pomáhá tak nevidomým nebo zrakově postiženým lidem používat internet. Autorem vůbec prvního produktu tohoto typu je nevidomá výzkumnice Chieko Asakawa.

2004 – Odpovědnost v dodavatelských řetězcích. IBM v tomto období provedla 390 auditů dodavatelů. U dodavatelů byly identifikovány tři hlavní oblasti, ve kterých dodavatelé nevyhověli: zdraví a bezpečnost, pracovní doba, plat a benefity.

2008 – Společnost IBM představuje globální kampaň „Chytřejší planeta“, která je postavená na odpovědném přístupu ke zdrojům a technologiím v kontextu udržitelného rozvoje celé společnosti.<sup>68</sup>

Od svého založení byla IBM společností, která se nevymezovala svými produkty, technologiemi ani lídry, nýbrž svými hodnotami. Dnes jsou společné hodnoty důležitější než kdykoli dříve – pro podniky, jednotlivce i pro globálně integrovanou společnost 21. století. V roce 2003 se zaměstnanci společnosti IBM z celého světa sešli, aby společně obnovili a definovali své ústřední hodnoty. Ty jsou nyní základem kultury a značky společnosti IBM a vodítkem pro práci, rozhodování a vztahy každého jejího zaměstnance.

---

<sup>68</sup> IBM. *Our History of Progress* [online]. 2009 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://www-03.ibm.com/ibm/history/interactive/index.html>>.

## Hodnoty IBM

- Oddanost každému úspěchu klienta.
- Inovace, které mají smysl pro naši společnost a svět.
- Důvěra a osobní odpovědnost ve všech vztazích.

IBM tak během uplynulých sta let nesymbolizovala jen technologický, ale i společenský pokrok. I v současné době se snaží o neotřelý pohled na další rozvoj technologií a společnosti jako takové. Každý rok představuje 5 inovací (IBM Five in Five), které mají potenciál v následujících pěti letech změnit způsob, jakým lidé pracují, žijí a baví se. Odborníci z IBM se při svých prognózách opírají o tržní a společenské trendy, ale samozřejmě se i inspiřují nejnovějšími technologiemi z laboratoř IBM. Aktuální výčet trendů, který IBM představila v lednu 2012, zahrnuje:

- Energetické potřeby svého domova budeme schopni pokrýt energií vlastní – s využitím technologií pro využití neotřelých obnovitelných zdrojů jako např. chůze, běh, teplo z počítače, voda protékající potrubím, dojde k využití kinetické energie pro potřeby napájení domů, pracovišť či celých měst.
- Již nikdy nebudeme potřebovat hesla – jedinečné biologické rysy každého jedince a takto získané biometrické údaje – obličejové rysy, sítnicové skeny a hlasové záznamy – se díky novému softwaru zkombinují a pro každého jedince se vytvoří unikátní biologické online přístupové heslo.
- Čtení myšlenek již nebude pouhou science fiction – díky připojení mozku k zařízením typu počítač nebo chytrý telefon bude stačit pomyslet na to, že chcete někomu zavolat a číslo se samo vytočí.
- Digitální propast přestane existovat – propast mezi těmi, kdo efektivní přístup k informacím mají, a těmi, kdo jej postrádají, se značně zúží díky pokrokům v mobilních technologiích.

- Z nevyžádaných e-mailů se stanou e-maily důležité – vyšší míra individualizace povede k větší automatizaci procesů, díky kterým se např. zaregistrují lístky na koncert na jediný den, kdy je v kalendáři volno.<sup>69</sup>

Výše uvedené trendy jsou představovány za účelem podpory inovací a pro inspiraci širokých mas. Záměrem je hledat co možná nejefektivnější cesty pro využití špičkových technologií, které budou sloužit nejširším skupinám obyvatel. Jedná se o společensky odpovědné chování směřující k rozkvětu a rozvoji společnosti.

### **4.3 Strategie a programy společnosti IBM v oblasti společenské odpovědnosti**

Společnost IBM se během své stoleté historie zasadila v oblasti CSR o mnohá prvenství, jak naznačují výše zmíněné milníky. Již v roce 1963 byla IBM označena za vzorový příklad odpovědné firmy a proto měla desítky let na komplexní integraci principů CSR do své obchodní strategie. Hodnoty společenské odpovědnosti se staly zásadní součástí firemní kultury. Hlavním principem strategie společenské odpovědnosti společnosti IBM je princip udržitelného rozvoje. Z tohoto principu také vychází iniciativy, které IBM vyvíjí a jimiž rámuje své obchodní chování. IBM se v oblasti společenské odpovědnosti snaží o aktivní přístup k řešení systémových problémů společnosti prostřednictvím programů společenské odpovědnosti, které jsou založeny na sdílení a aplikaci IBM technologií v oblasti vzdělávání, environmentální ochrany, rozvoje občanské společnosti a komunit. Hodnoty společenské odpovědnosti se však odrážejí i v nastavení managementu kvality, vnitřního systému fungování, v chování firmy vůči zaměstnancům, klientům, obchodním partnerům a dodavatelským kanálům. IBM si je plně vědoma nezbytnosti spolupráce mezi komerční sférou, veřejným a neziskovým sektorem, a proto spolupracuje s řadou platforem s cílem prosadit nové principy a umožnit jejich aplikaci v širším měřítku. IBM investuje do vzdělávacích programů, podporuje nové technické obory na vysokých školách, výzkumné projekty a projekty podporující rovné příležitosti.

---

<sup>69</sup> IBM. *IBM odhalila pět inovací, které v příštích pěti letech změní náš život* [online]. 2012 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/news/cz/cs/2011/12/19/m594362e50568n98.html>>.

IBM se na řešení společenských problémů dívá systémově a zapojuje celou globální komunitu svých zaměstnanců, čímž využívá komplexních znalostí a zkušeností, které přináší inovativní pohled a mohou zásadním způsobem ovlivnit výzvy týkající se otázky gramotnosti, léčby dětské rakoviny, zmírnění chudoby prostřednictvím zvýšení nutriční hodnoty některých potravin, nebo zmírnění dopadu klimatických změn.

Přístup IBM ke společenské odpovědnosti navazuje na hodnotový systém, který zavedl její zakladatel Thomas J. Watson. Věřil v sociální roli korporací a jeho vizí byla IBM jako společnost udávající směr více než následující ostatní. Příkladem aplikace jeho postojů je např.:

- zavedení principu rovného odměňování pro ženy a muže dávno předtím, než byl tento princip zakotven v legislativě USA (1935-53),
- otevření rasově disegregované výroby na jihu USA před zakotvením disegregace v legislativě (1935-53),
- zavedení politiky flexibilní pracovní doby na podporu harmonizace osobního a pracovního života svých zaměstnanců (2001),
- publikace prvního korporátního reportu o environmentálním managementu v roce 1971.<sup>70</sup>

Hodnotový systém je základem pro budování důvěry ze strany zaměstnanců, klientů, partnerů, investorů i širší komunity, ve které realizuje svou podnikatelskou činnost. CSR představuje hodnotovou základnu pro zákazníky, což je směr pro dlouhodobý udržitelný rozvoj IBM. CSR tak představuje možnost pro inovace a rozvoj nových příležitostí, v jejichž rámci IBM uplatňuje odpovědné chování a to nejen na úrovni dodržování legislativních rámců, ale i dalšími investicemi do oblastí celospolečenského významu jako je např. otázka reformy vzdělávání.

---

<sup>70</sup> IBM. *Our History of Progress* [online]. 2009 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://www-03.ibm.com/ibm/history/interactive/index.html>>.

