

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Hospodářská politika a správa**



**Diplomová práce**

**Společenská odpovědnost vybraného podniku**

**Bc. Karolína Knotková**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Karolína Knotková

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Společenská odpovědnost podniku**

Název anglicky

**Corporate Social Responsibility**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh doporučení na zlepšení aktivit společenské odpovědnosti v jednotlivých oblastech uvnitř zvoleného podniku. Dílčím cílem práce je zhodnocení společenské odpovědnosti na základě analýzy aktivit.

### Metodika

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou a je zpracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvolené společnosti a analýza společensky odpovědných aktivit.
4. Realizace kvantitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků, komparace.
6. Návrh doporučení včetně rozpočtu a harmonogramu.
7. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

## Klíčová slova

společenská odpovědnost podniku, pilíře CSR, dotazníkové šetření

---

## Doporučené zdroje informací

BLÁHA, J. – DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

CARROL A.B., 1999, Corporate Social Responsibility – evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society, September 1999. ISSN 0163-4437

DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem : [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

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

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

RASCHE, A. – MORSING, M. – MOON, J. *Corporate social responsibility : strategy, communication, governance*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2017. ISBN 978-1-107-11487-6.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30. 3. 2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Kvasničkové Stanislavské, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

# Společenská odpovědnost podniku

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti podniku, které spočívá v dobrovolném závazku firem chovat se odpovědně ke svému okolí. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje, zásady a principy CSR, přínosy a kritika z přijetí CSR či zavedení konceptu do firmy. Dále je popsána společenská odpovědnost v ČR s uvedením hlavních institucí podporující tento koncept společně s oceněními, která lze v tomto směru získat. Důležitou kapitolou v teoretické části je metoda hodnocení modelem KORP stanovená Národní cenou ČR za společenskou odpovědnost, která zasahuje do druhé praktické části. Cílem praktické části je provedení analýzy společenské odpovědnosti podniku a kvantitativní výzkumu v rámci dotazníkového šetření určeného pro širokou veřejnost. Následně jsou navržena doporučení, která mohou zvýšit kvalitu společenské odpovědnosti v podniku.

**Klíčová slova:** Společenská odpovědnost podniku, pilíře CSR, implementace CSR, metoda KORP

# Corporate Social Responsibility

## Abstract

This Master thesis focuses on the theme of social responsibility of the organization, which consists in the voluntary commitments of companies to behave responsibly toward its vicinity. Basic concepts of social responsibility and sustainable development are characterized in the theoretical part as well as principles, guidelines benefits and criticism from the adoption of Corporate Social Responsibility or the introduction of the concept in the company. Furthermore, social responsibility in the Czech Republic is described with the indication of the main institutions supporting this concept together with the awards that can be obtained in this direction. An important chapter is the method of evaluation by the KORP model set by the National Award of the Czech Republic for Social Responsibility in the theoretical part, which intervenes in the second practical part. The aim of the practical part is to perform an analysis of corporate social responsibility and quantitative research in a questionnaire survey designed for the general public. Subsequently, recommendations are proposed that can increase the quality of social responsibility in the company.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Social Responsibility Pillars, CSR Implementation, KORP Methodology

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Koncept společenské odpovědnosti firem .....	15
3.2 Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj.....	18
3.3 Zásady a principy CSR.....	22
3.4 Přijetí CSR .....	24
3.4.1 Přínosy z přijetí konceptu CSR.....	24
3.4.2 Kritika z přijetí konceptu CSR.....	26
3.5 Pojmy spojené se společenskou odpovědností .....	27
3.5.1 Etika podnikání .....	27
3.5.2 Stakeholdeři .....	29
3.6 Zavedení CSR do firmy .....	31
3.6.1 Plánování .....	33
3.6.2 Provedení.....	34
3.6.3 Hodnocení.....	34
3.6.4 Zlepšování .....	36
3.7 Komunikace CSR.....	36
3.8 Společenská odpovědnost v ČR.....	37
3.8.1 Počátky CSR v ČR.....	37
3.8.2 Instituce podporující rozšiřování CSR v ČR .....	38
3.8.3 Ocenění pro společensky odpovědné organizace v ČR .....	39
3.8.4 Metoda hodnocení modelem KORP .....	41
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>46</b>
4.1 Představení společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. ....	46
4.2 Společenská odpovědnost společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. ....	49
4.3 Analýza společensky odpovědných aktivit metodou KORP .....	52
4.3.1 Klíčové informace o společnosti.....	53
4.3.2 Management a organizační zabezpečení CSR .....	54
4.3.3 Hodnocení formou dotazníku .....	59
4.4 Celkové hodnocení zprávy o CSR společnosti.....	80
4.4.1 Management a organizační zabezpečení CSR .....	82
4.4.2 Dotazník .....	83
4.5 Kvantitativní výzkum.....	85



4.5.1	Stanovení výzkumné otázky a předpokladů .....	85
4.5.2	Vyhodnocení dotazníku.....	86
4.5.3	Vyhodnocení výzkumné otázky a předpokladů.....	87
<b>5</b>	<b>Doporučení.....</b>	<b>89</b>
5.1	Management a organizační zabezpečení .....	89
5.2	Ekonomický pilíř.....	90
5.3	Environmentální pilíř .....	91
5.4	Sociální pilíř.....	92
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>96</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>98</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>102</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Pyramida společenské odpovědnosti firem dle Carrolla
Obrázek 2	Globální cíle udržitelného rozvoje
Obrázek 3	Triple-bottom-line
Obrázek 4	Témata, kterých se CSR týká v jednotlivých oblastech
Obrázek 5	Oblasti společenské odpovědnosti firem dle Steinerové
Obrázek 6	Struktura etického kodexu podniku
Obrázek 7	Určení klíčových skupin stakeholderů
Obrázek 8	Rámec PDCA
Obrázek 9	Přehled kritérií a subkritérií
Obrázek 10	Bodové hodnocení CSR – panel předpokladů (jemné rozlišení)
Obrázek 11	Bodové hodnocení CSR – panel výsledků (jemné rozlišení)
Obrázek 12	Logo Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost
Obrázek 13	Ocenění Top odpovědná firma
Obrázek 14	Logo pivovar Staropramen
Obrázek 15	Logo pivovar Ostravar
Obrázek 16	Loga pivního portfolia společnosti Pivovary Staropramen s. r. o.
Obrázek 17	Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2016
Obrázek 18	Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2017
Obrázek 19	Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2018
Obrázek 20	Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2019

- Obrázek 21 Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2020
- Obrázek 22 Počet odpracovaných hodin a osob v projektu Dny, kdy pomáháme
- Obrázek 23 Přehled cílů udržitelné výroby pivovaru Staropramen a Ostravar za jednotlivá období
- Obrázek 24 Množství obalů pro zpětný odběr a využití za jednotlivá období
- Obrázek 25 Získané výsledky z měření obalů za rok 2019
- Obrázek 26 Rozdělení odpadů v pivovaru Staropramen v roce 2019
- Obrázek 27 Statistika a složení zaměstnanců včetně nejvyššího vedení
- Obrázek 28 Nábor a pohyb pracovních sil za rok 2019

## Seznam tabulek

- Tabulka 1 Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů
- Tabulka 2 Rozdělení stakeholderů dle jednotlivých oblastí CSR
- Tabulka 3 13 otázek management a organizační zabezpečení CSR
- Tabulka 4 Panel hodnocení předpokladů (zjednodušené) Tabulka 5
- Tabulka 5 Součet bodů v hodnocení Management a organizační zabezpečení CSR
- Tabulka 6 Bodové hodnocení předpokladů EM1
- Tabulka 7 Bodové hodnocení výsledků EM1
- Tabulka 8 Bodové hodnocení předpokladů EM2
- Tabulka 9 Bodové hodnocení výsledků EM2
- Tabulka 10 Podíl nákupu zboží a služeb u dodavatelů 2019
- Tabulka 11 Bodové hodnocení předpokladů EM3
- Tabulka 12 Bodové hodnocení výsledků EM3
- Tabulka 13 Bodové hodnocení předpokladů EG1
- Tabulka 14 Bodové hodnocení výsledků EG1
- Tabulka 15 Bodové hodnocení předpokladů EG3
- Tabulka 16 Bodové hodnocení výsledků EG3
- Tabulka 17 Bodové hodnocení předpokladů EG4
- Tabulka 18 Rozdělení odpadu v pivovaru Staropramen (v tunách)
- Tabulka 19 Bodové hodnocení výsledků EG4
- Tabulka 20 Bodové hodnocení předpokladů SO1
- Tabulka 21 Bodové hodnocení výsledků SO1
- Tabulka 22 Bodové hodnocení předpokladů SO2

Tabulka 23	Bodové hodnocení výsledků SO2
Tabulka 24	Bodové hodnocení předpokladů SO3
Tabulka 25	Bodové hodnocení výsledků SO3
Tabulka 26	Celkové hodnocení zprávy o CSR organizace
Tabulka 27	Bodové hodnocení Ekonomika
Tabulka 28	Bodové hodnocení Environment
Tabulka 29	Bodové hodnocení Sociální odpovědnost
Tabulka 30	Náklady na novou pozici
Tabulka 31	Výdaje na natočení kampaně
Tabulka 32	Rozpis harmonogramu a nákladů na akci
Tabulka 33	Náklady na plakáty
Tabulka 34	Celkové náklady na aktivity

## **Seznam grafů**

Graf 1	Výpočet aritmetického průměru bodového hodnocení
--------	--

## **Seznam použitých zkratk**

CSR	Corporate Social Responsibility
PDCA	Plan – Do – Check – Act
EM	Kritérium ekonomika
EG	Kritérium environment
SO	Kritérium sociální odpovědnost
ČR	Česká republika
IBLF	International Business Leaders Forum
BLF	Business Leaders Forum
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

# 1 Úvod

Tématem diplomové práce je Společenská odpovědnost podniku.

V dnešní době je mnoho podnikatelů, kteří se snaží svoji podnikatelskou činnost rozvíjet a přizpůsobovat současné situaci. Jednou z možností, jak své podnikání odlišit od ostatních a pozitivně ovlivnit své podnikatelské činnosti je přijetí konceptu společenské odpovědnosti. Společenská odpovědnost podniku neboli CSR zatím není v České republice příliš známá, ačkoli dobrovolným přijetím tohoto konceptu může mnoho podnikatelům pomoci při jejich obchodní cestě nejen mezi spotřebiteli či konkurencí.

Koncept společenské odpovědnosti je čistě dobrovolný, k jehož plnění se podnikatel sám zavazuje. Jeho přijetím by se měl podnik chovat odpovědně ve třech určených pilířích – ekonomický, environmentální a sociální. Jedná se především o odpovědnost v transparentním podnikání, odpovědnost ke svým zaměstnancům, komunitě a stakeholderům a nakonec odpovědné podnikání ve vztahu k životnímu prostředí.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá základními vlastnostmi, pojmy a charakteristikou konceptu společenské odpovědnosti podniku včetně pojmů spojené s CSR. Dále se zaměřuje na zavedení konceptu do podniku a společenskou odpovědnost v České republice. Poslední část literární rešerše se zabývá institucemi, které podporují společenskou odpovědnost v ČR a druhy ocenění, které mohou organizace zabývající se konceptem CSR získat. Nejdůležitější kapitola popisuje metodu hodnocení modelem KORP, který se uplatňuje v části praktické.

Praktická část se zaměřuje na analýzu společenské odpovědnosti uvnitř podniku pomocí metody hodnocení modelem KORP na základě Zpráv o udržitelném rozvoji za jednotlivá období a jiných veřejně dostupných dokumentů na webových stránkách vybraného podniku. Dále se provádí kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření určené veřejnosti. Na základě provedených šetření a celkového bodového vyhodnocení jsou následně určené nedostatky podniku a navržena doporučení k odstranění těchto nedostatků a zlepšení kvality a aktivit týkajících se společenské odpovědnosti společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je aplikace teoretických východisek a navržení doporučení vybranému podniku, kterým je společnost Pivovary Staropramen s.r.o. v jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti, a tak zvýšit kvalitu podnikatelských aktivit v rámci konceptu CSR. Tyto doporučení budou navržena na základě provedené analýzy metodou KORP a kvantitativního šetření určené široké veřejnosti, díky kterým autorka práce zjistí nedostatky podniku v oblasti společenské odpovědnosti.

### **2.2 Metodika**

Pro teoretickou část byla použita především metoda literární rešerše z odborné literatury a internetových zdrojů, tedy zpracování sekundárních dat, které jsou následně využity v druhé části praktické. Literární rešerše je zpracovaná pomocí deskripce a komparace.

V praktické části diplomové práce jsou aplikovány metody analýza, syntéza, komparace, indukce a dedukce. Z počátku je představena samotná společnost Pivovary Staropramen s.r.o. s popisem vzniku společnosti a s charakteristikou společenské odpovědnosti, kterou implementovala do svého podnikání. Pomocí originální české metody KORP, a modelu Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, se analyzovaly společensky odpovědné aktivity na základě Zpráv o udržitelném rozvoji za rok 2017, 2018, 2019, Strategii trvalé udržitelnosti za rok 2018 a dalšími dostupnými zdroji, které má společnost zveřejněné na svých webových stránkách <https://pivovary-staropramen.cz/cs/>.

Hodnocení zprávy obsahuje několik částí. První část popisuje klíčové informace o společnosti, druhá část spočívá v bodování oblasti „Management a organizační zabezpečení CSR“, kterou tvoří 13 otázek. Třetí část se zabývá hodnocením formou dotazníku a poslední část čtvrtá shrnuje celkové bodové hodnocení. Dotazník je rozdělen do tří oblastí – ekonomická, environmentální a sociální, ve kterých se hodnotí jednotlivá kritéria a subkritéria. Ke každému kritériu byl přidělen odpovídající počet bodů s popisem.

V celkovém hodnocení se nakonec shrnuli veškeré získané body za část managementu a dotazníku a dle vzorce se vypočítal celkový počet bodů v oblasti společenské odpovědnosti podniku.

Dále je proveden kvantitativní výzkum neboli dotazníkové šetření určené veřejnosti, kterého se zúčastnilo 207 respondentů. Dotazník celkem obsahuje 17 otázek, které se šířily mezi respondenty skrz webový portál survio.cz a komunikační kanál sociální sítě a email v období od 7. 3. – 13. 3. 2021. V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny předpoklady, které se vyhodnocením šetření potvrdily, či vyvrátily. Respondenti odpovídali na otázky týkající se znalostí v oblasti společenské odpovědnosti a aktivit spojené s tímto tématem ve společnosti Pivovary Staropramen.

V poslední praktické části jsou jednotlivé výsledky z bodového hodnocení v části analýzy porovnány vyhodnoceným kvantitativním šetřením. Autorka práce následovně navrhuje doporučení, která mohou vést ke zvýšení kvality společenské odpovědnosti podniku a k odstranění zjištěných nedostatků. Tyto doporučení jsou rozšířena o rozpočtové a časové údaje.

### 3 Teoretická východiska

Následující kapitola objasňuje pojem společenská odpovědnost firem pomocí literární rešerše a teoretických východisek.

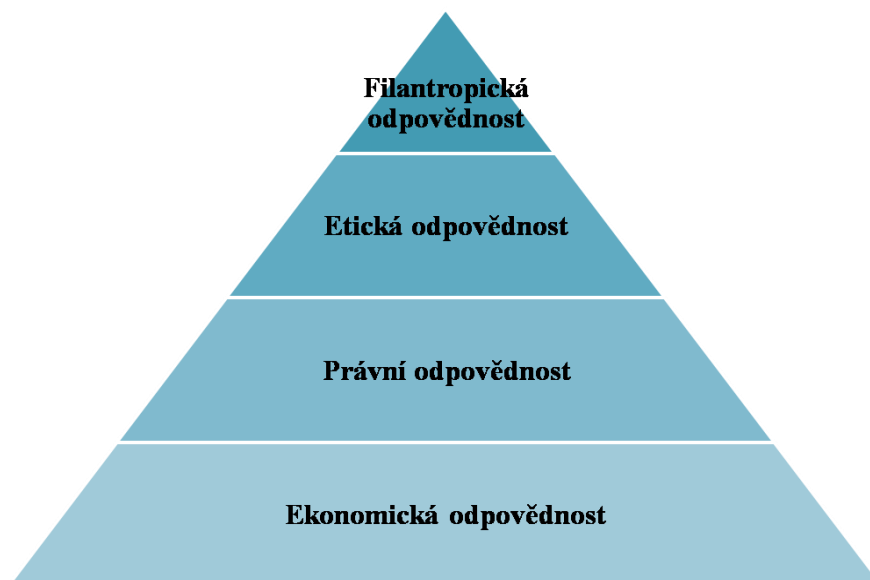
#### 3.1 Koncept společenské odpovědnosti firem

Společenská odpovědnost firem (*Corporate Social Responsibility*, dále jen “CSR”) je světově známý koncept, který se vyvíjí již několik desetiletí a má dlouhou historii. První myšlenku tohoto konceptu lze nalézt již ve 30. letech 20. století, nicméně až o několik let později (roku 1953), se celá myšlenka rozvíjí díky Howardu R. Bowenovi (nazýván také jako “otec společenské odpovědnosti firem”). H. R. Bowen ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* vysvětluje CSR jako: “Mezi závazky podnikatele patří provádění takové politiky, učinit taková rozhodnutí nebo dodržovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cíle a hodnot naší společnosti” (Bowen, 1953, s. 6 IN Kunz, 2012).

Významným rokem se také stává rok 1979, kdy uznávaný teoretik Archie B. Carroll specifikoval kromě zákonných, také další závazky firmy ke společnosti, které se skládají z čtyř základních oblastí:

- **Ekonomická odpovědnost** (zhodnocení investic vlastníků a uspokojení potřeb trhu);
- **Zákonná neboli právní odpovědnost** (dodržení lokální legislativy);
- **Etická odpovědnost** (chovat se v souladu s očekáváními společnosti, která nejsou legislativně upravena a minimalizovat sociální rizika všech firemních aktivit);
- **Dobrovolná neboli filantropická odpovědnost** (není společností očekávána), (Pavlík, Bělčík a kolektiv, 2010).

Obrázek 1 Pyramida společenské odpovědnosti firem dle Carrola



Zdroj: Carroll, 1991

Přestože je pojem Společenská odpovědnost podniku a zkratka CSR známí již několik desítek let, dle výzkumu, který proběhl v roce 2010 společností Ipsos Tambor, a o kterém píše CSR portál, se potvrdila nevědomost spotřebitelů o teoretické znalosti CSR. Nicméně výsledky potvrdili pozitivní fakt, jehož podstata tkví v zájmu populace o tento koncept a jeho rozšíření. Spotřebitele zajímá, jak výrobek či služba ovlivňuje životní prostředí, což se také potvrdilo na základě 80% respondentů, pro které je podstatné, zda vykonávají činnost ve společensky odpovědné organizaci.

### **Definice společenské odpovědnosti**

Ačkoli existuje již několik odlišných definic pro pojem “Corporate Social Responsibility”, dosud nebyla určena jednotná obecná definice, která by přesně tento koncept vymezovala. Níže je uvedeno několik definic, ze kterých lze pojem společenská odpovědnost lépe pochopit a vytváří různé přístupy k tomuto pojmu.

- **Evropská unie** - “*CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery*” (Evropská unie, 2001, s. 8).



- **World Business Council for Sustainable Development** - *“CSR představuje 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”* (WBSCD, 2009).
- **Business for Social Responsibility** (mezinárodní organizace) - *“CSR lze definovat jako řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu”* (Kotler, Lee, 2005, s. 3).
- **Business Leaders Forum Česká Republika (sdružení)** - *“CSR lze chápat jako dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají”* (Business Leaders Forum, 2010).

Pojem se snaží charakterizovat také domácí odborníci. V následujícím odstavci jsou uvedeni čtyři čeští specialisté, kteří se zabývají problematikou společenské odpovědnosti firem a které Kunz (2012) ve své odborné publikaci shrnuje.

- **Definice dle Trnkové** (2004, s. 7) - *“CSR lze charakterizovat jako koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně “profit only” k širšímu pohledu v kontextu tří P (people, planet, profit)”*.
- **Definice dle Putnové** (2004, s. 18) - *“CSR je takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení”*.
- **Definice dle Petříkové** (2008, s. 9) - *CSR zahrnuje všechny aktivity, které jsou daleko nad rámec maximálně legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace usiluje o pochopení a uspokojování očekávání všech zainteresovaných stran ve společnosti”*.

- **Definice dle Dytrta** (2006, s. 196) - *CSR je charakterizována jako dobrovolná integrace sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy*".

Dle Steinerové a Makovského (2008) lze společenskou odpovědnost firem vysvětlit jako: *"dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají"*. Dále zmiňují několik činností, které firma dobrovolně v praxi provádí:

- podniká v souladu s vysokými etickými principy,
- pěstuje dobré vztahy se svými obchodními partnery,
- pečuje o své zaměstnance,
- podporuje region, ve kterém působí,
- snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí.

Společenskou odpovědností organizací se v České republice zabývá také oficiální portál rady kvality ČR. Jak na svém webovém portálu Národní portál (online) uvádí, CSR je dobrovolné firemní přijetí konceptu, při kterém organizace při své činnosti zohledňuje potřeby zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších přímých či nepřímých firemních účastníků. Činnost organizace se také týká životního prostředí, a proto firma přijímá úlohu ochrany prostředí a snahu minimalizace negativních dopadů firemní činnosti na životní prostředí.

### **3.2 Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj**

Jedna z charakteristik udržitelného rozvoje, kterou uvádí autorka Plášková (2016), (Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj) zní takto: *„Udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje lidské společnosti, který uvádí v soulad hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním životního prostředí“*.

Dnes tvoří koncept společenské odpovědnosti široký význam a zásadní skutečnost pro celou společnost. Asociace společenské odpovědnosti (online) představuje cíle udržitelného rozvoje, které mají do roku 2030 zdokonalit podmínky a kvalitu života. Ekonomické, sociální a environmentální problémy, se kterými se naše planeta potýká

každý den, se rozhodly členské státy OSN v roce 2015 řešit schválením sedmnácti cílů udržitelného rozvoje. Tyto cíle představují zásadní změnu pro všechny jedince na světě a jsou uvedeny na obrázku 2 níže.

Obrázek 2 Globální cíle udržitelného rozvoje

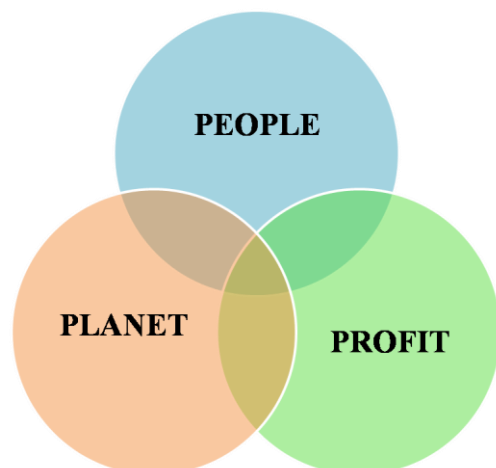


Zdroj: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>

Nejen Mádlová (2010) popisuje ve své publikaci tři základní pilíře, ze kterých společensky odpovědná firma vychází, a které respektují. Jedná se o tzv. Triple - bottom Line neboli 3P, tedy *profit* (zisk), *people* (lidé) a *planet* (planeta). Tento pilíř zahrnuje ekonomickou oblast (*profit*), sociální oblast (*people*) a environmentální oblast (*planet*).

Také Kunz (2012) se vyjadřuje k pojmu Triple – bottom Line. Každá firma by měla být schopna financovat veškeré své společensky odpovědné aktivity. **Ekonomická oblast** zahrnuje především cíl trvalého dosahování zisku a dlouhodobý růst cen akcií firmy, díky kterým lze tyto aktivity uhradit. **Sociální oblast** se zaměřuje především na vytváření dobrých pracovních podmínek pro své zaměstnance, jelikož spokojený a motivovaný zaměstnanec je klíčovým faktorem k prosperitě firmy. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na oblast životního prostředí, jejíž popularita se v posledních letech rozrůstá. Do **environmentální oblasti** se řadí povinnost eliminace veškerých nepříznivých dopadů související s činností firmy, například hluchost, využívání zdrojů, emise nebo odpad.

Obrázek 3 Triple-bottom-line



Zdroj: Mádlová, 2010

Putnová a Seknička (2007) uvedly příklady, které lze do jednotlivých oblastí zařadit a vymezily je takto:

#### **Ekonomická oblast**

- Etický kodex – reguluje firemní chování,
- Způsob správy a řízení obchodních organizací,
- Věrohodnost a transparentnost – poskytování informací svým stakeholderům,
- Protikorupční politika – čestný konkurenční boj,
- Ochrana duševního vlastnictví,
- Inovace a udržitelnost,
- Vztahy se zákazníky, dodavateli a investory – budování dobrého vztahu.

