



# Společenská odpovědnost firem jako konkurenční výhoda podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Michala Košková**  
*Vedoucí práce:* Ing. Lenka Červová, Ph.D.





## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Michala Košková**  
*Osobní číslo:* E16000358  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika – Marketing podniku  
*Zadávající katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* Ing. Lenka Červová, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Petra Lauerová  
ŠKODA AUTO a.s., Odborný koordinátor vnějších vztahů a CSR

*Název práce:* **Společenská odpovědnost firem jako konkurenční výhoda podniku**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Charakteristika podniku - ŠKODA AUTO a.s. a společenská odpovědnost firem.
3. Teoretická východiska - koncept konkurenceschopnosti; koncept společenské odpovědnosti.
4. Analýza konkurenceschopnosti zaměřená na využití koncepce společenské odpovědnosti firem.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

*Seznam odborné literatury:*

- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN. 2016. *Marketing management*. 3<sup>rd</sup> edition. Harlow England: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.
- KUNZ, Vilém. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-3983-0.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-0285-3.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2018  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



  
doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

12. 4. 2019

Bc. Michala Košková

# **Společenská odpovědnost firem jako konkurenční výhoda podniku**

## **Anotace**

Tato diplomová práce je zaměřena na téma společenské odpovědnosti firem v praxi a její následné využití pro tvorbu konkurenční výhody daného podniku. Součástí práce je dotazníkové šetření, které mělo za cíl získat podněty pro návrh konceptu rozvoje mladoboleslavského regionu s ohledem na strategii CSR společnosti ŠKODA AUTO a.s. Teoretická část je zaměřena na teoretická východiska dané problematiky, její oblasti, charakteristické znaky, celosvětový a místní rozvoj a následné propojení tohoto tématu s konkurenceschopností a konkurenční výhodou. V praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO a.s. včetně rozsáhlé CSR strategie a její implementace v praxi. V další části je zpracováno vyhodnocení dotazníkového šetření. Na závěr práce jsou v návaznosti na získané podněty představeny návrhy řešení konceptu rozvoje regionu, které by mohly představovat pro společnost vytvoření ojedinělé konkurenční výhody.

## **Klíčová slova**

Etické podnikání, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, společenská odpovědnost firem, stakeholder, ŠKODA AUTO, udržitelný rozvoj

# **Corporate social responsibility as a competitive advantage of the company**

## **Annotation**

The diploma thesis is focused on the topic of corporate social responsibility in practice and its subsequent use for creating a competitive advantage of the company. A part of the thesis is a questionnaire survey, which had a goal to get suggestions for the concept of development of the Mladá Boleslav region with regard on the CSR strategy of ŠKODA AUTO a.s. The theoretical part is focused on the theoretical background of the issue, its areas, characteristics, global and local development and the subsequent connection of this topic with competitiveness and competitive advantage. The practical part introduces ŠKODA AUTO a.s. including an extensive CSR strategy and its implementation in practice. In the next part is processed evaluation of the questionnaire survey. At the end of the thesis, proposals for solutions to the development of the region are presented in connection with the suggestions, which could represent a unique competitive advantage for the company.

## **Key Words**

Ethical business, competitive advantage, competitiveness, corporate social responsibility, stakeholder, sustainability, ŠKODA AUTO

# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>9</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>10</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Společenská odpovědnost firem, vývoj a význam</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Vývoj konceptu CSR</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Definice CSR</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Charakteristické znaky CSR</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 Oblasti společenské odpovědnosti</b> .....	<b>17</b>
1.4.1 Pilíře CSR .....	17
1.4.2 Udržitelný rozvoj.....	18
1.4.3 Ekonomická oblast .....	18
1.4.4 Sociální oblast .....	18
1.4.5 Environmentální oblast.....	19
<b>1.5 Stakeholdeři</b> .....	<b>19</b>
<b>1.6 Argumenty pro a proti přijetí CSR</b> .....	<b>20</b>
1.6.1 Měnicí se podnikatelské prostředí .....	21
1.6.2 Výhody plynoucí z přijetí CSR .....	21
1.6.3 Argumenty proti přijetí CSR.....	23
<b>1.7 CSR a Evropská unie</b> .....	<b>24</b>
1.7.1 CSR Europe .....	24
1.7.2 Lisabonský Summit .....	24
1.7.3 Evropská aliance pro CSR .....	25
1.7.4 Enterprise 2020 .....	25
<b>1.8 CSR v České republice</b> .....	<b>25</b>
1.8.1 Významné osobnosti CSR .....	26
1.8.2 Významné organizace.....	27
1.8.3 Ocenění společensky odpovědných firem.....	28
<b>1.9 Implementace CSR</b> .....	<b>30</b>
1.9.1 Přípravná fáze .....	30
1.9.2 Identifikace stakeholderů .....	32
1.9.3 Naplňování a vytvoření CSR strategie.....	32
1.9.4 Hodnocení CSR.....	33
1.9.5 Komunikace CSR.....	34
<b>2. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda</b> .....	<b>35</b>

2.1	Význam pojmů.....	35
2.2	Vztah k CSR .....	36
2.2.1	Integrace CSR do BSC (Balanced Scorecard) .....	37
2.2.2	Komunikace nové strategie.....	38
2.3	CSR a konkurence ve 21. století.....	38
2.4	CSR a konkurenční výhoda.....	39
3.	Představení podniku, ŠKODA AUTO a.s.....	41
3.1	Základní údaje.....	41
3.1.1	Historie podniku.....	42
3.1.2	Portfolio výrobků .....	43
3.2	ŠKODA AUTO, udržitelný rozvoj a CSR.....	44
3.3	Corporate Governance & Compliance.....	44
3.4	Strategie GreenFuture.....	45
3.5	Strategie společenské odpovědnosti.....	46
3.5.1	Dopravní bezpečnost .....	48
3.5.2	Technické vzdělávání .....	49
3.5.3	Bezbariérová mobilita.....	50
3.5.4	Péče o děti.....	51
3.5.5	Grantové programy.....	52
3.5.6	Dobrovolnictví .....	52
3.5.7	Zaměstnanecké sbírky .....	52
3.6	Analýza konkurenta HYUNDAI .....	53
4.	Dotazníkové šetření .....	55
4.1	Cíl dotazníkového šetření .....	55
4.2	Tvorba dotazníku .....	56
4.3	Cílová skupina .....	56
4.4	Sběr dat.....	57
4.5	Charakteristika respondentů .....	58
4.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	61
4.7	Shrnutí výsledků.....	76
	Závěr .....	80
	Seznam použité literatury .....	82
	Seznam příloh.....	85



## Seznam zkratek

AG	Aktiengesellschaft
BLF	Business Leaders Forum
BSC	Balance Scorecard
BpS	Byznys pro společnost
CAF	Common Assessment Framework
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DMS	Donor Short Message Service
EFQM	European Foundation for Quality Management
HMMC	HYUNDAI Motor Manufacturing Czech
ISO	International Organization for Standardization
KPI's	Key Performance Indicators
MWh	Megawatthodina
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PET	Polyethylentereftalát
S.A.	Société anonyme
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant a Time-bounded
SMS	Short Message Service
SOS	Save Our Ships
Tzv.	Takzvaně
Z.ú.	Zapsaný ústav

## Seznam obrázků

Obrázek 1: 3 pilíře CSR.....	17
Obrázek 2:CSR priority ŠKODA AUTO .....	46
Obrázek 3: Pohlaví respondentů .....	58
Obrázek 4: Věk respondentů.....	59
Obrázek 5: Dosažené vzdělání respondentů .....	60
Obrázek 6: Podíl zaměstnanců ŠKODA AUTO na celkovém počtu respondentů .....	61
Obrázek 7: Vztah respondentů k Mladé Boleslavi.....	62
Obrázek 8: Společensky odpovědné chování respondentů.....	63
Obrázek 9:Vyjádření míry souhlasu u společensky odpovědných činností .....	64
Obrázek 10: Zájem dotazovaných o nákup výrobků společensky odpovědných firem.....	65
Obrázek 11: Pohled respondentů na společnost jako na společensky odpovědný podnik ..	66
Obrázek 12: Společensky odpovědné aktivity firmy ŠKODA AUTO.....	67
Obrázek 13: Míra společenské odpovědnosti lokálních podniků .....	68
Obrázek 14: Nejdůležitější oblasti podpory.....	69
Obrázek 15: Návrhy projektů ze strany respondentů .....	70
Obrázek 16: Oblíbená místa ve městě .....	71
Obrázek 17: Místa ve městě vyžadující pozornost.....	72
Obrázek 18: Atraktivita města pro žití .....	73
Obrázek 19: Důvody vyjádření k neatraktivitě bydlení .....	74
Obrázek 20: Zájem o účast ve sdružení občanů.....	75

## Úvod

Problematika společenské odpovědnosti firem je v současné době důležitou strategickou součástí všech činností malých, středních i velkých podniků. Její implementace v praxi však nepoukazuje pouze na sociální témata, ale vede k mnohem komplexnějšímu cíli, jenž představuje udržitelný rozvoj v celé lidské společnosti. Společenská odpovědnost je v současné době na tak vyspělé úrovni, že umožňuje podnikům získat lepší pozici na trhu, zvýšit konkurenceschopnost a vytvořit jedinečnou konkurenční výhodu nad ostatními podniky a konkurenty. Tato problematika by však neměla představovat pouze dobrovolný závazek podnikatelských subjektů, ale měla by se dostat do povědomí všech osob, které svým odpovědným chováním mohou dostát společnému cíli, jenž představuje právě udržitelný rozvoj. Podnikatelské subjekty by se ve svém vlastním zájmu měly chovat společensky odpovědně ke společnosti, protože právě ta jim umožňuje vytvářet jejich podnikatelské činnosti a díky ní jsou právě tam, kde se na trhu chtějí nacházet nebo právě nacházejí. Jedná se především o zákazníky, kteří se dnes, více než kdy jindy, zajímají o to, zda se podniky, od kterých nakupují výrobky, chovají společensky odpovědně. Řeč je také o zaměstnancích a ostatních stakeholderech, které podniky svými činnostmi ovlivňují, ať už přímo či nepřímo.