Součástí (konceptu) společenské odpovědnosti firmy je dodržování zásad, jimiž IBM naplňuje určité sociální a ekonomické zájmy. Patří sem například standardy řízení IBM včetně transparentnosti podnikání. IBM má dlouhodobý závazek v oblasti ochrany životního prostředí, který byl v roce 1971 formalizován jako korporátní politika. Iniciativa Velká Zelená (Big Green) a její programy zaměřené na šetrné nakládání se zdroji a úspora elektrické energie byla zahájena v roce 2007. IBM minimalizuje dopad svých činností na životní prostředí vývojem inovativních technologií na úsporu energie a omezování emisí skleníkových plynů, opakovaným využíváním a recyklací IT vybavení a využíváním ekologicky vhodnějších materiálů ve svých produktech a procesech.<sup>71</sup> Jednou z posledních aktivit IBM v této oblasti je založení Rady pro udržitelnost životního prostředí (Innovations in Environmental Sustainability Council), kterou založila IBM a Světové centrum pro životní prostředí (WEC)<sup>72</sup>. Zakládajícími členy rady jsou dále společnosti Boeing, CH2M HILL, The Coca-Cola Company, The Dow Chemical Company, F. Hoffmann–La Roche AG, General Motors, Johnson & Johnson a The Walt Disney Company. Tyto společnosti budou zkoumat, jak mohou inovace v obchodních procesech a technologiích pomoci najít řešení zásadních ekologických problémů. Primárně se chtějí zaměřit na inovace v oblasti vývoje materiálů, energetiky, vodohospodářství, rozvoj infrastruktury a logistiky. Rada a její členové usilují o pevnější zakotvení ekologických principů do obchodních strategií a podnikové praxe. Členové budou moci získané poznatky využít ve vlastní organizaci nejen pro zvýšení výkonnosti a efektivity svých procesů, ale i k identifikaci a rozvoji souvisejících příležitostí k růstu a inovacím. První setkání nové rady se uskutečnilo 7. a 8. února 2012 v Orlandu, USA.<sup>73</sup>

Kromě toho se IBM angažuje při artikulaci veřejných politik v klíčových ekonomických a sociálních oblastech, ve spolupráci s veřejnou správou představitelé IBM navrhnou řešení a strategie v otázkách pracovních politik. V České republice

---

<sup>71</sup> PAVELKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility ve společnosti IBM*. Praha, 2010, s. 33. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce Michal Vacenovský.

<sup>72</sup> Světové centrum životního prostředí je globální nezisková organizace, která se zasazuje o trvale udržitelný rozvoj prostřednictvím obchodních praktik členských společností a ve spolupráci s vládami, multilaterálními organizacemi, nevládními organizacemi a dalšími zainteresovanými stranami.

<sup>73</sup> *IBM a Světové centrum pro životní prostředí zakládají firemní ekologickou radu* [online]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.enviweb.cz/clanek/obecne/90050/ibm-a-svetove-centrum-pro-zivotni-prostredi-zakladaji-firemni-ekologickou-radu>>.

je IBM zapojena např. do diskuse týkající se Bílé knihy obsahující reformní kroky vysokoškolského systému.

Programy IBM zaměřené na spolupráci s univerzitami mají za cíl podpořit výzkum a identifikovat společné oblasti zájmu s akademickou sférou. V roce 2008 IBM podpořila v České republice několik velmi významných univerzitních projektů, včetně udělení ocenění Shared University Research pro Masarykovu univerzitu v Brně, v rámci kterého jim IBM poskytla hardware na jejich výzkumný projekt multimediálního vyhledávače.<sup>74</sup>

Programy péče o zaměstnance a programy zaměřené na diverzitu reflektují princip rovných příležitostí a zásady rovnováhy pracovního a soukromého života. Zahrnují integraci zdravotně postižených osob, podporu žen v IT, podporu zaměstnanců formou odborných školení, programů péče o zdraví a wellness a příležitostí získat globální zkušenosti. Zaměstnanci IBM jsou globálními zaměstnanci a tím pádem i globálními občany, kteří mají možnost podílet se na rozvoji komunit i společností na celém světě. IBM investuje do rozvoje a školení svých zaměstnanců nemalé prostředky, např. v roce 2008 se jednalo o 600 milionů dolarů. Důvodem je nevídaná rychlost, s jakou se mění obchodní a tržní prostředí. Je tedy nutné uzpůsobovat dovednosti zaměstnanců měnícím se požadavkům a potřebám trhu. IBM navíc realizuje velkou řadu akvizic, které s sebou přináší nové možnosti i požadavky pro budování jednotné korporátní identity. Komplexní a především jednotný přístup, který společnost IBM realizuje vůči všem svým zaměstnancům, podporuje týmovou koncepci práce a rozvoj inovativního myšlení. IBM v oblasti personální politiky zastává otevřený přístup, jehož cílem je předcházet bariérám a vytvářet příznivé a rovné podmínky pro všechny zaměstnance. IBM svým zaměstnancům nabízí např. program Flexibilní kancelář, který umožňuje pracovat z kanceláře, z domova nebo od zákazníka. Tento program představuje jeden z nástrojů sladování profesního a soukromého života zaměstnankyň a zaměstnanců IBM. Může ho využívat každý zaměstnanec IBM, jehož náplň práce to umožňuje a dohodne se na tom se svým nadřízeným. IBM své zaměstnance podporuje rovněž technologicky, poskytuje jim přenosné počítače

---

<sup>74</sup> PAVELKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility ve společnosti IBM*. Praha, 2010, s. 33. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce Michal Vacenovský.

a softwarové komunikační technologie, které IBM jako vedoucí společnost v oboru skupinové práce dodává na trh a které umožňují řešení pracovních úkolů v rámci týmu bez ohledu na místo a čas.

IBM implementuje svou iniciativu společenské odpovědnosti i v dodavatelském řetězci, spolupracuje s průmyslovou skupinou v sektoru elektroniky na prosazování společenské odpovědnosti v dodavatelském řetězci a zvyšuje využívání širokého okruhu dodavatelů v globálním měřítku.

Součástí společenské odpovědnosti společnosti IBM jsou i programy Corporate Citizenship and Corporate Affairs – programy korporátního občanství, kterými IBM reaguje na sociálně-společenské potřeby s využitím informačních technologií a svého celosvětového know-how.

Společensky odpovědný přístup IBM zahrnuje propojení inovací a firemních hodnot. Realizované programy společenské odpovědnosti označované zkratkou CC&CA (Corporate Citizenship and Corporate Affairs) jsou založeny na sdílení a aplikaci IBM technologií na řešení komplexních problémů v oblasti vzdělávání, environmentální ochrany a na podporu rozvoje občanské společnosti a komunit. Programy společenské odpovědnosti spadají do portfolia Corporate Citizenship and Corporate Affairs a zahrnují následující programy:<sup>75</sup>

### **KidSmart Early Learning Programme**

Celosvětová iniciativa KidSmart Early Learning Programme je výukový program určený pro děti ve věku 3 – 7 let, který si klade za cíl naučit děti v předškolním věku i jejich rodiče zdravému přístupu k informačním technologiím a hravou formou podporovat počítačovou gramotnost předškoláků. Speciální softwarové programy, kterými jsou počítače vybaveny, napomáhají rozvíjet znalost jazyka, matematiky, vědy a humanitních oborů. Počítačové pracoviště je ergonomicky přizpůsobené dětem v předškolním věku a splňuje veškeré psychohygienické normy. Sestavu tvoří barevný

---

<sup>75</sup> PAVELKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility ve společnosti IBM*. Praha, 2010, s. 37. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce Michal Vacenovský.



plastový domeček, ve kterém je uzavřen počítač i veškerá další technika a sedátko pro dvě děti. Pro dětské ruce je uzpůsobena i počítačová myš. Od roku 2002, kdy se začal IBM KidSmart Early Learning Programme realizovat v České republice, darovala IBM již 497 dětských počítačových stanic celkem 386 mateřským školám a dětským stacionářům ve všech krajích ČR.<sup>76</sup>

### **World Community Grid**

World Community Grid je virtuálním superpočítačem, který shromažďuje nevyužitý výpočetní výkon téměř dvou milionů osobních počítačů, jež dosud dobrovolně do projektu zapojilo 575 000 lidí z více než 80 zemí světa. Systém zadává každému počítači drobné výpočetní úlohy, které stroj zpracovává ve chvílích, kdy není používán svým majitelem. Výsledky jsou následně zasílány vědcům, jimž pomáhají například při vývoji léků, hledání nových obnovitelných zdrojů energie nebo při získávání čisté vody. Bezpečnost dat uložených v počítači je programem samozřejmě garantována.<sup>77</sup> Tento program naplňuje jednu z hodnot IBM – „Inovace, které mají smysl pro naši společnost i pro svět.“

### **On Demand Community**

On Demand Community je program, který se zaměřuje na podporu a rozvoj dobrovolného zapojování zaměstnankyň a zaměstnanců do aktivit zaměřených na rozvoj komunity či místa, ve kterém žijí. V České republice je tento program partnersky doplněn o portál firemního dobrovolnictví [www.zapojimse.cz](http://www.zapojimse.cz). Zaměstnancům IBM tento program nabízí širokou škálu činností odpovídající jejich zájmům i časovým možnostem. Dobrovolníci z řad IBM zaměstnanců mohou navíc podpořit neziskovou organizaci či školu nebo jinou vzdělávací instituci, v níž se angažují, příspěvkem z grantového programu IBM.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> LADMANOVÁ, M., PAVELKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost IBM* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <[http://www-05.ibm.com/cz/cc\\_and\\_ca/programy.html](http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/programy.html)>.

