

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Společenská odpovědnost podniku

Václav Chvojka

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Chvojka Vaclav

Podnikání a administrativa

Název práce

Společenská odpovědnost podniku

Anglický název

Corporate Social Responsibility

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit a porovnat oblast společenské odpovědnosti ve zvolených organizacích a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvolených subjektů.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Harmonogram zpracování

1. Formulace cíle a nástin metodiky práce: 11/2011 – 2/2012
2. Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2011 – 8/2012
3. Charakteristika zvolených subjektů: 9/2012
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu: 9/2012 – 11/2012
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů: 12/2012 – 2/2013
6. Formální dokončení práce a její odevzdání na katedru: 3/2013

Rozsah textové části

60 – 80 stran

Klíčová slova

Společenská odpovědnost podniku, pilíře CSR, filantropie, stakeholders, podniková etika, etický kodex firmy.

Doporučené zdroje informací

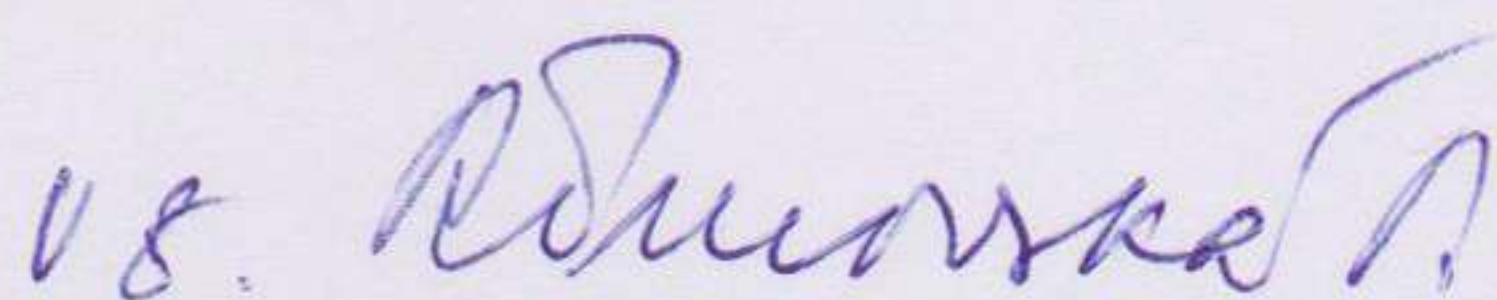
- BARTOŠOVÁ, Z.: Průvodce firemní filantropií. Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902965-5-6.
DYTRT, Z.: Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
KOTLER, P.: Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
ROLNÝ, I.: Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-45-8.
ŠANCOVÁ, V., et al. Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X.
KAŠPAROVÁ, K., Stakeholderská teorie a její propojení s CSR. Společenská odpovědnost firem [online]. 2006 [cit. 2010-06-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>.
KAŠPAROVÁ, K., Vývoj CSR a její konkurenční koncepty. Společenská odpovědnost firem [online]. 2006 [cit. 2010-06-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>.
KOUBSKÁ, K.; HRALOVÁ, E.: Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost [online]. Praha: Centrum inovací a rozvoje, 2006 [cit. 2010-06-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>>.
STEINEROVÁ, M., Společenská odpovědnost firem – implementační cyklus [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008 [cit. 2010-06-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>.
STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky [online]. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008 [cit. 2010-06-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>>>.
TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR [online]. Praha: Business Leadres Forum, 2004 [cit. 2010-06-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.

Vedoucí práce

Margarisová Klára, Ing.

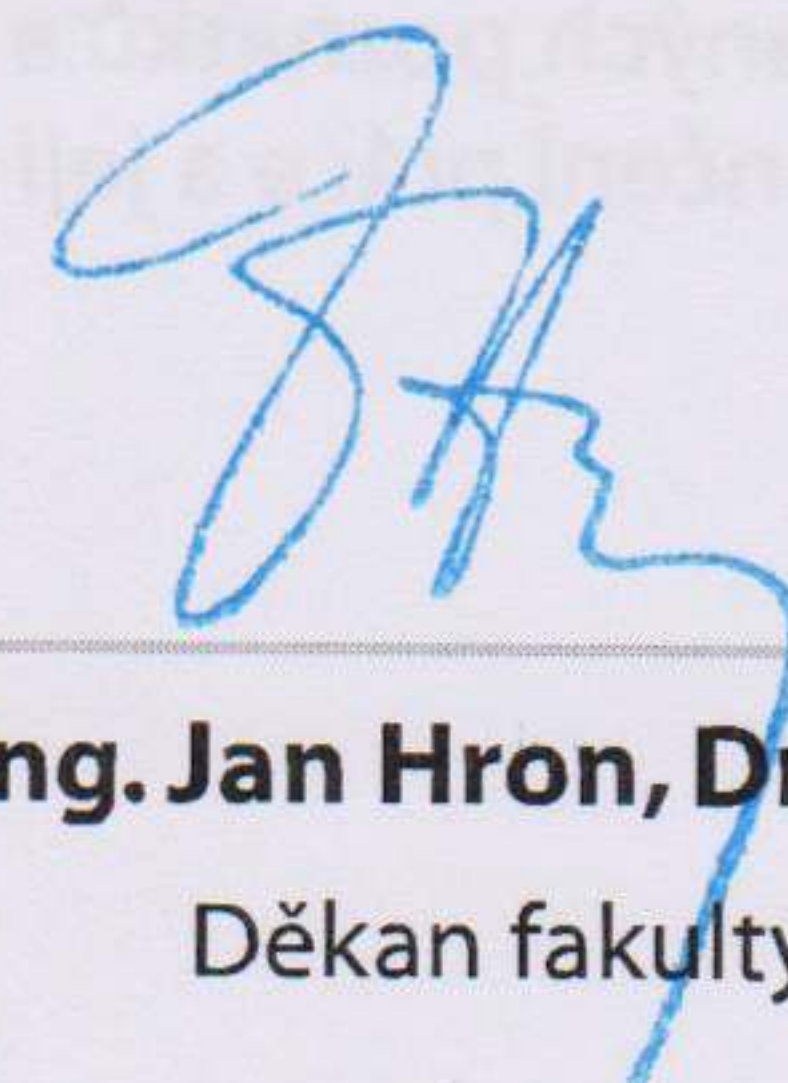
Termín odevzdání

březen 2013



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

Vedoucí katedry



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

Děkan fakulty

V Praze dne 26.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Společenská odpovědnost podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2013

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí práce, Ing. Kláře Margarisové, za odborné rady, vstřícný přístup i obětavou pomoc. Poděkování patří také Petře Pavičové, manažerce společenské odpovědnosti v T-Mobile Czech Republic a.s., která mi poskytla řadu cenných informací pro praktickou část práce. Dále děkuji rodině a přátelům za jejich všeobecnou podporu během celého studia.

Společenská odpovědnost podniku

Souhrn

Předložená práce se zabývá *společenskou odpovědností podniku (CSR)*, která je v dnešní době považována za zdroj konkurenční výhody i nástroj k dosažení trvale udržitelného rozvoje. Práce si klade za cíl zhodnotit zkoumanou oblast u vybraného podnikatelského subjektu, kterým je společnost T-Mobile Czech Republic a.s. V teoretické části je představen daný koncept. Zvláštní pozornost je věnována třem pilířům (ekonomickému, sociálnímu a environmentálnímu), na kterých společenská odpovědnost stojí. Praktická část na základě teoretických východisek mapuje vývoj a současný stav společenské odpovědnosti u zkoumaného subjektu. Konkrétní CSR aktivity jsou popisovány z pohledu třech zmíněných pilířů. Některé informace uvedené v této části práce byly získány díky osobnímu rozhovoru s CSR manažerkou zvolené společnosti. Následuje vyhodnocení dotazníkového výzkumu věnovanému dané problematice. Ze zjištěných údajů jsou vyvozeny návrhy a doporučení pro zkoumanou firmu i pro ostatní subjekty.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost podniku, pilíře CSR, stakeholders, filantropie, podniková etika, vytváření sdílených hodnot

Corporate Social Responsibility

Summary

This thesis deals with *Corporate Social Responsibility (CSR)*, which is nowadays considered to be a source of competitive advantage and a tool to achieve a sustainable development. The aim of the thesis is to evaluate CSR in chosen company, which is T-Mobile Czech Republic a.s. In the theoretical part given concept is introduced. Special attention is dedicated to the three pillars (economic, social and environmental), on which the Corporate Social Responsibility stands. The practical part then describes the development and current state of CSR concept in the company based on the theory specified earlier. Concrete social responsible activities are introduced from a point of view to three mentioned pillars. Some information in this part comes from interview with CSR manager of the investigated company. The next step brings the results of a questionnaire. From the acquired data suggestions and recommendations for the company and also for other subjects are finally deduced.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR pillars, Stakeholders, Philanthropy, Business Ethics, Creating Shared Value

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika práce	11
3	Teoretická východiska	13
3.1	Podniková etika a důvody pro zavádění konceptu CSR	13
3.2	Definice společenské odpovědnosti firem	15
3.3	Teorie stakeholders	16
3.3.1	Word of Mouth	19
3.3.2	Vztah teorie stakeholders a konceptu CSR	19
3.4	Pilíře společenské odpovědnosti podniku	20
3.5	Ekonomický pilíř CSR	20
3.6	Sociální pilíř CSR	21
3.6.1	Firemní filantropie	23
3.6.2	Rozvíjení vztahů se zaměstnanci	27
3.6.3	Ochrana lidských práv a rovnoprávnosti mezi pohlavími	28
3.7	Environmentální pilíř CSR	29
3.8	Kritika konceptu CSR	31
3.9	Měření dopadu a reporting společenské odpovědnosti	31
3.9.1	Měření společenské odpovědnosti	31
3.9.2	Reporting společenské odpovědnosti	32
3.9.3	Společensky odpovědné investování	33
3.10	Strategická CSR - Creating Shared Value (CSV)	33
4	Charakteristika zvoleného subjektu	35
4.1	Historie společnosti	35
4.2	T-Mobile v České republice	36

5	Vlastní zpracování	38
5.1	Společenská odpovědnost v T-Mobile.....	38
5.1.1	Zavedení konceptu společenské odpovědnosti	38
5.1.2	Oddělení společenské odpovědnosti a jeho vztah k vedení firmy ..	39
5.1.3	Rozpočet na CSR aktivity	40
5.1.4	Reportování aktivit společenské odpovědnosti.....	41
5.1.5	Ekonomický pilíř CSR v T-Mobile	42
5.1.6	Sociální pilíř CSR v T-Mobile.....	45
5.1.7	Environmentální pilíř CSR v T-Mobile	51
5.1.8	Komunikace aktivit společenské odpovědnosti	54
5.1.1	Členství v odborných sdruženích.....	55
5.1.2	Ocenění v oblasti CSR aktivit.....	55
5.2	Dotazníkové šetření	57
5.2.1	Profil respondentů.....	58
5.2.2	Obecný názor na společenskou odpovědnost	61
5.2.3	Mobilní operátoři a společenská odpovědnost.....	62
5.2.4	Vnímaní společenské odpovědnosti u firmy T-Mobile	66
6	Návrhy a doporučení	70
7	Závěr	73
8	Seznam tabulek	75
9	Seznam obrázků	76
10	Seznam použitých symbolů a zkratek.....	77
11	Seznam použitých zdrojů	78
12	Přílohy.....	85

1 Úvod

Společenská odpovědnost podniku (*Corporate Social Responsibility - CSR*) je koncept, který na dobrovolné bázi integruje sociální a environmentální hlediska do strategií firem. Jedná se o nástroj, který prosazuje zásady trvale udržitelného rozvoje, což je velmi aktuální problematika. Zájem o CSR v posledních desetiletích roste. Dokazuje to mj. existence řady lokálních i nadnárodních iniciativ, které se tématem zabývají a rozvíjejí ho. Společenská odpovědnost bývá často zaměňována s charitou či filantropií. Její rozsah je ale mnohem širší. Subjekty, které prosazují její zásady, ji naplňují prostřednictvím široké škály dílčích činností vycházejících z třech základních pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního.

Současná společnost je vystavena mnoha problémům, o jejichž řešení zkoumaný koncept usiluje. Jde například o otázky týkající se znečišťování planety, prohlubování sociálních rozdílů, demografických změn, negativních dopadů globální světové ekonomiky apod. Aktuálnost daného tématu je hlavním důvodem, proč se mu předložená práce věnuje. Zákazníci, obchodní partneři i další zainteresované strany (tzv. *stakeholders*) se stále více zajímají o chování podniků ve vztahu k okolí. CSR se proto stává nástrojem k dosažení a udržení konkurenceschopnosti firem na trhu. Je však důležité, aby podniky měly koncept společenské odpovědnosti řádně propracovaný, a aby se mu věnovaly dlouhodobě.

Mezi úskalí daného konceptu patří zejména špatná měřitelnost některých aktivit, z čehož vyvěrají pochybnosti o pozitivních ekonomických dopadech na podnik. Proto je stále více kladen důraz na dodržování mezinárodních pravidel měření a reportování veřejně prospěšných projektů. Objevila se také nová teorie označovaná jako *strategická CSR*, resp. *vytváření sdílených hodnot*. Zabývá se otázkou dopadu CSR na výkonnost podniku a snaží se propojovat společensky odpovědné aktivity s podstatou podnikání, čímž usiluje o dlouhodobou udržitelnost zkoumaného konceptu.

Přínos práce lze spatřovat zejména v praktické části, která se věnuje CSR aktivitám společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Popis této firmy, která na poli společenské odpovědnosti dlouhodobě vyvíjí značné úsilí a snaží se rovněž vytvářet sdílené hodnoty, může sloužit jako konkrétní příklad skutečností popsanych v teoretické části práce.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast společenské odpovědnosti v podniku T-Mobile Czech Republic a.s., který se zabývá poskytováním telekomunikačních služeb, a případně navrhnout změny v dané oblasti. Mezi dílčí cíle patří:

- popsat teoretická východiska týkající se konceptu společenské odpovědnosti,
- charakterizovat daný podnik,
- shromáždit relevantní primární i sekundární data týkající se dané problematiky ve zvoleném podniku,
- analyzovat získaná data,
- formulovat závěry, popř. návrhy na změny CSR aktivit u zkoumaného podniku, případně vyvodit doporučení pro ostatní subjekty.

2.2 Metodika práce

Práci budou tvořit dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část bude zpracována na základě metody studia dokumentů v tištěné i elektronické podobě. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního i kvalitativního výzkumu a také díky studiu elektronických dokumentů o zkoumaném subjektu.

Práce bude vypracována v šesti postupových krocích. Prvním krokem bude formulace cíle a metodiky práce. Bude následovat syntéza výchozí znalostní báze založena na studiu odborné literatury i elektronických zdrojů věnujících se společenské odpovědnosti.

V dalším kroku bude charakterizován zvolený subjekt – společnost T-Mobile Czech Republic a.s. Následující krok bude obnášet realizaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum bude proveden formou polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou společenské odpovědnosti dané firmy. Bude se tedy jednat o osobní individuální formu dotazování. Rozhovor bude proveden na základě předem připravených otázek pokládaných ve stanoveném pořadí. Ty mohou být dále doplněny dalšími dotazy, které vyplynou v průběhu interview. Dotazování bude probíhat v kanceláři respondentky, tedy v prostředí, které zná a kde se cítí dobře. S ohledem na hloubku požadovaných informací bude stanoven delší časový limit rozhovoru pohybující se okolo dvou hodin. V úvodu bude respondentka seznámena s účelem prováděného výzkumu, čímž se dotazující pokusí získat její důvěru a docílit tak větší otevřenosti v průběhu rozhovoru (Kozel a kol., 2006). Dialog bude zaznamenán na diktafon pro budoucí potřeby výzkumníka, který si bude zároveň zapisovat poznámky.

Kvantitativní výzkum bude založen na dotazníkovém šetření, které se bude věnovat názorům respondentů na danou problematiku, resp. na zkoumaný podnik.

Při přípravě dotazníku bude dodržen postup obnášející vytvoření seznamu kýžených informací, určení způsobu dotazování, specifikaci a výběr cílové skupiny respondentů, konstrukci otázek v návaznosti na požadované informace, vytvoření celého dotazníku a pilotáž (Kozel a kol., 2006). Výběr respondentů bude probíhat na základě efektu „sněhové koule“, kdy bude navázán prvotní kontakt s několika jedinci z kýžené skupiny dotazovaných. Ti budou vyzváni, aby šířili dotazník dál prostřednictvím e-mailových zpráv, sociálních sítí apod.

Dotazník bude obsahovat uzavřené a polouzavřené otázky různých typů. Pro subjektivní hodnocení zkoumaných jevů budou využity hodnotící škály – např. Likertova stupnice (Kozel a kol., 2006). Jejich vyhodnocení bude provedeno pomocí základních statistických veličin, jako je aritmetický průměr nebo rozptyl. Dle zvyklostí budou segmentační otázky zjišťující např. věk, pohlaví a vzdělání respondentů umístěny na konec dotazníku.

V předposledním kroku zpracování práce budou agregovány získané poznatky z kvalitativního a kvantitativního výzkumu a na jejich základě budou formulovány vlastní návrhy a případná doporučení. Na závěr bude následovat dokončení práce po formální stránce.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce se věnuje především současnému pojetí společenské odpovědnosti firem (*CSR - Corporate Social Responsibility*). Proto je prostor věnován i tzv. *vytváření sdílených hodnot*, což je moderní pojetí společenské odpovědnosti se zaměřením na přinášení benefitů také samotnému podniku.

Úvodem je důležité zmínit rozsah společenské odpovědnosti firem. Širší veřejnost toto spojení často nesprávně zaměňuje s pojmy jako *charita* či *filantropie*. Koncept CSR s nimi jistě souvisí, avšak sahá mnohem dál. Jedná se totiž o styl vedení podniku, resp. pevné zakotvení tohoto programu do podnikové strategie. Primární myšlenkou je konat dobro a to hned na několika úrovních činnosti. Hlavním cílem přestává být co nejvyšší finanční zisk a stává se jím optimální zisk při zachování společensky odpovědného resp. žádoucího chování k vnitřnímu i vnějšímu prostředí organizace.

Jak uvádí Trnková (2004, s. 7), firmy se přeorientovávají „z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního na optimální zisk.“ Řada manažerů si začala uvědomovat, že hodnoty jako zdravé životní prostředí či spokojenost zaměstnanců jsou z dlouhodobého hlediska důležitější než dosahování co nejvyšších zisků za každou cenu. Implementace CSR do jejich strategií jim nabízí tyto myšlenky prosazovat v každodenní podnikové praxi.

3.1 Podniková etika a důvody pro zavádění konceptu CSR

Než bude teoreticky vymezen koncept společenské odpovědnosti firem, bude řečeno, proč ho firmy vlastně zavádějí a jaké jsou obecné důvody pro etické chování v podnikatelském prostředí.

Podniková etika je vyzdvihována především jako *komparativní výhoda na trhu* a také jako faktor přinášející *zvýšení kvality života* (Putnová a Seknička, 2007). Souvisí s důvěrou k obchodním partnerům, s jejich respektováním, s platební morálkou, s dobrým zacházením se zaměstnanci apod. Důvodů, proč by se měly firmy chovat eticky, je hned několik. Jednak je to v jejich vlastním zájmu, jelikož dobré klima uvnitř podniku vytváří dobré podmínky pro zvyšování výkonnosti pracovníků. To je částečně spojeno se snížením nákladů na řešení různých sociálních problémů uvnitř organizace, zlepšování vztahu

s dodavateli, zákazníky, investory apod. Dále je důležité, že celá naše společnost je postavena na morálních základech, takže tento trend by měly kopírovat i firmy. Etická a nezločinná společnost je ekonomicky méně náročná, protože se snižují náklady na donucovací aparát (vězeňství, policie apod.). Firmy také očekávají, že chovají-li se eticky ony, mohou to samé předpokládat i u ostatních účastníků trhu, se kterými jsou v interakci. Dobré podnikatelské klima, ve kterém se dodržují smlouvy, dodací podmínky apod., je ekonomicky výkonnější, přičemž v opačném případě je realizace legálních obchodů velmi obtížná či zcela nemožná (Rolný, 1998).

Řada společností proto například zavádí **etický kodex**, který, jak je zmíněno dále, patří do *ekonomického pilíře CSR*. Jedná se o nástroj, který se snaží zajišťovat, aby chování zaměstnanců a každodenní aktivity firmy podléhaly stanoveným zásadám (Prskavcová a kol., 2008). V ideálním případě by se všichni členové organizace měli s tímto souborem pravidel ztotožňovat.

Je zřejmé, že podnikatelská etika s konceptem společenské odpovědnosti těsně souvisí, resp. je její součástí. Z vývojového hlediska se dá říci, že právě etika byla odrazovým můstkem pro vznik společenské odpovědnosti.

Nabízí se otázka, co vlastně společnosti, které se již eticky chovají, očekávají od rozšíření svého dobrého chování v podobě zavedení konceptu CSR do své strategie. Benefity, které mohou firmám z konceptu společenské odpovědnosti plynout, jsou např.:

- „příležitost pro inovace
- větší přitažlivost pro investory“...
- „větší transparentnost
- posílená důvěryhodnost
- dlouhodobá udržitelnost firmy
- zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců
- možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu

- odlišení od konkurence (konkurenční výhoda), větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem
- vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování
- zmenšení nákladů na risk management
- budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání)
- dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení
- snížené riziko bojkotů a stávek
- přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí“ (Trnková, 2004, s. 8)

Z uvedeného je patrné, že koncept společenské odpovědnosti může organizacím přinést více benefitů a příležitostí, než samotné etické chování. Je to dáno širším spektrem činností, které CSR zastřešuje, a které jsou podrobně uvedeny v následujícím textu.

3.2 Definice společenské odpovědnosti firem

Pro společenskou odpovědnost neexistuje jednotná definice. Bude jich proto uvedeno hned několik.

První definici CSR zveřejnil v roce 1953 **Howard Rothmann Bowen** v knize *Social Responsibilities of the Businessman*. Jak uvádí Blažek a kol. (2005), definice se věnovala spíše odpovědnosti podnikatele, nikoliv podniku. Přesto je stále aplikovatelná na dnešní pojetí CSR. Dle překladu Blažka a kol. (2005, s. 5) se v rámci společensky odpovědného chování jedná „o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“

Tato obecná definice byla v šedesátých letech 20. století doplněna výrokem, že společenská odpovědnost „se vztahuje k rozhodování a jednání podnikatele, které bylo uskutečněno alespoň částečně nad rámec přímého ekonomického a technického zájmu podniku.“ (Blažek a kol., 2005, s. 5)

Dle **definice A. B. Carolla** z roku 1979 má společenská odpovědnost čtyři složky, které mají přiděleny váhy podle důležitosti v poměru 4:3:2:1. Příslušnými složkami jsou **ekonomická, zákonná, etická a dobrovolná odpovědnost** (Franc a kol., 2006).