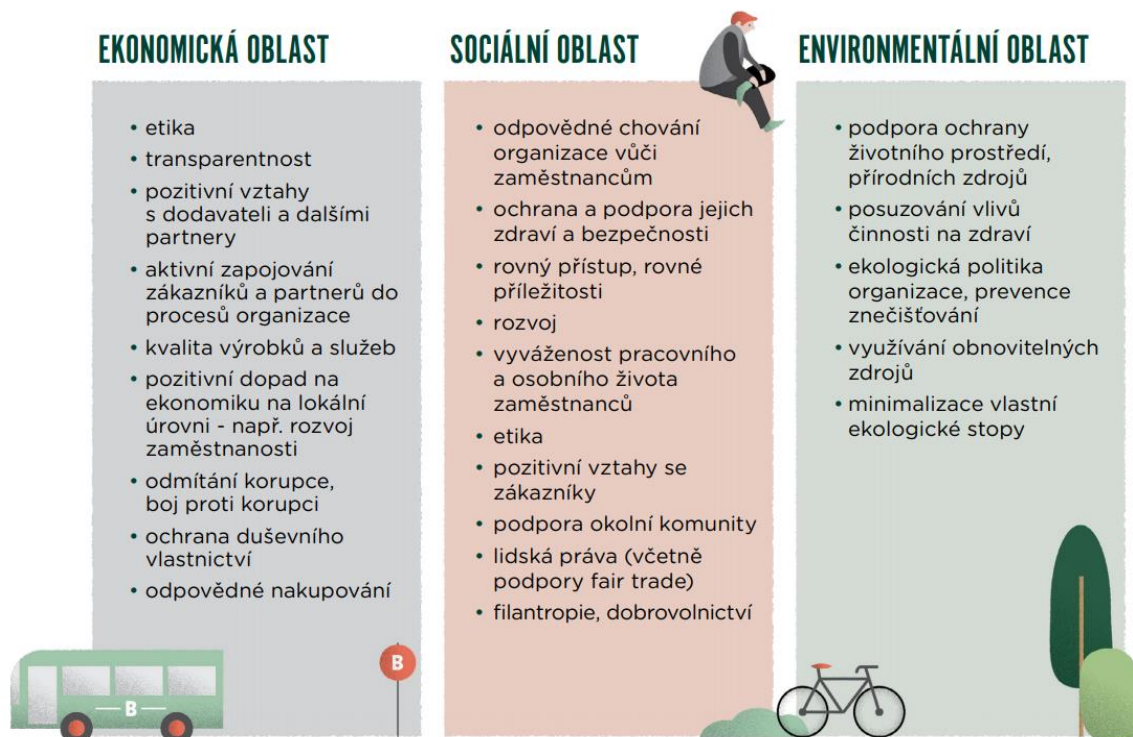
#### **Sociální oblast**

- Udržování vztahu a spolupráce se stakeholdery,
- Vyvážený balanc mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců,
- Rozvoj lidského kapitálu – zvyšování kvalifikace a dovedností zaměstnanců,
- Rovné pracovní příležitosti – stejný respekt ke každému zaměstnanci,
- Dodržování lidských práv na pracovišti,
- Zákaz dětské práce,
- Zaměstnanecká politika – zaměstnanecké výhody nad rámec legislativy.

## Environmentální oblast

- Zformování ekologické politiky firmy, šetrná výroba, produkty a služby,
- Ochrana a šetrné zacházení s přírodními zdroji,
- Snižování negativních dopadů na životní prostředí.

Obrázek 4 Témata, kterých se CSR týká v jednotlivých oblastech



Zdroj: Příručka CSR pro veřejnou správu, 2016

Svůj názor v oblasti CSR má také Steinerová (2008), která zmiňuje čtyři komponenty, které lze do odpovědného chování firmy zařadit a které by měly být aktivní ve všech čtyřech oblastech:

- Trh (ekonomická odpovědnost),
- Pracovní prostředí (sociální odpovědnost vůči zaměstnancům),
- Místní komunita (sociální odpovědnost vůči veřejnosti),
- Životní prostředí (environmentální odpovědnost).

Obrázek 5 Oblasti společenské odpovědnosti firem dle Steinerové



Zdroj: Steinerová, 2008

Zadražilová (2010) dále rozvádí čtyři komponenty, které jsou zmíněny v předešlém odstavci, do podrobnějších zainteresovaných subjektů. Jejich rozdělení je znázorněno v následující tabulce 1.

Tabulka 1 Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř		Environmentální pilíř
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
<b>Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů</b>			
zákazníci/spotřebitelé smluvní/obchodní partneři investoři veřejný sektor	zaměstnanci odborní odbory zaměstnavatelé místní komunity podniky státní orgány	státní orgány neziskové organizace	organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle Zadražilové, 2010

### 3.3 Zásady a principy CSR

Koncept CSR lze definovat hned několika různými způsoby, což dokazuje jeho značnou šíři a komplexnost. Jak bylo v předešlých kapitolách uvedeno, jednotliví autoři interpretují a vymezují tento pojem odlišně, ačkoli podstata zůstává stejná. Níže jsou

vypsány základní principy dle Kunze (2012) a Pláškové (2016) za Národní cenu ČR, které přes odlišnost jednotlivých vymezení CSR charakterizují a zůstávají stejná.

- ***Dobrovolnost*** – firmy řídící se konceptem CSR nejsou ze zákona nuceni vyvíjet aktivity a přijímat závazky nad rámec jejich povinností, jelikož se jedná o princip dobrovolnosti. Nicméně i společenská odpovědnost má určité ustanovení legislativy, které musí splňovat. Avšak v případě firemního jednání pouze podle legislativy, nelze tvrdit, že se jedná o společensky odpovědnou firmu. Veškeré činnosti a chování firmy vzniká na základě vnitřního přesvědčení.
- ***Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami*** – mezi zainteresované skupiny se neřadí pouze akcionáři, nýbrž také zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé či místní komunity a ostatní stakeholdeři, kteří se zajímají o firemní úspěch a ke kterým má firma určitý závazek. Také díky aktivní spolupráci mezi firmou a neziskovým sektorem a vládou, firma zlepšuje stav společnosti a nastává tzv. „win-win“ situace neboli výhra pro obě strany.
- ***Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple botám line business“*** – koncept CSR stojí na třech základních pilířích – ekonomický, sociální, environmentální. Tyto pilíře zdůrazňují potřebu nejen maximalizace zisku a ekonomického růstu, ale především potřebu řešení sociálních a environmentálních záležitostí.
- ***Systematičnost a dlouhodobý časový horizont*** – společensky odpovědná firma se zaměřuje nejen na krátkodobé cíle, nýbrž i na dlouhodobé ekonomické cíle a udržitelnost. Také se týká strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem.
- ***Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života*** – tato odpovědnost nespočívá pouze za plnění legislativy, ale také v chování firmy ke společnosti s následnými dopady firemní činnosti na ekonomiku, životní prostředí a kvalitu života společnosti. Minimalizace sociálních, etických a environmentálních rizik společně s předcházením potenciálního nebezpečí je důležitým bodem k rozvoji kvality života a obecnou společenskou prospěšností.

### 3.4 Přijetí CSR

Přijetí CSR nezaručuje pouze pozitivní dopad na organizaci nýbrž i dopad negativní. Stejně jakou definice pro CSR ani u přijetí konceptu se jednotlivý autoři nedokážou shodnout, zda je tato volba pro organizaci kladná či záporná a mají na danou situaci odlišné názory. Proto je důležité před přijetím CSR zhodnotit veškeré potencionální dopady na firmu a při výběru vhodných aktivit brát na zřetel oba póly.

#### 3.4.1 Přínosy z přijetí konceptu CSR

Z předešlých definic lze poznat, že společenská odpovědnost je postavena čistě na dobrovolnosti, nikterak státem nařízená forma řízení firmy. Pokud se firma rozhodne pro tento druh závazku neboli přidanou hodnotu, musí si uvědomit, že zahrnuje do svého rozhodování potřeby nejen svých zákazníků, klientů, odběratelů, dodavatelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě působení firmy, ale i ostatních subjektů, kterých se činnost firmy dotýká. Společensky aktivní firma se nezabývá pouze maximalizací zisku, nýbrž také dlouhodobým ekonomickým úspěchem a především prospěchem pro lidi a přírodu. Tento prospěch se nazývá, tzv. Triple bottom Line - trojí prospěch - profit, people, planet (Legnerová, Dohnalová, 2018).

Také Steinerová (2008) vidí v přijetí konceptu určité přínosy. Firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál, vztah důvěry a partnerství jsou pro firmu zisky v podobě zvýšených hodnot nehmotných aktiv. Dále může přijetí tohoto konceptu vést k úsporám nákladů v podobě nízké fluktuace zaměstnanců nebo zvýšení hodnoty podniku pro akcionáře. Společensky odpovědná firma se liší od ostatních firem v konkurenčním prostředí, jelikož je na trhu v současné době velké množství podniků, které si jsou v nabídce produktů velmi podobné. Firma vystupující v souladu s principy CSR disponuje stále větším počtem spotřebitelů, kterým záleží, zda je firma společensky odpovědná.

Přijetí principů CSR přináší řadu výhod, které mohou společensky odpovědné firmy realizovat. Dle Kunze a Kašparové (2013) lze mezi nejdůležitější přínosy zařadit:

- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu,



- zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů,
- zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na “risk management”,
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti, lepší poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi.

Určité pozitivní specifikace při přijetí konceptu CSR předkládá Business Leaders Forum a jeho členské firmy, které odpovídají na otázku, proč být společensky odpovědným podnikem. Mezi výhody zmiňují přímý i nepřímý prospěch a dlouhodobou konkurenční výhodu na rozdíl od firem, které si koncept neosvojily.

### **Image firmy**

Vytváření dobré image a přijatelné představy o své firemní osobnosti je jedním z úkolů pro dobře prosperující firmu, jelikož působí na chování všech zainteresovaných účastníků. Dokáže ovlivnit vnímání a chování cílových a vztahových skupin. Pokud si firma vybuduje pozitivní image, odrazí se také pozitivně chování vztahových skupin, například v podobě nákupu firemních produktů. Naopak v případě image negativní se odrazí chování u vztahových skupin záporně, například odmítnutím nákupu firemních produktů. Dle Vysekalové a Mikeše (2009) zní definice pro image následovně: „*Image má povahu zobecněného a zjednodušených symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu*“. Image firmy úzce souvisí s její společenskou odpovědností, nicméně je nutné, aby informovala veřejnost a všechny vnitřní a vnější vztahové a cílové skupiny o svých aktivitách, zejména spotřebitele.

Image lze dle působnosti a rozšíření rozdělit na **univerzální** (platná na celém světě) a **specifickou** (vyznačuje místní specifika jednotlivých cílových skupin). V knize Veřejné mínění a image od Foreta (1992) se image dále rozděluje na tři druhy:

- Vnitřní image – image, který ztvárňuje objekt – jeho producenti.

- Vnější image – image, kterým producenti usilují ovlivňovat veřejnost a vzbudit představy.
- Skutečný image – v hlavní roli hraje veřejnost, od které je skutečný image klíčový a konečný. Skutečný image ukáže, jaké představy producenti či distributoři skutečně vzbudili.

### 3.4.2 Kritika z přijetí konceptu CSR

Společenská odpovědnost podniku není spojená pouze s kladnými názory a pozitivním působením ve firmě. Přináší také kritické názory a negativní smýšlení. Šmajš, Binka a Rolný (2012), uvádějí ve své publikaci známého kritika tohoto konceptu Milтона Friedmanna, který se stal nositelem Nobelovy ceny. Milton Friedmann je toho názoru, že aktivita spojená s CSR je velmi nákladná a tím snižuje ziskovost podniku, tedy obecný blahobyť firmy. Legnerová a Dohnalová (2018) se o Friedmannovi také zmiňují. Uvádějí, že nákladnost tohoto konceptu se dle Friedmanna může odrážet negativně na firemní stakeholdery v podobě vyšších celkových cenách produktů, nižší mzdy pro zaměstnance nebo nižšího zisku pro akcionáře. Friedmann dále uvádí, že je zbytečné, aby podnik vytvářel další činnost, kromě té primární, jelikož již samotným vytvářením zisku a prosperitou se přispívá ke společenskému blahobytu.

Níže jsou uvedeny hlavní důvody, které odůvodňují odmítnutí konceptu CSR a její kritiku na základě spisu Bláhy (2015):

- CSR působí jako nástroj PR, nikoliv jako efektivní koncept pro stakeholdery,
- omezení maximalizace zisku,
- vyšší počáteční náklady,
- nedostatek dovedností a odborností se zastírá za odpovědnost,
- rozměňování samotného účelu podnikání,
- nedostatečná přehlednost,
- velká moc v rukou podnikatelů,
- existence rizika neodbornosti při vedení konceptu CSR.

Dalším kritikem, kterého Legnerová a Dohnalová (2018) zmiňují, lze uvést profesora Roberta Reicha, dle kterého firmy pomocí CSR snižují své náklady, jelikož se zaměřují na ekologičtější zdroje nebo domácí produkty. Reich dále uvádí, že se aktivisté CSR nezaměřují na reálnější a zásadní úkol, tedy sociální problém, který by měla řešit vláda. Zisk, na který se firmy soustředí, by neměl být získán na úkor tzv. veřejného zájmu celé společnosti. Uplatněním CSR se dle Reicha vyhnou firmy dalším vládním regulacím, a tak se CSR stává nástrojem, kterým manažeři a PR experti ovlivňují ostatní stakeholdery a širokou veřejnost.

### **3.5 Pojmy spojené se společenskou odpovědností**

#### **3.5.1 Etika podnikání**

Pojem etika zasahuje až do starověku, proto ji nelze považovat za pouhou nahodilou vědu. Podstata morálního vědomí a jednání, o tom, co je z mravního hlediska z pohledu společnosti správné a co naopak nikoliv, to vše vyjadřuje souhrn pravidel a norem zvaných etika. Z obchodního pohledu je podniková etika vycházející z obecných pravidel chování společnosti, definována rozdílně. Reaguje na kulturní společenské zvyklosti daného národa, kde bere také v potaz kulturní zázemí společnosti. Dle Putnové a Sekničky (2007) lze pojem podnikatelská etika definovat následovně: „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika*“.

Další definici lze zmínit od Carrola (1991), podle kterého etická odpovědnost firmy zahrnuje „*takové normy a standardy nebo očekávání, které odrážejí to, co spotřebitelé, zaměstnanci, akcionáři a společnost považují za spravedlivé nebo které respektují či chrání morální práva zainteresovaných stran*“. Etická odpovědnost ve společnosti představuje dobrovolné aktivity, jejichž působení ovlivňuje chod firmy v podobě prosazování a sledování cíle. Tyto dobrovolné aktivity přesahují firemní zákonné povinnosti. Zásadní aktivitou etické odpovědnosti lze považovat vytváření a implementace tzv. etických kodexů podniku, jehož struktura je znázorněna v obrázku 6 (Tetřevová a kolektiv, 2017).

Obrázek 6 Struktura etického kodexu podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle *Tetřevové a kolektiv, 2017*

Etický kodex může být tvořen dvěma rozdílnými přístupy:

- a) Skandinávský model – účast na tvorbě kodexu je očekávána od všech zaměstnanců.
- b) Americký model – hlavní roli při tvorbě kodexu hraje management nebo vlastníci podniku.

Čaník (2006) uvádí nástroje podnikatelské etiky, které přispívají k zapojení etických principů do firemních činností.

- etické kodexy a další interní dokumenty,
- sociální a etické audity,
- reporting, měření a mezinárodní podpora etického programu,
- společensky odpovědné aktivity,
- analýza zainteresovaných skupin,
- vzdělávání a trénink etického chování,
- etický leadership - vedení příkladem,
- whistleblowing - anonymní informační linky.

Dle Slámečka (2012) je také důležité vymezit rozdíl mezi termíny etika a morálka, jelikož se může pro mnoho lidí zdát, že jsou tato slova synonyma. Přestože oba pocházejí

z jednoho slova, mají odlišné významy. Definice pro etiku zní následovně: „jde o filozofickou disciplínu, zkoumající lidské jednání z hlediska jeho vztahu k pravdě člověka, rozpoznávané rozborem stvoření (tj. světlem přirozeného rozumu).“ Oproti tomu pojem morálka je definován takto: „jde o teologickou disciplínu, zkoumající lidské jednání z hlediska jeho vztahu k pravdě člověka, poznávané rozborem Zjevení (tj. světlem rozumu, prozářeného vírou).“

### 3.5.2 Stakeholderi

Stakeholderi hrají v pozici firmy a v konceptu CSR důležitou roli. Pojem stakeholder značí všechny zainteresované osoby nebo skupiny uvnitř či okolo firmy, které mají přímý či nepřímý vliv na její chod nebo jsou fungováním firmy naopak ovlivněny (pozitivně či negativně). Nejdůležitější skupiny ovlivňují nejen firmu, ale také firma ovlivňuje dané skupiny, a proto je důležité určit, které skupiny jsou pro společnost významné, a na které mají manažeři aplikující CSR v praxi, zaměřit svou pozornost a být vůči jim zodpovědní. Sociálně zodpovědný podnik se zabývá nejen svými stockholdery (držitelé akcií), ale také zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, místní komunitou a společností (Blažek, Doležalová, Klapalová, 2005).

Tabulka 2 Rozdělení stakeholderů dle jednotlivých oblastí CSR

OBLAST CSR	STAKEHOLDERI
Trh	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vlastníci a investoři</li> <li>– zákazníci</li> <li>– obchodní partneři</li> <li>– dodavatelé</li> <li>– konkurenti</li> <li>– vládní instituce</li> </ul>
Pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaměstnanci a jejich rodiny</li> <li>– odbory</li> </ul>
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>– veřejnost</li> <li>– neziskové organizace</li> <li>– média</li> <li>– vzdělávací instituce</li> </ul>
Životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>– neziskové organizace</li> <li>– vládní instituce</li> <li>– veřejnost</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Steinerové, 2008

Kašparová (2012) ve své publikaci rozděluje stakeholdery do několika skupin. Nejznámějšími skupinami jsou **primární a sekundární**. Primární skupina zahrnuje osoby, které mají významný vliv na chod podniku. Jedná se především o vlastníky, investory, zaměstnance, zákazníky nebo dodavatele, nicméně lze do této skupiny zařadit také veřejné stakeholdery tzv. místní úřady a komunity. Sekundární skupina je poté pro zájmové skupiny, například pro vládu obecně, lobby, konkurenty nebo občanská a obchodní sdružení.

Známé členění, které se hojně používá a které ve svých publikacích uvádí Kunz (2012) či Veber (2012), se rozděluje na **interní a externí**. Externí skupinu lze pak dle některých dalších autorů rozlišit do následujících dvou skupin: externí stakeholdery spjaté s trhem a stakeholdery s trhem nespojité. Stakeholdeři přinášejí pro firmu v případě jejich naslouchání a rozvíjení spolupráce s nimi řadu výhod, například předcházení rizik, přínos cenných informací a vzájemná inspirace nebo vytváření dlouhodobého partnerství.

Dle Vebera (2012) se do interní skupiny řadí tyto subjekty: management, zaměstnanci a jejich rodiny, odbory a vlastníci. Naopak externí stakeholdeři zahrnují: zákazníky, dodavatele a obchodní partnery, místní společenství, konkurenci, finanční skupiny, banky, pojišťovny, neziskové organizace, média, veřejnost, orgány samosprávy a instituce státní správy, partnery v oblasti vzdělávání a výzkumu ad.

Firma by si tedy měla své klíčové skupiny stakeholderů definovat zcela konkrétně, jelikož mohou mít významný vliv na chod podniku. Následující obrázek 7 byl zpracován dle Ortové (2008) a zobrazuje způsob, jakým lze klíčové skupiny stakeholderů vymezit. Zvýrazněné pole "vést dialog" zobrazuje nejvýznamnější stakeholdery, kteří představují vysokou úroveň očekávání a vysoký vliv na podnik, a proto by se na ně měla firma nejvíce zaměřit a vést s nimi dialog.

Obrázek 7 Určení klíčových skupin stakeholderů



Zdroj: Vlastní zpracování dle *Ortové, 2008*

Vedení dialogu se stakeholdery může firmě v případě racionálního řízení přinést řadu výhod. Dle Trnkové (2004) je jednou z nich začátek dlouhodobého partnerství mezi soukromým, veřejným a občanským sektorem (tzv. cross-sector partnership). Také vzroste vzájemná důvěra, motivace a pochopení, což způsobuje v určitých oblastech snadnější společný postup pro všechny zúčastněné.

### 3.6 Zavedení CSR do firmy

Koncept CSR nelze do chodu firmy zahrnout bez předešlého plánování a propracovaného postupu s jasnou vnitřní logikou. Z toho vyplývá, že je nutné se věnovat především přípravné fázi, ve které se dle Kunze (2012) řeší otázky typu:

- identifikace hlavních motivačních faktorů pro tvorbu CSR koncepce,
- zhodnocení dosavadního přístupu organizace k CSR,
- jaká je úroveň znalostí o CSR,
- kdo patří mezi klíčové stakeholdery,
- jsou-li principy CSR u podniku nějakým způsobem obsaženy.

Jak již bylo zmíněno, příprava pro zavedení konceptu CSR do společnosti, je podstatná. Bláha (2015) uvádí několik případů, při jejichž zavádění do CSR se musí postupovat systematicky a brát na ně zřetel. Jsou jimi:

- poslání podniku,
- firemní kultura,
- předmět a obor podnikání,
- obchodní strategie,
- environmentální profil,
- profil rizika,
- provozní/výrobní podmínky.

Implementace společenské odpovědnosti do podniku je znázorněna na obrázku 8 níže. Veškeré informace a návod na zavádění konceptu jsou umístěny do tzv. rámce PDCA neboli *Plan* (plánovat), *Do* (provádět), *Check* (hodnotit) a *Act* (zlepšovat).

Obrázek 8 Rámec PDCA



Zdroj: Vlastní zpracování dle Petříkové, 2008



### 3.6.1 Plánování

#### Závazek managementu

Jedním z prvních kroků při implementaci je dle Skácelíka (2010) zajištění podpory od vrcholového managementu, který svůj názor o nezbytnosti odpovědného přístupu rozšíří do firemního prostředí, tedy mezi zaměstnance. Jelikož se jedná o projekt, je nutné jmenovat vedoucího, který má skvělé předpoklady pro organizační a komunikační schopnosti při práci v týmu. Vzniká vyškolený pracovní tým zabývající se konceptem CSR, který se skládá ze zaměstnanců z jednotlivých oddělení a pozic podniku.

#### Identifikace klíčových stakeholderů

Velmi důležitá a podstatná část při implementaci. Určení stakeholderů pomohou firmě vymezit její CSR politiku a zapojí se do téměř všech jednotlivých kroků implementace. Firemní povinností zůstává rozpoznat veškeré přání a zájmy stakeholderů a posléze na ně také správně reagovat. Nicméně každý stakeholder je pro firmu jinak důležitý a určitá specifika se od identifikovaných osob liší. Rozdíly mezi stakeholdery a určení klíčových skupin uvádí obrázek 7 v kapitole 3.5.2. Stakeholderi (Kunz, 2012).

#### Stanovení hodnot a principů

Bláha (2015) popisuje základní společné hodnoty vztahující se ke klíčovým stakeholderům a oblastem. Níže jsou jednotlivé oblasti popsány.

**Trh** - transparentnost, osobní přístup, kvalita

**Pracovní prostředí** - vzdělávání a rozvoj

**Místní komunita** - aktivní podpora

**Životní prostředí** - ochrana životního prostředí

#### Analýza současného stavu

Před implementací konceptu CSR je vhodné provést analýzu podniku pro zformování představy, v jaké pozici se firma momentálně nachází. Zhodnocení zahrnuje vnitřní a vnější analýzu okolí. Vnitřní analýza se provádí uvnitř podniku a jedná se o důkladné sebehodnocení a charakteristické rysy. Vnější analýza se věnuje externími potencionálními dopady a průzkumem konkurence. Analýzu lze také provést pomocí

SWOT analýzy a přehledně vyhodnotit silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby využívání CSR ve firmě (Pavlík, 2010).

### Stanovení cílů

Stanovení klíčových cílů a výstupu, kterým se chce společnost v rámci CSR ubírat a následné vytvoření akčního plánu je vysvětleno dle Steinerové (2008). Svě cíle podniky většinou stanovují na období jednoho roku. Příklady cílů k jednotlivým oblastem CSR pro firmu na nadcházející rok jsou následující:

**Trh** – environmentální řízení dodavatelů

**Pracovní prostředí** – rozšíření přístupu ke vzdělání

**Místní komunita** – zapojení zaměstnanců do volby podporovaných projektů

**Životní prostředí** – podpora využívání jízdních kol k dopravě do práce a z práce

### Akční plán

Poslední krok ve fázi plánování představuje formulaci CSR aktivit, díky kterým se firmě podaří dosáhnout předem stanovených cílů. Firma by si měla také uspořádat záležitosti v oblasti alokace zdrojů, pravomoci a odpovědnosti a časového plánu.

## **3.6.2 Provedení**

### Implementace

Po všech fázích plánování se může podnik zaměřit na samotnou implementaci a provedení předem vytvořeného plánu do praxe a zavést CSR do chodu firmy (Ortová, 2008).

## **3.6.3 Hodnocení**

Dle Bartošové (2006) je podstatné, zda firma o svých zjištěných skutečnostech informuje všechny zainteresované osoby nebo skupiny, kteří ovlivňují firemní chování, a naopak firma ovlivňuje je. Především se jedná o klíčové jedince, tedy stakeholdery a shareholdery (akcionáře). Díky měření a reportování dokáže firma splnit nastavený cílový úkol a předložit tak důvěryhodné informace o svém odpovědném jednání.

## Monitorování

V tomto kroku podnik monitoruje a hodnotí výkon firmy s výstupem dat pro svůj management. Pro hodnocení jsou používány kvantitativní a kvalitativní indikátory, na jejichž výběru se aktivně podílejí stakeholdeři firmy (Steinerová, 2008).

Mádlová (2010) uvádí několik mezinárodních norem a standardů v oblasti CSR, které slouží k hodnocení a reportování. Jedná se například o soubor pravidel a doporučení, tedy směrnice **OECD** (Guidelines for Multinational Enterprises), která jsou určena pro nadnárodní společnosti. Dále lze zmínit mezinárodní organizaci **GRI** (Global Reporting Initiative), která je složena z dobrovolníků z celého světa; standard **SA 8000** zaměřen na etickou politiku v oblasti zaměstnání; **ISO 26000** (Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO) nebo metodiku **KORP** vytvořenou za účelem podpory CSR a posuzování zpráv v ČR (více v kapitole 4 Společenská odpovědnost podniku v ČR).

