

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Bakalářská práce**

**Společenská odpovědnost firem**

**Jana Bašistová**

**© 2022 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Bašistová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Společenská odpovědnost firem**

Název anglicky

**Corporate Social Responsibility**

---

### Cíle práce

Záměrem práce je popsání základních principů tzv. společenské odpovědnosti firem. Přiblížení této problematiky a popsání současných postojů a postupů firem k trojí odpovědnosti – ekonomické, sociální a enviromentální oblasti. Zároveň je cílem porovnání současného ekonomického jednání z filozofické perspektivy na téma společenské odpovědnosti firem sídlících v České republice a v USA.

### Metodika

Ke zpracování této bakalářské práce bude využito více metod. První metodou bude analýza ekonomického jednání vybraných společností k tématu společenská odpovědnost firem z filozofické perspektivy. Následně na základě získaných dat a informací bude použita metoda komperace, tedy srovnání jednotlivých přístupů těchto firem. Další metodou bude indukce, tedy posouzení konkrétních případů a vyvození obecného závěru, který bude ale ovlivněn mými subjektivními názory a postoji. Poslední použitou metodou bude dotazování, nejčastěji rozhovor a e-mailová korespondence s manažery jednotlivých podniků, které se o téma společenské odpovědnosti v rámci firmy zabývají.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 str.

**Klíčová slova**

etika, morálka, ekonomika, firma, etické zásady, svědomí, podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem, odpovědnost, CSR, Česká republika, USA

---

**Doporučené zdroje informací**

KELLY, J. D. – WALKER-SAID, CH. Corporate Social Responsibility?: Human Rights in the New Global Economy. Chicago: The University of Chicago Press, 2015. ISBN-13: 978-0226244303.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN isbn:9788024739830.

PUTNOVÁ, A. – SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě : nástroje a metody : etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

SOKOL, J. *Etika, život, instituce : pokus o praktickou filosofii*. Praha: Vyšehrad, 2014. ISBN 978-80-7429-223-1.

TROJAN, J. S. Etické vztahy v ekonomice. Praha: Oikoymenh, 2012, ISBN 978-80-7298-480-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Mgr. Jan Brabec, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra humanitních věd

---

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2021

**prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2022

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Společenská odpovědnost firem" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2022

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Janu Brabcovi, Ph.D. za vedení a za jeho vstřícný přístup při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem, kteří byli ochotni se podílet na praktické části této práce a k účelu zpracování této práce poskytnuli odpovědi na mé otázky. Velké díky tedy patří manažerce udržitelného rozvoje Plzeňský Prazdroj a strategickému konzultantovi jedné z konzultantských amerických firem.

# Společenská odpovědnost firem

## Abstrakt

Etika v ekonomice je dnes stále více populární téma, protože etické chování firem má vliv na zaměstnance, firmu samotnou i společnost jako takovou. Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma společenské odpovědnosti firem. Předmětem zájmu v rámci společenské odpovědnosti firem jsou tři hlavní oblasti – ekonomická, sociální a enviromentální. Zahrnutí sociálního a enviromentálního hlediska do běžné ekonomické strategie firmy se také nazývá tzv. trojí odpovědnost. Mezi hlavní zásady, které by měla firma dodržovat je dodržování lidských práv a předpisů, odmítání korupce, dodržování pracovních standardů, ochrana využívaných přírodních zdrojů či šetrná produkce. V práci je nejdříve popsáno, co vše dnes do společenské odpovědnosti firem zahrnujeme a také vybrané příklady z praxe, ale také vybrané případy, kdy firmy ohled na společenskou odpovědnost nebraly. Zjišťuje současný stav ekonomického jednání jednotlivých firem z České republiky a USA. Toto jednání je pak v práci porovnáváno mezi tuzemskými firmami a firmami sídlícími v USA. Součástí práce je také rozhovor či e-mailová komunikace s manažery firem, kteří mají společenskou odpovědnost v rámci firmy na starosti.

**Klíčová slova:** etika, morálka, ekonomika, firma, etické zásady, svědomí, podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem, trojí odpovědnost, CSR, Česká republika, USA

# Corporate Social Responsibility

## Abstract

Nowadays is ethics in economy more and more popular topic, because ethical behaviour has an impact on their employees, company and society. This bachelor's thesis is focused on Corporate Social responsibility (CSR). CSR is has three main areas – economical, social and enviromental. Taking into a count social and enviromental needs in the strategy of the company it's called triple bottom line. The most important policy in the company should be compliance with human rights and regulations, rejection of corruption, compliance with labor standards, protection of the use of natural resources, gentle production. The thesis first describes what we include in corporate social responsibility today, as well as selected examples from practice but also examples when companies did not take social responsibility into account. It investigates the current state of economic behavior of individual companies from the Czech Republic and the USA. This behavior is then compared in the thesis between domestic (Czech) companies and companies based in the USA. Part of the thesis also includes an interview or e-mail communication with company managers who are in charge of social responsibility within the company.

**Keywords:** ethics, morality, economics, company, ethical principles, conscience, business ethics, corporate social responsibility, triple bottom line, CSR, Czech Republic, US

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teoretická část práce .....</b>	<b>12</b>
3.1 Etika .....	12
3.1.1 Vztah etiky a morálky .....	12
3.1.2 Historie a vývoj etiky .....	13
3.1.3 Mravnost a morální jednání .....	16
3.1.4 Základní přístupy etiky .....	17
3.1.5 Podnikatelská etika .....	18
3.2 Společenská odpovědnost firem (CSR) .....	19
3.2.1 Základní charakteristiky CSR.....	20
3.2.2 Tři pilíře CSR.....	21
3.2.3 Implementace CSR .....	25
3.2.4 Přínosy CSR.....	27
3.2.5 CSR v USA.....	28
<b>4 Praktická část práce.....</b>	<b>30</b>
4.1 Analýza vybraných firem .....	33
4.1.1 Plzeňský Prazdroj .....	34
4.1.2 Anheuser-Busch.....	37
4.1.3 Manufaktura.....	41
4.1.4 Kiehl's.....	42
4.2 Srovnání vybraných firem .....	44
4.2.1 Plzeňský Prazdroj vs. Anheuser-Busch .....	44
4.2.2 Manufaktura vs. Kiehl's .....	48
4.2.3 Rozhovor s manažerkou udržitelného rozvoje firmy Plzeňský Prazdroj ..	49
<b>5 Závěr.....</b>	<b>53</b>
<b>6 Bibliografie .....</b>	<b>56</b>
<b>7 Přílohy .....</b>	<b>59</b>
7.1 Příloha č. 1: Dotazník pro strategického konzultanta .....	59
7.2 Příloha č. 2: Dotazník pro manažerku udržitelného rozvoje Plzeňský Prazdroj ...	62



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Úroveň a aplikace v rámci podnikatelské etiky .....	18
Obrázek 2: Triple-bottom-line .....	19
Obrázek 3: Cyklus a jednotlivé fáze implementace CSR v podniku .....	26

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Primární stakeholders .....	22
Tabulka 2 - Sekundární stakeholders .....	23

## **Seznam použitých zkratk**

CO<sub>2</sub> – Oxid uhličitý

CSR – (Corporate Social Responsibility) = Společenská odpovědnost firem

ČR – Česká republika

ESG – Enviromental Social Corporate Governance

MBA – Master of Business Administration

PET – Polyethylentereftalát

USA – Spojené státy americké

# 1 Úvod

Téma společenská odpovědnost firem je pro firmu a zaměstnance velmi důležité a v současné době stále více medializované. Ať už hovoříme o tom, že postoj firmy ovlivňuje výkon a názor zaměstnanců na danou firmu, či ovlivňuje dopad na životní prostředí. Ale i proto že lidé dnes mají více možností ke změně zaměstnání a důkladněji si vybírají firmu, pro kterou chtějí pracovat. Mají více možností a je stále častější, že lidé svého zaměstnavatele změni během své kariéry a výrazně častěji než dříve. Pod společenskou odpovědností firmy si představujeme zásady, které by měla firma dodržovat a rozdělujeme je do tří oblastí – ekonomické, sociální a enviromentální. Přístup firem a jednání v těchto oblastech neovlivňuje pouze zaměstnavatele a zaměstnance, ale i případné zákazníky, dodavatele, odběratele, investory.

V současnosti je společenská odpovědnost firem stále diskutovanějším tématem a převážně nadnárodní firmy už zaměstnávají lidi, kteří mají tyto oblasti v rámci dané firmy na starosti a reflektují etické cíle do jejich podnikatelských strategií. Ačkoli se se zájmem o etiku v podnikání setkáváme převážně až v 70. letech 20. století, v České republice se o etice začíná hovořit až po pádu komunismu.

Firmy v ČR tedy nemají ještě běžně tak specializované týmy, které by měly jednotlivé oblasti společenské odpovědnosti na starosti a postupně se se zvyšujícím zájmem společnosti se zde začíná takové pracovní prostředí tvořit. Samozřejmě zde záleží na konkrétních firmách a je stále více firem, které toto téma veřejně propagují a mění postupně své staré přístupy ke společenské odpovědnosti, i právě proto, že je to v zájmu firmy samotné. Proto je také zajímavé porovnání právě s USA, kde už je zařazení etiky a firemní filozofie dlouhodoběji často nutným požadavkem, aby firma mohla být více úspěšná a konkurenceschopná.

## **2 Cíl práce a metodika**

Cílem této práce, je na základě literární rešerše a získaných informací od odborníků z praxe, analyzovat a přiblížit současné postupy, postoje a zkušenosti jednotlivých firem vztahující se k tématu společenské odpovědnosti firem. Zároveň je cílem obecné porovnání ekonomického jednání z filozofické perspektivy mezi firmami sídlící v České republice a USA. Toto porovnání jsem vybrala právě z důvodu, že v České republice se začíná etika v ekonomii do popředí dostávat až později z důvodu společensko-historického kontextu a také ekonomického vývoje.

Ke zpracování této bakalářské práce bude využito více metod. První metodou bude analýza ekonomického jednání vybraných společností k tématu společenská odpovědnost firem z filozofické perspektivy. Následně na základě získaných dat a informací bude použita metoda komparace, tedy srovnání jednotlivých přístupů těchto firem. Další metodou bude indukce, tedy posouzení konkrétních případů a vyvození obecného závěru. Nýbrž tato metoda bude ovlivněna mými subjektivními názory a postřehy. A poslední použitou metodou bude dotazování, nejčastěji rozhovor a e-mailová korespondence s manažery jednotlivých podniků, které se o téma společenské odpovědnosti v rámci firmy zabývají.

### 3 Teoretická část práce

V této první části bakalářské práce je kladen důraz na vysvětlení základních pojmů sloužící k pochopení dalších částí této bakalářské práce. Pojmy jsou nezbytné k pochopení významu společenské odpovědnosti pro společnost i pro firmu samotnou.

#### 3.1 Etika

Termín etika, tak jak ho výstižně definuje Trojan (2012, str. 13): „Je odvozen z řeckého *éthos*, jež znamená zvyk, návyk, obyčej, místo, kde se bydlí, také jak se žije, tzn. způsob života“.

Etika je částí praktické filozofie, dle Sokola (2010, str. 73) je to „ta část praktické filozofie, která se ptá po dobrém, lepším a nejlepším“.

Každý odborník definuje etiku trochu odlišně a nabízí nám to více pohledů, jak etiku vnímat. Dle Putnové a Sekničky je etika soubor pravidel a norem, které reflektují názory společnosti na chování a jednání lidí z pohledu dobra a zla, správnosti a nesprávnosti (PUTNOVÁ, 2007, str. 14).

Předmětem zkoumání v etice je morálka, mravní jednání a jeho pravidla. Z důvodu časté záměny a nejasných hranic těchto pojmů je nutné definovat i pojem morálky a morálního jednání.

##### 3.1.1 Vztah etiky a morálky

Slovo morálka je odvozené od latinského slova „*mós*“, které „označuje zvyk, obyčej a mrav, ale také osobní způsob života, smýšlení a charakter osobnosti. Morálka je soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání“ (PUTNOVÁ, 2007, str. 36).

Etika je společenská věda jejímž předmětem zkoumání je právě morálka. „*Etika se z velké části zabývá mravními principy, zákony či dohodami, které dovolují, abychom na základě toho, co „je“, vyslovovali tvrzení o tom, co „má být“*“ (PUTNOVÁ, 2007, str. 41). Takto tito autoři definují vztah mezi etikou a morálkou.

Morální jednání s liší od mravnosti tím, že je v harmonii s platnými normami morálky a se svědomím. Mravnost na rozdíl od morálního jednání nemusí být svědomím definována (PUTNOVÁ, 2007, str. 37).

### 3.1.2 Historie a vývoj etiky

První dochované texty zmiňující se o etice máme z doby antiky. Autoři se zamýšleli nad tím v čem spočívá dobrý život, co jest „správné a špatné“, také o ideálních vlastnostech a ctnostech člověka. Jedním z nejvýznamnějších byl řecký filozof Sokratés, po kterém se ale nedochovaly žádné spisy a zmiňovali ho ve svých spisech až jeho žáci.

Sokratés – Byl řeckým filozofem narozený kolem roku 470 př.n.l. v Aténách. Jelikož se po něm nedochovaly žádné spisy, dozvídáme se o něm až z Platónových a Aristelových spisů. Své žáky vyučoval metodou dialogu, kdy se snaží učitel pokládat otázky, a tím dovést žáky k hlubšímu zamyšlení a poznání. Tuto metodu výuky rozvíjející kritické myšlení a logickou argumentaci nazýváme Sokratovskou metodou. Sokratés věřil, že duše před narozením je ve světě idejí, kde poznala, jak věci skutečně jsou. Tedy nejen tak, jak je můžeme pozorovat na zemi. A díky pokládání otázek si pak duše vtělená do těla může vzpomenout na tyto ideje v původní podobě a dobrat se k moudrosti. Zároveň vyučoval o tzv. daimonion neboli svědomí – vnitřním hlasu, které nám pomáhá určit, jaké jednání je „dobré a špatné“ (NAILS, 2022).

Platón – Byl Sokratovým žákem a jedním z nejvýznamnějších filozofů vůbec. Narodil se v Aténách do aristokratické rodiny v roce 427 př.n.l. Jméno Platón je pouze pseudonym a jeho vlastní jméno bylo Aristoklés. Spolu se Sokratem se zajímal o filozofii z jiného pohledu, než bylo do té doby běžné. Filozofické úvahy se do té doby soustředily hlavně na to, co je původem a podstatou světa, ale Platón se soustřeďoval na filozofické úvahy zaměřené na člověka a společnost. Přibližně kolem roku 387 př.n.l. založil v Aténách školu Akademii (či Platónskou akademii, lat. Academia Platonica), která byla zrušena až v 6. stol.n.l. Nebyla to škola, jak ji známe dnes, spíše byla místem či společenstvím, kde se diskutovalo a bávalo. Velký důraz byl kladen i na matematiku. Ústředním filozofickým tématem, kterým se Platón zabýval, byly Ideje. Cílem tohoto učení o idejích je objektivní poznání, nalezení obecné pravdy a obecné ctnosti, kterého lze dosáhnout zkoumáním pojmů. Toto objektivní či nadsmyslové poznání odlišuje od běžného smyslového vnímání.

Tuto myšlenku popisuje ve své VII. knize na mýtu o jeskyni. Blíže se ve svých spisech zajímá o vztah duše a těla, nemocech duše, za které považuje nevědomost a nerozumnost. Věnoval se i možné výchově duše a její nesmrtelnosti (NAILS, 2022).

Aristotelés – žák Platonův a vychovatel krále Makedonie, Alexandra Makedonského. Narodil se v roce 384 př.n.l. ve Stageiře, což byla řecká osada na řeckém poloostrově Chalkidiky. Nejdříve studoval a vyučoval na Platonově Akademii, později se přesunul vyučovat do Malé Asie do Assu a na Lesbos. Od roku 343 př.n.l. se stal vychovatelem budoucího Alexandra Velikého. Napsal rozsáhlé encyklopedické dílo, které dalo základy mnoha vědám od filozofie, přes estetiku, pedagogiku, biologii a další přírodní vědy až po kosmologii. Věnoval se i literatuře, řečnictví a poezii. V roce 335 př.n.l. založil vlastní filozofickou školu nazvanou Lykeon. Aristotelés byl také známý tím, že se se svými žáky při výuce procházel. Nejvíce jeho spisů vzniklo v době po smrti krále Filipa, když pobýval 13 let v Athénách. Po smrti Alexandra Velikého v roce 322 př.n.l. byl odsouzen a odešel do vyhnanství do Chalkidy, kde také o rok později zemřel (KADERÁVEK, 2004).

