

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Corporate Social Responsibility

Karel DYNTAR

Vedoucí práce: Ing. Hana Volfová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Uživu-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 30.1. 2019

Děkuji paní Ing. Haně Volfové, Ph.D., za odborné vedení této práce, její cenné rady a připomínky, které mi v průběhu celé práce poskytovala.

Obsah

Úvod.....	6
1 Literární rešerše.....	8
1.1 Společenská odpovědnost firem	8
1.1.1 Definice CSR	8
1.2 Základní aspekty CSR.....	9
1.2.1 Ekonomický pilíř.....	11
1.2.2 Sociální pilíř	11
1.2.3 Environmentální pilíř	13
1.2.4 Stakeholdeři.....	13
1.3 Argumenty pro přijetí CSR.....	17
1.4 Argumenty proti přijetí CSR.....	19
1.5 Mezinárodní nástroje a standardy CSR.....	20
1.6 Společenská odpovědnost firem v ČR	23
2 CSR ve skupině Volkswagen AG a Škoda Auto a.s.....	26
2.1 Představení společnosti Volkswagen AG.....	26
2.1.1 Analýza stavu CSR aktivit skupiny Volkswagen AG	28
2.1.2 Komunikace CSR aktivit Skupiny Volkswagen	33
2.2 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.	34
2.2.1 Analýza stavu CSR aktivit společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	35
2.2.2 Komunikace CSR aktivit společnosti ŠKODA AUTO a.s.	43
3 Komparace zjištěných poznatků	44
3.1 Návrhy na zlepšení CSR aktivit.....	48
3.1.1 Skupina Volkswagen	48
3.1.2 Společnost ŠKODA AUTO.....	49
Závěr	53
Seznam literatury	54
Seznam obrázků a tabulek.....	57

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
CSR	Společenská odpovědnost firem
BLF	Business Leaders Forum
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MZP	Ministerstvo životního prostředí
NAP CSR	Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací
GRI	Global Reporting Initiative
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
SAI	Social Accountability International
VW	Volkswagen
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
VOC	Těkavé organické látky
FAST	Future Automotive Supply Tracks

Úvod

Doba se neustále mění a s ní se mění i přání a touhy zákazníků, kteří od firem očekávají stále víc. Již se nespokojí jenom s kvalitními produkty, nebo nízkými cenami. Lidé od firem očekávají víc a pokud chtějí firmy uspět v současném velice silně konkurenčním prostředí musí tyto přání a touhy lidí reflektovat ve své činnosti.

Společenská odpovědnost společností neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), nabývá stále většího významu. Být společensky odpovědnou společností je v současné době prakticky nezbytností pro udržitelnost podnikání. Společenská odpovědnost je záležitostí všech, její principy můžeme najít v soukromém i veřejném sektoru. Roli nehraje ani velikost jednotlivých společností, neboť společensky odpovědnou společností mohou být společnosti všech velikostí a všech zaměření.

Některé podniky berou společenskou odpovědnost jako něco navíc ke svému podnikání, ale mnoho jiných začleňuje CSR aktivity přímo do svého podnikání a využívá tak výhody, které může CSR společnosti nabídnout. CSR je široký pojem, který prostupuje celým podnikáním a má velice široké využití v marketingu a managementu.

Základem pro CSR je legislativa, kterou aktivity CSR nadále, na dobrovolné bázi rozšiřují. Samotné dodržování legislativy do oblasti CSR samozřejmě nespadá.

Cílem této práce je na základě analýzy současného stavu CSR aktivit ve skupině Volkswagen AG a ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. (dále jen ŠKODA AUTO) a jejich následné komparace navrhnout řešení pro vylepšení přístupu k CSR ve skupině Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO.

Hlavním cílem této práce je na základě analýzy současného stavu ve společnostech Volkswagen AG a ŠKODA AUTO a.s. porovnat úroveň Corporate Social Responsibility aktivit a navrhnout doporučení pro zlepšení situace.

Práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol. První kapitola je věnována teoretickým poznatkům o CSR. V této kapitole je definována koncepce CSR a jsou zde vysvětleny její základní aspekty a jednotlivé pilíře. Dále tu jsou uvedeny důvody, proč je CSR pro firmy přínosem, ale také tu jsou uvedena rizika, která může CSR

přinést. Rovněž jsou zde uvedeny mezinárodní standardy CSR a normy, kterými se koncepce CSR řídí. Závěr kapitoly je věnován CSR v České republice.

Druhá kapitola je věnována nejprve představení skupiny Volkswagen a rozsahu jejich CSR aktivit v jednotlivých pilířích CSR. Dále je představena společnost ŠKODA AUTO a její CSR aktivity v jednotlivých pilířích CSR. Následuje komparace CSR aktivit společnosti ŠKODA AUTO v rámci Skupiny Volkswagen.

Poslední část práce je věnována návrhům zlepšení konceptu CSR v jednotlivých pilířích společnosti ŠKODA AUTO.

1 Literární rešerše

1.1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem, neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) je velice široký pojem. V současné době není koncept společenské odpovědnosti firem zcela jasně definován. Dle Kunze (2012, str. 14) je to dáno zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založená především na dobrovolnosti jednotlivých firem a nemá pevně vymezené hranice, což dává prostor k mnoha různým výkladům tohoto konceptu jednotlivými zájmovými skupinami.

Dle Carrola (2015) je společenská odpovědnost výsledkem vývoje po druhé světové válce. Zvláště potom změnami sociálního smýšlení v šedesátých letech v oblastech občanských práv, ženských práv, spotřebitelského chování a v přístupu k životnímu prostředí. V té době vzrostl význam společenské odpovědnosti podnikatelů a nadále roste. V současné době je tento koncept stále důležitější, neboť se od moderních podniků očekává více, než jen vydělávání peněz a dodržování zákona (Carrol, 2015).

Společenská odpovědnost je záležitostí jak soukromého, tak veřejného sektoru. Ve veřejném sektoru lze tento koncept aplikovat na neziskové organizace, školská zařízení, ale i na samotné vlády. Principy CSR lze aplikovat ve všech podnicích, bez ohledu na jejich velikost (Kuldová, 2010, str. 19).

1.1.1 Definice CSR

Evropská unie definuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (Evropská unie 2001, str. 8).

Vláda ČR definuje CSR jako dobrovolný závazek organizace zohledňovat ve svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde působí, stejně jako životního prostředí a všech ostatních subjektů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo (NAP CSR, 2015).

Kotler a Lee definují CSR jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu“ (Kotler, Lee, 2005, str. 3).

Sdružení Business Leaders Forum definují společenskou odpovědnost jako **„dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“** (Steinerová, 2008, str. 2).

Alexandr Dahlsrud ve své práci ***How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*** vymezil pět základních oblastí, které v jím analyzovaných definicích CSR vyskytovaly nejčastěji. Šlo o oblasti ekonomické, sociální, environmentální, o stakeholdery a o dobrovolnost. Oblasti ekonomické, sociální a environmentální se vyskytují dokonce v 97 % definicích (Dahlsrud, 2008).

Archie B Carroll definuje CSR ve čtyřech základních pilířích, kterými jsou ekonomická odpovědnost, zákonná odpovědnost, etická odpovědnost a filantropická odpovědnost (Carroll, 2015). To se shrnout do čtyř zásad společensky odpovědného podnikání, tedy být ziskový, dodržovat zákon, být etický a být dobrou společností.

Charakteristickým znakem definic CSR je jejich univerzálnost. Tím vymezují základní principy CSR pro všechny podniky bez ohledu na jejich velikost, nebo předmět podnikání. CSR tedy není záležitostí velkých korporací, ale i malých a středních podniků.

1.2 Základní aspekty CSR

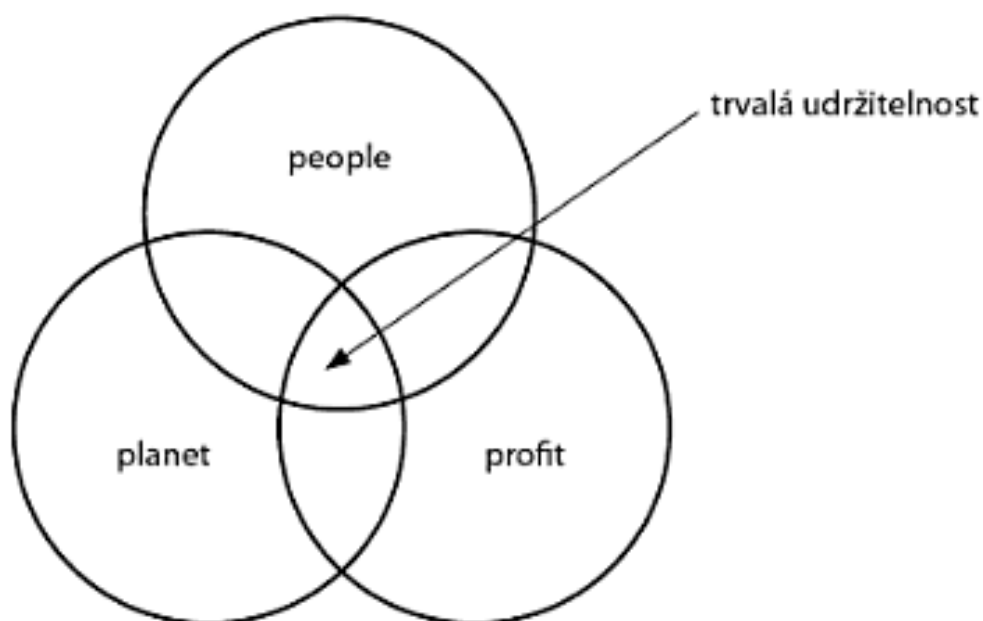
Koncept společenské odpovědnosti firem stojí dle Dahlsruda (2008) na pěti základních aspektech, které se v definicích CSR vyskytují nejčastěji. Jde o aspekty ekonomické, sociální, environmentální, které se vyskytují až v 97% definicích, které Alexander Dahlsrud analyzoval. Dále pak jde o Stakeholdery a především o dobrovolný přístup k CSR. Tyto dva aspekty se objevují až v 80% analyzovaných definicích CSR (Dahlsrud, 2008).

Kunz definuje CSR jako moderní koncept podnikání postavený na třech základních pilířích (triple-bottom-line). Konkrétně jde o ekonomický, sociální a environmentální pilíř.

Tento přístup je definován jako koncept 3P:

- **Profit** (zisk, ekonomický pilíř)
- **People** (lidé, sociální pilíř)
- **Planet** (planeta, environmentální pilíř)

Překrytí těchto tří oblastí CSR potom spojováno s pojmem **trvale udržitelný rozvoj** (Kunz 2012, str. 20).



Zdroj: Kunz, 2012

Obr. 1 Koncept 3P

Celý koncept CSR je založený na dobrovolném přístupu jednotlivých firem, které se věnují nejrůznějším CSR aktivitám nad rámec svých zákonem daných povinností. Každý pilíř zahrnuje množství nejrůznějších činností, kterým se mohou firmy dle svých možností a zájmů svých vlastníků věnovat. Cílem společensky odpovědného podniku je potom dosažení trvalé ekonomické udržitelnosti podniku.

1.2.1 Ekonomický pilíř

Cílem podnikání je dosažení zisku, cílem firem je maximalizace zisku. V rámci ekonomických CSR aktivit firem se od firem očekává transparentní podnikání, pozitivní vztahy se zákazníky, investory, dodavateli a ostatními obchodními partnery (Kunz, 2012).

V ekonomické oblasti se rovněž sledují lokální, ale i globální dopady firmy na ekonomiku. A to například skrze vliv společnosti na zaměstnanost v dané oblasti (Steinerová, 2008).

Do ekonomické oblasti CSR aktivit lze zařadit:

- Vytvoření etického kodexu, stanovení etických standardů
- Transparentnost, důvěryhodnost
- Odmítání korupce
- Plnění smluvních závazků (fair trade)
- Etika v marketingu a reklamě
- Respektování ochrany duševního vlastnictví
- Inovace a udržitelnost
- Odpovědné chování k vlastníkům a akcionářům
- Odpovědné řízení podniku

S CSR aktivitami z ekonomické oblasti lze začít již ve vnitřních procesech podniku. Například vytvořením etického kodexu a stanovením etických standardů společnosti. Z dlouhodobého hlediska jsou pro podnik rovněž důležité vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery. Plnění smluvních závazků a odpovědný přístup k obchodním partnerům vede k budování vzájemné důvěry, což může vést k ekonomické prosperitě společnosti.

1.2.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř společenské odpovědnosti lze rozdělit na dvě hlavní oblasti. Na pracovní prostředí, kde se firma zabývá péčí a rozvojem svých zaměstnanců a na

místní komunity, tedy na lokalitu, kde firma sídlí a na rozvoj dané oblasti (Steinerová, 2008).