## Reportování

Devátý krok popisuje Petříková (2008). Jedná se o formulaci a psaní CSR reportu, který vytváří kompletní obraz výkonu firmy a poskytuje všechny potřebné informace o stanovených cílech v předešlých letech a vymezení cílů nových na další období.

Zpráva by měla obsahovat následující jednotlivé údaje:

- základní údaje o organizaci,
- představení organizace (místo působení, výrobní program, případně jiné činnosti),
- mise, vize, strategie dlouhodobá, střednědobá,
- přehled všech zainteresovaných stran,
- držení certifikátů a ocenění,
- bližší popis produktů,
- výrobní a technologické faktory,
- organizační faktory,
- závazek a dodržení platné legislativy,
- etický kodex,
- jednotlivá kritéria KORP.

### 3.6.4 Zlepšování

#### Opatření ke zlepšení

Ortová (2008) se vyjadřuje o opatřeních ke zlepšení následovně: Tato část implementace CSR do podniku vyhodnotí, zda byla CSR strategie pro danou firmu dobře provedena a určena. V případě nutnosti se provedou konkrétní změny do příštího období, které lépe zefektivní proces firmy. Podnik se také může rozhodnout k ukončení daného nástroje CSR pro následující rok. Příklady opatření, které mohou zlepšit proces firmy, uvádí Bláha (2015):

**Trh** - přidání dodatků, které usměrňují dobrovolné aktivity dodavatelů v oblasti ochrany životního prostředí

**Pracovní prostředí** - příprava dalších e-learningových kurzů

**Místní komunita** - umožnění zaměstnancům aktivně se podílet na podpořených projektech v rámci pracovní doby

**Životní prostředí** - vybudování šatny se sociálním zařízením

### 3.7 Komunikace CSR

Během implementace principů CSR do praxe organizace je nutná správná komunikace se všemi cílovými skupinami, jelikož se jedná o náročnou a dlouhodobou činnost. Firma by měla veškeré své „myšlenkové pochody“ umět předat různým stakeholderům a zajistit korektní přesun informací o hodnotách společnosti, výrobcích či službách (Pavlík, 2010).

Kanály, kterými firma může své stakeholdery informovat o svých činnostech, lze rozlišit na interní a externí. Mezi interní stakeholdery se řadí významní mluvčí firmy, tedy zaměstnanci. Dle Krymlákové (2009) obsahuje interní kanál: nástěnky, intranet, firemní telefonní linka, podnikový časopis nebo informace zasílané e-mailem. Zatímco externí kanály pro stakeholdery mohou být následující: CSR reporty, PR, marketing, média, placené inzerce, štítky na výrobcích, informace na firemních webových stránkách, účast na konferencích ad.

Samozřejmě se stakeholderi mohou k této problematice dozvědět více ve firemních výročních zprávách, které by dle Kunze (2012) měly dodržovat určitá pravidla a principy, jakožto:

- transparentnost,
- úplnost informací,
- podstatnost,
- spolehlivost,
- neutrálnost,
- porovnatelnost,
- srozumitelnost,
- pravidelnost zveřejňování.

## **3.8 Společenská odpovědnost v ČR**

### **3.8.1 Počátky CSR v ČR**

V České republice se objevuje mnoho známých jmen, které přispěli k české podnikatelské a často i filantropické oblasti v rámci prosperity okolního života a prostředí. Jedním ze jmen lze zmínit moravského šlechtice a podnikatele Hugo František Salm, který žil na počátku 19. století a svými vědomostmi z jednotlivých oborů a jazyků přispěl nejen vědě, ale i umění a modernímu průmyslu v Česku.

Dále uvádí autor Kunz (2012) českého podnikatele Jindřicha Waldese, tzv. „krále knoflíků“. Waldes byl známý také v zahraničí, kam rozšířil své podnikatelské schopnosti a firmy vyrábějící kovové galanterie se slavným stiskacím knoflíkem, tzv. patentka Koh-i-noor. Spojitost se společenskou odpovědností Waldes získal díky podpůrnému fondu, z něhož byly vypláceny příspěvky v mateřství, při narození dítěte, úmrtí v rodině nebo za věrnost firmě. Svým zaměstnancům se snažil věnovat a poskytl jim možnost vzdělání a studia na školách, účast na zahraničních stážích či sportovních aktivit.

Důležitou a velmi známou osobností, která své podnikání zakládala na morálních principech, se stal Tomáš Baťa v roce 1894. Pro své zaměstnance nechal postavit obytné domy a školy se vzděláním nebo nemocnice určené také pro občany. Nicméně

nezapomínal také na kvalitu životního prostředí, kterou vylepšoval svými programy pro třídění a recyklaci odpadů (CSR portál, 2021).

Podle Kašparové (2013) se koncept společenské odpovědnosti firem dostává do podvědomí lidí v ČR především po roce 1989, jelikož Česká republika vstoupila do mezinárodních organizací, například Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 1995 a do Evropské unie v roce 2004. Evropská unie si dle Bláhy (2015) bere za cíl podporovat a zvyšovat konkurenceschopnost Evropy na globálním trhu a vytváří na ČR určitý tlak na prosazování CSR u evropských firem. Tato podpora je uskutečněna především skrze financování projektů v rámci Strukturálních fondů EU.

### **3.8.2 Instituce podporující rozšiřování CSR v ČR**

Dle Bláhy (2015) se v České republice nachází instituce, které podporují myšlenku etického podnikání, čímž kultivují české podnikatelské prostředí. Mezi takové instituce patří vládní iniciativy, občanská sdružení, nadace, neziskové organizace či konkrétní programy a projekty, které mohou vzájemně vytvářet dialog pro společné projekty, vzdělávací činnost nebo certifikaci. Mezi nejznámější instituce lze zařadit Business Leaders Forum a Fórum dárců, které jsou více rozepsány v následující části.

#### **Business Leaders Forum (BLF)**

Toto sdružení mezinárodních a českých společností a firem vzniklo z iniciativy českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF) v roce 1992. Jeden z úkolů BLF je prosazování myšlenky společensky odpovědného podnikání s dodržením etických principů, spolupráce mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem a umožňuje setkávání CSR manažerů, majitelů firem a akademiků. Každý rok se díky sdružení vyhlašuje soutěž Cena zdraví a bezpečného životního prostředí, která posuzuje subjekty z hlediska zlepšení životního prostředí, bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců či obyvatel v jejich okolí. Více informací a přehled o firmách CSR v ČR lze dohledat v projektu BLF, kterým se staly internetové stránky <http://www.csr-online.cz/> (Kunz, 2013).

## **Fórum dárců**

Autorka Mádlová (2010) popisuje Fórum dárců, které vzniklo v roce 2007 a je určeno pracovníkům fundraisingu, PR a jiným manažerským pozicím, kteří fungují v oblasti obchodních dovedností. Každoročně tento projekt realizuje školení v oblasti například sociálního podnikání, marketingu a marketingové komunikace, reportingu a efektivitě měření nebo lidských zdrojů. Své know-how sdílí manažeři společností, kteří jsou členy Nizozemsko-české obchodní komory (NČOK).

Kniha Napříč společenskou odpovědností firem (2005) uvádí prestižní klub firemních dárců DONATOR, který se stal prvním uskupením tohoto druhu v ČR a podporuje rozvoj firemní filantropie v ČR. Partnerem Fóra dárců se stal mezinárodní standard pro firemní dárcovství London Benchmarking Group (LBG), který má za úkol vyčíslit náklady na filantropické a odpovědnostní aktivity a změřit účinky dopadu vynaložených finančních a nefinančních prostředků. V České republice vystupuje tato metodika pod názvem Standard odpovědná firma (SOF). V průběhu fungování celorepublikového spolku Fórum dárců se vyprofilovala také Asociace nadací, Asociace nadačních fondů a Asociace firemních nadací a fondů, které sjednocují šedesát členů (dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/>).

Bláha (2015) ke konci dodává, že se každoročně sestavuje žebříček s názvem TOP firemní filantrop, ve kterém jsou uvedeni největší firemní dárci v České republice. Za rok 2018 se na prvních místech umístila nadace ČEZ s objemem poskytnutých nadačních příspěvků 175 533 494 Kč, nadační fond AVAST s 109 199 000 Kč a nadace AGROFERT s 90 990 794 Kč (dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/>).

### **3.8.3 Ocenění pro společensky odpovědné organizace v ČR**

Koncept společenské odpovědnosti firem se v posledních letech stále více rozvíjí a rozšiřuje do celé společnosti a s ním i významná iniciativa, která oceňuje organizace za své aktivity a počiny v oblasti CSR (Kunz, 2012).

#### **Národní cena ČR za společenskou odpovědnost**

Národní cena České republiky podporuje společensky odpovědné organizace, které uplatňují odpovědné a etické chování nad jejich rámec a v očích okolního světa posilují

důvěryhodnost tímto nefinančním ukazatelem výkonnosti společnosti. Díky ocenění Národní cena ČR získávají společnosti zpětnou vazbu v rámci svého plnění společenské odpovědnosti a jsou příkladem pro jiné organizace. Přestože není účast pro organizace zpoplatněna, Rada kvality ČR (koordinační orgán vlády ČR zaměřený na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky za společenskou odpovědnost) může vymezit limitovaný počet účastníků. V případě úspěšnosti dle modelu hodnocení KORP, získají organizace národní i mezinárodní ocenění „Committed to Sustainability“ s platností na dva roky a zpětnou vazbu v podobě písemnosti silných stránek a oblastí pro zlepšení společnosti. Absolutním vítězem za rok 2019 se stala obec s rozšířenou působností Městská část Praha 13, Úřad městské části Praha 13 (dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/>, 2016). Kunz (2012) také zmiňuje regionální program Cena hejtmana za společenskou odpovědnost, kterou Rada kvality ČR každoročně vyhlašuje.

Obrázek 12 Logo Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost



Zdroj: Oficiální portál rady kvality ČR, 2016

### **TOP odpovědná firma**

Ocenění TOP odpovědná firma (viz obrázek 13) je určeno pro malé, střední i velké firmy se zaměřením na rozvoj udržitelnosti v podnikání s pozitivním přínosem pro zaměstnance a společnost. Svým jednáním snižují firmy dopad na životní prostředí a poskytují inovativní řešení. Stejně jako Národní cena ČR za společenskou odpovědnost je i toto ocenění bezplatné (dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/>). Dle Tetřevové (2017) se jedná o jednu z nejprestižnějších soutěží v odvětví společenského chování v ČR pořádanou organizací Byznys pro společnost.



Ocenění se rozlišuje do jednotlivých kategorií:

**A. Strategická kategorie**

- a) *TOP odpovědná velká firma* – více než 250 zaměstnanců
- b) *TOP odpovědná malá firma* – méně než 250 zaměstnanců

**B. Projektové kategorie**

- a) *TOP odpovědná firma v diverzitě* - pro firmy, které podporují rozmanitost a inkluzi na pracovišti
- b) *TOP odpovědná firma pomáhající okolí* - pro firmy, které se zaměřují na společenská, komunitní a lokální témata a problémy
- c) *TOP odpovědná firma v životním prostředí* - pro firmy, které pomáhají snižovat negativní dopady na životní prostředí
- d) *TOP odpovědná firma v reportingu* – pro firmy, které měří a komunikují své aktivity v odpovědném a udržitelném podnikání (dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/>).

Obrázek 13 Ocenění Top odpovědná firma



Zdroj: Byznys pro společnost, 2016

### 3.8.4 Metoda hodnocení modelem KORP

Krymláková (2009) ve své publikaci zmiňuje, že metodika KORP používaná v České republice je určena pro hodnocení společenské odpovědnosti organizace interní (tzv. sebehodnocení) nebo hodnocení externí třetí nezávislou stranou, a to od roku 2009 při udělování Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost, vyhlášenou Radou kvality ČR. Tato metodika vznikla v rámci sdružení Korektní podnikání ve spolupráci se

Sdružením pro oceňování kvality CSR. Hodnocení i zpracování „Zprávy o CSR“, kterou organizace přihlášené do programu připraví, probíhá dle metodiky KORP. Dle Petříkové (2008) samotné hodnocení provádí kvalifikovaní inspektoři, kteří po vyhodnocení sepíší inspekční zprávu, která se zaměřuje na silné a slabé stránky organizace s připomínky na zlepšení v oblasti CSR a bodovým hodnocením v rozmezí 0 – 100 bodů. Postup hodnocení je založen na dvou krocích, které jsou popsány v následujícím odstavci společně s charakteristikou bodování.

#### Postup hodnocení dle metodiky KORP

- 1) První hodnocení je stanoveno z posouzení managementu a organizačního zabezpečení CSR ve společnosti. V této části společnost odpoví na 13 otázek (viz tabulka 3) a popíše ve volně psaném textu základní informace o CSR.

Tabulka 3 13 otázek management a organizační zabezpečení CSR

Management a organizační zabezpečení CSR
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Představitel vedení pro CSR a stanovené oblasti jeho působnosti (odpovědnosti a pravomoci).</li> <li>2. Jmenování týmu CSR.</li> <li>3. Identifikování relevantních zainteresovaných stran včetně způsobů komunikace a oblastí spolupráce.</li> <li>4. Oblasti působnosti, strategie a cíle CSR v organizaci.</li> <li>5. Výcvik pracovníků v CSR týmové práci.</li> <li>6. Dokumenty o CSR.</li> <li>7. Záznamy o CSR.</li> <li>8. Management (řízení) dokumentů a záznamů.</li> <li>9. Provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi informací.</li> <li>10. Organizační zabezpečení tvorby Zprávy o CSR.</li> <li>11. Systém zlepšování – identifikace silných stránek a příležitostí ke zlepšování.</li> <li>12. Monitorování a měření v oblasti CSR.</li> <li>13. Audity a systém hodnocení shody s legislativou, předpisy a přijatými závazky.</li> </ol>

Zdroj: vlastní zpracování dle *Pláškové a Ryšánka (2013)*

- 2) Druhé hodnocení představuje hodnocení úrovně plnění požadavků na CSR dle tzv. „dotazníku“. Dotazník je složen ze třech základních kritérií (pilířů) – ekonomický, environmentální, sociální. Každé kritérium obsahuje subkritéria (obrázek 9), jejichž úroveň aplikace zásad CSR ve společnosti jsou hodnocena v části „předpoklady“ a „výsledky“. U předpokladů je uvedena skupina témat, zatímco u výsledků skupina oblastí, kterými by se měla společnost zabývat. Všechny otázky jsou dle metody KORP zvoleny tak, aby

je bylo možné aplikovat na organizace rozlišného zaměření. Avšak může nastat situace, kdy určitá otázka pro jednotlivé organizace není relevantní, a proto je možné typ otázky z hodnocení vynechat. Toto rozhodnutí určuje hodnotitel (Plášková, Ryšánek, 2013). Kunz (2012) dodává, že hodnocení KORP vychází z modelu PDCA (Plan – Do – Check – Act) a díky kumulativnímu způsobu hodnocení je vhodné i pro malé firmy.

Obrázek 9 Přehled kritérií a subkritérií

Kritérium „pilíř“	Subkritérium	Panel „předpoklady“	Panel „výsledky“
Ekonomika EM	EM1 – Ekonomická výkonnost EM2 – Přímé ekonomické vlivy na komunitu EM3 – Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu	EM1P EM2P EM3P	EM1V EM2V EM3V
Environment (životní prostředí) EG	EG1 – Personální zajištění ochrany životního prostředí EG2 – Shoda s legislativou EG3 – Environmentální dopady spotřeb energií a dalších zdrojů EG4 – Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí	EG1P EG2P EG3V EG4P	EG1V EG2V EG3V EG4V
Sociální odpovědnost SO	SO1 – Lidská práva SO2 – Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou SO3 – Zaměstnávání a přiměřená práce SO4 – Ochrana spotřebitele	SO1P SO2P SO3P SO4P	SO1V SO2V SO3V SO4V

Zdroj: Plášková a Ryšánek (2013)

Bodování lze dle Pláškové a Ryšánka (2013) provést dvěma způsoby:

- 1) bodové hodnocení klasické (zjednodušené) – určeno především pro malé organizace nebo pro ty, kteří nemají s CSR žádné zkušenosti. Dosažené body mohou sloužit jako podklad pro zlepšení nebo základna pro budoucí hodnocení třetí stranou (viz tabulka 4).

Tabulka 4 Panel hodnocení předpokladů (zjednodušené)

Fáze	Panel předpokladů 1	Počet bodu
V této oblasti nejsme aktivní	Nejsou žádné informace nebo jsou pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 - 10
PLAN (plán)	Činnosti jsou plánovány.	11 – 30
DO (realizace)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 – 50

CHECK (kontrola)	Provéřit správnost činností a způsobu provádění.	51 – 70
ACT (úprava)	Na základě prověření v případě potřeby přizpůsobit činnosti.	71 - 90
PDCA	Vše se plánuje, provádí, přezkoumává, průběžně přizpůsobuje a stále se učí od druhých. Cyklus neustálého zlepšování.	91 – 100

Zdroj: Vlastní zpracování dle *Prachaře (2008)*

- 2) bodové hodnocení s „jemným rozlišením“ – metoda souběžného hodnocení, která lépe vystihuje realitu a poskytuje více údajů z oblastí, ve kterých je potřeba se zlepšit. Toto bodové hodnocení je využíváno třetí stranou a zaznamenáno v inspekční zprávě. Panel předpokladů se zaměřuje na PDCA cyklus, zatímco panel výsledků na trendy a cíle s jejich naplněním (viz obrázek 10).

Obrázek 10 Bodové hodnocení CSR – panel předpokladů (jemné rozlišení)





FÁZE,	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
PLAN (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.						
	Počet bodů						
DO (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.						
	Počet bodů						
CHECK (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.						
	Počet bodů						
ACT (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.						
	Počet bodů						
<b>Celkem na 400</b>							
<b>POČET BODŮ na 100</b>							

Zdroj: Prachař (2008)

Panel výsledků s bodovým hodnocením (viz obrázek 11) se provádí u každého subkritéria a posuzují se trendy výsledků během posledních tří let organizace s naplněním stanovených cílů. Body se opět přidělují od 0 do 100 na stupnici do šesti úrovní. Nakonec

se součet bodů za trendy i cíle vydělí dvěma a získá se počet bodů z možných 100 u subkritéria výsledky (Plášková a Ryšánka, 2013).

Obrázek 11 Bodové hodnocení CSR – panel výsledků (jemné rozlišení)

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b>	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů						
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů						
<b>Celkem na 200</b>						
<b>Počet bodů na 100</b>						

Zdroj: Prachař, 2008

O celkovém hodnocení zprávy CSR mluví Prachař (2008) následovně: část „Management a organizační zabezpečení CSR“ se hodnotí pomocí aritmetického průměru a rovnice  $\Sigma BM = \Sigma Bd : 13$ . Aritmetický průměr  $\Sigma BM$  se vypočítá součtem všech bodů  $\Sigma Bd$  s vydělením počtem otázek. V části hodnocení dotazníku je počet subkritérií v panelu předpoklady a výsledky stejný s maximálním počtem bodů 100 a hodnotí se váženým aritmetickým průměrem.

$$\text{Rovnice pro celkový počet bodů vypadá takto: } B = \frac{\Sigma BM}{2} + \frac{\Sigma BdP + \Sigma BdV}{\Sigma KrP + \Sigma KrV} = \frac{\Sigma B}{2 + \Sigma KrP + \Sigma KrV}$$

kde:

- $\Sigma KrP$  - počet bodovaných kritérií v panelu předpoklady,
- $\Sigma KrV$  - počet bodovaných kritérií v panelu výsledky,
- $\Sigma BdP$  = součet bodů jednotlivých bodovaných subkritérií v panelu předpoklady,
- $\Sigma BdV$  = součet bodů jednotlivých bodovaných subkritérií v panelu výsledky.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Pivovary Staropramen s. r. o. se mohou pyšnit druhým místem ve velikosti pro výrobu piva v České republice. Společnost nabízí svým zákazníkům široké portfolio pivních značek, které jsou známé i v zahraničí. Do více jak 35 zahraničních zemích světa exportuje společnost své výrobky a stává se lídrem na trhu pivních inovací. Součástí společnosti Pivovary Staropramen s. r. o. jsou dva pivovary, jejichž loga jsou zobrazena v obrázku 14 a 15 níže - pivovar Ostravar s výrobou piva typického pro město Ostrava a okolní region a smíchovský pivovar Staropramen (dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/cs/>).

Obrázek 14 Logo pivovar Staropramen



Zdroj: Molson Coors, 2021 (<https://www.molsoncoors.com/>)

Obrázek 15 Logo pivovar Ostravar



Zdroj: Ostravar (<https://www.ostravar.cz/>)

Počátek vzniku pivovarů Staropramen a Ostravar způsobila zvýšená obliba českého piva v době národního obrození. Nicméně historie jedné z největších pivovarnické společnosti Molson Coors, které jsou Pivovary Staropramen součástí koncernu, zachází až do roku 1774 v Anglii. Vznik společnosti a historický počátek lze datovat ke dni otisknutí pražského inzerátu sdělujícího upsání akcií „Akcionářského pivovaru na Smíchově“ dne 13. července roku 1869. První várka uvařeného piva v pivovaru Staropramen byla slavnostně uvařena 1. května 1871 a o dva měsíce později začal samotný prodej. Zatímco pivovar Ostravar dostal povolení k výstavbě až roku 1896 a o dva roky později byl dokončen s uvařením první várky piva s fortelem typickým pro Moravskoslezský kraj.

Smíchovský pivovar, jak byl kdysi pivovar Staropramen nazýván, byl založen s myšlenkou národního podniku se zaměstnáním českého lidu, který upřednostňoval obchodování s českými firmami. Předpoklad pro úspěšný a známý pivovar měl i díky svému umístění, tedy na břehu řeky Vltava v průmyslové pražské čtvrti. Významným rokem se stal rok 1880, kdy do českého pivovaru zavítal císař František Josef I. a do pamětní knihy se překvapivě podepsal česky, což se mezi lidmi rychle rozkřiklo a zapříčinilo jistou propagaci pro pivovar. Do pivních dějin se zařadil také rok 1884, kdy tehdejší sládek Michael Trnka po třinácti letech od uvaření prvního piva, vymyslel a nabídl spotřebitelům novinku – polotmavý ležák Granát (dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/cs/>).

Přelom 19. a 20. století přinesl Smíchovskému pivovaru dnes již známý název Staropramen. Také se zavedlo umělé chlazení a masové plnění piva do lahví, na které byla potřeba modernizace a rozšíření pracovní plochy o další pozemky na výrobu. S příchodem první a druhé světové války nastaly problémy a pivovary přišly o schopné dělníky a suroviny, ze kterých by se dalo vařit. Josef Paspá, který nahradil sládka Trnku, prohlásil tehdy známý výrok: „Staropramen se skládá z vody, trubek a bláznů“. Další známé jméno, které je dobré zmínit z historie pivovaru je Karel Dimmer (předseda správní rady), díky kterému se stal pivovar Staropramen v roce 1939 největším pivovarem v tehdejší Československu. Růst pivovaru s jeho modernizací koncem 20. století pokračoval a v roce 1996 měl jednu z největších varen ve střední Evropě. Společnost také rozšířila své pole působení a vstoupila do gastronomického odvětví s restauracemi ze sítě Potrefená husa,

kteří je dnes možné nalézt po celé České republice i na Slovensku (dostupné z: <https://staropramen.cz/>, 2017).

V současnosti se k pivovaru Staropramen a regionálnímu severomoravskému pivovaru Ostravar přidal východočeský Pardubický pivovar, který by se měl v budoucnu rozšířit po celé ČR i do zahraničí. Společnost Pivovary Staropramen úspěšně fungují na trhu již přes sto let a jejich jméno je známé i za hranicemi České republiky. Firma se nyní snaží o zachování dobrého jména s cílem minimalizování negativních dopadů na společnost. Také se zabývají činnostmi, které vedou ke zlepšování životního prostředí, vztahů se zaměstnanci a upevnění dobrého jména, tedy společenskou odpovědností, která je popsána v další části práce (dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/cs/>).

Mezi tradiční a známé pivní značky, zařazené do pivního portfolia společnosti, jejichž loga jsou zobrazena v obrázku 16, patří:

- Staropramen,
- Braník,
- Ostravar,
- Stella Artois,
- Staropramen Cool,
- Carling,
- Corona Extra,
- Hoegaarden
- Leffe,
- Velvet.

Obrázek 16 Loga pivního portfolia společnosti Pivovary Staropramen s. r. o.







Zdroj: Pivovary Staropramen (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>)

## 4.2 Společenská odpovědnost společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Svou dlouholetou tradici, velikost, i způsob, jakým společnost ovlivňuje svými rozhodnutími životní prostředí, místní obyvatele, zaměstnance, spotřebitele a celé okolí si je společnost plně vědoma. Díky stanovení ambiciózních cílů vedoucí k uspokojení očekávání od komunity, v nichž pivovary působí, za sebou společnost zanechává pozitivní stopy. K odpovědnému podnikání se hrdě hlásí skrz inovace obalových materiálů nebo hledání alternativ k těm stávajícím, využití nových technologií a především zodpovědné zacházení přírodních materiálů.

Společnost by nemohla fungovat bez svých zaměstnanců, kteří přichází s novými nápady, účastní se firemních projektů a díky nim dosahuje firma dobrých výsledků. Společnost posouvají dopředu a pozitivně ovlivňují také vztahy s firemními partnery v neziskových organizacích nebo městskými částmi, se kterými se pivovary účastní aktivit a dialogu, přinášející pozitivní dopad a pomoc potřebným. To vše probíhá v rámci koncepce mateřské společnosti Molson Coors a lokální strategie trvalé udržitelnosti. Nicméně, možná i díky zodpovědné konzumaci, transparentní komunikaci a edukaci spotřebitelů či obchodních partnerů si nese společnost dobré jméno s dobrými výsledky a pověstí (dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/cs/>).