Na rozdíl od svého učitele Platóna, který se zaměřoval ve svých spisech na člověka a společnost, se Aristotelés zaměřoval na Zemi, oblohu, politiku, přírodu, jazyk i umění. Jeho nejznámějším filozofickým dílem je Etika Nikomachova, které pojednává o spravedlnosti, blaženosti, ctnostném jednání. Blaženost podle Aristotela není dočasná, ale trvalá a cesta k blaženosti vede skrze ctnosti. Ctnosti může člověk získat dle Aristotela skrze učení, návyky a zkušenosti. Za nejdůležitější ctnosti považuje statečnost, laskavost, štědrost, umírněnost a spravedlnost (KADERÁVEK, 2004).

Tito hlavní tři představitelé dali základy pro vznik etiky jako vědní disciplíny a ovlivnili svými názory celou budoucí západní filozofii. O etice a vzdělanosti se dále začíná hovořit ve středověku, kde vzdělávání úzce souviselo s křesťanstvím. Jedním z hlavních představitelů této doby byl Tomáš Akvinský, který chtěl logicky podložit křesťanskou morálku. Jeho práce byla ovlivněna právě Aristotelém. Nejvýznamnějším dílem je Teologická suma, v které se zabývá přirozeným zákonem a Desaterem.

V novověku již etika zažila značný vývoj s různými přístupy. V tomto období se začíná více filozofie a etika propojovat s právem a politikou. Thomas Hobbes, anglický filozof

žijící na přelomu 16.-17. století, svou knihou Leviathan dal základ pro většinu západní politické filozofie se svou teorií tzv. společenské smlouvy. Ta říká, že lidé se dohodou vzdávají části svobody výměnou za ochranu a jistotu dodržení dohodnutých práv a povinností. Zdůrazňuje, že je potřebná vůle všech lidí, a proto je stát nutný k vynucování práva.

Jedním z nejznámějších představitelů novověké filozofie byl také německý filozof Immanuel Kant, který považoval čistý rozum za hlavní pilíř etických principů. Zajímá se hlavně o vlastní vůli, samotný úmysl. Kant přichází ve svých knihách, Základech metafyziky mravů a v Kritice praktického rozumu, se zásadou kategorického imperativu. Hlavní myšlenka: „*Jednej jen podle té maximy (zásady), od níž můžeš zároveň chtít, aby se stala obecným zákonem*“ (KANT, 1990, str. 28). Zjednodušeně tímto Kant chtěl říct, aby se lidé sami chovali tak, jak si přejí, aby se chovali všichni ostatní. Také si myslel, že každá racionálně myslící lidská bytost má právo být odpovědná za své vlastní činy. A ostatní lidi by neměli být nikdy využíváni jako prostředek k dosažení nějakého záměru či cíle, protože by tím došlo k omezení tohoto práva odpovědnosti a svobody jednat.

Po 2. světové válce, Hannah Arendt argumentovala, že stát je nutným prvkem, který má za úkol garantovat lidská práva. V současné době má tento paradox, ale další významné zastoupení a tím jsou korporace (KELLY, 2015, str. 1).

Etika současné doby je ovlivněná neustále se zrychlujícím technickým i společenským vývojem a přináší mnoho různých pohledů a principů. S moderními technologiemi navíc vyvstávají další témata k zamyšlení a se stále se rozvíjejícím ekonomickým pokrokem a globalizací je naše bytí stále více závislé na jednání cizích lidí. Skoro každý den stojíme před morálními rozhodnutími, které ovlivňují životy dalších, ať už v práci či osobním životě. A zároveň i náš život je závislý na chování cizích jedinců a je s nimi nutně propojen. Propojenost samozřejmě vede k různým směrům a pohledům na etiku, zvyky a tradice. Vždy záleží odkud daný člověk, či firma pochází a jaké je jejich standardní jednání.

### 3.1.3 Mravnost a morální jednání

Naše jednání není nahodilé, ale vždy směřuje k nějakému cíli, záměru nebo má nějaký účel. Zároveň je ale pro člověka specifické, že své jednání může nějak regulovat. Každý cíl a cesta našeho jednání není úplně stejně vhodná a správná. Našemu jednání nemusí okolní společnost rozumět a někdy si určité jednání v ní ani nemůžeme dovolit, je vymezeno pravidly (SOKOL, 2010, str. 66).

Na základě toho, čím se necháváme vést při našem počínání, rozlišuje Sokol tři druhy jednání. Někdy je naše jednání automatické a téměř nevědomé, protože jsme si ho osvojili už v dětství, ať už od rodičů, učitelů či společnosti, v které jsme vyrůstali. Je to velmi hojná soustava naučených kulturních vzorců a chování, která naše každodenní jednání velmi zjednodušuje, nýbrž přináší i určitá omezení (SOKOL, 2010, str. 67).

Tento první druh jednání nazývá Sokol společným mravem. Pokud se jej pokusíme definovat: *„Vyjde velmi jednoduché pravidlo konformity: dělej všechno tak, jak „se“ to dělá, jednej tak, jak jednájí ostatní“* (SOKOL, 2010, str. 68). Nemyslí tím, ale jako všichni ostatní, ale jen ti, kteří jednájí správně. Společný mrav učí vybírat ty správné vzory dle kterých jednat.

Společný mrav se ale dostává mnohdy do konfliktů s jiným společným mravem např. u lidí pocházející z jiné kultury, státu, nebo velmi odlišného přístupu k výchově, protože i vybírání těch správných vzorů je subjektivní (SOKOL, 2010, str. 69).

Druhým druhem mravního jednání nazývá individuální morálkou. V tomto případě staví na našem osobním pocitu toho, co je správné. Protože i společnost či určitá skupina lidí může jednat v rozporu s morálkou a chovat se „nesprávně“. V tomto případě člověk naslouchá svému vnitřnímu hlasu, kdy jedná podle vlastního přesvědčení, co je za daných podmínek správné a jedná podle své vlastní intuice. Tento druh mravního jednání souvisí s právem, protože to přesně určuje povolené jednání za daných podmínek (SOKOL, 2010, stránky 69-72). *„Přináší si odsud všechny podstatné rysy: autoritu, pojem závazku, univerzálnost i jistý druh nepsané sankce. Právo předepisuje, neopírá se o to, jak lidé jednájí.“* (SOKOL, 2010, stránky 70-71). A platí za všech podmínek, i pokud většina jedná jinak.



Na propojenost práva a morálky také poukazuje Putnová se Sekničkou (2007, str. 38): „*Souvztažnost morálky a práva je velmi významná, jelikož zrcadlí hranice mezi formální a neformální regulací ve společnosti.*“ Morálka inspiruje právo a obecně se říká, že právo je minimem morálky.

Poslední druh jednání, kterým se lidé nechávají vést, nazývá Sokol etiku jako „hledání toho nejlepšího“. Pokud je lidské jednání skutečně svobodné, snaží se nalézt to lepší, případně nejlepší. S tímto mu nemůže pomoci ani právo, ani morálka. Při tomto jednání člověk vyniká, protože se snaží hledat lepší a ještě lepší. Nedosáhne toho přesným dodržováním pravidel ale tím, že na své cestě za nějakým cílem či ideálem soupeří a inspiruje se od ostatních (SOKOL, 2010, str. 72).

Navíc Sokol (2010, str. 73) k tématu dodává: „*Jisté ale je, že člověk, který chce vynikat, musí hledat a vynalézat, srovnávat a volit, a to ne už jen podle pravidel, nýbrž... Podle čeho? Touto otázkou by se měla zabývat právě etika - ta část praktické filosofie, která se ptá po dobrém, lepším a nejlepším.*“

#### **3.1.4 Základní přístupy etiky**

Z hlediska logické výstavby rozdělujeme etiku na tři typy – deskriptivní, normativní a analytickou etiku neboli metaetiku (PUTNOVÁ, 2007, str. 43).

Deskriptivní etika zjednodušeně popisuje stav ve společnosti. Jejím cílem není hodnotit, co je „špatné a dobré“. Konkrétněji ji Putnová se Sekničkou (2007, str. 43) definují jako: „*Etiku, která popisuje zejména mravní rozhodnutí a hodnoty, jež zastává konkrétní společnost.*“ Také se snaží nalézt okolnosti, které jsou odpovědné za případnou změnu morálních hodnot a základních podmínek, které ovlivňují konkrétní chování a jednání.

Další přístupem je etika normativní. Normativní etika se zabývá povinnostmi, tedy tím, co by člověk dělat „měl“. Oproti deskriptivní etice hledá odpovědi, jestli je dané jednání a chování „správné“ či „špatné“ (PUTNOVÁ, 2007, str. 43).

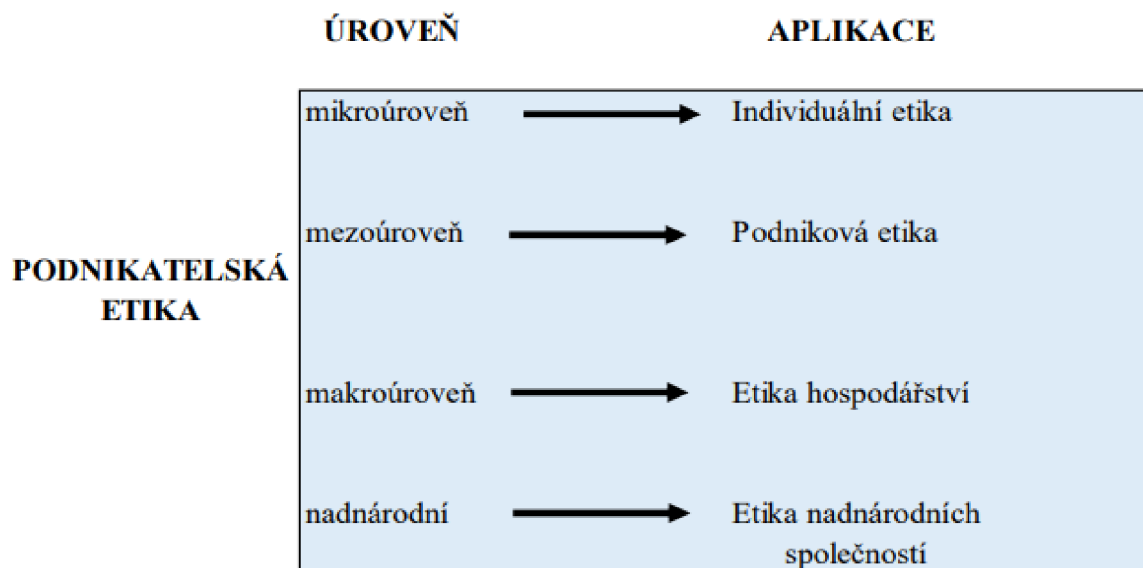
Posledním přístupem je metaetika nazývána také jako etika analytická. Zabývá se jazykem etiky. Tedy povahou etických pojmů, soudů a postojů a na základě čeho můžeme hodnotit něco jako „správné, špatné, morální“ (PUTNOVÁ, 2007, str. 43).

### 3.1.5 Podnikatelská etika

Etika v oblasti podnikání se zaměřuje na nekončící konflikt mezi vlastními zájmy, zájmy společnosti a obchodní zájmy. Podnikatelská etika není přesně definována, protože jde o poměrně novodobou disciplínu, která prochází v posledních letech značným vývojem a neustále se rozvíjejícími koncepty.

Bláha (2005, str. 28) uvádí, že je možné rozdělit podnikatelskou etiku do čtyř úrovní podle velikosti a každá tato úroveň má i vlastní aplikaci podnikatelské etiky. Tuto skutečnost znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 1: Úroveň a aplikace podnikatelské etiky



Zdroj: KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha, 2012, s. 49.

### 3.2 Společenská odpovědnost firem (CSR)

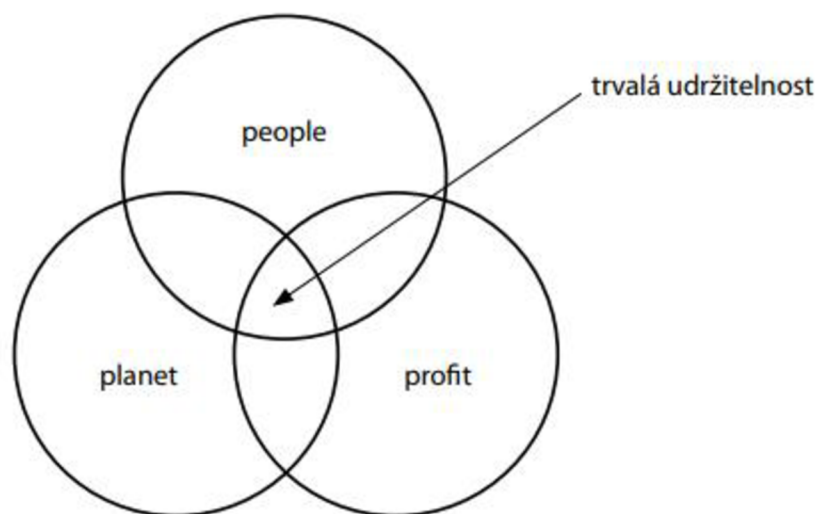
Společenská odpovědnost firem, anglicky Corporate social responsibility (dále jen CSR) je nový koncept, který se dostává do podvědomí v 2. polovině 20. stol., skládající se ze tří základní pilířů (KUNZ, 2012, str. 20)

- Ekonomický pilíř (profit)
- Enviromentální pilíř (planet)
- Sociální pilíř (people)

Evropská unie vydala k tomuto tématu v roce 2001 tzv. Zelenou knihu, kde definuje CSR jako *„dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“* (Commission of the Europeans communities, 2001, str. 8).

Dle World Business Council for Sustainable Development vykládá CSR jako *„kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“* (WBCSD, 2000, str. 3).

Obrázek 2: Triple-bottom-line



Zdroj: „Triple-bottom-line“ (KUNZ, 2012, str. 20)

Cílem každé firmy by mělo být zahrnout a zaměřit se na všechny tři pilíře. Každý z těchto pilířů má ale mnoho aktivit a činností na které se dá zaměřit. Proto každá firma může pojmout CSR ze svého pohledu, který vyhovuje jejím stakeholderům a zaměřit se právě na s tím spojené činnosti.

V případě, že firma zařadí některé CSR aktivity do své strategie, takové chování pak přispívá k lepší reputaci podniku, zlepšení vztahu mezi jednotlivými partnery a zvýšení důvěryhodnosti, což vede k celkově vyšší prosperitě firmy.

### **3.2.1 Základní charakteristiky CSR**

I přesto, že je téma společenské odpovědnosti široké a komplexní s mnoha různými přístupy, je charakterizováno několika společnými znaky (BUSSARD, 2005, stránky 7-8):

- **Princip dobrovolnosti**

Firmy společensky odpovědné se dobrovolně zapojují do aktivit a zavazují se k odpovědnému jednání nad rámec nutných legislativních ustanovení.

- **Otevřený dialog a aktivní spolupráce se všemi zapojenými stany**

Firma se zavazuje k odpovědnému chování nejen vůči svým akcionářům, ale i zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. Při aktivní spolupráci s neziskovými organizacemi či vládou pak dochází ke zlepšení stavu společnosti. Z této situace mohou získat obě strany, ale je důležitá odpovědnost všech zapojených.

- **Angažovanost firem**

Firma nečeká na výzvy, ale proaktivně se zaměřuje na druh společenské odpovědnosti, kterou si zadala realizovat.

- **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont**

Společenská odpovědnost firem není krátkodobou záležitostí. Firmy tedy zhodnocují výsledky až v dlouhodobějších časových horizontech. CSR by mělo být zahrnuto již do strategie a plánování, průběžného kontrolování a následného vyhodnocení.

- Fungování firmy v souladu s tzv. „triple-bottom-line“

Firmy by se měly zaměřovat nejen na maximalizaci zisku, ale jednat i s ohledem na sociálními, enviromentálními a ekonomické otázky.