Definice společenské odpovědnosti dle EU na základě vlastního překladu říká, že společnosti integrují své sociální a environmentální zájmy do svých obchodních operací a interakce s jejich zájmovými skupinami, a to na dobrovolné bázi (Evropská komise, 2001).

Business Leaders Forum vymezuje společenskou odpovědnost jako „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“. (Business Leaders Forum, 2008a)

Další z definic říká, že společenská odpovědnost firem je „takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení“. (Putnová, 2004, s. 18)

Přestože existuje celá řada dalších definic, je z výše uvedených patrné, že vymezení termínu společenské odpovědnosti většinou vede k zobecňování. To je dáno především velmi širokou škálou působnosti konceptu CSR. Co mají všechny definice společného je fakt, že se jedná o **dobrovolnou činnost**, která souvisí s **odpovědným přístupem** ke svému okolí. Dále je patrné, že **není omezena velikost organizace či její druh činnosti**. Koncept CSR tak často používají i menší společnosti, neziskové organizace, univerzity, státní sektor či samotné vlády (Kuldová, 2012).

3.3 Teorie stakeholders

Stakeholders je označení různorodých skupin, které přicházejí s podnikem do interakce. Svými rozhodnutími mohou podnik více či méně ovlivňovat a lze tedy říct, že na nich závisí jeho existence. Pokud si firmy tento fakt uvědomují a jsou schopny své *stakeholders* rozpoznat, můžou jim přizpůsobovat své chování.

Tento koncept představil světu v roce 1984 R. Edward Freeman (Blažek a kol., 2005), přičemž termín *stakeholders* byl poprvé použit na americkém Stanford Research Institute již v roce 1963 (Friedman and Miles, 2006) a nemá v češtině doslovný ekvivalent. Pro překlad se většinou používají termíny jako *zájmové skupiny* či *zainteresované strany*. Slovo se však často ponechává v originálním tvaru. Putnová a Seknička (2007) tvrdí, že toto označení vzniklo nejspíše jako slovní hříčka z výrazů *stockholders* či *shareholders*,

kteří jsou označeni pro podílníky (akcionáře). „Pojem stake vyjadřuje kromě jiného zájem na něčem, většinou finančně podložený, a pojem stakeholders je tedy skupina těch, kteří mají zájem na činnosti firmy.“ (Putnová, 2007, s. 112)

Stakeholders se dělí podle různých kritérií. Někteří autoři je vymezují podle toho, zda jsou uvnitř (interní dimenze) či vně firmy (externí dimenze). Werther and Chandler (2010) toto dělení více rozpracovali a uvádějí 3 oblasti – **firma** (vnitřní), **ekonomika** (vnější) a **společnost** (vnější). Do firemních stakeholders řadí zaměstnance, akcionáře, management a odbory. Do ekonomických dle nich patří zákazníci, věřitelé, dodavatelé a distributoři. Do třetí skupiny (tj. společnost) pak řadí místní komunitu, státní správu, vládu, neziskové organizace a životní prostředí.

Tabulka 1 Primární a sekundární stakeholdeři

	Podstata zájmu	Podstata moci
Primární stakeholdeři		
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • stabilní zaměstnání ve společnosti • spravedlivá odměna za práci • zdravé a bezpečné pracovní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • moc kolektivního vyjednávání • pracovní činnost či stávka • publicita (propagace)
Vlastníci/ akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> • uspokojivá návratnost investic • zvýšení hodnoty akcií 	<ul style="list-style-type: none"> • hlasovací a volební právo • kontrola účetnictví a jiných dokladů
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • spravedlivá směna v hodnotě i kvalitě • bezpečné a spolehlivé výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> • nákup od konkurence • bojkot firem
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelné objednávky • včasné platby za dodávky 	<ul style="list-style-type: none"> • odepření dodávky • dodávky konkurenci
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • ziskovost • větší podíl na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • tlak technologické inovace • tlak nižších cen
Malo/ velkoobchod	<ul style="list-style-type: none"> • získání kvalitního zboží za přijatelné ceny • spolehlivé produkty, kterým zákazníci důvěřují a cení si jich 	<ul style="list-style-type: none"> • nákup od konkurence • bojkot firem
Věřitelé	<ul style="list-style-type: none"> • získat platby za půjčky 	<ul style="list-style-type: none"> • zastavení půjček

	<ul style="list-style-type: none"> • inkasování dluhů a úroků 	<ul style="list-style-type: none"> • odmítnutí nového úvěru • právní postup vůči správě či převzetí majetku, při vážném potušení splácení půjčky
Sekundární stakeholderi		
Místní společenství	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnání místních obyvatel • zabezpečení ochrany životního prostředí v dané lokalitě • zabezpečení rozvoje lokality 	<ul style="list-style-type: none"> • vydání/zrušení uděleného povolení • lobbystický tlak na vládu
Veřejní aktivisti	<ul style="list-style-type: none"> • monitorování činnosti a politiky firmy, aby byly v souladu s právními a etickými normami 	<ul style="list-style-type: none"> • získání podpory veřejnosti zveřejněním problému • lobbystický tlak na vládu
Média	<ul style="list-style-type: none"> • průběžné informování veřejnosti o všech otázkách týkajících se zdraví, blahobytu, ekonomického postavení obyvatelstva • monitorování činnosti firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • šíření informací o událostech, které mají vliv na veřejnost, zejména o těch, které mají negativní důsledky
Obchodní asociace	<ul style="list-style-type: none"> • poskytování informací a výsledků výzkumu, které mohou pomoci firmě nebo průmyslovému odvětví orientovat se v měnícím se prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • využití svých zaměstnanců a zdrojů na pomoc firmám v podnikání a rozvojových aktivitách • právní nebo „skupinová“ politika • podpora, kterou si jednotlivé firmy či jednotlivci mohou dovolit
Zahraniční vlády	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomický rozvoj • sociální rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • povolení k podnikání • regulační opatření
Stát a místní zastupitelství	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení příjmů prostřednictvím daní • ekonomický rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • regulační opatření, licence, povolení • moc povolovat/nepovolovat průmyslovou činnost
Veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> • ochrana sociálních hodnot • minimalizace rizik • prosperita společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • podpora aktivistů • tlak na vládu, aby přijala určité opatření • kritika nebo chvála jednotlivých firem

Zdroj: Putnová a Seknička, 2007, s. 113; cit. dle Luknič, 1994

Jiní autoři dělí stakeholdery podle různé důležitosti pro organizaci, a to na **primární** a **sekundární** (Putnová a Seknička, 2007). Toto pojetí užšího a širšího rozdělení zainteresovaných skupin je uvedeno v Tabulce 1. Lze si povšimnout, že do primárních

stakeholderů se řadí jak vnitřní, tak i vnější skupiny, zatímco sekundární stakeholdery tvoří pouze vnější prostředí organizace.

Všechny uvedené skupiny pozorují chování podniků a odpovídajícím způsobem na něj reagují. „Lidé ve stále rostoucí míře vyžadují informace o chování společností ve vztahu ke společenské a ekologické zodpovědnosti, aby se mohli rozhodnout, u kterých společností nakupovat, do kterých investovat a pro které pracovat.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 746) Podobný názor sdílí i Dytrt a kol. (2006), který zdůrazňuje, že zájmy stakeholderů by měly být brány v potaz. Opačný přístup může mít podle něj neblahý dopad na podnikání. Řada organizací si výše zmíněná fakta uvědomuje, a proto vede tzv. **otevřený dialog se stakeholders** (Kuldová, 2012), který pomáhá odhalovat jejich očekávání a potřeby.

3.3.1 Word of Mouth

S teorií stakeholders souvisí dle názoru autora pojem *Word of Mouth*, který se překládá jako *mluvené slovo* či *ústní šíření*. V kontextu konkurenceschopnosti firem se jedná o tendenci spotřebitelů předávat si mezi sebou zkušenosti s výrobky, službami či samotnými podniky. Jde samozřejmě o zkušenosti pozitivní i negativní, přičemž lidé mají obecně potřebu více zmiňovat to špatné a to dobré si nechat pro sebe. Jak je uvedeno výše, zákazníci jsou jedni z nejdůležitějších stakeholders, proto by firmy neměly brát tento fenomén na lehkou váhu. *Word of Mouth* je totiž v posledních letech na vzestupu, což souvisí s rozvojem informačních technologií, sociálních sítí i s trendem růstu nabídky nad poptávkou, kdy se kupující stále hůř orientují na přesyceném trhu. Snad právě proto se tomuto tématu věnuje i nová disciplína nazvaná *Word of Mouth Marketing*, která se snaží stimulovat ústní šíření reklamy mezi spotřebiteli (Hesková a Šťarchoň, 2009).

3.3.2 Vztah teorie stakeholders a konceptu CSR

Ačkoliv teorie stakeholders byla v polovině osmdesátých let 20. století detailně vymezena jako samostatný koncept, začala posléze velmi dobře sloužit pro aplikaci společenské odpovědnosti do podnikové praxe. Stalo se tak hlavně díky tomu, že upřesnila do té doby obecné definice konceptu CSR, které jasně nevymezovaly, vůči jakým stranám má být vlastně podnik odpovědný (Blažek a kol., 2005). Nejčastěji se tedy v dnešní době považuje teorie stakeholders za součást konceptu společenské odpovědnosti firem.

3.4 Pilíře společenské odpovědnosti podniku

Koncept CSR stojí dle Trnkové (2004) na třech pilířích (sférách) v angličtině označovaných jako *Triple bottom line* či *3P*. Jedná se o **ekonomickou** (*profit*), **sociální** (*people*) a **environmentální** (*planet*) oblast. Společnosti využívající koncept CSR ve svých strategiích neuznávají čistě ekonomický přístup k podnikání (tzv. *profit only* - zisk výhradně), ale navíc zohledňují i společenské a environmentální činnosti (Trnková, 2004). Toto pojetí bere v potaz, že firma neexistuje sama o sobě, ale je v interakci jak se svým vnitřním, tak vnějším prostředím. Pro pochopení komplexnosti celého konceptu CSR jsou zmíněné pilíře detailněji popsány v následujícím textu.

3.5 Ekonomický pilíř CSR

Do tohoto pilíře se řadí aspekty, které souvisejí především s ekonomickou stránkou podnikání. Patří sem korektní jednání se zákazníky, investory (akcionáři) a dodavateli - tedy se subjekty, které mají určitý ekonomický dopad na podnik. Velký důraz je kladen na přijímání a dodržování různých kodexů, ochranu duševního vlastnictví apod. V Tabulce 2 je uveden výstižný seznam témat a aktivit prováděných v rámci daného pilíře.

Tabulka 2 Ekonomický pilíř CSR

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Správa a řízení firmy	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none">▪ Uveřejňování finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	<ul style="list-style-type: none">▪ Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	<ul style="list-style-type: none">▪ Monitorování a měření firemní image
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none">▪ Průzkum spokojenosti▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none">▪ Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb▪ Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none">▪ Věrnostní program▪ Poprodejní servis▪ Bezbariérový přístup do prodejen▪ Přístupnost webových stránek

	Kvalita produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Použití norem kvality ISO (9001, HACCP) ▪ Produktové označení programu Česká kvalita
	Vzdělávání zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení preventivní servisní činnosti ▪ Školení bezpečnosti práce
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Včasné placení faktur
	Šíření CSR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring CSR praktik v dodavatelsko odběratelském řetězci ▪ Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy
Marketing a reklama	Informace o produktech	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci
	Reklamní etika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu

Zdroj: *Business Leaders Forum, 2008b*

Jak je uvedeno v Tabulce 2, do ekonomického pilíře také patří oblast věnující se správě a řízení firmy, přičemž se klade důraz na transparentnost, pravidla chování a firemní image. Podle Trnkové (2004) se označují tyto principy dobrého řízení firmy anglickým pojmem *corporate governance*. Jedná se o takový styl vedení, který se mj. snaží pozitivně ovlivňovat vztahy s vnějším prostředím.

3.6 Sociální pilíř CSR

Sociální pilíř se v interní sféře podniku věnuje vztahům k zaměstnancům a v externím prostředí se soustřeďuje především na filantropii. Ve vztahu k zaměstnancům je vyzdvihováno téma rovných příležitostí pro muže a ženy, resp. pro různé národnostní a věkové skupiny. Opomenuto není vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich spravedlivé finanční i nefinanční ohodnocení, komunikace s nimi, ochrana jejich zdraví při práci často nad rámec zákonných norem apod. V rámci tohoto pilíře je také kladen důraz na vyvážený poměr pracovního a soukromého života zaměstnanců - anglicky nazývaný jako *work-life*

balance (Trnková, 2004). Tento trend je podrobněji zmíněn níže v kapitole zabývající se rozvíjením vztahů se zaměstnanci. Výstižný výčet oblastí spadajících do sociálního pilíře je uveden v Tabulce 3.

Tabulka 3 Sociální pilíř CSR

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy ▪ Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití prostředků interní komunikace ▪ Informování uchazečů o práci o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sportovní a relaxační vyžití ▪ Kulturní vyžití ▪ Společenské akce pro zaměstnance ▪ Navýšení dovolené a volna ▪ Osobní komfort (notebook, auto, mobil) ▪ Příspěvek na dojíždění do práce ▪ Zaměstnanecké akcie
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči ▪ Očkování
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pružná pracovní doba ▪ Práce z domova ▪ Zkrácená pracovní doba ▪ Práce na směny ▪ Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příspěvek na hlídání ▪ Psychologická podpora

	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontakt během rodičovské dovolené ▪ Podpora při návratu do zaměstnání
Outplacement	Podpora propuštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanční formy podpory ▪ Pomoc při hledání práce ▪ Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefiční plesy, aukce, tomboly

Zdroj: Business Leaders Forum, 2008d

Do oblasti aktivit nazvaných jako *Podpora místní komunity* se navíc řadí *firemní filantropie*, která je nadřazená některým uvedeným pojmům (firemní dobrovolnictví, matchingový fond). Pro úplnost je problematika firemní filantropie zmíněna podrobněji v následující kapitole.

3.6.1 Firemní filantropie

Laická veřejnost často nesprávně zaměňuje společenskou odpovědnost firem právě s filantropií. Je to zřejmě do jisté míry dáno tím, že činnosti konané v rámci filantropie jsou jedním ze stěžejních bodů konceptu CSR, a že jsou tyto aktivity velmi kladně vnímány veřejností. Tím pádem může být firemní filantropie viditelnější, než některé jiné CSR aktivity, čímž se pro pozorovatele mohou stát tyto pojmy zaměnitelnými.

Firemní filantropie je definována „*jako souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací).*“ (Prskavcová a kol., 2008, s. 15) Název *filantropie* pochází z řeckého slova *filantropos*, jež vzniklo jako složenina slov *filos* – *milující* a *anthropos* – *člověk* (Prskavcová a kol., 2008). Proto se slovo do češtiny také překládá jako *lidumilství*.

V rámci firemní filantropie se rozlišuje dárcovství, zakládání vlastních nadačních fondů nebo firemních nadací, pořádání sbírek mezi zaměstnanci, matchingové fondy, sdílený marketing a firemní dobrovolnictví (Fórum dárců, 2004). Někteří autoři zmiňují navíc ještě sponzorství a také koncept firemního dobrovolnictví.

Dárcovství a sponzorství

Rozlišuje se dárcovství finanční a nefinanční. Firmy v rámci nefinančního dárcovství poskytují zájmovým skupinám věcné dary, služby, zboží apod. (Fórum dárců, 2004). Rozdíl mezi finančním darem a sponzorstvím je pak spatřován v tom, zda je, či není od obdarované strany čekáno protiplnění (Franc a kol., 2006). U daru tomu tak není, zatímco u sponzorství se naopak předpokládá, že obdarovaný poskytne dárci např. reklamní prostor. České firmy mají jako jediný legálně dostupný benefit z daru možnost odečíst si jeho hodnotu ze základu daně z příjmů. To, že sponzorství pomáhá naplňovat marketingové aktivity firem, je důvodem, proč ho někteří autoři do firemní filantropie neřadí. Jiní ho tam řadí za předpokladu, že je sponzorství pouze jednou z mnoha CSR aktivit, kterým se podniky věnuje (Franc a kol., 2006).

Nadační fondy a firemní nadace

Firemní nadace fungují stejně jako ty klasické. Rozdílem je, že je zakládají podniky, které zároveň poskytují finanční prostředky na jejich provoz. Z právního hlediska jsou tedy firemní nadace samostatnými právními subjekty (Šancová a kol., 2005). Nezaloží-li firma přímo svou vlastní nadaci, může společensky prospěšné projekty financovat alespoň prostřednictvím nadačních fondů. Dle France a kol. (2006) pak firmy v ideálním případě svěřují správu fondů či celých nadací do rukou zkušených odborníků z neziskového sektoru.

Sbírky mezi zaměstnanci, matchingové fondy

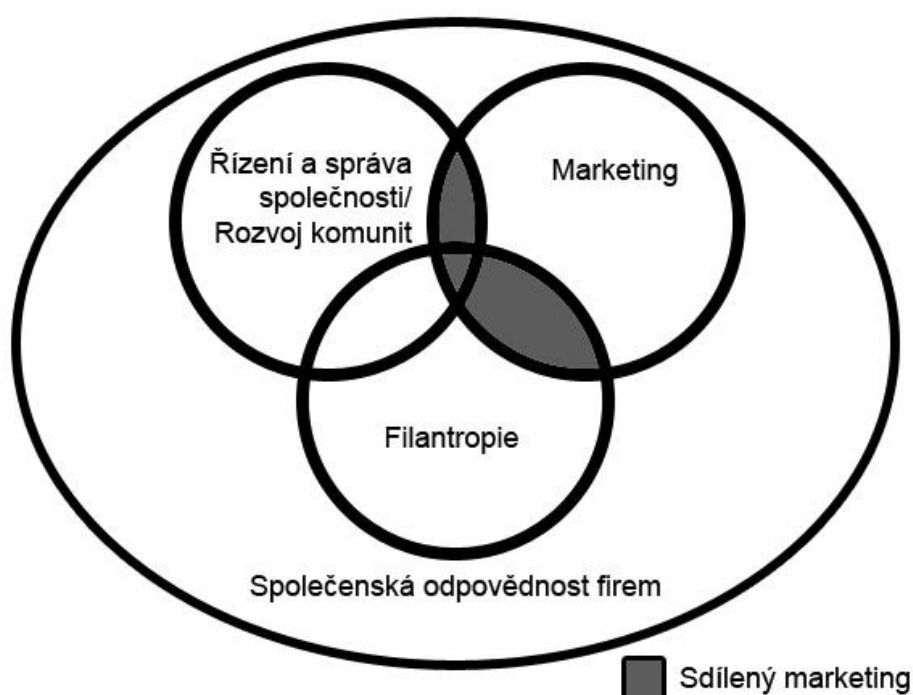
Vedle klasických finančních sbírek mezi zaměstnanci, kteří jsou vyzváni, aby přispěli na řešení konkrétního problému, existují i tzv. *matchingové fondy*. Při jejich použití jsou zaměstnanci rovněž zapojeni do finanční sbírky věnující se určitému tématu, avšak částka,

která se mezi nimi vybere, je poté v určitém poměru znásobena z prostředků zaměstnavatele (Šancová a kol., 2005).

Sdílený marketing (Cause Related Marketing)

Cause Related Marketing (CRM) je do češtiny překládán jako *sdílený marketing* (Adler, 2006). Jedná se o nástroj, který stojí na pomezí filantropie, marketingu a řízení společnosti – viz Obrázek 1.

Obrázek 1 Zařazení sdíleného marketingu do ostatních disciplín



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012, dle Adler, 2006

Sdílený marketing spočívá v propojení společensky prospěšných aktivit s marketingovou komunikací firmy. Podnik si vybere vhodnou společenskou otázku, kterou chce řešit. V ideálním případě by se mělo jednat o téma, které je jí nebo jejím zákazníkům blízké. Poté osloví neziskovou organizaci, s jejíž pomocí chce dosáhnout kýženého výsledku a následně zahájí samotnou kampaň. V té se zavazuje, že určitou část z prodeje výrobků či služeb daruje na podporovaný projekt. Většinou se jedná o malé částky za každý prodaný

výrobek, uzavřenou smlouvu apod. Firma tedy například z každé nově uzavřené smlouvy daruje 5 Kč na konkrétní dobročinný projekt (Adler, 2006).

Firmy používají sdílený marketing s vědomím, že jim tento nástroj může zvýšit atraktivitu celé kampaně. Podpora dobré věci totiž dodá komunikaci tzv. *CSR message*, tedy jakési společensky odpovědné poselství (Pokorná, 2007). V konečném důsledku může podnik vydělat víc, než by utržil bez zapojení se do dobročinného projektu. Může se však stát, že ho kampaň stojí několikanásobně víc, než se mu pak vrátí ze samotného prodeje. Přínos lze však chápat v tom, že si vybuduje u spotřebitelů dobré jméno a další kampaně tak mohou být účinnější. Neziskovým organizacím, které s firmami v rámci CRM aktivit spolupracují, přináší tato symbióza především peněžní benefity, jelikož získávají finanční prostředky na provoz svých dobročinných aktivit. Dále však pro ně může mít sdílený marketing i nefinanční přínosy, jelikož v rámci CRM kampaní mohou oslovit širokou veřejnost, informovat ji o své činnosti a získat tak nové podporovatele.

Firemní dobrovolnictví

Tato aktivita, jež se anglicky nazývá *Corporate Volunteering*, představuje dobrovolnou činnost pracovníků podniku na společensky odpovědných projektech. Zahrnuje v sobě mj. vzdělávání či poskytování sociálních služeb ve prospěch místní komunity (Franc a kol., 2006). Rozsah činností vykonávaných v rámci firemního dobrovolnictví je široký a při výběru konkrétního problému tedy záleží na individuálních možnostech a zaměření každé firmy. Podniky vykonávají dobrovolnické činnosti prostřednictvím svých pracovníků buď na vlastní pěst, nebo se pokouší navázat spolupráci s neziskovými organizacemi, kterým poté dobrovolníci pomáhají. Podniky by se měly pomocí uznání či odměňování snažit motivovat své zaměstnance, aby se na dobrovolnictví podíleli (Šancová a kol., 2005).

Ve firemním dobrovolnictví lze pro podniky spatřovat příležitost, jak vyjádřit svou solidaritu k místním komunitám a jak demonstrovat široké veřejnosti míru svého společensky odpovědného chování. Zároveň to pro ně představuje příležitost, jak se zapojit do pozitivní změny svého okolí, se kterým přichází do interakce, a kterého je do jisté míry součástí (Šancová a kol., 2005).