<sup>77</sup> IBM. *IBM podporuje výzkum malárie* [online]. 2012 [cit. 2012-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/news/cz/cs/2012/01/25/a183077r39476d95.html>>.

<sup>78</sup> LADMANOVÁ, M., PAVELKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost IBM* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <[http://www-05.ibm.com/cz/cc\\_and\\_ca/programy.html](http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/programy.html)>.

## **TryScience**

Program TryScience je zaměřen na podporu výuky exaktních věd a její popularizaci mezi dětmi od 8 do 14 let. Interaktivní portál poskytuje on-line přístup k celé řadě zajímavých a zábavně zpracovaných vědeckých aktivit určených k rozvoji dětí. Projekty z programu TryScience jsou často využívány při jednodenních setkáních se školáky na půdě IBM.<sup>79</sup>

## **PowerUp**

PowerUp the game je interaktivní internetová počítačová hra, která simuluje záchranu světa po ekologické katastrofě. Hra zábavně-edukativním způsobem učí hráče správnému zacházení se zdroji a umění chytrého rozhodování o situacích, které mohou s ohledem na stávající nešetrné nakládání se zdroji nastat.<sup>80</sup>

## **Corporate Service Corps**

IBM Corporate Service Corps je korporátní verzí mírových sborů. V rámci tohoto programu jsou odborníci z IBM vysíláni do rozvíjejících se zemí. Zde pak spolupracují v mezinárodních týmech na projektech, které směřují k ekonomickému rozvoji dané lokality či místní firmy. IBM Corporate Service Corps představuje pro zaměstnance příležitost pro rozvoj manažerských dovedností, které jsou nezbytné pro byznys 21. století, který je postaven na multikulturním prostředí a aktivní angažovanosti v místní komunitě a společnosti jako takové včetně ochrany životního prostředí. Program je součástí projektu Global Citizen's Portfolio, souboru programů zaměřených na osobní a profesní rozvoj zaměstnanců IBM.

Princip IBM Corporate Service Corps je založen na pomoci místním organizacím ve vybraných zemích prostřednictvím multikulturních dobrovolnických 8–10 členných týmů. Ty v dané lokalitě stráví přibližně jeden měsíc řešením problému souvisejícího

---

<sup>79</sup> LADMANOVÁ, M., PAVELKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost IBM* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <[http://www-05.ibm.com/cz/cc\\_and\\_ca/programy.html](http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/programy.html)>.

<sup>80</sup> Tamtéž.

s ekonomickým a sociálním rozvojem. Forma této pomoci zpravidla znamená odborné poradenství malým firmám, neziskovým organizacím, univerzitám, ale i státním agenturám s cílem podpořit tyto subjekty v růstu, vývoji strategie, zlepšení obchodních procesů nebo i osvojení si používání informačních technologií. Samotné stáží však předchází šestitýdenní přípravná fáze, kdy členové týmu musí shromáždit podklady a analýzy potřebné ke svému působení „v terénu“ a realizaci projektu. Po návratu následuje ještě fáze „postpracovní“, která trvá další dva měsíce. Během ní musí účastníci programu dokončit svůj úkol, shrnout všechny výsledky a zapracovat je do strategie IBM v oblasti rozvíjejících se trhů. Program IBM Corporate Service Corps se během relativně krátké doby svého fungování osvědčil jako velmi účinný nástroj jak pro rozvoj zaměstnanců, tak i lokálních partnerských organizací a jejich komunit.<sup>81</sup>

### **Reading Companion**

Reading Companion je program určený pro zájemce o výuku a studium anglického jazyka. Základem je technologie rozpoznávání hlasu, na jejímž vývoji se podílela pražská výzkumná laboratoř IBM. Program umožňuje interaktivní procvičování výslovnosti a zároveň procvičování slov dle zvoleného tématu. Reading Companion je platformou určenou školám a vzdělávacím institucím, které ji mohou využít jako další nástroj při výuce anglického jazyka.<sup>82</sup>

### **Věda má budoucnost**

Cílem projektu „Věda má budoucnost“ je zvýšit zájem žáků základních a středních škol o přírodní vědy, matematiku a informační technologie. Pro ekonomický růst a konkurenceschopnost České republiky je klíčový dostatečný počet kvalifikovaných absolventů těchto oborů. Současná výuka přírodovědných předmětů a matematiky je v rámci českých osnov často silně teoreticky zaměřená.

---

<sup>81</sup> PAVELKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility ve společnosti IBM*. Praha, 2010, s. 44. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce Michal Vacenovský.

<sup>82</sup> LADMANOVÁ, M., PAVELKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost IBM* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <[http://www-05.ibm.com/cz/cc\\_and\\_ca/programy.html](http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/programy.html)>.

Projekt se proto zaměřuje na větší zapojení žáků formou strukturovaných návštěv a workshopů, navíc seznamuje žáky s chodem spolupracujících firem a nabízí tak žákům pohled do praxe. Aktuálního pilotního programu se pod záštitou občanského sdružení Aisis – koordinátora projektu – účastní hlavní partneři IBM a Bayer.<sup>83</sup>

### **Letní škola IT pro dívky**

IBM se spolu s VUT (Vysoké učení technické) Brno podílí na popularizaci IT mezi dívkami. IT, jako tradičně mužský obor, se díky své transformaci stále více otevírá i druhému pohlaví. Snahou IBM je zvýšit počet žen v IT prostředí a tím rozšířit řady talentovaných odborníků pro možnou práci v IBM. Ve spolupráci s VUT Brno se IBM angažuje v týdenních kurzech pro studentky středních škol, v jejichž rámci mají dívky možnost vyzkoušet si IT v teorii a v praxi. Součástí projektu je Malá dívčí univerzita pro žákyňe základních škol zaměřená na motivaci k dalšímu studiu technických oborů.<sup>84</sup>

### **Forbidden City**

Zakázané město, známá čínská památka vystavěná v roce 1499, která je známá také pod názvem Palácové muzeum, zahrnuje na 890 staveb a rozkládá se na celkové ploše 150 000 m<sup>2</sup>. Tato unikátní stavba se dočkala digitálního 3D zpracování díky spolupráci designérů z IBM a spolupracovníků z Palácového muzea v Pekingu. Projekt Zakázané město (Forbidden City) je demonstrací využití inovativních technologií ve prospěch rozvoje vzdělanosti.<sup>85</sup>

### **Genderový audit**

IBM Česká republika prošla v červnu roku 2010 genderovým auditem, který od ledna do května roku 2010 prováděla organizace Aperio - Společnost pro zdravé rodičovství v rámci projektu „Rovné zacházení na pracovištích v Praze“.

---

<sup>83</sup> LADMANOVÁ, M., PAVELKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost IBM* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <[http://www-05.ibm.com/cz/cc\\_and\\_ca/programy.html](http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/programy.html)>.

<sup>84</sup> Tamtéž.

<sup>85</sup> Tamtéž.

Audit hodnotil několik oblastí personálních politik, ve kterých sledoval do jaké míry IBM naplňuje princip rovných příležitostí. Společnost IBM Česká republika byla v řadě oblastí vyhodnocena jako nadstandardní.<sup>86</sup>

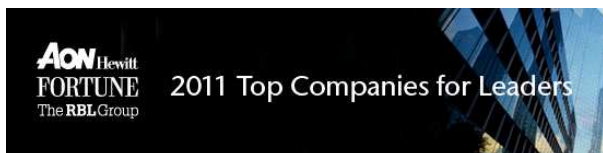
Společnost IBM je každoročně za svůj odpovědný přístup oceňována a to jak v České republice, tak i na celosvětové úrovni. Níže je uvedeno několik ocenění z posledních let, která reflektují komplexnost přístupu k CSR.

### TOP odpovědná firma



*„IBM byla oceněna druhým místem v soutěži o TOP odpovědnou firmu roku 2011. Cenu uděluje platforma Byznys pro společnost za společensky odpovědné podnikání. Na letošním devátém ročníku byly oceněny firmy, které se dlouhodobě a strategicky věnují odpovědnému podnikání, rozvoji společnosti a snižování svého dopadu na životní prostředí.“<sup>87</sup>*

### Global Top Company for Leaders



*„Společnost IBM získala první místo v žebříčku Global Top Company for Leaders časopisu Fortune za rok 2011. Ten zveřejnil výsledky celosvětové studie, která hodnotí organizační vedení společností s nejlepšími podmínkami pro vedoucí pracovníky. IBM se stala vůbec první společností, které se ocenění podařilo získat dvakrát po sobě.“<sup>88</sup>*

### Firma roku: Rovné příležitosti 2011



*„IBM získala třetí místo za svoji politiku v oblasti rovných příležitostí vyhlašované obecně prospěšnou společností Gender Studies. Cílem ceny*

<sup>86</sup> IBM, PAVELKOVÁ, V. *Ocenění* [online]. 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www-05.ibm.com/cz/oceni>>.