Cílem této diplomové práce bylo představit strategii společenské odpovědnosti v praxi a její následné využití pro tvorbu konkurenční výhody daného podniku. Dále pak pomocí dotazníkového šetření získat podněty pro vytvoření návrhu konceptu rozvoje regionu, který podnik chystá v následujících letech za pomoci veřejných subjektů vytvořit, implementovat, a propojit jej tak s vytvořením ojedinělé konkurenční výhody.

V teoretické části jsou představena teoretická východiska dané problematiky. Hlavním cílem této části je uvést čtenáře do problematiky prostřednictvím vysvětlení významu, vývoje v České republice a zahraničí, charakteristických znaků, oblastí společenské odpovědnosti a implementace CSR v praxi. Dále je zde vymezen vztah CSR ke konkurenceschopnosti a konkurenční výhodě. V poslední řadě je zde představeno porovnání podniku na poli CSR s konkurentem v automobilovém průmyslu.

Praktická část obsahuje představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. včetně rozsáhlé strategie společenské odpovědnosti a její implementace v praxi. Hlavní část je věnována

vyhodnocení podnětů získaných z dotazníkového šetření. Získané podněty byly využity pro tvorbu návrhu konceptu rozvoje mladoboleslavského regionu s ohledem na strategii CSR společnosti ŠKODA AUTO a.s. Tento strategický krok představuje pro podnik zvýšení konkurenceschopnosti a vytvoření ojedinělé konkurenční výhody.

# 1. Společenská odpovědnost firem, vývoj a význam

Dynamickému vývoji společenské odpovědnosti (CSR) čelí společnost již od poloviny 20. století a s její implementací se setkává jak v pracovním, tak i osobním životě. Stává se součástí klíčových strategií všech malých, středních a velkých firem, a proto je nutné pohlédnout do nitra této problematiky, vysvětlit její zásady, význam, a hlavně důvody implementace do všech zásadních úkonů a činností podniku.

## 1.1 Vývoj konceptu CSR

Jak již bylo zmíněno, formování strategie CSR se datuje již od 50. let 20. století, kdy firmy byly svědky živelného a dynamického vývoje, který je vidět i dnes. Tehdejší teoretikové vymezili chápání konceptu různými způsoby, avšak každá firma tento dobrovolný závazek svého působení pojímá k obrazu svému (Kunz, 2012).

Jeden z prvních významných teoretiků CSR byl americký ekonom Howard R. Bowen, který v roce 1953 napsal monografii „*Social responsibilities of the Businessman*“, ve které hovoří o CSR jako o jakémsi závazku všech podnikatelů, aby uskutečňovali takové činnosti a postupy, které jsou pro naši společnost žádoucí. (Kunz, 2012) Tato představa ekonomu Bowena nahlíží na koncept CSR z pohledu podnikatelů než samotného podnikatelského subjektu, avšak dala základ pro další rozvoj významu a formování celé strategie. Bowen žil v době, kdy v zemi působila jen hrstka podnikatelů, avšak již v tomto období chtěl naznačit, jak velmi důležité je chování ke společnosti, ve které svoje podnikání provozují. V tomto období byly vedeny první komplexní diskuze o podnikatelské etice a společenské odpovědnosti, které vytvořily pevné základy pro vedoucí a akademické pracovníky. CSR se stalo předmětem strategického plánování a manažerského rozhodování a jeho důležitost nabývala na významu (Kunz 2012, Petříková a kolektiv 2008).

Stěžejní rok z hlediska procesu vzniku je považován rok 1979, kdy americký profesor na univerzitě v Georgii Archie B. Carroll navrhl definici CSR, která zahrnuje čtyři klíčové oblasti, na které bylo v této době nahlíženo jako na vzájemně si odporující. Jedná se o tyto oblasti:

- ekonomická odpovědnost,
- zákonná odpovědnost,
- etická odpovědnost,
- dobrovolná odpovědnost (později filantropická) (Kunz 2012, Petříková a kolektiv 2008).

Díky Carrollovi pak bylo na vývoj konceptu a nahlíženo strategičtěji a komplexněji a toto členění se pak stalo základním pilířem pro CSR strategii, jak ji známe dnes (Kunz, 2012).

## 1.2 Definice CSR

Společenská odpovědnost figuruje v mnoha různých oblastech a disciplínách, a proto vysvětlení významu celé problematiky je velmi různorodé a necelistvé. Definice se tedy od sebe liší, ačkoliv příčina může mít mnoho podob, pravděpodobně to způsobuje volnost a dobrovolnost implementace všech firem, které s touto strategií operují. CSR dává firmám příležitost nekonečným možnostem chápání a interpretaci celého konceptu. Je tedy velmi možné, že každou definici lze vyložit více způsoby či umožňuje čtenáři široký rozhled. Avšak limity jsou ohraničeny zákony a platnou legislativou. Všechny definice CSR mají velkou výhodu v tom, že jsou univerzální pro všechny druhy podnikání a vymezují základy pro všechny typy podniků. Pojem společenská odpovědnost byl v předchozích letech definován mnoha českými, ale také zahraničními autory. Touto problematikou se aktivně zabývá evropská komise ve své Zelené knize (Kamrádová 2012, Kunz 2012).

Různorodostí definic se zabýval norský ekonom Alexandr Dahlsrud, který ve svém díle „*How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions*“ vymezil na základě třiceti sedmi definic, pět základních oblastí, které se v definicích vyskytovaly nejvíce. V tomto případě se jedná o:

- environmentální oblasti,
- sociální oblasti,
- ekonomické oblasti,
- stakeholderech,
- dobrovolnosti (Kunz, 2012).

Dahlsrud došel k závěru, že čtyři z pěti oblastí se vyskytují v 80 % definic a tři z pěti v 97 % případů. Díky této analýze zjistil, že i když jsou definice formulovány odlišně, tak fungují mezi sebou v souladu (Kunz, 2012).

Základní škála definic

**Evropská unie** představuje CSR jako „*Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery*“ (Evropská unie, 2001).

Mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility** vymezuje CSR jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu“ (Kotler, Lee, 2005).

Sdružení **Business Leaders Forum Česká republika** představuje CSR jako „*Dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají*“ (Business Leaders Forum, 2010).

Po roce 2000 je vymezení společenské odpovědnosti věnována velká pozornost a věnují se jí především čeští ekonomové ve svých stěžejních publikacích.

### 1.3 Charakteristické znaky CSR

Strategii CSR tvoří charakteristické znaky, bez kterých není koncept strategie kompletní. Všechny důležité aspekty, které musí firma splňovat jsou dále představeny a vysvětleny níže.

#### **Princip dobrovolnosti**

K tomu, aby se firma stala společensky odpovědnou je pouze na rozhodnutí jejího vedení, neboli firma dobrovolně vyvíjí aktivity a přijímá závazky plynoucí nad rámec povinností, které stanovuje zákon. V současné době jsou firmy natolik vyspělé, že tyto aktivity se stávají součástí klíčových strategií bez ohledu na výši zisku či pozici na trhu. Vědí totiž, že i když se jedná o alternativní cíle, jsou neméně důležité jako tvorba zisku. Firmy potřebují

náklonost společnosti a svých zaměstnanců, jsou tedy ochotny investovat do CSR projektů nemalé úsilí a finanční částky (Kunz, 2012).

### **Spolupráce se stakeholdery**

Firma může přijmout společensky odpovědné praktiky za své, avšak nikdy na to nemůže být sama. K tomu, aby vše správně fungovalo, je zapotřebí spolupráce všech zapojených stran tzv. stakeholderů. Jedná se především o zaměstnance, dodavatele, zákazníky, regionální municipality, média a odbory. Dále se nesmí zapomenout na vládu, neziskové a mezinárodní organizace. Díky nim tak firma může předcházet či vyřešit spoustu společenských problémů, které kvůli jejímu působení vznikají. Komunikace a spolupráce umožňuje vytvoření stavu „win-win“ z něhož mohou těžit všechny zapojené strany. K tomuto stavu je nutné odpovědné chování nejen firmy, ale také samotných stakeholderů, aby mohla vzniknout dlouhodobá a efektivní spolupráce (Kunz 2012, Petříková a kolektiv 2008).

### **Zapojení firem a implementace strategie**

Společensky odpovědná firma v pravém slova smyslu nečeká na implementaci této strategie až do doby, kdy je k tomu nucena z důvodu nějakých externích vlivů či výzev. Celá strategie je dlouhodobou záležitostí, měla by být součástí veškerého strategického plánování firmy. V tomto případě nejsou krátkodobé cíle centrem pozornosti, zaměřujeme se na dlouhodobé cíle, které jsou součástí principu udržitelnosti. Firma je tak jako tak schopna měřit úspěchy například v podobě relevantních KPI's až za delší časový úsek (Kunz, 2012).

### **Důvěryhodnost**

V médiích i v některých odborných publikacích se CSR zaměňují za klasické marketingové postupy. Firma musí dokázat svému okolí, že strategii opravdu přijala za své. Všechny své aktivity musí zařadit do běžného chodu firmy, nikoliv komunikovat jen nárazové akce se zkreslenými informacemi. Pokud firma naplňuje všechny principy CSR, může se stát firmou důvěryhodnou (Kunz, 2012).



## Závazek firem vůči společnosti

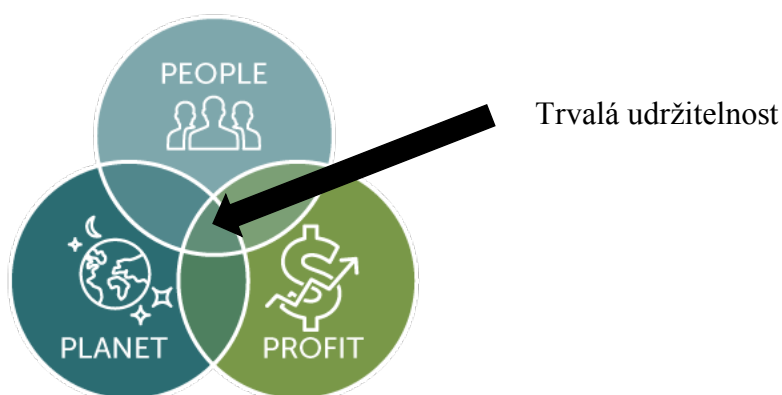
Celý princip CSR je postaven na tom, aby sloužil ve prospěch společnosti. Firmy by se měly zajímat o to, co se děje v jejich okolí. Jejich úkolem je snažit se o minimální škody na životním prostředí, minimální sociální problémy a další možné negativní důsledky svého působení. Určitě by se měly ptát občanů jaké mají potřeby a zapojit je do aktivit vedoucích ke zlepšení situace v daném regionu (Kunz, 2012).