Korporátní dobrovolnictví je v rámci Evropy k vidění častěji v západních státech. Naopak v postkomunistických zemích zatím takové uplatnění nemá, což je zřejmě dáno špatnými zkušenostmi s „povinným“ dobrovolnictvím z dob socialismu (Franc a kol., 2006). Velký důraz na dobrovolnictví lze také spatřovat v angloamerické kultuře. Odtud totiž pochází koncept *Corporate Citizenship*, tedy tzv. *firemní občanství*. V rámci tohoto konceptu se firmy pasují do role tzv. *řádného občana* (*good corporate citizen*), který má ve společnosti nejen práva, ale i povinnosti ve formě řešení sociálních problémů. Obecně lze říci, že *Corporate Citizenship* v sobě zahrnuje všechny prospěšné činnosti, jež přesahují rámec činnosti podniku. Proto se sem vedle poskytování know-how, finančních i nefinančních prostředků apod. řadí právě i firemní dobrovolnictví (Šancová a kol., 2005).

3.6.2 Rozvíjení vztahů se zaměstnanci

V dnešní době, kdy se za klíčový konkurenční faktor považují znalosti, jsou zaměstnanci pro podnik důležitější než kdykoliv předtím. Základní úpravu v zaměstnavatelsko-zaměstnaneckých vztazích určují právní normy. S cílem dosažení co největší spokojenosti zaměstnanců však řada společensky odpovědných firem zavádí další nadstandardní opatření. Ty jsou spojovány zejména:

- „s podmínkami práce na pracovišti a podmínkami zaměstnání,
- s podmínkami hodnocení práce zaměstnanců,
- s bezpečností, ochranou práce a zdravím zaměstnance,
- se školením a odborným rozvojem zaměstnanců – investicemi do vzdělání,
- s respektováním principu rovných příležitostí,
- nalezením rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem apod.“
(Šancová a kol., 2005)

Zaměstnancům například plynou různé nefinanční benefity (služební automobil, notebook, telefon, nadstandardní zdravotní péče), jsou za svou práci hodnoceni spravedlivě (podle objektivních měřítek) a jejich případné propouštění probíhá s odpovědným přístupem

k jejich dalšímu profesnímu uplatnění (Prskavcová a kol., 2008). Odpovědné propuštění (tzv. *outplacement*) se zaměřuje na všechny zaměstnance – propuštěné i nepropuštěné. Cílem je proškolit je tak, aby se naučili efektivně hledat novou práci (Kuldová, 2010).

S ohledem na všeobecně vysokou pracovní zátěž je firmami často využíváno již zmiňované vyvážení pracovního a osobního života – tzv. *work-life balace* (Trnková, 2004). Mezi opatření, jež zaměstnancům pomáhají nalézt rovnováhu mezi prací a volným časem, patří například podpora práce z domova či zavádění flexibilní pracovní doby. Zaměstnavatelé vytvářejí podmínky pro možnost práce z domova (tzv. *home office*) většinou pro administrativní pracovníky a to formou poskytnutí mobilního telefonu, notebooku a vzdáleného připojení k firemní síti. Cílem je částečně eliminovat dojíždění do zaměstnání a zvýšit pracovní pohodu zaměstnanců, s čímž se spojeno zvýšení efektivity práce a posílení jejich loajality (Pavičová, 2012).

3.6.3 Ochrana lidských práv a rovnoprávnosti mezi pohlavími

Společensky odpovědné podniky by se měly zabývat také ochranou lidských práv, jež jsou chápána jako práva přirozená. „Součástí konceptu lidských práv je záruka rovnosti všech lidí bez rozdílu a obecný zákaz diskriminace či znevýhodňování některých skupin založený na rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“ (Šancová a kol., 2005, s. 68)

Ochrana lidských práv je ve většině zemí ukotvena v právním řádu. Firmy jsou tedy ze zákona povinny tyto normy dodržovat. Přesto mohou v rámci rozvíjení svých CSR aktivit zajít nad tento rámec a například podporovat organizace, jež se zabývají ochranou lidských práv tam, kde je to potřeba. Zvláštní pozornost je pak věnována prosazování rovnoprávnosti mezi pohlavími (tzv. *genderová rovnost*), kdy se zaměstnavatel zavazuje poskytovat mužům a ženám stejná práva a příležitosti (Šancová a kol., 2005). Nerovnováha mezi pohlavími vychází z historického vývoje, přičemž v drtivé většině se jedná o diskriminaci žen. V dnešní době se tato nerovnováha nejvíce projevuje v nižších odměnách za odvedení stejné práce, horších podmínkách pro kariérní růst, či menší míře přidělených rozhodovacích pravomocí ženám. Společensky odpovědné podniky by měly

tyto bariéry odbourávat a přistupovat se ke všem pracovníkům na základě jejich kvalit, zkušeností a dalších objektivních měřítek.

3.7 Environmentální pilíř CSR

Do třetího pilíře společenské odpovědnosti se řadí aktivity zaměřené na ekologickou šetrnost procesů v podniku, tzn. snižování dopadů na životní prostředí, popř. přispívání k ochraně zdraví populace. Kompletní popis oblastí řazených do tohoto pilíře je uveden v Tabulce 4.

Tabulka 4 Environmentální pilíř CSR

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Environmentální politika	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální strategie ▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS) ▪ Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách ▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální školení ▪ Informace o environmentální politice firmy
	Změna klimatu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy
Energie a voda	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tisk z obou stran papíru

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vratné barely na pitnou vodu ▪ Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do práce ▪ Omezování služebních cest (videokonference)
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimalizace logistiky
Produkty a balení	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimalizace obalových materiálů ▪ Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nákup od místních dodavatelů

Zdroj: Business Leaders Forum, 2008c

Řada zmíněných aktivit může podnikům šetřit náklady, takže vedle ekologického hlediska je pro ně i ekonomicky výhodná. Jedná se zejména o zavedení opatření a zařízení na úsporu energie a vody, využívání užitkové vody, minimalizaci odpadu, omezování služebních cest a minimalizaci obalových materiálů.

Ze strany státu jsou v dnešní době používány dva druhy metod, jak stimulovat podniky k ochraně životního prostředí. První obnáší zpřísnování příslušných právních norem. Z vývojového hlediska můžeme tyto kroky zaznamenat spíše v Evropě. Druhý typ opatření se věnuje zajišťování práva na informace (*Right to Know*), který dává povinnost firmám uveřejňovat do volně přístupných databází, jaké škodlivé látky produkují a jak vyspělou technologií používají k jejich likvidaci. Síla veřejného mínění se pak sama postará o to, aby se podniky k životnímu prostředí chovaly co nejlépe. Tento přístup byl původně prosazován zejména v USA a Kanadě. V dnešní době jsou však celosvětově používány oba zmíněné přístupy dohromady. I v oblasti ochrany ŽP existuje řada iniciativ sahajících nad rámec povinných norem, což dává opět prostor společensky odpovědným firmám. Z celosvětově nejvíce používaných uveďme EMAS, ISO 14001, Responsible Care, Forest Stewardship Council či CERES principles (Šancová a kol., 2005).

3.8 Kritika konceptu CSR

Jak zmiňuje Kuldová (2012), nedošlo dosud k vědeckému konsenzu v otázce dopadu společenské odpovědnosti firem na výkonnost podniku. Přestože řada výzkumů potvrzuje, že CSR má na výkonnost firmy pozitivní vliv, najde se stále mnoho kritiků tohoto konceptu. Společenská odpovědnost patří totiž mezi tzv. *měkké faktory*, takže nemá tak zásadní a bezprostřední vliv na výkonnost podniku, jako mají *faktory tvrdé*.

Za hlavního kritika CSR je považován, jeden z největších liberálních ekonomů 20. století, Milton Friedman, se svou teorií **stockholder** (*akcionář*). Podle něj je jedinou společenskou odpovědností podniku zvyšování zisku. V jeho pojetí je firma odpovědná zejména vůči vlastníkům resp. akcionářům, kterým by měla generovat zisky do té doby, dokud se pohybuje v rámci stanovaných pravidel (Kuldová, 2012). Koncept CSR naopak Friedman vnímá jako mrhání s financemi vlastníků resp. akcionářů.

I přes kritiku ze strany některých odborníků, je dle mínění autora koncept CSR moderní příležitostí, jak získat konkurenční výhodu na stále složitějších a dravějších trzích globalizovaného světa. Jako argumenty prokazující prospěšnost CSR mohou posloužit kapitoly 3.9 a 3.10. První z nich se věnuje měřitelnosti a reportování společenské odpovědnosti, další pak novému konceptu *Creating Shared Value*, který lze považovat za reakci na výtky týkající se neschopnosti dosáhnout reálných finančních dopadů při použití konceptu CSR.

3.9 Měření dopadu a reporting společenské odpovědnosti

Jedním z nejtěžších kroků při používání konceptu CSR je právě měření jeho dopadu. Následné reportování výsledků společensky odpovědných aktivit je pak klíčové při komunikaci se zainteresovanými skupinami, dále firmám nabízí odhalení možných nedostatků a rezerv. Jedná se o dobrovolný krok, kdy podniky vedle zákonem daných informací vykazují i výsledky z oblasti společenské odpovědnosti.

3.9.1 Měření společenské odpovědnosti

Existují dva typy měření společenské odpovědnosti. Prvním je tzv. *measuring performance*, tedy *měření výkonu*. Zde se sleduje, jak se podniku daří dosahovat

stanovených cílů v třech pilířích CSR – ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Druhým typem metriky je tzv. *measuring benefits*, tedy *měření přínosů*. Zde firma sleduje, jaké benefity přinášejí CSR aktivity jí samotné. Toto měření je velmi obtížné, jelikož v oblasti CSR se jen špatně sledují vztahy mezi příčinami a následky jednání a výsledky se dostávají spíše v dlouhodobém období (Šancová a kol., 2005).

Při měření výkonu CSR je nejprve podstatné si určit, jakým oblastem se věnovat. Firma musí komplexně pohlížet na své CSR aktivity a vytipovat si ty klíčové. Pro tyto účely může dobře posloužit i zmiňovaný otevřený dialog se stakeholdery, kteří mohou nabídnout i vnější pohled na podnik. Po určení stěžejních oblastí následuje volba vhodných kritérií a způsobu měření – tzv. *KPIs – Key Performance Indicators*. Poměrně jednoduché je sledování kvantitativních dat. Jedná se např. o množství odpadu, spotřebu energie a vody, objem vypouštěných skleníkových plynů či objem financí vynaložených na dobročinné účely. Hůře měřitelné jsou kvalitativní data, kam patří firemní kultura, spokojenost zaměstnanců, loajalita zákazníků, její růst apod. V těchto případech se používají např. data z dotazníků získaných od zákazníků a zaměstnanců, údaje o poměru zastoupení žen ve vedení podniku či počty zaměstnanců opouštějících podnik z vlastní iniciativy a případně i jejich důvody (Šancová a kol., 2005).

3.9.2 Reporting společenské odpovědnosti

Jak je uvedeno výše, uveřejňování informací o stavu CSR přináší firmám prostor komunikovat se zájmovými skupinami. Vedle zákazníků patří ke klíčovým stakeholders z pohledu reportování akcionáři, investoři (viz následující kapitola) a finanční instituce.

Pro samotný reporting existuje řada standardů, které se snaží sjednotit metriku společenské odpovědnosti a její následné reportování. Mezi nejznámější standardy se řadí Global Reporting Initiative (GRI), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ISO 14000, AA 1000 a SA 8000 (Šancová a kol., 2005).

V České republice je zaveden **Standard odpovědná firma**, který vychází z metodiky **London Benchmarking Group (LGB)**. Tento systém vykazování a nastavování dárcovství v ČR zavedlo občanské sdružení Fórum dárců. LGB pomáhá podnikům

specifikovat náklady a účinek konkrétních veřejně prospěšných investic. Vedle společenského užítku je měřen i vliv na komerční aktivity podniku. Celá metodika je standardizovaná a umožňuje tedy srovnávání s jinými společensky odpovědnými firmami a jejich aktivitami (Byznys pro společnost, 2010a).

3.9.3 Společensky odpovědné investování

Společensky odpovědné investování (SRI - *Socially Responsible Investing / Investment*) označuje takové hodnocení investic, kdy se vedle finanční výnosnosti, likvidity a míry rizika zohledňuje i sociální a environmentální vyspělost podniku (Franc a kol., 2006). Řada investorů sdílí názor, že vkládání finančních prostředků do korporací, které ve svém řízení prosazují zásady společenské odpovědnosti, je z dlouhodobého hlediska méně rizikové a může přinést vyšší výnosy. Proto vznikly různé indexy sloužící potřebám finančního trhu. Jako příklad poslouží tzv. DJSI - **Dow Jones Sustainability Indexes**. Tyto indexy pokrývají tři zmíněné oblasti CSR (ekonomickou, sociální a environmentální oblast) a slouží jako cenný zdroj informací pro obchodníky s akcemi při porovnávání podniků z hlediska společenské odpovědnosti (SAM, 2012). Tvorba těchto a dalších obdobných indexů jde ruku v ruce s výše zmíněným způsobem reportování. Je-li report vytvořen na základě příslušné metodiky a je-li případně auditován, mohou data z něj posloužit k vytvoření daných indexů (Deutsche Telekom, 2013).

3.10 Strategická CSR - Creating Shared Value (CSV)

Koncept *Creating Shared Value (CSV)*, který lze volně přeložit jako *vytváření sdílených/společných hodnot*, definovali poprvé v roce 2006 profesori Michael E. Porter a Mark R. Kramer v článku *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* v odborném magazínu Harvard Business Review (Porter and Kramer, 2006). V roce 2011 zmínění autoři tento koncept ve stejném časopise upřesnili a doplnili (Porter and Kramer, 2011).

Teorie CSV posunula do té doby vnímané chápání konceptu společenské odpovědnosti podniku a také směřování kapitalismu jako takového. Aplikace klasické CSR strategie často neodpovídá jádru podnikání řady firem a v konečném důsledku není veřejně

prospěšná (Porter and Kramer, 2006). Naopak teorie CSV vytváří hodnoty společné jak pro podnik, tak pro jeho okolí. Tím se zvyšuje opravdová konkurenceschopnost firmy. Koncept CSV je chápán jako investice do vývoje a výzkumu. Lze ho tedy považovat za dlouhodobou investici do společnosti (Kuldová, 2012). Rozdíly dvou zmíněných konceptů jsou uvedeny v Tabulce 5.

Tabulka 5 **Rozdíly mezi CSR a CSV**

CSR <i>Hodnota: konat dobro</i>	CSV <i>Hodnota: dělat dobře business</i>
Firemní občanství, filantropie a udržitelný rozvoj.	Tvorba společné hodnoty pro firmu i pro společnost (komunitu).
Nemá vliv na zvyšování výkonnosti.	Identifikace přímého vlivu na výkonnost a konkurenceschopnost firmy.
Společensky odpovědné aktivity jsou vyvíjeny na základě osobních preferencí či externího tlaku.	Společensky odpovědné aktivity přímo souvisejí s jádrem podnikání a mají vazbu na podnikatelskou činnost firmy.
Aktivity a samotný dopad je omezen rozpočtem na CSR a působností organizace.	Pevně a strategicky zakotveno ve firemním rozpočtu.

Zdroj: Kuldová, 2012, s. 49; cit. dle Porter and Kramer, 2011

Řada firem již díky CSV našla společné hodnoty mezi jádrem podnikání a společenskou odpovědností. Přestože není jednoznačné, zda se jedná o zcela nový koncept, přeformulování dosavadního CSR, či návrat k podnikání jako takovému, nabízí CSV nový pohled na pojetí kapitalismu. Potřeby společnosti se v čase mění a nová generace si žádá udržitelnou změnu, čemuž právě tato teorie vyhovuje, jelikož se snaží přinést efektivnější společenské přínosy (Kuldová, 2012).

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Praktická část práce se zabývá jedním z českých mobilních operátorů, společností T-Mobile Czech Republic a.s., která se intenzivně zabývá otázkou společenské odpovědnosti.

T-Mobile je nadnárodní skupina společností zabývajících se poskytováním telekomunikačních služeb. Vlastní ji německá společnost Deutsche Telekom. V současné době působí v deseti evropských zemích včetně České republiky. Celosvětově je se svými 328 miliony zákazníků třetím největším mobilním operátorem (Doseděl, 2012). Stávající logo společnosti je k vidění na Obrázku 2.

Obrázek 2 Logo společnosti T-Mobile



Zdroj: Tiskové centrum T-Mobile, 2013

4.1 Historie společnosti

Společnost T-Mobile byla dříve součástí německé pošty. V roce 1947 se původní Říšská pošta přejmenovala na Německou státní poštu. Pod tu spadaly telekomunikační služby, které v té době představovaly telefony a telegrafy. V pozdějších letech k nim přibily i faxy a analogové mobilní telefony. Na konci 80. let 20. století došlo k reformě německé pošty. Rozpadla se na tři části, které pod změněnými názvy fungují dodnes. Jednalo se o německou poštu (Deutsche Bundespost), banku (Deutsche Postbank) a telekomunikační divizi (Deutsche Bundespost Telekom). Telekomunikační divize vytvořila první německou mobilní síť nazvanou DeTeMobil. Zmíněná divize se v roce 1995 přejmenovala na

Deutsche Telekom a svou mobilní síť nazvala T-Mobil. O rok později byla společnost zprivatizována. Novodobou historii firmy lze tedy datovat od roku 1996. V roce 2002, kdy probíhaly velké zahraniční investice, se název společnosti poangličtil z *T-Mobil* na dnešní *T-Mobile* (Doseděl, 2012).

4.2 T-Mobile v České republice

Na český trh vstoupil Deutsche Telekom nepřímo v roce 1996 prostřednictvím konglomerátu CMobil, ve kterém držel majoritní podíl. CMobil vytvořil jako menšinový vlastník spolu s Českými radiokomunikacemi novou společnost Radiomobil. Ta začala provozovat GSM síť Paegas, jejíž logo je znázorněno na Obrázku 3. Český telekomunikační úřad udělil Radiomobilu licenci s cílem podnitit konkurenční prostředí na dosavadním monopolním trhu představovaném společností Eurotel. To se podařilo a nově vzniklá společnost se díky know-how a financím CMobilu spolu s již vybudovanou sítí Českých radiokomunikací rychle stala konkurenceschopným mobilním operátorem.

Obrázek 3 Logo společnosti Paegas na jedné z brněnských prodejen v roce 2002



Zdroj: Lutonský, 2002

Deutsche Telekom v roce 2002 odkoupil od Radiomobily velkou část akcií, čímž se stal většinovým vlastníkem s více než šedesátiprocentním podílem. V tom samém roce došlo i ke změně názvu firmy na stávající *T-Mobile* (Doseděl, 2012).

V současné době je společnost T-Mobile Czech Republic a.s. (dále jen „*T-Mobile*“) se svými 5,5 miliony zákazníků (E15.cz, 2013) největším českým mobilním operátorem a předběhla tak Telefónicu O2 (bývalý Eurotel).

Mezi hlavní činnosti společnosti T-Mobile patří provoz GSM a datové sítě, poskytování internetového a televizního připojení a prodej mobilních telefonů. Samozřejmostí je síť prodejen po celé České republice. Vedle zmíněných služeb také provozuje hudební portál *t-music* a nabízí různé návazné služby využívající GSM a GPS síť. Jedná se např. o GPS Locator, lokalizaci osob a zvířat, zabezpečení objektů a vozidel, platby mobilním telefonem apod. Své služby společnost nabízí soukromým osobám, podnikatelům, firmám i složkám veřejné správy. Vedle společensky odpovědných činností, které jsou rozebrány v dalších kapitolách, je T-Mobile dlouholetým generálním partnerem české fotbalové reprezentace a podporuje řadu hudebních akcí (T-Mobile, 2013). Společnost zaměstnává v ČR zhruba 2900 pracovníků (Deutsche Telekom, 2012a).

5 Vlastní zpracování

5.1 Společenská odpovědnost v T-Mobile

Tato kapitola přináší pohled na CSR v podání společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Nejdříve je popsáno, jak byla společenská odpovědnost ve zkoumaném subjektu zavedena, jak vypadá oddělení, které ji zajišťuje a jak probíhá její reportování. Poté jsou rozebrány jednotlivé CSR aktivity, které jsou roztrženy do třech základních pilířů popsaných v teoretické části práce. Zvláštní pozornost je věnována Fondu T-Mobile a soutěži Rozjezdy, které slouží jako příklady činností *vytvářející sdílené hodnoty* (CSV). Dále je zmíněn styl komunikace CSR aktivit, přístup firmy ke členství v odborných sdruženích a ocenění, která získala za své společensky odpovědné aktivity. Řada níže uvedených informací pochází z osobního rozhovoru s Petrou Pavičovou, CSR manažerkou dané firmy. Otázky, které jí byly při rozhovoru kladeny, jsou uvedeny v Příloze 1.

5.1.1 Zavedení konceptu společenské odpovědnosti

Podle Petry Pavičové (2013), manažerky společenské odpovědnosti v T-Mobile Czech Republic a.s., vykonávala její firma řadu prospěšných činností přesahujících zákonem dané povinnosti již před zavedením konceptu CSR. Jednalo se například o nadstandardní třídění odpadů nebo ochranu dětí. Ta obnáší prevenci rizik spojených s užíváním mobilních telefonů a internetu formou vzdělávání rodičů i samotných dětí (viz dále). Zavedení společenské odpovědnosti bylo tedy logickým krokem vycházejícím z předešlých činností.

T-Mobile se ke konceptu společenské odpovědnosti přihlásil v roce 2005. Podle Petry Pavičové (2013) to byl výsledek rozhodnutí mateřské společnosti Deutsche Telekom. Koncept CSR byl ve zmíněném roce zaveden najednou v celé skupině T-Mobile. Jednotlivé pobočky začaly plnit programy ze tří společných pilířů nazvaných *Connect Life and Work*, *Connect the Unconnected* a *Low Carbon Society*. První z pilířů se věnuje zaměstnancům a rovnováze jejich pracovního a osobního života, druhý se za pomoci telekomunikačních služeb snaží usnadňovat život různě znevýhodněným skupinám a třetí pilíř se týká ochrany životního prostředí prostřednictvím snižování vlastní ekologické stopy.

Původně se česká pobočka zabývala převážně dobročinností, kdy prostřednictvím *Fondu T-Mobile* finančně podporovala neziskové organizace. Postupem času však firma začala klást větší důraz na efektivnější činnosti, které jsou dle jejích slov přínosnější jak pro zájmové skupiny, tak pro ni samotnou. V současné době proto vedle dobročinnosti uskutečňuje řadu vzdělávacích seminářů a osvětových konferencí. Také se snaží podporovat komunity prostřednictvím svých služeb a produktů (T-Mobile, 2011m).