Příjemcem CSR aktivity jsou v oblasti pracovního prostředí zaměstnanci společnosti a odbory. V oblasti místních komunit to jsou neziskové organizace a široká veřejnost.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce si mnohé firmy uvědomují důležitost spokojených a motivovaných zaměstnanců. Ti se stávají stále důležitějším faktorem z hlediska udržitelného rozvoje firmy. U takových zaměstnanců se zvyšuje jejich produktivita a loajalita vůči firmě, zároveň klesá jejich fluktuace. CSR aktivity firmy v rámci sociální oblasti jsou důležitým nástrojem pro hledání a nabírání nových zaměstnanců.

Skrze sociální oblast a personální politiku potom podnik ovlivňuje životní úroveň zaměstnanců, jejich zdraví, bezpečnost a odborné vzdělávání. Důležitým faktorem také je vyváženost osobního a pracovního života (Kunz, 2012).

V sociální oblasti se odpovědné chování firmy zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů.

Sociální oblast společensky odpovědných aktivit firem se netýká jenom zaměstnanců, ale i místních komunit. U zaměstnanců jde především o finanční ohodnocení a další nefinanční benefity za odvedenou práci. Také jde o zajištění dobrých pracovních podmínek, možnost profesního růstu a možností dalšího vzdělávání. Odpovědné firmy se také věnují sladění profesního a osobního života svých zaměstnanců.

V rámci místních komunit potom jde o jejich podporu a rozvoj. Různé místní komunity, spolky a další organizace očekávají od společensky odpovědných firem materiální podporu a know-how firemních dobrovolníků. Firmy mohou místní komunity podporovat skrze sponzorské dary, nebo jiné prospěšné projekty. Například podporou vzdělávání v dané lokalitě (Steinerová, 2008, str. 28). Další z možností podpory místních komunit je firemní filantropie, která je dle Kuldové (2012, s. 25) definována jako dobrovolné zapojení firem do veřejně prospěšných projektů. Cílem takových projektů je prosazování obecného blaha v dané komunitě.

1.2.3 Environmentální pilíř

Tato oblast se týká dopadu firem na životní prostředí. Obecně se předpokládá, že zodpovědný podnik bude vykonávat svoji podnikatelskou činnost tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí.

Odpovědnost v environmentální oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř samotné firmy, tak ve vnějším prostředí, které firma svojí činností ovlivňuje. Podle Kunze je environmentální oblast společenské odpovědnosti zaměřena především na omezování negativních dopadů na životní prostředí, vytvoření a zavedení ekologické politiky společnosti a vytvoření environmentálního managementu ve společnosti v souladu s národními a mezinárodními standarty. Zde se nejčastěji setkáváme s normou ISO 14001 (Kunz, 2012).

Úkolem environmentálního managementu společnosti je snížit dopady společnosti na životní prostředí. Nástrojem environmentálního managementu k dosažení tohoto cíle jsou investice do ekologických technologií, odpadové hospodářství a také zahrnutí environmentálních principů do výběru dodavatelů.

Podle BLF přináší environmentální odpovědnost společnostem i finanční užitek, a to například v rámci úspor vody a energií, nebo materiálu (Steinerová, 2008).

1.2.4 Stakeholdeři

Zainteresované strany, neboli Stakeholdeři, to jsou všechny osoby a organizace, které mají vliv na chod organizace, nebo jsou organizací ovlivněny. Podle BLF je můžeme rozdělit následovně (Steinerová, 2008, str. 15):

Primární stakeholdeři:

- Vlastníci, investoři
- Zaměstnanci
- Zákazníci
- Obchodní partneři
- Místní komunita
- Environmentální organizace

Sekundární stakeholdeři

- Veřejnost
- Vládní instituce a samosprávné orgány
- Lobbisté
- Konkurence
- Média
- Občanská a obchodní sdružení

V konceptu CSR jde o budování důvěry, dobrých vztahů mezi všemi stakeholdery. Každá ze skupin stakeholderů má své vlastní zájmy a od podniku očekává něco jiného. Pro podnik je důležité identifikovat, kteří stakeholdeři jsou pro podnik nejdůležitější. K tomu slouží analýza zainteresovaných stran (Steinerová, 2008, s. 16).

V této analýze si organizace, podle BLF musí zodpovědět čtyři základní otázky.

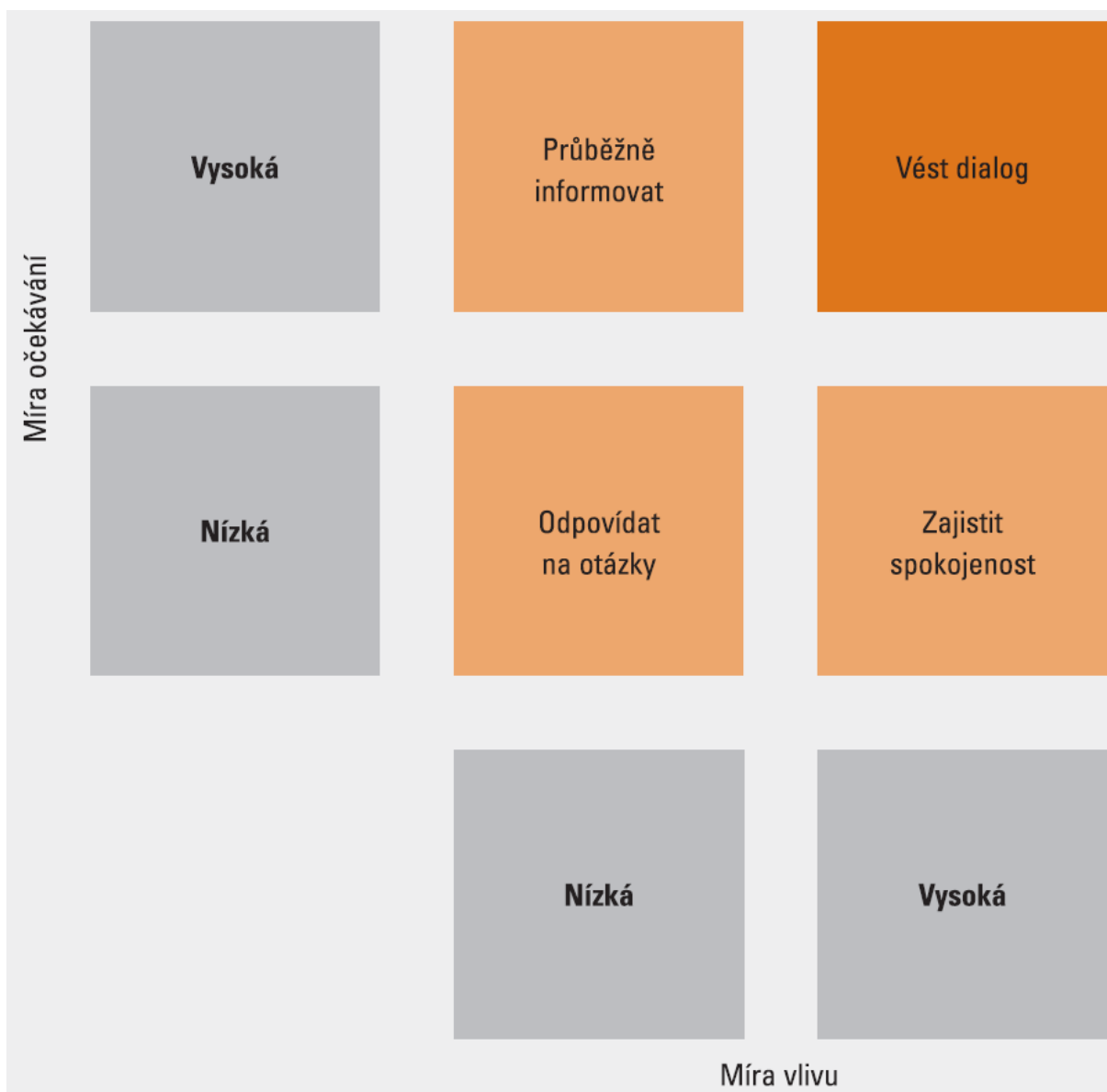
- Kdo jsou stakeholdeři organizace.
- Jaký mají na organizaci vliv.
- Co od organizace očekávají.
- Kteří z nich jsou ti klíčoví.

Tab. 1 Očekávání Stakeholderů

Stakeholderi	Očekávání od podniku
Vlastníci a investoři	Zisk Růst hodnoty podniku Transparentnost Dobrá pověst organizace
Zaměstnanci	Spravedlivá mzda Dobré pracovní podmínky Profesní růst a další vzdělávání Rovnováha pracovního a osobního života
Zákazníci	Kvalitní produkty a služby Férová cena Férové jednání organizace
Obchodní partneři	Kvalitní smlouvy Transparentní jednání Včasné plnění závazků
Místní komunita	Finanční a materiální podpora Know-how od firemních dobrovolníků
Environmentální organizace	Ekologická výroba Minimalizace vlivu organizace na životní prostředí

Zdroj: Steinerová, 2008, str. 16

Analýzou zainteresovaných stran organizace zjistí jak má s kým zacházet. K identifikaci klíčových stakeholderů je možné využít matici zainteresovaných stran, tedy matici vlivu a významu. Je třeba si také uvědomit, že pozitivní, nebo negativní přístup ke stakeholderům nemá okamžitý vliv, ale projeví se až v delším časovém období. Někdy i v horizontu několika let (Steinerová, 2008, str. 16).



Zdroj: Steinerová, 2008, str. 17

Obr. 2 Matice zainteresovaných stran

Po provedení analýzy a rozčlenění stakeholderů je třeba zvážit jakým způsobem a do jaké míry jednotlivé stakeholdery zapojit v rámci konceptu CSR a jakým

způsobem nastavit jejich spoluúčast na základě jejich vlivu, významu a jejich očekávání (Steinerová, 2008, str. 18).

Jak je patrné z obrázku, analýza zainteresovaných stran rozdělí stakeholdery do čtyř skupin a nastíní organizaci jakým způsobem s nimi do budoucna zacházet. Čtyři skupiny stakeholderů podle výsledků analýzy jsou:

- Stakeholderi s velkým vlivem a významem pro firmu, s těmito stakeholdery je třeba důsledně řídit vzájemné vztahy.
- Stakeholderi s malým vlivem a velkým významem pro firmu, s těmito stakeholdery je vhodné udržovat vzájemné kontakty a informovat je o dění ve firmě.
- Stakeholderi s velkým vlivem a malým významem pro firmu, zde je dobré udržovat je ve stavu spokojenosti.
- Stakeholderi s malým vlivem a významem pro firmu, ty je vhodné monitorovat, jelikož jejich vliv a význam se může časem zvýšit (Steinerová, 2008, str. 17).

1.3 Argumenty pro přijetí CSR

Argumentů, proč by společnosti měly začlenit principy CSR do svého podnikání je celá řada. Začlenění principů CSR do podnikání přináší podniku celou řadu výhod a to zejména v rámci zvýšení hodnoty nehmotných aktiv. Například při budování firemní reputace, hodnoty značky, vztahů se zákazníky a dalšími obchodními partnery. Koncept CSR, zvláště potom kvalitně zpracovaný koncept CSR, umožňuje podniku odlišit se od ostatních podniků a poskytuje mu to konkurenční výhodu.

Společnosti, které se aktivně zapojují do CSR aktivit se stávají atraktivnější pro zákazníky, ale také pro investory, kteří upřednostňují transparentní podniky, u kterých se nemusejí bát nekorektního jednání.

Principy CSR také mohou přinést firmám různé úspory nákladů, například v oblasti fluktuace zaměstnanců. Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou výkonnější a především loajální vůči svému zaměstnavateli.

Důležitým argumentem pro přijetí principů CSR jsou také široké možnosti prezentace samotného podniku. Ač principy CSR nejsou nástrojem PR a marketingu společnosti, jsou často v těchto oblastech využívány. U velkých společností jsou potom CSR aktivity výrazným prostředkem k omezení možných regulací trhu ze strany státu (Reich, 2007).

Různé společnosti přistupují k principům CSR s různými očekávanými výsledky, tato očekávání se dají shrnout následovně (Krymálková, 2009):

- Navýšení zisku
- Navýšení obrátu
- Navýšení produktivity
- Zlepšení hospodárnosti
- Zlepšení kvality produktů a služeb
- Loajalita zaměstnanců
- Loajalita zákazníků
- Vyšší důvěryhodnost
- Lepší konkurenceschopnost
- Atraktivita pro investory
- Snížení nákladů
- Omezení regulací trhu ze strany státu

1.4 Argumenty proti přijetí CSR

Koncept společenské odpovědnosti má celou řadu pozitiv díky, kterým je velmi rozšířen. Nicméně během svého vývoje si získal i celou řadu kritiků, kteří argumentují proti CSR. Většina kritiků CSR se shoduje v tom, že CSR odvádí podnik od hlavního cíle podnikání, kterým je zisk.