- Odpovědnost vůči společnosti a závazky firem podporovat rozvoj kvality života  
*„Společensky odpovědné firmy by měly projevovat zájem o dění ve svém okolí a trvale se snažit o minimalizaci sociálních, etických i environmentálních rizik či hledání trvale udržitelných řešení.“* (KUNZ, 2012, str. 18). Tím se snaží být firmy obecně společensky prospěšné a podporovat zdraví okolního obyvatelstva.

- Důvěryhodnost

CSR není vždy správně chápáno a často je vnímáno pouze na základě PR, či image společnosti. Proto, aby byla důvěryhodnost firmy zachována jsou dle Trnkové čtyři základní faktory, které vedou k věrohodnosti společnosti (TRNKOVÁ, 2004):

- Osobitost
- Důslednost
- Transparentnost
- Autentičnost

### **3.2.2 Tři pilíře CSR**

Každá společensky odpovědná firma se tedy zaměřuje na tři oblasti – ekonomickou, enviromentální a sociální. Do jaké míry se firma bude dané oblasti věnovat záleží na cílech firmy a zájmech stakeholderů. Každá oblast je specifická a má jiné zájmové skupiny, které je nutno více přiblížit.

#### Stakeholderi

Stakeholdery se rozumí zainteresované skupiny, organizace či jednotlivci do fungování podniku. Pro podnik je klíčové určit své „důležitější“ a „méně důležité“ stakeholdery a jejich míru působení. Výše úspěchu je přímo úměrná ochotě a schopnosti komunikace se všemi stakeholdery firmy (STEINEROVÁ, 2008, str. 15).

Dle Fassina (2009, stránky 39-49) je klíčovým nástrojem podnikatelské etiky a CSR řízení vztahu se svými stakeholders. A podle Freemana (2010, str. 52) je také velmi důležité

nikoho za stakeholderů nevynechat, jelikož se tím zvyšuje riziko, že by nemusely být naplněny všechny cíle podniku a může se tím zkomplikovat chod podniku.

Putnová a Seknička (2007, str. 112) rozdělují stakeholdery na primární a sekundární, kdy primární stakeholdeři jsou součástí užšího okruhu podniku a sekundární stakeholdeři v okruhu rozsáhlejším.

*Tabulka 1 - Primární stakeholders*

	<b>PODSTATA ZÁJMU</b>	<b>PODSTATA MOCI</b>
<b>ZAMĚSTNANCI</b>	- stabilní zaměstnání ve společnosti; - spravedlivá odměna za práci; - zdravé a bezpečné pracovní prostředí	- moc kolektivního vyjednávání; - pracovní činnost či stávka; - publicita (propagace);
<b>ZÁKAZNÍCI</b>	- spravedlivá směna v hodnotě i kvalitě; - bezpečné a spolehlivé výrobky;	- nákup od konkurence; - bojkot firem;
<b>DODAVATELÉ</b>	- pravidelné objednávky; - včasné platby za dodávky;	- odepření dodávky; - dodávky konkurenci;
<b>KONKURENCE</b>	ziskovost; - větší podíl na trhu;	- tlak technologické inovace; - tlak nižších cen;
<b>VLASTNÍCI/ AKCIONÁŘI</b>	- uspokojivá návratnost investic; - zvýšení hodnoty akcií;	- hlasovací a volební právo; - kontrola účetnictví a jiných dokladů;
<b>MALO/ VELKOOBCHOD</b>	- získání kvalitního zboží za přijatelné ceny; - spolehlivé produkty, kterým zákazníci důvěřují a cení si jich;	- regulační opatření, licence, povolení; - moc povolovat/nepovolovat průmyslovou činnost;
<b>VĚŘITELÉ</b>	- získat platby za půjčky; - inkasování dluhů a úroků;	- zastavení půjček; - odmítnutí nového úvěru; - právní postup vůči správě či převzetí majetku, při vážném porušení splácení půjčky.

Zdroj: (PUTNOVÁ, 2007, str. 113)

Tabulka 2 - Sekundární stakeholders

	PODSTATA ZÁJMU	PODSTATA MOCI
<b>MÍSTNÍ SPOLEČENSTVÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměstnání místních obyvatel;</li> <li>- zabezpečení ochrany životního prostředí v dané lokalitě;</li> <li>- zabezpečení rozvoje lokality;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vydání/zrušení uděleného povolení;</li> <li>- lobbistický tlak na vládu;</li> </ul>
<b>VEŘEJNÍ AKTIVISTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitorování činnosti a politiky firmy, aby byly v souladu s právními a etickými normami;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- získání podpory veřejnosti zveřejněním problémů;</li> <li>- lobbistický tlak na vládu;</li> </ul>
<b>MÉDIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- průběžné informování veřejnosti o všech otázkách týkajících se zdraví, blahobytu, ekonomického postavení obyvatelstva;</li> <li>- monitorování činnosti firmy;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- šíření informací o událostech, které mají vliv na veřejnost, zejména o těch, které mají negativní důsledky;</li> </ul>
<b>OBCHODNÍ ASOCIACE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytování informací a výsledků výzkumu, které mohou pomoci firmě nebo průmyslovému odvětví orientovat se v měnícím se prostředí;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- využití svých zaměstnanců a zdrojů na pomoc firmám v podnikání a rozvojových aktivitách;</li> <li>- právní nebo „skupinová“ politika;</li> <li>- podpora, kterou si jednotlivé firmy či jednotlivci mohou dovolit;</li> </ul>
<b>ZAHRANIČNÍ VLÁDY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomický rozvoj;</li> <li>- sociální rozvoj;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povolení k podnikání;</li> <li>- regulační opatření;</li> </ul>
<b>STÁT A MÍSTNÍ ZASTUPITELSTVÍ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení příjmů prostřednictvím daní;</li> <li>- ekonomický rozvoj;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regulační opatření, licence, povolení;</li> <li>- moc povolovat/nepovolovat průmyslovou činnost;</li> </ul>
<b>VEŘEJNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ochrana sociálních hodnot;</li> <li>- minimalizace rizik;</li> <li>- prosperita společnosti;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora aktivistů;</li> <li>- tlak na vládu, aby přijala určité opatření;</li> <li>- kritika nebo chvála jednotlivých firem</li> </ul>

Zdroj: (PUTNOVÁ, 2007, str. 113)

### Sociální pilíř

Stakeholdery jsou například zaměstnanci, odbory či veřejnost a neziskové organizace. Společensky odpovědná firma se z tohoto hlediska může zaměřit na zlepšení zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců. Mezi další zájmy firmy v rámci sociálního pilíře je například rozvíjet sebevzdělávání a osobní i profesionální rozvoj, podporovat zaměstnance k životnímu balancu mezi prací a osobním životem (KUNZ, 2012, str. 22).

Dalším velmi diskutovaným tématem je podpora menšin a dosažení rozmanitosti v rámci firmy – genderová rovnost, etnické minority, starší lidé a lidé s handicapem. Zároveň i jistá podpora propuštěných zaměstnanců.

Mezi další sociální aktivity odpovědné firmy patří i firemní dobrovolnictví a dárcovství (materiální či finanční). Snaha o sociální integraci a podporu zaměstnanosti, zlepšení kvality života a rozvoj místní infrastruktury (STEINEROVÁ, 2008, str. 7).

Přínosy těchto aktivit se dají v rámci CSR firmy určit pomocí indikátorů, jakými jsou například průzkumy a dotazníky mezi zaměstnanci. Zároveň dalšími indikátory může být například počet zaměstnanců s určitými školeními, či počet absenčních dní zaměstnanců. Tyto indikátory jsou ale ovlivněny různými faktory a nejsou vždy přesně vypovídající. Dlouhodobě pozorovatelnými projevy jsou například vyšší motivace či výkonnost, snížení fluktuace pracovníků a větší možnosti při přijímání nových zaměstnanců (KUNZ, 2012, str. 21).

### Ekonomický pilíř

Mezi hlavní stakeholdery se řadí samotní vlastníci a investoři firmy, zároveň ale i obchodní partneři, dodavatelé, zákazníci a případně i vládní instituce a média (STEINEROVÁ, 2008, str. 3).

Trh a ekonomickou oblast podniku může ovlivnit velké množství CRS aktivit od vytvoření etického kodexu firmy, přes včasné placení faktur, etiku v marketingu, transparentnost firmy, bezpečnost a kvalita produktů, kvalifikovaní pracovníci poskytující kvalitní servis, ochranu duševního vlastnictví. A zařazují CSR aktivity i do plánů, inovací a zvýšení trvalé udržitelnosti firmy (STEINEROVÁ, 2008, str. 6).



Při zavedení procesů spojené s udržitelností v ekonomické oblasti podniku získávají firmy u svých zákazníků větší důvěru a dobré jméno firmy, zároveň mohou jevit větší flexibilitu z hlediska zavádění nových služeb a produktů. Tyto benefity může firma vyhodnotit pomocí dotazníků, zpráv v médiích, počtu opakovaných objednávek a stálých zákazníků, počet reklamací, průzkumy a zpětná vazba od zákazníků, přidaná hodnota produktů či služeb (STEINEROVÁ, 2008, str. 6).

#### Enviromentální oblast

Enviromentální oblast, někdy nazývána ekologická, je zastoupena hlavně skupinami a organizacemi spravující životní prostředí a mluvčí za životní prostředí (STEINEROVÁ, 2008, str. 3).

Aktivity podporující podnik v enviromentální oblasti jsou například recyklace, úspora s vodou a energiemi, nakládání s odpady, dodržování norem a smluv, ekologické produkty, balení, doprava, služby, ochrana přírodních zdrojů a omezení používání nebezpečných chemikálií. Tyto aktivity mohou být měřeny na základě spotřeby energie, množství použitých nebezpečných látek, množství vypuštěných emisí a podílu recyklovaných emisí (STEINEROVÁ, 2008, str. 3).

V dlouhodobém horizontu se podnik na základě těchto aktivit může zapojovat do tendrů korporací či veřejné správy, získat dlouhodobé ekologicky smýšlející zákazníky a podpořit ekoeфекtivitu.

### **3.2.3 Implementace CSR**

Implementace, tedy zavedení konceptu CSR v rámci firmy, je pro firmu závazkem, protože se zavazuje k zapojení CSR principů a aktivit do jejich firemních strategií, budoucnosti a procesů na všech úrovních. Implementace je velmi komplexní proces, který je nutný vnímat z dlouhodobého hlediska. Největší vliv na správnou implementaci CSR má vedení podniku (KUNZ, 2012, str. 111).

Obrázek 3: Cyklus a jednotlivé fáze implementace CSR v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle vzoru STEINEROVÁ, M. a MAKOVSKI D., 2008

První fáze plánování a příprava by měla zabrat nejvíce času, protože je potřeba důkladná analýza, stanovení cílů, hlavních hodnot a vizí, a také strategie celé implementace. Dostatečné naplánování a příprava jsou prvním krokem k úspěšné implementaci CSR podniku. Podnik by měl vytvořit tzv. akční plány na základě provedených analýz. Analýza při přípravě k zavedení CSR konceptu v rámci firmy by měla být komplexní – zjištění hlavních interních a externích motivátorů, stanovení vizí a hodnot CSR, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, zjištění klíčových stakeholders a stanovení cílů a témat. Druhá fáze provedení je poté samotná realizace akčního plánu. Jedná se o zavedení CSR aktivit do každodenního fungování firmy (STEINEROVÁ, 2008, stránky 19-22).

U třetí fáze zhodnocení je potřeba, aby podnik monitoroval tyto aktivity a následně provedl reporting. Monitorovány jsou kvantitativní a kvalitativní indikátory (Pozn. vybrané indikátory jsou uvedeny v kapitole 3.2.2 Tři pilíře CSR). Získané informace a data z monitorování poté ovlivňují další rozhodování firmy. Reporting je zaměřen na zájmové skupiny a měl by zahrnovat souhrn výkonu jednotlivých CSR aktivit za určité období a zároveň by měl obsahovat i budoucí cíle a zlepšení. Výstupem jsou pak samotné reporty či prezentace v rámci firmy i na firemních informačních platformách (STEINEROVÁ, 2008, str. 23).

Pro následné zhodnocení podniku v oblasti CSR jsou stanoveny mezinárodní normy a standardy, které mohou pomoci i při samotném zavádění či rozšiřování CSR aktivit.

Nejvýznamnějšími normami jsou: ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem, AA 1000 - AccountAbility, SA 8000 – Sociální odpovědnost, EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu, ISO 14001 – Systém environmentálního managementu a OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Rada Kvality ČR, 2022).

Poslední fáze zlepšování je poslední fází cyklu implementace a jejím cílem je na základě získaných informací, dat a zkušeností zlepšit celkovou CSR strategii (STEINEROVÁ, 2008, str. 24).

### **3.2.4 Přínosy CSR**

Úspěšná implementace CSR aktivit do dlouhodobé strategie podniku má mnoho významných přínosů. Propojení ekonomických cílů podniku spolu se společenskými zájmy a odpovědným chováním může podpořit vznik nových spoluprací, projektů nebo i konkurenční benefity.

Kašparová a Kunz (2013, str. 17) řadí mezi hlavní benefity:

- Vyšší atraktivita pro investory i potenciální zaměstnance
- Zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů
- Zvýšení prodeje a zvýšení počtu loajálních zákazníků
- Vyšší důvěra u stávajících obchodních partnerů a přilákání dalších obchodních partnerů.

Benefity, které společensky odpovědné firmy získávají jsou často dlouhodobé a nemívají finanční charakter. To ale neznamená, že by pro podnik nebyly významné a správně zvolená strategie může mít velký vliv na celé fungování a hodnotu podniku.

Dalšími benefity jsou například: zvýšená motivace a výkonnost zaměstnanců, nižší fluktuace, větší flexibilita v zavádění nových produktů a služeb, větší možnost zapojení do dotačních programů a tendrů do nových projektů, dobré PR společnosti a rozšíření sítě kontaktů. Další přínosy CSR jsou uvedeny v kapitole 3.2.2 Tři pilíře CSR.

### 3.2.5 CSR v USA

Původně byla podoba CSR zakotvena ve firemní filantropii společností. V druhé polovině 19. stol. vyzval Andrew Carnegie bohaté lidi k podpoře sociální věci. To inspirovalo ke konci 19. stol. Johna D. Rockefellera darovat přes půl miliardy amerických dolarů na vědecké, vzdělávací i náboženské účely skrze Rockefellerovu nadaci (ACCP, 2022).

Howard Bowen, je považován za „otce CSR“, kdy ve své knize s názvem *Social responsibilities of the Businessman* vydané roku 1953, popisuje odpovědnost korporací se společností, obhajuje zde podnikatelskou etiku a ochotu spolupracovat se společensky zainteresovanými organizacemi (ACCP, 2022).

V USA se do širšího podvědomí začala společenská odpovědnost dostávat až v 70. letech 20. stol., kdy byl vymezen koncept tzv. „společenské smlouvy.“ Společenská smlouva popisuje vztah mezi podnikáním a společností. Kdy společnost dává „souhlas“ k podnikání, které má povinnost sloužit k naplnění potřeb společnosti. Jedny z prvních společností, které CSR do strategie podniku zařadily jsou například firmy Johnson & Johnson, jejichž zakládající člen v roce 1943 tvrdí, že nejvíce má sloužit podnikům, kterým „slouží“ (ACCP, 2022).

Dle Kelly a Walker-Said (2015, str. 33) není náhoda, že obrovský rozvoj zaznamenává CSR po Studené válce, souvisí s tím stále se zrychlující proces globalizace a volný pohyb finančních prostředků. Dalšími z příčin je, že World Bank-led investuje a promuje soukromé podnikání a vývoj.

Dalším obdobím jednoho z nejvyšších nárůstů firem, které začaly být společensky odpovědné, bylo po roce 2000. Téma se stalo více popularizované a pro firmy, které byly převážně soustředící se na ekonomickou a politickou část podnikání, se stalo ideální příležitostí pro rozšíření jejich zájmů a zároveň vedlo k celkovému růstu průmyslu (KELLY, 2015, str. 41).