Dle vyjádření Petry Pavičové (2013) je to jasný posun od klasické společenské odpovědnosti (CSR) k novému pojetí obnášející *vytváření sdílených hodnot* (CSV), s nímž přišli harvardští profesori Michael E. Porter a Mark R. Kramer, a které je popsáno v teoretické části práce.

5.1.2 Oddělení společenské odpovědnosti a jeho vztah k vedení firmy

Oddělení společenské odpovědnosti spadá v T-Mobile pod oddělení externí komunikace, jež patří do úseku generálního ředitele. Samotnou externí komunikaci zajišťuje pět zaměstnanců a dvě překladatelky pracující na poloviční úvazek. Vedle nich stojí CSR oddělení, které do konce roku 2012 tvořily dvě pracovnice, avšak v rámci snižování stavů musela jedna z nich firmu opustit. Aktuálně se tedy společenskou odpovědností zabývá pouze Petra Pavičová na pozici CSR manažerky. Její nadřízenou je vedoucí oddělení externí komunikace. Ta je dále v organizační struktuře podřízena přímo generálnímu řediteli společnosti (Pavičová, 2013).

Jednotlivé společensky odpovědné aktivity schvaluje CSR manažerka její přímá nadřízená, přičemž z její strany nedochází k větším zásahům. Situace je velmi příznivá i ze strany vedení společnosti. To si uvědomuje, že koncept CSR je nutnou podmínkou konkurenceschopnosti na telekomunikačním trhu, a proto příslušné aktivity podporuje. Na druhou stranu existují problémy spojené se společenskou odpovědností, které s firmou souvisejí, ale nelze je přímo ovlivnit, protože probíhají na globální úrovni. Jedná se zejména o zohledňování CSR měřítek při výběru dodavatelů. Především u těch čínských se řeší otázka dodržování lidských práv ve vztahu k zaměstnancům. Jako příklad poslouží to, že klíčový dodavatel síťových prvků pro T-Mobile, čínská společnost Huawei, porušuje práva svých zaměstnanců, a také využívá dětské práce. Velké západní korporace vč.

skupiny Deutsche Telekom, kterým tato společnost dodává své výrobky, společně vyvíjejí na Huawei tlak, aby své praktiky při zaměstnávání změnila (Pavičová, 2013). Je patrné, že se jedná o problém na vyšší úrovni vyjednávání, takže patří zcela mimo kompetence CSR manažera lokální pobočky. Přesto se korporace jako celek k obdobným problémům staví v souladu s přijatými zásadami společenské odpovědnosti.

Oddělení společenské odpovědnosti v mateřské společnosti Deutsche Telekom dle slov Petry Pavičové (2013) českou pobočku v CSR aktivitách příliš neomezuje. Naopak je prý český T-Mobile vzorem pro ostatní členy skupiny hlavně díky úspěšnému vedení Fondu T-Mobile a nově i díky povedenému programu Rozjezdy. Pravidelnou činnost, kterou musí česká pobočka vůči mateřské firmě vykonávat, je poskytování údajů pro reportování. Z tohoto ohledu již cítí Petra Pavičová (2013) určité omezující tendence. Naznačená problematika je blíže rozebrána v jedné z následujících kapitol.

5.1.3 Rozpočet na CSR aktivity

Rozpočet na veškeré CSR aktivity je stanoven pevnou roční částkou činící 10 milionů Kč. Dle vyjádření Petry Pavičové (2013) je to ve srovnání s konkurencí či podobně velkými podniky poměrně málo. Na druhou stranu zmiňuje, že v konečném důsledku má k dispozici více prostředků, jelikož velkou roli hraje spolupráce s dalšími odděleními. Marketingové oddělení například platí propagaci některých CSR aktivit. Dále v rámci seminářů pro neziskové organizace a začínající podnikatele někteří zaměstnanci T-Mobilu zdarma předávají své odborné znalosti a zkušenosti. Tím CSR manažerem ušetří mnoho nákladů, které by jinak musela vydat za přednášky externích odborníků. Také telekomunikační služby, které jsou poskytovány firmou T-Mobile v rámci různých CSR aktivit, nejsou hrazeny z uvedeného rozpočtu. Jedná se například o výhry ve formě balíčků služeb pro účastníky soutěže Rozjezdy. Petra Pavičová (2013) dále uvedla odhad hodnoty článků, které se týkaly soutěže Rozjezdy a byly zdarma uveřejněny v médiích. Kdyby se jednalo o placené PR články, vyšly by na zhruba 40 milionů Kč. Další úspory lze spatřovat ve spolupráci s ostatními firmami v rámci některých aktivit, kdy se tyto partneři podílejí na pokrytí nákladů popř. poskytnutí různých cen – například v případě soutěže Rozjezdy. Ze samotného rozpočtu pro CSR aktivity jde velká část financí (3 mil. Kč) do Fondu T-Mobile, který je blíže specifikován v dalším textu.

5.1.4 Reportování aktivit společenské odpovědnosti

T-Mobile reportuje své společensky odpovědné aktivity za celou skupinu dohromady. Zprávy aktuálně audituje švýcarská společnost Stoxx s využitím *STOXX Global ESG Leaders Indexu*. Tento index udržitelnosti definuje klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs). Zpracovávání reportů má tedy svůj řád, čímž se zprávy stávají transparentními (Deutsche Telekom, 2012b) a srovnatelnými v čase.

V předchozích letech byla zpráva sestavována na základě požadavků Global Reporting Initiative (GRI) a od této neziskové organizace získal Deutsche Telekom za rok 2010 nejvyšší možné hodnocení A+ (Deutsche Telekom, 2013).

Při reportování je hlavním úkolem jednotlivých poboček dodávat v pravidelných intervalech do mateřského Deutsche Telekom informace a data o svých CSR aktivitách. Dle slov Petry Pavičové (2013) musí údaje do německé centrály zasílat každé tři měsíce. Pro čtvrtletní a půlroční reporty postačují číselná data (tzv. *hard data*) týkající se spotřeby energie, pohonných hmot a vody, počtu vybraných telefonů k recyklaci, objemu recyklovaného odpadu apod. Tato data jsou poměrně lehce měřitelná, takže nebývá problém s jejich získáním.

Pro roční reporty jsou navíc požadovány případové studie, které neoperují s konkrétními čísly, ale slovní formou popisují jednotlivé příklady CSR aktivit (tzv. *soft data*). Dále jsou však vedle zmíněných údajů o spotřebě a recyklaci požadována i další *tvrdá data*, která vyčíslují dopady konkrétních aktivit. Podle názoru Petry Pavičové (2013) jsou údaje vyčíslující množství finančních úspor ze zavedení alternativních zdrojů energie nebo počty lidí zasažených konkrétní CSR aktivitou jen těžko zjistitelné. Přesto mateřská společnost vyžaduje, aby pobočky tato data uváděly. Dále jsou přesvědčovány, aby přijaly jasně stanovené cíle pro své CSR aktivity založené na tzv. klíčových ukazatelích výkonnosti (KPIs). Zatím odolávají, jelikož je z jejich pohledu nereálné plnit striktně definované cíle v některých oblastech, které se špatně měří. Po českém T-Mobile je aktuálně vyžadováno dosažení větších čísel v oblasti počtu vybraných starých mobilních telefonů určených pro recyklaci a také v počtu pracovníků věnujících se dobrovolnické činnosti, což jsou naopak oblasti, které se měří snadno.

Prozatím je tedy centrální regulace společensky odpovědného chování ze strany mateřské firmy poměrně mírná. Pobočky musí provozovat alespoň nějaké CSR aktivity ve všech třech korporátně nastavených oblastech, kterými jsou již zmiňované *Connect Life and Work*, *Connect the Unconnected* a *Low Carbon Society*. Český T-Mobile toto splňuje, i když na lokální úrovni dělí své činnosti jiným způsobem a do výše uvedených kategorií je zařazuje pouze pro účely reportingu (Petra Pavičová, 2012). Své CSR aktivity totiž rozděluje do oblastí nazvaných *Zdravá planeta*, *Společenský přínos* a *Férové podnikání* (T-Mobile, 2011m). Proč se v tomto směru česká pobočka odlišuje od mateřské společnosti, nedokáže Petra Pavičová (2013) zdůvodnit, avšak je to prý následek rozhodnutí její předchůdkyně na pozici CSR manažerky, která dělení aktivit takto nastavila. Je nutné podotknout, že tyto skupiny ani přesně neodpovídají třem CSR pilířům, které jsou zmíněny v teoretické části práce, a na základě kterých budou společensky odpovědné aktivity zkoumaného podniku děleny i v následujícím textu.

Z pohledu Petry Pavičové (2013) je tedy reportování spíš faktorem ztěžujícím její práci především z hlediska časového. Avšak si uvědomuje důležitost zveřejňování těchto informací. Zpráva o společenské odpovědnosti je za celou skupinu v posledních několika letech zveřejňována také elektronicky na webu Deutsche Telekom a v nejbližší době by se prý měla objevit i na webu nazvaném *Pro svět kolem nás*, který se věnuje CSR aktivitám české pobočky T-Mobile.

Každá výroční zpráva počínaje rokem 2005, kdy se společnost T-Mobile Czech Republic a.s. přihlásila k naplňování zásad CSR, obsahuje samostatnou kapitolu věnující se problematice společenské odpovědnosti. Výroční zprávy jsou rovněž auditovány nezávislými společnostmi, což zajišťuje objektivnost uváděných údajů (Pavičová, 2013).

5.1.5 Ekonomický pilíř CSR v T-Mobile

Společensky odpovědné aktivity zkoumaného subjektu, které lze zařadit do ekonomického pilíře, zahrnují *ochranu dětí, etiku podnikání, dodržování zákonů a pravidel hospodářské soutěže, ochranu osobních údajů, budování trvale udržitelného podnikání, poskytování transparentních informací a odpovědný výběr obchodních partnerů a dodavatelů*

(T-Mobile, 2011c). Samozřejmostí je také zajištění *přístupnosti webových stránek a pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků* (Pavičová, 2013).

Ochrana osobních údajů představuje dodržování přísných interních pravidel, která zajišťují bezpečnost dat o zákaznících, zaměstnancích i akcionářích. V rámci **trvale udržitelného podnikání** společnost při každodenním rozhodování zohledňuje dlouhodobé důsledky svých činů s ohledem na budoucí generace. Firma rovněž **poskytuje transparentní informace** pro akcionáře, obchodní partnery, dodavatele i zákazníky. Jedná se o údaje týkající se hospodářských výsledků, ale např. také výsledky výzkumů týkajících se bezpečnosti provozu mobilních telefonů nebo základnových stanic (T-Mobile, 2011b).

Firma si **vybírání své obchodní partnery a dodavatele** také na základě dodržování etických kodexů, ekologických a společensky odpovědných měřítek. Jak je ale uvedeno výše, výběr zejména čínských dodavatelů technologických zařízení spadá do kompetence mateřské společnosti a lokální pobočka ho neovlivňuje (Pavičová, 2013). Některé další z uvedených činností spadající do ekonomického pilíře jsou podrobněji rozebrány v následujícím textu.

Ochrana dětí

V rámci usilování o ochranu dětí se T-Mobile věnuje informování rodičů a jejich potomků o rizicích, která souvisejí s používáním mobilních technologií. Rovněž je zakládajícím členem pracovní skupiny *Asociace provozovatelů mobilních sítí*, která se mj. daným tématem zabývá (T-Mobile, 2011i).

Pro účely zvyšování bezpečnosti dětí firma zřídila speciální sekci na svém internetovém CSR portálu *Pro svět kolem nás*. Dětsí návštěvníci se tam mohou dočíst, jak se mají obecně chovat na internetu, co je to spam a jak se chovat při jeho obdržení, jaké zásady mají dodržovat, když si s někým píše přes internet, a také jsou varováni před mobilní šikanou a krádežemi mobilních telefonů (T-Mobile, 2011k).

Rodiče jsou informováni například o tom, jaká virtuální nebezpečí číhají na jejich děti, jak zvyšovat jejich bezpečnost v online světě a co dělat v případě, že je jejich potomkům odcizen mobilní telefon (T-Mobile, 2011l). Mohou rovněž kontrolovat výdaje svých dětí, jelikož mají šanci jim prostřednictvím operátora zablokovat některé služby, jako jsou

mezinárodní hovory nebo tzv. audiotextové služby (zpoplatněné hlasování, soutěže, informační služby, stahování log a vyzvánění apod.). Dále jsou nabízeny služby *Moje útrata*, *Můj limit*, *Moje přečerpané jednotky* a *Můj T-Mobile*, které rovněž slouží pro sledování případně regulaci aktuální útraty za mobilní služby (T-Mobile, 2011e).

S ochranou dětí souvisí i nabídka lokačních služeb, které rodičům umožňují sledovat pohyb svých dětí, resp. pomáhají při navigaci jejich potomků v krizových situacích. Jedná se o služby *GPS Locator*, *T-Mobile Navigator* a *Kde je...* (T-Mobile, 2011f).

V rámci ochrany dětí lze rovněž zmínit projekt *JaXmobilem*, který je zábavnou formou učí slušnému chování při používání mobilního telefonu. Pro tento účel byly společností T-Mobile vyrobeny stejnojmenné webové stránky (T-Mobile, 2011i). Propagace mobilní etikety samozřejmě neslouží pouze dětem, ale všem návštěvníkům, kteří se chtějí naučit ohleduplnosti při používání mobilního přístroje.

Etika podnikání

Společnost T-Mobile definovala konkrétní pravidla chování v rámci třech etických kodexů. První kodex se vztahuje na všechny zaměstnance Deutsche Telekom, tedy i na zaměstnance společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Vyzdvihuje zejména dodržování firemních principů, poctivého jednání a dodržování norem chování. Druhý kodex určuje principy chování obchodních partnerů, kteří přicházejí do styku se zákazníky společnosti T-Mobile (tzv. *door to door prodejci*). Třetí dokument je závazný pro prodejce, kteří pomocí telefonického kontaktu nabízejí služby dané společností (T-Mobile, 2011b).

Dodržování zákonů a pravidel hospodářské soutěže

T-Mobile dodržuje zákony a pravidla hospodářské soutěže, což potvrzuje i úspěšné absolvování externího auditu v roce 2010, který byl zaměřený na tzv. *Compliance management system*. Jedná se o systém řízení dodržující zákonná a interní pravidla zaměřená na boj proti korupci a podvodům. Podle výsledků tohoto auditu má společnost dostatečně nastaveny procesy, které odhalují rizika porušování zákonů a minimalizují jejich vznik v budoucnu. Jedním z dílčích bodů, které tento princip řízení zajišťují, jsou

i výše zmíněné etické kodexy. Dle dostupných údajů je T-Mobile první společností v ČR, která tento audit úspěšně absolvovala (Tiskové centrum T-Mobile, 2010).

5.1.6 Sociální pilíř CSR v T-Mobile

Do sociálního pilíře CSR společnosti T-Mobile lze zařadit *péči o zaměstnance, dodržování Sociální charty, Fond T-Mobile, podporu nadačního fondu Dobrý anděl, spolupráci na projektu dárcovských SMS, partnerství projektu Charitky, dobrovolnickou činnost zaměstnanců, vánoční a velikonoční jarmarky, elektronickou aukci a soutěž Rozjezdy* (T-Mobile, 2011n).

Péče o zaměstnance

S vědomím, že lidský kapitál je to nejcennější, co může firma mít, pečuje T-Mobile o své zaměstnance prostřednictvím řady nadstandardních výhod. V rámci vyvážení pracovního a osobního života (tzv. *work-life balance*) jim umožňuje částečnou práci z domova (tzv. *home office*), možnost sdílení jednoho pracovního místa více pracovníky s částečným úvazkem, možnost vzít si krátkodobé pracovní volno nebo v případě potřeby přerušit výkon práce až na půl roku. Mezi dalšími výhodami lze najít aplikaci *Cafeteria*, která má obdobu internetového obchodu, a díky níž si zaměstnanci mohou sami volit formu benefitů, které chtějí dostávat. Jedná se například o příspěvky na sport či kulturu, poukázky na nákupy, příspěvky na dopravu či dovolenou, nadstandardní zdravotní péči a jazykové kurzy. Dále dostávají příspěvek na penzijní připojištění, je zajištěno jejich vzdělávání a osobní rozvoj nebo slevy na nákup zboží a služeb u smluvených partnerů. Samozřejmostí jsou zaměstnanecké telefony popř. další IT vybavení (T-Mobile, 2011j).

Fond T-Mobile

Fond T-Mobile funguje od roku 2005, kdy se sledovaná firma přihlásila ke konceptu CSR. Až do roku 2012 stál na dvou pilířích. Prvním byl *Fond T-Mobile pro regiony*, k němuž v roce 2006 přibyl *Fond T-Mobile pro zaměstnance*. První pilíř se zabýval zlepšováním kvality života převážně v těch oblastech, kde společnost působí (Královéhradecko a Lounsko). Druhý pilíř měl formu grantového řízení, kdy sami zaměstnanci mohli navrhnout, jaké neziskové organizace a jejich konkrétní programy by měl Fond podpořit.

Fond byl a je spravován Nadací VIA, která zajišťuje transparentnost při rozdělování finančních prostředků (T-Mobile, 2011d).

Od roku 2013 stojí Fond T-Mobile na čtyřech pilířích. Pilíř *Mluvme spolu* má za cíl podporovat projekty, které podpoří komunikaci ve veřejné sféře. Druhý z pilířů s názvem *Vymysleme to* je určen pro podporu vývoje mobilních aplikací, které usnadní život určitým znevýhodněným skupinám. Pilíř *Pomáhejme si* umožňuje zaměstnancům, aby prostřednictvím Fondu podpořili jimi zvolenou neziskovou organizaci resp. jejího konkrétního klienta, který potřebuje finanční pomoc. Poslední pilíř s názvem *Rozvíjejme se* je zaměřen na podporu ze strany zaměstnanců v otázce osobního a profesního rozvoje těch, kteří se zasazují o pozitivní změny ve společenském dění. V rámci tohoto pilíře tedy budou pořádány různé vzdělávací semináře nejen pro neziskové organizace (T-Mobile, 2011d).

Petra Pavičová (2013) vyzdvihuje zejména snahu vzdělávat neziskové organizace. Poukazuje na fakt, že pouhé poskytování finančních prostředků může být značně neefektivní. Proto se její firma snaží podporovat tyto subjekty prostřednictvím prohlubování jejich odborných znalostí. Pavičová (2013) dále zmiňuje, že v ČR mezi neziskovými organizacemi panuje aktuálně velká konkurence, jelikož má řada z nich problém sehnat dostatek prostředků na svou existenci. Dle jejího názoru jim proškolení v odborných tématech, jako je účetnictví, marketing, vztahy s veřejností nebo komunikace s médii, zajistí větší potenciál efektivně využívat zdroje, které mají k dispozici. Díky tomuto pohledu na věc považuje Fond T-Mobile za jeden z programů vytvářející sdílené hodnoty (CSV), jelikož propojuje princip jejich podnikání s veřejně prospěšnou činností, čímž se stává trvale udržitelným a tedy strategickým z dlouhodobého hlediska.

Partnerství nadačního fondu Dobrý anděl

Sledovaná firma podporuje nadační fond *Dobrý anděl* již od jeho vzniku v roce 2011. Fond finančně podporuje rodiny dětí trpících onkologickým onemocněním. T-Mobile umožňuje svým zákazníkům, aby se na podpoře Dobrého anděla podíleli. Mohou tak učinit prostřednictvím aktivační SMS, díky níž si zvolí částku, kterou chtějí až do odvolání každý měsíc do fondu přispívat. Dále společnost realizovala tři komunikační SMS kampaně

v rámci nichž své zákazníky informovala o možnosti přispět na daný projekt (T-Mobile, 2011o).

Dárcovské SMS

Společnost T-Mobile iniciovala vznik dárcovských SMS zpráv (tzv. *DMS*), které slouží jako jednoduchý způsob pro zasílání finančních příspěvků na charitativní účely. Používá je například Centrum Paraple nebo hnutí Pomozte dětem. DMS zprávy jsou také často využívány na podporu aktuálních humanitárních akcí (T-Mobile, 2011n).

Partnerství projektu Charitky

Zkoumaná firma je rovněž zapojena v projektu *Charitky*. V jeho rámci putuje 10 % z ceny reklamních předmětů zakoupených přes tento projekt na pomoc dětem a jejich rozvoj (T-Mobile, 2011n). Konkrétně se jedná o mentolky a žvýkačky v patentovaném obalu, který nese reklamní sdělení spolupracující společnosti. Výnosy z prodaných předmětů putují skrz neziskové organizace na rozvoj konkrétních dětí mladších 18 let, které pocházejí většinou z dětských domovů (Charitky, 2013). Projekt Charitky tedy nese známky sdíleného marketingu, který je zmíněn v teoretické části práce.

Dobrovolnická činnost zaměstnanců

Společnost T-Mobile podporuje a iniciuje dobrovolnickou činnost svých zaměstnanců v rámci svého projektu nazvaného *Jeden den pro váš dobrý skutek*. Každý zaměstnanec může jeden pracovní den v roce strávit jako dobrovolník při vykonávání libovolné dobročinné aktivity. V letech 2005 až 2012 bylo dobrovolnictví spravováno přes portál *Zapojmese.cz*, který provozují neziskové organizace *Fórum dárců* a *Byznys pro společnost* (Pavičová, 2013).

Prostřednictvím tohoto portálu si zaměstnanci T-Mobilu rezervovali, jakých akcí se zúčastní, přičemž byl možný výběr z určitého okruhu sjednaných činností. Dobrovolníci mohli rovněž navrhnout své projekty, kterým by chtěli pomoci. Jejich návrhy museli zpracovat provozovatelé portálu a teprve poté se mohli zaměstnanci zavázat, že se budou dané činnosti účastnit. Jelikož dle Pavičové (2013) byly finanční náklady na využívání

služeb těchto internetových stránek poměrně vysoké a jelikož si dobrovolníci z její firmy ve velké míře stejně vymýšleli činnosti sami, bylo rozhodnuto, že T-Mobile spolupráci s projektem ukončí. Nově tedy dobrovolnickou činnost svých zaměstnanců spravuje sama sledovaná firma prostřednictvím vlastní aplikace, což je prý efektivnější a mnohem levnější.

Vánoční a velikonoční jarmarky

V rámci sociálního pilíře společenské odpovědnosti firma rovněž pořádá pravidelné vánoční a velikonoční jarmarky, které se konají přímo v jejích budovách v Praze-Roztylech, Lounech a Hradci Králové. Zaměstnanci si zde mohou od zástupců různých chráněných dílen koupit výrobky u nich vyrobené, čímž pomáhají jejich klientům, ať už se jedná o postižené nebo drogově závislé. Společnost T-Mobile navíc organizacím jedenkrát navýší finanční hodnotu prodaného zboží (T-Mobile, 2011q). Tento postup nese známky matchingové fondu, jenž je popsán v teoretické části práce.