Mezi nejznámější kritiky CSR patří Milton Friedman a Robert Reich. Milton Friedman argumentuje zejména tím, že společenská odpovědnost je často spojená s vysokými náklady, které se potom projevují zejména uvnitř firmy samotné. A to především možnými nižšími výnosy, vyšší cenou produktů a služeb a také nižšími platy zaměstnanců (Kunz, 2012, str. 40).

Podobným způsobem se k CSR staví i Robert Reich, který odmítá navyšování CSR aktivit jako nebezpečné rozptýlení podkopávající demokracii (Reich, 2007). Hlavní problém dle Reicha spočívá v tom, že společnosti se snaží řešit problémy, které by měla řešit spíše vláda nastavením jasných pravidel. Právě v tom je, dle Reicha, vidět největší problém, tedy nedostatečná aktivita na straně vlády a vysoké úsilí na straně firem. Ty potom přebírají to, co by měla mít na starosti vláda a tím se vyhýbají vládním regulacím. Díky tomu mají společnosti velký vliv na orgány místní samosprávy a na vládu.

Dalším známým kritikem CSR je Peter Ferdinand Drucker, který se zaměřuje především na kritiku sociální oblasti společenské odpovědnosti. Tvrdí, že by se společnosti neměli zabývat sociálními problémy mimo sféru jejich působnosti, ale měli by se soustředit na plnění svých konkrétních úkolů. Podle Druckera jsou společnosti odpovědné tehdy, když mění sociální problémy společnosti ve vlastní úspěchy (Mádlová, 2012).

Autoři Coulter a Robbins uvádějí šest argumentů proti CSR:

- Omezení maximalizace zisku
- Zvýšení nákladů
- Velké moci v rukou podnikatelů
- Nedostatečné přehlednosti konceptu
- Malá odpovědnost
- Rozmělnění účelu podnikání (Adámek, 2013, s. 58)

Závěrem lze říci, že existuje mnoho okolností, které brání implementování principů CSR do podnikové praxe. Každý podnik je jiný a je ovlivněn jiným prostředím a také na něj působí jiné vnitřní a vnější podmínky.

1.5 Mezinárodní nástroje a standardy CSR

Koncept CSR se neustále rozšiřuje a mnoho společností si začíná uvědomovat nutnost implementování společensky odpovědných prvků do svého podnikání. Uvědomují si, že zákazníci a další stakeholdeři začínají být citliví na image firmy. Právě tento trend vedl ke vzniku řady národních i mezinárodních iniciativ, jejichž cílem je shrnutí požadavků, které by měly společensky odpovědné organizace plnit (Adamčíková, 2016).

AA 1000 Accountability Assurance Standard

Account Ability je nezisková organizace se sídlem v Londýně v Anglii. Společnost se zabývá širokým spektrem činností za účelem podpory férového způsobu podnikání. Společnost Account Ability vydala roku 2008 řadu obecných norem známou jako AA 1000, která je univerzální pro všechny typy a velikosti organizací. Cílem těchto norem je prověření důvěryhodnosti organizací, a to včetně CSR v oblastech ekonomických, sociálních, environmentálních a etických (Accountability, 2008).

Tato sada norem je pravidelně aktualizována a rozšiřována, aby odpovídala moderním standardům a aktuálním tématům. Poslední významná aktualizace proběhla v roce 2018 a přinesla s sebou řadu nových standardů (Accountability, 2018).

Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative je velká mezinárodní organizace se sídlem v Amsterdamu. Tato organizace vytvořila soustavu ukazatelů k implementaci a porovnatelnému měření a hodnocení CSR aktivit. Základem této soustavy jsou metodiky pro zveřejňování udržitelnosti tzv.: Sustainability Reporting Guidelines. Zprávy založené na této soustavě je možné použít pro porovnání chování

organizací a k prokázání angažovanosti organizací v oblastech udržitelného rozvoje (GRI, 2018).

Organizace, které chtějí efektivně využít metodik GRI by měly splňovat dvě základní podmínky. První podmínkou je implementace konceptu CSR v systémech řízení dané organizace, druhou podmínkou je uplatňování konceptu CSR ve všech třech jeho hlavních pilířích, tedy v ekonomickém, environmentálním a sociálním (GRI, 2018).

ISO 26000 Společenská odpovědnost firem

ISO 26000 je jedním z mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO. Konkrétně ISO 26000 je standard pro společenskou odpovědnost organizací (ISO 26000).

Jde o základní normu, návod pro společnosti, které chtějí do svého podnikání začlenit koncepci společenské odpovědnosti. Norma ISO 26000 je univerzální pro všechny organizace bez ohledu na velikosti, nebo způsob, nebo obor podnikání. Cílem této normy je posílení odpovědnosti organizací za jejich chování. Což v praxi znamená zapojení všech stakeholderů a začlenění konceptu CSR do procesů organizace (ISO 26000).

Přijetí požadavků ISO 26000 pomáhá organizaci zlepšit její pověst, firemní kulturu a produktivitu zaměstnanců. Norma ISO 26000 není certifikační normou, ale je provázána s certifikační normou SA 8000 (ISO 26000).

SA8000

Standart SA8000 je předním standardem sociální certifikace pro organizace po celém světě. Byla založena roku 1997 společností Social Accountability International. Dnes je tato norma celosvětově uznávaným standardem, který pomáhá organizacím prokázat jejich odhodlání ve spravedlivém zacházení s jejich zaměstnanci. Jde tedy o normu zabývající se především sociálními otázkami (Social Accountability International, 2014).

SA8000 měří sociální výkonost v oblastech důležitých pro sociální odpovědnost organizací. Standard odpovídá ustanovením obsaženým v deklaraci lidských práv a přijatým ustanovením Mezinárodní organizace práce (ILO). Zároveň respektuje, doplňuje a podporuje národní pracovní zákony po celém světě a pomáhá zajistit etické pracovní podmínky pro více než dva miliony zaměstnanců (Social Accountability International, 2014).

Norma je pravidelně revidována a aktualizována, aby odpovídala moderním standardům v oblasti sociálních a lidských práv.

Certifikaci podle této normy provádějí pouze certifikační orgány, které jsou akreditovány společností Social Accountability International. Dle Rady kvality ČR je většina požadavků obsažených v této normě v ČR dlouhodobě bez problémů naplňována. Hlavními body, kterým se norma věnuje, jsou:

- Dětská práce
- Nucená, nebo povinná práce
- Zdraví a bezpečnost
- Svoboda shromažďování a právo na kolektivní vyjednávání
- Diskriminace
- Disciplinární praktiky
- Odměňování

Ostatní normy

Norem, které se věnují různým oblastem zahrnutým v konceptu CSR existuje celá řada. Normy jsou vydávány Mezinárodní organizací pro normalizaci. Normy umožňují organizacím prokázat schopnosti výroby a distribuce v souladu s předpisy.

ISO 9000 je rodina mezinárodních standardů zaměřená na systém managementu jakosti v organizacích.

ISO 14000 Systémy environmentálního managementu je rodina mezinárodních standardů zaměřená na management životního prostředí v organizacích.

OHSAS 18001 je standardem pro systémy BOZP. Jde o certifikovanou normu použitelnou pro libovolnou organizaci.

1.6 Společenská odpovědnost firem v ČR

V České republice není koncept CSR státem nijak výrazně regulován a je udržován na úrovni dobrovolnosti. Od roku 2013 je národním gestorem CSR Ministerstvo obchodu a průmyslu. MPO vypracovává Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice (dále jen NAP CSR). V ČR je MPO hlavním subjektem, který zajišťuje propagaci a koordinaci CSR aktivit. MPO v ČR také řídí Radu kvality ČR, kde je od roku 2006 oblast CSR součástí jejich strategických záměrů (Národní informační portál o CSR, 2015).

V roce 2008 byla Radou kvality ČR v ČR ustanovena odborná sekce Společenské odpovědnosti organizací. V roce 2015 byla této sekci rozšířena její působnost. Také došlo k přejmenování a sekce se nyní jmenuje Společenská odpovědnost organizací a udržitelný rozvoj. Úkolem této sekce je podpora a koordinace konceptu CSR a udržitelného rozvoje v ČR (Národní informační portál o CSR, 2015).

Aktuální NAP CSR byl schválen vládou ČR dne 25. ledna 2016 usnesením č. 49. Nyní je připraven vládě k projednání plán pro roky 2019-2023. Cílem dokumentu je nastavení základních východisek pro šíření a podporu myšlenek CSR v ČR. Základem dokumentu je aktivní dialog mezi všemi zainteresovanými stranami. Hlavní myšlenkou, úkolem dokumentu je posílení porozumění a důvěryhodnosti koncepce CSR ve společnosti a podpora rozvoje tohoto konceptu. Dokument se věnuje deseti klíčovým oblastem, kde pro každou z oblastí definuje strategické priority (NAP CSR, 2015).

Klíčové oblasti NAP CSR (2015) jsou:

1. Propagace a podpora konceptu společenské odpovědnosti, kde jde především o posílení důvěryhodnosti konceptu CSR prostřednictvím aktivní podpory rozvoje CSR. S cílem podpořit zájem veřejnosti o celospolečenská témata a propojení ekonomické a společenské činnosti organizací (NAP CSR, 2015, str. 9).

2. Dialog a spolupráce zainteresovaných stran společenské odpovědnosti, kde je prioritou spolupráce se zastřešujícími podnikatelskými, zaměstnavatelskými a odborovými svazy, podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi. S cílem podpořit rozvinutí organizované diskuze státu a jednotlivých zainteresovaných stran (NAP CSR, 2015, str. 13).
3. Úloha orgánů veřejné správy, kde je prioritou cílená podpora CSR ze strany orgánů veřejné správy založená na reálném poznání současných aktivit a potřeb. (NAP CSR 2015, str. 18) S cílem zapojit podnikatele do místní Agendy 21, což je program vycházejících z mezinárodního dokumentu OSN, nazvaného Agenda 21. Jde o globální strategický plán světového společenství k udržitelnému rozvoji. Místní Agenda 21 je zaměřena na místní a regionální udržitelný rozvoj (MZP, 2012).
4. Šíření, implementace a dodržování mezinárodních standardů chování, kde je prioritou zvýšení informovanosti a vzdělání podnikatelských subjektů i veřejnosti o mezinárodních standardech, také je navýšení počtu firem dobrovolně reportujících své nefinanční aktivity. S cílem podpořit povědomí o mezinárodních standardech jak podnikatelské subjekty, tak širokou veřejnost (NAP CSR, 2015, str. 23).
5. Mezinárodní spolupráce ve třech rovinách a to s Evropskou komisí, členskými státy Evropské unie a s mezinárodními organizacemi a institucemi. Prioritou je podpora zapojení českých organizací do mezinárodní spolupráce. S cílem podpořit rozvoj spolupráce v rámci Evropské unie a podpořit výměnu zkušeností a koordinaci nadnárodních aktivit (NAP CSR, 2015, str. 26).
6. Dodržování lidských práv, kde je prioritou zvýšit povědomí společnosti o lidských právech. Tato oblast se také věnuje prosazování diverzity a rovným příležitostem pro muže a ženy (NAP CSR, 2015, str. 30).

7. Sociální podnikání, kde je prioritou zvýšení povědomí o konceptu sociálního podnikání. S cílem rozvoje konceptu sociálního podnikání jako takového (NAP CSR, 2015, str. 37).

8. Vzdělávání a výzkum v oblasti společenské odpovědnosti, prioritou je vzdělávat v oblasti CSR zejména mladou generaci a tím ovlivnit její budoucí životní postoje. Cílem je zvýšit povědomí a zájem o koncepci CSR jako takovou (NAP CSR, 2015, str. 40).

9. Oceňování organizací za společenskou odpovědnost. Prioritou oceňování organizací za CSR je prohloubení zájmu o CSR na národní a regionální úrovni. Motivování organizací k zapojení se do aktivit CSR. Cílem je koordinace udělování cen, ale také zvýšení povědomí a o pozitivních příkladech CSR aktivit v České republice (NAP CSR, 2015, str. 43).

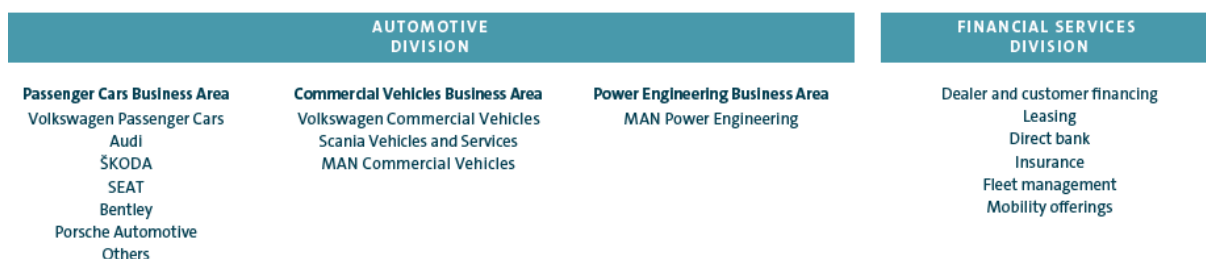
10. Ochrana zájmů spotřebitelů, prioritou této oblasti je zvyšování ochrany zdraví, bezpečnosti a ekonomických zájmů spotřebitele. Také zvyšování kvality výrobků a služeb a v neposlední řadě také ochrana osobních údajů a soukromí spotřebitele. S cílem zvýšit ochranu spotřebitele nad rámec zákona (NAP CSR, 2015, str. 46).