Mateřská společnost Molson Coors odprezentovala v roce 2017 novou strategii s názvem „Naše pivní stopa 2025“ s vytyčenými cíli, na kterých se dohodli se svými stakeholdery. Strategie se skládá z následujících třech pilířů:

1. pilíř – Zodpovědná konzumace
2. pilíř – Udržitelná výroba
3. pilíř – Zaměstnanci a místní komunity

Od roku 2011 vydávají Pivovary Staropramen s.r.o. každoročně zprávy o trvale udržitelném rozvoji, kterým zveřejňují transparentní nefinanční reporting. Společně se zprávou zveřejnili také dokument „Strategie trvalé udržitelnosti společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.“, který je zpracován na základě již zmíněné strategie „Naše pivní stopa 2025“ (dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/>).

Ocenění TOP Odpovědná firma (viz obrázek 17, 18, 19, 20, 21), které společnost získala je důkazem, že firma svou dlouholetou podnikatelskou činnost v oblasti trvalé udržitelnosti realizuje úspěšně (dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/cs/>).

**V roce 2016** získala společnost ocenění:

- zlatý certifikát v kategorii Společensky prospěšný projekt za Festivaly bez zábran (za inovativní přístup k řešení aktuálních společenských témat);
- bronzový certifikát v kategorii Nejangažovanější zaměstnanci v projektu Dny, kdy pomáháme aneb Community Days;
- bronzový certifikát v kategorii TOP Odpovědná velká firma za udržitelný, systematický, komplexní, strategický a inovativní způsob rozvoje svého podnikání.

Obrázek 17 Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2016



Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2018 (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>)

V roce 2017 získala společnost ocenění:

- stříbrný certifikát v kategorii TOP Odpovědná velká firma za společensky odpovědný přístup k podnikání;
- bronzový certifikát v kategorii Nejangažovanější zaměstnanci za projekt Dny, kdy pomáháme aneb CommunityDays.

Obrázek 18 Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2017



Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2017 (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>)

V roce 2018 získala společnost ocenění:

- stříbrný certifikát v kategorii Top Odpovědná velká firma;
- bronzový certifikát v kategorii Top Odpovědná firma ve firemním dobrovolnictví za projekt Dny, kdy pomáháme aneb CommunityDays.

Obrázek 19 Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2018



Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2018 (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>)

V roce 2019 získala společnost ocenění:

- TOP Odpovědná velká firma;
- TOP Odpovědná firma v reportingu, kdy společnost na základě procentuálního hodnocení získala od odborné poroty 93% v oblasti strategie a 90% v oblasti podpory komunit.

Obrázek 20 Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2019



Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019 (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>)

V roce 2020 získala společnost ocenění:

- Třetí místo v kategorii TOP Odpovědná velká firma, získání titulu Leader;
- Druhé místo v kategorii TOP Odpovědná firma v reportingu.

Obrázek 21 Získaná ocenění TOP Odpovědná firma 2020



Zdroj: Pivovary Staropramen, 2020 (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>)

### 4.3 Analýza společensky odpovědných aktivit metodou Korp

V této kapitole popíše autorka práce v rámci analýzy CSR klíčové informace o společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. a svou pozornost zaměří především na hodnocení nejaktuálnější Zprávy o trvale udržitelném rozvoji, tedy za rok 2019 (1. 1. 2019 – 31. 12. 2019). Pro hodnocení budou využity i veřejně dostupné informace na webových stránkách společnosti, včetně dokumentu Strategie trvalé udržitelnosti. Zprávy za rok 2017

a 2018 doplní potřebné informace o vývoji trvale udržitelného rozvoje, které je v metodě KORP nutné sledovat z předchozích let.

#### **4.3.1 Klíčové informace o společnosti**

Název společnosti:	Pivovary Staropramen s.r.o.
Sídlo společnosti:	Nádražní 43/84, Praha 5, 150 00
Právní forma:	Společnost s.r.o.
Vznik:	20. června 2012
Předmět podnikání:	Pivovarnictví a sladovnictví, výroba, obchod, a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Geografický rozsah:	Centrála Pivovary Staropramen s.r.o. sídlí v Praze. V současné době provozuje pivovar Staropramen na Smíchově v Praze a pivovar Ostravar v Ostravě. Získala 89% podíl akcií v regionálním pivovaru Pivovar Pardubice a.s. v Pardubicích.
Společníci a vlastníci:	Společnost byla k 31. 12. 2019 vlastněna společnostmi Molson Coors Netherlands B.V. (obchodní podíl 99,995%) zapsanou v Nizozemském království a MOLSON COORS LUX 2 (obchodní podíl 0,0005%) zapsanou v Lucemburském velkovévodství. Mateřská společnost celého koncernu Molson Coors je Molson Coors Beverage Company zapsaná ve Spojených státech amerických.

#### Rok 2019 v číslech

- 2. místo na českém trhu
- 2 pivovary - Staropramen, Ostravar
- rok 1869 - založení pivovaru Staropramen
- 642 zaměstnanců - z toho 26% ženy
- 10,27 let - průměrná odpracovaná doba ve společnosti
- 837 mil. Kč - zapláceno na přímých i nepřímých daních

#### Ambice společnosti

*„Stát se první volbou pro naše spotřebitele a zákazníky“.*

### Poslání společnosti

„Přinášet potěšení milovníkům piva na celém světě“ (Zpráva o udržitelném rozvoji, 2019).

### Vize společnosti

„Naše pivní stopa 2025“.

## **4.3.2 Management a organizační zabezpečení CSR**

V této podkapitole jsou uvedeny základní informace o CSR společnosti v podobě 13 otázek. Veškeré informace jsou uvedeny ze zdroje Zprávy o udržitelném rozvoji za rok 2019 (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>).

### **I. Předpoklady - Témata**

#### 1. Představitel vedení pro CSR a stanovené oblasti jeho působnosti

Řízení agendy společné odpovědnosti má na starost vedení společnosti v čele s ředitelkou právního oddělení a oddělní firemních záležitostí. Ve zprávě je uvedeno jméno ředitelky, avšak chybí odkaz, kontakt a širší charakteristika oblastí působnosti, odpovědnosti a pravomocí.

**Počet bodů: 60**

#### 2. Jmenování týmu CSR

Oproti zprávě z roku 2017 je zde uvedena organizační struktura osob, které řídí agendu CSR s uvedením svých pozic v již zmíněném právním oddělení a firemních záležitostí. O svých aktivitách informují své obchodní partnery, zákazníky a spotřebitele. Nicméně chybí informace bližšího charakteru o jednotlivém rozdělení specifických úkolů. Popřípadě informace o vytvořeném týmu u každého z organizační skupiny či dalších oprávněných osob.

**Počet bodů: 70**

3. Identifikování relevantních zainteresovaných stran včetně způsobů komunikace a oblastí spolupráce

Cíle udržitelného podnikání skupiny Molson Coors byly stanoveny na základě dialogu se stakeholdery. Zpráva uvádí odkaz na detailnější popis spolupráce mezi Molson Coors a stakeholdery. Dle odkazu patří za nejvlivnější a nejrelevantnější stakeholdery: Vládní orgány, průmyslové skupiny, zákazníci, dodavatelé, investoři a partneři nevládních organizací (<https://www.molsoncoors.com>, 2021).

**Počet bodů: 60**

4. Oblasti působnosti, strategie a cíle CSR v organizaci

Společnost se zajímá o prostředí, ve kterém působí, zodpovědně nakládá s přírodními zdroji, inovuje obalové materiály a využívá nové technologie. V rámci mateřské společnosti Molson Coors a její strategie se také věnuje péči o rozvoj komunit a zaměstnanců. Zaměřuje se na zodpovědnou konzumaci a marketing. Cíle udržitelného rozvoje na rok 2025 jsou charakterizovány ve strategii nazvané „Naše pivní stopa 2025“ a týkají se třech oblastí – zodpovědná konzumace, udržitelná výroba a zaměstnanci a komunity.

**Počet bodů: 80**

5. Výcvik pracovníků v CSR a týmové práci

Svým zaměstnancům se společnost věnuje i v oblasti školení a vzdělávání. Především se soustředí na vzdělávání komerčních týmů a oddělení výroby a logistiky. Vzdělávací aktivity jsou svým zaměstnancům nabízeny vzhledem k jejich osobnímu rozvoji a podpoře dosahování výkonnostních cílů. Noví zaměstnanci prochází vstupním dvoudenním školením.

Rok 2019 v číslech se zaměřením na školení a vzdělávání zaměstnanců:

- celkem proškolení 333 zaměstnanců v oddělení výroby a logistiky a 229 zaměstnanců obchodních týmů
- absolvování celkem 9.305 tréninkových hodin
- eLearning – 528 zaměstnanců absolvovalo 1.184 tréninkových hodin

- školicí programy – absolvovalo 95 zaměstnanců
- rozvoj vedoucích (od mistrů po manažery) – absolvovalo 69 vedoucích pracovníků firmy

Na rok 2021 je plánován trainee program do výroby a komerčních týmů.

**Počet bodů: 90**

6. Dokumenty o CSR

Na webových stránkách pivovaru lze dohledat v sekci „O nás“ a „Pomáhat nás baví“ tři Zprávy o udržitelném rozvoji za rok 2017, 2018 a 2019. Ve spodní části webové stránky jsou uvedeny odkazy na archivní zprávy od roku 2011 do roku 2017. Návštěvník si také může otevřít dokument Strategie trvalé udržitelnosti. Všechny dostupné dokumenty ke stažení jsou přístupné i v anglickém jazyce. V samotné zprávě jsou také odkazy na mateřskou společnost Molson Coors, kde se návštěvník může dozvědět více informací k danému tématu, avšak pouze v anglickém jazyce.

**Počet bodů: 90**

7. Záznamy o CSR

Společnost má na svých webových stránkách odkaz na tiskovou zprávu týkající se získaných ocenění v kategorii TOP odpovědná firma za rok 2020. Jiné záznamy či odkazy, kromě již zmíněných dokumentů Zpráv o udržitelném rozvoji a Strategii trvalé udržitelnosti nejsou pro veřejnost dostupné.

**Počet bodů: 31**

8. Management (řízení) dokumentů a záznamů

Organizační zabezpečení řízení dokumentů a záznamů není dohledatelné a veřejně přístupné.

**Počet bodů: 0**



9. Provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi

Ze samotné každoroční Zprávy o udržitelném rozvoji je zřejmé, že společnost dopředu přemýšlí, jaký dopad mají jejich činnosti na okolí a jakou stopu po sobě zanechávají.

- **Zemědělství** - činnosti, které jsou s CSR propojeny lze uvést většinový podíl z celkového nákupu zboží a služeb od lokálních dodavatelů (80% lokálních dodavatelů a 20% zahraničních dodavatelů). Klíčové suroviny na výrobu piva, podobně jako i obaly, pochází z 90% z České republiky (u obalů 80%).
- **Odpad** - v roce 2020 pivovar Staropramen zcela eliminoval odpad, který by skončil na skládce (0,00 tun). Oproti roku 2014, kdy se číslo vyšplhalo na 74,114 tun.
- **Výroba** - společnost si klade vysoké cíle ve snižování spotřeby vody, elektrické energie a tepelné energie. Od roku 2016 se snížila spotřeba elektrické energie na 1 hl vyrobeného piva o 0,31 kWh a tepelné energie o 13,24 MJ.
- **Logistika** - partner zajišťuje rozvoz piva a jiné zboží, aby se snížil počet jízd k zákazníkovi. Přes 80% kamionů splňuje emisní normu EURO VI a jezdí plně vytíženy pro eliminaci jednotlivých jízd. Železnice v mnoha případech nahrazuje kamiony, které musí využívat silniční síť.
- **Spotřebitelé** - Pivovary Staropramen podporují zodpovědné a střídme konzumace alkoholických výrobků. Dodržují přísná interní pravidla zodpovědné komunikace produktů v oblastech marketingu a obchodu. Zapojují se do preventivních programů, které vzdělávají v oblasti konzumace alkoholu.

**Počet bodů: 95**

10. Organizační zabezpečení tvorby Zprávy o CSR

Ve Zprávě o CSR je uvedena pouze organizační struktura osob, kteří jsou zodpovědní za agendu společenské odpovědnosti. Celé řízení spadá do právního oddělení a oddělení firemních záležitostí. Zpráva je zpracována na základě mateřské společnosti Molson Coors. Více informací o zabezpečení Zprávy o CSR se ve zprávě nenachází.

**Počet bodů: 40**

11. Systém zlepšování – identifikace silných stránek a příležitostí ke zlepšování

Do roku 2025 má společnost stanovena několik cílů, kterých chtějí dosáhnout a zlepšit se. Například: lepší označení výrobků, snížit spotřebu vody u dodavatelů surovin o 10%, zredukování emisí oxidu uhličitého o 50% v rámci podnikání a o 20% v celém hodnotovém řetězci, nulový odpad určený na skládky nebo snížit pracovní úrazy o 40%. Také uvádí výsledky, kterých společnost dosáhla ve srovnání s předešlými roky. Ve zprávě nejsou přesně vypsány silné stránky a příležitosti ke zlepšení společnosti.

**Počet bodů: 40**

12. Monitorování a měření v oblasti CSR

Ve zprávě je uvedeno jediné prováděné monitorování, kterým je monitoring energií aplikací eSight společně s aplikacemi na sběr provozních a energetických dat v pivovaru. Společnost jiné uvedení plánu měření ke stanoveným cílům a ukazatelům nepředkládá.

**Počet bodů: 20**

13. Audity a systém hodnocení shody s legislativou, předpisy a přijatými závazky

Audity uvedené ve zprávě, souvisí s výběrem dodavatelů kritického materiálu, kdy se kontroluje celkový postoj k udržitelnému podnikání a audity spojené s bezpečností produktů a zdraví spotřebitelů. Jedná se o audit BRC podle potravinářského standardu BRC Standard for Food Safety, Quality and Food

Safety auditů a Kosher audit určen pro výrobky řady Staropramen pro trh v Izraeli. V rámci interního auditu dle mateřské společnosti Molson Coors má pivovar zaveden systém bezpečnostního řízení na bázi normy OHSAS 18 001. Nicméně odkaz na postup stanovený pro provádění auditů a systém hodnocení shody s legislativou či jiné předpisy se ve zprávě neobjevují.

### Počet bodů: 30

Tabulka 5 Součet bodů v hodnocení Management a organizační zabezpečení CSR

Management a organizační zabezpečení CSR	Body
1. Představitel vedení pro CSR a stanovené oblasti jeho působnosti.	60
2. Jmenování týmu CSR.	70
3. Identifikování relevantních zainteresovaných stran.	60
4. Oblasti působnosti, strategie a cíle CSR v organizaci.	80
5. Výcvik pracovníků v CSR týmové práci.	90
6. Dokumenty o CSR.	90
7. Záznamy o CSR.	31
8. Management (řízení) dokumentů a záznamů.	0
9. Provázání činností spojených s CSR s běžnými pracovními činnostmi informací.	95
10. Organizační zabezpečení tvorby Zprávy o CSR.	40
11. Systém zlepšování – identifikace silných stránek a příležitostí ke zlepšování.	40
12. Monitorování a měření v oblasti CSR.	20
13. Audity a systém hodnocení shody s legislativou, předpisy a přijatými závazky.	30
<b>Součet</b>	<b>706</b>
<b>ΣBM</b>	<b>54,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Součtem jednotlivých bodů za jednotlivých 13 otázek v hodnocení Management a organizační zabezpečení CSR byl zjištěn celkový součet, tedy 706 bodů, který se následně vydělil počtem otázek, tedy 13 a získal se průměr 54,3 bodů z celkových možných 100 bodů. Jedna otázka byla obodována nulou, jelikož nebyl nalezen dostatek potřebných informací.

#### 4.3.3 Hodnocení formou dotazníku

V podkapitole autorka hodnotí plněné požadavky na CSR dle „dotazníku“. Hodnotí jednotlivá kritéria Zprávy o udržitelném rozvoji za rok 2019, tedy ekonomická, environmentální a sociální, společně se subkritérii v části „předpoklady“ a „výsledky“.

Veškeré informace jsou získány ze zdroje Pivovary Staropramen (<https://pivovary-staropramen.cz/cs/>).

## **Ekonomický pilíř (EM)**

První pilíř obsahuje subkritéria: ekonomická výkonnost; přímé ekonomické vlivy na komunitu a nepřímé ekonomické vlivy na komunitu.

### *A. Ekonomická výkonnost (EMI)*

#### **I. Předpoklady – Témata**

Ve zprávě nejsou zveřejněny žádné plány příjmů a výdajů souvisejících s nehmotným majetkem, jelikož společnost není závislá na žádných patentech, licencích, průmyslových, obchodních nebo finančních smlouvách či nových výrobních procesech, které by měly zásadní význam pro podnikatelskou činnost nebo ziskovost společnosti. Dle zpráv za rok 2017, 2018 a 2019 společnost také nevede žádné významné soudní spory, za které by se platilo penále, pokuta či odškodné a měli vliv na podnikatelskou činnost.

Společnost každoročně organizuje dobrovolnické projekty a prospěšné aktivity, které podporují komunitu. Jeden z projektů se nazývá Dny, kdy pomáháme aneb Community Days. V roce 2019 se konal ve třech městech po dobu čtyř dnů již 13. ročník, kterého se zúčastnilo 170 účastníků, z čehož 135 osob byli zaměstnanci firmy. Pivovar také pomáhá svým dlouholetým partnerům Centru výcviku psů pro postižené Helppees, Stanici přírodovědců a Komunitnímu centru Prádelna v Praze. V Ostravě jde o dobrovolnické akce jako natírání laviček, vysazování nových rostli nebo úprava Úřadu městské části Moravská Ostrava za rok 2009. Zájem účastníků v projektech se každým rokem zvyšuje a společnosti se daří udržovat dlouhodobé spolupráce s neziskovými organizacemi. Pivovar investoval svůj čas také do nových projektů. Charitativní akce s názvem Upečeno srdcem nebo Potravinová sbírka pro matky samoživitelky z Prahy 5.

Ve zprávě chybí odpověď na několik témat v subkritériu a nedisponuje dostatkem informací k ekonomické výkonnosti. Například plánování, analýza, řízení nebo postupy při řízení projektů a celkové ekonomické výkonnosti.

Tabulka 6 Bodové hodnocení předpokladů EM1

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EM1</b>	31	25	25	20	<b>101</b>	<b>25,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## II. Výsledky - Oblasti

Do nákladů společnosti, které jsou zmíněné ve zprávách za poslední 3 roky, tedy 2017, 2018 a 2019, se řadí platby státu v podobě přímých a nepřímých daní, viz odrážky níže. Je patrné, že se za poslední 3 roky výše zaplacené částky na daních snižuje. Rozdíl mezi rokem 2017 a rokem 2019 je až 93,4 mil. Kč.

- 2017 – 930,4 mil. Kč
- 2018 – 866 mil. Kč
- 2019 – 837 mil. Kč

Jeden z mála údajů ekonomické výkonnosti, které zpráva obsahuje, se týká investice do komunit za období 2017 – 2019, kde společnost investovala více než 2,5 mil. Kč. Mateřská společnost Molson Coors společně s Miller Coors investovala od roku 2016 do svých komunit více než 500 mil. Kč a do roku 2025 mají cíl dosáhnout příspěvku ve výši 2,2 miliardy Kč.

V části zprávy „Zaměstnanci a komunity“ jsou uvedené údaje k navýšení platu zaměstnanců. Jedná se o procentuální údaj za rok 2017 ohledně průměrného navýšení základní mzdy u dělnických pozic, a to o 5 %. Nicméně ve skutečnosti vzrostly mzdy u této pozice o 6,5 %. Také se zvýšila odměna za pracovní jubilea z původních 300 Kč na 500 Kč za odpracovaný rok. V roce 2018 se průměrně základní mzda u dělnických pozic opět navýšila o 7 %, skutečně však vzrostla o 9 % a za pracovní jubilea byly zaměstnanci odměněny zvýšením částky z 500 Kč na 600 Kč. V poslední aktuální zprávě za rok 2019 údaje k možnému navýšení mzdy a pracovního jubilea nejsou uvedena. V rámci benefitů nabízí společnost svým zaměstnancům ze široké nabídky. V roce 2018 se nabídka zrevidovala a na následující rok se naplánoval nový systém benefitů, který by byl konkurenceschopnější. Tohoto cíle bylo dosaženo a zaměstnancům byl zvýšen roční příspěvek do kafetérie či změna podmínek pro flexibilní práci a práci z domova.

Počet zaměstnanců za jednotlivá období:

- 2017 – 614 zaměstnanců
- 2018 – 621 zaměstnanců
- 2019 – 642 zaměstnanců

Ve Zprávách o udržitelném rozvoji chybí informace o Ekonomické výkonnosti společnosti – Výsledky a jiné veřejně dostupné dokumenty na svých webových stránkách společnost nenabízí. Nelze nalézt informace týkající se například přímých ekonomických výsledků, finančních dopadů a rizik vycházející z problematiky přírodních katastrof, nákladů za neplnění legislativy a smluv, nebo zda společnost přijala finanční pomoc v podobě dotací, daňových úlev či grantů.

Tabulka 7 Bodové hodnocení výsledků EM1

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
EM1	40	31	71	35,5

Zdroj: vlastní zpracování

## *B. Přímé ekonomické vlivy na komunikaci (EM2)*

### **I. Předpoklady – Témata**

Pivovar se dlouhodobě zapojuje do dění v okolí pivovaru v Praze i v Ostravě a snaží se pomoci svým sousedům. Jedno téma ze subkritéria EM2 je určení komunit. Společnost spolupracuje od roku 2018 s městskou částí Praha 5, se kterou spolupracuje na podpoře komunit, kulturních akcích a rekultivaci veřejných prostor. Další úspěšná akce proběhla v roce 2017, kdy se příležitostně otevíral výčep Pod komínem, kam mohli zavítat jako první lidé ze Smíchova a okolí. Více než třetina návštěvníků této akce jsou především ženy, přičemž akce se konala každoročně. Pivovar dodával své nápoje také na festivaly a akce konané v Praze, například fotbalová Hanspaulská liga, Letní Letná, Mezi ploty nebo akce značky Harley Davidson. V Ostravě se v roce 2019 konali již 19. slavnosti v pivovaru Ostravar, kterých se účastní přes 8 000 návštěvníků. Konkrétní vymezení komunity ve zprávě není charakterizováno.

V rámci definování přístupu k náboru pracovníků uvádí společnost ve zprávě minimum informací. Chybí zde informace o metodách náboru a výběru zaměstnanců

společně se mzdovou politikou. Pivovar se snaží být se svými budoucími potencionálními zaměstnanci v kontaktu skrz kariérní stránky, videa a inzeráty, které přibližují kulturu a hodnoty společnosti. V rámci rozšíření informací o volných pozicích investuje společnost svůj čas a finance také do sociálních sítí.

Posledním tématem je výběr a hodnocení dodavatelů při nákupu. Vzhledem k udržitelnému podnikání si společnost vybírá při nákupu zboží a služeb z větší části lokální dodavatele. Potřebné suroviny jsou pravidelně analyzovány a s dodavateli prodiskutovány případné úpravy specifikací v závislosti na sklizňovém ročníku. Při výběru dodavatele je pro společnost důležitá kvalita a bezpečnost produktů, proto každý z dodavatelů kritického materiálu prochází auditem celkového postoje k udržitelnému podnikání. Následně se stanoví akční plán s následujícími kroky, které je třeba splnit. Vybraní dodavatelé jsou pak každoročně hodnoceni. V případě jakéhokoliv problému s dodavatelem na klíčové materiály a suroviny si pivovar v rámci Business continuity plan může vybrat alternativního dodavatele či alternativní závod stejného dodavatele. Od roku 2019 je také používán nástroj Supplier assurance, který garantuje dodávky surovin a služeb, jelikož je schopen identifikovat rizikové dodavatele a vzápětí vyhledat alternativy splňující stejná kritéria. Důležití dodavatelé jsou také ti, kteří jsou ochotni investovat do nových technologií.

Tabulka 8 Bodové hodnocení předpokladů EM2

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EM2</b>	50	40	25	20	<b>135</b>	<b>33,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování

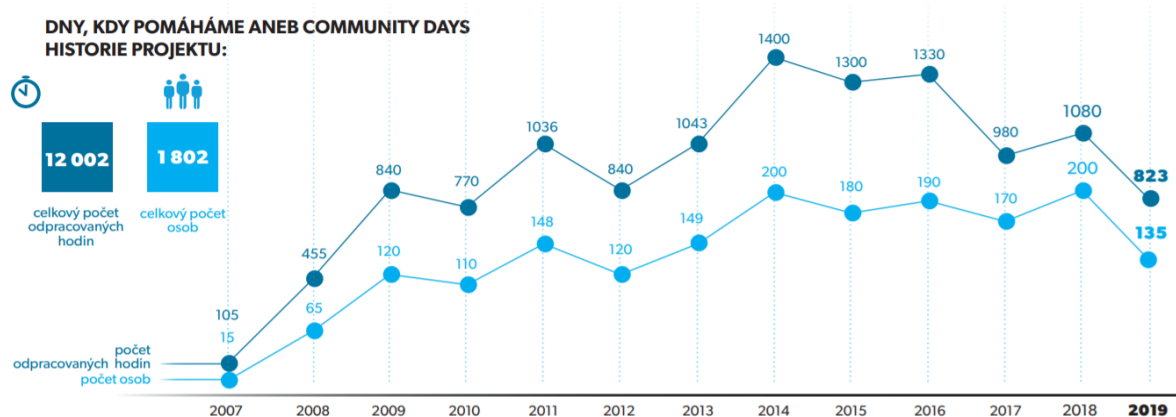
## II. Výsledky - Oblasti

Informace týkající se mzdové politiky a porovnání průměrných mezd v dokumentaci společnosti nejsou zveřejněny.