### 1.4 Oblasti společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost firem, tak, jak je známa dnes, obsahuje tři základní oblasti – ekonomickou, sociální a environmentální. Tyto tři oblasti jsou stěžejní pro tvorbu strategických činností každé firmy (Kunz, 2012).

#### 1.4.1 Pilíře CSR

Jak již bylo zmíněno, moderní CSR je postavena na třech pilířích a je vystavena širšímu pohledu na konkrétní podnikání. V literatuře jsou však vymezovány alternativně. Jedná se o ekonomický pilíř (profit), sociální pilíř (people) a environmentální pilíř (planet). Spojení těchto tří pilířů vede k trvalé udržitelnosti podniku viz obrázek 1. (Kunz 2012, Tetřevová a kolektiv 2017).



Obrázek 1: 3 pilíře CSR

Zdroj: (UNIVERSITY OF WISCONSIN, 2019)

### **1.4.2 Udržitelný rozvoj**

Udržitelný rozvoj je v dnešní společnosti velmi diskutované téma. Udržitelný rozvoj je proces změn v chování celé lidské společnosti a je založen na vzájemné rovnováze všech tří pilířů viz. obr. 1. Dlouhodobým cílem strategie CSR není nic jiného než trvalý udržitelný rozvoj, kdy hospodářský rozvoj všech firem funguje takovým způsobem, že umožní využívat všechny dostupné zdroje i dalším generacím (Kunz, 2012). Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj vymezuje pojem udržitelný rozvoj následovně: „*Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů*“ (Komise OSN, 1997).

### **1.4.3 Ekonomická oblast**

Nejdůležitějším cílem každé firmy je realizovat kladný zisk, respektive se firmy v každém odvětví snaží o maximalizaci zisku, díky němuž jsou pak firmy schopny realizovat své CSR aktivity. Nedílnou součástí je také transparentní podnikání. Firma se dále snaží vyhybat korupci a podporovat etické chování svých zaměstnanců. Všichni zaměstnanci před nástupem do pracovního poměru vždy od firmy obdrží etický kodex, který upravuje zásady chování firmy. Tento kodex je dále platný pro všechny stakeholdery, které mají s firmou smluvní vztah. Firmy se také snaží o transparentnost svých činností, aby všichni stakeholdeři mohli nahlédnout do věcí, které na ně mohou mít jakýkoliv vliv. Firmy tedy každým rokem vydávají výroční zprávu, kde je možné sledovat všechny ekonomické ukazatele firmy. Dále pak je čím dál větším trendem (především u velkých firem) vydávat zprávu o udržitelnosti, jež vykazuje kladné dopady jejich aktivit na své vnitřní a vnější okolí (Kunz 2012, Tetřevová a kolektiv 2017).

### **1.4.4 Sociální oblast**

Sociální oblast zahrnuje odpovědnost sociální, tedy péči o zaměstnance, zejména se jedná o bezpečnost práce, péče o zdraví, podpora vzdělávání, rekvalifikační kurzy a rozšiřování dovedností. Dále nám moderní doba umožňuje pružnou pracovní dobu či práci z domova, aby zaměstnanci mohli skloubit svůj pracovní život s osobním. Velkým tématem dnešní

doby je i zaměstnávání matek na mateřské dovolené, kdy zaměstnavatelé umožňují těmto ženám využívat práci na zkrácený či poloviční úvazek, aby úplně nevypadly z pracovního procesu a mohly být tak stále součástí dění ve firmě. Pokud se hovoří o sociální oblasti, nesmí se dále zapomenout na zaměstnaneckou politiku, která zaměstnancům umožňuje čerpat řadu benefitů, jak standardních, tak i nad rámec legislativy. Jedná se především o různé zdravotní programy, příspěvky na dovolenou, odměny k životním jubileím a možnosti společenského vyžití. V poslední řadě je nutné zmínit všudypřítomnou problematiku genderové rovnosti tzv. diverzity. Diverzita se stává pomalu ale jistě součástí strategie každé firmy, kdy se snaží podporovat rovné pracovní příležitosti bez ohledu na pohlaví, věk, původ či sexuální orientaci (Kunz 2012, Tetřevová a kolektiv 2017).

#### **1.4.5 Environmentální oblast**

Ochrana životního prostředí je dnes součástí každé strategie firmy a její pozornost stále roste i v souladu se státními nařízeními a regulacemi. Cílem je snaha o minimalizaci negativních vlivů na životní prostředí. Velmi důležité je, aby se firma zaměřila na odpovědnost v tomto sektoru jak ve svém vnitřním, tak i vnějším prostředí. Jedná se především o omezování negativních vlivů na životní prostředí, dále pak vytvoření šetrné a ekologické výroby, aby nedocházelo k plýtvání a neefektivnímu využívání všech dostupných zdrojů. Firmy by dále měly investovat do nových ekologických technologií a využívat zásady oběhového hospodářství, jež umožňuje recyklaci odpadů a jeho následné využití. Environmentální oblast se netýká pouze výrobních podniků. Nevýrobní podniky by měly také dbát na úsporu energií a hlavně vody (Kunz 2012, Kuldová 2012, Tetřevová a kolektiv 2017).

#### **1.5 Stakeholdeři**

Velmi důležitou roli v této problematice zastupuje skupina lidí, kteří se souhrnně nazývají stakeholdeři. Jedná se o skupiny lidí či subjekty, které ať už přímo či nepřímo ovlivňují chod firmy nebo naopak jsou ovlivňováni působením dané firmy. Dále se jedná o osoby, které mají zájem v důsledku firemních aktivit něco získat nebo ztratit. Můžeme je tedy česky pojmenovat jako zainteresované skupiny. Jedná se o zaměstnance, dodavatele,

zákazníky, partnery a zástupce vládních institucí. Je nutno podotknout, že firma i stakeholdeři hájí své zájmy, proto je nutné, aby tyto zájmy byly ve vzájemné shodě (Kunz 2012, Tetřevová a kolektiv 2017rr).

Každý stakeholder má pro firmu různou váhu, vliv a přínos, a proto je můžeme rozdělit na primární a sekundární stakeholdery. Primární stakeholdeři mají významný vliv na chod daného podniku, jedná se především o vlastníky, zaměstnance a dodavatele. Sekundární stakeholdeři jsou primárně zájmové skupiny, jako jsou neziskové organizace či vláda (Kunz, 2012, Kuldová, 2012).

Dalším možným členěním je členění stakeholderů do tří základních skupin. Jedná se o tři oblasti – firma, ekonomika a společnost. Ekonomika a společnost tvoří externí dimenzi jako je například vláda, zákazníci, neziskové organizace a místní municipality. Firma pak představuje interní dimenzi, kterou tvoří zaměstnanci, vlastníci a akcionáři (Kunz, 2012) (Kuldová, 2012).

Pro firmu je důležité spolupracovat se svými stakeholdery a rovněž jim naslouchat. Jejich strategické zapojení pak firmě přináší řadu benefitů a především předcházení rizik. Firma rovněž může získat inspiraci, bližší porozumění a překonat vzájemnou nedůvěru. Součástí CSR strategie firem bývá tedy tzv. Stakeholder dialog, kde si každá firma stanoví svoje stakeholdery, popíše jejich funkci a vliv na podnik, a poté ke každému přiřadí konkrétní strategii komunikace a spolupráce (Kunz 2012, Kuldová 2012).

## **1.6 Argumenty pro a proti přijetí CSR**

V souvislosti s tím, že se CSR přikládá stále větší pozornost, také rostou argumenty prosazující tuto problematiku. Firmy si stále více uvědomují nutnost prosazování bohužel zájmů, protože díky nim mohou zlepšit nejen svou pozici na trhu, ale také vnímání firmy samotné. Jelikož CSR stojí firmu často mnoho úsilí, ale také peněz, najdou se i zcela pochopitelné argumenty proti společenské odpovědnosti.

### **1.6.1 Měnící se podnikatelské prostředí**

Z důvodu mnohem silnější globalizace a působení mezinárodních firem ve všech podnikatelských prostředích je zřejmé, že fungování podnikatelských subjektů má ve všech směrech vliv na národní i nadnárodní prostředí. Je proto nutné, aby chod firem byl v souladu s platnými mezinárodními standardy (Kunz, 2012).

Tak jako roste o tomto přístupu informovanost firem, roste i informovanost všech stakeholderů včetně zákazníků, kteří mají na firmu největší vliv. Zákazníci již očekávají od firem nejen výrobek a jeho standardní využitelnost, zajímají se o přidanou hodnotu, jenž obdrží od výrobku jako bonus (Kunz, 2012).

V moderní době je společnost svědkem toho, že klesá důvěryhodnost předních politiků, médií, ale i samotných firem, dochází tedy k celkové nedůvěře ve společnosti. Jedná se o skandály s různými projekty, kde došlo ke ztrátě transparentnosti a velkým finančním únikům. Firmy by tedy měly dbát na to, aby vytvořily stabilní prostředí, v němž není přípustná korupce a panuje velmi důležitá transparentnost a informovanost (Kunz, 2012).

### **1.6.2 Výhody plynoucí z přijetí CSR**

Firmy, které se chovají společensky odpovědně, nepřinášejí jen výhody samotné společnosti, ale také jim samotným. V dnešní době již neplatí, že jsou ekonomické a environmentální cíle v diametrálním rozporu. CSR přináší firmám dlouhodobý pozitivní efekt, především v podobě konkurenční výhody na trhu, dobrého jména firmy a vzájemného souladu spolupráce mezi firmou a obchodními partnery i zaměstnanci. Všechny tyto skutečnosti vedou k vyšším ziskům a nevídanému společenskému přínosu. Avšak jejich chování by mělo generovat aktivity nad rámec cíle maximalizace zisku. Cílem každé společensky odpovědné firmy je generování zisku s přidanou hodnotou. Firmy totiž generují zisk díky společnosti, ve které působí, a proto by se měly s plody svého bohatství dělit se svým okolím. Neznamená to však, že kdyby firmám klesly zisky, měly by se snížit vynakládané síly na CSR aktivity (Kunz 2012, Petříková a kolektiv 2008).