Koncept CSR je v ČR poměrně nový, ale rychle se rozvíjí. Na jeho rozvoji se MPO podílí i řada nevládních organizací například Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum, Byznys pro společnost, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj a Národní síť Global Compact Česká republika.

2 CSR ve skupině Volkswagen AG a Škoda Auto a.s.

2.1 Představení společnosti Volkswagen AG

Koncern Volkswagen AG, který má sídlo v Německém Wolfsburgu je mateřskou společností skupiny Volkswagen. Tato skupina je rozdělena na automobilovou divizi, která se zabývá převážně vývojem, výrobou a prodejem motorových vozidel. Druhou oblastí je finanční divize, která poskytuje servisní služby v oblasti financování vozů. Data obsažená v následujících analýzách byla čerpána ze zveřejňovaných zpráv společnosti Volkswagen AG. Tyto dokumenty jsou zařazeny do seznamu literatury.



Zdroj: VOLKSWAGEN AG, 2019, str. 21

Obr. 3 Struktura skupiny Volkswagen

Skupina Volkswagen se zabývá výrobou a prodejem osobních a užitkových vozidel, nákladních vozů a motocyklů. Je tvořena značkami osobních automobilů Volkswagen, Audi, Porsche, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti a Lamborghini. Také sem patří značky nákladních automobilů Volkswagen, MAN a Scania. Z motocyklů je to potom značka Ducati.

Skupina Volkswagen je největším prodejcem automobilů v Evropě a patří mezi největší prodejce na světě. V roce 2018 skupina Volkswagen vyrobila více jak 14,343 tis., osobních vozů, celých 4,1 milionu osobních vozů bylo vyrobeno v Číně. Také byl vyroben téměř milion nákladních a užitkových vozů a 53 000 motocyklů značky Ducati. Nejprodávanějšími značkami skupiny jsou vozy Volkswagen (6,297 tis.), Audi (1,871 tis.) a Škoda (1,285 tis.).

Obrat skupiny byl v roce 2018 celkem 235,849 mil. EUR. Z toho 201,067 mil. EUR tvoří automobilová divize skupiny a 34,782 mil. EUR tvoří finanční služby.

V roce 2018 zaměstnávala skupina Volkswagen průměrně 655,722 zaměstnanců. Na konci roku to bylo 636,156 aktivních zaměstnanců. V oblasti osobních

automobilů pracovalo 521,735 zaměstnanců, u komerčních vozidel 109,246 zaměstnanců, v power engineeringu 17,046 zaměstnanců a ve finančních službách 16,469 zaměstnanců.

2.1.1 Analýza stavu CSR aktivit skupiny Volkswagen AG

V oblasti CSR je cílem skupiny Volkswagen odpovědné podnikání celého řetězce a tvorba přidané hodnoty. Z tohoto cíle mají profitovat všechny zainteresované strany, tedy zákazníci, zaměstnanci, životní prostředí a samotná společnost. V roce 2016 byl skupinou Volkswagen představen nový program **TOGETHER – Strategie 2025**, který přináší největší změny v historii skupiny Volkswagen. Základním bodem tohoto programu je učinit ze skupiny Volkswagen jednoho z předních světových poskytovatelů udržitelné mobility. Tento program prostupuje všemi pilíři CSR skupiny Volkswagen a je implementován v rámci celého koncernu Volkswagen AG.



Zdroj: VOLKSWAGEN AG 2018, str.135

Obr. 4 Klíčové akční oblasti koncernu Volkswagen

V další části přiblížím jednotlivé pilíře CSR skupiny Volkswagen s důrazem na některé klíčové body. Jako první bude uveden ekonomický pilíř CSR skupiny Volkswagen.

2.1.1.1 Ekonomický pilíř skupiny Volkswagen AG

Tento pilíř je uveden pod označením ***Trvale udržitelné zvyšování hodnoty***. Cílem skupiny Volkswagen je dosáhnout trvalé udržitelnosti, k tomu výrazně přispívá i ekonomický pilíř CSR aktivit. V současné době prochází společnost velice rozsáhlým procesem změny. Především ztráta důvěry zainteresovaných stran v důsledku dieselové kauzy ukázala společnosti, že se Volkswagen musí stát vzorem pro moderní, transparentní a úspěšný podnik. To je cílem nové Strategie 2025.

Klíčovými oblastmi tohoto pilíře jsou:

- Compliance, řízení rizik a governance
- Vztahy s dodavateli
- Stabilita a ziskovost
- Bezpečnost produktu a dopravy
- Spokojenost zákazníků
- Integrita

Základem je Corporate Governance, což je systém odpovědného a transparentního řízení a kontroly společnosti. Tento systém zahrnuje organizaci společnosti, její hodnoty, zásady a směrnice obchodní politiky. Tento systém je v souladu s Německým kodexem správy a řízení společností, který je sestavován vládní komisí. Také je pravidelně přezkoumáván a aktualizován na základně aktuálního vývoje a potřeb.

Nedílnou součástí je i Compliance, což je základním předpokladem úspěchu Skupiny Volkswagen. V zásadě se jedná o dodržování právních, vnitřních, etických a dalších dobrovolných pravidel přijatých společností. Všechna tato pravidla jsou

součástí Etického kodexu společnosti zveřejněného v roce 2017 a platného pro celý koncern.

V otázce bezpečnosti produktů a dopravy zavedla skupina Volkswagen systém řízení kvality dle normy ISO 9001, který je platný pro všechny značky Skupiny. Důležitou roli v této otázce hrají inovace. Ty jsou v současné době soustředěny na vývoj vozů s alternativními pohony, vozů s autonomním řízením na základě konceptu SEDRIC, konektivitu a na recyklaci. Jako příklad konkrétního směřování v otázce e-mobility lze uvést strategii Roadmap E, jejímž cílem je do roku 2025 na trh přivést 80 elektrických modelů.

V otázce dodavatelských vztahů je třeba zmínit iniciativu Volkswagen FAST, je to projekt zaměřený na digitalizaci procesů zadávání zakázek a rozšíření spolupráce s dodavateli. Cílem je optimalizace nákladů spojených se zadáváním zakázek a také vytváření konkurenčního prostředí mezi dodavateli.

2.1.1.2 Sociální pilíř skupiny Volkswagen AG

Tento pilíř je uveden pod označením ***Trvale udržitelné zvyšování hodnoty*** v sekci ***Zaměstnanci***. Klíčovými oblastmi tohoto pilíře jsou:

- Diverzita a rovnost příležitosti
- Společenská zodpovědnost
- Zdraví a bezpečnost
- Vzdělávání
- Přitažlivost jako zaměstnavatele
- Lidská práva
- Účast a spolurozhodování

V oblasti lidských zdrojů se od roku 2017 koncern řídí novou strategií „Empower to transform“, neboli „Posílit změnu“. Koncern se tak řídí novými přístupy řízení lidských zdrojů, mezi které patří účast zájmových osob, účastnická práva zaměstnanců, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. S touto strategií přicházejí nové trendy, kdy se ruší hierarchie a rozšiřují se moderní formy

práce, například agilní práce, kdy je většina odpovědnosti za organizaci práce přesunuta na tým. Součástí této strategie je i zavádění diverzity a rovných příležitostí v celém koncernu.

Skupina Volkswagen se snaží ve všech zemích, kde působí, působit jako velice atraktivní zaměstnavatel. Tato oblast je úzce spojena s dalšími oblastmi CSR. K podpoře tohoto cíle slouží i řada zaměstnaneckých benefitů jako jsou příspěvky na dopravu a stravování, příspěvky na ubytování, příspěvky na péči o děti, slevy na různé kulturní akce a volnočasové aktivity. Dále zaměstnancům slouží koncept vyváženého pracovního a osobního života tzv.: Work-life balance. Tento koncept zahrnuje benefity jako flexibilní pracovní dobu, model mobilní práce, nebo práce na částečný úvazek.

Tato oblast se dá rozdělit na vnější atraktivitu, která pomáhá skupině získávat nové talenty a kvalitní zaměstnance s ohledem na dlouhodobé cíle společnosti. Druhou částí je potom vnitřní atraktivita, která společnosti napomáhá udržet kvalitní zaměstnance. Cílem stanoveným Strategii 2025 je do roku 2025 dosáhnout 89,1 ze 100 indexových bodů v hodnocení ze strany zaměstnanců. V roce 2018 bylo dosaženo výsledku 79,9 indexových bodů.

Další významnou oblastí sociálního pilíře CSR skupiny Volkswagen je vzdělávání a podpora osobního rozvoje zaměstnanců. společnost podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců jakožto prostředek k získání konkurenční výhody na trhu, ale také pro zvýšení své atraktivity coby zaměstnavatele. Zaměstnanci mají přístup k široké škále vzdělávacích programů. Cílem Koncernu je umožnit zaměstnancům pracovat na svém osobním rozvoji a celoživotním vzdělávání.

Volkswagen Group Academy je centrální vzdělávací organizace koncernu. Za konkrétní příklad lze uvést Education Lab, kde tato organizace vede výzkum vzdělávání a do společnosti zavádí nové formy rozvoje dovedností. Dalším příkladem je iniciativa Auto Uni, která se zabývá spoluprací s mezinárodními univerzitami, různými institucemi a vývojovými centry.

Sociální pilíř skupiny Volkswagen AG zahrnuje kromě zaměstnanecké části i část zaměřenou na své okolí a širokou veřejnost. V této části se snaží skupina působit jako „Corporate citizen“, neboli „Dobrý firemní občan“. Za tímto účelem skupina se věnuje mnoha projektům v oblasti infrastruktury, vzdělanosti, kultury, sportu

a filantropie. Celosvětově se skupina věnuje více jak 340 CSR projektům napříč nejrůznějšími oblastmi. Mnoho těchto projektů je realizované v oblastech podnikání skupiny Volkswagen, a to ve spolupráci s místními organizacemi.

Konkrétními příklady, které lze uvést jsou finanční příspěvky na pomoc uprchlíkům v Německu, nebo pomoc s jejich začleněním do pracovního procesu. Také pomoc při přírodních katastrofách. V roce 2017 bylo věnováno 450 000 dolarů na pomoc po hurikánech v Texasu a na Floridě.

Zvláštní kapitolou je potom firemní dobrovolnictví, kdy se zaměstnanci koncernu sami zapojují do nejrůznějších CSR aktivit sloužících k podpoře regionů, kde společnost působí. Tyto aktivit zastřešuje iniciativa Volkswagen Supports Volunteering.

Mnoho těchto aktivit v sobě zahrnuje sociální, ale i environmentální témata. skupina Volkswagen se věnuje opravdu velkému množství různých projektů, které se vzájemně mnohdy podporují.

2.1.1.3 Environmentální pilíř skupiny Volkswagen AG

Tento pilíř je uveden pod označením Trvale udržitelné zvyšování hodnoty v sekci ochrana životního prostředí a klimatu. Klíčovými oblastmi tohoto pilíře jsou:

- Ochrana klimatu a dekarbonizace
- Ochrana přírody a biodiverzity
- Udržitelná mobilita
- Ochrana zdrojů v průběhu životního cyklu
- Výrobky šetrné k životnímu prostředí

Celý tento pilíř je zakotven v novém programu **TOGETHER – Strategie 2025**, kde jsou stanoveny hlavní cíle koncernu Volkswagen v environmentální oblasti. Tyto cíle byly definovány jako:

- Neustálé snižování uhlíkové stopy
- Neustálé snižování škodlivých emisí
- Neustálé snižování spotřeby zdrojů

V rámci tohoto pilíře je třeba zmínit, že v roce 2018 bylo 101 ze 123 závodů skupiny Volkswagen certifikováno dle normy ISO 14001, nebo EMAS, tedy standardů enviromentálního řízení. Systémy řízení energie v mnoha závodech jsou certifikovány dle normy ISO 50001. Technický vývoj skupiny je od roku 2009 certifikován dle normy ISO TR 14062.

V enviromentálních otázkách je v koncernu nejvyšším rozhodovacím orgánem představenstvo Koncernu. To od roku 2012 funguje jako Rada Koncernu pro udržitelný rozvoj. Jednotlivé značky a společnosti koncernu Volkswagen jsou potom odpovědné za organizaci ochrany životního prostředí, dle cílů stanovených celou koncernovým programem **TOGETHER – Strategie 2025**.