V rámci projektu Dny, kdy pomáháme aneb Community Days, který podporuje komunitu, se od roku 2007 zvýšil počet zaměstnanců, kteří se tohoto projektu zúčastnili. Nicméně jak je z obrázku 22 patrné, od roku 2017 na rok 2018 se počet účastníků zvýšil o 30 osob a z roku 2018 na rok 2019 se počet zaměstnanců snížil až o 65 zaměstnanců.

V roce 2018 byl pivovar oceněn v kategorii TOP Odpovědná firma ve firemním dobrovolnictví a za rok 2019 byl odbornou porotou hodnocen 90 % v podpoře komunit. Graf také znázorňuje počet odpracovaných hodin za jednotlivá období. Celkem se od počátku založení účastnilo projektu 1 802 zaměstnanců. Informace, kolik osob tvoří v účasti místní komunity vrcholoví manažeři, není dostupná.

Obrázek 22 Počet odpracovaných hodin a osob v projektu Dny, kdy pomáháme



Zdroj: Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019

Podíl celkového nákupu zboží a služeb u lokálních dodavatelů za rok 2017 tvořil 80 % a zbylých 20 % tvořili zahraniční dodavatelé. Tento údaj se shoduje s procentuálními výsledky z roku 2019, který je vidět v tabulce 9 společně s dalšími podíly nákupu. Nicméně podíl lokálních dodavatelů u obalového materiálu se již liší. V roce 2017 tvořilo tento podíl 60 % místních dodavatelů a 40 % tvořili zahraniční dodavatelé. Po srovnání s výsledky z tabulky je tedy patrné, že se podíl místních dodavatelů, kteří dováží obalový materiál, zvýšil od roku 2017 o 20 %.

Tabulka 9 Podíl nákupu zboží a služeb u dodavatelů 2019

	ČR	Zahraničí
Dovoz klíčových surovin	90%	10%
Obaly (lahve, etikety a kartony)	80%	20%
Služby	90%	10%
Celkový nákup zboží a služeb	80%	20%

Zdroj: vlastní zpracování dle Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019



Tabulka 10 Bodové hodnocení výsledků EM2

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EM2</b>	40	31	<b>71</b>	<b>35,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*C. Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu (EM3)*

**I. Předpoklady – Témata**

Mezi veřejné služby, kterými se společnost v rámci dobrovolnictví zabývá lze zařadit Centrum výcviku psů pro postižené Helpes, Stanici přírodovědců a Komunitní centrum Prádelna. Mezi dobrovolné práce v rámci partnerství s výše vypsányými organizacemi patří úpravy venkovního výběhu a kotců pro psy, příprava výstavy a zazimování venkovního terária nebo renovace divadelního sálu a úprava tělocvičny.

Společnost spolupracuje se školami, kterým nabízí výkon povinných praxí nebo konzultace k bakalářským a diplomovým pracím. Školy mohou také využít nabídku exkurze ve výrobě pivovaru, návštěvnickém centru nebo se osobně sejít s jednotlivými členy vedení společnosti. Na rok 2021 plánuje společnost trainee programy pro čerstvé absolventy vysokých škol do oddělení výroby a komerčních týmů. Pro klienty organizace Centrum výcviku psů pro postižené Helpes zajišťuje společnost odborné přednášky o historii a výrobě piva. Také nabízí konzultační a právní služby.

Ve zprávě nelze nalézt způsoby nebo postup, jakými společnost mapuje potřeby komunit, vzájemné vlivy a vliv na rozvoj zaměstnanosti.

Tabulka 11 Bodové hodnocení předpokladů EM3

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EM3</b>	25	30	25	20	<b>100</b>	<b>25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## II. Výsledky - Oblasti

Centrum výcviku psů pro postižené Helpes pořádá s partnerem pivovaru Dětský denní rehabilitační stacionář v Ostravě každoročně Mikulášskou sbírku, ke které pivovar přispívá dvojnásobkem vybrané částky. V rámci charitativní akce Upečeno srdcem, kde zaměstnanci pivovaru napekli slané a sladké výrobky, se vybralo 13 500 Kč, které si Helpes a Dětský rehabilitační stacionář v Ostravě rozdělili. Za předchozí rok se v rámci této akce vybralo o 1 500 Kč méně. Darované finance jsou použity pro hendikepované děti. Dalším darem potěšil pivovar Komunitní centrum Prádelna, kterému daroval počítače a notebooky. Pro matky samoživitelky z Prahy 5 byly nakoupeny potraviny a drogistické zboží, které se mezi 4 vybrané matky rozdělili. V roce 2018 byla uspořádána sbírka oblečení, při které se vybralo 110 kilogramů oblečení, které se poslali lidem v nouzi. Za období 2017 – 2019 investovala společnost Pivovary Staropramen více než 3 milionu Kč do komunit.

V roce 2019 byl negativně narušen trh s odpady a druhotnými surovinami z důvodu globálních a tuzemských vlivů, přestože společnost navázala dobrou spolupráci s partnery odpadového hospodářství. V letech 2018 a 2019 se snížila spotřeba energie z důvodu modernizace úpravny vody a instalace moderní technologie ve výrobě v pivovaru Ostravar. Zvýšená produktivita a efektivnost provozu společnosti je výsledkem využívání elektrických a plynových vysokozdvizných vozíků, snížením počtu jízd k zákazníkovi nebo úsporným osvětlením LED ve skladech. Společnost spolupracuje s několika školami a organizacemi na dobročinných projektech, které ji pozitivně ovlivňují a pivovar má tak možnost v rámci jednotlivých projektů rozšiřovat své dovednosti a znalosti do okolí.

Tabulka 12 Bodové hodnocení výsledků EM3

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EM3</b>	31	31	<b>62</b>	<b>31</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Environmentální pilíř (EG)

Mezi environmentální pilíř jsou zařazena subkritéria: personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje; environmentální dopady spotřeby energie a dalších zdrojů a environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí.

Subkritérium EG2 Shoda s legislativou byl vyřazen, jelikož společnost neposkytla a nezveřejnila dostatek informací týkajících se jednotlivých témat k subkritériu a nebylo by možné objektivně hodnotit.

A. Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje (EG1)

**I. Předpoklady – Témata**

První otázka v subkritériu se zabývá personálním zajištěním v oblasti životního prostředí a uvedení odpovědných osob a pravomocí ve společnosti v oblasti nakládání s odpady, chemickými látkami, vodami a ovzduší. Žádná zpráva o udržitelném rozvoji za jednotlivá období v posledních veřejně dostupných dokumentů za poslední tři roky tyto údaje neuvádí.

Druhé téma se týká implementací norem ČSN EN ISO 14001, EMAS II nebo jiných dobrovolných nástrojů. V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zavedla společnost nad rámec svých povinností ze zákonných požadavků České republiky a Evropské unie systém bezpečnostního řízení na bázi normy OHSAS 18 001. Na základě této normy se pravidelně provádí interní audit od mateřské společnosti Molson Coors. V rámci třídění odpadů probíhá jednou ročně školení zaměstnanců ve výrobě i v kancelářích. Při výrobě piva se stává mláto a odpadní kvasnice nežádoucí komoditou, kterou však ocení výrobce krmiv. Pro zajištění zdravotní nezávadnosti se společnost rozhodla certifikovat tyto krmné suroviny dle mezinárodního standardu GMP+. Společnost usiluje o splnění požadavků emisní normy EURO VI, přičemž ji v roce 2019 splňovalo 80 % kamionů a v roce 2017 tyto požadavky splňovalo pouhých 20 % kamionů.

Za rok 2018 si společnost se svými zaměstnanci připomněli Světový den vody, Den Země a Den životního prostředí, při kterých probíhala interní komunikace o firemních cílech a tipech, jak se lépe starat o životní prostředí. O rok později se konala akce „Den za obnovu lesa – Den, který nás spojí“, které se zúčastnilo několik zaměstnanců na vysazení nových stromků.

Tabulka 13 Bodové hodnocení předpokladů EG1

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EG1</b>	70	65	45	30	<b>210</b>	<b>52,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## II. Výsledky – Oblasti

Jak již bylo zmíněno v části předpoklady, společnost ve svých veřejných dokumentech neuvádí informace týkající se zavedení a certifikace systému environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001 nebo EMAS II. Podrobnější výsledky monitorování snížení spotřeby vody, elektrické energie, tepelné energie a množství odpadu na skládku jsou popsány v subkritériu EG3 a EG4. Jedním z environmentálních cílů si společnost určila úplnou eliminaci množství odpadu na skládce z obou pivovarů. Další cíl byl určen do roku 2025 týkající se spotřeby vody a snížení energie o 25%. Pivovar vytvořil na tento projekt tým, který se pravidelně schází. V roce 2020 byla také plánovaná instalace nové přípojky městské vody. Během let 2017, 2018 a 2019 si společnost stanovila několik cílů a plánů, kterých chtějí postupně dosáhnout v oblasti životního prostředí. Tyto cíle jsou z větší části splňovány společně s rostoucím trendem.

Tabulka 14 Bodové hodnocení výsledkůEG1

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EG1</b>	55	65	<b>120</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### B. *Environmentální dopady spotřeby energie a dalších zdrojů (EG3)*

#### I. Předpoklady – Témata

Energie, které jsou v pivovaru využívány k výrobě je zemní plyn, elektřina proudící do strojů a zařízení, k výrobě chladu a stlačeného vzduchu, CO<sub>2</sub>a klíčová složka piva, která prochází celým procesem výroby je voda. Energie je monitorována aplikací eSight a dalšími aplikacemi na sběr provozních a energetických dat. Pivovar je schopen predikovat počínající problémy a sledovat dlouhodobý vývoj. Zavedený program WCSC 2.0 s aplikací eSight napomáhají snižovat ztráty a spotřebu energie na jednotlivých linkách. Tlakový vzduch přeměněn z energie je monitorován a tím lze snadněji kontrolovat snížení jeho

spotřeby. Díky zavedení nových technologií a modernizace se společnost snaží o snižování spotřeby energií a zvýšení ochrany životního prostředí, na které má vliv. Jednou ročně je také vypracován dotazník tzv. Water Risk Index, který zjišťuje, zda a jak moc je pivovar připraven na případná rizika spojená s mimořádnou událostí a výpadkem zdroje vody. Balící materiály a obaly jsou další hlídanou složkou v pivovaru. Spotřebitelům jsou nabízeny výrobky ve vratných obalech (sudy a lahve). Pivovar se rovněž snaží o implementaci tzv. obalové strategie, díky které by se snížil dopad na životní prostředí.

Tabulka 15 Bodové hodnocení předpokladů EG3

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EG3</b>	65	70	80	50	<b>265</b>	<b>66,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## II. Výsledky – Oblasti

Subkritérium hodnotí aktivity spojené se snižováním spotřeby elektrické energie a plynu, vody, materiálů a chemikálií. Na obrázku 23 jsou vidět kompletní výsledky měření a přehled cílů na rok 2025 v oblasti životního prostředí, které společnost zveřejnila ve své zprávě za rok 2019 pro pivovar Staropramen a pivovar Ostravar. Výsledky jsou zveřejněny od roku 2016 za jednotlivé cíle ve snižování spotřeby vody, elektrické energie a tepelné energie.

Obrázek 23 Přehled cílů udržitelné výroby pivovaru Staropramen a Ostravar za jednotlivá období

### Staropramen

Popis cíle	Cíl – rok 2025	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2016	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2017	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2018	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2019
<b>Snižování spotřeby vody</b> na 1 hl vyrobeného piva	<b>3,42 hl</b>	3,54 hl	3,53 hl	3,76 hl	<b>3,80 hl</b>
<b>Snižování spotřeby elektrické energie</b> na 1 hl vyrobeného piva	<b>5,94 kWh</b>	6,26 kWh	6,26 kWh	6,53 kWh	<b>6,42 kWh</b>
<b>Snižování spotřeby tepelné energie</b> na 1 hl vyrobeného piva	<b>53,4 MJ</b>	52,39 MJ	58,13 MJ	58,41 MJ	<b>53,81 MJ</b>

## Ostravar

Popis cíle	Cíl – rok 2025	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2016	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2017	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2018	Kvantifikované výstupy a výsledky za rok 2019
<b>Snižování spotřeby vody</b> na 1 hl vyrobeného piva	<b>4,50 hl</b>	4,50 hl	4,45 hl	4,62 hl	<b>4,69 hl</b>
<b>Snižování spotřeby elektrické energie</b> na 1 hl vyrobeného piva	<b>8,17 kWh</b>	8,86 kWh	8,68 kWh	8,60 kWh	<b>8,55 kWh</b>
<b>Snižování spotřeby tepelné energie</b> na 1 hl vyrobeného piva	<b>82,9 MJ</b>	99,7 MJ	95 MJ	92,4 MJ	<b>86,46 MJ</b>

Zdroj: Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019

Jak je z obrázků 23 patrné, spotřeba vody se v pivovaru Staropramen od roku 2016 zvýšila o 0,26 l vody na litr vyrobeného piva a v pivovaru Ostravar o 0,19 l vody na litr nápoje. Pro dosažení cíle na rok 2025 (Staropramen 3,42 l, Ostravar 4,50 l na litr vyrobeného piva), společnost zahájila projekty a vytvořila tým, který vymýšlí nové možnosti pro úsporu vody. Jeden z projektů byl investice do nové myčky určená k lince K36, která uspořila 10 % vody.

Snižování spotřeby elektrické a tepelné energie v pivovaru Ostravar vyšlo na rozdíl od pivovaru Staropramen v pozitivních číslech, jelikož se spotřeba elektrické energie snížila od roku 2016 o 0,31 kWh a o 13,24 MJ ve spotřebě tepelné energie. Ačkoliv pivovar Staropramen nemá od roku 2016 ve spotřebě energie velké odchylky, vytyčený cíl o snižování spotřeby se jim zatím nepodařil. Ve Smíchovském pivovaru se v roce 2019 investovalo do nového kompresoru, který uspořil 8 % elektrické energie na výrobu chladu, a díky podrobnějšímu monitoringu se ušetřilo 10 % elektrické energie pro výrobu tlakového vzduchu. V Ostravaru se díky zavádění nových technologií také ušetřilo, například zavedením nové izolace pro armatury a výměníky na rozvodech páry se snížila měrná spotřeba tepla až o 14,85 %.

Pivovary využívají pro své pivo vratné obaly, do kterých investují nemalé částky. Spotřebitelé mohou koupit přes 70 % piva v sudech či velmi oblíbených lahvích. V obrázku 24 je možné vidět množství tun obalů od roku 2016, které jsou určeny pro

zpětný odběr a využití, díky spolupráci se společností EKO-KOM. Využilo se tak přes 77 % odpadu z obalu.

Obrázek 24 Množství obalů pro zpětný odběr a využití za jednotlivá období

	 MĚKKÉ PLASTY (FÓLIE)	 PET	 PLECHOVKY (FE)	 PLECHOVKY (AL)	 SKLO (JEDNORÁZOVÉ)	 SKLO (VRATNÉ LAHVE)
<b>2016</b>	<b>18,15</b>	<b>1 551,3</b>	<b>935,22</b>	<b>224,23</b>	<b>1 125,1</b>	<b>43 708,1</b>
<b>2017</b>	<b>62,68</b>	<b>1 602,38</b>	<b>1 122,14</b>	<b>497,66</b>	<b>1 035,1</b>	<b>52 164,1</b>
<b>2018</b>	<b>64,37</b>	<b>1 491,44</b>	<b>1 461,07</b>	<b>389,69</b>	<b>936,23</b>	<b>54 169,09</b>
<b>2019</b>	<b>85,18</b>	<b>1 534,14</b>	<b>1 255,45</b>	<b>611,79</b>	<b>1 034,44</b>	<b>51 668,07</b>

Zdroj: Zdroj: Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019

Investice padla i do nových přepravků, v částce 100 milionů Kč a do obnovy KEG sudů, kde se investice vyšplhala přes 40 milionů Kč. Projekt, který se zaměřil na zvýšení obsahu plastového recyklátu (rPETu) v PET lahvích značek Braník a Staropramen, byl úspěšně dokončen v roce 2020. Plastové lahve tvoří 30 % podíl plastového recyklátu. Dokonce se podařilo přesáhnout stanovený cíl EU pro rok 2025 s navýšením rPETu v plastových lahvích s podílem 25 %. U plechovek se podíl recyklovatelného materiálu pohybuje mezi 70 – 90 %. Výsledky z měření lze vidět v obrázku 25 níže.

Obrázek 25 Získané výsledky z měření obalů za rok 2019



Zdroj: Zdroj: Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019

Tabulka 16 Bodové hodnocení výsledků EG3

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EG3</b>	60	70	<b>130</b>	<b>65</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### C. Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí (EG4)

#### I. Předpoklady – Témata

Pivovary Staropramen využívají dodavatelské služby, které si vybírají na základě postoje dodavatele k životnímu prostředí. Hodnotí vztah a chování dodavatele ke spotřebě vody a energií nebo plánování snižování emisí do budoucnosti. Dodavatel je vybrán po provedení auditu a hodnocení.

Při výrobě piva používají pivovary plynový kotel, je tedy povinností měřit emise, které do konce roku 2019 nesměli překročit limit 200 mg/m<sup>3</sup>n. Ve společnosti se každoročně měří uhlíková stopa – CO<sub>2</sub>. Pivovar Ostravar využívá z ekonomických a ekologických důvodů páru centrálně vyráběnou v Ostravě.

Pivovar předává vyprodukovaný odpad k recyklaci nebo ekologické likvidaci. Cílem společnosti je úplná eliminace odpadu, dovozeného na skládky. Odpad vyprodukovaný činnostmi firmy nebo výrobou neberou na lehkou váhu a zachází s ním tak, aby měl co nejmenší negativní dopady na životní prostředí. K eliminaci nadbytečného využití vody společnost provádí přečištění vody použité na chlazení a znovu ji zařadí do procesů výroby. Také se snaží o rozebrání každého litru vody proudící v pivovaru a určení jeho potřeby.

Evidence nehod a provozních událostí v materiálech pivovaru není dostupná.

Tabulka 17 Bodové hodnocení předpokladů EG4

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EG4</b>	55	70	65	45	<b>235</b>	<b>58,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### II. Výsledky – Oblasti

První téma se týká výrobních aktivit. Na témata ohledně míry využití meziproduktů, ekologicky šetrných produktů, nejlepší dostupné technologie a dalších otázek nelze najít odpověď. Podobně tomu je i téma ohledně interní a externí služeb.



V tabulce 18 jsou uvedeny tuny celkového vyprodukovaného odpadu, množství nebezpečného odpadu z celkového a odpad určen ke skládkování. Měření je provedeno za poslední tři zveřejněná období v pivovaru Staropramen. V roce 2019 byl splněn cíl o úplné eliminaci odpadu určeného ke skládkování, který měl být splněn do roku 2025.

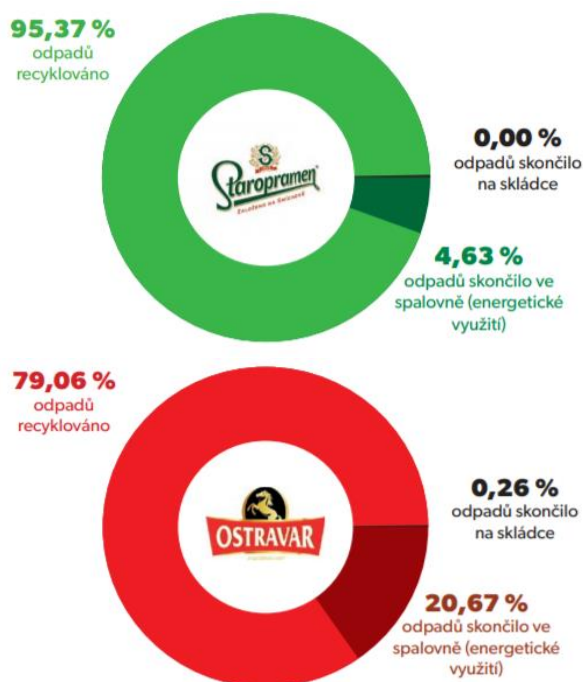
Tabulka 18 Rozdělení odpadu v pivovaru Staropramen (v tunách)

Rok	Celkové množství odpadu	Z toho nebezpečný odpad	Odpad určen ke skládkování
2017	1 656,24	19,19	4,38
2018	1 440,5	1,1	3,86
2019	1 476,44	6,75	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě Zprávy o udržitelném rozvoji 2019

Na obrázku 26 níže lze díky grafu porovnat procentuální množství rozděleného odpadu v pivovaru Staropramen v Praze a pivovaru Ostravar v Ostravě. Na rozdíl od Smíchovského pivovaru má pivovar Ostravar stále malé procentuální množství odpadu, které skončilo na skládce a které by mohlo v roce 2020 eliminovat úplně.

Obrázek 26 Rozdělení odpadů v pivovaru Staropramen v roce 2019



Zdroj: Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019

Informace týkající se nakládání s vodami a opakovaně využitelných obalů jsou uvedené v předchozím subkritériu EG3 – výsledky.

Tabulka 19 Bodové hodnocení výsledků EG4

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>EG4</b>	45	50	<b>95</b>	<b>47,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Sociální odpovědnost (SO)**

Poslední pilíř se týká subkritérií: lidská práva a etické chování; komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou; zaměstnávání a přiměřená práce. Poslední subkritérium SO4 Ochrana spotřebitelů nebylo hodnoceno, jelikož společnost nemá dostatek veřejně dostupných informací.

#### *A. Lidská práva a etické chování (SO1)*

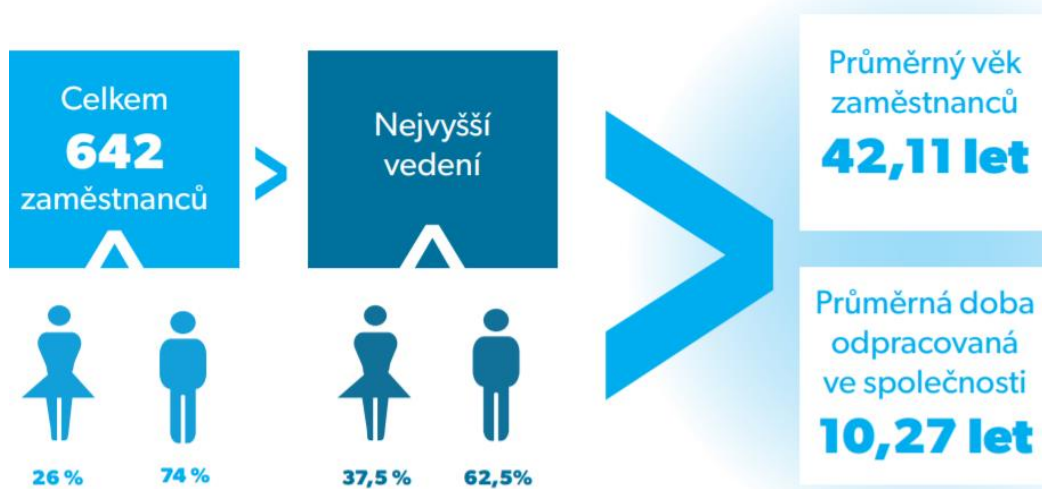
##### **I. Předpoklady – Témata**

Prvním tématem, kterým se subkritérium zabývá je etický kodex. Společnost má ve své zprávě uveden kodex firemního chování a etický kodex pivovarů. Dodržování principu etického podnikání a chování ve vztahu k zákazníkům, obchodním partnerům, dodavatelům a zaměstnancům patří do základní problematiky firmy. Kodexem firemního chování skupiny Molson Coors se řídí všichni zaměstnanci v rámci školení při nástupu do společnosti a poté 1x ročně. Členové etického kodexu pivovarů se zavazují řídit oblastí komerční komunikace a prosazovat zodpovědný přístup pomocí samoregulace marketingových aktivit. Dalším dokumentem upravující pravidla transparentní a férové komunikace se zákazníky a obchodními partnery je anti-bribery a anti-corruption due diligence checklist a směrnice. Dodavatelé jsou před výběrem prověřováni a o pravidlech společnosti informováni, podobně jako zákazníci a obchodní partneři o obsahu směrnice upravující zásady uplatňované v rámci zabránění korupci. V případě nespokojenosti zaměstnanců byla ve firmě zřízena linka pomoci pro etiku a dodržování předpisů, na kterou se mohou se svými problémy či nespokojeností obrátit.

Ve společnosti fungují také antidiskriminační opatření a podpora diverzity se stejnými příležitostmi. Zaměstnanci pracují v zastoupení všech ekonomicky aktivních

věkových kategorií (viz obrázek 27). Rozdíly v pohlaví, národnosti, rase, náboženství nebo sexuální orientace nehrají při určování mezd žádnou roli. Ženy jsou v pivovarech za svou práci a výkonnost odměňovány v průměru stejně jako muži. Obrázek 27 zobrazuje celkové množství zaměstnanců s procentuálním rozdělením v pohlaví a průměrný věk s průměrnou odpracovanou dobou ve společnosti.

Obrázek 27 Statistika a složení zaměstnanců včetně nejvyššího vedení



Zdroj: Zdroj: Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019

Chybí dostupné údaje o evidenci incidentů a stížností v oblasti lidských práv, informace k systémové úpravě kolektivního vyjednávání a evidence vzdělávání zaměstnanců v oblasti lidských práv.