V roce 2002 přijal Kongres USA tzv. Sarbanes-Oxleyho zákon, jehož podstatou je zvýšení kontroly nad finančními toky a ukládá managementu podniků přijmutí odpovědnosti za

správnost finančních zpráv a zároveň ukládá povinnost udržování a vyhodnocování vnitřního kontrolního systému. Tento zákon byl přijatý hlavně po finančním skandálu firmy Enron (LUTKEVICH, 2020).

Enron byla jednou ze světových předních energetických společností. Během 15 let působení z původní výše aktiv o hodnotě přibližně 10 miliard amerických dolarů dosáhla obrátu v roce 2000 zhruba 111 miliard amerických dolarů. Ve své době byla řazena mezi nejnovativnější společnosti v USA. V roce 2001 ale byly odhaleny v účetnictví finanční podvody a na začátku ledna 2002 firma zbankrotovala. Společnost Enron se stala jednou z nejznámějších společností v podvodném jednání a byla mnohokrát zažalována. Proti manažerům firmy byly nalezeny důkazy, které měly dokládat jejich podíl na vinně v prohlubování tzv. Kalifornské energetické krize (SEGAL, 2021).

Společnost Enron nebyla zdaleka jediná ze společností, u kterých se takové podvodné jednání dokázalo (např. firma Parmalat, World.com). Spolu s kolapsem AIG tyto skandály ovlivnily bankovní systém nejen v USA, ale měly vliv i na celosvětový průmysl. A bylo potřeba některé z těchto společností v rámci zachování globální ekonomické stability podpořit. Tyto skutečnosti podpořily celkový zájem společností a organizací k zařazení CSR aktivit do své strategie, potřeba legislativních opatření a celkově upozornily na důležitost etického jednání v podnikání (SEGUITI, 2011).

V roce 2011 pouze 20 % firem z indexu S&P 500 mělo zařazené CSR do strategie své firmy. Oproti tomu v roce 2019 už mělo 90 % firem z S&P 500 zařazené CSR do své firemní strategie. Je značný tedy velký nárůst zájmu ze strany firem o toto téma a za poslední dekádu se CSR stalo moderním a velmi rozšířeným konceptem (COPPOLA, 2020).

## 4 Praktická část práce

Tato část je zaměřena na téma CSR v praxi, kdy je cílem přiblížit současné postoje a přístupy firem k této problematice pomocí analýzy dostupných informačních zdrojů a dotazování odborníků na danou problematiku.

Autorka práce v úvodu praktické části uvádí rozhovor, který vedla v angličtině s manažerem jedné z největších konzultantských firem na světě. Dotazovaný je Američan, který vystudoval prestižní univerzitu Northwestern University v Chicagu v USA, kde získal titul MBA ve strategickém managementu a současně pracuje jako senior strategický konzultant s více než desetiletou zkušeností v oboru. Spolupracoval také na strategiích firem pro velké společnosti jako The Boeing Company, Starbucks Corporation či L'oreal S.A.

Tento rozhovor je uvedený v úvodu praktické části, protože jak bylo v teoretické části zmíněno, zařazení CSR začíná už strategickým plánováním a je nutné si hned na začátku ujasnit cíle firmy v této oblasti a celkovou filozofii i postoje firmy k tomuto tématu. Celá originální podoba rozhovoru je uvedena v Příloze č 1.

Otázka: Je společenská odpovědnost stále více relevantní téma, nebo je to to dnes již pro firmy běžný standard?

Odpověď:

Společenská odpovědnost (CSR) je stále více populární téma, a to jak ve společnostech po celém světě, tak i povědomí o společenské odpovědnosti v rámci trhu, na kterém tyto firmy fungují. Cílové trhy, zákaznické segmenty nebo lidé dokonce v rámci geografických oblastí si více uvědomují výhody a potřebu CSR a vidí, že společnosti, které se zaměřují na CSR jsou těmi, kteří navazují nové významné spolupráce. Téma rychle nabírá na obrátkách a stává se více tzv. table steaks (minimální vstupní požadavek) v rámci firemních požadavků. Globální studie CSR zjistila, že neuvěřitelných 91 % globálních spotřebitelů očekává, že podniky budou fungovat zodpovědně při řešení sociálních a environmentálních problémů. Navíc 84 % uvádí, že hledají zodpovědné produkty, kdekoli je to možné.

Otázka: Jakou roli má CSR v rámci strategického plánování?

Odpověď:

CSR hraje zásadní roli ve vnímání značky společnosti, přitažlivosti pro zákazníky, zaměstnance i investory a celkový obchodní úspěch.

Otázka: Jaký byl pravděpodobně pro Vás nejvíce zajímavý CSR projekt, na kterém jste spolupracoval?

Odpověď:

Ve snaze snížit uhlíkovou stopu americká vláda hledá ekologičtější možnosti pro náš každodenní život. Jedním z klíčů je přeměna nákladních vozidel třídy 8 z 50 % fosilních paliv na ekologičtější varianty do roku 2025. Abychom toho dosáhli, spolupracoval jsem se svým klientem na prozkoumání technologií poháněných palivovými články, které by mohly tuto přeměnu ovlivnit. Pokud tato technologie bude fungovat, má potenciál způsobit revoluci v dopravě na dlouhé vzdálenosti a bude mít dlouhodobý dopad.

Otázka: Co byste řekl, že patří mezi současné trendy v rámci CSR?

Odpověď:

1: Software pro digitální transformaci a CSR – Digitální transformace je silně pocíťována ve všech aspektech moderního podnikového provozu – a oblast CSR není výjimkou. S tím, jak se CSR stává stále silnějším aspektem při rozhodování, musí společnosti najít správné nástroje k digitalizaci a inovaci svého úsilí, aby dosáhly nejlepších výsledků.

2. Angažovanost zaměstnanců – Nikdy nebylo důležitější vytvořit pracovní prostředí, které podporuje angažovanost zaměstnanců, zejména po dvou letech pandemie. Pouze 36 % pracovníků se cítí na svém pracovišti zapojeno a 38 % se po vysokém množství virtuálních schůzek cítí vyčerpaně.

3. Myslet globálně, jednat lokálně – Lokální jednání je stále více stejně důležité jako jednání globální. Jakkoli je pro společnosti přínosné podniknout významné kroky v mezinárodním měřítku, existuje příležitost pro podniky skutečně významně ovlivnit situaci blíže k domovu a v rámci komunit.

4. Plná odpovědnost za dodavatelský řetězec – Společnosti (a jejich zainteresované strany) si stále více uvědomují svůj dopad na životní prostředí, a proto musí dodavatelský řetězec a CSR jít ruku v ruce. Dobré praktiky CSR jsou použitelné pro každý aspekt podnikání, včetně celého dodavatelského řetězce.

5. Vylepšený, transparentní reporting – podávání zpráv je základní praxí napříč mnoha aspekty podnikání, která organizacím umožňuje sledovat jejich aktivity a identifikovat oblasti zlepšení. V důsledku toho existuje silná korelace mezi reportingem a CSR i rostoucí potřeba vytvářet jasnější a transparentnější zprávy.

6: Rychlá odezva v době krize – V dnešní době se zprávy – dobré i špatné – šíří extrémně rychle. Pokud se něco stane na druhém konci světa, zjistíme to téměř okamžitě. Jsme dobře zvyklí na nepřetržitý cyklus zpráv z televize, rádia, webových stránek a platform sociálních médií. Když se stane něco významného, oči zúčastněných stran a veřejnosti se upírají na podniky a jejich reakce. Stále více očekávají lepší a rozhodnější reakce – hmatatelné akce před, během a po krizi. Rychlá reakce na krizi nebo mimořádnou událost je pro podnik zásadní.

Otázka: Jaká je situace CSR vzhledem k současné recesi? Soustředí se firmy více na ekonomický aspekt CSR nebo dokonce odsouvají některé ze svých odpovědných aktivit na později?

Odpověď:

Může to být levné. CSR, která radikálně nemění obchodní modely, nestojí tolik. A jak všichni víme, můžete ušetřit peníze. Jak Vám řekne kdokoli od Boots po Wal-Mart, ekologičtější cesta často ušetří peníze, a to se bude finančním ředitelům líbit. Předložte jim případ, přesvědčte je, že to, co navrhuje, pomáhá konečnému výsledku a pokud jim předložíte na stůl statistiky, může to k pokračující podpoře odpovědných aktivit pomoci.

Reputace a transparentnost jsou stále klíčové. Ve skutečnosti jsou nyní ještě důležitější. Pokud necháte lidi odejít, potřebujete, aby ti, které si necháte, pochopili, proč jste to udělali. A že jste to udělali tím nejlepším možným způsobem. Stále potřebujete talent a talentovaní lidé chtějí vědět, že jsou dobře ohodnoceni a dává jim práce smysl.



Komunity se cítí zranitelné. Hledají místní vedení v důležitých otázkách. A společnosti v této době mohou být schopny pomoci. Je důležité zamyšlení nad tím, co může firma udělat jinak a co vyhovuje jejich aktuálním obavám, a ne nutně plánu dobrovolnických aktivit z minulého roku.

Zákazníci mají obavy. Zajímá je komu mohou věřit. Pomoc ujistit zákazníky prostřednictvím komunikace o čemkoli od bezpečnosti produktů po spolehlivost a ocenění za dobré služby je důležité. Na těchto věcech záleží. A ano, je to součást CSR.

Zároveň je zde ale příležitost získat důvěru. To platí zejména tehdy, když ostatní omezují. Když ukážete, že se svými zákazníky, dodavateli a obchodními partnery dokážete spolupracovat spravedlivě, může to mít dlouhodobý pozitivní dopad na vnímání firmy, který je velmi užitečný.

Zároveň recese obvykle netrvají dlouho. Představte si výhody toho, že neomezujete odpovědné aktivity a jakmile toto všechno skončí, můžete ve své zprávě o CSR vypíchnout, že na rozdíl od jiných jste udrželi iniciativu X a Y v chodu, když byly těžké časy.

#### **4.1 Analýza vybraných firem**

V další části praktické části se autorka práce zaměřila a provedla analýzu konkrétních českých a amerických společností a jejich současný přístup a postupy v rámci tématu společenské odpovědnosti. Vybranými firmami jsou: Plzeňský Prazdroj, Anheuser-Busch, Manufaktura a Kiehl's. Firmy byly vybrány na základě toho, že se prezentují jako společensky odpovědné, zařazují různorodé aktivity a principy a inklinují k nejnovějším trendům v této oblasti. Dále byly firmy vybrány i dle svého zaměření, získaných ocenění v rámci CSR a na základě osobních zkušeností autorky s jednotlivými firmami. Všechna data a informace k této analýze čerpala autorka z oficiálních webových stránek firem a firemních reportů CSR.

#### 4.1.1 Plzeňský Prazdroj

Firma Plzeňský Prazdroj byla založena v roce 1842, který momentálně disponuje třemi pivovary – Plzeňský Prazdroj, Pivovar Velké Popovice a Pivovar Radegast. Od roku 2017 firmu vlastní japonská společnost Asahi. Pod Plzeňský prazdroj spadá mnoho značek převážně alkoholických nápojů (např. Pilsner Urquell, Radegast, Kozel, Gambrinus, Primus, Frisco), ale i nealkoholických nápojů (např. Birell).

V roce 2020 byla oceněna v kategorii TOP Odpovědná firma, kde na základě bodového zisku z 5 oblastí bylo vybráno 8 nejlepších společností, které se staly leadery v oblasti společenské odpovědnosti. Plzeňský Prazdroj se stal ale v této kategorii i tzv. Trendsetterem. Trendsetter je ocenění, v kterém pouze jedna z vybraných společností je vybrána za nejvíce inovativní, nastavující trendy a proaktivní i v propagaci společenské odpovědnosti ve společnosti. Pro získání tohoto ocenění firma nemusí být první v žebříčku. Zároveň získala ocenění i v kategorii TOP Odpovědná firma v reportingu, kde se také zařadila mezi nejlepších 8 firem (Byznys Pro Společnost, 2020). Zároveň jedna z firemních značek – Pilsner Urquell se stala Nejdůvěryhodnější značkou roku 2021.

V rámci společenské etiky firma dodržuje zásady a pravidla, které jsou vymezeny v Integrované politice společnosti a také v Kodexu komerční komunikace. Zároveň dodavatelé musí dodržovat protikorupční směrnici Asahi Group, která je vlastníkem společnosti Plzeňský Prazdroj.

Firma si momentálně určila 7 společensky odpovědných oblastí – Uhlíkovou neutralitu, Suroviny, Voda, Diverzita, Obaly, Odpovědnost a Odpady (Prazdroj, 2022):

Prvním ze závazků je pro firmu dosažení uhlíkové neutrality. Firma dělí tento cíl do tří časových etap. Do roku 2025 chce využívat elektřinu pouze z obnovitelných zdrojů. Do roku 2030 si firma dala za cíl, aby všechny pivovary dosáhly uhlíkové neutrality a snížily svou celkovou uhlíkovou stopu o 30 % (oproti roku 2019) napříč celým svým řetězcem. Poslední dlouhodobý cíl firmy je dosažení úplné uhlíkové neutrality napříč celým svým řetězcem, a to do roku 2050. V této oblasti již firma za posledních 10 let dosáhla značných

výsledků, kdy dokázala snížit své celkové množství emisí o 40 % a zároveň snížit spotřebu energie při výrobě piva o 40 %.

Druhým ze závazků, které si firma vytyčila, je nakupování surovin pouze od farmářů s udržitelným způsobem pěstování a tohoto závazku chce firma dosáhnout do roku 2030. Už nyní firma nakupuje ječmen pouze s lokálním původem a 70 % ječmene pochází od českých či slovenských farmářů. Dále se firma angažuje ve výzkumu nových odrůd, které by byly odolnější vůči měnícím se klimatickým podmínkám, protože se momentální produkce ječmenu snižuje. V roce 2021 firma představila spolu se společností Microsoft nový projekt s názvem „Pro chmel“, jejímž cílem je pomoci současným pěstitelům chmele pomoci s bojem proti suchu. Tohoto cíle chtějí firmy dosáhnout díky moderním zavlažovacím zařízením a zvýšit tím tak množství a kvalitu chmele.

Třetím závazkem je snížení spotřeby vody při výrobě piva a zároveň zefektivnění zadržování vody v krajině. Firma si klade za cíl snížit průměrnou spotřebu vody při výrobě 1 litru piva ze současných 3,00 litrů vody na 2,75 litrů vody. Firma ale na webových stránkách ani ve své Zprávě o udržitelnosti za rok 2021 neuvádí, do kdy tohoto cíle chce dosáhnout. Pivovar Radegast je momentálně na spotřebě 2,41 litru vody na výrobu 1 litru piva a patří s tímto výsledkem mezi světové leadery (leader – vůdce, špička). Také tento pivovar zušlechťuje okolní přírodu a zapojuje se do mnoha projektů, které mají za cíl udržovat a šetřit vodou např. projekt Stezka na Pivčánky, která měla v roce 2020 ve městě Zubří s podporou dobrovolných hasičů za cíl vysazení nových stromů a předcházení tak erozím půdy a udržení vody v krajině nebo projekt Voda pro Prašivou, kdy na Chatě Prašivá v Beskydech byl vybudován WC, který využívá dešťové vody a další. Zároveň má Pivovar Radegast vybudovaný jedinečný biologický systém, který pomáhá k přírodnímu dočišťování dešťové vody. Průměrně tento biotop každoročně vyčistí kolem 60 000 m<sup>3</sup> dešťové vody.

Čtvrtým závazkem je pro Plzeňský Prazdroj dosažení vyrovnaného podílu mužů a žen v manažerských pozicích. V roce 2021 bylo průměrně zastoupeno v manažerských pozicích 29 % žen. Další odpovědné aktivity, které spadají do sociálního pilíře jsou např. Podpoření rodičů v návratu do práce a nabídka zkrácených úvazků, podpora vzdělávání pomocí vzdělávacích kurzů a nabídka studentských stáží, školení o bezpečnosti práce,

dodržování protipandemických opatření, zapojení do dobrovolnických projektů a v rámci etiky musí každý zaměstnanec absolvovat školení „Etika společnosti“.