Skupina Volkswagen se krom vnitropodnikových enviromentálních projektů věnuje řadě dalších projektů, jejichž cílem je ochrana životního prostředí. Tyto projekty jsou vedeny především v oblastech, kde skupina Volkswagen působí.

Jako konkrétní příklady takových projektů lze uvést výsadbu stromů například v lesích kolem Wolfsburgu, které se koná pravidelně. Nebo zábavné programy pro děti, jejichž účelem poučit děti o významu biodiverzity na loukách.

V současné době stojí skupina Volkswagen za 88 enviromentálními projekty po celém světě. Řada projektů je zaměřena na výsadbu stromů a podporu zeleně ve městech, a to zejména v blízkosti podniků koncernu. Další projekty se zaměřují na ochranu vodních zdrojů a boji proti plýtvání vodou.

2.1.2 Komunikace CSR aktivit Skupiny Volkswagen

Skupina Volkswagen komunikuje své CSR aktivity souhrnně za celý koncern prostřednictvím Zprávy o trvale udržitelném rozvoji, tzv. Sustainability report, který je sestavován dle GRI, a to od roku 2017.

Do roku 2017 byly informace o CSR aktivitách zveřejňovány jako součást výroční zprávy a také na webových stránkách koncernu. Řada CSR aktivit skupiny Volkswagen je stále součástí Výroční zprávy a je komunikována na webových stránkách. Všechny informace jsou komunikovány v anglickém a německém jazyce.

Dceřiné společnosti rovněž vydávají vlastní zprávy trvale udržitelného rozvoje, skrze ně komunikují své CSR aktivity se stakeholdery.

2.2 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je jednou ze společností automobilové divize skupiny Volkswagen. Zabývá se vývojem, výrobou a prodejem vozů, jejich součástí, originálních dílů a příslušenství. Také se věnuje poskytování servisních služeb. Společnost je vlastněna jediným výhradním akcionářem, kterým je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S. A. Její mateřskou společností se 100% podílem je společnost Volkswagen AG.

Společnost ŠKODA AUTO a.s., která sídlo v Mladé Boleslavi, je největším výrobcem automobilů v České republice. Další výrobní závody má společnost ve Vrchlabí v Kvasinách. Prostřednictvím koncernových partnerství, vyrábí také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu, v Alžírsku a Indii, ve spolupráci s lokálními partnery pak rovněž na Ukrajině a v Kazachstánu.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. v roce 2018 nabízela celkem osm modelů vozidel značky škoda, a to od malých vozů, přes rodinné a užitkové vozy až po luxusní velké vozy. Vyrobena bylo více jak 1 285 tis. vozidel značky Škoda.

V současné době společnost prochází transformací k Simply Clever společnosti, což je v souladu s celou koncernovou Strategií 2025. Cílem vize Simply Clever je být nejlepším řešením mobility pro rodiny, podnikatele a všechno ostatní, kteří si chtějí užít radost z jízdy, a to v současnosti i budoucnosti.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je dlouhodobě významným pilířem a hybatelem v české ekonomice. Zaměstnává více jak 33 600 osob, přitom se snaží pozitivně působit ve všech regionech, kde má své působišťe. O jejím výjimečném postavení svědčí i skutečnost, že v roce 2018 již po osmnácté zvítězila v soutěži Českých 100 nejlepších, jejímž cílem je v celonárodním měřítku nalézt, vybrat, zviditelnit a ocenit v ČR zaregistrované firmy, podniky a společnosti z co nejširšího spektra ekonomických a dalších výsledků.

Jedním z cílů minulých let společnosti ŠKODA AUTO bylo sjednocení strategie CSR Škoda Auto se směrnicemi VW. Tohoto cíle bylo dosaženo. Dá se říci, že hlavní oblasti jednotlivých pilířů ve ŠKODA AUTO jsou totožné s oblastmi pilířů koncernu Volkswagen.

ŠKODA AUTO se věnuje široké škále společensky odpovědných aktivit v sociálním, ekonomickém a environmentálním pilíři. Na těchto třech pilířích stojí tzv.

Udržitelnost Společnosti. Její součástí je strategie společenské odpovědnosti, environmentální strategie Green Future a principy etického a transparentního chování. Od roku 2007 je potom pravidelně, každé dva roky vydávána zpráva o hodnocení těchto aktivit, tato zpráva, jejíž poslední ročník vyšel v letech 2015/2016 se řídí mezinárodně uznávanými směrnicemi Global Reporting Initiative.

2.2.1 Analýza stavu CSR aktivit společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Zaměříme-li se na ekonomický vývoj společnosti ŠKODA AUTO v posledních letech, tak můžeme zaznamenat pozitivní tendence. Z hlediska prodeje, zisku, nebo tržeb společnost roste. Rok 2018 byl pro společnost ŠKODA AUTO dosud jejím finančně nejúspěšnějším rokem. Bylo dosaženo rekordního odbytu a obratu.

V roce 2018 bylo zákazníkům dodáno 1 253 tis. vozidel značky škoda, je o nárůst o 4,4% proti roku 2017. Odbyt se zvedl o 2,5% a tržby se zvýšily i 2,3% a činí 416,7 mld. Kč. Nejprodávanějšími modely byly ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA FABIA. Vzhledem ke zvýšení nákladů na prodej výrobků, zboží a služeb a také k personálním nákladům, došlo k poklesu hrubého zisku o 4,4% na 57,3 mld. Kč. Velký podíl na snížení hrubého zisku má především změna emisní legislativy.

Meziročně došlo k poklesu provozního výsledku společnosti o 16,5% na 33,8 mld. Kč. Zisk dosáhl hodnoty 35,1 mld. Kč před zdaněním a po zdanění činil 28,9 mld. Kč. Meziročně došlo k poklesu zisku Společnosti o 2,9 mld. Kč.

2.2.1.1 Ekonomický pilíř společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Ve Zprávě trvale udržitelného rozvoje společnosti ŠKODA AUTO je tento pilíř uveden pod názvem EKONOMIE. Na webových stránkách společnosti ŠKODA AUTO je tento pilíř uveden pod názvem Governance.

Základní prvky společensky odpovědných aktivit ve ŠKODA AUTO jsou principy dobrého řízení, etika, transparentnost a otevřenost. Společnost ŠKODA AUTO tyto prvky aplikuje ve svém etickém kodexu a v rámci Corporate Governance, jehož základy stojí na principech OECD.

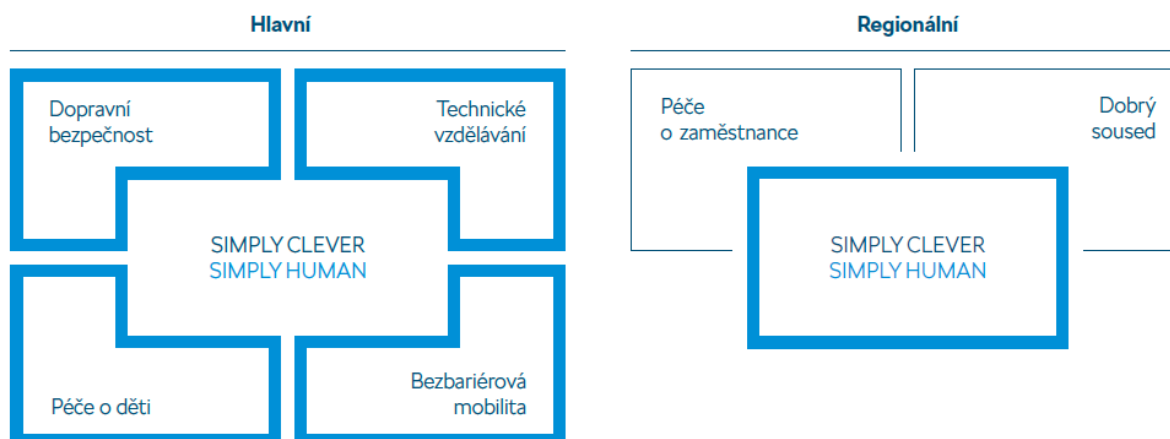
Cílem Corporate Governance a Compliance je odpovědné, kvalifikované a transparentní vedení podniků, které je zaměřeno na dlouhodobý úspěch

společnosti. V zásadě jde o systém, kterým je společnost řízena a kontrolována. Tento systém definuje a distribuuje práva a povinnosti zainteresovaných stran ve společnosti jako jsou akcionáři, vrcholný management, statutární orgány, zaměstnanci a zákazníci. Ve společnosti je kladen velký důraz na to, aby byla společnost širokou veřejností vnímána jako úspěšná, transparentní a informačně otevřená.

V oblasti Compliance společnost ŠKODA AUTO věnuje pozornost povinnostem dodržovat právní, vnitřní, etická a jiná dobrovolně přijatá pravidla. Tato pravidla jsou platná pro všechny činnosti uvnitř i vně společnosti. Důležitou součástí Compliance je Etický kodex, který shrnuje základní principy jednání zaměstnanců společnosti.

2.2.1.2 Sociální pilíř společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Sociální pilíř společenské odpovědnosti je ve ŠKODA AUTO velice dobře rozvinut. V dostupných materiálech společnosti ŠKODA AUTO je k nalezení pod pojmem Společenská odpovědnost, kde je sociálním otázkám věnována velká pozornost a prostor. Dá se říci, že společenská odpovědnost je neoddělitelnou součástí celého podniku, a to jak v České republice, tak v zahraničních provozech.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017, str. 58

Obr. 5 Priority společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO

Strategie CSR ve ŠKODA AUTO má název „**SIMPLY CLEVER a SIMPLY HUMAN**“ a stojí na následujících hlavních pilířích:

- Dopravní bezpečnost
- Péče o děti
- Bezbariérová mobilita
- Technické vzdělávání

Tyto čtyři hlavní pilíře jsou dále doplňovány na regionální úrovni, kde Společnost působí a to o další dvě regionálně definované priority:

- Péče o zaměstnance
- Spolupráce s regiony

Každý pilíř a priorita v rámci společenské odpovědnosti je postavena na konkrétních činnostech a projektech s jasně definovanými cíli.

Dopravní bezpečnost je jednou z hlavních priorit, které společnost ŠKODA AUTO věnuje pozornost. Již několik let se společnost podílí na vzdělávací iniciativě „**ŠKODA hrou**“ což jsou vzdělávací webové stránky sloužící ke vzdělávání dětí ohledně bezpečného chování na silnicích. V současné době se ŠKODA AUTO věnuje výzkumu dopravní bezpečnosti, kde podrobně analyzuje příčiny, okolnosti a průběh nejrůznějších dopravních nehod. Dalším projektem týkajícím se dopravní bezpečnosti je ŠKODA Little Driver, což je mobilní aplikace, která formou interaktivní hry učí děti základům bezpečnosti silničního provozu.

Péče o děti je další z hlavních priorit společnosti ŠKODA AUTO. Dá se říci, že toto zaměření na pomoc znevýhodněným dětem vychází z bohaté historie společnosti a sahá až k firmě Laurin & Klement. ŠKODA AUTO bere tuto myšlenku za svou a dále ji rozšiřuje a podporuje a to zejména v oblastech vzdělávání. Mnoho projektů z této oblasti je realizováno ve spolupráci s Nadací Terezy Maxové dětem. Za pozornost stojí především projekt „**ROZJEDU TO!**“ jehož cílem je motivovat mladé lidi z dětských domovů ve věku 11-15 let ke vzdělávání a k osobnímu i profesnímu růstu.

Bezbariérová mobilita je další z hlavních priorit společnosti ŠKODA AUTO. Jde o projekty určené k pomoci a podpoře osob se zdravotním postižením a jejich rodinám. Od roku 2010 běží projekt **ŠKODA Handy**, jehož cílem je lidem se sníženou pohyblivostí získat mobilitu. Společnost nabízí pomoc s financováním, pojištěním a úpravami vozů pro individuální potřeby těchto lidí. V roce 2018 byl tento projekt rozšířen o další výhody, když se k němu připojili další autorizovaní obchodníci, které je možné najít pod názvem ŠKODA Handy centrum. Dalším projektem bezbariérové mobility je ŠKODA NEŘÍDIT, což je grantový program, který finančně podporuje handicapované lidi k získání řidičského oprávnění.

Technické vzdělávání je posledním z hlavních priorit společnosti ŠKODA AUTO. Společnost má vlastní střední odborné učiliště, podnikovou vysokou školu a ŠKODA Akademii, jejímž cílem je další vzdělávání zaměstnanců. Dá se říci, že skrze spolupráci s desítkami škol na všech stupních a podpoře řady vzdělávacích projektů si Společnost vychovává vlastní odborníky.

Od roku 2013 Společnost podporuje program Věda má budoucnost. Ten je realizován neziskovou organizací AISIS. Cílem programu je motivovat personál základních a středních škol a také zvýšit atraktivitu přírodovědných a technických oborů.