Tabulka 20 Bodové hodnocení předpokladů SO1

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>SO1</b>	50	55	30	25	<b>160</b>	<b>40</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## II. Výsledky – Oblasti

Zprávy o udržitelném rozvoji neobsahují žádné údaje týkající se otázek v subkritériu ve výsledcích. Chybí zde informace o počtu případů porušení etického kodexu, celkový počet hodin vzdělání v oblasti lidských práv a etického chování, stížnosti na případy

diskriminace, výsledky opatření přijatých společností na podporu práv svobody sdružování nebo kolektivního vyjednávání, činnosti spojené s dětskou prací nebo seznam dodavatelů, jejichž smlouva obsahuje klauzuli o lidských právech. Na základě nepodložených faktů je bodové hodnocení podprůměrné.

Tabulka 21 Bodové hodnocení výsledků SO1

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>SO1</b>	10	5	<b>15</b>	<b>7,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*B. Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou (SO2)*

**I. Předpoklady – Témata**

První téma „kontakty s komunitou“, kde by mělo mít odpovězeno na otázky z oblasti organizačního a personálního opatření pro spolupráci s komunitou, není ve zprávě uvedeno.

Druhé téma se týká angažovanosti společnosti ve veřejném životě. Pivovar každoročně plánuje a pořádá akce a dobrovolnické projekty na podporu komunit. Také darovala počítače a notebooky nebo finanční prostředky svým dlouholetým partnerům. Nicméně způsob vyhodnocení této angažovanosti a přínosů organizace na komunitu není dohledatelný.

Pivovar má jakožto člen skupiny Molson Coors určen také principy a pravidla pro prevenci korupčního jednání, která jsou od roku 2015 součástí smluv s dodavateli. Jednotliví zaměstnanci jsou v této problematice formou e-learningu proškoleni 1x ročně, stejně jako zaměstnanci noví. Způsob, jakým společnost vyhodnocuje vliv na organizaci a řešení, ve zprávě opět není uveden.

Tabulka 22 Bodové hodnocení předpokladů SO2

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>SO2</b>	40	31	20	20	<b>111</b>	<b>27,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## II. Výsledky - Oblasti

V oblasti výsledků subkritéria SO2 chybí odpovědi na většinu z otázek. Jedná se například o informace k výsledkům vlivu činnosti společnosti na komunitu a naopak; výsledkům opatření přijatých v oblasti korupce; počtu zaměstnanců, kteří jsou proškoleni v protikorupčních politikách; hodnotě finančních a nefinančních příspěvků politickým stranám a na veřejné aktivity; úředním zásahům a sankcím za neshody se zákony.

Zpráva uvádí pouze informace týkající se realizovaných akcí na podporu komunity. Veškeré akce a projekty uvedené ve zprávě jsou vypsány níže.

### Akce, jejichž partnerem je značka Staropramen:

- výčep Pod komínem,
- Harley Davidson,
- fotbalová Hanspaulská liga,
- festivaly Letní Letná a Mezi ploty,
- slavnosti pivovaru Ostravar (každoročně)
- Upečeno srdcem,
- Potravinová sbírka pro matky samoživitelky z Prahy 5.

### Dobrovolnické projekty:

- Dny, kdy pomáháme aneb Community Days,
- Centrum výcviku psů pro postižené Helppees,
- Stanice přírodovědců,
- Komunitní centrum Prádelna,
- Sady Milady Horákové,
- park Hlubina a ulice Uhelná.

Tabulka 23 Bodové hodnocení výsledků SO2

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>SO2</b>	10	10	<b>20</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### C. Zaměstnávání a přiměřená práce (SO3)

#### I. **Předpoklady – Témata**

Společnost svým zákazníkům nabízí kromě zákonných školení také rozvoj v technických i tzv. měkkých dovednostech, jako vyjednávání, prezentační dovednosti nebo řízení času a priorit. Vzdělávání probíhá v souladu se strategií společnosti a zaměstnanci se školí dle jejich dosažených výkonů a budoucího plánu osobního rozvoje. Zaměstnanci, kteří se společností již ukončili smlouvu a jsou v důchodovém věku, mají možnost se sdružit v Klubu důchodců, na který pivovar každoročně přispívá. Tito lidé mohou využívat benefity v podobě snížených cen u produktů pivovaru nebo využití rekreačního objektu u Prahy a Ostravy pro osobní či týmové účely za zvýhodněnou cenu.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je jeden z cílů společnosti, který má zaveden nad rámec zákonných požadavků České republiky a Evropské unie. Ve firmě je zaveden interní systém mateřské společnosti Molson Coors, který podléhá jejím auditům, a to systém bezpečnostního řízení na bázi normy OHSAS18 001. Tento systém se zabývá prevencí rizik, zajištění bezpečného pracovního prostředí pro zaměstnance i dodavatele nebo návštěvníky. Společnost si klade za cíl do roku 2025 snížit pracovní úrazy s následnou pracovní neschopností o 40 %.

Zbytek informací ohledně personální politiky, motivačních programů, řešení stížností nebo významu sezónních výkyvů v počtu zaměstnanců ve zprávě není zveřejněno.

Tabulka 24 Bodové hodnocení předpokladů SO3

	PLAN	DO	CHECK	ACT	SOUČET	PRŮMĚR
<b>SO3</b>	35	31	10	10	<b>86</b>	<b>21,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### II. **Výsledky – Oblasti**

Ve firmě pracuje celkem 642 zaměstnanců včetně nejvyššího vedení (2019), nicméně více informací k tématu „pracovníci“ ve výsledcích není uvedeno.

Dalším tématem je fluktuace pracovní síly. Tyto informace jsou dohledatelné ve všech třech zprávách. V roce 2017 odešlo 14,54 % zaměstnanců z celkových 130 pozic a

v roce 2018 ze 168 pozic odešlo 15,14 % zaměstnanců. Obrázek 28 níže uvádí nejen celkový počet obsazených pozic a procentuální fluktuaci, ale také procentuální měření dobrovolného a nedobrovolného odchodu z firmy. Dál je na obrázku 28 zobrazen počet zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené s plánovaným návratem.

Obrázek 28 Nábor a pohyb pracovních sil za rok 2019



Zdroj: Pivovary Staropramen, Zpráva o udržitelném rozvoji 2019

Mezi benefity, které firma svým zaměstnancům nabízí a které se snaží každý rok vylepšovat, se řadí:

- Kafetérie – systém volitelných zaměstnaneckých výhod,
- Příspěvek na penzijní připojištění,
- Příspěvek na stravování,
- Týden dovolené navíc,
- 3 sick days (dny volna na zotavenou),
- Flexibilní práce a práce z domova,
- Dorovnání příjmu v době dlouhodobé pracovní neschopnosti do výše 80 % základní mzdy,
- Odměna při pracovním jubileu,
- Nákup produktů společnosti,
- Karta multisport,
- Volno nad rámec zákona (např. při svatbě, narození dítěte, stěhování aj.).

Za rok 2019 firma proškolila v oddělení výroby a logistiky celkem 333 zaměstnanců a 229 zaměstnanců obchodních týmů. Nově je možné školit způsobem eLearning, kterého

se účastnilo 528 zaměstnanců. V programu na rozvoj vedoucích v odlišných úrovních řízení bylo proškoleno 69 pracovníků firmy.

Další údaje k subkritériu zaměstnávání a přiměřená práce nejsou dostupné. Týkají se počtu hodin vzdělávání na zaměstnance za rok dle jeho kategorie, sledování výkonnosti zaměstnanců a jejich kariérní rozvoj, řešení stížností zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci nebo počtu pracovních úrazů či nemoci z povolání.

Tabulka 25 Bodové hodnocení výsledků SO3

	TRENDY	CÍLE	SOUČET	PRŮMĚR
<b>SO3</b>	40	35	<b>75</b>	<b>37,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Celkové hodnocení zprávy o CSR společnosti

Poslední část hodnocení metodou KORP spočívá v celkovém vyhodnocení zprávy o CSR společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. Dle udělených bodů v dotazníku za jednotlivá subkritéria v panelu předpokladů, panelu výsledků a v části „Management a organizační zabezpečení CSR“ se provedl souhrn a vypočítal celkový počet udělených bodů společnosti. Jak je z tabulky 26 a následné rovnice patrné, celkový počet vyšel na 36,7275 bodů z celkových možných 100 bodů. Při hodnocení bylo provedené bodování pouze u devíti subkritérií, jelikož dvě subkritéria byla vyloučena z důvodu nedostatku zveřejněných informací od společnosti.

Tabulka 26 Celkové hodnocení zprávy o CSR organizace

	Počet bodů předpoklady	Počet bodů výsledky	Body celkem
Ekonomická výkonnost (EM1)	25,25	35,5	60,75
Přímé ekonomické vlivy na komunitu (EM2)	33,75	35,5	69,25
Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu (EM3)	25	31	56
Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje (EG1)	52,5	60	112,5
Shoda s legislativou (EG2)	x	x	x



Environmentální dopady spotřeby energie a dalších zdrojů (EG3)	66,25	65	131,25
Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí (EG4)	58,75	47,5	106,25
Lidská práva a etické chování (SO1)	40	7,5	47,5
Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou (SO2)	27,75	10	37,75
Zaměstnávání a přiměřená práce (SO3)	21,5	37,5	59
Ochrana spotřebitelů (SO4)	x	x	x
<b>Součet bodů (<math>\Sigma</math>Bd) dotazníku</b>	x	x	<b>680,25</b>
<b>Průměrný počet bodů z části Management a organizační zabezpečení CSR (<math>\Sigma</math>BM) - průměr</b>	x	x	<b>54,3</b>
<b>CELKOVÝ POČET BODŮ ORGANIZACE</b>	<b>(<math>\Sigma</math>BdP) 350,75</b>	<b>(<math>\Sigma</math>BdV) 329,5</b>	<b>(<math>\Sigma</math>B) 734,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový počet bodů:

$$B = \frac{\Sigma BM}{2} + \frac{\Sigma BdP + \Sigma BdV}{\Sigma KrP + \Sigma KrV} = \frac{\Sigma B}{2 + \Sigma KrP + \Sigma KrV}$$

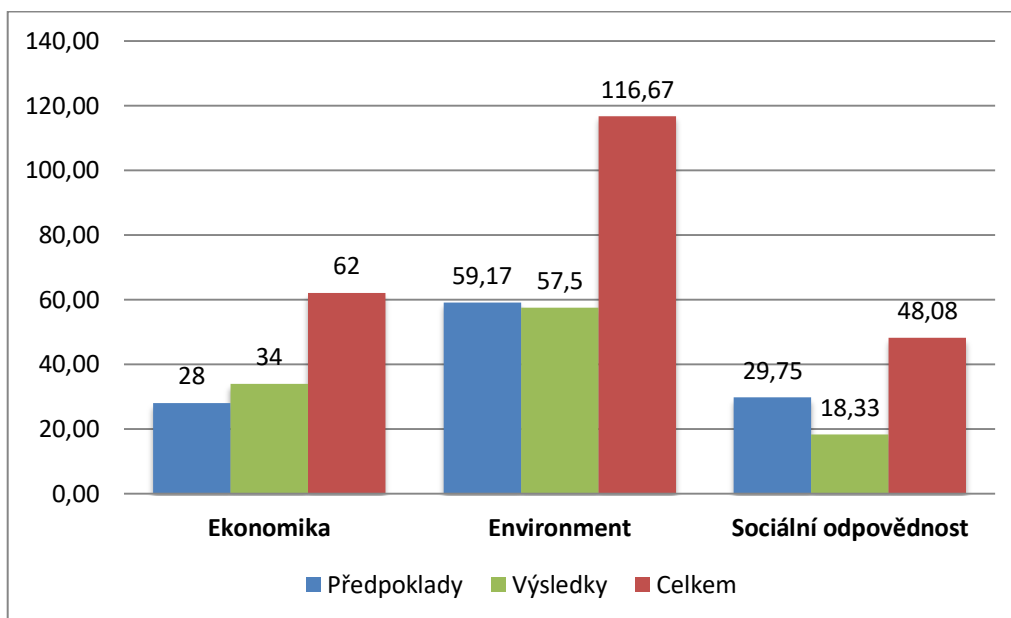
$$B = \frac{54,3}{2} + \frac{350,75 + 329,5}{9 + 9} = \frac{734,55}{2 + 9 + 9}$$

$$B = 36,7275$$

Při zhlédnutí tabulky 26 si lze všimnout rozdílu udělení bodů za jednotlivá kritéria. Nejvyšší počet bodů (350 bodů) získalo kritérium Environment (EG), ve kterém společnost poskytla ve Zprávě o udržitelném rozvoji nejvíc informací i s výsledky. Naproti tomu nejnižší počet bodů (144,25), jak je uvedené v tabulce 29, dosáhlo kritérium Sociální odpovědnost (SO), se značným nedostatkem informací v části výsledků. Celkové vyhodnocení s 36,7275 body lze považovat za podprůměrný výsledek, který dokazuje nedostatek informací a možnost nekompletního postupu implementace CSR do strategie společnosti.

Z grafu 1 níže lze vidět výpočet aritmetického průměru z udělených bodů pro jednotlivá subkritéria. Jak již bylo uvedeno, největší počet bodů a aritmetický průměr je v subkritériu Environment, který disponuje vyrovnaným počtem bodů za předpoklady a výsledky. V celkovém srovnání lehce převyšují předpoklady nad výsledky a jedná se tedy o dobré hodnocení a pozitivní skutečnost. Společnost tak dokazuje svou přípravu ve fázi plánování, realizace a následného přezkoumání s konečnou nápravou a zlepšením u jednotlivých postupů procesu společnosti. Z hlediska stanovení cílů a jejich plnění má společnost jisté mezery, stejně tak monitoring, jehož provedení v jednotlivých oblastech z větší části chybí. Nicméně část předpokladů a část výsledků na sebe vzájemně navazují a v obou případech jsou z pohledu informací neúplné.

Graf 1 Výpočet aritmetického průměru bodového hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1 Management a organizační zabezpečení CSR

Hodnocení Managementu a organizační zabezpečení CSR dosáhlo 54,3 bodů ze 100 bodů (viz tabulka 26), tedy polovinu možného maxima. Největší počet bodů získala společnost za stanovené cíle na rok 2025, kterých se snaží dosáhnout šetrným chováním k životnímu prostředí a zájmem v oblasti komunit. Své činnosti v oblasti udržitelného rozvoje úspěšně zahrnuje do běžných pracovních činností v zemědělství nebo výrobě. Dále se organizaci daří ve výcviku svých zaměstnanců, kterým umožňuje každý rok vzdělání v podobě školicích programů. Naopak na co by se měla společnost zaměřit je větší

monitorování a měření oblastí CSR s doložením záznamů v jednotlivých subkritériích, především v ekonomickém pilíři.

#### 4.4.2 Dotazník

V následující části je podrobněji popsáno hodnocení jednotlivých kritérií - ekonomika, environment a sociální odpovědnost. V tabulkách jsou dále znázorněny a shrnuty body za část předpoklady, výsledky a celkové body ve zmíněných oblastech.

##### Ekonomika (EM)

Celkový počet bodů v ekonomickém pilíři je 186 bodů, z čehož větší část tvoří body za výsledky, které převyšují předpoklady. Společnost má v takovém případě stanoveny cíle s jejich plněním a měřením, nicméně chybí informace z oblastí plánování, realizace, kontroly a zlepšení. V ekonomickém pilíři společnost nezveřejnila odpovědi na velkou část oblastí ve výsledcích. Zda tyto údaje mají zpracované a do zprávy o udržitelném rozvoji je nezahrnuli, lze pouze diskutovat.

Tabulka 27 Bodové hodnocení Ekonomika

	Počet bodů předpoklady	Počet bodů výsledky	Body celkem
Ekonomická výkonnost (EM1)	25,25	35,5	60,75
Přímé ekonomické vlivy na komunitu (EM2)	33,75	35,5	69,25
Nepřímé ekonomické vlivy na komunitu (EM3)	25	31	56
<b>Celkový počet bodů EM</b>	<b>84</b>	<b>102</b>	<b>186</b>

Zdroj: vlastní zpracování

##### Environment (EG)

Pilíř životního prostředí získal největší počet bodů ze všech třech pilířů, tedy 350 bodů. Celkový počet bodů z předpokladů lehce převyšují počet bodů výsledků a je tedy dokázána návaznost mezi tématy v předpokladech a oblastmi ve výsledcích. Vyjma shody s legislativou má společnost na jednotlivá subkritéria dostupné informace, avšak stále je prostor ke zlepšení. V rámci ochrany životního prostředí si společnost získala body za zavedení jednotlivých kroků v oblasti spotřeby energie a vody vedoucí ke zlepšení

environmentální situace. Také se zaměřuje a upřednostňuje dovoz surovin od lokálních dodavatelů a tím podporuje místní ekonomiku. Pivovary by měly také nadále pokračovat v úspěšné recyklaci a ekologické eliminaci vyprodukovaného odpadu, který zatěžuje naši planetu.

Tabulka 28 Bodové hodnocení Environment

	Počet bodů předpoklady	Počet bodů výsledky	Body celkem
Personální zajištění ochrany životního prostředí, dobrovolné nástroje (EG1)	52,5	60	112,5
Shoda s legislativou (EG2)	x	x	x
Environmentální dopady spotřeby energie a dalších zdrojů (EG3)	66,25	65	131,25
Environmentální dopady výroby, služeb a výrobků na životní prostředí (EG4)	58,75	47,5	106,25
<b>Celkový počet bodů EG</b>	<b>177,5</b>	<b>172,5</b>	<b>350</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Sociální odpovědnost (SO)

V posledním pilíři bylo také z důvodu nezveřejnění dostatku informací vyjmuto jedno subkritérium. Počet bodů ve výsledcích je oproti počtu bodů u předpokladů podprůměrné. Společnosti ve zprávě chybí především informace k oblastem lidských práv a etického chování, informace k pracovníkům a ke korupci či veřejné politice. Pozitivní dopad na hodnocení mají však aktivity společnosti spojené se vzděláním svých zaměstnanců s nabízenými benefity. Další činností, za kterou si společnost získala body, je angažovanost ve veřejném životě. Pivovary organizují každoročně několik projektů a zúčastňují se dobrovolnických akcí.

Tabulka 29 Bodové hodnocení Sociální odpovědnost

	Počet bodů předpoklady	Počet bodů výsledky	Body celkem
Lidská práva a etické chování (SO1)	40	7,5	47,5

Komunita, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, shoda s legislativou (SO2)	27,75	10	37,75
Zaměstnávání a přiměřená práce (SO3)	21,5	37,5	59
Ochrana spotřebitelů (SO4)	x	x	x
<b>Celkový počet bodů SO</b>	<b>89,25</b>	<b>55</b>	<b>144,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum byl proveden za účelem sběru dat pomocí dotazníkového šetření, které bylo orientováno externě pro širokou veřejnost. Dotazník byl sestaven za účelem zjištění, zda je veřejnost obecně seznámena s konceptem společenské odpovědnosti a zda mají respondenti povědomí o aktivitách CSR společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. Na základě odpovědí od respondentů a následné syntézy se navrhnou doporučení k odstranění nedostatků, které byly zjištěny v rámci hodnocení dotazníku a společenské odpovědnosti společnosti metodou KORP v oblasti ekonomické, environmentální a sociální v kapitole 4.4.2 Dotazník.

### 4.5.1 Stanovení výzkumné otázky a předpokladů

V rámci výzkumu byla stanovena výzkumná otázka, na základě které se dál rozvíjí výzkumné předpoklady, které byly očekávány. Nakonec byly stanovené výzkumné předpoklady potvrzeny či vyvráceny na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.

**Výzkumná otázka:** Jak moc jsou respondenti seznámeni s pojmem společenská odpovědnost a s aktivitami společnosti Pivovary Staropramen spojené s oblastí CSR.

#### Výzkumné předpoklady:

1. Alespoň 70 % respondentů se již setkala s některými aktivitami společnosti v oblasti CSR.
2. Za komunikační kanál se nejvíce upřednostňují nástroje sociálních sítí.
3. Pokud bude společnost více informovat o svých činnostech v oblasti CSR, 50 % respondentů přehodnotí své nákupní chování ve prospěch společnosti Pivovary Staropramen.

#### 4.5.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl zpracován na webové stránce survio.cz a rozeslán v online podobě přes sociální sítě nebo email. Celkem tvořilo dotazník 17 otázek (viz příloha 1). Přístupný byl po dobu 7 dní (7. 3. – 13. 3. 2021), během kterých odpovědělo na otázky celkem 207 respondentů. První čtyři otázky jsou zaměřeny na základní charakteristiku respondenta (pohlaví a věk) a obecnou znalost společnosti s nákupem jejich produktů. Od páté otázky se dotazník týká převážně oblasti společenské odpovědnosti spojené se společností.

Na dotazník odpovědělo celkem 207 respondentů, z čehož 53,1 % tvořily ženy a zbylých 46,9 % tvořilo mužské pohlaví. Nejvíce respondentů se zařadilo do věkové skupiny 19 – 30 let (44,0 %). Třetí otázka se týkala znalosti společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. nebo jejich produktů. Až 96,1 % dotázaných jsou se společností seznámeni, 32,4 % nakupuje jejich pivní produkty a 36,2 % nakupují pouze občas. Další otázky se týkaly oblasti CSR, kterou zná 22,2 % respondentů a 31,9 % uvedlo, že pojem společenská odpovědnost podniku nezná. Zbylá procenta se roztrídila do odpovědí „spíše ano“ a „spíše ne“. Otázka číslo 6 vysvětlila pojem CSR a následně se ptala, zda si dotázaní myslí, že je CSR podstatné i pro Pivovary Staropramen. Valná většina (80,2 %) uvedla odpověď ano, 15,0 % neví a zbylých 4,8 % si myslí, že je to nepodstatné. Za nejdůležitější oblast CSR považují environmentální oblast (42,0 %) a oblast ekonomickou (36,2 %). 106 respondentů (51,2 %) si není jistých, zda je společnost společensky odpovědná a 90 (43,5 %) respondentů věří, že ano. Devátá otázka zahrnuje CSR aktivity, které společnost realizuje. 85 % odpovědělo, že o žádných aktivitách nevědí. Zbylá část uvedla aktivity jako ekologické obaly a výroba, třídění odpadu, dobrovolné práce, sponzorství, společenské akce a charita. Dobročinných akcí by se v případě jejich pořádání společností účastnilo 35 % dotázaných, 38,8 % neví a 26,2 % by se nezúčastnilo. Zda byli respondenti o těchto aktivitách od společnosti informováni skrz komunikační kanály, byla další otázka, na níž odpověděla většina záporně, tedy 78,7 % respondentů informováno nebylo. Zbylí dotazovaní, kteří odpověděli kladně, se s informací setkali skrz sociální sítě, televizi, rádio, ve škole, na webových stránkách nebo z reklam a letáku. Nicméně nejvíce oblíbeným komunikačním kanálem, který respondenti upřednostňují, jsou sociální sítě (63,1 % respondentů) a televize (35,4 % respondentů). Dalším kanálem bylo zvoleno rádio (18,4 %), osobní setkání (16,5 %) a poslední tištěné publikace (10,7 %). Následující otázka

se ptala, zda se lidé při koupi piva z ekologického hlediska rozhodují, v jakém obalu ho koupí. Procentuální podíl (43,5 %) byl pro odpověď ano a 42 % ne. 14,5 % dotázaných pivo ani nekupuje. Pro 108 respondentů je důležité, zda společnost nakupuje suroviny na výrobu piva od lokálních dodavatelů, ačkoli k tomuto faktu při koupi piva nepřihlíží. 68 lidí odpovědělo, že to pro ně důležité není a 31 osob, že to důležité je a pivo si také kupují pouze, pokud je vyrobeno z lokálních surovin. Poslední otázka se zaměřila na změnu nákupního rozhodování, pokud by měli respondenti o aktivitách CSR společnosti více informací. V takovém případě by 37,2 % lidí změnilo nákupní rozhodování, 33,8 % neví, zda by se jejich chování změnilo a 29 % by informace jejich volbu nákupu nezměnili.

#### 4.5.3 Vyhodnocení výzkumné otázky a předpokladů

**Výzkumná otázka:** Jak moc jsou respondenti seznámeni s pojmem společenská odpovědnost a s aktivitami společnosti Pivovary Staropramen spojené s oblastí CSR.

Na výzkumnou otázku bylo odpovězeno díky dotazníkovému šetření, které zjistilo, že 48,3 % respondentů ví, co znamená společenská odpovědnost podniku nebo mají alespoň představu. S aktivitami společnosti v oblasti CSR není seznámeno až 85 % dotázaných osob.

#### Výzkumné předpoklady:

1. Pro alespoň 70 % respondentů je důležité, zda se společnost Pivovary Staropramen zabývá společenskou odpovědností.

Dle odpovědí a vyhodnocení dotazníkového šetření je pro 80,2 % respondentů důležité, aby se společnost společenskou odpovědností zabývala.

Tento předpoklad byl **POTVRZEN**.

2. Za komunikační kanál se nejvíce upřednostňují nástroje sociálních sítí.

Dotázaní měli na výběr z pěti komunikačních kanálů, které upřednostňují a využívají pro získávání informací, byly to – sociální sítě, televize, rádio, osobní setkání a tištěné publikace. Nejvíce odpovědí (63,1 %) získal komunikační kanál přes sociální sítě.

Tento předpoklad byl **POTVRZEN**.

3. Pokud bude společnost více informovat o svých činnostech v oblasti CSR, 50 % respondentů přehodnotí své nákupní chování ve prospěch společnosti Pivovary Staropramen.

V případě poskytování více informací o svých aktivitách a činnostech v oblasti společenské odpovědnosti, upřednostní produkty od Pivovary Staropramen 37,2 % respondentů před konkurencí. Zbýlých 33,8 % respondentů si není jistých, zda by své nákupní rozhodování změnilo a 29 % by své chování nezměnilo.