Elektronická aukce

V adventním čase každoročně probíhá elektronická aukce mezi zaměstnanci T-Mobile, kteří draží různé výrobky pocházející z neziskových organizací, speciálních škol nebo občanských sdružení především z Královéhradecka, kde má společnost jednu z administrativních budov. Objem vybraných finančních prostředků je firmou opět jedenkrát navýšen a poslán do příslušných organizací, které výrobky dodaly (T-Mobile, 2011a).

Rozjezdy

Projekt Rozjezdy je zaměřen na podporu začínajících, zejména drobných, regionálních podnikatelů z celé České republiky, kteří chtějí realizovat své vize, jež jim přinesou nejen zisk, ale zároveň budou nějakým způsobem prospívat svému okolí či vytvářet další pracovní místa. Projekt je realizován společností T-Mobile a dále se ho účastní řada partnerů z firemního sektoru (T-Mobile, 2012b). Hlavním odborným garantem je Svaz měst a obcí ČR (T-Mobile, 2012c).

Nejviditelnější částí Rozjezdů je každoroční soutěž, kam se mohou se svými projekty přihlásit všichni zájemci, kteří se chystají podnikat, nebo kteří již podnikají po dobu kratší jednoho roku. Projekt rovněž zahrnuje odborné semináře změřené na marketing, podnikatelské myšlení, PR a obchodní komunikaci (T-Mobile, 2012b).

Semináře jsou určeny pro účastníky soutěže i pro širší veřejnost. Jsou organizovány v každém regionu a jsou propojeny s vyhlášením výsledků soutěže. Ta probíhá ve všech krajích České republiky, přičemž některé lokality jsou z praktických důvodů spojeny. Dohromady tak probíhá devět regionálních seminářů, na kterých se však vyhláší vítězové z celkem čtrnácti krajů. Přednášející pocházejí ze společnosti T-Mobile, spolupracujících firem, a také se jedná o externí odborníky. Porotu tvoří zástupci společnosti T-Mobile, zástupci Svazu měst a obcí ČR a také vytipovaní úspěšní obchodníci z jednotlivých regionů. Smyslem je využití jejich znalosti místního prostředí, která s povahou řady projektů souvisí. Místní obchodníci se navíc vyznají v podnikatelském prostředí a také mohou svým příkladem dodávat začínajícím podnikatelům potřebnou odvalu (Pavičová, 2013). Obecní úřady a magistráty pomáhají s propagací soutěže v místě konání (T-Mobile, 2012c).

Soutěžní projekty se hodnotí zejména z pohledu jejich životaschopnosti, inovativnosti, přínosu pro okolí i osobnosti samotného soutěžícího (T-Mobile, 2012d). Výherci regionálních kol umístění na prvních třech místech jsou odměněni různými cenami souvisejícími s rozvojem podnikání. Jedná se o finanční hotovost, balíčky služeb a věcné ceny. Finanční výhry v regionech se pohybují okolo 30 tisíc Kč. T-Mobile poskytuje balíček telekomunikačních služeb (T-Mobile, 2012a). Partnerské firmy rovněž dodávají ceny, které souvisejí s předmětem jejich činnosti. Ze služeb se jedná např. o vytvoření marketingového plánu, bezplatnou reklamní kampaň či poskytnutí firemního bankovního účtu na několik let zdarma. Mezi věcnými cenami lze nalézt zejména mobilní telefony a výpočetní techniku. Rozmanitost výher se mění s ohledem na právě spolupracující firmy v jednotlivých ročnících (Pavičová, 2013).

Následuje republikové kolo, kde soutěží výherci z prvního místa v jednotlivých regionech. Ceny mají obdobný charakter jako v regionálních kolech, ale jsou hodnotnější. Například

hlavní celostátní cena pro rok 2013 obnáší vedle různých balíčků služeb i finanční hotovost ve výši 100 tisíc Kč (T-Mobile, 2012a).

Smyslem seminářů je předávání odborných znalostí začínajícím podnikatelům, což jim v konečném důsledku může přinést větší užitek než finanční či věcné výhry. Dále je při nich vytvářen prostor pro vzájemné poznávání účastníků (tzv. *networking*), kdy si mezi sebou mohou vyměňovat zkušenosti s podnikáním i kontakty. S ohledem na to, že se jedná o lidi ze stejného regionu, to může řadě z nich přinést nové příležitosti pro jejich podnikání (Pavičová, 2013).

V letech 2011 a 2012 proběhly první dva ročníky tohoto projektu a aktuálně (na začátku roku 2013) startuje třetí. Každoročně soutěží zhruba přes 300 různých projektů. Náplň a organizace Rozjezdů se s přibývajícimi zkušenostmi v čase vyvíjejí. Po každém semináři jsou účastníci vyzváni k vyplnění zpětnovazebního formuláře, takže některé změny se provádějí velmi rychle i v rámci probíhajícího ročníku. Jedná se například o organizační záležitosti, kdy si v Rozjezdech 2012 účastníci stěžovali, že mají málo prostoru pro vzájemné seznamování. Tento nedostatek byl v dalších seminářích napraven (Pavičová, 2013).

Dále se ve stejném ročníku objevil problém, kdy přednášky některých odborníků ze spolupracujících firem připomínaly spíš marketingové předváděcí akce jejich výrobků či služeb. Operativně byli tito přednášející žádáni, ať se víc zaměří na odbornou stránku svého výkladu. Zcela však bylo možné tento problém vyřešit až po skončení ročníku Rozjezdů, kdy s příslušnými firmami již nebyla prodloužena spolupráce na projektu a noví partneři byli vybíráni pečlivěji (Pavičová, 2013).

Spolupráce s některými výherci nekončí a T-Mobile se s nimi snaží udržovat kontakt. Například jim s odstupem času zasílá k vyplnění dotazníky, ve kterých zjišťuje, zda stále podnikají a jak se jim daří. Po delší době mohou mít rovněž na soutěž jiný pohled a dát organizátorům doporučení, která si předtím neuvědomovali. Dalším příkladem pokračující spolupráce je Romana Tvarůžková, která se se svým projektem Novodobá sanitka, jenž umožňuje cenově dostupný převoz pacientů do nemocnic, stala celostátní vítězkou soutěže

v roce 2012. V rámci nového ročníku Rozjezdů se bude tato loňská vítězka aktivně účastnit seminářů (Pavičová, 2013).

Svou povahou spadá projekt Rozjezdy do sociálního pilíře CSR, avšak ho lze rovněž považovat za program *vytvářející sdílené hodnoty (CSV)*. Podstata naplňování strategické CSR spočívá v seminářích přidružených k samotné soutěži. Podobně, jako bylo zmíněno u Fondu T-Mobile, i zde vidí Petra Pavičová (2013) sdílenou hodnotu v tom, že do seminářů se zapojují zaměstnanci její společnosti, kteří zde předávají své odborné znalosti. Odměnou jim může být to, že mají šanci blíže poznat účastníky seminářů. Ty tvoří převážně začínající podnikatelé a nově to budou také studenti. Právě lidé začínající s podnikáním a vysokoškolští studenti, resp. mladí absolventi vysokých škol jsou skupiny, které se dle slov Petry Pavičové (2013) v současné době nedaří její společnosti příliš oslovovat. Lidé z marketingového, ale i dalších oddělení, mají tak jedinečnou šanci tyto segmenty blíže poznat a snažit se jim porozumět.

5.1.7 Environmentální pilíř CSR v T-Mobile

Do environmentálního pilíře zkoumané společnosti spadají činnosti zabývající se *třídným odpadem, recyklací mobilních telefonů, využíváním elektronických faktur, modernizací sítě a snižováním dopadu podnikání na životní prostředí* (Pavičová, 2012). T-Mobile je také držitelem ekologického certifikátu EMS, který potvrzuje, že splňuje všechny požadavky na environmentální management v souladu s mezinárodně uznávanou normou ČSN EN ISO 14001:2005. Proces certifikace trval déle než rok, což signalizuje, že získání certifikátu nebylo snadné (T-Mobile, 2011p).

T-Mobile nabízí firemním zákazníkům produkty a služby, které umožňují jejich zaměstnancům práci z domova (T-Mobile, 2011r). Tím sledovaná firma vytváří *sdílenou hodnotu (CSV)*, jelikož se propojuje jádro jejího podnikání se společensky odpovědnou činností. Podpora práce lidí z domova totiž napomáhá ke snižování ekologické zátěže, která je spojena s dopravou do zaměstnání.

Společnost rovněž finančně podporuje ekologické aktivity a činnosti na obnovu ŽP především prostřednictvím Fondu T-Mobile, kterému je věnován předchozí text. Také se účastnila mezinárodní akce *Hodina země* (T-Mobile, 2011r), která demonstrativním

zhasnutím či ztlumením světla a elektrických spotřebičů po dobu jedné hodiny podporuje zvýšení informovanosti o změnách klimatu.

Třídění odpadu

Zkoumaná firma motivuje své zaměstnance, aby v co největší míře třídili odpad. Na všech pracovištích, kde je to technicky možné, jsou umístěny nádoby na tříděný odpad. Dále se se společnost zapojila do projektu *Zelená firma*, v jehož rámci mohou zaměstnanci do speciálních sběrných boxů odkládat své staré elektrospotřebiče, které jsou následně ekologicky zlikvidovány odbornou firmou ASEKOL (T-Mobile, 2011g).

Recyklace mobilních telefonů

Firma T-Mobile se zasazuje o sběr a recyklaci starých mobilních telefonů. Toto téma přirozeně souvisí s předmětem její podnikatelské činnosti, proto se rozhodla na podporu zpětného sběru telefonů vytvořit hned několik aktivit.

Úspěšná akce *Recyklístek*, která probíhala do roku 2008, motivovala veřejnost k vracení starých mobilních telefonů pomocí poukázky na nákup u T-Mobile v hodnotě 200 Kč za každý vysloužilý přístroj. Za deset týdnů trvání akce bylo vybráno přes 50 000 přístrojů, což je v porovnání s rokem 2006, kdy zákazníci svévolně vrátili 683 použitých mobilních telefonů, značný nárůst (T-Mobile, 2011h).

V rámci projektu *JaXmobilem* byli návštěvníci oslav *Dne mobilní etikety* v Praze v roce 2006 vzděláváni o životním cyklu mobilních telefonů a důležitosti jejich recyklace. Další z projektů nazvaný *Mobilobraní* motivoval studenty středních škol ke shromáždění téměř 6000 vysloužilých přístrojů (T-Mobile, 2011h).

V současné době je T-Mobile partnerem soutěže *Věnuj mobil a vyhraž výlet pro svou třídu*, kterou zajišťuje společnost ASEKOL. Soutěž byla např. spojena se vzdělávacím programem od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nazvaným *Recyklohraní*, jehož se zúčastnilo 420 škol, ve kterých se podařilo vybrat téměř 23 000 mobilních přístrojů. Ty, které byly funkční, putovaly skrz organizaci *Život dětem* do dětských domovů. T-Mobile do těchto přístrojů daroval SIM karty. Nefunkční přístroje ekologicky zlikvidovala společnost ASEKOL (T-Mobile, 2011h).

Elektronická faktura

Zákazníci společnosti T-Mobile jsou motivováni k tomu, aby využívali možnosti nechávat si zasílat faktury elektronicky (T-Mobile, 2011r). Tím se rapidně snižuje ekologická zátěž spojená s tištěním a zasíláním papírových faktur a v neposlední řadě to také snižuje náklady zkoumané firmy, takže lze tento projekt opět označit za snahu o *vytváření sdílených hodnot*.

Modernizace sítě

Firma T-Mobile investuje do modernizace své sítě, čímž se snižují její energetické nároky a ovzduší je tím pádem méně zatěžováno oxidem uhličitým. Od roku 2010 tak firma snížila spotřebu energie o více než 40 % (T-Mobile, 2011r).

Snaha o snížení dopadu podnikání na životní prostředí

Pomocí řady dalších aktivit se firma snaží eliminovat dopady svého podnikání na ŽP. Ve svých kancelářích například zavedla automatické vypínání monitorů a pevných disků u počítačů v době jejich nečinnosti, čímž snižuje svou ekologickou stopu. Dále kontroluje emisní limity u firemních automobilů a motivuje zaměstnance, aby při dopravě do zaměstnání využívali jiné způsoby přepravy, než automobily (T-Mobile, 2011g). S tím také souvisí již zmiňovaná podpora práce z domova, kdy částečnou eliminací přepravy zaměstnanců přispívá ke snížení dopadů na životní prostředí.

Firma začala pro provoz mobilní sítě využívat **alternativní zdroje energie**. Na své centrále v Praze-Roztylech nainstalovala větrnou a solární elektrárnu, která slouží jako zdroj pro mobilní síť v budově i jejím okolí. Záložní zdroje tvoří jednotky poháněné kapalným vodíkem a metanolem. Elektrárna snižuje spotřebu elektrické energie z běžné sítě a navíc slouží jako experiment, který testuje možnosti této unikátní kombinace alternativních zdrojů v ostrém provozu mobilní sítě. Tento projekt lze rovněž považovat za *vytváření sdílených hodnot*, jelikož je jádro podnikání spojeno s dobrou věcí – v tomto případě se snižováním dopadu vlastní činnosti na životní prostředí. Firma by také chtěla obnovit spolupráci s univerzitami, které by mohli tyto zdroje energie využít pro svůj výzkum a měření (Pavičová, 2013).

5.1.8 Komunikace aktivit společenské odpovědnosti

Komunikace jednotlivých aktivit společenské odpovědnosti u zkoumaného podniku probíhá v interní sféře směrem k zaměstnancům a v externí sféře směrem k zákazníkům, ale i k dalšímu okolí podniku.

Komunikace se zaměstnanci

Sledovaná firma se svým zaměstnancům snaží všemi možnými prostředky sdělovat, jaké CSR aktivity provádí a jak se do nich mohou zapojit a podpořit je. Důležitým informačním tokem je podnikový intranet. Společensky odpovědné aktivity jsou propagovány na jeho titulní straně. Dále je zaměstnancům každý týden e-mailem zasílán přehled novinek (*newsletter*) nazvaný *Echo news*, skrz který jsou mj. informováni o CSR aktivitách svojí společnosti. Firma čtvrtletně vydává interní magazín, kde se lze dočíst o informacích ze sledované oblasti. Při průběhu konkrétních CSR akcí jsou v administrativních budovách vyvěšovány informační plakáty. Zaměstnanci jsou také vzděláváni v otázkách souvisejících především s ekologií. V budovách jsou např. umístěny informační stojany týkající se recyklace mobilních telefonů. Zaměstnanci rovněž měli možnost zúčastnit se exkurze, kde se dozvěděli, jak fungují alternativní zdroje energie umístěné v pražské centrále společnosti, což mělo povzbudit jejich zájem o dané téma. Jak je patrné z výše uvedeného popisu sociálního pilíře, T-Mobile se snaží, aby měl spokojené zaměstnance. Proto jsou kvůli zpětné vazbě prováděny pravidelné průzkumy zaměstnanecké spokojenosti (Pavičová, 2013).

Komunikace s okolím podniku

Za nejvíce marketingově propagovanou CSR činnost lze považovat projekt Rozjezdy. O jeho propagaci se stará oddělení marketingové komunikace, které využívá především tištěnou reklamu a nástroje internetového marketingu. V minulých letech byly nasazeny i billboardy (Pavičová, 2013). Projekt má rovněž svůj vlastní web.

Jako hlavní zdroj informací o aktivitách společenské odpovědnosti slouží speciální stránky firmy nazvané *Pro svět kolem nás*, které jsou provozovány na vlastní doméně. Je na ně rovněž odkazováno z korporátního webu. Zákazníci jsou o konkrétních CSR aktivitách

(např. Dobrý anděl a Fond T-Mobile) informování prostřednictvím novinek zasílaných e-mailem (*newslettery*). Při podpoře Dobrého anděla byly využity SMS kampaně. Elektronická a papírová faktura obsahuje pro reklamní sdělení (*bannery*), které jsou občas využívány i pro propagaci programů společenské odpovědnosti. Pro firemní zákazníky společnosti T-Mobile je určen časopis *Ikona*, který vychází čtvrtletně a je dostupný v papírové i elektronické formě. I tento magazín obsahuje informace týkající se jednotlivých CSR projektů. Sledovaná společnost formou katalogů propaguje nabízená partnerská řešení (Pavičová, 2013). Jedná se například o podporu práce zaměstnanců firemních zákazníků z domova, která přispívá ke snížení jejich ekologické stopy – viz environmentální pilíř popsany výše.

Petra Pavičová (2013) však připouští, že její firma u svých zákazníků v oblasti pozitivního vnímání z hlediska společenské odpovědnosti pokulhává. Potvrzují to i výsledky pravidelných šetření, které T-Mobile provádí.

5.1.1 Členství v odborných sdruženích

Společnost T-Mobile byla do roku 2011 členem CSR platformy *Byznys pro společnost*. Jedná se o odborné sdružení firem působících na českém trhu, které spolu sdílí odborné znalosti a zkušenosti z oblasti CSR a udržitelného podnikání (Byznys pro společnost, 2010b). Členství dle slov Petry Pavičové (2013) nepřinášelo její společnosti odpovídající hodnotu v porovnání s objemem finančních prostředků, které do sdružení vkládala. Proto bylo rozhodnuto o vystoupení z platformy.

5.1.2 Ocenění v oblasti CSR aktivit

V České republice je udělováno ocenění *TOP odpovědná firma*. Jedná se o nezávislou cenu za udržitelné a odpovědné podnikání, kterou organizuje a uděluje výše zmíněná platforma *Byznys pro společnost*. Soutěží se v různých kategoriích, které se věnují buď kompletní CSR strategii nebo jednotlivým projektům. Do roku 2010 byla soutěž známá pod názvem *TOP Filantrop*. (Byznys pro společnost, 2012). Občanské sdružení Klub zaměstnavatelů každoročně uděluje cenu *Zaměstnavatel roku*, která hodnotí firmy z hlediska jejich vztahu k zaměstnancům (Zaměstnavatel roku, 2013).

Společnost T-Mobile získala od roku 2005, kdy zavedla koncept CSR, řadu ocenění v rámci zmíněných dvou soutěží. Mezi nejvýznamnější umístění (Pavičová, 2013) patří:

- TOP odpovědná firma 2011 – 3. místo v kategorii *Nejangažovanější zaměstnanci 2011* (díky Fondu T-Mobile pro zaměstnance),
- TOP Filantrop 2010 – *Nejodpovědnější partnerství se zaměstnanci roku 2010* (díky programu Jeden den pro váš dobrý skutek),
- Zaměstnavatel roku 2012 – 3. místo v kategorii *Výroční cena Sodexo Zaměstnavatel desetiletí*,
- Zaměstnavatel roku 2009 – 2. místo - Sodexo Zaměstnavatel roku 2009,
- Zaměstnavatel roku 2008 – 1. místo - jobpilot Zaměstnavatel roku 2008,
- Zaměstnavatel roku 2005 – 2. místo - Credit Suisse Zaměstnavatel roku 2005.

Lze si všimnout, že všechna zmíněná umístění souvisejí se vztahem zkoumané společnosti k jejím zaměstnancům. Názor Petry Pavičové (2013) na projekt *TOP odpovědná firma* je spíše negativní. Nelíbí se jí, že se zde poměřuje pouze objem poskytnutých finančních darů, případně nákladů prokazatelně investovaných do komunit. Pro účely soutěže tedy nelze vykazovat některé další náklady spojené s CSR projekty, přestože slouží ke společensky odpovědným účelům. V případě sledované firmy se jedná například o finanční výhry rozdané v rámci soutěže Rozjezdy, která však naplňuje i program podpory místních komunit. Podobně je to s náklady spojenými na organizaci odborných seminářů v rámci Fondu T-Mobile. Firma často hradí peníze přímo, takže je nelze do soutěže *TOP odpovědná firma* zahrnout jako finance poskytnuté komunitě. Musely by projít přes Nadaci VIA, která Fond spravuje. Ta by pak semináře zorganizovala. Výsledek je v praxi stejný, ale z pohledu zmíněné soutěže nikoliv. Na příkladech je patrné, že nelze zcela věrně zobrazovat to, jakým způsobem se firma o podporu svého okolí zasazuje, a proto ani výsledky uvedené soutěže nemusejí být zcela objektivní.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na mladé vysokoškolsky vzdělané lidi ve věku od 21 do 30 let. Definice této skupiny vyplývá z povahy společenské odpovědnosti, která se mj. snaží naplňovat zásady trvale udržitelného rozvoje. Předpokladem je, že by tato problematika měla zajímat zejména mladou generaci, která v budoucnu nejvíce ponese dopady současného chování podniků. Vymezená skupina je také zajímavá pro mobilní operátory, jelikož se u vysokoškolsky vzdělaných lidí předpokládá současná resp. budoucí velká kupní síla i zájem o nové technologie. S tím může být spojena zvýšená poptávka po telekomunikačních a datových službách. Z rozhovoru s Petrou Pavičovou (2013) vyplynulo, že T-Mobile se chce mj. v rámci svého programu Rozjezdy více přibližovat právě studentům resp. čerstvým absolventům vysokých škol. U respondentů s vysokoškolským vzděláním se navíc očekává větší znalost tématu společenské odpovědnosti a tedy i větší erudovanost při vyplňování dotazníku týkajícího se této problematiky.

S ohledem na vymezenou skupinu respondentů byla zvolena elektronická forma dotazování. Dotazník byl umístěn na internetových stránkách VyplňTo.cz, kde se výzkumu mohli zúčastnit návštěvníci tohoto webu. Prosba o vyplnění byla rovněž propagována přes sociální sítě a elektronickou poštu, přičemž komunikace byla cílena právě na vymezenou skupinu mladých vysokoškolsky vzdělaných lidí. Šetření probíhalo po dobu jednoho týdne a celkem bylo získáno 307 vyplnění, z nichž 240 vyhovovalo stanoveným parametrům na respondenty. Návratnost přesáhla 70 %, což znamená, že přes 70 % oslovených, kteří si dotazník zobrazili, úspěšně dokončilo jeho vyplňování.