CSR vytváří výborné podmínky podnikového zázemí. Roste důvěra mezi zaměstnanci, zvyšuje se jejich motivace a produktivita. Firma je schopna přilákat a udržet kvalitní zaměstnance. Díky různým aktivitám firem jsou zaměstnanci schopni zapojit se do dobročinných aktivit, a to nejen finančně, ale také nefinančně. Mohou se zapojit pohybem, účastí na dobrovolnických akcích atp. Dalším přínosem pro firmu tedy může být také to, že disponuje zaměstnanci, kteří se aktivně zapojují do realizace CSR strategie (Kunz, 2012).

Společensky odpovědné chování ocení také stávající a noví investoři. Rozhodování o tom, zda budou s firmou spolupracovat či nikoliv v dnešní době nezávisí jen na včasném dodání a kvalitě výrobků. Celý proces má hlubší smysl a investoři v něm také vidí potenciál, jak zlepšit svou pověst na trhu. Tento proces platí i při výběru dodavatelů. Firmy se mnohem více zajímají, kde a za jakých podmínek vyrábějí svoje produkty (Kunz, 2012).

Další aspektem jsou také vzrůstající prodeje a loajalita zákazníků. Díky CSR vzniká větší povědomí o značce a posiluje dobré jméno firmy. Moderní doba dospěla již ke skutečnosti, že zákazníci se při výběru výrobku zajímají i o tu skutečnost, zda se firma při svém působení chová společensky odpovědně. Výzkum z roku 2003 společnosti Philip Morris potvrdil, že více než 74 % spotřebitelů je ochotno zaplatit o 10 % více za výrobek, který je ohleduplný k životnímu prostředí. Podobný průzkum provedla i v Bruselu sídlící organizace CSR Europe, který zjistil, že více než 70 % procent spotřebitelů se zajímá o původ a způsob výroby zboží. Tento průzkum byl proveden v roce 2000 a tyto výsledky byly v této době považovány za více než pozoruhodné, pokud porovnááme tehdejší znalost problematiky se současnou. Současný největší CSR výzkum v České republice provádí výzkumná společnost IPSOS s.r.o., která každoročně provádí výzkum spotřebitelského chování na toto téma s názvem IPSOS CSR Reputation Research, který pomáhá firmám zjistit jejich situaci na poli CSR a případně získávat rady, jak svoji pozici dále vylepšovat. V roce 2010 se uskutečnil první projekt s názvem CSR Research 2010, který společnost IPSOS zrealizovala. Zúčastnili se 4 největší firmy na poli společenské odpovědnosti té doby. Jedná se o společnosti Česká spořitelna, KPMG, Skupina ČEZ a Vodafone. Již v této době bylo zjištěno, že široká i odborná veřejnost vnímá společenskou odpovědnost firem a snaží se uplatnit zásady této problematiky při výběru produktu. (Kamrádová 2012, Kunz 2012)

Dalšími přínosy zavedení CSR jsou:

- snížení provozních nákladů,
- snazší ovládnání rizik,
- daňové úlevy,
- podpora inovací,
- možnost lépe vyhodnocovat dopad aktivit na firemní prostředí (Kunz, 2012).

### 1.6.3 Argumenty proti přijetí CSR

CSR si během svého rozvoje získalo mnoho příznivců, ale také odpůrců. Za největšího kritika dané problematiky je považován americký ekonom a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman. Friedman byl zastáncem liberální ekonomie a klasického pojetí společenské odpovědnosti. Za svůj život publikoval mnoho významných děl a článků. Americký ekonom zastával tvrzení, že jedinou společenskou odpovědností firmy je maximalizace zisku. Propagoval názor, že všechny společensky odpovědné aktivity odvádí firmy od jejího hlavního cíle, kterým je právě tvorba zisku. CSR totiž zcela jistě navyšuje náklady a tvoří tzv. dodatečné náklady, které se mohou odrazit negativně na spolupráci se stakeholdery např. nižší dividendy a výnosy pro akcionáře, či vyšší ceny výrobků, a nakonec také na nižších mzdách zaměstnanců. Manažeři mají podle Friedmana primárně úkol maximalizaci zisku, ze kterého mají prospěch především vlastníci firmy ve formě odměny, za riziko, jež v daném podnikatelském prostředí podstupují. Klasikové věřili v působení neviditelné ruky trhu. Friedman tedy tvrdil, že v konečném důsledku z tvorby zisku profitují i ostatní stakeholderi, neboť prosperita firmy působí dostatečně na společenský blahobyt. Ačkoliv Friedmanovy výroky byly aktuální v 70. letech minulého století, jsou dále citovány a používány dalšími novodobými kritiky CSR (Kunz 2012, Kuldová 2012).

Dalším kritikem na pohled společenské odpovědnosti firem je v současné době kalifornský univerzitní profesor Robert Reich, jenž v minulosti vedl kabinet ministerstva práce a sociálních věcí prezidenta Billa Clintona. Reich tvrdí, že CSR by se nemělo dále rozvíjet a nazval ho tzv. „nebezpečným rozptýlením“, které jde v rozporu se současnou demokracií. Firmy by se neměly angažovat v oblastech CSR, kde jim to podle Reicha nepřísluší. Jedná

se například o sociální služby a sociální problémy, které jsou v gesci státu. Zisku by nemělo být dosahováno na úkor společnosti. Koncept CSR podle Reicha doplňuje povinnosti vlády s cílem vyhnout se vládním regulacím. CSR se tedy stává marketingovým nástrojem především Public relations k manipulaci všech zainteresovaných stakeholderů (Kunz 2012, Kuldová 2012).

## **1.7 CSR a Evropská unie**

V souvislosti s rychle rozvíjejícím se konceptem CSR začalo v 90. letech minulého století vznikat mnoho nových iniciativ a organizací, které podporují a rozšiřují myšlenky CSR a kladou si za cíl včlenit je do běžných podnikatelských aktivit.

### **1.7.1 CSR Europe**

Na konci 20. století se Evropská komise začala zamýšlet nad tím, jak přispět k rozšíření CSR v evropském prostředí a pomoci tak k řešení různých problémů a předcházení všudypřítomných rizik. Evropská komise v roce 1992 představila návrh definice postupů a oblastí společenské odpovědnosti, na které by se podnikatelské subjekty měly zaměřit. Firmy byly v té době vyzvány, aby přijali za svou Evropskou deklaraci proti sociálnímu vyloučení, a díky tomu byla v roce 1996 vytvořena Evropská podnikatelská síť pro sociální kohezi, která se ve své době snažila o rozšiřování společensky odpovědného podnikání a o rozvoj povědomí o celém konceptu (Kunz, 2012).

### **1.7.2 Lisabonský Summit**

Dalším zásadním milníkem v rozvoji zájmů CSR se v roce 2000 stal Lisabonský Summit Evropské unie, na jehož zasedání došlo k rozhodnutí, že je velmi důležité prosazovat koncept CSR, a také podporovat jeho rozvoj ze strategického hlediska. Vrcholní představitelé Evropské unie zde vytvořili strategický cíl, který deklaroval, že Evropská unie se do roku 2010 stane nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou na světě, a především schopnou udržitelného růstu, s větší nabídkou pracovních míst a



sociální soudržností. Již v této době si Evropská unie byla vědoma toho, že i díky společenské odpovědnosti může velmi dobře tohoto cíle dosáhnout (Kunz, 2012).

### **1.7.3 Evropská aliance pro CSR**

Evropská komise v roce 2006 založila Evropskou alianci pro CSR jako další významnou iniciativu k rozvoji koncepce společenské odpovědnosti. Záměrem této aliance je strategičtější a širší přijímání CSR mezi evropské podniky všech velikostí s cílem podpořit konkurenční výhodu a konkurenceschopnost Evropy. Evropská aliance vytvořila několik prioritních oblastí, které byly středem jejího působení. Jedná se o zvyšování povědomí o CSR, představení nejlepších postupů v této oblasti, dále pak vyšší transparentnost a podpora výzkumu a vzdělání (Kunz, 2012).

### **1.7.4 Enterprise 2020**

V roce 2010 vytvořila CSR Europe projekt s názvem Enterprise 2020, jenž vznikl v návaznosti na Evropskou alianci CSR. Tento projekt se snaží poukazovat na celosvětové trendy současné doby a snaží se podpořit rozvoj CSR do běžné praxe všech podniků. Dále se snaží zapojit všechny partnerské subjekty, které mohou přispět ke společnému budování nejvyspělejší ekonomiky, která působí na trzích s tzv. svědomím. V souvislosti se vznikem projektu Enterprise 2020 vzniklo také několik hlavních cílů Evropské unie. Hlavním cílem je podporovat firmy při budování udržitelné konkurenceschopnosti, dále podporovat spolupráci mezi firmami a jejich stakeholdery za účelem vytváření udržitelné budoucnosti. Nejdůležitějším cílem je však posílit celosvětovou pozici Evropy na poli společenské odpovědnosti a zapojení všech evropských institucí (Kunz, 2012).

## **1.8 CSR v České republice**

Tak jako se v zahraničí klade větší důraz na společenskou odpovědnost, tak ani Česká republika nezahálí a v posledních letech se začíná této problematice stále více věnovat. Proto je důležité představit si hlavní podnikatele našich dějin, kteří velkou mírou přispěli k rozvoji CSR, jako je například podnikatel Tomáš Baťa nebo český filantrop Josef

Hlávka. Následně je důležité představit si důležité platformy operující na poli CSR a v neposlední řadě různá ocenění, které odpovědné firmy mohou v České republice získat.

### 1.8.1 Významné osobnosti CSR

**Josef Hlávka**, který žil v letech 1831-1908 byl český filantrop a architekt. Mezi jeho významné architektonické počiny patří výstavba Dvorní opery ve Vídni nebo výstavba pražské zemské porodnice. Díky svým projektům a jeho přesvědčení věnoval za léta svého působení více než jeden a půl milionu tehdejších korun na podporu vědy, vzdělanosti a kultury. Na podporu těchto aktivit později založil se svou rodinou Nadaci Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových. Tato nadace i přes všechna úskalí, která ji během jejího působení potkala, funguje dodnes. Jedná se o nejstarší nepřetržitě fungující nadaci v České republice (Kunz, 2012).