<sup>87</sup> Tamtéž.

<sup>88</sup> IBM. Fortune ocenil IBM. *Klientský magazín Think!* 2012, č. 1/2012, s. 5.

„Firma roku 2011: Rovné příležitosti“, je motivovat firmy, aby začaly tuto problematiku vnímat jako jeden z důležitých principů svého rozvoje a implementovaly ji do svých personálních politik.“<sup>89</sup>

### Investor roku 2010



„Společnost IBM se umístila v žebříčku „Investor roku 2010 – IT a strategické služby“, vyhlášené agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Sdružením pro zahraniční investice – AFI na druhém místě díky dalšímu rozšíření svého IBM Global Services Delivery Center v Brně.“<sup>90</sup>

### Coffey International Award



„Společnost IBM získala prestižní ocenění Coffey International Award za inovativní využití svých odborných znalostí z oblasti technologií k řešení největších společenských problémů této doby. Ocenění bylo uděleno na výroční akci Business in the Community (BITC) Awards for Excellence 6. července 2009. IBM získala ocenění za projekt World Community Grid.“<sup>91</sup>

### HREA Excellence Award 2008



„Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů udělila cenu odborné poroty HREA 2008 projektu Lighthouse, který vznikl ve spolupráci IBM a brněnské Masarykovy univerzity. Cílem

<sup>89</sup> IBM, PAVELKOVÁ, V. *Ocenění* [online]. 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www-05.ibm.com/cz/oceneni/>>.

<sup>90</sup> Tamtéž.

<sup>91</sup> IBM. *IBM získala ocenění za inovativní řešení nejnaléhavějších společenských a environmentálních problémů světa* [online]. 2009 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/news/cz/cs/2009/07/06/m688453e90149a87.html>>.

projektu je identifikace pracovních pozic v IBM IDC Brno pro zrakově postižené IT specialisty.“<sup>92</sup>

#### 4.4 Vytváření sdílených hodnot v pojetí IBM

Společnost IBM patří ke společnostem, které jsou vysoce profitabilní a dalo by se říci rozkvétající během recese, jinými slovy vysoce udržitelné společnosti. Důvod je prozaický. IBM má totiž myšlenku společenské odpovědnosti vtisknutou do způsobu, jakým přemýšlí o inovacích či nových trzích. IBM je podle Rosabeth Moss Kanter, profesorky Harvard Business School, tzv. superkorporací (SuperCorp). Tento typ společností využívá svůj vliv pro sociální prospěch a aplikuje myšlenky služby společnosti k obohacení své obchodní strategie. Budoucnost bude patřit právě tomuto typu korporací a firem, které Rosabeth Moss Kanter nazývá „předvojové“ společnosti s dobře artikulovanými hodnotami, které jsou integrální součástí jejich obchodních modelů, demonstrující spojení mezi obchodní strategií a komunitou. Obchodní model IBM je založený na neustálém pohybu vpřed, kontinuální transformaci, která reaguje na měnící se tržní prostředí a pomáhá identifikovat nové oblasti rozvoje. IBM a další superkorporace využívají své síly nejen pro svůj vlastní profit a růst, ale také pro dobro společnosti a také k tomu, jak může tento model vytvářet udržitelný růst.<sup>93</sup>

Výzkumný tým IBM například vyvinul technologii rozpoznávání řeči pro využití v call centrech, která je nyní využívána k výuce četby více než 700 školami. IBM benefituje z této spolupráce tak, že využívá zpětné vazby ze škol k úpravám daného softwaru pro využití v rámci komerčních aplikací. Dalším příkladem je IBM World Community Grid, který zpřístupnil technologii mřížky/superpočítač pro řešení humanitárních výzev od lidského zdraví až po environmentální problémy. Podle Rosabeth Moss Kanter tzv. „předvojové“ společnosti dále využívají výhod talentované pracovní síly. „Předvojáři“ zajišťují, aby byly v rámci motivace pro zaměstnance

---

<sup>92</sup> IBM, PAVELKOVÁ, V. *Ocenění* [online]. 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www-05.ibm.com/cz/oceneni/>>.

<sup>93</sup> IBM. *Profiting from social good?* [online]. New York, 2009 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: intranet IBM.



zajištěny flexibilní a zajímavé programy.<sup>94</sup> Programy jako práce z domova jsou možné pouze tehdy, když společnost důvěřuje svým zaměstnancům. V současné době pracuje více než 40 % pracovníků IBM mimo tradiční kanceláře a to buď z domova nebo od zákazníka. IBM navíc nabízí inovativní programy jako Corporate Service Corps, korporátní verzi Mírových sborů, který poskytuje manažerský rozvoj budoucím lídrům za současné přímé pomoci zchudlým oblastem na rozvíjejících se trzích. Programy aplikované na sociální problémy pomáhají talentovaným zaměstnancům mít dobrý vztah ke společnosti, ve které pracují a jsou pro ně inspirací k větší kreativitě. IBM je označována jako „věčný inovátor“. Brian Cotton, viceprezident analytické společnosti Frost&Sullivan, o IBM prohlásil: „Desítky let předtím než to byla ta správná věc viděla IBM hodnotu v realizaci své obchodní strategie v kontextu společenské odpovědnosti. IBM dlouhodobě propojuje své podnikatelské zájmy se závazky dlouhodobé udržitelnosti.“<sup>95</sup> Současní zákazníci se zajímají nejen o nové produkty, ale také o to, jaký dopad mají na společnost a životní prostředí. Společnosti, jejichž programy společenské odpovědnosti jsou svázány s obchodními hodnotami jsou schopny předstihnout konkurenci a přilákat novou generaci talentovaných pracovníků a pracovníků.

#### 4.5 Koncept „Chytřejší planety“

Obr. 1: Ikony planetek kampaně „Chytřejší planeta“.



Zdroj: IBM. *Interní materiál ke kampani „Chytřejší planeta“*. Praha, 2011.

Společnost IBM stála v roce 2008 před klíčovým rozhodnutím, zda spustí celosvětovou kampaň nebo se stáhne a v očekávání dopadů krize bude hledat úsporná řešení. S ohledem na fakt, že byla kampaň „Chytřejší planeta“ postavená

<sup>94</sup> IBM. *Profiting from social good?* [online]. New York, 2009 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: intranet IBM.

<sup>95</sup> Tamtéž.



na odpovědném přístupu ke zdrojům, a to jak přírodním, tak i technologiím jako takovým, jednalo se o společenský apel, který v mediálně ztichlé době celosvětově zarezonoval. Chytrý přístup k řešení nejrozmanitějších problémů společnosti se stal pro IBM tématem, který se prolínal a stále se prolíná s obchodní a produktovou strategií. Z kampaně se zrodil koncept, který představuje určitou formu společenské odpovědnosti promítnuté do firemních procesů a každodenních aktivit.

Koncept „Chytřejší planety“ představuje novou perspektivu v pojetí CSR. Tento koncept propojuje technologie s novými trendy a snaží se je využít ve prospěch udržitelného rozvoje a hospodářského růstu. „Chytřejší planeta“ je koncept, kterým IBM oslovuje širokou veřejnost. Nejedná se o koncept, který by byl úzce profilový či zaměřený na konkrétní subjekty či průmyslová odvětví. Důvodem je celospolečenská odpovědnost za budoucnost planety. Chytrá řešení lze uplatnit ve všech oblastech společnosti – dopravě, zdravotnictví, vodohospodářství, bankovníctví či státní správě. Protože se jedná o koncept, který má za cíl vyzvat společnost k dialogu za účelem hledání společných řešení, tak se jedná o přístup relevantní jak pro stávající či potenciální zákazníky IBM, ale i další subjekty působící ve všech sférách soukromého a veřejného života. IBM se koncepcí „Chytřejší planety“ snaží společnost inspirovat k odpovědnému přístupu a především vyvolat diskusi nad tím, co pro sebe jako společnost můžeme udělat. Dále chce vést společnost k zamyšlení nad exponenciálně rostoucím objemem informací vytvářených vzájemným působením miliardy vzájemně propojených věcí. Vše kolem nás je čím dál inteligentnější, ale stále ještě existují rezervy v tom, jak jsou data, která jsou generována dále vyhodnocována a díky analytickým nástrojům přetvářena v rozhodnutí a činy, které mohou udělat svět chytřejším.