Vyplňující byli nejdříve tázáni, zda vědí, co pojem *společenská odpovědnost podniků* znamená. Ti, co odpověděli, že pojem znají, přeskočili na stručnou definici CSR. Poté měli zaškrtnout, zda byla jejich domnělá znalost této problematiky správná. Respondenti, kteří naopak uvedli, že společenskou odpovědnost neznají, byli se stejnou definicí rovněž seznámeni, teprve pak mohli pokračovat v dalším vyplňování. Tento krok zajišťoval, aby byli všichni dotazovaní obeznámeni s tím, co CSR zahrnuje a byli tak lépe schopni vyplnit zbytek dotazníku. Další otázka se zabývala posouzením důležitosti jednotlivých faktorů

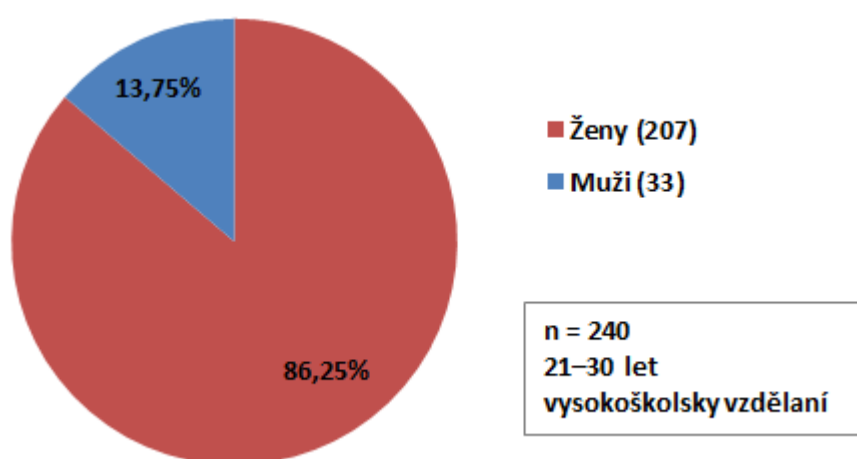
CSR u firem obecně. Poté se dotazník zaměřil na společenskou odpovědnost u mobilních operátorů a také na nejdůležitější faktory z pohledu zákazníků při výběru operátora. Dále byly otázky zacíleny přímo na vnímání společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Koncové segmentační otázky zjišťovaly pohlaví, věk, vzdělání, bydliště a pracovní zařazení. Rovněž byl položen dotaz, jakého mají respondenti mobilního operátora. Cílem bylo pokusit se zjistit, zda se názory zákazníků různých společností budou lišit v odpovědích týkajících se právě konkrétních firem na českém telekomunikačním trhu.

Přestože segmentační otázky byly dle zvyklostí umístěny až v závěru dotazníku, budou vyhodnoceny jako první, aby byl předem zřejmý profil získaných respondentů. Jak již bylo zmíněno, ze všech 307 respondentů spadá do kýžené skupiny vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 21–30 let celkem 240 dotazovaných. Není-li uvedeno jinak, týkají se veškeré další informace právě této skupiny. V následujících podkapitolách jsou shrnuty výstup šetření. Samotný dotazník je uveden v Příloze 2.

5.2.1 Profil respondentů

Skupinu respondentů představují lidé mezi 21 až 30 lety, kteří mají dokončené vysokoškolské vzdělání libovolného stupně. Jsou tvořeni z 86 % ženami a ze 14 % muži – viz Obrázek 4.

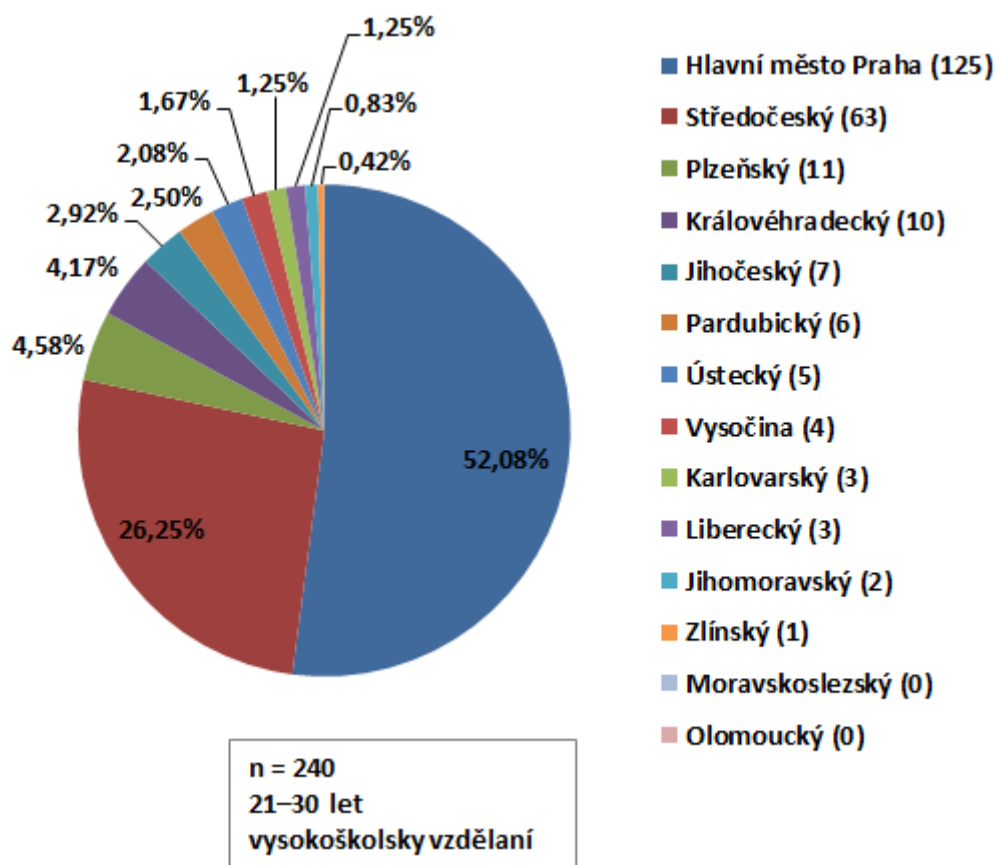
Obrázek 4 Zastoupení mužů a žen u respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zastoupení krajů je uvedeno na Obrázku 5. Převládá Praha s 52 % a Středočeský kraj se zhruba 26 %. Následuje Plzeňský kraj se 4,58 % a Královéhradecký kraj s 4,17 %. Zbylé lokality jsou zastoupeny počtem nepřesahujícím 3 % respondentů, přičemž ani jeden není z Moravskoslezského a Olomouckého kraje.

Obrázek 5 Rozdělení respondentů podle krajů



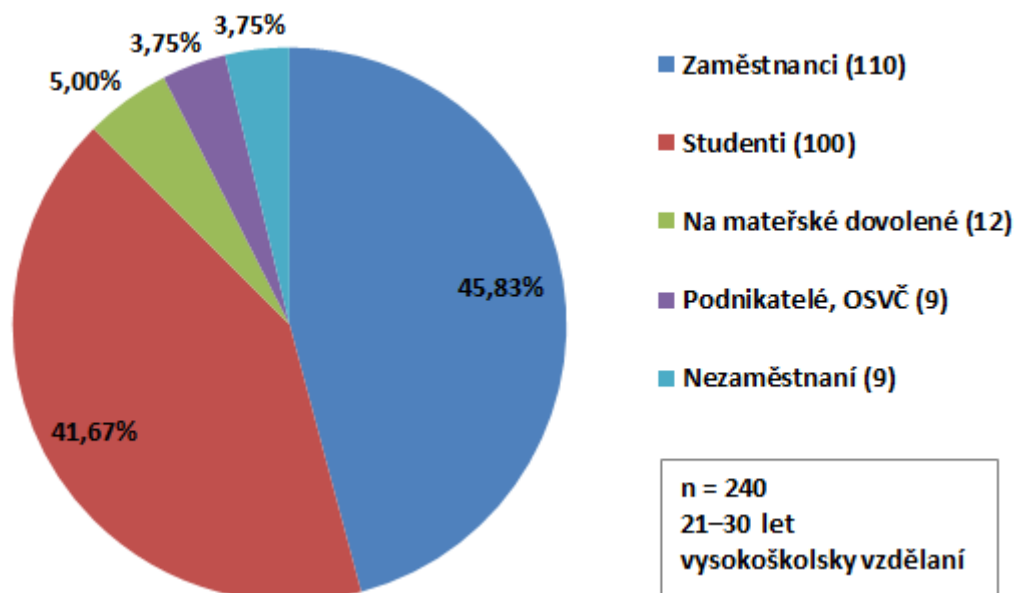
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nerovnoměrné zastoupení respondentů z hlediska pohlaví a místa bydliště je pro výzkum poměrně nežádoucí. Je to daň za elektronickou formu dotazníku, kdy nelze ovlivnit složení vzorku dotazovaných. Na druhou stranu právě tento způsob dotazování zajistil relativně vysoký počet responsí z požadované skupiny lidí, což vypovídací hodnotu zjištěných informací naopak zvyšuje.

Na Obrázku 6 je znázorněno pracovní zařazení, resp. hlavní činnost, které se respondenti věnují. Skoro 46 % z celkového počtu tvoří zaměstnanci a téměř 42 % je zastoupeno

studenty. Na mateřské dovolené je 5 % respondentů. Necelá 4 % podnikají a stejný podíl připadá na nezaměstnané.

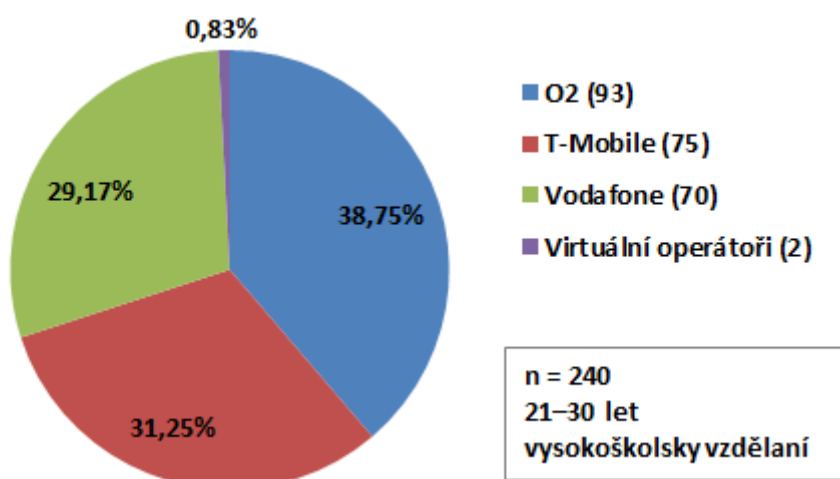
Obrázek 6 Rozdělení respondentů z hlediska pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zastoupení mobilních operátorů u respondentů je uvedeno na Obrázku 7. Jak můžeme vidět, rozdělení zhruba odpovídá poměru tržních sil jednotlivých společností.

Obrázek 7 Zastoupení mobilních operátorů u respondentů



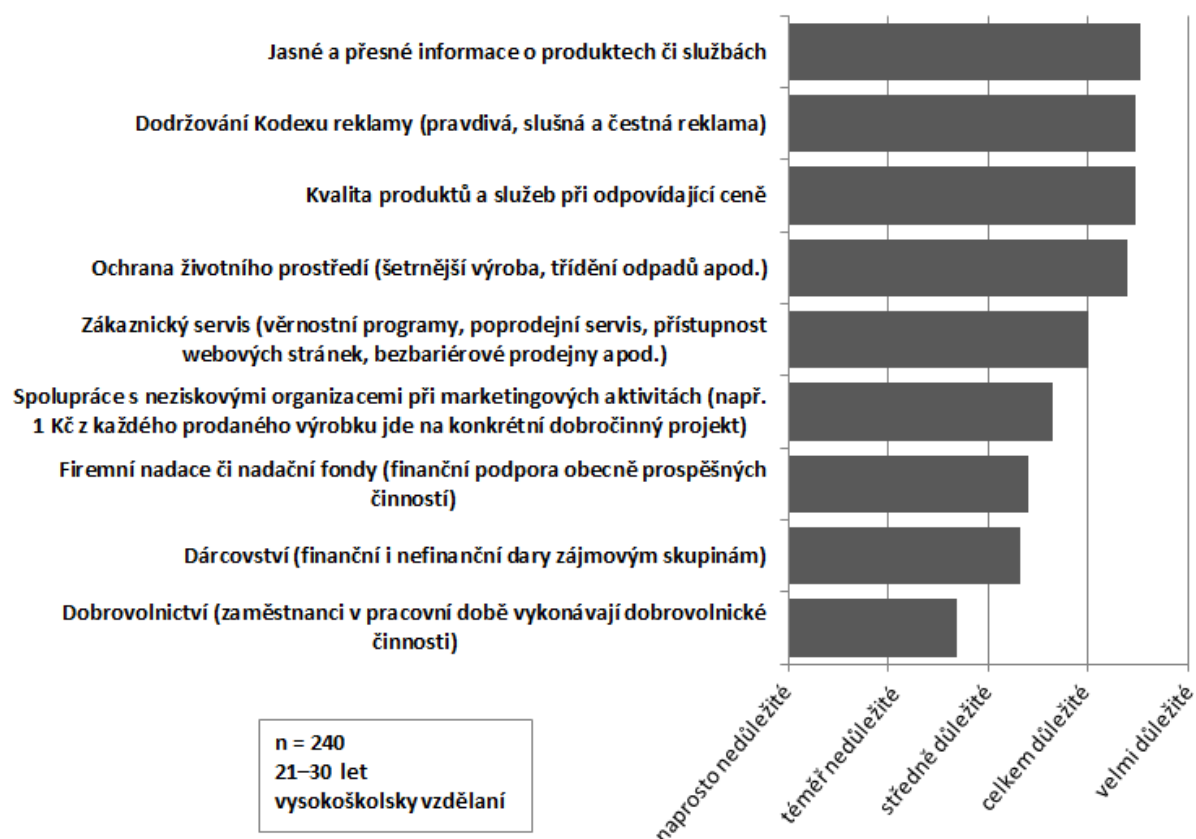
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5.2.2 Obecný názor na společenskou odpovědnost

Úvodní část dotazníku se věnovala obecnému postoji ke společenské odpovědnosti podniků. Nejdříve bylo zjišťováno, zda respondenti tento pojem vůbec znají. Z celkových 240 dotázaných 69,6 % znalo pojem *společenská odpovědnost podniků* a vnímalo ho v souladu s uvedenou definicí. Vezmeme-li zbylých 67 respondentů, které neřadíme do výběrové skupiny, zjistíme, že daný pojem jich znalo 56,7 %. Poměrně velký rozdíl (12,9 %) napovídá, že dříve zmíněný názor, který říká, že společenskou odpovědnost budou ve větší míře znát právě zástupci vymezené skupiny, se zdá být opodstatněný.

Dále měli respondenti na pětistupňové škále určit míru důležitosti, s jakou vnímají jednotlivé faktory pro to, aby považovali firmu za společensky odpovědnou. Výsledky viz Obrázek 8.

Obrázek 8 Důležitost faktorů pro vnímání firmy jako společensky odpovědné



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

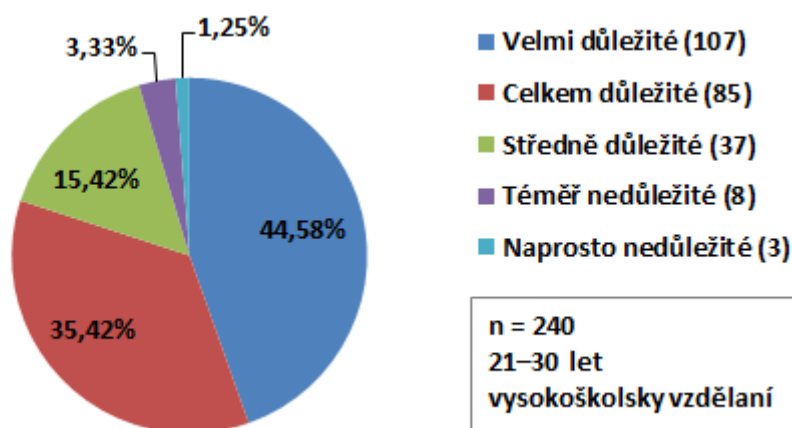
Popis jednotlivých faktorů byl záměrně velmi výstižný, aby respondenti nepochybovali o tom, co mají hodnotit. Mezi čtyřmi nejdůležitějšími faktory pro to, aby dotazovaní vnímali firmu jako společensky odpovědnou, patří jasné a přesné poskytování informací o produktech či službách, dodržování kodexu reklamy, kvalita výrobků či služeb při odpovídající ceně a ochrana životního prostředí. Tyto faktory se umístily mezi hodnocením *celkem důležité* a *velmi důležité*. Za celkem důležitou pak respondenti považují ochranu životního prostředí. Lehce nad hranicí střední důležitosti se umístil sdílený marketing (spolupráce s neziskovými organizacemi při marketingových aktivitách), firemní nadace a fondy resp. dárcovství. Nejhůře bylo zhodnoceno dobrovolnictví zaměstnanců, které se ocitlo pod hranicí středně důležitých faktorů.

5.2.3 Mobilní operátoři a společenská odpovědnost

Další část dotazníku se zaměřovala na společenskou odpovědnost u mobilních operátorů. Dvě otázky se týkaly obecného názoru na CSR u telekomunikačních firem a jedna zjišťovala vztah respondentů ke konkrétním společnostem na českém trhu.

První z otázek zjišťovala, do jaké míry je pro respondenty důležité, aby se jejich mobilní operátor choval podle zásad společenské odpovědnosti. Výsledky jsou zobrazeny na Obrázku 9.

Obrázek 9 Do jaké míry je pro respondenty důležité, aby se jejich mobilní operátor choval podle zásad společenské odpovědnosti



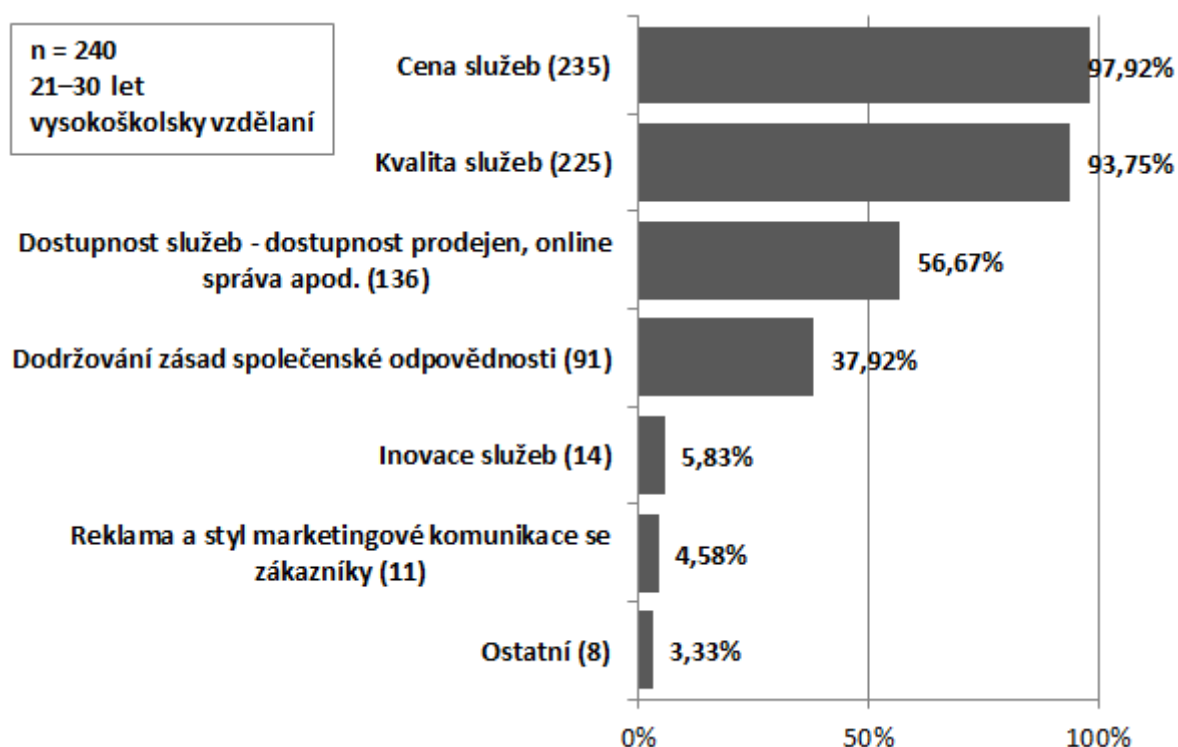
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pro téměř 45 % respondentů je CSR u jejich mobilního operátora velmi důležité, pro cca 35 % celkem důležité a pro 15 % středně důležité. Pouze pro zhruba 4,6 % dotazovaných toto hledisko není buď vůbec, nebo téměř důležité. To je jasný signál toho, že mladé vzdělané generaci záleží na tom, zda se jejich mobilní operátor chová odpovědně.

Na základě výstupu z výše uvedené otázky lze konstatovat, že skoro polovina vysokoškolsky vzdělaných lidí do 30 let považuje CSR u svého mobilního operátora za velmi důležité. Toto zjištění koresponduje s názorem Petry Pavičové (2013), která si myslí, že společensky odpovědné aktivity její společnosti by se této skupině měly snažit přiblížit.

Další otázka obsahovala výčet šesti faktorů, z nichž měli respondenti vybrat právě tři, které považují za nejdůležitější při výběru mobilního operátora. Mohli rovněž napsat vlastní variantu odpovědi. Na Obrázku 10 je znázorněno zastoupení jednotlivých faktorů.

Obrázek 10 Nejdůležitější faktory při výběru operátora



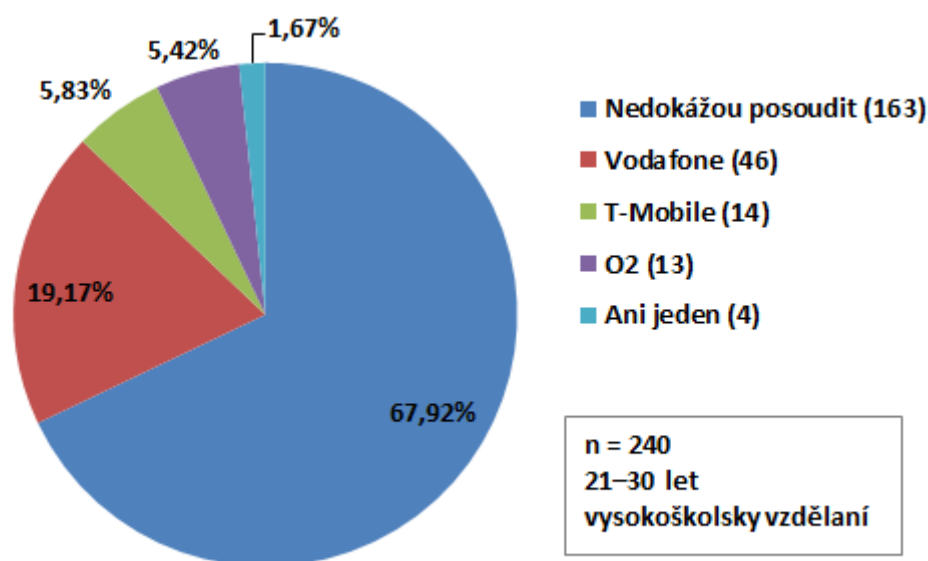
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Necelých 98 % dotázaných z vymezené skupiny 240 respondentů zaškrtnulo jako jeden ze tří nejdůležitějších faktorů pro výběr operátora cenu služeb, zhruba 94 % vybralo kvalitu

služeb a téměř 57 % uvedlo dostupnost služeb. Společenská odpovědnost se vyskytla na čtvrtém místě a jako jeden ze tří nejdůležitějších faktorů ji zaškrtno téměř 38 % respondentů. To, že nejdůležitější faktory pro výběr operátora budou hlediska týkající se kvality, ceny a dostupnosti služeb, bylo očekávatelné, protože se jedná o věci, které se zákazníků přímo dotýkají. Z tohoto pohledu je poměrně významné, že dodržování zásad CSR se umístilo hned za těmito faktory a jako jednu ze tří možností ji uvedla více jak třetina dotázaných.