Společnost ŠKODA AUTO se věnuje dalším společensky odpovědným aktivitám a to zejména v regionech, kde působí. Tedy v Mladé Boleslavi, Kvasinách a ve Vrchlabí. Cílem společnosti je v těchto regionech působit jako „**Dobrý soused**“. S politickými představiteli těchto regionů a s místními komunitami je proto veden otevřený dialog o možnostech spolupráce. Společnost také aktivně podporuje společenské, kulturní, sportovní a vzdělávací akce.

Důležitou součástí **Spolupráce s regiony** jsou regionální grantové programy, kdy společnost investuje ročně miliony korun do rozvoje regionů, kde působí. Ve spolupráci s regiony hrají velmi důležitou roli zaměstnanci firmy, kteří se v rámci Firemního dobrovolnictví účastní řady nejrůznějších akcí, které firma podporuje. Mezi nejznámější patří akce Uklidme svět, uklidme Česko. Za pozornost rovněž stojí projekt zaměstnaneckých sbírek, kdy mají zaměstnanci možnost dobrovolně podpořit některou ze šesti neziskových organizací. Za tři roky se takto vybralo na 7 milionů korun.

Ve ŠKODA AUTO je **Péče o zaměstnance** velmi důležitou součástí sociálního pilíře společenské odpovědnosti. Mezi prostředky odpovědnosti vůči zaměstnancům patří řada sociálních benefitů, ale také podpora osobního růstu a dalšího vzdělávání. Samozřejmostí potom jsou standardy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Společnost si zakládá na **spravedlivém zacházení a rovných příležitostech**, kdy se vymezuje vůči jakékoliv diskriminaci na základě etnického původu, barvy pleti, pohlaví, různých postižení, politických názorů, náboženského vyznání a dalších.

STAV PERSONÁLU SPOLEČNOSTI	OSOBY 31. 12. 2018	OSOBY 31. 12. 2017	ZMĚNA V % 2018/2017
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – KMENOVÝ PERSONÁL	32 738	30 690	6,7 %
Z TOHO:			
— ZÁVOD MLADÁ BOLESLAV	24 678	22 932	7,6 %
— ZÁVOD VRCHLABÍ	857	861	-0,5 %
— ZÁVOD KVASINY	7 203	6 897	4,4 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – UČNI	958	936	2,4 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO CELKEM*	33 696	31 626	6,5 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – ZAPŮJČENÝ PERSONÁL	2 789	2 802	-0,5 %

* Fyzicky stav zaměstnanců ke konci roku včetně učňů, bez zapůjčeného personálu a bez dceřiných společností

Zdroj: ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2018, str. 53

Obr. 6 Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO

Společnost ŠKODA AUTO se na trhu práce snaží prezentovat jako atraktivní zaměstnavatel a tím beze sporu je. K tomu firmě napomáhá řada zaměstnaneckých benefitů, mezi které patří podnikové penzijní připojištění, péče o zdraví a možnost nákupu osobních vozů a příslušenství za atraktivní pořizovací ceny. Zajímavým benefitem je program ŠKODA Check-up, tedy možnost vyšetření a pomoc v otázce zdravějšího způsobu života. Mezi další zajímavé benefity patří bezúročné půjčky na bydlení, nebo příspěvek na jesle pro děti zaměstnanců.

Ve ŠKODA AUTO působí dvě odborové organizace, které zastupují zaměstnance. Toto zastoupení je Společností považováno za nezbytné v rámci komunikace mezi zaměstnanci a managementem společnosti. Zároveň to umožňuje zaměstnancům Společnosti podílet se na rozhodovacím procesu v rámci společnosti.

Jednou z priorit v oblasti odpovědnosti vůči zaměstnancům je důraz na podporu dalšího vzdělávání. Společnost spolupracuje s nejrůznějšími vzdělávacími institucemi ve všech úrovních a sama v roce 2000 založila vlastní podnikovou

univerzitu: ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s. Další vzdělávání na úrovni zaměstnanců probíhá za pomoci e-learningových programů a prezenčních školení.

Zajímavostí v oblasti motivace zaměstnanců je systém **Z.E.B.R.A - management návrhů**. Tento systém umožňuje zaměstnancům přicházet s vlastními návrhy na zlepšení a inovace v oblastech snižování nákladů, efektivity práce, v rámci ekologie, nebo bezpečnosti práce. Řada návrhů podaných prostřednictvím tohoto systému je každoročně realizována.

2.2.1.3 Environmentální pilíř společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Environmentální pilíř společenské odpovědnosti je ve ŠKODA AUTO zastoupen v rámci podnikové strategie GreenFuture. Úkolem této strategie je podpora trvale udržitelného rozvoje podniku s ohledem na dopady podniku na životní prostředí. Každý projekt společnosti je posuzován i z hlediska této strategie a z hlediska dopadů na životní prostředí. Tato strategie je v souladu s normami ISO 14001, které se věnují environmentálnímu řízení a také s normami ISO 50001, které zahrnují systémy energetického řízení podniku. Cílem této strategie je vývoj vozů s menší ekologickou stopou, udržitelnost výroby a ekologický způsob prodeje a zákaznického servisu. Tato strategie je v souladu s celou koncernovou environmentální strategií, která je součástí „**Strategie 2025**“.

Celá strategie **GreenFuture** stojí na třech základních pilířích, kterými jsou:

- **Green Factory** – ekologickou výrobou
- **Green Product** – ekologičností vozů
- **Green Retail** – úspornými prodejními místy

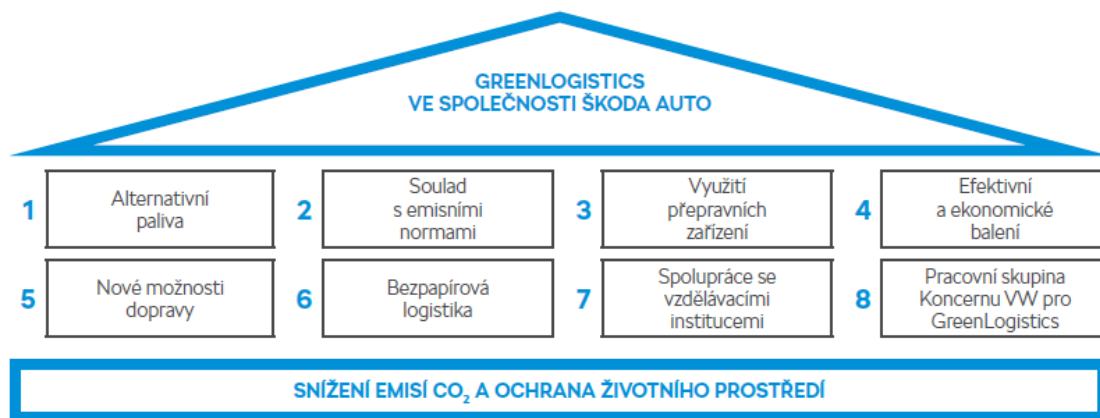


Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017, str. 30

Obr. 7 Strategie GreenFuture ŠKODA AUTO

Green Factory je pilířem zaměřeným na snižování dopadů výrobních aktivit ve společnosti na životní prostředí. Zejména se zaměřuje na spotřebu vody, energií a na produkci nevyužitého odpadu během výroby vozů. Také na emise VOC a CO₂. Společnost například v provozech využívá 58% energií z obnovitelných zdrojů, díky čemuž přispívá ke snižování emisí CO₂. V roce 2018 také proběhla modernizace osvětlení v některých halách, kdy byly instalovány téměř dva tisíce LED svítidel, od tohoto opatření se očekává úspora ž 11,7 mil. Kč a také úspora kolem 70% elektrické energie na osvětlení.

Environmentálních projektů, které spadají pod Green Factory a podílejí se na snižování vlivu společnosti na životní prostředí je celá řada. Za pozornost stojí například začlenění logistiky podniku do této strategie. Green Logistics se zaměřuje na optimalizaci zásobovacích tras, ale také na využití alternativních paliv. Cílem projektu je snížení produkce emisí CO₂ v rámci vnitropodnikové přepravy. V současné době jezdí v závodech ŠKODA řada vozidel na pohon CNG, které produkují o 30% méně emisí, než vozidla s dieselovým pohonem. Také byly zavedeny vozidla na elektrický pohon, které neprodukují žádné emise.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017, str. 36

Obr. 8 Green Logistics ve Společnosti ŠKODA AUTO

Green Product je pilířem zaměřeným na udržitelnou mobilitu, tedy na udržitelnou výrobu energeticky účinných vozů. V současné době se tato oblast zaměřuje na plnění evropských směrnic palivové účinnosti stanovených pro rok 2020. Cílem společnosti v této oblasti je vyvíjet vozy s důrazem na ekologii, kde se Společnost řídí zásadou, kdy je každá nová generace vozů značky ŠKODA šetrnější k životnímu prostředí, tedy má nižší spotřebu paliva a produkuje méně emisí CO₂.

Green Retail je pilířem, jehož cílem je zavedení ekologicky optimalizovaných prodejních a servisních míst. Cílem je zapojit prodejce vozů značky ŠKODA do ochrany životního prostředí. V zásadě tato oblast dá shrnout jako snaha o vytvoření prostředí, kam by se zákazníci rádi vraceli.

V environmentální oblasti společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO je třeba rovněž zmínit projekt ŠKODA Stromky a program „**Za každý prodaný vůz jeden strom**“. Díky tomuto projektu bylo v letech 2007-2018 vysázeno více jak 820 000 stromů v České republice. Tento projekt je realizován zejména v lokalitách, kde ŠKODA AUTO působí, například v Kvasinách, Vrchlabí, Solnici, Plazech, Řepově a na mnoha dalších místech České republiky.

2.2.2 Komunikace CSR aktivit společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO komunikuje své CSR aktivity několika způsoby. Především je od roku 2007 každé dva roky vydávána Zpráva trvale udržitelného rozvoje. Poslední zpráva byla vydána pro roky 2015/2016 a byla vytvořena dle standardu GRI.

Zpráva obsahuje informace o společnosti ŠKODA AUTO, korporátních strategiích, managementu a o CSR. Také obsahuje ekonomické informace o Společnosti. Pilíře CSR jsou rozděleny do kapitol EKONOMIKA, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A PRODUKT a SOCIÁLNÍ ZÁLEŽITOSTI.

Společnost ŠKODA AUTO také vydává svoji Výroční zprávu, kde jsou uvedeny další informace. Rovněž vydává konsolidovanou Výroční zprávu celé Skupiny Volkswagen v českém překladu.

Dalším prostředkem komunikace se stakeholdery jsou webové stránky společnosti, kde jsou zveřejňovány nejnovější informace o produktech a také tiskové zprávy společnosti. Zaměstnanci mají k dispozici zaměstnanecký portál.

3 Komparace zjištěných poznatků

Skupina Volkswagen má definovaný základ, na kterém staví své CSR aktivity. Ten je definován v programu **TOGETHER – Strategie 2025** a zahrnuje všechny pilíře CSR a cíle celé skupiny. Tato strategie je směrodatná pro všechny značky skupiny Volkswagen.

Skupina Volkswagen nemá jasně definovanou misi, kde by měla zakotvené své myšlenky udržitelného rozvoje. Dá se říci, že vizí skupiny je „**stát se světovým leaderem v oblasti udržitelné mobility**“ a tato vize je základem programu **TOGETHER – Strategie 2025**, kterou tvoří čtyři hlavní stavební bloky, které pokrývají šestnáct strategických koncernových iniciativ.

Společnost ŠKODA AUTO na základě tohoto programu vytvořila strategii CSR „**SIMPLY CLEVER a SIMPLY HUMAN**“ pro udržitelné řešení mobility. Do této strategie promítla své CSR aktivity, které jsou v souladu s celo koncernovým programem **TOGETHER – Strategie 2025**.

Koncept CSR je obecně rozdělován do třech pilířů, kterými jsou ekonomický, sociální a environmentální. Toto rozdělení bude využito pro porovnání výkonu CSR aktivit Skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO.

Základním kamenem **ekonomického pilíře** ve skupině Volkswagen je systém Corporate Governance, tedy způsob řízení společnosti, který v sobě zahrnuje rizikový management, etické a obchodní chování, kvalitu a bezpečnost produktů, zákaznickou spokojenost a vztahy s dodavateli. Ve skupině Volkswagen je tento systém velmi dobře zpracován a byl s úspěchem implementován i v rámci společnosti ŠKODA AUTO. Jeho součástí je i systém Compliance a Etický kodex. Etický kodex společnosti ŠKODA AUTO vychází z kodexu skupiny Volkswagen.

Další významnou oblastí ekonomického pilíře je oblast Bezpečnosti produktů a dopravy. Ve skupině Volkswagen a tím i ve společnosti ŠKODA AUTO hrají v této oblasti významnou roli inovace produktů a modernizace výrobních zařízení. Skupina Volkswagen a společnost ŠKODA AUTO se nyní soustředí na vývoj vozů s alternativním pohonem, vývoj autonomního řízení vozidel a digitalizaci výrobních procesů.