**Tomáš Baťa** (1876-1932), český podnikatel a česká osobnost, která je velmi často spojována s implementací principů společenské odpovědnosti. Baťa působil na poli obuvnického průmyslu a díky tomu vytvořil z města Zlín velmi moderní město a přispěl tak k rozvoji celého regionu. Principy CSR byly již tehdy implementovány do vnitřního prostředí firmy a staly se tak nedílnou součástí firemní kultury a vize. Mezi hlavní firemní hodnoty patřila úcta k zaměstnancům, dodržování etických norem, ochrana životního prostředí a respektování obchodního partnera. Koncept CSR společnosti Baťa byl postaven na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Přesně tyto tři pilíře jsou součástí moderní CSR. Součástí ekonomického pilíře bylo v té době uplatňování principu „Náš zákazník, náš pán“ v každodenní běžné praxi. Baťa budoval velkou síť zákazníků, kladl důraz na budování vztahů se zákazníky a dbal na poskytování širokého spektra doplňkových služeb. V rámci sociálního pilíře pak věnoval pozornost svým zaměstnancům, kdy byl přesvědčen o tom, že život továrně, dávají právě sami lidé. Své zaměstnance vzdělával, poskytoval jim různou péči a také zaměstnával nevidomé. Do environmentálního pilíře spadají aktivity jako je šetrné hospodaření s dostupnými zdroji, dále zpracování odpadů a výstavba biologické laboratoře. Po Baťově smrti převzal vedení firmy jeho syn, který dále uplatňoval principy společenské odpovědnosti a pokračoval tak v otcových stopách. V roce 1997 založil Nadaci Tomáše Bati, jejímž posláním je uchování Baťových tradic a podpora komunitního, sociálního a kulturního rozvoje. Dále pak

podporuje vzdělávání mládeže a podporuje podnikání. Nadace Tomáše Bati každoročně uděluje Cenu Tomáše Bati za nejlepší diplomovou práci psanou v anglickém jazyce. Dále směřuje své CSR aktivity na boj proti hladomoru, suchu a podporuje SOS dětské vesničky v zemích jako je Zambie, Malawi a další (Kunz, 2012).

### 1.8.2 Významné organizace

První důležitou organizací na poli CSR můžeme označit **Fórum dárců**, která působí od roku 1997 a je jediným celorepublikovým spolkem, který zastřešuje dárce v České republice. Tato organizace byla založena na podporu rozvoje filantropie a podařilo se jí navázat spolupráci s řadou významných podnikatelských subjektů. Fórum dárců spolupracuje také s mnoha mezinárodními partnery jako je Evropské nadační centrum nebo Mezinárodní asociace podporovatelů grantových organizací. Fórum dárců každoročně vyhlašuje soutěž TOP firemní filantrop, která oceňuje největší firemní dárce v České republice. Významným počinem tohoto spolku ve spolupráci s Asociací provozovatelů mobilních sítí je projekt provozování systémů DMS (Donors Message Service) – jedná se o tzv. dárcovské SMS. Tato platforma umožnila snadné přispívání na projekty a dosáhla v České republice velké popularity a pomohla tak rozvoji individuálního dárcovství. DMS se osvědčila jako jedna z možností pomoci projektu Pomozte dětem, na který přispěli dárce posláním SMS desítky milionů korun. DMS také pomohly organizacím jako je Kapka naděje, Adventní koncerty nebo sbírkový projekt Nadace rozvoje občanské společnosti (Kunz, 2012).

Další organizací, která se snaží prosazovat principy společenské odpovědnosti je sdružení mezinárodních a českých firem s názvem **Business Leaders Forum (BLF)**, které prosazuje dodržování etického přístupu a podporuje spojení mezi podnikatelským a neziskovým sektorem. BLF bylo založeno v roce 1992 a jejím prezidentem je britský princ Charles. Tato organizace se zabývá rozšiřováním principů CSR a je jedním z partnerů bruselské CSR Europe. Jejím cílem je seznamovat podnikatele v České republice s hlavními principy a pomáhat tak k rozvoji společensky odpovědného podnikání. BLF je spoluzakladatelem celé řady projektů, které přinesly mnoho zajímavých poznatků a výsledků při CSR výzkumech v České republice. V rámci projektu CSR – nový faktor firemní konkurenceschopnosti vznikla webová stránka [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz), kde firmy

mohou najít spoustu příkladů dobré praxe společensky odpovědných firem a přehled pořádaných CSR konferencí, seminářů či jiných akcí (Kunz, 2012).

Platforma **Byznys pro společnost (BpS)**, která podporuje odpovědné podnikání a sdružuje celou řadu velkých i malých odpovědných firem. Tato platforma pomáhá firmám vytvořit koncept udržitelného byznysu a společenské odpovědnosti. BpS je členem CSR Europe a koordinátorem řady evropských programů. Zaměřuje se především na rozvoj lidí, ochranu zdrojů a na odpovědné podnikatelské prostředí. Umožňuje firmám výměnu zkušeností, představuje nové trendy, příležitosti a snaží se vyzdvihnout inovativní postupy a zdokonalování podnikatelského prostředí. BPS každoročně vyhláší cenu TOP odpovědná firma roku, která se pyšní mnoha kategoriemi a dává tak možnost zapojení i novým podnikům na poli CSR či malým podnikům z hlediska velikosti. (Byznys pro společnost, 2018)

Občanské sdružení **AISIS z.ú.** bylo založeno v roce 1999 a jeho cílem je podpora vzdělávání dětí a mladých lidí. AISIS již řadu let spolupracuje s komerčními i neziskovými organizacemi, a díky tomu také přispěl k rozvoji CSR v České republice, dále je zapojen do řady výzkumů či vzdělávacích programů. AISIS se snaží o inovativní vzdělávání, přičemž se zaměřují právě na reálný přínos pro praxi například na základních a středních školách. Poskytují cílenou podporu ředitelům, manažerům a učitelům na míru dané organizaci (Kunz 2012, AISIS 2018).

### **1.8.3 Ocenění společensky odpovědných firem**

Společensky odpovědné firmy mohou také získat mnoho ocenění v podobě veřejného uznání v různých oblastech a kategoriích. Uznání se dostává firmám všech velikostí v různých regionech. Jedná se o určitou formu odměny za své odpovědné chování, které také může přispět ke zlepšení pozice na trhu či zvýšení zisku firmy. Pokud je firma označována jako společensky odpovědná i nezávislými organizacemi, působí to významným dojmem na zapojené stakeholdery. V České republice existuje velké množství iniciativ a organizací, které sledují společensky odpovědné firmy a dále je oceňují. Středem pozornosti je potom provázanost CSR se strategií organizace, genderová politika, dárcovské aktivity, odpovědnost k životnímu prostředí, zapojení zaměstnanců do

dobrovolnických aktivit apod. Tato ocenění pak mohou firmám pomoci k získání pozitivního vnímání firemního okolí, ocenění u obchodních partnerů, posílení dobrého jména a lepší pozici zaměstnavatele na trhu práce. Mezi nejvýznamnější ocenění v České republice patří Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost, Sociálně prospěšný podnikatel roku, TOP odpovědná firma roku a CZECH TOP 100 (Kunz, 2012).

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

Od roku 2009 vyhlašuje tuto cenu Rada kvality České republiky, která započala svoji iniciativu na poli CSR v roce 2008, kdy vytvořila Odbornou sekci Rady kvality ČR pro CSR. Tato odborná sekce si klade za cíl podporovat společenskou odpovědnost firem v České republice. Pořádá různé odborné akce a zajímavé kongresy. Tato odborná sekce také vytvořila model hodnocení CSR, podle kterého hodnotí organizaci při udělování cen. Model je postaven na systematickém uplatňování společenské odpovědnosti tak, aby byla součástí běžného chodu každé firmy. Cena je udělována ve dvou kategoriích a to do 250 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců (Kunz, 2012).

### **Sociálně prospěšný podnikatel roku**

Společnost Ernst & Young a Schwabowa nadace pro sociální podnikání vyhlašuje každoročně cenu pro sociálně prospěšného podnikatele roku a je součástí mezinárodní soutěže Social Entrepreneur of the Year. Schwabova nadace je neziskovou organizací a vznikla v roce 1998 v Ženevě na podporu sociálně prospěšných podnikatelů a oceňuje tyto podnikatele již od roku 2001. Za sociálně prospěšného podnikatele se považuje organizace, jež pomocí nových metod zlepšuje sociální situaci ve svém okolí. Hlavními kritérii je inovativnost, společenská přidaná hodnota a přímý sociální pozitivní vliv. Společnosti, které získají toto ocenění, mají možnost se zúčastnit Světového ekonomického fóra v Ženevě či dalších významných summitů, a tak získat mnoho inspirace pro své další působení (Kunz, 2012).

### **TOP Odpovědná firma roku**

TOP odpovědnou firmu roku každoročně vyhlašuje nezisková platforma Byznys pro Společnost (BpS). V roce 2018 ocenila již patnáctým rokem nejvíce společensky odpovědné firmy. BpS hodnotí odpovědnost a udržitelnost v přístupu k podnikání firem.

V roce 2018 se se svými projekty přihlásilo 75 firem, které mají možnost získat hodnocení a také analytickou zpětnou vazbu na své projekty, a tím také podklad pro jejich další rozvoj. Soutěž má mnoho kategorií, aby mohla dát příležitost malým nebo začínajícím firmám na poli CSR. Titul TOP odpovědné velké firmy získala v roce 2018 společnost ŠKODA AUTO a.s. a TOP odpovědnou malou firmou se stala společnost Hennlich (Byznys pro společnost, 2018).

## **CZECH TOP 100**

Tato soutěž vytváří žebříček 100 nejobdivovanějších firem České republiky, které každým rokem vyhlašuje Sdružení CZECH TOP 100. Tento žebříček se sestavuje v České republice již od roku 1999 a zahrnuje jak výkonnostní kritéria, tak i řady dalších oblastí. Jedná se o sociální a environmentální oblasti, jako je odpovědnost k životnímu prostředí, vztah ke společnosti, otevřenost a komunikativnost. V roce 2018 se na prvním místě umístila společnost ŠKODA AUTO a.s., na druhé místě SKUPINA ČEZ a.s. a na třetím místě společnost Agrofert a.s. CZECH TOP 100 také každoročně oceňuje nejlepší Výroční zprávy a Zprávy o společenské odpovědnosti. V roce 2018 získala cenu za nejlepší Výroční zprávu společnost SKUPINA ČEZ a.s. (Kunz, 2012).