Doporučení IBM pro řešení v jednotlivých oblastech vychází z celé řady poznatků získaných mimo jiné prostřednictvím celosvětově prováděných studií. Navrhovaná řešení tak reagují například na zjištění, že země po celém světě přicházejí o 40 až 70 % elektrické energie, protože systémy rozvodných sítí nejsou dostatečně inteligentní na to, že každý pátý člověk planety trpí nedostatkem pitné vody, že systém ve zdravotnictví není systémem v pravém slova smyslu – chybí propojení mezi

stanovením diagnózy, vydáváním léků, poskytovateli služeb, pojišťovny a pacientem. Nebo že pro hledání míst na parkování v jednom z obchodních distriktů v Los Angeles je v průběhu jednoho roku spotřebováno tolik pohonných hmot, které by vystačily na 38 cest kolem světa a je vygenerováno 730 tun kysličníku uhličitého. Dalším alarmujícím příkladem, na který IBM reaguje, je situace rozvoje měst a bezprecedentní urbanizace (v roce 1900 pouze 13 % světové populace žilo ve městech, v roce 2050 to už bude 70 %), která je sice projevem našeho hospodářského a společenského pokroku obzvláště v rozvojových zemích, ale zároveň výrazně zatěžuje infrastrukturu planety.<sup>96</sup>

IBM ve své koncepci „Chytřejší planeta“ odráží aktuální rezonující témata. Ekonomická krize potvrdila, že je svět více než kdy předtím hospodářsky, společensky a technicky propojen. Pokud dojde v jedné části planety ke krizi, může to ve velmi krátkém čase způsobit problémy i na druhém konci světa. Tato propojenost představuje problém, ale zároveň i příležitost, které by se měla společnost chopit. „Chytřejší planeta“ má připravenou půdu – technologie je k dispozici a cenově dostupná, neudržitelnost stávajících postupů žádá změnu a ochrana planety a zdrojů pro další generace vyžaduje aktivní zapojení celé společnosti. Sdílené hodnoty v kontextu „Chytřejší planety“ vytváří celá společnost. IBM se na jejich tvoření podílí již více než 100 let průkopnickými postupy, které se během 20. století staly standardy, technologickými inovacemi, které mění svět, ale také studii, které adresují aktuální otázky společnosti a přináší odpovědi pro její další rozvoj. Rozvoj, který začíná na úrovni místní samosprávy – měst, která prochází velkou transformací a je na ně ze strany obyvatel vyvíjen velký tlak nejen z pohledu vyšší efektivity, ale především větší konkurenceschopnosti.

#### **4.5.1 „Chytřejší města“**

Jednou z významných oblastí, které se IBM v rámci své koncepce „Chytřejší planeta“ věnuje jsou města, která představují hnací motor ekonomického růstu. IBM si je vědoma vzrůstajícího významu měst ve světové ekonomice. Na světě totiž žije více

---

<sup>96</sup> PAVELKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility ve společnosti IBM*. Praha, 2010, s. 36. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce Michal Vacenovský.

než 50 % populace ve městech, v EU je to téměř 80 %. Tomu odpovídá ekonomický potenciál měst na jedné straně (v městských oblastech EU se vytváří 75 % HDP)<sup>97</sup>, ale i problémy měst na straně druhé (omezené využití území, nedostupnost a přetíženost veřejné dopravy, vysoká nezaměstnanost, stárnutí populace, sociální vyloučení, rostoucí kriminalita, tvorba ghett, znečištění životního prostředí, potřeba zabezpečit dodávky energií apod.).

Města se navíc vlivem současné ekonomické situace dostávají do nepříznivých finančních podmínek, nicméně nároky na jejich služby občanům vzrůstají a problémy, které musí města řešit v oblasti školství, bezpečnosti, sociálních služeb, životního prostředí, dopravy atd., jsou stále složitější a náročnější. Mnohé oblasti rozvoje měst lze podporovat prostřednictvím „inteligentních“ řešení založených na moderních technologiích a tak lze rozšiřovat spektrum služeb a zároveň kontrolovat výdaje na ně. Integrovaný přístup k rozvoji měst však musí být usnadněn odstraněním byrokratické zátěže a posílením partnerských svazků mezi městy.

Technologie otevřela dveře zákazníkům s produkty a službami, které umožňují realizovat princip sdílených hodnot. IBM desítky let prodávala počítače, software a služby představitelům měst po celém světě. Jednalo se především o práce v rámci back-office, například zpracování mezd. Ale s příchodem internetu, webu, elektronických senzorů a trvalé pokroky v počítačových technologiích pomohly transformovat roli IBM, která nyní městům pomáhá sledovat a analyzovat všechny druhy dat za účelem zlepšení služeb občanům. IBM se transformací přesunula z back office do přední linie, kde pomáhá s řešením hlavního poslání měst, ať se jedná o dopravu, monitorování veřejného zdraví, optimalizaci užívání vody či boj s kriminalitou.

IBM v současnosti spolupracuje v rámci konceptu „Chytřejších měst“ s více než 2000 městy po celém světě. Jeden z pokročilých projektů současnosti je realizován v rozlehlém městě Rio de Janeiro, kde IBM navrhuje elektronické velitelské stanoviště. Je určeno pro využívání dat z desítek městských agentur, stejně jako meteorologických

---

<sup>97</sup> *Téma Z1 Byznys a společnost: Efektivnější fungování měst.* TV, Z1. 15.10.2010. 21:00.

stanic a webových kamer. Jedním úkolem je pečlivě sledovat silné deště a predikovat jejich vliv tam, kde může dojít k záplavám, a jak by byl v takovém případě přesměrován provoz a jaké obydlené oblasti by musely být evakuovány. Cílem je předvídat a připravit se na sesuvy půdy a záplavy, při kterých zahynuly v dubnu 2010 stovky lidí a 15 000 lidí zůstalo bez přístřeší.<sup>98</sup>

„Chytřejší města“ je potřeba chápat jako paralelní městský svět IT, jako systém systémů zahrnující hospodaření měst, mobilitu, životní prostředí, občany a procesy řízení, kterým by program obnovy měst měl věnovat největší pozornost. Nejznámějšími z nich jsou vize slavného francouzského průkopníka science fiction Julese Verna. Ten ve většině svých knih vyjadřoval úctu k technologicky vyspělým inteligentním střediskům městského života, které inspirovaly i autory publikace Chytřejší města jako evropské téma. *„To je také případ města pohody, jakési falangy zvané Franceville z jeho románu Ocelové město, města založeného na přísných normách ochrany zdraví a životního prostředí. Jules Verne svým dílem nejen předvedl schopnost vidět věci, které se později staly skutečností; důležitou součástí jeho dědictví je také sdělení, že i ty největší zázraky techniky nebudou k ničemu, pokud se lidé nedokážou na jejich využívání domluvit.“*<sup>99</sup>

IBM je známá tím, že přichází s neotřelými postupy, kterými chce inspirovat druhé či vyvolat širší dialog. Města na jedné straně představují výzvu, ale s ohledem na poněkud nedůvěřivý aparát úředníků veřejné správy bylo potřeba zapojit do otázek týkajících se nového fungování měst jak úředníky samotné, tak i širokou veřejnost, která má v rukách nejmocnější zbraň – své hlasy, kterými může ovlivnit další směřování místního zastupitelstva a města jako takového. IBM proto představila první interaktivní simulaci<sup>100</sup> konceptu „Chytřejší planeta“, která si dává za cíl ukázat možnosti využití technologií v oblasti měst a nabídnout developerům, urbanistům a úřadům veřejné

---

<sup>98</sup> IBM. *City of Rio de Janeiro and IBM Collaborate to Advance Emergency Response System; Access to Real-Time Information Empowers Citizens* [online]. Rio de Janeiro, 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/35945.wss>>.

<sup>99</sup> JABŮRKOVÁ, M., MÁTL, O. *Chytřejší města jako evropské téma*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2010, s. 9.