Tento předpoklad byl **VYVRÁCEN**.



## **5 Doporučení**

Tato kapitola navrhuje doporučení v oblasti CSR pro společnost Pivovary Staropramen s.r.o. Doporučení byla stanovena na základě vyhodnocení společenské odpovědnosti společnosti Pivovary Staropramen metodou KORP a dotazníkového šetření. Autorka práce popisuje návrhy ke zlepšení CSR, které jsou rozděleny do tří kategorií - ekonomická, environmentální a sociální včetně oblasti management a organizační zabezpečení. Do popisu je zahrnut i rozpočet s harmonogramem.

### **5.1 Management a organizační zabezpečení**

V oblasti managementu a organizačního zabezpečení autorka práce navrhuje sestavení týmu specializovaného přímo na problematiku CSR společnosti. Nyní se agendou zabývá právní oddělení a oddělení firemních záležitostí. V případě zavedení nové pozice manažera, který by měl na starost veškeré aktivity společenské odpovědnosti je klíčovou úlohou vedení společnosti. Společně s manažerem by v této oblasti mohl pracovat i tým zaměstnanců, který by analyzoval situaci v pivovarech a na základě výsledků sestavil strategický plán a stanovil cíle, kterých chtějí dosáhnout společně s cíli na rok 2025 dle mateřské společnosti Molson Coors. Úkol manažera by spočíval ve vedení svého týmu a celkové organizace oblasti CSR společnosti. Na pozici manažera by se hledal člověk s možností práce na plný úvazek, který má již zkušenosti a schopnosti z minulosti. Pokud by se jednalo o externího pracovníka, hrubá měsíční mzda se odhaduje po srovnání s jinými vypsányými pozicemi na webových stránkách společnosti na 35 000 Kč – 45 000 Kč. Pro zaměstnavatele představuje externí pracovník náklad v podobě cca 53 520 Kč. Pokud by firma přijala alespoň jednoho zaměstnance na plný úvazek, který by pracoval pod vedením manažera, lze předpokládat náklad společnosti na mzdu okolo 36 126 Kč. Vypsání nové pozice na webových stránkách pivovaru je možné provést po domluvě nejvyššího vedení o upřesnění funkce a požadavků pro vhodného kandidáta.

Tabulka 30 Náklady na novou pozici

Nová pozice	Mzdové náklady
Manažer	53520 Kč
Pracovník k manažerovi	36 126 Kč
<b>Cena celkem</b>	<b>89 646 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Ekonomický pilíř

Na základě hodnocení Zprávy o udržitelném rozvoji společnosti nebylo zjištěno dostatek informací k ekonomické výkonnosti pivovaru z důvodu neuvedení dostatku informací. Společnost by si měla vést podrobný přehled o všech finančních tocích týkající se společenské odpovědnosti. Vést výpis přímých ekonomických aktivit, tedy výnosy a náklady. Výnosy zahrnující například příjmy za poskytnuté služby, výnosy z investic a prodeje aktiv. V podobě nákladů se jedná o platby dodavatelům, mzdy a benefity zaměstnancům nebo investice do komunity. V případě sestavení podrobného přehledu o financování oblasti CSR, lze lépe předvídat budoucí finanční náročnost této oblasti a přizpůsobit se nahodilým situacím. Díky shrnutí ekonomické náročnosti v oblasti udržitelného rozvoje si firma také lépe naplánuje aktivity pro další rok v podobě možného dárcovství, organizování projektů a akcí, na které bude mít dostatek volných financí.

Dalším doporučením pro společnost je jasné vymezení komunit, kterým společnost věnuje svůj čas i finance. Při hodnocení CSR společnosti byla zjištěna vysoká angažovanost spojená s pořádáním projektů, akcí a dobrovolnictví, do kterých se pivovary zapojují. Není však jasné, jakým způsobem si společnost komunity vybírá a na jakém základě určují jejich potřeby. Pokud si společnost zmapuje přiměřené a relevantní potřeby jednotlivých komunit může si snadněji vytvořit strategický plán pro jejich uspokojení. Také mohou očekávat více vzájemných pozitivních vlivů a dopadů mezi společností a komunitou. Po vymezení komunit, na které se chtějí soustředit, mohou zjistit jejich potřeby případným dotazníkovým šetřením nebo osobním rozhovorem, díky kterému mohou zjistit detailnější popis. U již konaných akcí a projektů lze u veřejnosti na základě diskuse zjistit zpětnou vazbu, díky které přizpůsobí plánování další akce konané v budoucnosti. Podstatným krokem pro úspěšnou realizaci, na který by se měla firma zaměřit je management projektů a ujasnění jednotlivých postupů při jejich řízení.

V dodavatelsko odběratelských vztazích si vede společnost poměrně dobře. Svě dodavatele si vybírá na základě vztahu k udržitelné výrobě, která se vyhodnotí po provedení auditu. Pivovar se snaží udržet a rozvíjet dlouhodobé vztahy s dodavateli, kteří přistupují zodpovědně k životnímu prostředí a podporují místní ekonomiku. Proto pivovar spolupracuje ve většině případů s lokálními dodavateli a dováží až 90 % klíčových surovin z České republiky. Dle dotazníkového šetření provedeného u 207 respondentů je pro více jak 60 % dotázaných důležité, odkud suroviny na výrobu piva pocházejí. Pro některé je tato skutečnost dokonce rozhodujícím faktem při nákupu piva. Autorka práce tedy doporučuje v této činnosti pokračovat a rozšiřovat dodavatelsko odběratelské vztahy s místními dodavateli, které mají díky preferencí většiny spotřebitelů vliv na výši prodeje firemních produktů.

### **5.3 Environmentální pilíř**

Společnost získala při hodnocení zprávy o udržitelném rozvoji metodou KORP v environmentální oblasti největší počet bodů. Pivovary Staropramen si jsou vědomi zásahu a vlivu na životní prostředí při své činnosti a výrobě. Je zřejmé, že se snaží o zanechání co nejmenší negativní stopy v environmentální oblasti i díky svým strategickým cílům plánovaných do roku 2025. Autorka práce doporučuje veškeré své ekologické činnosti a rozhodnutí více prezentovat veřejnosti. Jak bylo díky dotazníkového šetření zjištěno, pro většinu respondentů je důležité, aby se společnost zabývala společenskou odpovědností a především oblastí environmentální. I přesto, že je to podle dotázaných důležité, více jak polovina neví, zda společnost opravdu společensky odpovědná je a chová se nad rámec zákonných, etických a společenských očekávání. Svě splněné cíle a úspěchy v této oblasti mohou pivovary rozšiřovat mezi veřejnost pomocí komunikačních kanálů jako sociální sítě (Instagram, Facebook, YouTube), které byly v dotazníkovém šetření vyhodnoceny na prvních místech.

Dle webového portálu statistika.com patří mezi nejpoblárnější světové sociální sítě za leden 2021 Facebook, YouTube nebo Instagram. Společnost má zřízené účty na všech třech sítích a je tedy možné využít jejich sociální kontakt s veřejností a publikovat své záměry k ochraně životního prostředí. Na Facebooku a Instagramu by mohla společnost alespoň jednou měsíčně zveřejnit své projekty, na kterých pracuje nebo úspěchy, kterých docílila v environmentální oblasti. Podpořit tento nápad lze i natočením krátkého videa

(1 – 2 minuty) neboli kampaně na YouTube kanál, který by se zaměřil například na šetrnou výrobu pивních produktů, která souvisí s množstvím vyprodukovaného odpadu, spotřeby energie a vody. Také je vhodné zmínit své úspěchy udržitelné výroby týkající se obalů, jelikož většina dotázaných se z ekologického hlediska rozhoduje, v jakém obalu produkt od společnosti koupí. Spotřebitelé si mohou zakoupit pивní produkty ve vratných obalech, plastových lahvích s podílem rPETu nebo recyklovaných plechovkových obalech.

Na natočení takového videa není nutné najímat herce, ale lze využít své zaměstnance, kteří by v krátkém čase svou činnost ve výrobě představili a díky kterým by bylo vzniklé video autentičtější. Společnost by tedy ušetřila na nákladech spojené s natáčením, jelikož by se náklady týkaly pouze na zajištění kameramana, zvukaře a konečné fáze - postprodukce. Rozpočet a náklady na výrobu takové kampaně by se tedy pohybovaly do 70 000 Kč včetně finanční odměny pro herce – zaměstnance. Pivovary Staropramen by díky krátkým videím postupně seznamovali veřejnost s konceptem CSR, u kterého dle dotazníku přes 50 % osob neví, co představuje.

Tabulka 31 Výdaje na natočení kampaně

Rozpočtové položky	Odhadované náklady za den (Kč)
Pronájem	17 000
Kameraman	7 000
Zvukař	5 000
Osvětlení - runner	4 000
Ostříč lac	6 000
Postprodukce	15 000
Režisér	10 000
Zaměstnanci - herci (3 osoby)	6 000
<b>Cena celkem</b>	<b>70 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě osobního rozhovoru s kameramanem

## 5.4 Sociální pilíř

V sociálním pilíři by se měla firma zaměřit především na lepší komunikaci firemní kultury s veřejností spojené s angažovaností ve veřejném životě. Přestože společnost pořádá a účastní se několika akcí a projektů během roku, dle dotazníkového šetření většina

respondentů neví o jakýchkoliv aktivitách spojené s CSR společnosti nebo o nich nebyla informována skrz komunikační kanál. Svou komunikaci s komunitou lze zlepšit například větší viditelností na sociálních sítích a jiných komunikačních kanálech, jak bylo uvedeno v kapitole 5.1.3 Environmentální pilíř nebo pořádáním více dobročinných akcí a projektů, kde se mohou občané setkat se zaměstnanci pivovaru osobně. Komunikace skrz sociální síť je v dnešní době velmi populární, proto by měla společnost využít veškeré prostředky pro šíření a propagaci své činnosti jak v oblasti ekonomické, environmentální tak i sociální. Příspěvky, videa a fotografie či jiné informace je vhodné zveřejňovat na sociálních sítích jako Facebook, Instagram, YouTube nebo Twitter alespoň dvakrát týdně. Doporučená doba pro zveřejnění příspěvků je jeden den v týdnu a jeden den o víkendu. Navrhované dny jsou pátky ve večerních hodinách a neděle v odpoledních hodinách, jelikož jsou nyní z důvodu nouzového stavu lidé doma a nemají tak velkou možnost se na konci pracovního týdne socializovat, což způsobuje větší přítomnost uživatelů na internetu.

Například projekt „Potravinová sbírka pro matky samoživitelky z Prahy 5“ lze rozšířit do celé Prahy a Ostravy. Zaměstnanci, ale i občané by přebytečné nebo nakoupené trvanlivé potraviny a drogistické zboží odnesli do sběrného centra Staropramenu, který by je následně daroval vybraným matkám z celého města Praha a Ostrava. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by se v případě konání dobročinné akce zúčastnilo 35,0 % respondentů a 38,8 % respondentů by o účasti uvažovalo.

Z důvodu šíření viru Covid - 19 od roku 2020, který zapříčinil komplikace v konání akcí a hromadného setkávání veřejnosti, autorka práce navrhuje alespoň připomínání již provedených akcí na sociálních sítích. Sestavením krátkých videí nebo článků s fotografiemi by se veřejnosti připomněli úspěšné projekty, během kterých pivovar pomáhal komunitám. Veškeré aktivity by vedl marketingový tým v online podobě, který by zveřejnil navrhovaná videa či fotografie alespoň jednou za měsíc.

Další doporučenou akcí, v rámci dobrovolnictví je navrhován den s názvem „Uklidme naše město“. Skupina zaměstnanců by dobrovolně jeden den uklízela své město. Jednalo by se o sbírání odpadků v ulicích a po městě v Praze a Ostravě. Zaměstnanci by si oblékli trika s názvem pivovaru pro zvýšení viditelnosti a povědomí o společnosti mezi veřejností. V případě účasti 50 zaměstnanců by se rozdělili do jednotlivých skupin po

10 lidech a rozdělili si předem určené oblasti města na úklid. Návrh této aktivity je popsán v tabulce 32 níže s celkovými náklady na úklid jednoho města při účasti 50 zaměstnanců. Tuto aktivitu navrhuje autorka práce po rozvolnění dosud zavedených opatření týkající se viru Covid - 19 z bezpečnostních a zdravotních důvodů.

Tabulka 32 Rozpis harmonogramu a nákladů na akci

<b>Návrh dobrovolnického dne "Uklid'me naše město"</b>	
<b>Lokalita</b>	Praha / Ostrava
<b>Časový plán</b>	v pracovní den od 9:00 - 15:00 hodin
<b>Náplň práce</b>	sbíráni odpadků v ulicích a parcích
<b>Počet dobrovolníků</b>	10 - 50 osob
<b>Náklady na výrobu 50 triček</b> ( <a href="https://www.shirttuning.cz/">https://www.shirttuning.cz/</a> )	11 753 Kč
<b>Náklady na 50 sběračů na odpadky</b> ( <a href="https://stavbadilna.cz/">https://stavbadilna.cz/</a> )	7 950 Kč
<b>Náklady na 60 odpadkových pytlů</b> ( <a href="https://www.obaly.cz/">https://www.obaly.cz/</a> )	4 792 Kč
<b>Náklady na občerstvení (150 Kč/os.)</b>	7 500 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>31 995 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

O svých aktivitách a akcí by měla společnost šířit informace především skrz sociální sítě. Nicméně využít lze i tištěné publikace formou plakátů, které by se vyvěsili do sítě značkových restaurací Staropramen Potrefená husa, kterých se v České republice nachází celkem 26 poboček. Náklady spojené s podobou takové reklamy na rozdíl od reklamního spotu v televizi nebo venkovní reklamy za využití billboardu a bigboardu jsou minimální. Z hlediska šetrné výroby a ekologické činnosti je pro tisk plakátů využít klimaticky neutrální 300g/m2 recyklovaný karton. Plakát by obsahoval údaje o všech organizovaných akcích plánovaných na celý rok z důvodu snížení nákladů a materiálu na tisk jednotlivých akcí. Celkový rozpis rozpočtu na výrobu plakátů lze vidět v tabulce 33. Do nákladů je započtena mzda zaměstnance z marketingového oddělení, který by navrhl vzhled plakátů. Odhadovaný čas strávený nad návrhem je 5 hodin.

Tabulka 33 Náklady na plakáty

<b>Náklady na reklamu</b>	
Tisk 50 plakátů, rozměr A3 ( <a href="https://www.onlineprinters.cz/">https://www.onlineprinters.cz/</a> )	2 853 Kč
Mzda zaměstnance	2 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>4 853 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední tabulce 34 jsou rozepsány veškeré náklady, které je nutné vynaložit v případě zavedení navrhovaných doporučení. Společnost by měla uvolnit ze svého rozpočtu celkem 196 494 Kč na zavedení doporučených aktivit v oblasti společenské odpovědnosti podniku.

Tabulka 34 Celkové náklady na aktivity

<b>Aktivita</b>	<b>Náklady na aktivitu celkem</b>
Nová pozice zaměstnance	89 646 Kč
Natočení kampaně	70 000 Kč
Organizace dobrovolnického dne	31 995 Kč
Reklama - plakáty	4 853 Kč
<b>Celkové náklady za CSR aktivity</b>	<b>196 494 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož autorka vypracovává diplomovou práci v nouzovém stavu v roce 2021, ve kterém jsou zavedena mimořádná opatření týkající se omezení volného pohybu osob, provozu a opatření v oblasti maloobchodu a služeb aj., veškerá doporučení pro společnost jsou navrhována za předpokladu zrušení mimořádného nouzového stavu a rozvolnění volného pohybu. Do té doby může firma využít online marketing a sociální sítě na šíření informací o aktivitách společnosti spojené s udržitelným podnikáním, výrobou a společenské odpovědnosti. Doporučením pro společnost, která nyní nemůže spolupracovat se školami a nabízet exkurze v pivovaru, je zavedení online živých přenosů přes sociální sítě, například Instagram. Společnost by studenty prováděla jednotlivými prostory „na dálku“ přes živé vysílání, skrz které mohou studenti v přítomném čase komunikovat (chatovat) s vysílatelem a ihned odpovídat na dotazy.

## 6 Závěr

Koncept společenské odpovědnosti podniku si mohou společnosti integrovat do svého podnikání a vztahů se svými stakeholdery zcela dobrovolně a nad rámec zákonných povinností. Přijetím konceptu CSR společnosti zároveň přijímají závazek chovat se eticky a šetrně k životnímu prostředí, dodržovat principy ekonomického hospodaření a pečovat o své zaměstnance a místní komunitu. V České republice je tento koncept poměrně novým, ačkoli při jeho přijetí přináší společnosti řadu výhod ve všech třech již zmíněných oblastech.

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav společenské odpovědnosti společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. pomocí metody KORP a provedení kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření určené veřejnosti. Na základě zjištěných výsledků z hodnocení CSR společnosti a dotazníkového šetření dále navrhnout doporučení ke zlepšení konceptu a aktivit společenské odpovědnosti ve společnosti Pivovary Staropramen v oblasti ekonomické, environmentální a sociální.

Současný stav společenské odpovědnosti podniku se analyzoval převážně na základě zpráv o udržitelném rozvoji metodou hodnocení KORP, která spočívá v udělení bodového hodnocení a popisu k dokumentu. Ve zprávě byla hodnocena oblast ekonomická, environmentální a sociální. Oblast ekonomická získala nižší počet bodů, jelikož ve zprávě nebyl zveřejněn dostatek informací k hodnocení, především se jednalo o kritérium nepřímých ekonomických vlivů na komunitu. Naopak oblast environmentální byla hodnocena nejlépe. Společnost ve zprávách uvedla dostatek potřebných informací ve vztahu k životnímu prostředí z hlediska nakládání s odpady a obaly a také informace ke spotřebě energie, plynu a vody. Také mají jasně stanovené podmínky pro výběr svých dodavatelů, jejichž většina pochází z České republiky. Nejhůře dopadla sociální oblast, ve které opět chyběl dostatek údajů ke zkoumané problematice. Například kritérium ochrana spotřebitelů bylo z hodnocení zcela vynecháno. Nicméně společnost zveřejňuje optimální informace k pracovníkům a aktivitám jejich vzdělávání a školení. Také lze nalézt dostatek údajů související s firemní angažovaností ve veřejném životě. Společnost každoročně pořádá a organizuje projekty a akce určené komunitám. Zmínit lze například



dobrovolnický projekt „Dny, kdy pomáháme aneb Community Days“ nebo dlouholetá partnerství s Centrem výcviku psů pro postižené Helpes.

V celkovém hodnocení analýzy se nakonec shrnuli veškeré získané body za část managementu a dotazníku a dle vzorce se následně vypočítal celkový počet bodů v oblasti společenské odpovědnosti podniku, který představuje 36,7275 bodů. Pomocí aritmetického průměru byl dále sestaven graf zobrazující srovnání jednotlivých oblastí a výsledků. Jak již bylo popsáno výše, nejvíce bodů získala oblast environmentální a nejnižší počet bodů oblast sociální.

Kvantitativní výzkum spočíval v sestavení dotazníkového šetření, který se následně rozeslal mezi veřejnost. Před samotným zasláním dotazníku byla stanovena výzkumná otázka se třemi předpoklady, které se po vyhodnocení dotazníkového šetření potvrdily či vyvrátily. Dva předpoklady byly potvrzeny a jeden vyvrácen. Dotazník obsahoval především otázky týkající se obecných znalostí společenské odpovědnosti a CSR aktivit ve společnosti. Příklad otázek, na které byla upoutána pozornost, se týkaly: oblast, která je dle respondenta nejdůležitější; zda jsou respondenti o aktivitách CSR vybrané společnosti informováni; jakým komunikačním kanálem si přejí informace dostávat; zda se respondenti z ekologického hlediska rozhodují, v jakém obalu pivo koupí.

V závěru práce jsou popsána doporučení, která mohou přispět ke zvýšení kvality společenské odpovědnosti ve firmě. Tyto doporučení jsou rozšířena o rozpočtové a časové údaje. Návrhy jsou sepsány na základě zjištěných nedostatků z analýzy zpráv a kvantitativního šetření. Jedná se především o doplnění informací z ekonomického pilíře, který v reportingu není jasně definován a chybí o něm veřejně dostupné informace. Další návrh se týká zaměstnání nového pracovníka do oblasti společenské odpovědnosti nebo jasného vymezení komunit prostřednictvím dotazování nebo dotazníkového šetření. Také bylo doporučeno zvýšit vzájemnou komunikaci a šíření firemní kultury mezi veřejnost, prostřednictvím sociálních sítí. Především zveřejňovat své činnosti ke vztahu k životnímu prostředí v environmentální oblasti, která získala největší počet bodů a v dotazníkovém šetření byla zvolena za nejdůležitější oblast v CSR.

## 7 Seznam použitých zdrojů

BARTOŠOVÁ, Zuzana. Měření a benchmarking jako součást strategie CSR. Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902-9656-4.

BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.

BLAŽEK, L., K. DOLEŽALOVÁ a A. KLAPALOVÁ. Společenská odpovědnost podniků. *Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České republiky*. Brno, 2005. ISSN 1801-4496.

*Business LeadersForum: co je CSR* [online]. 2012 [cit. 2020-12-14]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

CARROLL, Archie B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct: Business and Society*. Sage Publications, 1999. ISBN 0163-4437. ISSN 0163-4437.

*CSR Portal: Společenská odpovědnost firem v České republice* [online]. c2012 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

ČANÍK, Petr, Libuše ŘEZBOVÁ a Tomas van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: WoltersKluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.

FORET, Miroslav. *Veřejné mínění a image*. Brno: MOSPRA, 1992.

*Fórum Dárců* [online]. Praha: Fórum dárců [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-foru-darcu/kdo-jsme.html>

KAŠPAROVÁ, K. *STAKEHOLDERSKÁ TEORIE A JEJÍ PROPOJENÍ S KONCEPCÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU* [online]. 2012 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/9428032-1-stakeholderska-teorie-a-jeji-propojeni-s-koncepci-spolecenske-odpovednosti-podniku.html>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

*Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Česká republika: ASPRA a 94 minutes, 2008 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>

KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

MÁDLOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.

*MolsonCoorsBeverageCompany* [online]. MolsonCoorsBeverageCompany, c2021 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.molsoncoors.com/>

*Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS, 2005. ISBN 80-239-6111-X.

*Národní portál: Oficiální portál rady kvality ČR* [online]. Česká republika, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/>

*Obaly* [online]. Česká republika: OBALY.CZ, c2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.obaly.cz/>

*Odpovědné firmy* [online]. Česká republika: BPS - Byznys pro společnost [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/>

*Onlineprinters* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.onlineprinters.cz/>

ORTOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

*Ostravar* [online]. Praha: Lion Communications [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.ostravar.cz/>

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. [Ostrava]: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.

*Pivovary Staropramen* [online]. Praha: Pivovary Staropramen [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/cs/>

PLÁŠKOVÁ, Alena a Pavel RYŠÁNEK. *Společenská odpovědnost (CSR): HODNOCENÍ CSR FIREM V PROGRAMU Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost*. Praha: Rada kvality ČR, 2013.

PLÁŠKOVÁ, Alena. *Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj: podnikatelský sektor, veřejný sektor*. Praha: Národní středisko podpory kvality, 2016. ISBN 978-80-02-02667-9.

PRACHAŘ, Jaroslav, Pavel RYŠÁNEK, Vladimír STRAKA a Jiří ZAJÍC. *Společenská odpovědnost organizací (CSR) - Aplikace a hodnocení*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2008. ISBN 978-80-02-01989-3.

*Průručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně*. Praha: © Národní středisko podpory kvality, 2016. ISBN 978-80-02-02702-7.

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

*Shirrtuning* [online]. Česká republika [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.shirrtuning.cz/>

SKÁCELÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací: Učební text č.10* [online]. Praha, 2010 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: [https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/12998/6/down\\_2527.pdf](https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/ukony/12998/6/down_2527.pdf)

SLÁMEČKA, Vladimír. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7.

*Staropramen* [online]. Praha: Pivovary Staropramen, c2017 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://staropramen.cz/>

*Statista* [online]. c2021 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>

*Stavbadílna* [online]. Česká republika: STAVBADILNA.CZ, c2015-2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://stavbadilna.cz/>

STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Česká republika, 2008 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1143256-Koncept-csr-v-praxi-pruvodce-odpovednym-podnikanim.html>. Brožura.