## **1.9 Implementace CSR**

Jak již bylo zmíněno, pokud chce firma být společensky odpovědnou firmou v pravém slova smyslu, musí tyto principy aplikovat do všech strategií a interních procesů. Pozitivní výsledky se pak budou postupně zvyšovat, avšak je velmi důležité, aby CSR mělo podporu i největšího vedení dané firmy, tedy závazek managementu. Dále je klíčové stanovení všech zapojených stakeholderů, postup naplňování CSR, hodnocení a komunikace.

### **1.9.1 Přípravná fáze**

Velmi důležitá je přípravná fáze implementace strategie CSR. Nejdůležitější je stanovení motivačních faktorů, a to jak interních, tak externích. Dále se definuje vytvořením vstupní analýzy, tedy zhodnocení dosavadního přístupu firmy k CSR. Dalším krokem je stanovení

klíčových stakeholderů, jejich vliv na podnik a vzájemná očekávání. Dále pak, zda principy CSR jsou obsaženy ve vizi, misi, či klíčových hodnotách podniku (Kunz, 2012).

Jak již bylo zmíněno výše, podpora TOP managementu je prvním a základním požadavkem pro vytvoření CSR strategie. Manažeři musejí být přesvědčeni o důležitosti a plnění těchto hodnot a především jim musejí věřit a prosazovat je. Velmi důležité je, aby se sami manažeři chovali společensky odpovědně a byli tak příkladem pro své zaměstnance a stakeholdery. Zahrnutí principů CSR do mise, vize a ostatních hodnot dává společnost najevo svůj společenský závazek a přikládá mu velký význam. Dále tak firma dává najevo stakeholderům svůj postoj k okolním municipalitám. Další úlohou managementu je také komunikace těchto hodnot jak interně napříč celým podnikem, tak i externě na okolí daného podniku. Při zavádění CSR je nutné postupovat systematicky s důrazem na poslání, kulturu, předmět podnikání, obchodní strategii a provozní podmínky (Kunz, 2012).

Dále je nutné pověřit vedením této strategii odpovědnou osobu tedy CSR manažera, který zajistí spolupráci a průnik se všemi odděleními v dané organizaci. CSR manažer komunikuje se zainteresovanými stakeholdery, komunikuje CSR strategii uvnitř firmy a motivuje ostatní pracovníky k prosazování CSR hodnot. Největší podporu je nutné získat u co největšího počtu zaměstnanců. Zaměstnanci musejí být dostatečně informováni o problematice CSR, jejím naplňování, a hlavně důvody implementace. Zaměstnanci se pak často stávají důležitým faktorem a součástí různých CSR či dobrovolnických aktivit (Kunz, 2012).

Firemní kultura je nejdůležitějším implementačním cílem na poli CSR. Implementace společenské odpovědnosti je dlouhodobou záležitostí a je zcela zřejmé, že implementace firemní kultury neproběhne v krátkém časovém horizontu. Podniková kultura je komplexní pojem a zahrnuje soubor hodnot, přístupů, principů, způsobů chování a je determinována působením mnoha externích vlivů. Změna firemní kultury tedy vyžaduje velké úsilí, především u organizací, které působí globálně. CSR strategie tedy musejí být velmi dobře propracované a schopné se přizpůsobit možným změnám (Kunz, 2012).

### **1.9.2 Identifikace stakeholderů**

K definování CSR a její následné implementaci je velmi důležité, aby si firma stanovila, kdo jsou její stakeholderi a jakým způsobem ovlivňují chod firmy. K tomu, aby byly uspokojeny potřeby všech stakeholderů, je nutné tyto potřeby zahrnout do všech podnikových strategií a postupů. Cílem podniku by mělo být dosažení vzájemné shody mezi potřebami podniku a potřebami všech stakeholderů. Nelze preferovat pouze jednu skupinu stakeholderů nad druhou. K tomu, aby firma dosáhla svých cílů, musí na potřeby všech svých stakeholderů dobře reagovat, nikoliv je jen identifikovat. Každý podnik je jiný, budou se tedy lišit i stakeholderi a jejich vliv na danou firmu. Klíčové je nalézt odpověď na dvě následující otázky. První je, jak velký je vliv stakeholderů na podnik a také jaká je úroveň očekávání jednotlivých stakeholderů. Různí stakeholderi mají totiž jiné požadavky a nároky. Mezi nejdůležitější stakeholdery patří zákazníci, kteří požadují především kvalitní výrobky a služby, rychlé a vstřícné řešení případných reklamací a transparentnost. Dále se jedná o zaměstnance, kteří očekávají odpovídající pracovní podmínky, spravedlivou mzdu, respekt a příjemné podnikové klima. Dalšími důležitými stakeholdery jsou vlastníci, investoři, dodavatelé, okolní municipality a neziskové organizace. Se všemi těmito stakeholdery je nutné udržovat dobré vztahy a naslouchat jejím potřebám a požadavkům. Pokud toto podnik splní, může očekávat bezproblémové fungování a lepší pozici na trhu. Může dojít na situaci, kdy některé potřeby a požadavky budou protichůdné a podnik musí být připraven tyto situace řešit a vytvářet stále důležitou situaci „win-win“. Důležitou strategií je tedy vytvářet a nadále udržovat se stakeholdery dialog, který napomáhá k identifikaci potřeb, vzájemné spolupráci a inspiraci (Kunz 2012, Kuldová 2012, Petříková a kolektiv 2008).

### **1.9.3 Naplňování a vytvoření CSR strategie**

Následujícím krokem je vytvoření důležité aktivní CSR strategie, která plyne z analýzy stakeholderů a porovnání jejich zájmů se zájmy podnikovými. Dále je nutné stanovení klíčových oblastí CSR a vytvoření podkladu pro implementaci CSR strategie napříč celou strukturou firmy. Podnik stanovuje své oblasti podpory především podle toho, jaký je jeho obor podnikání. V tomto okamžiku je velmi důležitá podpora TOP managementu a zaměstnanců dané firmy. Dále je nutné stanovení cílů této strategie, které by měly být



vytvořeny pomocí pravidla SMART. Jednotlivým cílům pak firmy mohou přiřadit dílčí konkrétní aktivity, jejichž realizace bude napomáhat těmto cílům dosáhnout. Souhrn všech těchto aktivit se nazývá akční plán, díky jehož vytvoření může firma začít s implementací CSR strategie (Kunz, 2012).

#### **1.9.4 Hodnocení CSR**

Při implementaci CSR strategie je také důležité, aby byla stanovena správná kritéria hodnocení a mechanismy, které budou sledovat, měřit a vyhodnocovat stav v různých CSR oblastech. Existuje celá řada mezinárodních norem a standardů v oblasti CSR, které byly vytvořeny pro hodnocení a reportování CSR a také jako pomoc při zavádění a rozšiřování těchto strategií (Kunz, 2012).

Jednou z nich je Směrnice OECD pro multinárodní společnost, která byla vytvořena Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj. Směrnice je sestavena na principu určitého závazku národních vlád k těmto pravidlům. Součástí je 34 zemí a společným cílem se stalo podpoření příspěvku mezinárodních společností a minimalizace externích negativních vlivů. Jedná se tedy o soubor pravidel a doporučení o tom, jak se chovají odpovědné společnosti. Dodržování těchto pravidel je dobrovolné. Směrnice zahrnuje velké množství témat, jako je například publikování informací, zaměstnanecké vztahy, transparentnost, konkurence a vztah průmyslu k životnímu prostředí (Kunz, 2012).

Další z nich je ISO 26000, kterou vytvořila Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) ve spolupráci s Business Leaders Forum ČR. ISO 26000 byla vytvořeno v souladu s Deklarací lidských práv a svobod. Tato norma je určena pro organizace v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru a poskytuje návod, jak implementovat CSR do podnikové strategie. Podává důležité informace o principech a základních CSR termínech. ISO 26000 zdůrazňuje sedm klíčových témat, které jsou lidská práva, životní prostředí, férové podnikání, péče o zákazníka, komunitní rozvoj, vhodné pracovní podmínky a organizace řízení (Kunz, 2012).

Dalším iniciativou je Metodika KORP, která podporuje přístupy k budování CSR a jejím cílem je vytvořit jednotný rámec pro hodnocení zpráv o CSR v České republice. Tuto metodiku založilo sdružení Korektní podnikání se sdružením pro oceňování kvality CSR-

KORP vychází ze soustavy ukazatelů GRI (Sustainability Reporting Guidelines) a z metodik sebehodnocení EFQM a CAF 2006. Hodnocení pak vychází z modelu PDCA (Plan – Do -Check – Act), jehož cílem je neustálé zdokonalování, které se týká procesů a zvyšování kvality výrobků. Tato metodika je také v současné době využívána v rámci Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost (Kunz, 2012).

### **1.9.5 Komunikace CSR**

Už v okamžiku, kdy firma plánuje implementaci CSR strategie se musí zamyslet nad tím, jakým způsobem bude své CSR aktivity komunikovat. Komunikační kanály by měly zasáhnout celou škálu různých stakeholderů – od investorů a zaměstnanců až po zákazníky a místní municipality. Je velmi důležité, aby široká veřejnost měla přehled o těchto firemních aktivitách, posílí to tak její dobré jméno a image. Vhodnými komunikačními kanály jsou webové stránky podniku, brožury, letáky, firemní noviny a časopisy, intranet, informační tabule a nástěnky, dále pak informační koutky a vypracované CSR prezentace pro zaměstnance, dealery a zákazníky. Firma dále může komunikovat svoje počiny ve výročních zprávách či výročních zprávách o CSR, které v dnešní době velmi nabírají na popularitě a především velké podniky si na nich nechají velmi záležet. Posledním důležitým komunikačním prostředkem jsou tzv. CSR reporty, které pravidelně informují o současném stavu a pokroku všech aktivit (Kunz, 2012).

## 2. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Následující kapitola vysvětluje pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále pak vysvětluje propojení CSR právě s výkonností podniku a překryv s různými marketingovými nástroji a neposlední řadě vysvětluje vztah k dnešní společnosti.