Dále měli respondenti určit, jaký český mobilní operátor se podle jejich názoru chová nejvíce podle zásad společenské odpovědnosti. Na výběr měli vedle výčtu třech největších společností i odpověď, že problematiku nedokážou posoudit. Také bylo možné napsat vlastní odpověď. Výsledky jsou uvedeny na Obrázku 11.

Obrázek 11 Jaký český mobilní operátor se podle respondentů chová nejvíce podle zásad společenské odpovědnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Skoro 68 % dotázaných nedokázalo situaci posoudit. Z jedné výše vyhodnocené otázky však vyplývá, že je pro značnou část respondentů důležité, aby se jejich operátor choval podle zásad společenské odpovědnosti. Logickým závěrem po zohlednění výsledků těchto

dvou otázek může být, že se značná část dotazovaných zajímá pouze o svého operátora, takže není schopna relevantně posoudit, zda se z hlediska CSR chová nejlépe v porovnání s konkurencí. Tento problém může rovněž souviset s tím, že mnoho společensky odpovědných aktivit není dostatečně komunikováno, takže o nich spotřebitelé nemusí mít takové povědomí.

Z těch respondentů, kteří nějakou společnost vybrali, jich nejvíce zvolilo Vodafone, jež v hodnocení značně předběhl konkurenční T-Mobile a O2. Tyto dvě firmy dostaly téměř stejné hodnocení a za nejvíce společensky odpovědné je považuje něco přes 5 % dotázaných. To je proti Vodafone, který vybralo přes 19 % respondentů, poměrně velký rozdíl. Skoro 61 % těch, kteří vybrali Vodafone, jsou i jeho zákazníci. U společnosti T-Mobile je to 71 % a u O2 dokonce 77 %. Přestože všechny tři společnosti vybralo v poměru k celkovému počtu respondentů poměrně málo dotazovaných, a tedy mohou být uvedená procenta značně nepřesná, je patrné, že zákazníci mají tendenci považovat právě svého mobilního operátora za nejlepšího v otázce CSR aktivit. S tím může souviset výše vyslovená domněnka, že většina zákazníků se zajímá pouze o svého operátora a o činnostech jeho konkurentů nemá přehled.

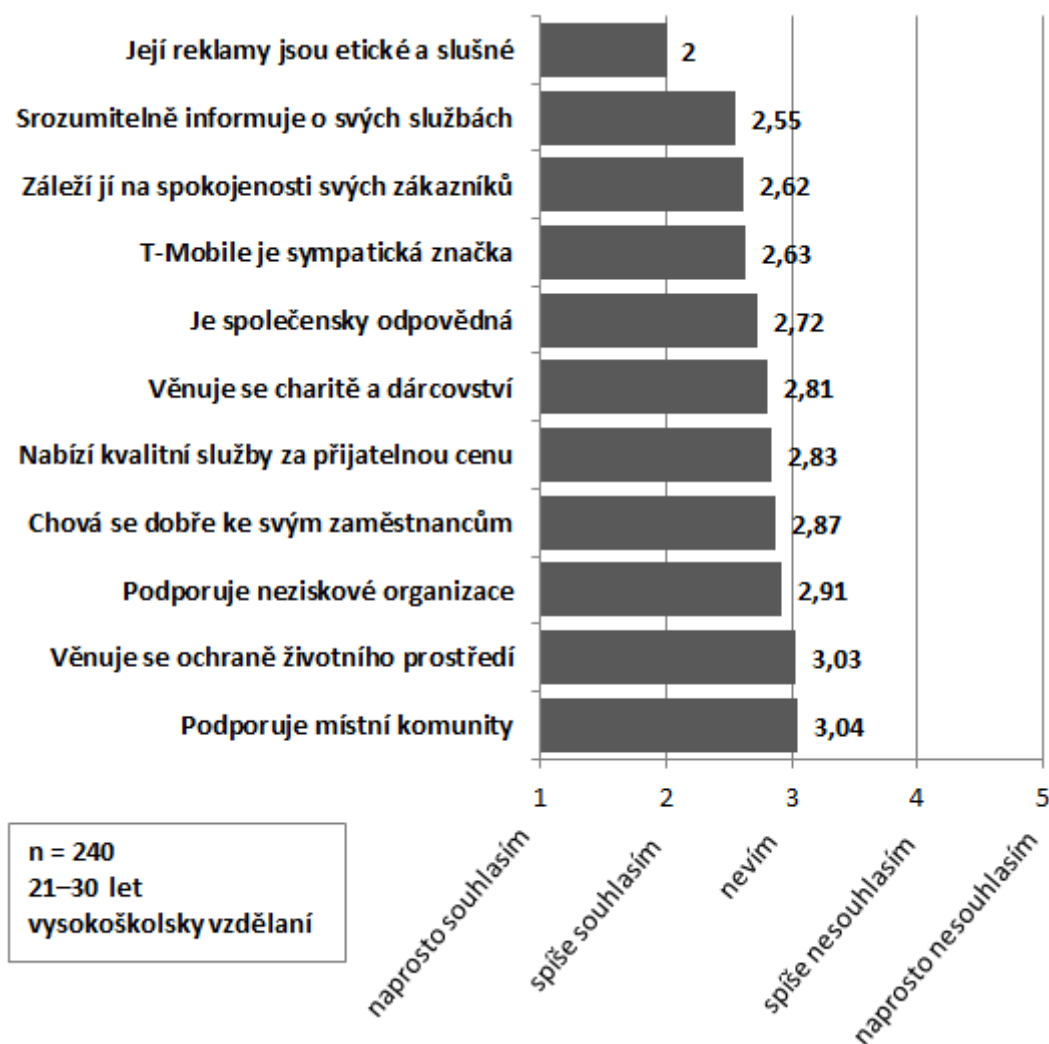
Jedním z možných vysvětlení toho, že v hodnocení markantně zvítězila společnost Vodafone, může být, že se oproti konkurenci všeobecně více zaměřuje na mladé zákazníky, přičemž základnu respondentů tvoří právě tato generace. Také to může být spojeno s odlišným stylem marketingové komunikace, kdy se Vodafone dle názoru autora snaží ve svých kampaních působit neformálním dojmem, což může vzbuzovat u řady zákazníků sympatie.

Uvedený výsledek se zhruba shoduje i s výzkumem Jany Tomanové z roku 2012. V podobně položené otázce v jejím dotazníku vybralo společnost Vodafone skoro 32 % dotázaných, firmu O2 zvolilo 11 % a T-Mobile vnímalo nejlépe přes 8 % dotázaných. Většinu respondentů v tomto výzkumu tvořili vysokoškolsky vzdělaní lidé mezi 18-35 lety (Tomanová, 2012). Přestože se nejedná o zcela shodný vzorek dotazovaných a o zcela shodné výsledky, poměrově jsou odpovědi velmi podobné a naznačují, že je společnost Vodafone vnímaná u mladých lidí z pohledu CSR opravdu nejlépe v porovnání s konkurenčními operátory.

5.2.4 Vnímaní společenské odpovědnosti u firmy T-Mobile

Poslední dvě otázky se věnovaly názoru na samotnou společnost T-Mobile. Respondenti nejdříve hodnotili, jak ji obecně vnímají. Výsledky jsou uvedeny na Obrázku 12.

Obrázek 12 Míra souhlasu s výroky o společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na pětibodové Likertově stupnici dotazovaní volili míru souhlasu s celkem jedenácti výroky o dané společnosti. Výroky jsou seřazeny podle výsledné míry souhlasu od největší k nejmenší. Hodnoty byly získány aritmetickým průměrem jednotlivých odpovědí.

Respondenti spíše souhlasí s 9 z celkových 11 výroků. Nejvíce pak souhlasí s výrokem, že reklama společnosti T-Mobile je etická a slušná. Tuto možnost zároveň ohodnotilo jinou možností než „nevím“ nejvíce dotazovaných (81 %). Napovídá to mj. i tomu, že reklamní komunikaci zkoumané firmy zná ve srovnání s ostatními faktory největší část respondentů. Zároveň ji hodnotí kladně, jelikož ji považují spíše za etickou a slušnou. Naopak čtyři nejhůře hodnocené faktory obodovala jinou možností než „nevím“ nejmenší část respondentů. U třech posledních odpovědí to bylo cca 25 % dotazovaných. Odpověď „Chová se dobře ke svým zaměstnancům“ obodovala jinou než neutrální možností dokonce pouhá pětina (19,6 %). Zmíněné hodnoty jsou spolu s dalšími údaji uvedeny v Tabulce 6.

Tabulka 6 Míra souhlasu s výroky o společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

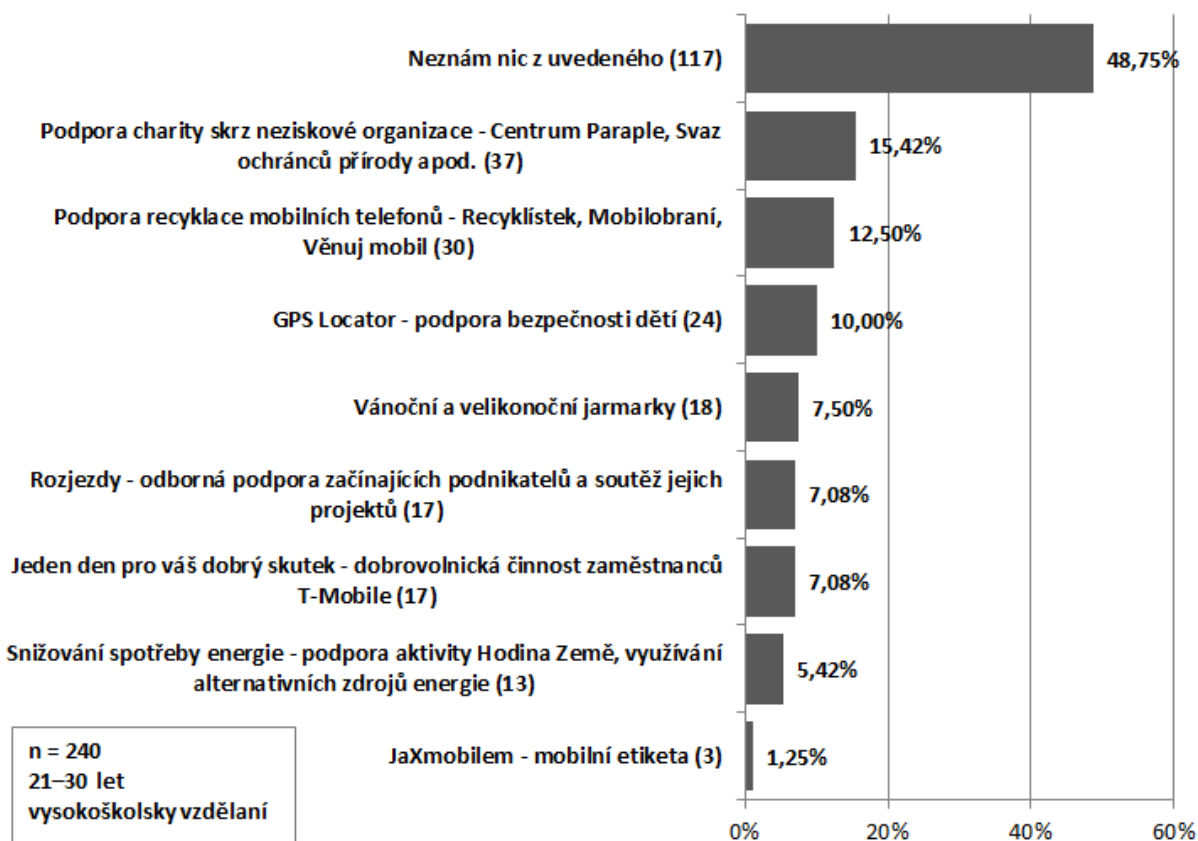
Odpověď	Průměr	Rozptyl	Podíl respondentů, kteří odpověděli jinak než „nevím“
Její reklamy jsou etické a slušné	2	0,75	81,3 %
Srozumitelně informuje o svých službách	2,55	0,94	71,3 %
Záleží jí na spokojenosti svých zákazníků	2,62	0,94	63,3 %
T-Mobile je sympatická značka	2,63	1	68,3 %
Je společensky odpovědná	2,72	0,4	36,7 %
Věnuje se charitě a dárcovství	2,81	0,4	35,4 %
Nabízí kvalitní služby za přijatelnou cenu	2,83	0,95	68,3 %
Chová se dobře ke svým zaměstnancům	2,87	0,32	19,6 %
Podporuje neziskové organizace	2,91	0,31	25,8 %
Věnuje se ochraně životního prostředí	3,03	0,3	23,8 %
Podporuje místní komunity	3,04	0,34	25,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledek naznačuje, že většina respondentů nemá povědomí o vnitřním prostředí podniku, což je celkem logické. Nemá však povědomí ani o podpoře místních komunit, ochraně životního prostředí nebo podpoře neziskových organizací, což odhaluje možné rezervy v komunikaci těchto aktivit ze strany společnosti T-Mobile směrem k veřejnosti.

Největší rozptyl byl zaznamenán u těchto čtyř odpovědí: „T-Mobile je sympatická značka“, „Nabízí kvalitní služby za přijatelnou cenu“, „Srozumitelně informuje o svých službách“ a „Záleží jí na spokojenosti svých zákazníků“. Stojí za zmínku, že všechny zmíněné výroky souvisejí se vztahem k zákazníkovi. Dále bylo zjištěno, že popořadě 45 %, 46 %, 41 % a 41 % respondentů, kteří zvolili souhlasnou odpověď (tj. 1 nebo 2) u zmíněných čtyř odpovědí, jsou aktuálními zákazníky společnosti T-Mobile. Snad právě proto se u těchto výroků objevilo nejvíce rozporuplné hodnocení buď na jednu, či druhou stranu v míře souhlasu - tedy podle toho, jakého mají respondenti mobilního operátora.

Obrázek 13 Zastoupení CSR aktivit společnosti T-Mobile, o nichž někdy respondenti slyšeli



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V další otázce měli respondenti z výčtu společensky odpovědných aktivit pocházejících od společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. vybrat ty, o kterých někdy slyšeli. Mohli

zaškrtnout více možností, definovat vlastní odpověď, nebo zvolit variantu, že neznají nic z uvedeného. Na výše uvedeném Obrázku 13 jsou znázorněny výstupy z této otázky.

Téměř polovina dotázaných neznala ani jednu z uvedených aktivit. Z ostatních možností nejlépe dopadla podpora neziskových organizací, kterou u společnosti T-Mobile zaznamenalo přes 15 % dotázaných. Podporu recyklace mobilních telefonů zná 12,5 % a GPS Locator si vybavuje rovných 10 % respondentů. Naopak nejhůře dopadl projekt JaXmobilem, který označili pouze tři z celkových 240 respondentů. Lze si povšimnout, že marketingově propagovanější aktivity se umístily obecně lépe, než ty, které příliš komunikovány nejsou.

6 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných poznatků z rozhovoru s Petrou Pavičovou (2013) a z provedeného dotazníkového šetření lze společnosti T-Mobile doporučit několik návrhů a doporučení týkajících se současného stavu společenské odpovědnosti u tohoto subjektu:

- Je patrné, že se zkoumané firmě příliš nedaří se svými společensky odpovědnými aktivitami oslovovat veřejnost. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že mladí vysokoškolsky vzdělaní lidé do 30 let považují za nejvíce společensky odpovědného operátora konkurenční firmu Vodafone. Tento výsledek potvrzuje i jeden z dalších výzkumů na podobné téma (Tomanová, 2012). Sama zkoumaná firma sleduje, že ji její zákazníci z hlediska společenské odpovědnosti nevnímají příliš pozitivně (Pavičová, 2013). Jak bylo popsáno, marketingová komunikace CSR aktivit směrem ke svému okolí sice ve firmě existuje, avšak není nikterak masivní, a jak vyplynulo z dotazníku, vzorek respondentů nemá o jednotlivých aktivitách přílišný přehled. Na základě uvedeného lze firmě navrhnout, aby se více zaměřila na komunikaci svých CSR aktivit směrem k vybraným cílovým skupinám. V tomto směru by inspiraci mohla najít u konkurenčního Vodafonu, který dle dostupných informací umí společensky odpovědné aktivity lépe využívat v rámci své komunikace, která směřuje zejména k mladým lidem. V případě realizace tohoto návrhu by byla nutná další analýza marketingové komunikace konkurenčních firem a také revize vlastního marketingového mixu. Řešení by spočívalo ve spolupráci CSR oddělení s marketingovým oddělením.
- Kvůli reportování by bylo vhodnější, aby zkoumaná firma začala rozdělovat své společensky odpovědné aktivity do stejných pilířů, jaké má mateřský Deutsche Telekom. Jedná se o zmiňované skupiny *Connect Life and Work*, *Connect the Unconnected* a *Low Carbon Society*. Sama Petra Pavičová (2013) uvedla, že má kvůli stávajícímu odlišnému dělení problém správně zařazovat některé aktivity pro účely reportingu do výše uvedených skupin.

- Z dotazníkového šetření (viz obrázek č. 8) mj. vyplývá, že respondenti vnímají jako nejdůležitější ty CSR aktivity, které se jich bezprostředně týkají. Zároveň je pro ně velmi důležité, aby byl jejich mobilní operátor společensky odpovědný, což potvrzuje tvrzení Petry Pavičové (2013) o tom, že vedení její firmy vnímá CSR jako nutnou podmínku pro úspěšnost telekomunikačního podniku. Doporučení lze tedy formulovat tak, že je podstatné, aby firma setrvala ve vykonávání stávajících CSR aktivit a popřípadě je rozvíjela. Cesta opačným směrem s případným snižováním rozpočtu na společenskou odpovědnost by nejspíš znamenala ztrátu konkurenceschopnosti.

Pro ostatní firmy, které implementují, popř. by chtěly implementovat společenskou odpovědnost do své podnikové strategie, se nabízí několik doporučení, které vycházejí ze zjištěných skutečností:

- Snaží-li se CSR manažer velké firmy vedle klasických společensky odpovědných aktivit vymýšlet i činnosti podporující *vytváření sdílených hodnot (CSV)*, má více šancí prosazovat své postoje uvnitř podniku a získat tak podporu jiných oddělení. Když se mu podaří přesvědčit členy jiných oddělení (zejména marketingového), že navrhované činnosti mohou přinést benefity firmě jako celku, má mnohem více šancí tyto činnosti zrealizovat a popř. ušetřit své vlastní náklady.
- Jako ukázková činnost zajišťující *vytváření sdílených hodnot (CSV)* může posloužit soutěž *Rozjezdy*. Sdílenou hodnotu vytváří v tom smyslu, že tato aktivita na jednu stranu souvisí s činností podniku, kdy zaměstnanci - odborníci na jednotlivá témata - předávají účastníkům seminářů své znalosti a zkušenosti. Na druhou stranu přináší zaměstnancům kontakt s vnějším prostředím firmy detailnější poznání různých cílových skupin, které se ze strany podniku nedaří dlouhodobě příliš oslovovat. V tomto případě se jedná o segment začínajících podnikatelů a studentů, resp. absolventů vysokých škol.
- Členství v různých odborných platformách typu *Byznys pro společnost* nemusí vždy automaticky přinášet pro firmu benefity. Jak je zmíněno výše, společnost T-Mobile z tohoto sdružení po několika letech vystoupila, protože dle jejích slov jí

to nepřinášelo přínosy v porovnání s vynaloženými náklady na členství. Proto by organizace, které o zapojení se do podobných platforem uvažují, měly předem velmi dobře zvážit, zda jim to může reálně přinést výraznější benefity. Rozhodně by neměly do těchto sdružení vstupovat pouze kvůli domnělému zvýšení prestiže na poli společenské odpovědnosti.

- Sledovaná firma poměrně vyniká ve vytváření dobrých vztahů se svými zaměstnanci. Lze vyzdvihnout zejména poskytování nadstandardních benefitů, ale také provádění pravidelných průzkumů spokojenosti. Dobré chování společnosti T-Mobile ke svým zaměstnancům dokazují i některá CSR ocenění, která za tuto oblast získala. Doporučením pro řadu subjektů může být, aby se příkladem této firmy při vytváření vztahů se svými zaměstnanci inspirovaly.

7 Závěr

Diplomová práce se věnuje tématu společenské odpovědnosti podniku (*Corporate Social Responsibility*) po teoretické i praktické stránce. Cílem bylo zhodnotit oblast společenské odpovědnosti v podniku T-Mobile Czech Republic a.s. a na základě získaných informací se pokusit formulovat případné návrhy a doporučení. Hodnocení zkoumané společnosti vycházelo z popisu jejího celkového přístupu problematice CSR, dílčích společensky odpovědných aktivit i z výstupů provedeného dotazníkového šetření.

Koncept společenské odpovědnosti byl nejdříve popsán teoreticky. Následovala charakteristika zvoleného subjektu. Jelikož T-Mobile patří do nadnárodní skupiny Deutsche Telekom, byla shrnuta historie této korporace. Poté byl zmíněn vývoj sledované firmy na českém trhu a popis jejich současných podnikatelských aktivit.