<sup>100</sup> Simulační hry mají dlouhou tradici a využívá je armáda, sportovci i vědci při objevování nových účinných strategií, technik a pro rozvoj schopností potřebných pro jejich uplatnění. Hodnotu her si uvědomují také společnosti a přicházejí s vlastními aplikacemi, které vytvářejí realistické simulace trhů, chování zákazníků a každodenních obchodních situací.

správy jedinečnou příležitostí komplexně rozvíjet řešení problémů, jež trápí současná města. Hráči si mohou prostřednictvím simulace CityOne vyzkoušet více než sto reálných scénářů transformace měst v různých odvětvích. Nechybí mezi nimi alternativní zdroje energie, řízení dopravního provozu, nakládání s vodou, bankovníctví nebo maloobchodní dodavatelské řetězce. Uživatel musí v rámci všech úkolů zvolit nejlepší způsob pro vyvážení finančních, ekologických a sociologických zájmů města. S omezeným rozpočtem má za úkol město rozvíjet, hospodařit s jeho rozpočtem, zvyšovat spokojenost zákazníků i občanů a zlepšovat životní prostředí. Hráči se zároveň učí, jak mohou jednotlivé složky podnikových procesů, Cloud Computing a technologie pro spolupráci zvýšit inteligenci organizací v rámci městských systémů. Účastníci hry CityOne mají možnost komunikovat v reálném čase s ostatními hráči i odborníky IBM a tím získávají příležitost k diskusi nad modely procesů ze hry a jejich vztahem k reálným implementacím. Zastupitelé měst si tak mohou vyzkoušet, jaký dopad mohou mít jejich rozhodnutí v praxi.<sup>101</sup>

Reálné scénáře transformace měst se týkají např. systému řízení dopravy. Stockholm je dynamickým, ale současně také historickým městem. Jeho střed tvoří úzké uličky, které se vzájemně proplétají a mezi nimiž často vznikají dopravní zácpy poškozující kvalitu života obyvatel. Právě proto se Stockholm rozhodl zavést zcela nový systém, který má situaci pomoci napravit pomocí dynamického dopravního mýta. Díky novému systému je každé vozidlo, které projíždí kontrolními body ve městě, evidováno, registrováno a je mu vyměřováno mýto podle aktuální dopravní situace a řady dalších parametrů. Systém také dokáže automaticky identifikovat neplatiče a ty, kteří by se mu pokoušeli vyhýbat. Systém dynamického mýta pomohl výrazně zlepšit nepříjemnou situaci dopravy ve Stockholmu a prochází dalším vývojem, který přinese obyvatelům této metropole ještě větší úlevu od tíhy všudypřítomné dopravy, aniž by ovšem dopravě bránil. Město Rotterdam s IBM spolupracuje na návrhu a testování monitorovacího a prognostického systému pro inteligentnější řízení využívání vod a energie. Systém řízený z intuitivního ovládacího panelu bude shromažďovat a analyzovat údaje v reálném čase o řekách, oceánech či počasí. Tím vznikne první inteligentní město na deltě na světě. Sedmisetpadesátitisícové holandské město

---

<sup>101</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Komerční příloha deníku Hospodářské noviny: Chytřejší planeta*. Praha: Economia, 2011, s. 4.

Eindhoven se rozhodlo vyřešit přetížení automobilové dopravy a následných dopravních zácp, které se negativně podepisují na ekologické situaci, reálné dopravní dostupnosti a kvalitě života ve městě. Ve spolupráci s IBM byl implementován systém řízení dopravy, který umožňuje zcela nové řízení dopravy a také zpoplatnění provozu na některých komunikacích. Základem technického řešení se staly palubní jednotky nainstalované v automobilech, které slouží nejen k placení, ale především ke komplexnímu managementu provozu na zpoplatněných úsecích cest. Efektem zvoleného řešení je optimalizace využití dopravní sítě Eindhovenu, výrazněji efektivní využití stávajících komunikací i veřejné dopravy, jíž se část řidičů po zavedení zpoplatnění rozhodla využít. Eindhoven se stal nejenom průjezdnějším, ale také příjemnějším a ekologičtějším městem s výrazně méně dopravními zácpami. V USA se některé projekty věnují otázce bezpečnosti. Chicago zavedlo efektivní řešení archivace videozáznamů, které klientovi umožňuje ukládat dozorové video záznamy z kamer instalovaných po celém městě za účelem prevence zločinnosti. Kamery jsou schopny zaznamenat zvuk výstřelu z pistole, vypočítat, odkud byl výstřel vyslán, a zaměřit a zaostřit kameru ve směru výstřelu v okruhu dvou městských bloků. Údaje jsou využívány oddělením městské policie i záchrannou službou, protože umožňují aktivně reagovat na vzniklou situaci. New York implementoval ve spolupráci s IBM řešení, které umožňuje snadný a rychlý přístup k datům prakticky o všech zločinech spáchaných v pěti čtvrtích New Yorku. Pomocí informací v reálném čase mají policisté a analytici Centra vyšetřování zločinů v reálném čase (Real Time Crime Center) možnost zjistit vzorce páchaných zločinů ještě ve fázi jejich formování. To umožňuje okrskovým velitelům přijmout aktivní opatření, které může tyto tendence předběhnout a zabránit tak vyvrcholení připravovaného kriminálního činu.<sup>102</sup>

Ani Česká republika nezůstala z pohledu implementace chytrých řešení za Evropou či světem pozadu, spíše naopak. Například město Liberec se v rámci zkvalitnění nástrojů pro informování občanů a komunikaci s nimi rozhodlo nasadit nový webový portál, který je nejenom vizitkou města, ale který je propojen se stávajícími informačními systémy a technologiemi. Poskytuje tak obyvatelům unikátní komplexní přístup k veškeré komunikaci se svou samosprávou. Magistrát města Plzně se rozhodl

---

<sup>102</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Komerční příloha deníku Hospodářské noviny: Chytřejší planeta*. Praha: Economia, 2011, s. 4.

implementovat zcela nové řešení managementu lidských zdrojů. Chytré řešení, které bylo navrženo a dodáno, přineslo do Plzně významné vylepšení veškeré personalistické činnosti. Díky novému informačnímu systému, který nahradil nevyhovující takřka dvacet let starý systém, je možné, aby Plzeň investovala své peníze do lidského kapitálu doopravdy efektivním způsobem. Dalším pokrokovým městem je Děčín, který se rozhodl modernizovat a koncentrovat své informační systémy tak, aby vyhovovaly požadavkům na současnou dobu. Úředníci tak nyní mohou mnohem lépe odbavovat požadavky občanů a to s nižšími náklady, kratší dobou čekání a vyšší mírou pohodlí. Díky propojení nových technologií a tradice se tak město Děčín může pyšnit oprávněným přídomek „elektronické“.<sup>103</sup>

Koncepce „Chytřejších měst“ propojuje veřejnou správu s komerčním sektorem a všemi zainteresovanými skupinami včetně obyvatel. Výše uvedené příklady reálných projektů jsou důkazem, že spolupráce je možná, pokud existuje společný zájem. Jedná se o odpovědné chování a odpovědný přístup všech zapojených skupin. Tyto skupiny společně vytváří hodnoty, které jsou sdíleny všemi obyvateli a navíc představují pokrok, který je klíčem k ekonomickému růstu.

---

<sup>103</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Komerční příloha deníku Hospodářské noviny: Chytřejší planeta*. Praha: Economia, 2011, s. 5.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo kriticky zhodnotit koncept společenské odpovědnosti firem (CSR), jeho roli, vnímání a vývoj v měnícím se ekonomickém a společenském prostředí a analyzovat přístup konkrétní společnosti v kontextu nové dimenze CSR. Cíle byly naplněny s následujícími výsledky:

Koncept CSR byl zhodnocen z pohledu historického vývoje, s ohledem na globální, evropské i české prostředí, a v neposlední řadě i v kontextu nové dimenze, kterou představuje vytváření sdílených hodnot (Creating Shared Value). Analýza konkrétní společnosti – IBM – v kontextu nové dimenze CSR se opírá o myšlenku společenské odpovědnosti vtisknuté do způsobu, jakým přemýšlí o inovacích či nových trzích, a která je integrální součástí strategie firmy. Bez těchto základů by se IBM nemohla stát „předvojářem“ nové dimenze CSR.

Mezi podpůrné cíle této diplomové práce patřilo:

- Zhodnotit teoretické přístupy k dané problematice na základě dostupné české a zahraniční literatury a dalších zdrojů. Tento cíl byl naplněn.
- Verifikovat navržené hypotézy.