Pátým závazkem společnosti je prodej výrobků pouze ve znovupoužitelných či recyklovatelných obalech, které by měly být aspoň z poloviny z recyklátů. Zároveň úplně skončí s používáním plastů jednorázových z prvotního materiálu. Tyto závazky má za cíl společnost naplnit do roku 2030. Od roku 2019 do roku 2021 se firmě podařilo snížit spotřebu jednorázových plastů z prvotního materiálu o 80 %. Značka Pilsner Urquell provedla inovaci svých plechovkových obalů a zvýšila tím podíl recyklovaného uhlíku na 75%, zároveň tím snížila uhlíkovou stopu svých plechovek o 30 %. Firma také využívá vratné lahve, které se v průměru využijí 22x. V České republice se prodalo 73 % produktů ve vratných lahvích.

Šestý závazek (Odpovědnost) společnosti do roku 2030 je zvýšení podílu nealkoholických nápojů a to na 25 % z celkového portfolia. V roce 2020 byl podíl nealkoholických nápojů v portfoliu 11 %. Současně firma klade důraz na zodpovědnou konzumaci alkoholu, kdy založila webové stránky s názvem „Na pivo s rozumem“, které mají za cíl lidi informovat o rizicích konzumace alkoholických nápojů. Druhým projektem, který byl spuštěn v roce 2021 v České republice i na Slovensku, je projekt s názvem „Respektuj 18“, jež si klade za cíl prevenci konzumace alkoholu mladistvými. V České republice se do projektu zapojilo 19 000 lidí a na Slovensku dokonce 30 000 lidí. Webové stránky byly rozšířeny o kampaň s názvem „Pojďme o tom mluvit“, kde se lidé mohou podělit o své zkušenosti s pitím alkoholu u mladistvých. Tyto příběhy jsou poté zveřejňovány anonymně na webových stránkách a sociálních sítích.

Posledním závazkem do roku 2025 je zajištění, aby žádný odpad z pivovarů neskončil na skládce. Společnost už v roce 2021 ukončila prodej veškerých produktů v PET obalech. Všechny lahve Pilsner Urquell jsou také plně recyklovatelné a hliníkové etikety byly nahrazeny recyklovatelným papírem. Všechny vznikuté druhotné produkty z výroby jsou recyklovány. Společnost například vyrábí vlastní krekry z mláty, kterým lze krmit hospodářská zvířata.

Společnost Plzeňský Prazdroj také dbá na transparentnost financí a hned v úvodu své Zprávy o udržitelnosti uvádí přesné údaje, které firma zaplatila v roce 2021 na daních a uvádí i typ daní, které byly zaplacený. Zároveň ve zprávě uvádí i indikátory reportingů dle mezinárodního Standardu GRI (Global Reporting Initiative). U každého indikátoru uvádí i přesné finanční částky pro Českou a Slovenskou republiku.

V rámci podpor komunit a filantropie v roce 2021 firma podpořila 24 projektů, a to s částkou 1 600 000 Kč. Zároveň na celkovou podporu i v dalších dobročinných činnostech (např. Aukce dresů fotbalového týmu na podporu obnovy řeky Bečvy, rozvážení nealkoholických nápojů Birell pro zdravotníky během pandemie či charitativní aukce uměleckých lahví Plzeňského Prazdroje), vynaložila firma na podporu celkem 3,5 milionu Kč.

#### **4.1.2 Anheuser-Busch**

Anheuser-Busch je dceřinná společnost Anheuser-Busch InBev, což je mezinárodní belgická společnost, která vznikla fúzí americké společnosti Anheuser-Busch a belgické společnosti Inbev. V této práci bude provedena analýza dceřinné společnosti Anheuser-Busch, která sídlí ve městě St. Louis, stát Missouri v USA. Společnost Anheuser-Busch byla založena v roce 1852 a je to největší pivovarnická společnost v USA.

Společnost Anheuser-Busch v rámci své strategie společenské odpovědnosti představuje čtyři hlavní závazky – Program na podporu v krizových situacích, Enviromentální udržitelnost, Zodpovědné pití alkoholických nápojů a Ekonomický dopad. Všechny tyto čtyři hlavní závazky jsou rozděleny do více podskupin (Anheuser-Busch, 2022):

Prvním závazkem společnosti Anheuser-Busch je podpora při krizových situacích a přírodních katastrofách. Tento závazek má pro společnost dlouholetou tradici, kdy poprvé v roce 1906 podpořil Adolphus Busch práci neziskové organizace Červený kříž. Spolupráce s Červeným křížem pokračuje dodnes. Od roku 1988 firma vždy pravidelně pozastavuje výrobu piva v určených výrobnách a soustředí se na výrobu a distribuce pitné vody, která je s pomocí Červeného kříže distribuovaná při přírodních katastrofách a krizových situacích do zasažených oblastí. Od roku 2019 firma spolupracuje s asociací National Volunteer Fire Council (Národní rada dobrovolných hasičů), kterou podporuje

dobrovolné hasiče vyrobenými plechovkami s vodou. V rámci této spolupráce firma již darovala přes 4,8 milionu plechovek vody ve 49 státech USA. V rámci podpory Červeného kříže a National Volunteer Fire Council firma darovala od roku 1988 dohromady přes 90 milionů plechovek vody. Tato podpora byla využita například při Hurikánu Ida, při rozsáhlých požárech v oblasti West Coast nebo při zimní bouři ve státě Texas.

Druhým závazkem je pro firmu Anheuser-Busch enviromentální udržitelnost. Tento závazek je rozdělen do 4 oblastí – Vodní správa, Chytré zemědělství, Uhlíková neutralita a Obnovitelné energie, Recyklovatelné obaly. Do roku 2040 si dala společnost za cíl dosáhnout nulových emisí oxidu uhličitého.

V rámci první oblasti v rámci odpovědného nakládání s vodou si firma vytyčila dva cíle, které chce splnit do roku 2025 a těmi jsou zapojení všech pivovarů a jejich zařízení k maximální úspoře vody. Druhým je zlepšení dostupnosti vody a kvality vody ve všech firemních komunitách v rizikových oblastech. Zároveň se od roku 2010 firma v rámci partnerství s River Network zapojila do 200 různých projektů spojených s ochranou řek a jejího okolí. Firma Anheuser-Busch také v rámci své nadace darovala 2,4 milionu amerických dolarů organizaci The Nature Conservancy na zvýšení kvality i kvantity vody v přírodě. Také investuje do inovací ve spolupráci, které mají za cíl snížit spotřebu vody a každoročně pořádá soutěž v šetření vody.

Druhou oblastí v rámci enviromentální udržitelnosti je podpora 100 % přímých dodavatelů, a to z hlediska propojenosti, vysoké kvalifikace a vzdělání ve finančních záležitostech. Firma se zaměřuje na nákup kvalitních ingrediencí převážně od lokálních farmářů. Za posledních deset let firma vynaložila 5,5 miliardy amerických dolarů na nákup ingrediencí přímo od amerických farmářů. Hlavními ingrediencemi jsou rýže (u kterých je firma Anheuser-Busch dokonce největším odběratelem rýže v USA), dále kukuřice, chmel a ječmen. Již od roku 1980 má firma i vlastní výzkumné středisko ve Fort Collins ve státě Colorado, kde byla vyvinuta odrůda pšenice s vyšší kvalitou a odolností, která pomáhá zredukovat náklady jejich dodavatelů. Nadace Anheuser-Busch také od roku 2020 podporuje projekty modelových farem na univerzitách, na které vynaložila již přes 910 tisíc amerických dolarů. Zároveň firma organizaci Farm Rescue, která pomáhá s ochranou farem a obnovení jejich funkčnosti po krizových situacích.

Třetí oblastí v rámci druhého závazku (Enviromentální udržitelnost) je snížení emisí oxidu uhličitého o 25 % a to do roku 2025. Zároveň si firma dává za cíl nákup 100 % energií z obnovitelných zdrojů. V této iniciativě firma již navázala partnerství se společností Tesla a jednou z největších objednávek na elektronické nákladní vozy. Už nyní firma disponuje přes 180 nákladními vozy, které po transformaci využívají jako palivo obnovitelný zemní plyn. Zároveň má firma objednáno 800 hydro-elektrických nákladních vozů od firmy Nikola Motor.

Čtvrtou oblastí v rámci závazku o udržitelnosti jsou recyklovatelné odpady. Do roku 2025 se firma zavázala, že 100 % obalů jejich produktů budou z recyklovatelných obalů, nebo budou obaly vratné. Firma v roce 2021 založila iniciativu National Recycling League a ve spolupráci se sportovními týmy po celé USA má za cíl eliminovat odpady na sportovních utkáních. Také firma Anheuser-Busch začala na své etikety přidávat značení o tom, z čeho jsou obaly složeny a jak správně tyto obaly zrecyklovat. Firma momentálně využívá plechovky ze 70 % recyklovatelného hliníku. Do roku 2025 si dala za cíl snížit celkové emise při výrobě obalů o 25 % a investovat více do výroby ekologických obalů. Ve spolupráci se start-upem Conscious Container vznikla iniciativa „Refill the beer“, která pomocí kontejnerů na vratné lahve tyto obaly nejdříve nahromadí, vyčistí, prověří a pokud odpovídají kvalitě, tak znovu lahve použijí na stejný nápoj.

Třetím závazkem je pro firmu Odpovědnost při konzumaci alkoholických nápojů. Tento závazek má pro firmu dlouholetou tradici, kdy před více než sto lety firma spustila svoji první kampaň „Budweiser Means Moderation“. Firma Anheuser-Busch již investovala do plnění tohoto závazku přes 1 miliardu amerických dolarů, a to na reklamy, ale i různé komunitní projekty. Od roku 1989 firma spustila projekt „Safe Ride“ přes který realizovala již pro lidi přes 3,8 milionů bezpečných jízd autem po požití alkoholických nápojů. Firma také apeluje na dodržování věkové hranice pro požívání alkoholických nápoj, která je v USA nastavena na 21 let. V rámci této iniciativy vzdělává prodejce, jak správně kontrolovat ID karty a vzdělává rodiče, jak mluvit o zodpovědném pití alkoholu se svými dětmi.

Čtvrtým a posledním závazkem firmy je Ekonomický dopad. Firma Anheuser-Busch se proaktivně podílí na podpoře ekonomiky v USA, a to skrze podporu lidí, komunit a řízení.

Společnost Anheuser-Busch je největší pivovarnickou společností v USA a zaměstnává celkem přes 2,1 milionů lidí. Firma plánuje investovat 1 miliardu amerických dolarů na zlepšení pracovního prostředí a na podporu ekonomiky. 100 milionů amerických dolarů je vyčleněno na projekty udržitelného rozvoje například budování solárních panelů či zkvalitnění vodních zdrojů na pracovištích. Během koronavirové pandemie v roce 2020 firma vyrobila a distribuovala téměř 12 milionů dezinfekcí na ruce ve 27 státech USA a pomáhala zajistit odběrová místa na sportovních stadionech. Skrze svoji Anheuser-Busch Nadaci firma darovala 2 miliony amerických dolarů na podporu restaurací a barů, které byly zasaženy vládními omezeními či zkvalitnění vodních zdrojů. Ve spolupráci s USA Rice firma investuje peníze s cílem podpořit rýžová pole a jejich ochranu a navíc poskytuje vzdělávání v plánování, procesech a managementu.

Poslední složkou CSR je pro firmu filantropie. Firma založila vlastní nadaci Anheuser-Busch Foundation, která má za cíl pomáhat komunitám. Od roku 2011 firma darovala přes 211 milionů amerických dolarů na charitativní projekty v USA, na podporu tamních komunit ale i na podporu jednotlivců. Dále se firma zaměřuje v rámci své charitativní činnosti na dvě oblasti – podpora vzdělávání a podpora rovnosti lidí. Vzdělávání v USA firma podporuje už přes 50 let. Za posledních 5 let firma darovala více než 16,7 milionů amerických dolarů, které byly využity jako stipendia pro studenty na vysokých školách a na podporu vzdělávacích programů.

V rámci podpory rovnosti firma navázala mnoho partnerství v mnoha státech USA. Společně propagují diverzitu na pracovištích a mezi svými obchodními partnery. Anheuser-Busch se snaží o podporu lidí z menšin, a to finančními dary, stipendii či vzděláváním a záleží jim na reprezentaci menšin. Spolupracují s hispánskou komunitou - např. spolupráce s Hispanic Scholarship Fund, které bylo darováno přes 10 milionů amerických dolarů k roku 2022. Také firma spolupracuje s afroameričanskou komunitou, u které se zaměřují převážně na podporu ve vysokoškolském vzdělávání - např. Atlanta Consortium, National Society of Black Engineers, National Black MBA Association. Dále firma podporuje LGBT+ komunitu či organizace, které se snaží o rovnocenné zastoupení žen na pracovním trhu – např. Society of Women Engineers, SheBelieves.



### 4.1.3 Manufaktura

Manufaktura je česká firma založena v roce 1991 nabízející českou přírodní kosmetiku. Pod Manufakturu spadá i značka Original Czech Tradition, která nabízí tradiční produkty české a moravské řemeslnické produkty – ručně malované kraslice, panenky či dřevěné hračky.

Koncept společenské odpovědnosti je s firmou spjat již od založení, protože hlavní myšlenkou firmy byl prodej lokálně vyrobených produktů s ohledem na životní prostředí. Postupně s rostoucím sortimentem a nabídkou v této oblasti začala firma rozšiřovat i své společensky odpovědné aktivity, v kterých se angažuje již přes 30 let (Manufaktura, 2022):

Manufaktura jako první ze všech českých firem získala mezinárodní certifikát Human Cosmetics Standard, který potvrzuje, že při výrobě jejich produktů nebyly prováděny žádné testy na zvířatech. Většina produktů je veganská. U produktů, které nejsou označeny jako veganské jsou využívány živočišné produkty med, lanolin či včelí vosk.

Všechny produkty jsou vyráběny v České republice, většina ve starém cukrovaru v Pražských Čakovcích. Ingredience využívané do kosmetických produktů se zaměřují především na typicky české plodiny a produkty jako jsou české pivo, vinná réva, typické ovoce a zelenina, karlovarská sůl a další. Nekosmetické produkty nesou označení Czech Made a jedná se o porcelánové nádobí, hračky, čaje či svíčky.

Lahvičky, které jsou využívány na kosmetické produkty jsou vyrobeny z 25 % až 50 % recyklovatelného plastu PET, díky tomuto firma ušetří až 10 tun plastů. Obaly jsou nejčastěji od českých dodavatelů. Obaly mezi výrobcí a prodejny jsou využity až 5x a následně jsou recyklovány. Všechny odpady jsou ve výrobnách a prodejnách tříděny. V prodejnách se nepoužívají plastové tašky v nabídce jsou pouze tašky papírové či tašky šité z bavlny. Všechny koupelové soli se také dají koupit bez obalu do nádob za výhodnější cenu. Zároveň se firma snaží snížit spotřebu papíru – účtenky tiskne na ekologičtější druh papíru (bez fenolu). Faktury, výplatní pásky a další dokumenty firma vydává již pouze v elektronické podobě.

Firma se zaměřuje na přírodní kosmetiku, kde všechny kosmetické produkty obsahují mezi 97-99,5 % přírodních ingrediencí a jsou tedy snadno biologicky odbouratelné.

Díky optimalizaci firma šetří energii a paliva při distribuci produktů a díky dlouhodobým zkušenostem firma odpovědně plánuje množství vyrobených produktů, takže neprodané zásoby udržuje na minimu.

V prodejnách firma využívá zrestaurovaný nábytek a tradiční pomůcky jako jsou například valchy, pračky, váhy či historické artefakty. Všichni zaměstnanci prochází pravidelnými školeními a firma se neustále adaptuje na nové trendy z hlediska ekologické udržitelnosti.

Během pandemie COVID-19 v roce 2020 firma okamžitě začala vyrábět dezinfekční gely a zásobovala jimi i zdravotníky, bezpečnostní složky, záchranné složky či lékárny. Firma také darovala materiální pomoc v hodnotě 2,5 milionu Kč. Tato pomoc směřovala do dětských domovů, Alzheimer centra, hospice, domovu seniorů či organizaci Skaut. Firma dlouhodobě spolupracuje s filantropem Tomášem Slavatou, který pomáhá nemocným dětem a dětem z dětských domovů. Od roku 2014 Manufaktura spolupracuje s Nadací Via, která podporuje podnikatelské aktivity a díky této spolupráci bylo podpořeno 542 iniciativ, které měly za cíl zlepšit vztahy na vesnicích či městských částech.