V rámci praktické části byl vypracován výstižný popis společenské odpovědnosti ve zkoumaném podniku. Informace pocházely jak z veřejně dostupných zdrojů, tak z osobního rozhovoru s CSR manažerkou firmy T-Mobile v České republice. Díky tomuto kvalitativnímu výzkumu bylo zjištěno velké množství interních informací o poměrech v podniku z hlediska naplňování zásad společenské odpovědnosti. Výstupy z rozhovoru byly průběžně citovány v celé praktické části s ohledem na logickou návaznost textu a doplnění informací ze sekundárních zdrojů. Dále byly vyhodnoceny výsledky provedeného dotazníkového šetření, které sledovalo vztah mladých vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 21 až 30 let k dané problematice. Tato skupina respondentů byla zvolena na základě zmíněného rozhovoru. Podle Petry Pavičové (2013) se totiž jedná o jeden ze segmentů, které nejsou v současné době CSR aktivitami její společnosti příliš oslovovány, a proto by se na ně chtěla sledovaná firma více zaměřit. Na základě všech získaných dat byly vyvozeny návrhy a doporučení pro zkoumaný podnik, ale i pro další subjekty, které se otázkou CSR zabývají.

Jedno z doporučení vycházelo z toho, že respondenti nemají příliš velký přehled o jednotlivých aktivitách společenské odpovědnosti sledovaného podniku, a že jako nejvíce společensky odpovědného mobilního operátora v ČR vnímají společnost Vodafone.

Firmě T-Mobile bylo proto navrženo, aby se pokusila inspirovat při komunikaci CSR aktivit u svého konkurenta, který je v tomto směru evidentně úspěšnější. Dále bylo zkoumanému subjektu doporučeno, aby sjednotil dělení svých CSR aktivit s mateřskou společností Deutsche Telekom, která pro potřeby reportování za celou skupinu požaduje odlišnou strukturu třídění jednotlivých společensky odpovědných činností. Poslední návrh zdůrazňuje názor respondentů z dotazníkového šetření, pro které je důležité, aby se jejich mobilní operátor choval podle zásad CSR. Doporučení apeluje na to, aby firma dále pokračovala v nastartovaných aktivitách a popřípadě je rozvíjela. V opačném případě by riskovala ztrátu konkurenceschopnosti.

Některá doporučení pro ostatní subjekty zabývající se otázkou společenské odpovědnosti vycházela z úspěšných činností zkoumané firmy. Jako příklad aktivity *vytvářející sdílené hodnoty* byla vyzdvihována soutěž Rozjezdy. Dále bylo zmíněno udržování dobrých vztahů společnosti T-Mobile se svými zaměstnanci. Tyto povedené projekty mohou ostatním firmám sloužit jako zdroj inspirace pro vlastní aktivity. Dále bylo firmám doporučeno pečlivé zvážení toho, zda se stát členem odborných CSR platform, které jim dle názoru Petry Pavičové (2013) nemusí vždy přinášet benefity ve srovnání s vynaloženými náklady. Přestože se jedná o subjektivní názor, je založen na zkušenosti s členstvím v jednom z těchto sdružení, ze kterého zkoumaný podnik vystoupil. Poslední doporučení určené hlavně CSR manažerům ve větších firmách poukazovalo na to, že i když má oddělení společenské odpovědnosti na svoje aktivity omezený rozpočet, může díky správnému navázání spolupráce s dalšími složkami podniku náklady minimalizovat a zefektivnit tak svou činnost. Své postoje a následnou spolupráci má šanci lépe uplatnit u aktivit *vytvářejících sdílené hodnoty*.

Mezi další zajímavé výstupy z rozhovoru s CSR manažerkou zkoumané firmy lze zařadit informaci o jednáních, která vedou velké západní korporace s čínskými dodavateli. Tlačí je do zlepšení poměrů v otázce dodržování lidských práv zaměstnanců a v problematice využívání dětské práce. Přestože se jedná o velmi choulostivá vyjednávání, je pozitivní, že západní firmy tyto aspekty u svých asijských dodavatelů řeší. Je to signál, že v rámci naplňování zásad společenské odpovědnosti jsou opravdu řešeny globální problémy současného světa - tak, jak bylo nastíněno v úvodu této práce.

8 Seznam tabulek

Tabulka 1	Primární a sekundární stakeholdeři.....	17
Tabulka 2	Ekonomický pilíř CSR.....	20
Tabulka 3	Sociální pilíř CSR	22
Tabulka 4	Environmentální pilíř CSR	29
Tabulka 5	Rozdíly mezi CSR a CSV	34
Tabulka 6	Míra souhlasu s výroky o společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.....	67

9 Seznam obrázků

Obrázek 1	Zařazení sdíleného marketingu do ostatních disciplín.....	25
Obrázek 2	Logo společnosti T-Mobile.....	35
Obrázek 3	Logo společnosti Paegas na jedné z brněnských prodejen v roce 2002	36
Obrázek 4	Zastoupení mužů a žen u respondentů	58
Obrázek 5	Rozdělení respondentů podle krajů.....	59
Obrázek 6	Rozdělení respondentů z hlediska pracovního zařazení	60
Obrázek 7	Zastoupení mobilních operátorů u respondentů.....	60
Obrázek 8	Důležitost faktorů pro vnímání firmy jako společensky odpovědné	61
Obrázek 9	Do jaké míry je pro respondenty důležité, aby se jejich mobilní operátor choval podle zásad společenské odpovědnosti	62
Obrázek 10	Nejdůležitější faktory při výběru operátora	63
Obrázek 11	Jaký český mobilní operátor se podle respondentů chová nejvíce podle zásad společenské odpovědnosti.....	64
Obrázek 12	Míra souhlasu s výroky o společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.....	66
Obrázek 13	Zastoupení CSR aktivit společnosti T-Mobile, o nichž někdy respondenti slyšeli.....	68

10 Seznam použitých symbolů a zkratek

3P	People, planet, profit
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
CRM	Cause Related Marketing
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
GPS	Global Positioning System
GRI	Global Reporting Initiative
GSM	Globální Systém pro Mobilní komunikaci
ISO	International Organisation for Standardisation
KPIs	Key Performance Indicators
PR	Public relations
SRI	Socially Responsible Investing / Investment
USA	Spojené státy americké
ŽP	životní prostředí

11 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

ADLER, Sue. *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. London: Oxford-Butterworth-Heinemann, 2006, 307 s., ISBN 0-7506-4481-8.

BLAŽEK, Ladislav; DOLEŽALOVÁ, Klára; KLAPALOVÁ, Alena. *WORKING PAPER č. 9/2005, Společenská odpovědnost podniků*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496.

DYTRT, Zdeněk; a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FRANC, Pavel; NEZHYBA, Jiří; HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press, 2006. 360 s. ISBN 9780199269877.

HESKOVÁ, Marie; ŠTARCHOŇ, Peter. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Nakladatelství Oeconomica Vysoké školy ekonomické v Praze, 2009. 180 s. ISBN 9788024515205.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman; a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

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

LUKNIČ, Arnold S. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994. 342 s. ISBN 80-85665-30-1.

POKORNÁ, Radka. *Sociální marketing/Cause Related Marketing*. Praha: Fórum dárců, 2007. 40 s.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. *The Big Idea: Creating Shared Value*. Boston: Harvard Business Review, 2011. ISSN 0017-8012.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Boston: Harvard Business Review, 2006. ISSN 0258-0543.

PRSKAVCOVÁ, Martina; MARŠÍKOVÁ, Kateřina; ŘEHOŘOVÁ, Pavla. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. Brno: CERM, 2004. 57 s. ISBN 80-214-2784-1.

PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii. Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Boskovice: Albert, 1998. 128 s. ISBN 80-85834-00-0.

ŠANCOVÁ, Veronika; a kol. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X.

TRNKOVÁ J. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 56 s.

WERTHER, William B.; CHANDLER, David. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. London: SAGE Publications, 2010. 448 s. ISBN 9781412974530.

Elektronické zdroje

BUSINESS LEADERS FORUM. *Co je společenská odpovědnost firem* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008a [cit. 2012-10-12]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>.

BUSINESS LEADERS FORUM. *Ekonomický pilíř CSR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008b [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612>>.

BUSINESS LEADERS FORUM. *Environmentální pilíř CSR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008c [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=614>>.

BUSINESS LEADERS FORUM. *Sociální pilíř* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008d [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613>>.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Co je standard odpovědná firma (LBG)* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2010a [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-%28lbg%29.html>>.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *O platformě* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2010b [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/o-platforme/o-platforme.html>>.

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *TOP 2012* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2012 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <<http://topodpovednafirma.cz/top-2012.html>>.

DEUTSCHE TELEKOM. *National companies, 2011 Corporate Responsibility Report - Deutsche Telekom* [online]. 2012a [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <<http://www.cr-report.telekom.com/site12/national-companies#czech-republic>>.

DEUTSCHE TELEKOM. *Overview of corporate responsibility in 2011* [online]. 2012b [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.e-paper.telekom.com/overview_of_cr_2011/>.

DEUTSCHE TELEKOM. *The 2010/2011 Corporate Responsibility Report – GRI index* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <<http://www.cr-report.telekom.com/site11/en/ueber-diesen-bericht/gri-index/index.php>>.

DOSEDĚL, Tomáš. *Z pošty mobilním operátorem: Historie operátora T-Mobile* [online]. Mobinfo.cz, 2012 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <<http://www.mobinfo.cz/z-posty-mobilnim-operatorem-historie-operatora-t-mobile>>.

E15.cz. *T-Mobile Czech Republic* [online]. Praha: Mladá fronta, 2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://zpravy.e15.cz/firma/t-mobile-czech-republic>>.

EVROPSKÁ KOMISE. *Green paper - Promoting a European framework for corporate social responsibility* [online]. 2001 [cit. 2012-10-11] Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_d oc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366>.

FÓRUM DÁRCŮ. *Výzkum firemní filantropie* [online]. Praha: Fórum dárců o.s., 2004 [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://aa.ecn.cz/img_upload/65636e2e7a707261766f64616a737476/firemnifilantrop_vyzkum.doc>.

CHARITKY. *Tisková zpráva; Charitky – unikátní šance pro děti* [online]. Praha: BiiGood, s.r.o., 4. 2. 2013 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.charitky.com/upl/charitky/100015s_TZ_Charitky_unikatni_sance_pro_deti.pdf>

KULDOVÁ, Lucie. *Vliv globální ekonomické krize, kritika a predikce budoucího vývoje CSR* [online]. 2010 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/vliv-globalni-ekonomicke-krize-kritika-a-predikce-budouciho-vyvoje-csr>>.

LUTONSKÝ, Marek. *Paegas upravuje své prodejny do stylu T-Mobile* [online]. Praha: Mladá fronta a.s., 16. 4. 2002 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <<http://www.mobilmania.cz/default.aspx?section=3&article=1102114>>.

SAM. *Index Family Overview* [online]. Curych: Sustainable Asset Management AG, 2012 [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <<http://www.sustainability-index.com/dow-jones-sustainability-indexes/index.jsp>>.

T-MOBILE. *Elektronická aukce* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011a [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/elektronicka-aukce>>.

T-MOBILE. *Etika podnikání* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011b [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/etika-podnikani>>.

T-MOBILE. *Férové podnikání* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011c [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/ferove-podnikani>>.

T-MOBILE. *Fond T-Mobile* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011d [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/fond-t-mobile>>.

T-MOBILE. *Jak kontrolovat výdaje* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011e [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/jak-kontrolovat-vydaje>>.

T-MOBILE. *Jak využít lokalizační služby* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011f [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/jak-vyuzit-lokalizacni-sluzby>>.

T-MOBILE. *Motivujeme naše zaměstnance* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011g [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/motivujeme-nase-zamestnance>>.

T-MOBILE. *Naše projekty k recyklaci mobilů* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011h [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/nase-projekty-k-recyklaci-mobilu>>.

T-MOBILE. *Ochrana dětí* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011i [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/ochrana-deti>>.

T-MOBILE. *Péče o zaměstnance* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011j [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/pece-o-zamestnance>>.

- T-MOBILE. *Pro děti* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011k [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/pro-deti>>.
- T-MOBILE. *Pro rodiče* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011l [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/pro-rodice>>.
- T-MOBILE. *Pro svět kolem nás* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011m [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz>>.
- T-MOBILE. *Rozjezdy; Ceny v soutěži* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2012a [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <<http://www.rozjezdyroku.cz/ceny-v-soutezi>>.
- T-MOBILE. *Rozjezdy; O projektu* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2012b [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <<http://www.rozjezdyroku.cz/o-projektu>>.
- T-MOBILE. *Rozjezdy; Partneri projektu* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2012c [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <<http://www.rozjezdyroku.cz/partneri>>.
- T-MOBILE. *Rozjezdy; Soutěž 2013* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2012d [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <<http://www.rozjezdyroku.cz/soutez-2013-1>>.
- T-MOBILE. *Společenský přínos* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011n [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/spolecensky-prinos>>.
- T-MOBILE. *Staňte se Dobrým andělem* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011o [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/stante-se-dobrym-andelem>>.
- T-MOBILE. *T-Mobile* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <<http://www.t-mobile.cz>>.
- T-MOBILE. *T-Mobile získal ekologický certifikát* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011p [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/t-mobile-ziskal-ekologicky-certifikat>>.

T-MOBILE. *Trhy a jarmarky* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011q [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/trhy-a-jarmarky>>.

T-MOBILE. *Zdravá planeta* [online]. Praha: T-Mobile Czech Republic a.s., 2011r [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <<http://www.prosvetkolemnas.cz/zdrava-planeta>>.

TISKOVÉ CENTRUM T-MOBILE. *Fotografie: Loga* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://t-press.cz/obrazovy_archiv/firemni_fotografie/loga/>.

TISKOVÉ CENTRUM T-MOBILE. *T-Mobile Czech Republic a.s. prošel úspěšně auditem Compliance* [online]. 31. 8. 2008 [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://t-press.cz/tiskove_zpravy/2010/1141/>.

TOMANOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem (výsledky průzkumu)* [online]. 2012 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/20686/>>.

ZAMĚSTNAVATEL ROKU. *Zaměstnavatel roku 2013* [online]. Praha: Klub zaměstnavatelů o.p.s., 2013 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <<http://www.zamestnavatelroku.cz>>.

Ostatní zdroje

PAVIČOVÁ, Petra. *Společenská odpovědnost*. (přednáška) Praha: Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, 24. 4. 2012.

Rozhovor s Petrou PAVIČOVOU, CSR manažerkou společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Praha, 25. 2. 2013.

12 Přílohy

Příloha 1 Otázky k rozhovoru s Petrou Pavičovou, CSR manažerkou společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

Příloha 2 Dotazník z kvantitativního výzkumu

Příloha 1 Otázky k rozhovoru s Petrou Pavičovou, CSR manažerkou společnosti T-Mobile Czech Republic a.s.

1. Měla Vaše společnost zkušenosti s prospěšnou činností již před rokem 2005, ve kterém se přihlásila ke konceptu CSR, a co ji vedlo k zavedení CSR?
2. Jak bylo zavedení konceptu CSR v T-Mobile organizováno a jak dlouho trvalo?
3. Jak Vás řídí či omezuje mateřský Deutsche Telekom v otázce společenské odpovědnosti?
4. Jak v praxi naplňujete korporátní CSR strategii Deutsche Telekomu ve třech oblastech: *Connect Life and Work*, *Connect the Unconnected* a *Low Carbon Society*?
5. Jaká je struktura Vašeho CSR oddělení a jaké je jeho postavení v organizační struktuře podniku?
6. Jaký vliv má CSR na celkovou strategii firmy a na rozhodování managementu?
7. Jaké standardy a metriky používáte k měření dopadů a reportování CSR aktivit?
8. Co přináší Vaší firmě členství v platformě Byznys pro společnost?
9. Jaký reálný dopad má podle Vás CSR koncept na výsledek hospodaření vaší společnosti?
10. Jak komunikujete Vaše CSR aktivity s okolím podniku?
11. Jak komunikujete Vaše CSR aktivity směrem k zaměstnancům a jaký mají k CSR přístup?
12. Jak je určován rozpočet na CSR aktivity?
13. Jak probíhá posun Vaší firmy od klasického CSR ke strategickému konceptu CSV?
14. V čem vidíte Vaši konkurenční výhodu v oblasti CSR oproti ostatním českým mobilním operátorům a v čem naopak cítíte své nedostatky?
15. Dostala Vaše společnost nějaká ocenění za oblast CSR?
16. Jaké má T-Mobile v oblasti CSR plány do budoucna?
17. Přejdeme k Vašemu programu Rozjezdy. Zvete kromě soutěžících na krajské semináře doprovázející Rozjezdy nějaké další účastníky?
18. Jakým způsobem vybíráte témata přednášek, přednášející a porotce?

19. Plánujete na základě zpětné vazby od účastníků minulých ročníků zavést v připravovaných Rozjezdech 2013 nějaké změny?
20. Plánujete v letošních Rozjezdech 2013 nějaké další změny?
21. Jak komunikujete či propagujete tento program a jeho výstupy?
22. Čím Rozjezdy podle Vás naplňují podstatu konceptu vytváření sdílených hodnot - CSV?
23. Chcete mi sdělit ještě něco, na co jsem se Vás nezeptal?

Příloha 2 Dotazník z kvantitativního výzkumu

Dobrý den, jmenuji se Václav Chvojka a jsem student Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který slouží pro účely mé diplomové práce. Dotazník se týká společenské odpovědnosti firem, přičemž část otázek se věnuje společnosti T-Mobile. Předem Vám děkuji za pravdivé a přesné vyplnění, které Vám zabere jen několik minut.

1. Víte, co znamená společenská odpovědnost podniků (Corporate Social Responsibility - CRM)?

- Ano
- Ne

2. Společenská odpovědnost podniků představuje dobrovolný závazek firem chovat se dobře ke svému okolí i ke všem zájmovým skupinám, které svou činností ovlivňuje. Tento koncept v sobě zahrnuje ochranu životního prostředí, dobré chování k zaměstnancům i obchodním partnerům, podporu místních komunit a dobročinných činností, finanční i nefinanční dárcovství, dobrovolnictví, dodržování etických kodexů apod. **Bylo Vaše povědomí o společenské odpovědnosti správné?**

- Ano
- Ne
- V předchozí otázce jsem odpověděl/a, že neznám tento pojem

3. Jak důležité jsou pro Vás jednotlivé faktory pro to, aby jste považoval/a firmu za společensky odpovědnou? (oznámkujte každou činnost čísly 1 až 5; 1 - velmi důležité, 2 - celkem důležité, 3 - středně důležité, 4 - téměř nedůležité, 5 - naprosto nedůležité)

- Ochrana životního prostředí (*šetrnější výroba, třídění odpadů apod.*)
- Dárcovství (*finanční i nefinanční dary zájmovým skupinám*)
- Firemní nadace či nadační fondy (*finanční podpora obecně prospěšných činností*)
- Dobrovolnictví (*zaměstnanci v pracovní době vykonávají dobrovolnické činnosti*)
- Spolupráce s neziskovými organizacemi při marketingových aktivitách (*např. 1 Kč z každého prodaného výrobku jde na konkrétní dobročinný projekt*)

- Zákaznický servis (věrnostní programy, poprodejní servis, přístupnost webových stránek, bezbariérové prodejny apod.)
- Kvalita produktů a služeb při odpovídající ceně
- Jasně a přesné informace o produktech či službách
- Dodržování Kodexu reklamy (pravdivá, slušná a čestná reklama)

4. Do jaké míry je pro Vás důležité, aby se Váš mobilní operátor choval podle zásad společenské odpovědnosti? (1 - velmi důležité, 2 - celkem důležité, 3 - středně důležité, 4 - téměř nedůležité, 5 - naprosto nedůležité)

1 2 3 4 5

5. Vyberte 3 nejdůležitější faktory, které pro Vás hrají roli při výběru mobilního operátora.

- Cena služeb
- Dostupnost služeb (dostupnost prodejen, online správa apod.)
- Dodržování zásad společenské odpovědnosti
- Inovace služeb
- Kvalita služeb
- Reklama a styl marketingové komunikace se zákazníky
- Jiné:

6. Jaký český mobilní operátor se podle Vás chová nejvíce společensky odpovědně?

- O2
- T-Mobile
- Vodafone
- Nedokážu posoudit
- Jiný:

7. Jak vnímáte firmu T-Mobile Czech Republic? (zvolte míru souhlasu s jednotlivými výroky: 1 - naprosto souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 - nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - naprosto nesouhlasím)

- Je to společensky odpovědná firma.
- Věnuje se ochraně životního prostředí.
- Věnuje se charitě a dárcovství.
- Podporuje neziskové organizace.
- Podporuje místní komunity.
- Nabízí kvalitní služby za přijatelnou cenu.
- Srozumitelně informuje o svých službách.
- Záleží jí na spokojenosti svých zákazníků.
- Její reklamy jsou etické a slušné.
- Chová se dobře ke svým zaměstnancům.
- T-Mobile je sympatická značka.

8. Slyšel/a jste někdy o uvedených společensky odpovědných aktivitách firmy T-Mobile? (zaškrtněte ty, které Vám něco říkají, popřípadě uveďte vlastní)

- Dobrý anděl (*podpora pro rodiny dětských onkologických pacientů od zákazníků T-Mobile pomocí SMS plateb*)
- Fond T-Mobile
- GPS Locator (*podpora bezpečnosti dětí*)
- JaXmobilem (*mobilní etiketa*)
- Jeden den pro váš dobrý skutek (*dobrovolnická činnost zaměstnanců T-Mobile*)
- Podpora charity skrz neziskové organizace (*Centrum Paraple, Svaz ochránců přírody apod.*)

- Podpora recyklace mobilních telefonů (*Recyklistek, Mobilobraní, Věnuj mobil*)
- Rozjezdy (*odborná podpora začínajících podnikatelů a soutěž jejich projektů*)
- Snižování spotřeby energie (*podpora aktivity Hodina Země, využívání alternativních zdrojů energie*)
- Vánoční a velikonoční jarmarky
- Neznám nic z uvedeného
- Jiné:

9. Jakého máte mobilního operátora? (*pokud jich máte víc, zaškrtněte toho nejvyužívanějšího*)

- O2
- T-Mobile
- Vodafone
- Jiného (*virtuální operátoři*)
- Nemám mobilní telefon.

10. Pohlaví

- Muž
- Žena

11. Věk

- | | |
|-------------------|---------------|
| ○ Méně než 10 let | ○ 41 – 50 let |
| ○ 11 - 20 let | ○ 51 – 60 let |
| ○ 21 – 30 let | ○ 61 a více |
| ○ 31 – 40 let | |

12. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

13. V jakém kraji bydlíte?

- Hlavní město Praha
- Jihočeský
- Jihomoravský
- Karlovarský
- Vysočina
- Královéhradecký
- Liberecký
- Moravskoslezský
- Olomoucký
- Pardubický
- Plzeňský
- Středočeský
- Ústecký
- Zlínský

14. Jaká je Vaše hlavní činnost?

- Zaměstnanec
- Student
- Podnikatel (OSVČ)
- Nezaměstnaný/á
- Důchodce/invalidní důchodce
- Na mateřské dovolené
- V domácnosti