V úvodu byly formulovány dvě hypotézy, které byly následujícím způsobem ověřeny:

Hypotéza 1. „Princip Shared Value představuje novou dimenzi CSR.“

Princip Shared Value, nebo-li “sdílení hodnot“, není jen společenskou odpovědností, filantropií nebo dokonce udržitelným rozvojem, ale je novou cestou k dosažení ekonomického úspěchu. Transformační síla tohoto přístupu je teprve ve svých počátcích a bude vyžadovat vůdčí osobnosti a manažery s novými znalostmi a dovednostmi jako například mnohem větší ocenění společenských potřeb, lepší pochopení základů firemní produktivity a schopnost spolupracovat mezi ziskovým



a neziskovým sektorem. V neposlední řadě bude nutné, aby se vlády naučily regulovat tak, aby umožnily aplikaci konceptu sdílených hodnot než aby jim stavěly překážky. Firmy, které se chovají jako firmy a nikoli jako charitativní dárci, jsou nejmocnější silou pro řešení naléhavých problémů, kterým společnost čelí a stávají se tak nositeli sociálně-společenské inovace. Vytváření sdílených hodnot je koncepcí, která je v současné době realizována převážně nadnárodními korporacemi. V České republice ještě není společnost na tento přístup připravena, ale je to jen otázka času. Přesto princip Shared Value novou dimenzi CSR představuje. Hypotéza 1. je potvrzena.

Hypotéza 2. „Společnost IBM naplňuje princip Shared Value svou koncepcí „Chytřejší planety“.“

IBM je označována za tzv. superkorporací (SuperCorp). Tento typ společností využívá svůj vliv pro sociální prospěch a aplikuje myšlenky služby společnosti k obohacení své obchodní strategie. IBM je společností s dobře artikulovanými hodnotami, které jsou integrální součástí jejího obchodního modelu a demonstrují spojení mezi obchodní strategií a komunitou. Obchodní model IBM je založený na neustálém pohybu vpřed, kontinuální transformaci, která reaguje na měnící se tržní prostředí a pomáhá identifikovat nové oblasti rozvoje. IBM a další superkorporace využívají své síly nejen pro svůj vlastní profit a růst, ale také pro dobro společnosti. Koncept „Chytřejší planety“ a „Chytřejších měst“ představuje novou perspektivu v pojetí CSR. Tento koncept propojuje technologie s novými trendy a snaží se je využít ve prospěch udržitelného rozvoje a hospodářského růstu. IBM se koncepcí „Chytřejší planety“ snaží společnost inspirovat k odpovědnému přístupu a především vyvolat diskusi nad tím, co pro sebe jako společnost můžeme udělat. Hypotéza 2. je potvrzena.

V souvislosti s popisovanou novou dimenzí CSR představovanou vytvářením sdílených hodnot by bylo zajímavé analyzovat, do jaké míry je v současné době veřejný sektor stále hlavním ochráncem veřejného zájmu a jak se v tomto směru proměňuje role komerční sféry, která se stává strážcem těchto hodnot prostřednictvím svých aktivit v oblasti společenské odpovědnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

### Monografie

FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. *Společenská odpovědnost firem: Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vydání. Brno: Ekologický právní servis, 2006, 72 s. ISBN 80-86544-08-7. Dostupné také z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

HARTL, J., JEŘÁBKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: AISIS, 2003, 42 s. ISBN 80-456-4258-8.

JABŮRKOVÁ, M., MÁTL, O. *Chytřejší města jako evropské téma: Jak může Evropská unie ovlivnit integrovaný a inteligentní růst městských oblastí*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2010, 66 s.

Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-X.

PAVELKOVÁ, V. *Corporate Social Responsibility ve společnosti IBM*. Praha, 2010, 43 s. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí bakalářské práce Michal Vacenovský.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kolektiv. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘÍKOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 162 s. ISBN 978-807-3724-368. Dostupné také z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

STEINEROVÁ, M, MAKOVSKI, D. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008, 32 s.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum v rámci European Business Campaign for CSR, 2004, 58 s. Dostupné také z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

### **Seriálová publikace**

IBM. Fortune ocenil IBM. *Klientský magazín Think!* 2012, č. 1/2012, 34 s. ISSN 1803-4527.

### **Další prameny**

CEBRE. *Tisková zpráva: Požadavek na společenské chování firmy musí iniciovat její stakeholders, nikoliv regulace*. Praha, 2012.

FÓRUM DÁRCŮ. *Tisková zpráva Top Firemní Filantrop 2006*. Praha, 2006.

FÓRUM DÁRCŮ. *Tisková zpráva Vítězné kvalitativní projekty - Top Firemní Filantrop 2008*. Praha, 2008.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Komerční příloha deníku Hospodářské noviny: Chytřejší planeta*. Praha: Economia, 2011, 8 s.

IBM. *Firemní profil*. Praha: IBM Corporation, 2012.

IBM. *Interní materiál ke kampani „Chytřejší planeta“*. Praha, 2011.

KALOUSOVÁ, P. *Slavnostní vyhlášení: TOP odpovědná firma 2011*. Praha, 2011.

*Téma Z1 Byznys a společnost: Efektivnější fungování měst.* TV, Z1. 15.10.2010. 21:00.

### **Elektronická média**

AISIS. *O nás* [online]. 2010 [cit. 2011-02-12].

Dostupné z WWW:<<http://www.aisis.cz/o-nas.html>>.

BLF. *Normy, které mají vztah k CSR* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12].

Dostupné z WWW:<<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>>.

BLF. *Business Leaders Forum* [online]. 2008 [cit. 2011-02-12].

Dostupné z WWW:<<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?blf>>.

E.ON. *Společenská odpovědnost: Zapojení v regionu* [online]. 2010 [cit. 2011-12-12].

Dostupné z WWW:< <http://www.eon.cz/cs/about-corporate/spolecenska-odpovednost/zapojeni-v-regionu.shtml>>.

FÓRUM DÁRCŮ. *Kdo jsme* [online]. 2010 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW:<  
<http://www.donorsforum.cz/kdo-jsme.html>>.

FÓRUM DÁRCŮ. *Top Firemní Filantrop 2010 a 2011* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25].

Dostupné z WWW:< <http://www.byznysprospolecnost.cz/minule-rocniky/top-filantrop-2010.html>>.

IBM. *Planeta bude vybavena zařízeními, vzájemně propojena a inteligentní* [online].

2009 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW:

<<http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/cz/cs/smarterplanet/index.shtml>>.

IBM. *IBM získala ocenění za inovativní řešení nejnaléhavějších společenských a environmentálních problémů světa* [online]. 2009 [cit. 2011-12-25]. Dostupné

z WWW: <[http://www.ibm.com/news/cz/cs/2009/07/06/m688453e\\_90149a87.html](http://www.ibm.com/news/cz/cs/2009/07/06/m688453e_90149a87.html)>.

IBM. *IBM podporuje výzkum malárie* [online]. 2012 [cit. 2012-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/news/cz/cs/2012/01/25/a183077r39476d95.html>>.

IBM. *IBM odhalila pět inovací, které v příštích pěti letech změni náš život* [online]. 2012 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ibm.com/news/cz/cs/2011/12/19/m594362e50568n98.html>>.

IBM, PAVELKOVÁ, V. *Ocenění* [online]. 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www-05.ibm.com/cz/ocneni/>>.

IPOINT. *OECD* [online]. 2010 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipoint.cz/skola-investora/slovník-investora/1238-oced/>>.

LADMANOVÁ, M., PAVELKOVÁ, V. *Společenská odpovědnost IBM* [online]. 2010 [cit. 2011-12-25]. Dostupné z WWW: <[http://www-05.ibm.com/cz/cc\\_and\\_ca/programy.html](http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/programy.html)>.

LEŠINGROVÁ, R. *Jak se projevovala společenská odpovědnost firmy Baťa před rokem 1939* [online]. Praha, 2008 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.perspektivyjakosti.cz/spolecenska-odpovednost/jak-se-projevovala-spolecenska-odpovednost-firmy-bata-pred-rokem-1939.html>>.

PITRA, Z. *Jak zachránit přednosti kapitalistického systému?* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/HBR11-Porter.pdf>>.

ÚNMZ. *Úřad pro technickou normalizaci, ČSN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti* [online]. 2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost>>.

# SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

## Monografie

KANTER, R. *Supercorp: How vanguard companies create innovation, profits, growth, and social good. First edition.* New York: Crown Business, 2009, 322 s. ISBN 978-0-307-38235-1.

## Seriálová publikace

PORTER, M., KRAMER, M. *How to fix capitalism and unleash a new wave of growth.* Harvard Business Review, 2011, special double issue January – February 2011, 17 s. HBR Reprint R1101C.

## Další prameny

CSR CONSULT. *A Shared Value Roundtable Introduction.* Praha, 2011, 12 s.

CSR CONSULT. *Amcham Roundtable: Creating Shared.* Praha, 2011, 9 s.

## Elektronická média

EUROPEAN COMMISSION. *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility: Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, the European economic and social committee and the committee of the regions* [online]. COM(2011) 681 final. Brussels: 25.10.2011 [cit. 2011-12-27]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc\\_id=7010](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=7010)>.

*Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [online]. COM(2001) 366 final. Brussels: 18.7.2001 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z WWW: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)>.