Základem vztahů s dodavateli ve skupině Volkswagen je jednotný systém, kde jsou dodavatelé pravidelně auditováni. Dodavatelé skupiny Volkswagen a tím i společnosti ŠKODA AUTO jsou pravidelně monitorováni ohledně standardů a dalších požadavků. Jedním z cílů skupiny je digitalizace nákupních procesů a intenzivnější zapojení dodavatelů, k tomu práce slouží platforma FAST.

Sociální pilíř CSR aktivit ve skupině Volkswagen a ve společnosti ŠKODA AUTO je možné rozdělit na zaměstnaneckou část a společenskou odpovědnost. Celá tato oblast je dána koncernovým programem **TOGETHER – Strategie 2025** ze kterého vychází aktivity ŠKODA AUTO. K porovnání byly vybrány oblasti Atraktivita zaměstnavatele, vzdělávání a společenská odpovědnost.

Základním kamenem zaměstnanecké části je **Atraktivita zaměstnavatele**. K tomuto bodu je třeba uvést, že se skupina Volkswagen významně podílí na globální zaměstnanosti. Na konce roku 2018 pracovalo ve Skupině 636 156 zaměstnanců. Ve ŠKODA AUTO potom 32 738 zaměstnanců a společnost ŠKODA AUTO je druhým největším zaměstnavatelem v České republice. V Interních průzkumech zaměstnanecké spokojenosti dosahuje skupina Volkswagen pravidelně velmi slušných hodnot. I společnost Škoda Auto je v této otázce hodnocena velice kladně.

V otázce **vzdělávání** skupina Volkswagen podporuje osobní rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Na koncernové úrovni jsou školení a kurzy pro zaměstnance zajišťovány prostřednictvím Volkswagen Group Akademie, kdy skupina spolupracuje s různými vzdělávacími institucemi na všech úrovních. Společnost ŠKODA AUTO je v souladu s koncernovou politikou ohledně vzdělávání. V rámci společnosti je vzdělávání zaměstnanců zajišťováno prostřednictvím ŠKODA Akademie. Společnost rovněž založila podnikovou vysokou školu ŠKODA AUTO. Dá se říci, že skupina Volkswagen má velice dobře propracovaný systém podpory osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, který společnost ŠKODA AUTO přijala a implementovala do svých struktur.

Poslední porovnávanou oblastí sociálního pilíře je **Společenská odpovědnost**. Skupina Volkswagen ve spolupráci s různými lokálními, vládními a nezávislými organizacemi podporuje celou řadu projektů v oblastech infrastruktury, vzdělávání, kultury a sportovních událostí. Rovněž se aktivně věnuje filantropickým aktivitám, a

to zejména v oblastech svého působení. V současné době se Skupina podílí na 434 CSR projektech po celém světě.

Společnost ŠKODA AUTO v oblasti Společenské odpovědnosti stanoveny čtyři základní pilíře: Dopravní bezpečnost, Péči o děti, Bezbariérovou mobilitu a Technické vzdělávání. Na regionální úrovni je to rozšířeno ještě o priority: Péče o zaměstnance a Spolupráci s Regiony. Celosvětově se ŠKODA AUTO podílí na 30 CSR projektech, a to zejména v České republice, Německu, Rusku, Číně a Indii, kde má Společnost své pobočky.

Enviromentální pilíř CSR aktivit ve skupině Volkswagen a ve společnosti ŠKODA AUTO je možné rozdělit na podnikovou část a společenskou odpovědnost. Celá tato oblast je dána koncernovým programem **TOGETHER – Strategie 2025** ze kterého vychází aktivity ŠKODA AUTO. Mezi základní oblasti tohoto pilíře patří enviromentální management, energetický management, snižování negativních dopadů na životní prostředí a biodiverzita. Pro porovnání byly vybrány oblasti enviromentální a energetického managementu a biodiverzita.

V oblasti enviromentálního řízení se skupina Volkswagen řídí mezinárodními standardy ISO 14001, nebo EMAS. V oblasti energetického řízení potom standardy ISO 50001. Oblast technického vývoje je certifikována dle normy ISO TR 14062.

Enviromentální řízení společnost ŠKODA AUTO je v souladu s politikou skupiny Volkswagen a se Strategií 2025. ŠKODA AUTO je v této oblasti certifikována dle normy ISO 14001 a v oblasti energetického řízení dle normy ISO 50001. V rámci enviromentálních opatření společnosti ŠKODA AUTO byla definována strategie Green Future, jejíž součástí jsou Green Produkt, Green Factory, Green Retail a Green Logistics. Díky tomu je ŠKODA AUTO plně v souladu se Strategií 2025 koncernu Volkswagen.

Tab. 2 Klíčové oblasti, strategie a cíle CSR

Klíčové oblasti, strategie a cíle CSR	
Volkswagen AG	ŠKODA AUTO
Ekonomický pilíř	
Corporate Governance a Compliance	Corporate Governance a Compliance
Vztahy s dodavateli	Vztahy s dodavateli
Stabilita a ziskovost	Stabilita a ziskovost
Bezpečnost produktu a dopravy	Bezpečnost produktu a dopravy
Spokojenost zákazníků	Spokojenost zákazníků
Integrita	Integrita
Etický kodex	Etický kodex
Systém řízení kvality ISO 9001	Systém řízení kvality ISO 9001
Inovace a udržitelnost	Inovace a udržitelnost
Enviromentální pilíř	
Enviromentální řízení normy ISO 14001	Enviromentální řízení normy ISO 14001
Enviromentální řízení normy ISO TR 14062	Enviromentální řízení normy ISO TR 14062
Enviromentální řízení normy EMAS	Řízení energií ISO 50001
Řízení energií ISO 50001	Strategie Green Future
Ochrana klimatu a dekarbonizace	Green Factory
Ochrana přírody a biodiverzity	Green Product
Udržitelná mobilita	Green Retail
Ochrana zdrojů v průběhu životního cyklu	Green Logistics
Výrobky šetrné k životnímu prostředí	Energie z obnovitelných zdrojů
Neustálé snižování uhlíkové stopy	Ekologické osvětlení hal
Neustálé snižování škodlivých emisí	Ochrana půdy a vodních zdrojů
Neustálé snižování spotřeby zdrojů	Recyklační program
Sociální pilíř	
Diverzita a rovnost příležitosti	Strategie Simply Clever
Společenská zodpovědnost	Strategie Simply Human
Zdraví a bezpečnost	Dopravní bezpečnost
Vzdělávání	Péče o děti
Přitažlivost jako zaměstnavatele	Bezbariérová mobilita
Lidská práva	Technické vzdělávání
Účast a spolurozhodování	Péče o zaměstnance
	Spolupráce s regiony

Takto byly porovnány CSR aktivity skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO. Na základě tohoto porovnání byly vytvořeny návrhy na zlepšení CSR aktivit ve skupině Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO.

3.1 Návrhy na zlepšení CSR aktivit

Předchozí část práce byla věnována porovnání CSR aktivit skupiny Volkswagen a ŠKODA AUTO. Na základě těchto poznatků budou nyní uvedeny návrhy na zlepšení výkonu těchto aktivit v jednotlivých pilířích. Pro větší přehlednost budou zvlášť rozděleny návrhy pro celý koncern a pro společnost ŠKODA AUTO. Nejprve budou uvedeny návrhy pro skupinu Volkswagen.

3.1.1 Skupina Volkswagen

Skupina Volkswagen nemá jasně definovanou misi, která by sloužila jako charakteristika celého koncernu. Obecným cílem, obecnou vizí Koncernu dle Strategie 2025 je „**stát se světovým leaderem v oblasti udržitelné mobility**“. Společnost ŠKODA AUTO má definovanou misi, jako „*touhu vynalézat*“, která souvisí s bohatou minulostí této značky a také s plány do budoucna. Vize společnosti ŠKODA AUTO je potom definována jako *Simply Clever*, což naznačuje vizi budoucnosti této společnosti.

Prvním z doporučení pro skupinu Volkswagen by tedy bylo jasně definovat svoji celo skupinovou misi. Ta by sjednotila její jinak dobře zpracovaný program **TOGETHER – Strategie 2025**. Takto stanovená mise by potom byla velkým přínosem pro komunikaci zmíněné strategie.

Vzhledem k programu TOGETHER – Strategie 2025 by mise skupiny, mohla být definována jako: „**Skupina Volkswagen, společnost budoucnosti. Společně k udržitelnému růstu.**“ Což by umožnilo skupině, jako celku prezentovat a komunikovat svoji vizi, kterou je být světovým leaderem a inovátorem v oblasti udržitelné mobility a moderním podnikem, připraveným reagovat na výzvy budoucnosti.

Druhým doporučením pro skupinu Volkswagen je zavedení koncernových CSR projektů. Skupina Volkswagen zahrnuje řadu značek, které se věnují mnoha CSR projektům. Tyto projekty jsou sice zastřešovány koncernem, ale každá značka se věnuje vlastním CSR projektům bez většího zapojení ostatních koncernových značek, vše se potom reportuje představenstvu koncernu, které slouží jako nejvyšší grémium pro koordinaci, trvalou udržitelnost a CSR aktivity.

Na této nejvyšší úrovni by mohl vzniknout projekt, který by se zabýval organizací koncernových CSR aktivit, tedy aktivit, do kterých by bylo zapojeno více koncernových značek, které by na těch projektech vzájemně spolupracovali. Takový projekt by vedl k prohloubení spolupráce mezi koncernovými značkami a ke zvýšení výkonosti CSR aktivit, které by tak nebyly omezené v rámci jedné značky. Taková spolupráce by mohla být přínosem pro celou skupinu Volkswagen.

3.1.2 Společnost ŠKODA AUTO

Ekonomický pilíř CSR aktivit skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO je hodnocen velice dobře. Koncept odpovědného řízení Corporate Governance je pevnou součástí skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO. Možným prostorem pro zlepšení ve společnosti ŠKODA AUTO je reportování CSR aktivit z ekonomické oblasti. Ty jsou v současné době částečně reportovány ve Výroční zprávě, částečně ve Zprávě trvalého rozvoje, která vychází každé dva roky a částečně na webových stránkách společnosti, kde jsou zobecněny. Možným řešením je začlenění reportu CSR aktivit z ekonomického pilíře přímo do Výroční zprávy společnosti, kde by tak byly reportovány informace finanční i nefinanční podstaty.

Sociální pilíř CSR aktivit skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO skrývá velký potenciál pro možné zlepšení. V zaměstnanecké části sociálního pilíře by se mohlo jednat o rozšíření zaměstnaneckých benefitů, což by mohlo vést k jejich vyšší loajalitě. Důraz by měl být kladen na zajištění rovnováhy mezi profesním a osobním životem zaměstnanců, čehož by se dalo dosáhnout rozšířením možnosti flexibilní pracovní doby, nebo v některých činnostech rozšířením možností práce z domova.

Společnost ŠKODA AUTO se aktivně snaží působit na ženy a podporovat jejich zájem o práci ve firmě na všech úrovních. Tato snaha by se dala podpořit programem zaměřeným na ženy, na matky vracející se z mateřské dovolené zpět do zaměstnání. Základ programu by měl spočívat v možnostech flexibilní pracovní doby, tedy v možnostech práce na zkrácený úvazek, nebo možnostech práce z domova. Vzhledem k tomu že, v České republice je velice dlouhá mateřská dovolená, během které jsou ženy mnohdy mimo obor a technologie se neustále vyvíjejí, by nebylo na škodu do tohoto programu zahrnout i odborná školení. Na

dobrovolné bázi by mohl program obsahovat možnosti osobního rozvoje a udržení odborné kvalifikace po dobu mateřské dovolené. Tento program by pomohl ženám udržet si potřebnou kvalifikaci a usnadnil jim po návratu do zaměstnání zapojení se do pracovního procesu zaměstnavatele.

Vzhledem k situaci na trhu práce by byl vhodný i motivační program pro předčasný návrat do zaměstnání, kdy by byly zaměstnancům nabídnuty benefity v podobě firemních jeslí, či školek, nebo příspěvky na ně.

Další velký prostor pro zlepšení nabízí oblast vzdělávání a podpora osobního rozvoje zaměstnanců. Koncept podpory vzdělávání je ve skupině Volkswagen relativně dobře zpracován, možnosti pro zaměstnance jsou široké. V čem je tedy prostor, je nejen sama podpora zaměstnanců k rozvoji, ale především způsob, kterým je toto zajištěno. Ideální by bylo začlenit osobní rozvoj do pracovního života zaměstnanců. Toho by se dalo docílit vymezením části pracovní doby pro studijní účely.