#### **4.1.4 Kiehl's**

Firma Kiehl's byla založena v roce 1851 v New Yorku v USA a prodává přírodní kosmetiku. Společnost založil bylinkář a botanik John Kiehl a první obchod byla původně homeopatická lékárna. Od roku 2000 je firma vlastněna společností L'Oreal. Kiehl's má momentálně 65 poboček v USA a přes 400 poboček celosvětově. První pobočka byla otevřena v České republice roku 2014 v obchodní centrum OC Smíchov (Kiehl's, 2022).

Společnost Kiehl's své společensky odpovědné aktivity na webových stránkách prezentuje pouze v rámci environmentálního pilíře a filantropie. Zároveň se ale firma zaměřuje na dlouhodobé cíle v rámci své CSR (Kiehl's, 2022):

Kiehl's z hlediska enviromentálního pilíře si klade za cíl snížit objem emisí CO<sub>2</sub> při výrobě svých produktů, minimalizovat objem vznikajících odpadů a snížit spotřebu vody. Aby firma dosáhla těchto cílů, zaměřila se na tři hlavní postupy.

První se firma zaměřuje na celkově šetrnější výrobu produktů. Firmě se podařilo zredukovat o 78 % spotřebu vody při výrobě a firma využívá pouze elektřinu z obnovitelných zdrojů.

Druhým krokem, který firma v této oblasti podniká je prodej produktů ve více ekologických obalech. Přibližně 73 % produktů značky Kiehl's nepoužívá sekundární obaly a více než 80 % všech produktů je baleno v obalech, které mohou být recyklovány.

V rámci třetího kroku se firma zaměřuje na ingredience samotných produktů. Firma získává ingredience do své kosmetiky od pouze odpovědných zemědělských komunit po celém světě. Momentálně má firma těchto dodavatelů přes 600. Zároveň 98 % všech produktů je vyrobeno z obnovitelných ingrediencí, což zaručuje, že ingredience mohou být znovu doplněny nebo znovu vypěstovány. Firma také nepoužívá žádné parfemizace ve svých produktech.

Filantropie je pro firmu jedna z nejvýznamnějších odpovědných témat a má více než čtyřicetiletou tradici (Kiehl's, 2022):

Firma se zaměřuje na tři hlavní filantropické aktivity. První je podpora lidí s onemocněním AIDS. V roce 2010 založila firma vlastní nadaci „Kiehl's Liferide for amfAR“, která podporuje výzkum nemoci AIDS a hledání léčiv pro toto onemocnění. Firma je také součástí projektů, která vzdělává lidi o prevenci a léčbě tohoto onemocnění.

Dalším filantropickým zaměřením firmy Kiehl's je podpora skupiny LGBT+. Kiehl's navázalo partnerství s organizací The Trevor Project. The Trevor Project je největší celosvětová organizace, která má za cíl prevenci sebevražedného jednání u lidí z LGBT+ komunity a zároveň podporovat krizovou intervenci v těchto situacích. Od roku 2015 firma Kiehl's darovala této organizaci již 17,5 milionů amerických dolarů.

Prodejny Kiehl's také pravidelně hostí akce týkající se adopce zvířat. Mezi další partnerství patří spolupráce s Gyrll Wonder, která nabízí mentoring mladým ženám z rasových minorit. Dalším partnerem Kiehl's je již více než 8 let organizace Feeding America. Díky tomuto partnerství bylo darováno přes 8 milionů porcí jídla pro lidi v nouzi. Posledním partnerem firmy Kiehl's je organizace Earth Day Network, která již přes 50 let organizuje Dny Země, kdy se snaží, aby lidé pomáhali udržovat a čistit životní prostředí.

## **4.2 Srovnání vybraných firem**

Autorka práce vybrala ke srovnávání CSR aktivit 4 společnosti, které se veřejně prezentují jako tzv. společensky odpovědné – 2 se sídlem v ČR a 2 se sídlem v USA. První dvojicí jsou firmy Plzeňský Prazdroj (ČR) a Anheuser-Busch (USA). Obě firmy jsou největšími pivovarnickými společnostmi v daném státě. Druhou dvojicí jsou firmy Manufaktura (ČR) a Kiehl's (USA). Obě firmy jsou již od založení zaměřeny převážně na kosmetiku s přírodními ingrediencemi. Kiehl's má v USA k roku 2022 přibližně 65 poboček a Manufaktura má v roce 2022 v ČR 41 poboček. Všechny čtyři firmy budou srovnávány nejen dle svého zaměření, ale i dle jejich společensky odpovědných aktivit a přístupů.

### **4.2.1 Plzeňský Prazdroj vs. Anheuser-Busch**

Firma Plzeňský Prazdroj si ve své CSR strategii vytyčila těchto 7 témat, na které se chce zaměřit - Uhlíková neutralita, Suroviny, Voda, Diverzita, Obaly, Odpovědnost a Odpady. Firma Anheuser-Busch má všechna tato témata také specifikovaná ve své CSR strategii, ale jsou rozděleny do 4 oblastí - Program na podporu v krizových situacích, Enviromentální udržitelnost, Zodpovědné pití alkoholických nápojů a Ekonomický dopad.

Firma Plzeňský Prazdroj nemá stanovený program na podporu v krizových situacích, ale tyto aktivity zapojuje do oblasti filantropie. Zapojila se do pomoci během pandemie COVID-19, kdy své nealkoholické nápoje značky Birell zdarma dovážela do zdravotnických zařízení. Zároveň ale i darovala 13 tisíc nápojů Birell obětem při tornádu v Hodoníně. Stejně i firma Anheuser-Busch okamžitě reagovala v roce 2020 na zhoršující se pandemickou situaci. Oproti firmě Plzeňský Prazdroj ale firma pomáhala z více perspektiv – vyrobila a distribuovala přes 12 milionů dezinfekcí na ruce, pomáhala se

zajištěním odběrových míst na sportovních stadionech a darovala 2 miliony amerických dolarů na podporu barů a restaurací, které v rámci vládních nařízení byly nuceny omezit svoji činnost. V České republice byly bary a restaurace od března 2020 až do konce roku 2021 uzavřeny skoro 260 dní, či byla omezena jejich otevírací doba a běžná činnost (vydávací okénko, uzavření pouze vnitřních prostor). I když postižené podniky mohly využít státních kompenzací, velké množství podniků bylo nuceno úplně zavřít či přerušit svoji činnost. Z tohoto důvodu i finanční podpora některých vybraných postižených podniků a restaurací, v kterých se produkty prodávají, může dávat smysl. Firma Anheuser-Busch pomáhala více všestranně se zaměřením na minimalizaci šíření infekce (dezinfekce a odběrová místa) a zároveň podpořila prodejce jejich nápojů (vybrané bary a restaurace), takže jejich přístup byl více zaměřený i na zájmy firmy samotné. Firma Plzeňský Prazdroj reagovala na krizovou situaci ve zdravotnických zařízeních v ČR, kdy chyběl zdravotnický personál a darováním svých nápojů, tak ulehčila situaci těmto lidem v první linii během pandemie COVID-19 v roce 2020.

Anheuser-Busch má jako svůj odpovědný závazek pomáhat i při přírodních katastrofách jako jsou hurikány či rozlehlé požáry a svými nápoji dlouhodobě podporuje dobrovolné hasiče v USA.

Firma Plzeňský Prazdroj nemá žádné stálé odpovědné závazky na pomoc v krizových situacích či přírodních katastrofách, jedná se tedy spíše o ojedinělou nárazovou pomoc. Česká republika má ale také jinou zeměpisnou polohu, klimatické podmínky a přírodní katastrofy jsou v porovnání s USA velmi ojedinělé. Nýbrž i Českou republiku mohou zastihnout rozsáhlé požáry (např. Požár v Českém Švýcarsku – červenec / srpen roku 2022), poměrně pravidelné záplavy či např. tornádo v Hodoníně. Navíc s měnícím se klimatem a zvyšujícím se rizikem vzniku nových pandemií nejsou krizové situace zanedbatelným tématem.

Z hlediska environmentálního pilíře mají firmy Plzeňský Prazdroj a firma Anheuser-Busch srovnatelný přístup a chtějí dosáhnout přibližně stejných cílů. Firma Anheuser-Busch hodlá tyto cíle realizovat v dřívějším časovém horizontu a své závazky chtějí splnit do roku 2025, dosáhnoutí úplné uhlíkové neutrality pak do roku 2040. Firma Plzeňský Prazdroj své závazky chce splnit do roku 2030 a dosáhnout úplné uhlíkové neutrality do roku 2050.

Z hlediska sociálního pilíře se obě firmy zaměřují v rámci své CSR strategie na odpovědnost při konzumaci alkoholových nápojů. Obě firmy se snaží vzdělávat a motivovat mladistvé k dodržování legální hranice pro konzumaci alkoholických nápojů. (ČR – věková hranice 18 let, USA – věková hranice 21 let). Americká společnost Anheuser-Busch se v tomto závazku zaměřuje i na bezpečné jízdy autem po požití alkoholických nápojů. Spustila vlastní projekt „Safe Rides“, který k roku 2022 realizoval již přes 3,8 milionu bezpečných jízd. Automobily jsou ale v USA mnohem častěji využívány, protože země nemá dostatečně propojenou infrastrukturu a řízení automobilů je s řidičskou licenci povoleno již od 16 let. USA je také na předních příčkách v počtu aut na osobu. Automobily jsou tu nedílnou součástí každodenního života.

Dále v rámci sociálního pilíře obě firmy – Plzeňský Prazdroj i Anheuser-Busch se ve své CSR strategii zaměřují na diverzitu. Firma Plzeňský Prazdroj si dala závazek rovnocenného zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích. Firma Anheuser-Busch takový závazek nemá, i když podporuje dlouhodobě zaměstnávání žen a dalších menšin v rámci firmy, nemá ale definované žádné přesné procentuální cíle. Místo toho se v rámci diverzity vydala cestou podpory menšin a žen ve vzdělávání a finančními dary organizacím, které pomáhají těmto lidem k dosažení rovnocenných podmínek na trhu práce. Často tyto finanční dary jsou využity na vysokoškolská stipendia. Nýbrž v České republice je za běžných podmínek státní vysokoškolské vzdělání zdarma. V USA je placeno školné na státních i soukromých vysokých školách v řádech statisíců až milionů Kč a lidé z těchto komunit často z různých sociálních důvodů nemohou na vysokou školu nastoupit a vzít si vysokoškolskou půjčku. V České republice je také jiné národnostní a rasové složení a více homogenní oproti USA. A téměř se tu tedy nevyskytuje diskriminace na základě těchto kritérií. Dle výsledků Sčítání lidu pro rok 2021 v České republice nejpočetnějšími národnostními menšinami byli Slováci (1,3 %), Ukrajinci (1,1 %) a Vietnamci (0,4 %). A 89 % lidí, kteří národnostní otázku vyplnily se hlásí k české národnosti. Jiné rasové zastoupení je v České republice ojedinělé. Z dat na oficiálním webu Americké vlády bylo v roce 2021 demografické složení v USA následující: 73 % tvořili běloši (z toho Hispánci tvořili 21,4 %), černoši 15,8 %, Asiaté 6,5 % a další skupiny přibližně 1 %. Ve statistice ale nejsou zahrnuti ilegální migranti, kteří většinou jsou také zástupci rasových menšin.

Z hlediska ekonomického pilíře firma Plzeňský Prazdroj nemá ve své Zprávě o Udržitelnosti pro rok 2021 přesně specifikovanou ekonomickou oblast a žádné závazky. Oproti firmě Anheuser-Busch, pro kterou je ekonomický dopad jednou z hlavních oblastí v jejich CSR strategii. Firma Plzeňský Prazdroj má ale některé z ekonomicky odpovědných aktivit uvedené ve své Zprávě o Udržitelnosti, ale různě rozdělené podle tématu. Firma Plzeňský Prazdroj hned v úvodu své Zprávy uvádí přesné informace o typech daní, které musela firma v roce 2021 zaplatit a na konci zprávy je uvedený detailní reporting dle GRI Standardu. Tyto údaje firma Anheuser-Busch nemá na svých webových stránkách či zprávách udržitelnosti v rámci CSR nikde uvedené. Firma Plzeňský Prazdroj má také vlastní etické školení, kterým musí všechny zaměstnanci projít s názvem „Etika Společnosti“. Zároveň mohou zaměstnanci či jakákoli třetí strana nahlásit neetické jednání na firemní etickou linku skrze telefonní hovor či e-mail.

Firma Anheuser-Busch se v rámci ekonomického pilíře zaměřuje na podporu americké ekonomiky a komunit skrze nadace a různé finančně podporované projekty. Navazuje významná partnerství a podporuje své farmáře. Po pandemii COVID-19 v letech 2020-2021 firma také usiluje o znovuobnovení průmyslu, v kterém podniká a investuje do inovací v rámci tohoto celého průmyslového odvětví.

Obě společnosti se v rámci společenské odpovědnosti zaměřují i na filantropii. Firma Plzeňský Prazdroj na Slovensku darovala maximální možnou částku, kterou je možné přerozdělit z daně příjmu (2 %), organizaci Vel'ký Šariš, Nadaci Ekopolis a sdružení Prima, s kterým firma spolupracuje v rámci projektu „Respektuj 18!“. Zároveň firma během 3. a 4. vlny pandemie COVID-19 v roce 2021 darovala v ČR zhruba 100 tisíc nealkoholických nápojů a 40 tisíc na Slovensku. Firma Plzeňský Prazdroj spolupracuje s kraji a městy, kde má firma své pivovary – Velké Popovice, Nošovice a Moravskoslezský kraj, Plzeň a nově i obec Petříkov, kde firma podporuje výsadbu stromů. Pivovary Plzeňského Prazdroje slouží i jako turistická atrakce a během roku 2021 přilákaly k návštěvě zhruba 82 000 turistů. Ve spolupráci Radegastu s ČSOP Salamandr se podařilo uklidit mokřad na Jurášce, mokřad Hutě a další. Výtěžek z prodeje dressů (přes 200 tisíc Kč) byl darován na obnovu řeky Bečvy, která byla zasažena ekologickou havárií. Také proběhl již 10. ročník předvánoční firemní charity, kde byly draženy v aukci umělecké skleněné lahve a tato utržená částka putovala organizaci Centrum Paraple. Firma Plzeňský

Prazdroj má také zřízený Fond Plzeňský Prazdroj, skrze který již k roku 2022 bylo zafinancováno přes 250 projektů v hodnotě 105 milionu Kč.

Firma Anheuser-Busch má některé filantropické aktivity zařazené v konkrétních předchozích pilířích, zároveň také založila vlastní nadaci Anheuser-Busch Foundation v rámci které firma daruje a přerozděluje peníze na různé projekty a dobročinným organizacím. Od roku 2011 společnost Anheuser-Busch darovala skrze svoji nadaci přes 211 milionů amerických dolarů na charitativní projekty v USA, na podporu tamních komunit ale i na podporu jednotlivců.

#### **4.2.2 Manufaktura vs. Kiehl's**

Druhou dvojicí jsou firmy Manufaktura (ČR) a Kiehl's (USA). Obě firmy jsou již od založení zaměřeny převážně na kosmetiku s přírodními ingrediencemi.

V rámci své CSR strategie se obě firmy soustředily na dvě základní oblasti – enviromentální oblast a filantropie. Odpovědné jednání v rámci ekonomického pilíře ani jedna z firem, na svých webových stránkách nebo reportu o udržitelnosti, neprezentuje.

V rámci enviromentálního pilíře se snaží o co nejvíce ekologickou výrobu a produkty, které vyrábí. Obě firmy usilují o snižování spotřeby vody při výrobě, co nejvyšší obsah přírodních ingrediencí v produktech a co nejvíce šetrné obaly k životnímu prostředí.

Firma Manufaktura se zaměřuje na svůj původ a nabízí pouze české produkty s lokálními ingrediencemi. Nabízení českých produktů je hlavním tématem firmy Manufaktura a jedním z hlavních důvodů, proč firma vznikla. Kiehl's toto zaměření na americkou značku a produkty nemá, ale také se snaží nakupovat ingredience od lokálních dodavatelů. Podporování lokálních dodavatelů vede k podpoře domácí ekonomiky, což by mohla být odpovědná aktivita zařazená do ekonomického pilíře, nýbrž obě společnosti ji spíše prezentují v rámci enviromentálního oblasti.