*Survio* [online]. c2012 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: GradaPublishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

TRNKOVÁ, Jana. *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: KOMPLETNÍ PRŮVODCE TĚMATEM & ZÁVĚRY Z PRŮZKUMU V ČR* [online]. 2004 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum\\_CSR\\_BLF\\_2004txt8529.pdf](https://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf)

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

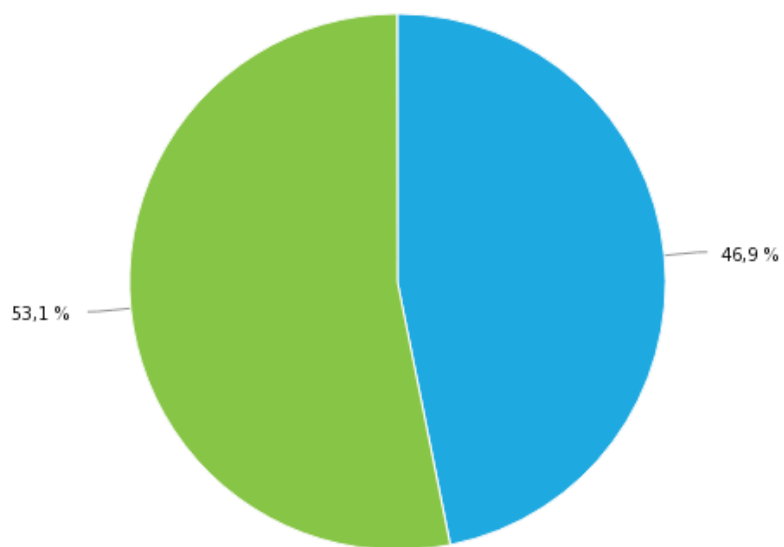
VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

## **8 Přílohy**

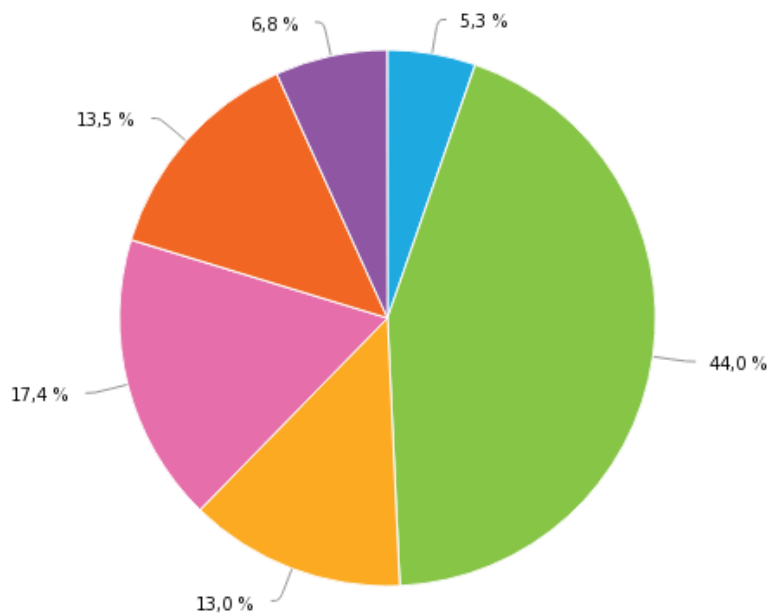
Příloha A      Výsledky dotazníku

Jaké je Vaše pohlaví?



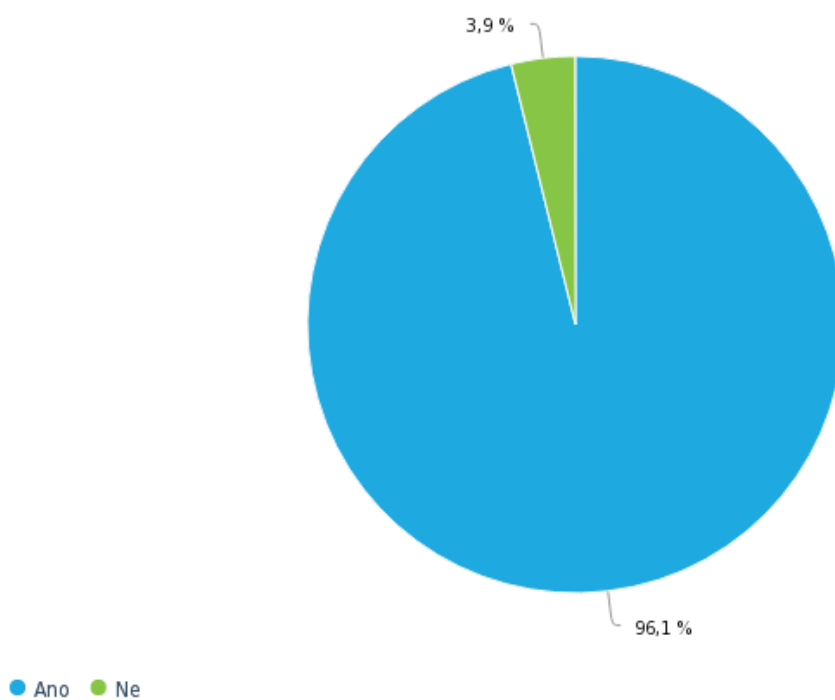
● Muž ● Žena

Kolik je Vám let?

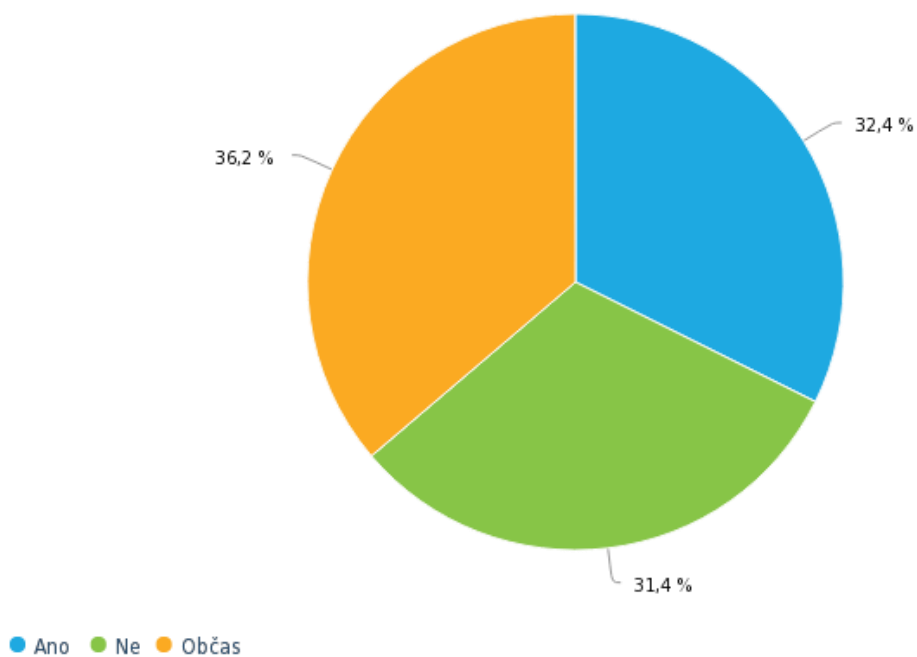


● do 18 let ● 19 - 30 let ● 31 - 40 let ● 41 - 50 let ● 51 - 60 let ● 61 a více let

Znáte společnost Pivovary Staropramen s.r.o. (pivovar Staropramen, pivovar Ostravar), popřípadě jejich pivní produkty (Staropramen, Braník, Stella Artois, Hoegaarden, Carling, Corona Extra ad.)?

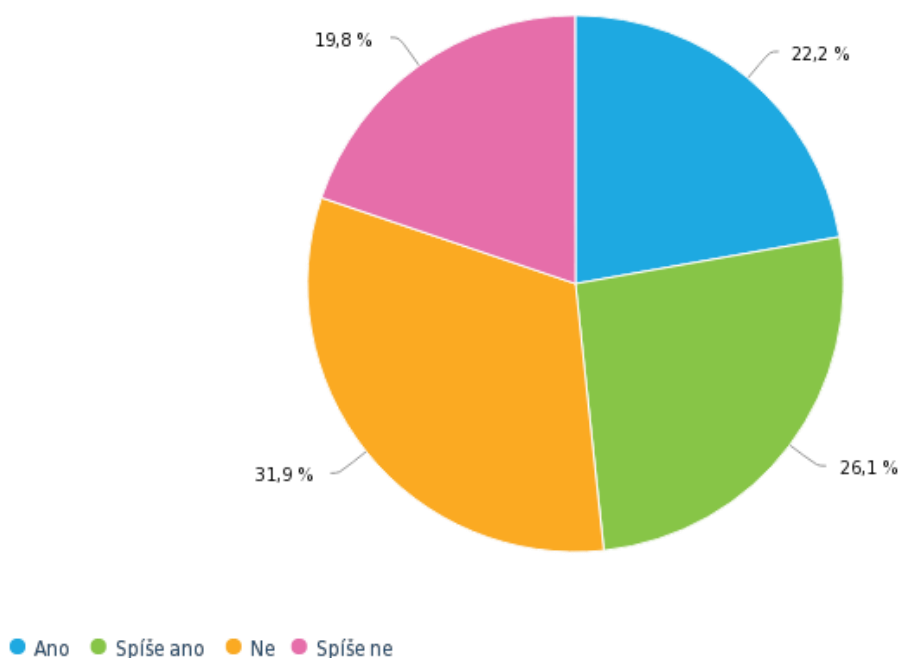


Kupujete si jejich pivní produkty?

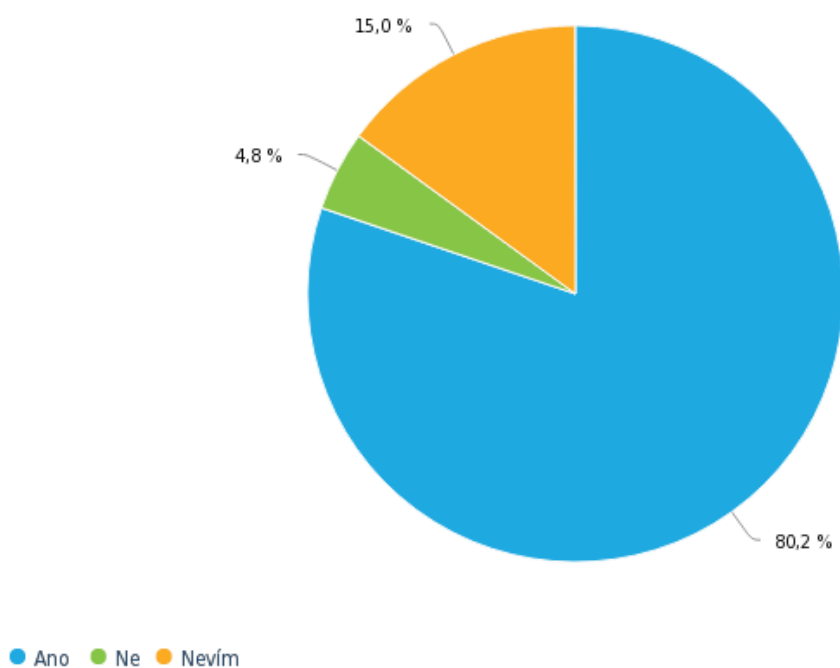




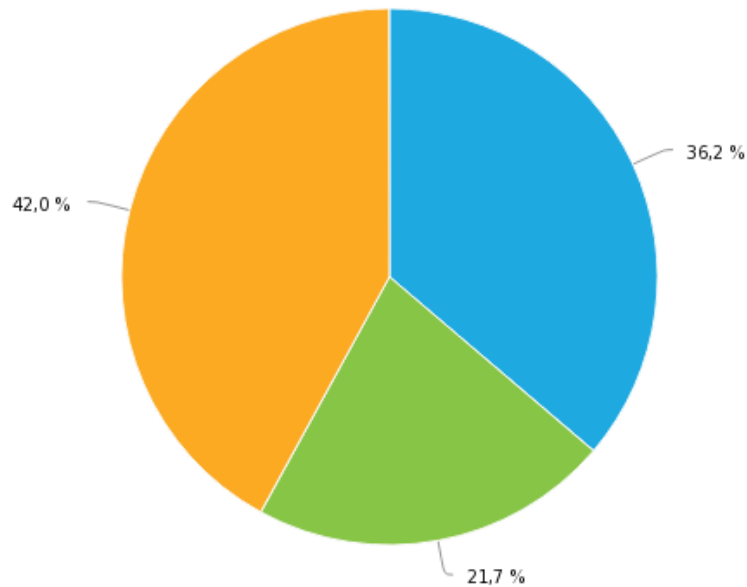
### Víte, co znamená společenská odpovědnost podniku (CSR)?



CSR představuje dobrovolný závazek firem chovat se dobře ke svému okolí i ke všem zájmovým skupinám, které svou činností ovlivňuje (ochrana životního prostředí, dobré chování k zaměstnancům a obchodním partnerům, podpora místních komunit, finanční i nefinanční dárcovství, dobrovolnictví, ad.). Je podle Vás důležité, aby se i společnost Pivovary Staropramen zabývala společenskou odpovědností?

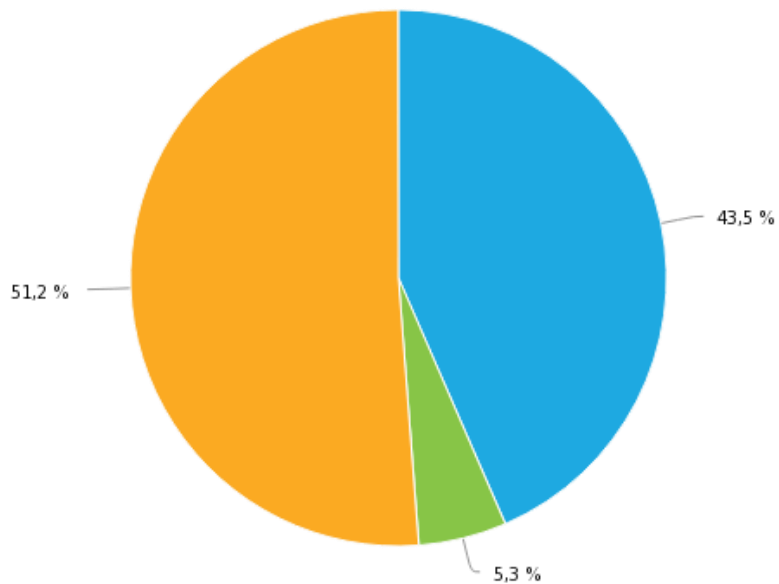


### Která oblast CSR je podle Vás nejdůležitější?



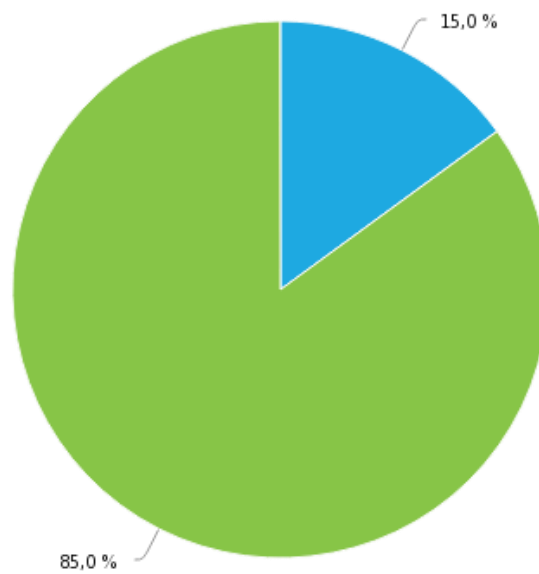
- Ekonomická (princip dobrého řízení firmy; transparentnost; odmítnutí korupce; vztahy se zákazníky, dodavateli a investory; kvalita a bezpečnost produktů aj.)
- Sociální (dobrovolnictví a sponzorství; zaměstnanecká politika, vzdělávání zaměstnanců a občanů, zdraví a bezpečnost zaměstnanců aj.)
- Environmentální (ekologická výroba; ochrana přírodních zdrojů; ekologická politika podniku aj.)

### Myslíte si, že jsou Pivovary Staropramen společensky odpovědné?



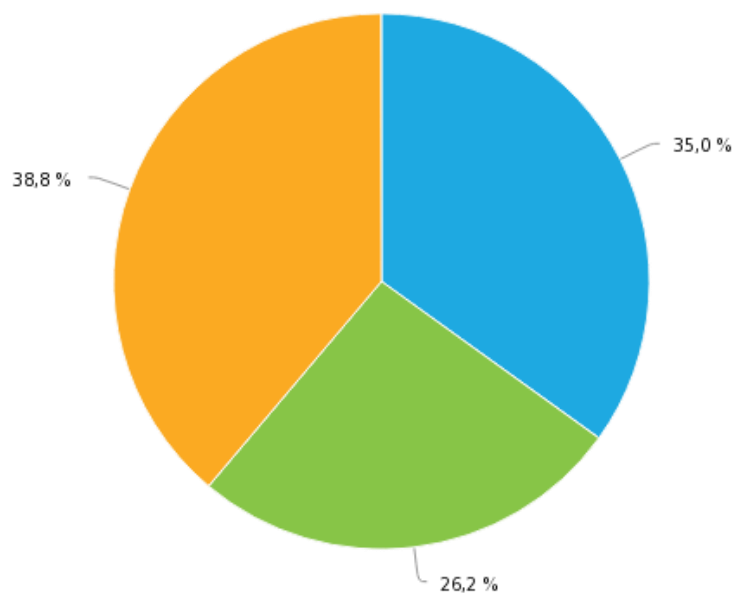
- Ano
- Ne
- Nevím

Víte o některých CSR aktivitách společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.?



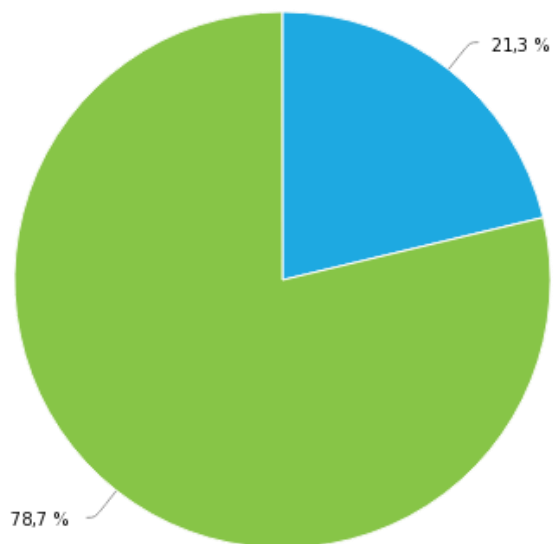
● Ano ● Ne

Pokud by firma Staropramen organizovala dobročinnou akci pro veřejnost, zúčastnil/a byste se?



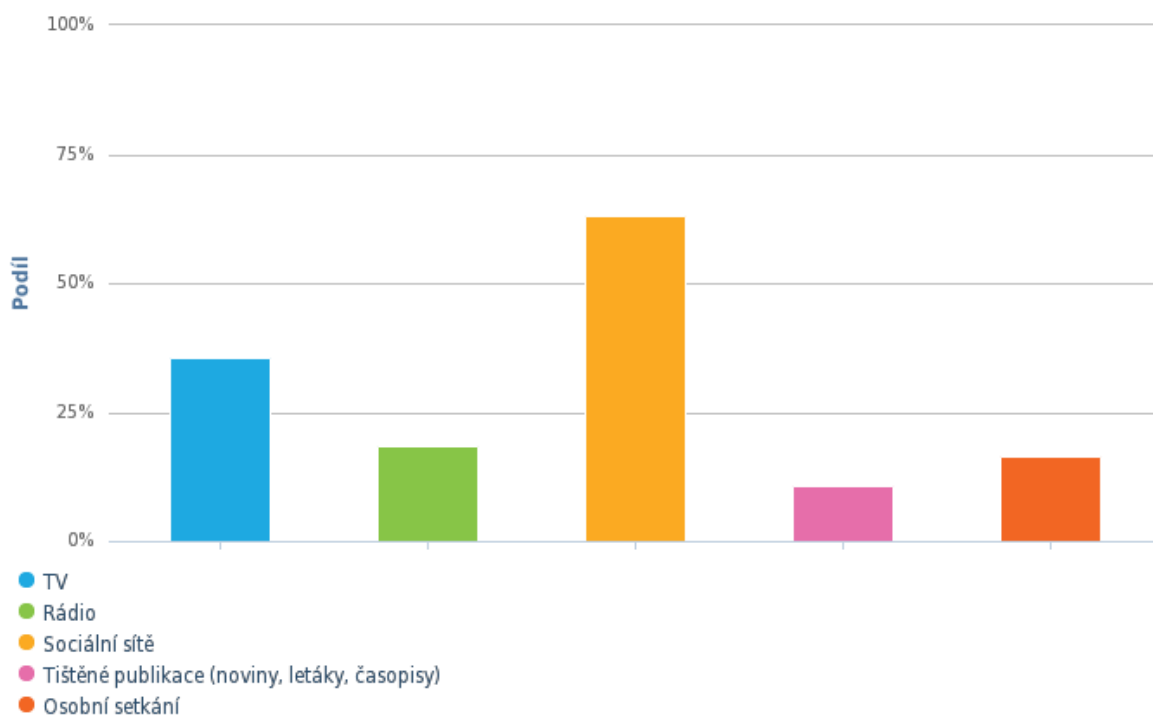
● Ano ● Ne ● Nevím

Byl/a jste někdy informován/a o společensky odpovědných aktivitách pivovaru skrz komunikační kanál (TV, rádio, sociální sítě, webové stránky, tištěné publikace, z internetu, od známých)?

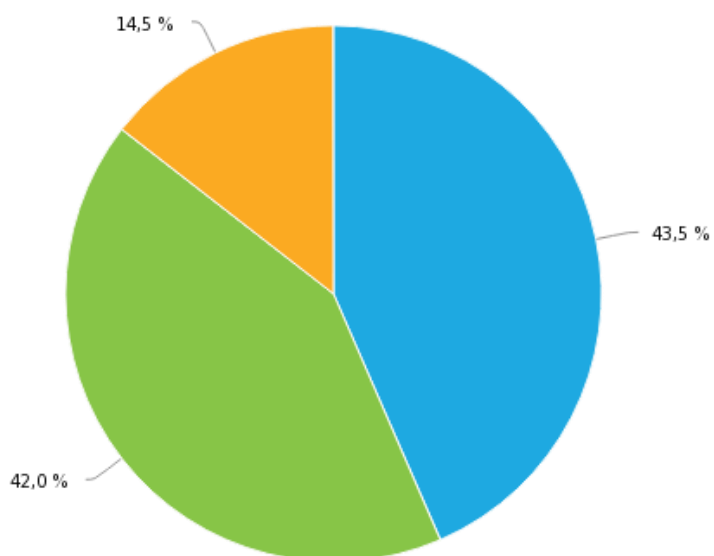


● Ano ● Ne

Jaký komunikační kanál pro získání informací upřednostňujete?

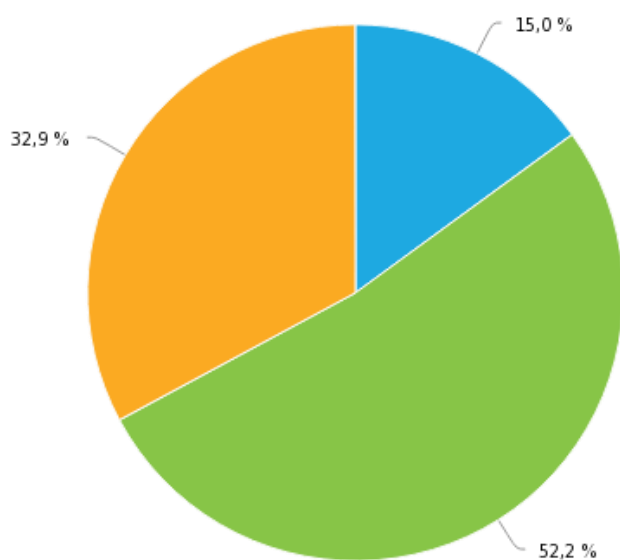


Pokud kupujete pivo, rozhodujete se z ekologického hlediska, v jakém obalu ho koupíte (plechovka, sklo, PET lahev, sud)?



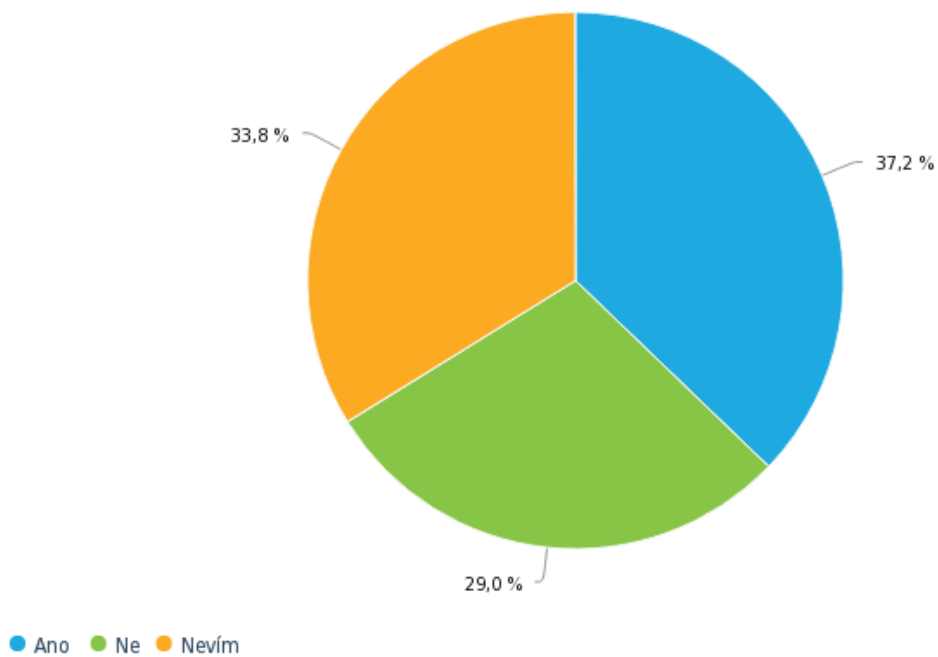
● Ano ● Ne ● Pivo nekupuji

Je pro Vás důležité, zda společnost nakupuje suroviny na výrobu piva od lokálních dodavatelů?



● Je to pro mě důležité, pivo si kupuji pouze, pokud je vyrobeno z lokálních surovin  
● Je to pro mě důležité, ale při koupi piva k tomuto faktu nepřihlížím ● Není to pro mě důležité

Pokud by společnost více informovala o svých CSR aktivitách, změnilo by to Vaše nákupní rozhodování (např. upřednostnění produktů společnosti Staropramen před konkurencí)?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření (*Survio.com, 2012*)