### 2.1 Význam pojmů

Konkurence představuje více výrobců v jednom odvětví, které mezi sebou soupeří, o to být jedničkou na trhu. Na prvním místě však musí být uspokojování potřeb jejich spotřebitelů namísto zničení daného konkurenta či konkurenty. Nežli soupeření firem mezi sebou je důležité zvolit tu správnou cestu, takovou, jakou určitě nezvolí konkurence a stane se tak jedinečnou a ojedinělou strategií. Jedinečnost totiž tvoří celé jádro konkurenční výhody, ať už se jedná o diferenciaci cílových skupin či účelnosti výrobku. Americký ekonom Michael Porter je přesvědčen o tom, že existují dva přístupy ke konkurenci. Cílem jedné z nich je stát se tím nejlepším a druhý je dosažení jedinečnosti. (Magretta 2012, Porter 1994)

Pod pojmem konkurenceschopnost je možné si představit celou řadu významů. Jedná se o výkonnost podniku na všech trzích, na kterých podnik operuje a na nichž existuje konkurence. Porter tvrdí, že je „*tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření* (Porter, 2006). Pokud bude firma úspěšná či neúspěšná, o tom hovoří právě schopnost konkurence. Další pohled na konkurenceschopnost pak může být z hlediska ziskovosti a výši prodejů. V tomto případě o schopnosti konkurovat rozhodují sami spotřebitelé, kteří stále více hledí na společensky odpovědné chování firmy. Konkurenceschopnost lze rozčlenit do tří základních úrovní. Jedná se o podnik, národní ekonomiku a systém. Na nejnižším úrovni, jenž představuje podnik, definujeme konkurenceschopnost jako schopnost podniku plnit stanovené cíle. Firmy dokáží být konkurenceschopné pouze v případě, pokud jsou schopny reagovat na změny v očekávání spotřebitelů a na stále vyvíjející se trh s finální produkcí. Konkurenceschopnost vyjadřuje určitou míru převahy nad konkurencí, která přiláká dostatečný počet zákazníků. Konkurenceschopnost je také obecně zapojení do soutěže a

soupeřit tak s ostatními podniky na daném trhu. Cílem úspěchu je pak jedinečná a ojedinělá konkurenční strategie. Jedině tak firma je schopna získat zajímavý tržní podíl (Porter 1994, 2006, Magretta 2012, Kuldová 2012).

Konkurenční výhoda je vždy spjatá s konkurencí a představuje jakousi hodnotu, která diferencuje firmu od ostatních firem a díky ní mají firmy adekvátní zisk a výhodnou pozici na trhu. To znamená, že konkurenceschopnost může být zcela jistě zdrojem konkurenční výhody. Jedná se o vytvoření určité hodnoty pro spotřebitele, které zcela jistě představují cenu, kterou je spotřebitel ochoten zaplatit za daný výrobek či službu. Pokud firmy minimalizují své náklady, jsou schopni i při stejné konkurenční ceně zhodnocovat lépe své zisky. Pokud se posuzuje konkurenční výhoda podniků, je nutné, aby podniky operovaly na stejném či podobném trhu a s homogenními produkty (Magretta 2012, Kuldová 2012).

## **2.2 Vztah k CSR**

Jedním z největších trendů v konkurenceschopnosti se v dnešní době považuje tzv. „boj za dobrou věc“. To znamená, že firmy chtějí dát najevo, že bojují proti sociálním nerovnostem, starají se více o životní prostředí a věnují větší pozornost okolním municipalitám. Kotler a Keller ve svých publikacích také uvádějí, že marketing by měl být spojen vždy se společenskou odpovědností. Za podněty k přijetí CSR do marketingu se řadí zvyšující se nároky a požadavky zákazníků, dále pak měnící se vládní legislativa a očekávání zaměstnanců. V neposlední řadě lze také hovořit o zvýšeném zájmu investorů a akcionářů o společensky odpovědná témata (Kuldová, 2012).

Pokud firma zahrne CSR do své strategie, může vytvořit vlastní a ojedinělou konkurenční výhodu, která firmu odlišuje od konkurence. V tomto případě se jedná o společenskou hodnotu, nikoliv o přímý zisk. Pokud chce firma dobře uspokojovat potřeby svých zákazníků, je velmi důležité, aby její chování zahrnovalo i společensky odpovědné aktivity. Souhrn těchto aktivit přináší zvláštní přidanou hodnotu pro daný trh, jenž se stále vyvíjí. Firmy by měly být schopné velmi dobře reagovat na změny na trhu v souvislosti se změnami očekávání jejich spotřebitelů (Kuldová, 2012).

Vztah konkurenceschopnosti a CSR je dnes stále více diskutované téma, avšak v odborné literatuře se tento vztah popisuje velmi ojediněle. Marc Vilanová provedla v roce 2007 výzkum k objasnění vztahu mezi CSR a konkurenceschopností. Výzkum jí dovedl pouze k tomu, že se jedná o firemní pověst a image. Firmy tedy tomuto spojení příliš významu nepřikládají. Tento výzkum avšak ukázal i to, že dobře zavedená strategie CSR může vyvolat změny jako je hodnota podnikání, identifikace rizik či změna poslání podniku a v neposlední řadě také nové produkty a služby (Kuldová, 2012).

Propojením konkurenceschopnosti a CSR se dále zabýval americký ekonom Michael E. Porter, který doporučuje firmám, aby si stanovily příslušné ukazatele, které sám nazýval generickými sociálními otázkami. Tyto ukazatele pak firma pomocí hodnotového řetězce zasadí do kontextu konkurenceschopnosti a zmapuje sociální dopady CSR. Porter přizpůsobuje konkurenční výhodu CSR a napomáhá podniku identifikovat strategické a inovativní CSR (Porter 1994, Kuldová 2012).

### **2.2.1 Integrace CSR do BSC (Balanced Scorecard)**

BSC je jeden z nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Dále se jedná o velmi důležitý nástroj k zavedení jakékoliv strategie. BSC má za úkol dát do souladu strategii podniku, kulturu podniku a také představuje matici příčin a následků. Dále poskytuje manažerům soubor nástrojů, kterými mohou hodnotit výkon organizace pomocí finančních i nefinančních měřítek. V CSR nelze využívat finančních měřítek, a proto je zde úspěch měřen pomocí společenského účinku. BSC tedy slouží k uspořádání a vyjasnění priorit, které budou následně srozumitelně vysvětleny všem zapojeným stakeholderům (Kuldová, 2012).

Klíčové zásady pro implementaci CSR do BSC jsou přesvědčení a mobilizace nejvyššího vedení, zavedení strategie do běžného firemního provozu, motivovat tak zaměstnance a v neposlední řadě pak udržet strategii v dlouhodobém hledisku a vytvořit z ní běžný pracovní proces. Aby došlo k úspěšné implementaci je nutná především mobilizace a úspěšná komunikace strategie uvnitř firmy zejména vrcholnými představiteli firmy. Dále je nutné určení příležitostí pro návratné investice, co se týče společenského účinku. Firmy jsou si v dnešní době velmi vědomy toho, že nefinanční ukazatelé mají velký vliv na

finanční výkonnost firmy. Při integraci CSR lze využít začlenění Triple-bottom line (People, Planet, Profit) do perspektivy BSC a vytvoření nové koncepce CSR – udržitelného rozvoje a dále vytvoření nové perspektivy CSR (Kuldová, 2012).

### **2.2.2 Komunikace nové strategie**

Součástí celého implementačního procesu je tvorba komunikačních plánů se zaměstnanci. Začlenění CSR je nutné interně komunikovat napříč celou firmou. Je důležité, aby zaměstnanci pochopili, že úspěch strategie ovlivňují oni sami a jsou k tomu vnitřně motivováni. Celý komunikační program je obvykle zahájen vedením firmy a jeho cílem je smysluplně a efektivně informovat stakeholdery o nově vznikající strategii. Důležitým dokumentem pro strategické řízení podniku je strategická mapa, která umožňuje podniku stanovit vize, které si vytvořil a tyto vize představují obraz budoucího dění. Mapa pomáhá vrcholovému managementu vést podnik v dlouhodobém měřítku a usnadňuje pochopení systému nadefinovaných cílů. Nejdůležitější vliv má koncepce CSR na stakeholdery a jejich uspokojování potřeb vede k maximalizaci zisku, primárnímu cíli podnik (Jones, 2012).

## **2.3 CSR a konkurence ve 21. století**

V dnešní moderní době jsou hlavními komunikačními kanály sociální média, a právě ony jsou hnacím mechanismem podporující společenskou odpovědnost. V roce 2019 už každá firma disponuje facebookovým a instagramovým profilem a jejich účty spravují nasmlouvané kreativní agentury či ve firmách existují speciální pracovníci zabývající se sociálními médii. Sociální média ovlivňují chování nejen jednotlivců, ale i firem a státních institucí. V minulosti lidé dávali najevo svůj názor tím, že vyšli z domu a mluveným slovem vyjadřovali svůj postoj. Dnes již toto lidé nedělají, stačí pouze kliknout na tlačítko myši u počítače a může být součástí jakéhokoliv hnutí, či vyjádřit svůj názor tlačítkem „To se mi líbí“. Firmy se předhánějí na sociálních sítích, ale i působí zlo mezi sebou. Nejde ale vždy pouze o firmy, velkou hrozbou mohou být i spotřebitelé, kteří v dnešní době mohou způsobit velké potíže, když negativně hodnotí produkt nebo službu dané firmy. Těmto spotřebitelům se říká tzv. influenceři, kteří disponují na svém kanálu velkým počtem

sledujících či odběratelů. Je velmi důležité, aby firmy nebraly sociální média na lehkou váhu a vždy si pečlivě zkontrolovala, jaké informace publikují, především pokud se jedná o citlivé téma jako je společenská odpovědnost (Jones, 2012).

## **2.4 CSR a konkurenční výhoda**

Společensky odpovědné podnikání již v dnešní době není žádný módní trend, který pomine změnou chování lidí ve společnosti. Firmy se musejí naučit pomáhat s bohubilým účelem a zároveň přitom vykazovat velké zisky. Výrobci si stále více uvědomují, že právě jejich spotřebitelé mají velkou moc, co se týče ovlivňování jejich chování, mnohem více než vláda. V dnešní době je možné i říci, že firmy jsou odpovědny stejnou či snad vyšší mírou za iniciování a implementaci kladných změn ve společnosti v porovnání s vládou. Tato skutečnost zcela jistě vylučuje tvrzení ekonoma Milтона Friedmana, který hovoří o odpovědnosti podniků pouze v souvislosti s maximalizací zisku a označuje CSR jako proti podnikovou politiku. CSR v dnešní době tedy představuje silnou konkurenční výhodu, kdo začal dříve, má svou strategii velmi propracovanou a její implementace mu již přináší ovoce v podobě vyšší náklonosti všech stakeholderů. Kdo začal později musí svou strategii pevně a logicky nastavit, nejlépe však přijít s novými nápady a kreativním duchem. Ti, kteří o zavedení CSR zatím pouze uvažují, by měly rychle začít, neboť je dosti pravděpodobné, že v určitých průmyslových odvětvích přijdou zlé časy a CSR tak bude možná jediným efektivním konkurenčním nástrojem (Jones, 2012).