Obě firmy se zaměřují v rámci odpovědného chování na filantropické aktivity. Manufaktura již od roku 2014 spolupracuje s Nadací Via, která se snaží díky svým



programům o posilování sociálních vztahů v českých městech a obcích. Také v roce 2020 během prvních 2 vln pandemie COVID-19 poskytla materiální pomoc ve výši 2,5 milionů Kč v podobě dezinfekčních gelů na ruce.

Firma Kiehl's má založenou vlastní dobročinnou organizaci „Kiehl's Gives“ skrze kterou podporuje tři základní oblasti – výzkum AIDS, ochrana životního prostředí a pomoc dětem v problémech. Kiehl's v rámci svých filantropických aktivit navázalo k roku 2022 přes 50 různých partnerství. O výzkum AIDS se firma zajímá již od 80.-90. let 20. století a v rámci této oblasti spolupracuje od roku 2014 s umělkyní Alicia Keys. Společně usilují o zvýšení povědomí o této nemoci a skrze tuto spolupráci byla k roku 2022 darována finanční pomoc v hodnotě 200 tisíc amerických dolarů. V partnerství s hercem Matthew McConaughey, v rámci svého programu na podporu dětí s problémy, darovala firma k roku 2022 organizace Autism speak 200 tisíc amerických dolarů na pomoc rodinám a dětem s autistickým onemocněním. V rámci podpory ochrany životního prostředí se firma zaměřuje hlavně na zvýšení povědomí o respektování přírodního prostředí – oceánů, parků, lesů a již od 70. let 20. století je firma součástí recyklačních programů. V rámci této oblasti navázala firma partnerství s umělcem John Legend, s kterým vytvořili limitovanou kolekci, jejíž výtěžek putoval dobročinným organizacím, které podporují ochranu životního prostředí.

#### **4.2.3 Rozhovor s manažerkou udržitelného rozvoje firmy Plzeňský Prazdroj**

V poslední části praktické části práce je uvedený druhý rozhovor v rámci této práce, a to s manažerkou udržitelného rozvoje ve firmě Plzeňský Prazdroj. Firma Plzeňský Prazdroj byla analyzována v předchozích částech této práce 4.1.1. Plzeňský Prazdroj a 4.2.1. Plzeňský Prazdroj vs. Anheuser-Busch. Tento rozhovor je zaměřený na přiblížení celkové filozofie a upřesnění přístupu firmy ohledně trvale udržitelného rozvoje. Zároveň jsou v rozhovoru zmíněny i další skutečnosti, které se CSR ve firmě souvisí, jakými jsou např. Zpráva udržitelného rozvoje či současná energetická krize. Originální podobu rozhovoru lze nalézt v Příloze č. 2 této práce.

Otázka: Jak velkou roli hraje pro Plzeňský Prazdroj právě Společenská odpovědnost? Myslíte si, že s přibývajícím lety se relevantnost Společenské odpovědnosti stále zvyšuje?

Odpověď:

Firma Plzeňský Prazdroj vydává každoročně své Zprávy o udržitelnosti již od roku 2006 a trvalá udržitelnost představuje pro firmu klíčovou roli dlouhodobě. V posledních letech se ale rozšiřuje celkové povědomí o trvalé udržitelnosti a více firem se na toto téma zaměřuje. I podle našich průzkumů již lidé očekávají, že firma bude fungovat v souladu s trvalou udržitelností. Pro nás je klíčová i celková dlouhodobá transparentní komunikace a prezentace těchto aktivit, nejen kvůli sebezprezentaci naší společnosti, ale i jako možná inspirace pro další firmy. Udržitelnost se dostala do centra naší firemní strategie i do všech našich procesů. Projevuje se to v oblasti životního prostředí, kde šetříme přírodní zdroje a jsme na cestě k uhlíkové neutralitě, v sociální oblasti, ve které přispíváme k pozitivním změnám v našem okolí, jakož i v našem celkovém zodpovědném přístupu k podnikání. I přes náročný rok 2021, který byl opět do velké míry ovlivněn pandemií, jsme v tomto důrazu na udržitelnost v Plzeňském Prazdroji nepolevili. V roce 2020 jsme výrazně posílili naše ambice v oblasti udržitelného rozvoje a přijali jsme novou strategii, kterou budeme naplňovat během příštích 10 let.

Otázka: Symbolem Vaší Zprávy o Udržitelnosti 2021 se staly motýly. Jak tento nápad vznikl a plánujete s motýly pokračovat i ve Zprávě pro rok 2022, nebo už máte vymyšlené jiné téma?

Odpověď:

Jako ústřední téma jsme zvolili (na návrh agentury) „efekt motýlích křídel“. „Může mávnutí motýlího křídla v Brazílii rozpoutat tornádo v Texasu?“ – Tuto otázku vyslovil v roce 1979 na své přednášce Edward N. Lorenz. Tímto příkladem chtěl ilustrovat myšlenku, že i malé odchylky v počátečních podmínkách mohou mít hluboký dopad na výsledky celého systému. Motýli jsou pro nás symbolem zdravé země a křehké krásy, o které je třeba pečovat, protože o ně můžeme snadno přijít.

Otázka: Vzhledem k momentálně nastupující recesi a energetické krizi, myslíte, že firma bude muset polevit z některých svých cílů a odsunout je na později, nebo tato krize nebude a nemá na společenské aktivity ve firmě vliv?

Odpověď:

Energetická krize na naši firmu nebude mít až takový vliv jako třeba u ostatních firem, protože se už dlouhodobě zaměřujeme na obnovitelné zdroje energií. Postupně přecházíme na zelené zdroje energií, inovovali a modernizovali jsme procesy ve výrobě. V Plzeňském pivovaru jsme přešli na odběr „zeleného tepla“ a soustředíme se na další alternativní zdroje energií. Současná krize tento směr jen podtrhla. Mapujeme naši uhlíkovou stopu v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci a angažujeme se v prosazování udržitelných řešení i za branami našich pivovarů. S pěstiteli chmele jsme iniciovali aktivity, které jim budou nápomocny při řešení problémů spojených se změnou klimatu. Hodnoty pivovarnictví, jako jsou solidarita a pospolitost, nám všem pomohou toto období překonat.

Otázka: Co Vám přijde, že by se dalo v rámci udržitelnosti firmy Plzeňský Prazdroj ještě zlepšit?

Odpověď:

Naše firma má za cíl dosáhnout uhlíkové neutrality při výrobě do roku 2030 a celkové neutrality v rámci řetězce do roku 2050. Z toho ale již nyní pouze 20 % z celkových emisí produkuje firma Plzeňský Prazdroj a zbytek je v rukách dodavatelů. My se samozřejmě zaměřujeme i na zlepšení této situace u našich dodavatelů, jak je to jen možné v rámci našich možností, vyžaduje to ale spolupráci se všemi stakeholdery.

Otázka: Necháváte se při tvorbě strategie inspirovat i firmami ze zahraničí ve stejném oboru?

Odpověď:

Naše závazky v oblasti udržitelného rozvoje jsou plně v souladu se strategií udržitelnosti skupiny Asahi Europe & International. Jako součást skupiny Asahi jsme také členem globální iniciativy RE100 zaměřené na používání elektřiny z obnovitelných zdrojů, také jsme se zavázali k cíli Science Based Targets nepřekročit oteplení planety o více než 1,5°C.

Otázka: Jaké z Vašich společensky odpovědných aktivit mají největší pozitivní ohlasy?

Odpověď:

Pozitivní reakce jsme zaznamenali u těch, které jsou pro spotřebitele nejuchopitelnější. Podpora pěstování chmele, ústup od používání PET, nebo přeměna láhve Pilsner Urquell na plně recyklovatelnou. Zároveň například výroba krekřů z mláta zaznamenala pozitivní ohlasy, kdy vlastně ze zbytků vyrábíme krekry, které slouží poté například jako krmivo pro hospodářská zvířata, a tak je například tento celý cyklus ve výrobě uzavřený.

Otázka: Jak dlouho trvá zpracování takové Zprávy o Udržitelnosti? Kolik lidí na ni pracuje, jaké jsou výzvy při jejím zpracování?

Odpověď:

Vypracování Zprávy o Udržitelnosti trvá přibližně půl roku, v podstatě při dokončení jedné zprávy se pomalu soustředíme na vypracování zprávy další. Na vypracování se podílí všechna oddělení – nejprve se provádí analýza dat a podrobný audit, takže se zapojuje do tvorby například i finanční oddělení a poté i kreativní tým, tým konzultantů, oddělení udržitelného rozvoje a další i konkrétní osoby.

Otázka: Jak Vy osobně vnímáte Společenskou odpovědnost firem?

Odpověď:

Já udržitelný rozvoj vnímám jako něco, co má opravdu dlouhodobě smysl pro všechny, a i když se mohou zdát některé aktivity jako malé, mohou mít pak ale i větší vliv. A jsem ráda, že už dlouhodobě se Plzeňský Prazdroj v tomto směru angažuje a i případně může být inspirací pro další společnosti. Firmy celkově postupně přecházejí od společenské odpovědnosti k ESG a udržitelnost se stává součástí jejich byznysu.

## 5 Závěr

Má bakalářská práce na téma Společenská odpovědnost firem měla za cíl popsání základních principů tzv. společenské odpovědnosti firem. Zároveň bylo cílem přiblížení této problematiky a popsání současných postojů a postupů firem k tématu CSR. Posledním cílem práce bylo i porovnání společensky odpovědných aktivit vybraných firem sídlících v České republice a USA. Vybranými firmami jsou: Plzeňský Prazdroj, Anheuser-Busch, Manufaktura a Kiehl's. Firmy byly vybrány na základě toho, že se prezentují jako společensky odpovědné, zařazují různorodé aktivity v rámci tohoto tématu ve firmě a inklinují k nejnovějším trendům v této oblasti. Dále byly firmy vybrány i dle svého zaměření, získaných ocenění v rámci CSR a na základě osobních zkušeností autorky s jednotlivými firmami.

Téma společenské odpovědnosti firem momentálně zaznamenává velký nárůst na popularitě, kdy od roku 2011 pouze 20 % firem z indexu S&P 500 mělo zařazené CSR do strategie své firmy. Oproti tomu v roce 2019 už mělo 90 % firem z S&P 500 zařazené CSR do své firemní strategie. Stejně tak je i značný nárůst zájmu u tuzemských firem. Menší firmy ještě nemají většinou specialisty a specializované týmy, které by se udržitelným rozvojem v rámci firmy zajímaly, ale už často zapojují při vývoji strategie jednotlivé stakeholdery pomocí průzkumů, zaměřují se i na sebezprezentaci a rozšiřování podvědomí o těchto tématech. Společenskou odpovědnost rozdělujeme do tří hlavních oblastí – sociální, enviromentální a ekonomická. Přístup firem a jednání v těchto oblastech neovlivňuje pouze zaměstnavatele a zaměstnance, ale i případné zákazníky, dodavatele, odběratele, investory. Může mít ale i mnohem větší dopad v rámci komunit, společnosti, trhu a státní ekonomiky.

Teoretická část práce byla zaměřena na vymezení souvisejících pojmů s tématem jako jsou etika, morálka, podniková etika, CSR, strategie CSR, stakeholders a popis tří základních oblastí společenské odpovědnosti. Zároveň toto téma bylo zasazeno do historického kontextu a zároveň i do mezinárodního kontextu.

Praktická část byla rozdělena na více částí, aby práce přiblížila téma společenské odpovědnosti z více perspektiv. Na začátku byl uveden rozhovor s Američanem, který je manažerem pro jednu z firem z indexu S&P 500 a pracuje jako senior strategický

konzultant. V rozhovoru bylo téma CSR popsáno z pohledu strategického plánování, zařazení tohoto tématu do současné ekonomické krize a zároveň popsány současné postoje největších mezinárodních firem k tomuto tématu. Zároveň byly popsány i současné trendy v oblasti CSR, jakými jsou například software pro digitální transformaci a CSR, lokální jednání firmy ale myšlení v globálním měřítku, plná odpovědnost za dodavatelský řetězec, vylepšený transparentní reporting a rychlé reakce v době krize. Firma Plzeňský Prazdroj například má za cíl v rámci udržitelného rozvoje dosáhnout do roku 2050 úplné uhlíkové neutrality v rámci celého svého řetězce. Většina z těchto trendů byla u vybraných firem zaznamenána a blíže analyzována v praktické části 4.1. a 4.2. této práce.

Tato analýza v praktické části práce byla provedena na základě zpráv o udržitelnosti a informací na webových stránkách vybraných firem. Tyto analýzy popsaly současné postupy, přístupy a cíle firem v rámci společenské odpovědnosti. Poté bylo provedeno srovnání těchto firem na základě jejich odpovědných aktivit, a to mezi firmami sídlícími v České republice a v USA.

Na základě srovnávání bylo zjištěno, že firmy Plzeňský Prazdroj a Anheuser-Busch, které mají stejné průmyslové zaměření se převážně ve svých udržitelných aktivitách podobají, zaměřují se na podobné situace a mají srovnatelné přístupy ke společenské odpovědnosti v rámci firmy. Například obě se zaměřují na obaly šetrnější k životnímu prostředí, dosáhnoutí uhlíkové neutrality, apelují na rizikovost pití alkoholických nápojů u nezletilých, využívání lokálních plodin při výrobě nápojů či podpora dodavatelů. Obě firmy také reagovaly rychle a pomáhaly při krizových situacích, jakými byly např. pandemie COVID-19 v letech 2020–2021, či na živelné katastrofy jako například tornáda.

Firmy se odlišovaly převážně jen v některých částech – například podpora hasičů, podpora menšin, projekt bezpečných jízd, styl a druh charitativních činností či větší finanční transparentnost. Také finanční objem investovaný do jednotlivých charitativních i necharitativních projektů a do reklamy se značně odlišuje. Tržba Plzeňského Prazdroje v roce 2019 byla zhruba 16,5 miliardy Kč, zatímco pro firmu Anheuser-Busch to bylo v roce 2018 zhruba 15,6 miliardy amerických dolarů. Z tohoto důvodu lze také předpokládat, že firma bude rozsáhleji investovat do jednotlivých projektů, reklamy, charitativních činností a výzkumu.

Zároveň bylo zjištěno, že určité společensky odpovědné aktivity jsou ovlivněny i geografickou polohou, ekonomikou a trhem daného státu, výší tržeb, průmyslovým zaměřením firem, státními zákony, zákony nadnárodních organizací a norem (např. vyhlášky EU).

Firmy Manufaktura a Kiehl's zaměřené na prodej přírodní kosmetiky se také převážně shodovaly ve svém přístupu ke společenské odpovědnosti, který byl blíže popsán v praktické části 4.1. a 4.2. této práce. Firmy se obě shodují se zaměřením na šetrném nakládání s vodou, recyklovatelné obaly, lokální ingredience, vysoký podíl obsahu přírodních látek v produktech a většina z jejich produktů může být označena i jako veganské produkty.

Tyto firmy se v rámci společenské odpovědnosti zaměřily hlavně na environmentální pilíř a filantropii. Firma Kiehl's investovala více finančních prostředků a zapojuje se do více projektů s větším i nadnárodním rozsahem. A to například podpora lidí s onemocněním AIDS, podpora lidí s autistickým onemocněním či charitativní kampaně na ochranu oceánů. Firma Manufaktura v této oblasti dlouhodobě spolupracuje s českou organizací Nadace Via a filantropem Tomášem Slavatou.

Firma Manufaktura na rozdíl od firmy Kiehl's nespolupracuje a nezapojuje se do nadnárodních projektů a soustřeďuje se převážně na Českou republiku. Také prezentuje své odpovědné aktivity, ale už neprezentuje žádné závazné budoucí cíle a celkovou strategii, ale zakládá si na prezentaci dlouhodobě české tradice a ohleduplnosti k životnímu prostředí. Firma Kiehl's se oproti tomu zaměřuje na celkovém zvýšení povědomí o trvalé udržitelnosti a své aktivity prezentují i v rámci budoucích cílů a celkové CSR strategie.