IBM. *City of Rio de Janeiro and IBM Collaborate to Advance Emergency Response System; Access to Real-Time Information Empowers Citizens* [online]. Rio de Janeiro, 2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/35945.wss>>.

IBM. *Profiting from social good?* [online]. New York, 2009 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: intranet IBM.

IBM. *Our History of Progress* [online]. 2009 [cit. 2011-12-20]. Dostupné z WWW:

<<http://www-03.ibm.com/ibm/history/interactive/index.html>>.

*IBM a Světové centrum pro životní prostředí zakládají firemní ekologickou radu* [online]. 2012 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.enviweb.cz/clanek/obecne/90050/ibm-a-svetove-centrum-pro-zivotni-prostredi-zakladaji-firemni-ekologickou-radu>>.

*Lisbon Strategy for Growth and Jobs* [online]. 2000 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/growthandjobs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm)>.

MORTON, I. *The birth of corporate social opportunity* [online]. 2007 [cit. 2011-12-29].

Dostupné z WWW: <<http://strategyonline.ca/2007/12/01/forumgreen-20071201/>>.

WARTZMAN, R. *Authentic Engagement, Truly* [online]. 2009 [cit. 2011-12-29].

Dostupné z WWW: <[http://www.businessweek.com/managing/content/dec2009/ca2009123\\_747440.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/dec2009/ca2009123_747440.htm)>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obr. 1 Ikony planetek kampaně „Chytřejší planeta“ .....	64
---------------------------------------------------------	----

### Seznam tabulek

Tab.1 Konkrétní projevy společenské odpovědnosti .....	17
Tab. 2 Jak se liší plnění závazků CSR od aplikace konceptu vytváření sdílených hodnot .....	38



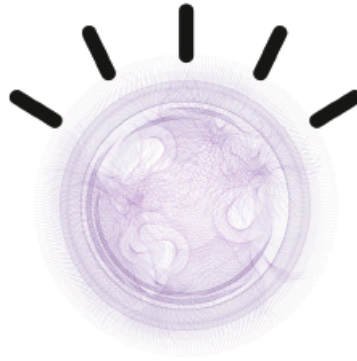
## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Ukázka tiskového inzerátu z kampaně „*Chytřejší planeta*“ ..... I

PŘÍLOHA B – Ukázky inzerátů kampaně „*Chytřejší planeta*“ pro OOH..... II

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Ukázka tiskového inzerátu z kampaně „Chytřejší planeta“



### Na chytřejší planetě se odpovědi skrývají v datech

Největší pokrok v oblasti podnikání, vědy i celé společnosti v nadcházejících několika desetiletích vzáje z poznatíů shromážděných díky nepřetržitě a včasné analýze dat. Zdá se vám tato předpověď odvážná?

Internet využívají už 2 miliardy lidí – a jejich počet stále roste. Stoupá i počet systémů, které se starají o chod světa, a stále více z nich se digitalizuje. Forma a charakter dat jsou ale stále rozmanitější – mohou to být transakce všech typů, multimédia nebo sociální média.

Již dnes tvoří lékařské snímky 30 procent celosvětového objemu dat. Po celém světě se nyní používá více čidel než kdy předtím a na každého člověka připadá miliarda tranzistorů. Vytváří se více dat, a navíc mnohem větší rychlostí než v minulosti.

Objem a složitost dat stále narůstá. Čas však běží stále stejně rychle. Základní firma, město nebo region si proto nemohou dovořit ztratit „provozní paměť“. Snažte-li se obstát v konkurenčním boji nebo změnit svět, popřipadli obojí, musíte shromažďovat, správně pochopit a používat veškerá data vaší organizace. Proto musí všichni lidé postavit svou schopnost myšlení na nové vědě – analytice.

Analytika se netýká pouze objemu informací. Klíčem úspěšného přesunu od objemných dat k chytřejším datům je uspořádání různorodých informací tak, abyste porozuměli kontextu a dokázali řídit jejich průběžný vývoj.

\* Díky chytřejším datům se vyznáme v informacích ve všech podobách – strukturovaných i nestrukturovaných, textových i multimediálních, od fyzické infrastruktury po sociální síť. Například Nizozemské dráhy jsou schopny vyhodnotit 56 000 proměnných (včetně zboží přepravovaného po železnici, měnicích se povětrnostních modelů a poptávky cestujících). Mohou tak

efektivně řídit vlaky a naplánovat jízdy více než 5 000 osobních vlaků denně. Hospodárnost jejich provozu tak vzrostla o 8 %, což představuje roční úsporu ve výši přibližně 20 milionů eur.

\* Chytřejší data nám také pomáhají odhalit vazby mezi jednotlivými informacemi a jejich okolím. Každý jednotlivý dílek informací je sám o sobě nepoužitelný. Když jej však dokážete vidět v kontextu, analyzovat jej a odhalit vazby mezi jednotlivými informacemi, získáte chytrý systém. Je dostatečně chytrý na to, aby dokázal lépe předpovídat, co se stane. Takový systém využívá třeba španělská firma Repsol, zabývající se těžbou ropy a plynu. Pomocí prediktivní analýzy vyhodnocuje obrovské množství seizmických dat a podstatně tak zvyšuje úspěšnost své průzkumné činnosti.

\* Na závěr nesmíme zapomenout na jednu důležitou věc: Chytřejší data dodávané včas prostřednictvím nových výpočetních modelů, jakým je např. stream computing, nám umožňují dížet krok se světem, ve kterém se rizika a příležitosti neustále mění. Místo toho, abychom spouštěli na data vzniklá v minulosti, se nyní můžeme okamžitě rozhovolat a odhalovat budoucnost na základě aktuálních faktů. Podobně tak činí kanadská nemocnice zabývající se vysokou rizikovou léčbou novorozenců. Tamní lékaři vytvářejí konkrétní obraz situace z velkého množství fyziologických údajů a dokážou odhalit život ohrožující infekce až o 24 hodin dříve.

Svět chytrých dat nabízí obrovskou naději. Přináší však také důležité otázky například v oblasti ochrany soukromí a bezpečnosti dat. Těmto výzvám čelí všechny firmy a společnosti. Naštěstí ale platí, a zůstává to i tisíce pokrokově smýšlejících vedoucích pracovníků, že skryté významy dat činí jejich firmy chytřejšími. Také zvyšují růst, transparentnost a udržitelnost celých odvětví i celé naší planety. Odvážná předpověď se tak stává nadvětjnou realitou.

Pojďme vytvářet chytřejší planetu. Připojte se k nám a podívejte se i na další aktivity na stránkách [ibm.com/cz/analytics](http://ibm.com/cz/analytics)

IBM, logo IBM a ibm.com jsou ochranné známky nebo registrované ochranné známky společnosti International Business Machines Corporation v USA a dalších zemích. Aktuální seznam ochranných známek IBM k dispozici na internetu na [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml), v sekci „Copyright and trademark information“.

## Příloha B – Ukázky inzerátů kampaně „Chytřejší planeta“ pro OOH



**Jak můžeme naši planetu učinit chytřejší?**



[ibm.com/planeta/cz](http://ibm.com/planeta/cz)



+ OOH – Smarter Planet - Mandate Pendolino






**Záznamy pacienta  
včas upozorní lékaře  
na hrozící nemoc.**

Chytřejší zdravotnictví pro chytřejší planetu.

[ibm.com/planeta/cz/healthcare](http://ibm.com/planeta/cz/healthcare)

+ OOH – Smarter Planet - Healthcare

<p>Co říkáte na obchodování s miliardami zcela bez rizika?</p>  <p>Inteligentní finanční systémy pro chytřejší planetu.</p>	<p>Záznamy pacienta včas upozorní lékaře na hrozící nemoc.</p>  <p>Chytřejší zdravotnictví pro chytřejší planetu.</p>	<p>Neefektivní dodavatelské řetězce a následná ztráta produktivity stojí ročně desítky miliard.</p>  <p>Chytří planeta potřebuje chytrou infrastrukturu.</p>	<p>Silnice se samy brání dopravním zácpám.</p>  <p>Chytřejší dopravní systémy pomáhají odstraňovat zácpy.</p>	<p>Budujme chytřejší planetu.</p>  <p>Chytřejší systémy pro chytřejší planetu.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

+ OOH – Smarter Planet - Planet Icon Pendolino

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Vladimíra Pavelková

**Obor:** Sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** kombinované

**Název práce:** Nová dimenze CSR

**Rok:** 2012

**Počet stran bez příloh:** 66

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 19

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 25

**Vedoucí práce:** Ing. Michal Vacenovský