V oblasti sociálního pilíře CSR zaměřené na vnější okolí je prostor pro zlepšení ve formě rozšíření CSR aktivit pořádaných společnostmi v okolí podniku pro místní obyvatele. Mohlo by jít o pořádání různých kulturních, společenských a sportovních akcí, a to na pravidelné každoroční bázi. V zimním období se nabízí možnost pořádání společenských plesů, nebo organizování zimních sportů. V jarním a letním období by se mohlo jednat o pořádání dětských dnů, dnů osvěty v oblasti bezpečnosti v provozu na silnicích, nebo organizaci úklidových akcí v okolí podniků.

Další z možností je větší podpora firemního dobrovolnictví, tedy zapojení zaměstnanců společnosti do CSR aktivit sociálního pilíře. S tím souvisí i zvyšování osvěty zaměstnanců o přínosech takových aktivit danému regionu, a jim samotným. Dobrým způsobem motivace zaměstnanců pro zapojení do takových aktivit jsou možné nefinanční benefity, jako třeba den placeného volna v případě účasti na takové akci pořádané firmou.

Enviromentální pilíř CSR aktivit skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO je zpracován velice dobře a je podpořen celou řadou společensky odpovědných projektů. Stálým prostorem pro zlepšování v této oblasti jsou zaměstnanci skupiny Volkswagen a tím i společnosti ŠKODA AUTO. V první řadě je třeba neustále dbát na zvyšování povědomí zaměstnanců o enviromentálních opatřeních zaváděných

společností, o výsledcích prováděných měření a o možnostech dobrovolného přispění v této oblasti. K tomu to účelu je ve ŠKODA AUTO možné efektivně využít zaměstnanecký portál, který mají zaměstnanci k dispozici. V současné době vychází měsíčník ŠKODA Mobil, který se věnuje i enviromentálním otázkám a šíření osvěty mezi zaměstnanci.

Dále by v této oblasti mohlo napomoci zavedení různých benefitů, které by zaměstnance motivovaly se aktivněji zapojit do enviromentálních projektů skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO. Konkrétním příkladem takového benefitu by mohla být finanční odměna za návrh opatření vedoucí k úsporám energií, nebo materiálu ve výrobě. Dalším benefitem by mohlo být placené volno navíc při účasti na enviromentálním projektu, třeba v rámci uklízení regionu, nebo výsadbě stromů a podobných běžících projektech. To by mohlo vést ke zvýšení zájmu zaměstnanců o tyto projekty.

Prostor pro zlepšení ve společnosti ŠKODA AUTO se nabízí i v rámci strategie Green Future, konkrétně v pilíři Green Factory. Během výroby vozů je spotřebováno velké množství papíru, na který se nejrůznější podrobnosti o vozidle a jednotlivých dílech, které jsou použity. Vše se zároveň ukládá v systému, ze kterého je vše tisknuto. Právě v této oblasti je velký prostor zvýšení efektivity v oblasti ochrany zdrojů životního prostředí.

V současné době je technologicky možné většinu papírů nahradit modernějšími technologiemi. Konkrétním řešením je elektronický papír, který by mohl ve výrobě nahradit mnoho běžného papíru. Další možností je využití vizualizačních tabulí, které jsou na výrobních halách velice rozšířené. Na mnoha místech jsou vizualizační tabule hned u tiskáren, které tisknou velké množství papírových dokumentů, které potom zaměstnancům říkají, co mají vyskladnit, nebo připravit. Všechny tyto informace by přitom mohly být zobrazeny na vizualizační tabuli, kde jsou v současné době promítány pouze reklamní sdělení. Všechny informace jsou již v systému a stačí je pouze zobrazit na tabuli místo, aby se mnohdy zbytečně tiskly.

Každý vyráběný vůz je rovněž doprovázen řadou karet vozů, kam se tisknou nejrůznější razítka z kontrolních bodů a dalších oblastí, kterými vozy během výroby procházejí. Všechny tyto papíry by mohla nahradit **Elektronická karta vozu**, kam by se všechny tyto informace nahrávaly, ukládaly a kde by je bylo možné kdykoliv

snadno vyhledat a zobrazit. Tato karta by mohla být pouze virtuální a zobrazitelná na tabletu, nebo PDA, která by měly jednotlivé úseky k dispozici.

Závěr

Cílem této práce bylo na základě analýzy současného stavu CSR aktivit ve společnostech Volkswagen AG a ŠKODA AUTO a.s. a jejich následné komparaci, navrhnout řešení pro vylepšení přístupu k CSR ve skupině Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO.

První část práce, teoretická část byla věnována vysvětlení konceptu CSR a zhodnocení významu CSR. Byla definována koncepce CSR, vysvětleny její základní aspekty a její základní pilíře – ekonomický, sociální, environmentální. Rovněž byly uvedeny přínosy CSR pro společnost, ale také možná rizika. Byly zmíněni Stakeholderi a jejich význam pro společnost. Rovněž byly představeny mezinárodní normy a standardy, kterými se koncept CSR řídí. Závěr kapitoly byl věnován CSR v České republice.

V druhé části byla představena skupina Volkswagen a analyzovány její CSR aktivity v jednotlivých pilířích. Rovněž byla představena část koncernového programu **TOGETHER – Strategie 2025**. Detailněji potom byla představena společnost ŠKODA AUTO a její CSR aktivity v jednotlivých pilířích.

Následně byly porovnány CSR aktivity skupiny Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO s důrazem na program **TOGETHER – Strategie 2025** a jeho implementaci ve společnosti ŠKODA AUTO.

Na závěr, na základě zjištěných poznatků, byly vytvořeny návrhy na zlepšení CSR aktivit v jednotlivých pilířích společnosti ŠKODA AUTO a skupiny Volkswagen. Jedná se pouze o návrhy, které mohou být dále rozpracovány.

Společenská odpovědnost společností je velice široké a komplexní téma, které se neustále mění a vyvíjí. Je to téma, jehož význam ve společnosti bude i nadále stoupat a pro společnost bude správně nastavená koncepce CSR stále důležitější.

Seznam literatury

ADÁMEK, Pavel. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-894-0.

ADAMČÍKOVÁ, Lenka. Certifikace – prokazování společenské odpovědnosti. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, 14. 10. 2016 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/certifikace-prokazovani-spolecenske-odpovednosti/>

ACCOUNTABILITY. *AA1000 ACCOUNTABILITY: PRINCIPLES STANDARD 2008* [online]. London: AccountAbility UK, 2008 [cit. 2018-11-08]. ISBN 978-1-901693-56-0. Dostupné z: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf

ACCOUNTABILITY. *AA1000 ACCOUNTABILITY: PRINCIPLES STANDARD 2018* [online]. London: AccountAbility UK, 2018 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://www.accountability.org/standards/>

ACCOUNTABILITY. *AA1000 ACCOUNTABILITY: ASSURANCE STANDARD (AA1000AS, 2008) WITH 2018 ADDENDUM* [online]. London: AccountAbility UK, 2018 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://www.accountability.org/standards/>

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

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility. [online]. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/273399199_Corporate_Social_Responsibility.

DAHLSRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2008, 15(1), 1-13 [cit. 2018-09-06]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 15353958. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/csr.132>

GRI: Global Reporting Initiative [online]. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2018 [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

ISO 26000: Společenská odpovědnost firem. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE), 2016, 24.05.2016 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>

KAŠPAROVÁ, K. -- KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: GRADA, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2005. ISBN 978-0-471-47611-5.

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

KULDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem – Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Mšeno u Mělníka: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem*. Plzeň: NAVA, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

MÁDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Koncepce podpory místní Agendy 21 v ČR do roku 2020 (2012): [KPMA21 ČR 2012-2020]* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2012 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/MZP/strategie/koncepce-podpory-mistni-agendy-21-do-2020?typ=download>

Národní informační portál o CSR [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015 [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/>

Národní akční plán CSR. *Národní informační portál o CSR* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, prosinec 2015 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54688/62494/648340/priloha002.pdf>

Promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. ISBN 92-894-1478-2.

REICH, Robert B. *Supercapitalism: the transformation of business, democracy, and everyday life*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group, 2007, 288 s. ISBN 9780307267856. 0307267857.

STEINEROVÁ, M. -- MERVART, R. -- VÁCLAVÍKOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online]. 2008. URL: http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.

SAI: Social Accountability International [online]. New York (USA), 2014 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?>

ŠKODA AUTO. ŠKODA AUTO: *Udržitelnost* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s, 2019a [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/onas/udrzitelnost>

ŠKODA AUTO. ŠKODA AUTO: *Výroční zpráva 2018* [online]. Mladá Boleslav: Boomerang Communication, 2019b [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf

ŠKODA AUTO. ŠKODA AUTO: *Zpráva trvale udržitelného rozvoje 2015/16* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s, 2017 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitescscz/alv1/b5c646d1-6262-463c-9fae-011dca7abfcf/udrzitelny-rozvoj-2015-2016.b3300dec6c249a42b7ee728999f8eb78.pdf>

ŠKODA AUTO. ŠKODA AUTO: *Životní prostředí* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s, 2019c [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/onas/zivotni-prostredi>

UNITED NATIONS. DEPT OF PUBLIC INFORMATION. *Agenda 21: Programme of Action for Sustainable Development, Rio Declaration on Environment and Development, Statement of Forest Principles* [online]. New York: United Nations, 1992, 294 s. [cit. 2018-11-19]. ISBN 92-1-100509-4. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/osn-un/strategie/agenda-21-cile-1992?typ=download>

VOLKSWAGEN AG. *Full speed ahead to the future: Annual Reports 2018*. Wolfsburg: Volkswagen, 2019, 351 s. [cit. 2019-03-21] ISSN 958.809.585.20. Dostupné také z: https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/volkswagen/en/Y_2018_e.pdf

VOLKSWAGEN AG. *Shaping the transformation together: Annual Reports 2017*. Wolfsburg: Volkswagen, 2018a, 337 s. [cit. 2019-03-21] ISSN 858.809.578.20. Dostupné také z: https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2018/volkswagen/en/Y_2017_e.pdf

VOLKSWAGEN AG. *Souhrnná výroční zpráva koncernu Volkswagen a společností Volkswagen AG za rok 2017: Výroční zpráva 2017* [online]. 2018b [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54466313&subjektId=47718&spis=73153>

VOLKSWAGEN AG. *Volkswagen Sustainability Report – CSR Projects* [online]. Wolfsburg: Volkswagen, 2018c, 3. května 2018 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://csrprojects.volkswagenag.com/csr-projects.html#all>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Koncept 3P	10
Obr. 2	Matice zainteresovaných stran.....	16
Obr. 3	Struktura skupiny Volkswagen	26
Obr. 4	Klíčové akční oblasti koncernu Volkswagen	28
Obr. 5	Priority společenské odpovědnosti ŠKODA AUTO	36
Obr. 6	Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO	39
Obr. 7	Strategie GreenFuture ŠKODA AUTO	41
Obr. 8	Green Logistics ve Společnosti ŠKODA AUTO	42

Seznam tabulek

Tab. 1	Očekávání Stakeholderů.....	15
Tab. 2	Klíčové oblasti, strategie a cíle CSR	47

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Karel Dyntar		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Corporate Social Responsibility		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Téma práce je Společenská odpovědnost firem (CSR). Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je literární rešerše, která vymezuje pojem CSR a její části.</p> <p>Praktická část práce je zaměřena na skupinu Volkswagen AG a společnost ŠKODA AUTO a jejich CSR aktivity. Cílem této práce je na základě analýzy současného stavu CSR aktivit ve skupině Volkswagen AG a ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. a jejich následné komparace navrhnout řešení pro vylepšení přístupu k CSR ve skupině Volkswagen a společnosti ŠKODA AUTO.</p> <p>Na základě komparace CSR aktivit byly zjištěny určité rezervy v jejich výkonu a byly navržena řešení pro vylepšení výkonu CSR aktivit ve skupině Volkswagen a ve společnosti ŠKODA AUTO.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	CSR, Corporate Social Responsibility, ŠKODA AUTO, Volkswagen AG		

ANNOTATION

AUTHOR	Karel Dyntar		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Corporate Social Responsibility		
SUPERVISOR	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	57		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The theme of the Bachelor thesis is Corporate Social Responsibility (CSR). The Bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part there is a literature search that defines the concept of CSR and its parts.</p> <p>The practical part is focused on a group of Volkswagen AG and ŠKODA AUTO and their CSR activities. The aim of this work is based on the analysis of the current state of CSR activities in the Volkswagen AG group and in ŠKODA AUTO, a.s. and their subsequent comparison propose solutions for improving access to CSR in the group Volkswagen and ŠKODA AUTO.</p> <p>Based on the comparison of CSR activities, some reserves were identified in their performance and solutions were proposed to improve the performance of CSR activities in the Volkswagen Group and ŠKODA AUTO.</p>		
KEY WORDS	CSR, Corporate Social Responsibility, ŠKODA AUTO, Volkswagen AG		