V poslední části práce byl uvedený rozhovor s manažerkou udržitelného rozvoje jedné z vybraných firem – Plzeňský Prazdroj, který přiblížil celkovou filozofii a upřesnil přístup firmy k udržitelnému rozvoji, který byl přiblížen v praktické části 4.1.1. Plzeňský Prazdroj a porovnáván s americkou firmou Anheuser-Busch v části 4.2.1. této práce. V rozhovoru bylo také přiblíženo, co obsahuje práce v rámci společenské odpovědnosti ve firmě, informace o vytváření zpráv o udržitelnosti, zařazení firemního CSR do širší perspektivy, nadnárodní inspirace a ohlasy veřejnosti na vybrané společenské aktivity.

## 6 Bibliografie

- ACCP. 2022. *Association of Corporate Citizenship Professionals*. [Online] 2022. [Citace: 5. 11 2022.] <https://accp.org/resources/csr-resources/accp-insights-blog/corporate-social-responsibility-brief-history/>.
- Anheuser-Busch. 2022. *Anheuser-Busch Community*. [Online] 2022. [Citace: 16. 11 2022.] <https://www.anheuser-busch.com/community/home/>.
- BLÁHA, Jiří. 2005. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava : TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0008-X.
- BUSSARD, Allan. 2005. *Společensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava : Nadácia Integra, 2005. bez ISBN.
- Byznys Pro Společnost. 2020. *TOP Odpovědná firma 2020*. Praha : Byznys Pro Společnost, 2020.
- Commission of the Europeans communities. 2001. *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Belgium, 2001.
- COPPOLA, Louis, D. 2020. *GA-Institute*. [Online] 16. 7 2020. [Citace: 13. 11 2022.] <https://www.ga-institute.com/storage/press-releases/article/90-of-sp-500-index-companies-publish-sustainability-reports-in-2019-ga-announces-in-its-latest-a.html>.
- FASSIN, Yves. 2009. *The Stakeholder Model Refined*. *Journal of Business Ethics*. 2009. ISSN 0167-4544.
- FREEMAN, R. Edward. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0521151740.
- KADERÁVEK, Pavel; CHLUBNÝ, Jiří; SVOBODOVÁ, Lenka. 2004. *Aristoteles*. [Online] Antika.Avonet.cz, 2004. [Citace: 16. 10 2022.] <http://antika.avonet.cz/article.php?ID=1304>.
- KANT, Immanuel. 1990. *Základy metafyziky mravů*. [překl.] Ladislav Menzel. Praha : Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0152-5.



- KAŠPAROVÁ, Klára; KUNZ, Vilém. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR*. Praha : autor neznámý, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KELLY, John D. ; WALKER-SAID, Ch. 2015. *Corporate Social Responsibility? Human rights in the New Global Economy*. Chicago : University of Chicago Press, 2015. ISBN 978-0226244273.
- Kiehl's. 2022. *Kiehl's Philanthropy*. [Online] 2022. [Citace: 17. 11 2022.] <https://www.kiehls.com/philanthropy.html>.
- Kiehl's. 2022. *Kiehl's Sustainability*. [Online] 2022. [Citace: 17. 11 2022.] <https://www.kiehls.com/future-made-better.html>.
- Kiehl's. 2022. *Kiehl's*. [Online] 2022. [Citace: 18. 11 2022.] <https://www.kiehls.com/>.
- KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LUTKEVICH, Ben. 2020. *TechTarget*. [Online] TechTarget, 2020. [Citace: 7. 11 2022.] <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Sarbanes-Oxley-Act>.
- Manufaktura. 2022. *Manufaktura*. [Online] 2022. [Citace: 17. 11 2022.] <https://manufaktura.cz/udrzitelnost/>.
- NAILS, Debra; MONSON, S. Sara. 2022. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. *Socrates*. [Online] Summer 2022, Metaphysics Research Lab, Stanford University, 2022. [Citace: 7. 10 2022.] <https://plato.stanford.edu/archives/sum2022/entries/socrates/>.
- Plzeňský Prazdroj. 2022. *Udržitelnost Prazdroj*. [Online] 2022. [Citace: 9. 11 2022.] <https://udrzitelnost.prazdroj.cz/>.
- Prazdroj, Plzeňský. 2022. *Zpráva o udržitelnosti 2021*. [Online] 2022. [Citace: 15. 11 2022.] [https://udrzitelnost.prazdroj.cz/wp-content/uploads/2022/09/CZ\\_Zprava-o-udrzitelnosti\\_2021.pdf](https://udrzitelnost.prazdroj.cz/wp-content/uploads/2022/09/CZ_Zprava-o-udrzitelnosti_2021.pdf).
- PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

Rada Kvality ČR. 2022. *Rada Kvality ČR*. [Online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022. [Citace: 18. 11 2022.] <https://www.narodniportal.cz/mezinarodni-nastroje-a-standardy-csr/>.

SEGAL, Troy. 2021. *Investopedia*. [Online] Investopedia, 26. 11 2021. [Citace: 7. 11 2022.] <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>.

SEGUITI, Maria, Laura. 2011. BPA Studies. *Corporate Corruption And The New Challenges For The Role Of Government*. [Online] University of Cassino, 2011. [Citace: 12. 11 2022.] <https://www.bpastudies.org/index.php/bpastudies/article/view/154/297>.

SOKOL, Jan. 2010. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*. Praha : Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-063-3.

STEINEROVÁ, Magdaléna; Makowski, Dawid. 2008. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Brno : ASPRA, 2008. Bez ISBN.

STEINEROVÁ, Magdaléna; VÁCLAVÍKOVÁ, Andrea; MERVART, Radomír. 2008. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha : Business Leader Forum, 2008. Bez ISBN.

TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem*. cit. dle KUNZ, Vilém, 2012. Praha : Grada, 2004. IBN 978-80-247-3983-0.

TROJAN, Jakub S. 2012. *Etické vztahy v ekonomice*. Praha : Oikoymenh, 2012. ISBN 978-80.

WBCSD. 2000. Corporate social responsibility: Meeting Changing Expectations. *Growth oriented sustainable entrepreneurship*. [Online] 2000. [Citace: 26. 11 2022.] <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>. ISBN 2-94-0240-03-5.

## 7 Přílohy

### 7.1 Příloha č. 1: Dotazník pro strategického konzultanta

#### 1. Is CSR something that becomes more relevant over time? Is it already a standard?

*„CSR is a quickly emerging concept, as much as in the companies worldwide as it is awareness of CSR in the market those companies serve. Target markets, customer segments or even entire geos are more aware of the benefits and need for CSR and view companies which practice CSR are who they align with. The topic is gaining fast momentum and becoming more “table stakes” within the corporate imperatives. A Global CSR study found that a staggering 91% of global consumers expect businesses to operate responsibly to address social and environmental issues. Furthermore, 84% say they seek out responsible products wherever possible.“*

#### 2. What kind of impact has CSR in strategy planning?

*„CSR plays a crucial role in a company's brand perception; attractiveness to customers, employees, and investors; talent retention; and overall business success.“*

#### 3. What was probably the most „wow“ CSR project you had worked on? Something you found very progressive?

*„In the quest of reducing Carbon footprint the US government is looking for greener options across our day to day lives. One key is conversion of 50% fossil fuel driven Class 8 trucks to greener options by 2025. To do so, I worked with my client to explore fuel cell driven technologies to provide greener options to affect this conversion. If this technology works, it has the potential to revolutionize long distance transportation and long haul industry.“*

#### 4. What would you say are the current trends in CSR?

*„1: Digital Transformation And CSR Software - Digital transformation is making its presence strongly felt across all aspects of modern corporate operation – and the field of CSR is no exception. As CSR becomes a stronger influence within decision-making, companies must find the right tools to digitalise and innovate their efforts, to achieve the best results.“*

2. *Employee Engagement - It has never been more critical to create a working environment that fosters and supports employee engagement, especially after two years of the pandemic. Only 36% of workers feel engaged in their workplace, and 38% feel exhausted after so many virtual meetings.*

3. *Thinking Global, Acting Local – Increasingly, acting locally is just as important as acting globally. As much as it is beneficial for companies to take high profile action on an international scale, there is an opportunity for businesses to make a really significant impact closer to home, within the community surrounding their various premises.*

4. *Full Supply Chain Accountability - Companies (and their stakeholders) are becoming increasingly aware of their impact on the environment and, consequently, supply chain and CSR must walk hand in hand. Good CSR practices are applicable to every aspect of a business, including its full supply chain.*

5. *Enhanced, Transparent Reporting - Reporting is an essential practice across multiple aspects of business, allowing organisations to track their activities and identify areas of improvement. As a result, there is a strong correlation between reporting and CSR, and a rising need to generate clearer and more transparent reports.*

6: *Rapid Response In Times Of Crisis - Nowadays, news - good and bad - travels extremely fast. If something happens on the other side of the world, we find out almost instantly. We are well used to a 24/7 rolling news cycle, from TV, radio, websites and social media platforms. When something significant occurs, the eyes of stakeholders and the public are on businesses and their responses. Increasingly, they expect better and more decisive responses – tangible action pre, during and post-crisis. Rapid response to crisis or emergency as a business is crucial. “*

**5. With current recession, do some companies focus more on the economic aspect and they move some more sustainable projects, when the time will get better? Or postponing their CSR goals?**

*„It can be cheap. CSR that does not radically alter business models does not cost that much. And, as we all know, can save money. As anyone from Boots to Wal-Mart will tell you, going greener often saves money. CFOs will like that. Make the case to them, convince them that what you are proposing helps the bottom line. They may have forgotten and started thinking its all socialist plot again. Some stats on their desk might help.*

*2) Reputation and transparency are still key. In fact, they are now even more important. If you let people go, you need those you keep to understand why you did it. And how you did it in the best way possible. You still need talent, and talented people want to know you are well regarded.*

*3) Communities are feeling vulnerable. They are looking for local leadership on important issues. Your company may be able to help. Think about what you can do that's different, and that caters to their current concerns, not to your volunteering plan from last year.*

*4) Customers are worried. They are wondering who they can trust. Some readers may have seen the new Lloyd's TSB ads, which talk about how they are seen as solid (implying others are not). Help reassure customers with communications about anything from product safety to reliability and good service awards. These things matter. And yes, this is part of CSR.*

*5) Regulators are up in arms. Many are happy to use the business world as a scapegoat for their own poor regulatory incentives. Showing you are still focusing on a bit more than just sales and cost-cutting can help you reassure them that you care, and may help them stop over-reacting.*

*6) Green advertising has gone mainstream. People care about green if it delivers efficiency, particularly for them. So communicating well is still key, and a green/efficient message may still resonate well.*

*7) Newspapers are even hungrier for copy that sells. And companies provide excellent cannon fodder for editors. Ethics related cutbacks, poor customer service and extended payment terms will all start making the news. Keeping an eye on over-eager internal plans*

*and how they might go against your values statements can help keep things consistent. No board wants to see panic, so re-iterating values in tough times may help keep things in check.*

*8) There is opportunity to gain trust. This is particularly true if others are cutting back. Showing you can treat your customers, suppliers and business partners fairly, even when times are tight, may help you build that bank account of goodwill, useful when you really need it.*

*9) Think about the short term future. Recessions don't last long, usually. Imagine the benefits of NOT cutting back once all this is over. You'll be able to crow in your CSR report, that unlike others, you kept X and Y initiative going when times were tough*

*10) Trim the fat. Become more evidence-based in your approach without upsetting partners who may go to the media in better times. This time they may be more understanding. Being more rigorous will only help when things pick up again.*“

## **7.2 Příloha č. 2: Dotazník pro manažerku udržitelného rozvoje Plzeňský Prazdroj**

**1. Jak velkou roli hraje pro Plzeňský Prazdroj právě Společenská odpovědnost? Myslíte si, že s přibývajícím lety se relevantnost Společenské odpovědnosti stále zvyšuje?**

*„Udržitelnost' sa dostala do centra našej firemnej stratégie aj do všetkých našich procesov. Prejavuje sa to v oblasti životného prostredia, kde šetríme prírodné zdroje a sme na ceste k uhlíkovej neutralite, v sociálnej oblasti, v ktorej prispievame k pozitívnym zmenám v našom okolí, ako aj v našom celkovom zodpovednom prístupe k podnikaniu. Aj napriek náročnému roku 2021, ktorý bol opäť do veľkej miery ovplyvnený pandemiou, sme v tomto dôraze na udržitelnosť v Plzeňskom Prazdroji nepoľavili. V roku 2020 sme výrazne posilnili naše ambície V oblasti udržitelného rozvoja a prijali sme novú stratégiu, ktorú budeme naplňat' počas najbližších 10 rokov.“*

**2. Symbolem Vaší zprávy o Odpovědnosti se staly motýly. Jak tento nápad vznikl a plánujete s motýly pokračovat i ve Zprávě v pro rok 2022, nebo už máte vymyšlené jiné téma?**

*„Ako ústrednú tému sme zvolili (na návrh agentúry) „efekt motýlich krídiel“. „Môže mávnutie motýlieho krídla v Brazílii rozpútať tornádo v Texase?“ – Túto otázku vyslovil v roku 1979 na svojej prednáške Edward N. Lorenz. Týmto príkladom chcel ilustrovať myšlienku, že aj malé odchýlky v počiatočných podmienkach môžu mať hlboký dosah na výsledky celého systému. Motýle sú pre nás symbolom zdravej krajiny a krehkej krásy, o ktoré je potrebné sa starať, pretože o ne môžeme ľahko prísť.“*

**3. Vzhľadom k momentálne nastupujúcej recesii a energetickej kríze, myslíte, že firma bude musieť poleviť z niektorých svojich cieľov a odsunúť je na pozdžej, alebo táto kríza nebude mať na spoločenské aktivity vo firme vplyv?**

*„Postupne prechádzame na zelené zdroje energií, inovovali a modernizovali sme procesy vo výrobe. V Plzeňskom pivovare sme prešli na odber „zeleného tepla“ a sústredíme sa na ďalšie alternatívne zdroje energií. Súčasná kríza tento smer len podčiarkla.“*

*Mapujeme našu uhlíkovú stopu v celom dodávateľsko-odberateľskom reťazci a angažujeme sa v presadzovaní udržateľných riešení aj za hranami našich pivovarov. S pestovateľmi chmeľu sme iniciovali aktivity, ktoré im budú nápomocné pri riešení problémov spojených so zmenou klímy.“*

*Hodnoty pivovarníctva, ako sú solidarita a pospolitosť, nám všetkým pomôžu toto obdobie prekonať.“*

**4. Čo Vám príde, že by sa dalo v rámci Udržiteľnosti firmy Plzeňský Prazdroj ešte zlepšiť?**

*„Máme ambície a plány na zníženie našej uhlíkovej stopy a spotreby vody. Je to nekončiaci proces. Ak chceme byť do roku 2050 uhlíkovo neutrálny naprieč celým dodávateľsko-odberateľským reťazcom, vyžaduje si to spoluprácu so všetkými stakeholdermi.“*

**5. Nechávate sa pri tvorbe stratégie inšpirovať i firmami zo zahraničia v rovnakom odbore?**

*„Naše záväzky v oblasti udržateľného rozvoja sú plne v súlade so stratégiou udržateľnosti skupiny Asahi Europe & International. Ako súčasť skupiny Asahi sme tiež členom globálnej iniciatívy RE100 zameranej na používanie elektriny z obnoviteľných zdrojov, tiež sme sa zaviazali k cieľu Science Based Targets neprekročiť oteplenie planéty o viac ako 1,5°C.“*

**6. Jaké z Vašich spoločensky zodpovedných aktivít majú najväčší pozitívny ohlas?**

*„Tie ktoré sú pre spotrebiteľov najchopiteľnejšie. Podpora pestovania chmeľu, ústup do používania PET, alebo premena fľaše Pilsner Urquell na plne recyklovateľnú.“*

**7. Jak dlouho trvá zpracování takové Zprávy o Udržitelnosti? Kolik lidí na ni pracuje, jaké jsou výzvy při jejím zpracování?**

*„Na príprave správy sa podieľajú všetky oddelenia a konsoliduje ju manažérka pre udržateľnosť. Príprava správy od zberu a kontroly dát po publikáciu trvá pol roka.“*

**8. Jak Vy osobně vnímáte Společenskou odpovědnost firem?**

*„Firmy postupne prechádzajú od spoločenskej zodpovednosti k ESG a udržateľnosť sa stáva súčasťou ich biznisu.“*