Velmi důležité je dále zaměření na generaci Y, která je předmětem dalšího vývoje ve společnosti a více než ostatní generace se zabývá tím, jak se firmy chovají a co je k tomu vede. To znamená, že o společensky odpovědném chování firem přemýšlí, nestačí jí, že firmy rozdají finanční prostředky potřebným pouze na vrcholu své kariéry. Respektují fakt, že firmy se snaží maximalizovat svůj zisk, avšak požadují, aby k tomu tak docházelo slušně. Generace Y je dále přesvědčena o tom, že za stav našeho světa odpovídáme všichni společně, což bude zcela jistě jeden z klíčových bodů konkurenční výhody firem, především v dobách krize. Bude také záležet na tom, jak se firmy postaví k řešení krizové situace. Pokud je okolnosti budou nutit k omezení či k úplnému vyčlenění CSR ze strategie firmy, budou muset počítat s tím, že je čekají opravdu zlé časy. Firmy jsou a také budou stále více posuzovány podle svých úmyslů, záměrů a podle reakcí na problémy, které

v průběhu měnící se ekonomiky vznikají. Ti, kteří tuto situaci nezvládnou, budou odsouzeni jak médii, tak především generací Y. Tato generace má velmi velký vliv a dokáže každé jednotlivé značce změnit pozici na trhu. Tím pak budou jakékoliv další pokusy o konkurenční výhodu zcela zbytečné. Generace Y je přesvědčena z velké části o tom, že je naší občanskou povinností trestat firmy za jejich neetické chování a jsou připraveni bojkotovat výrobky firem, které tak učiní (Jones, 2012).



### **3. Představení podniku, ŠKODA AUTO a.s.**

ŠKODA AUTO a.s. je akciovou společností působící v České republice na poli automobilového průmyslu se sídlem v Mladé Boleslavi. Řadí se mezi nejstarší automobilové výrobce na celém světě a její počátky existence jsou datovány již k roku 1895. V následujících odstavcích budou představeny základní údaje o podniku, historie a současnost značky ŠKODA.

#### **3.1 Základní údaje**

ŠKODA AUTO je akciovou společností a dceřinou firmou koncernu Volkswagen AG. Jediným akcionářem firmy je společnost VOLKSWAGEN LUXEMBURG S.A., která je také dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Statutární orgán firmy ŠKODA tvoří podnikové představenstvo, které se skládá ze 7 členů – předseda představenstva a osoba odpovědná za oblast centrálního řízení, dále pak členové představenstva za jednotlivé oblasti, které tvoří celek celého procesu fungování firmy. Jedná se o oblasti Výroba a logistika, Prodej a Marketing, Finance a IT, Nákup, Technický vývoj a Řízení lidských zdrojů. Kontrolní orgán pak tvoří dozorčí rada, která dohlíží na působení představenstva a její členové jsou voleni valnou hromadou. Dozorčí rada ŠKODA AUTO má 8 členů včetně členů podnikového představenstva VOLKSWAGEN AG, dceřiné společnosti PORSCHE a předseda Podnikové rady ODBORŮ KOVO ŠKODA AUTO a.s. (ŠKODA AUTO, 2018).

Předmětem podnikání společnosti je vývoj, výroba a prodej vozů, dále pak prodej originálních dílů, příslušenství a komponentů a v neposlední řadě také poskytování servisních a doplňkových služeb. Její vizí je stát se Simply Clever společností pro nejlepší řešení mobility. ŠKODA AUTO se také zabývá naplňováním koncernové Strategie 2025, jenž je stanovení hlavních směrů dalšího rozvoje s cílem vytvořit trvalý a udržitelný růst. Mezi nejdůležitější pilíře této strategie patří elektromobilita, digitalizace, rozvoj nových trhů a zvyšování výkonnosti. Strategie 2025 představuje tzv. koncepční plán, který je realizován jednotlivými strategickými projekty. Společnost si je vědoma rychlého světového vývoje v automobilovém průmyslu, a proto zaměřuje svoji pozornost také na důsledky zavedení umělé inteligence a autonomního řízení. V souladu s touto strategií plánuje společnost do roku 2022 uvést na trh třicet dva nových modelů a z toho deset plně

elektrifikovaných a v průběhu letošního roku plánuje začít prodávat první vůz s hybridním motorem v podobě modelu ŠKODA SUPERB. Dále bude v roce 2019 uveden první zcela elektrický vůz ŠKODA CITIGO (ŠKODA AUTO, 2018).

Společnost ŠKODA AUTO sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází i jeden z výrobních závodů. ŠKODA AUTO má celkem tři výrobní závody, a to v Mladé Boleslavi, ve Vrchlabí a v Kvasinách. Díky spolupráci v koncernu vyrábí vozy také v Rusku, v Číně, na Slovensku, v Indii a Alžírsku. Díky své velikosti a úspěšnosti přispívá ŠKODA AUTO velkým dílem do rozvoje české ekonomiky především vysokým podílem na tvorbě HDP. Dále se společnost řadí mezi nejatraktivnější zaměstnavatele v České republice, především díky své podnikové kultuře a zázemí, mzdovému ohodnocení a nabídkou zaměstnaneckých benefitů. ŠKODA AUTO zaměstnává více než 33 600 osob v České republice (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.1.1 Historie podniku**

Jak již bylo zmíněno výše, historie značky ŠKODA je datována již k roku 1895, kdy její zakladatelé mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement vyrobili pod značkou Laurin&Klement svůj první bicykl. Prvním produktem společnosti tedy nebyly v prvopočátku automobily. Díky své vynalézavosti a zájmu o mobilitu tak na konci 19. století sestavili svoje úplně první kolo s názvem Slavia. Dále však chtěli rozvíjet svůj potenciál, a tak se odebrali k výstavbě motocyklů, které byly mezi prvními na světě a sbírali s nimi mnoho úspěchů na závodech doma i v zahraničí. Netrvalo dlouho a zrodil se v jejich dílně i první automobil s názvem Voiturette A, který byl jedním z prvních automobilů a dodnes je symbolem historie značky ŠKODA. Tento vůz představoval dvoumístný vozík, který byl poháněn čtyřdobým vidlicovým dvouválcem. Tento vůz získal v té době ve Vídni, v Londýně a v Miláně mnoho ocenění a medailí. V roce 1925 došlo ke spojení s Plzeňskou strojírnou ŠKODA Plzeň, a tak začal úspěch společnosti nabírat na obrátkách, a i v době světových válek a dob socialismu. Průlomový úspěch dosáhla značka s modelem ŠKODA Popular s výkonem 18 koní s čtyřválcovým motorem (ŠKODA AUTO, 2018).

Vývoj historie značky ŠKODA je možné si osobně prohlédnout v mladoboleslavském ŠKODA Muzeu, které nabízí interaktivní prohlídky pro všechny věkové kategorie i pro nevidomé. Návštěvníci si také mohou sjednat komentovanou či individuální prohlídku závodu společnosti. ŠKODA Muzeum se nachází na autentickém místě v bývalých výrobních halách a nabízí návštěvníkům nejen výstavy historických vozů, ale také vozy současnosti a budoucnosti s názvem ŠKODA VISION, které představují budoucnost elektromobility a vývoje značky ŠKODA. ŠKODA Muzeum nabízí kromě interaktivních a multimediálních prohlídek v mnoha jazycích také nabídku kulturního vyžití v podobě koncertů, výstav a společenských akcí. Společnost ŠKODA AUTO je tak součástí kulturního a společenského vyžití v mladoboleslavském regionu. Součástí ŠKODA Muzea je také restaurace Café Václav a multifunkční sál s názvem Laurin&Klement (ŠKODA AUTO, 2018).

V roce 1991 se stala společnost ŠKODA AUTO součástí skupiny a dceřinou společností Volkswagen AG, která je akciovou společností sídlící v německém Wolfsburgu a představuje jeden z největších a nevýznamnějších koncernů na celém světě. Do portfolia značek koncernu Volkswagen patří mimo ŠKODA AUTO také značky Audi, Bentley, Porsche, SEAT a další (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.1.2 Portfolio výrobků**

ŠKODA AUTO v současné době působí na více než 100 trzích, které zahrnují také země jako je Rusko, Indie a Čína. ŠKODA AUTO v současné době disponuje 10 modely. Mezi tyto modely patří ŠKODA CITIGO, ŠKODA FABIA, ŠKODA RAPID, ŠKODA OCTAVIA, ŠKODA SCALA, ŠKODA SUPERB a dále pak SUV ŠKODA KAROQ, ŠKODA KODIAQ, ŠKODA KODIAQ GT a ŠKODA KAMIQ. V Mladé Boleslavi vyrábí ŠKODA AUTO modely ŠKODA OCTAVIA, ŠKODA FABIA, ŠKODA SCALA a ŠKODA RAPID. ŠKODA KAMIQ se začne sériově vyrábět v Mladé Boleslavi v průběhu roku 2019. V závodě Kvasiny se pak vyrábějí vozy ŠKODA KAROQ, ŠKODA KODIAQ a ŠKODA SUPERB. V závodě Vrchlabí vyrábí automobilka pouze převodovky (ŠKODA AUTO, 2018).

Nově pak značka ŠKODA představila na autosalonech v Paříži a v Ženevě studii hybridních vozů v podobě modelů VISION RS, které představují základ pro sériovou výrobu modelů plánované na rok 2019. V roce 2018 bylo značkou prodáno 1 254 000 vozů. Mezi nejprodávanější modely patří již tradičně ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA FABIA. V České republice automobilka prodala 95 017 vozů (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.2 ŠKODA AUTO, udržitelný rozvoj a CSR**

ŠKODA AUTO si uvědomuje nutný soulad hospodářského a společenského vývoje včetně zachování přírodních hodnot pro současnou i budoucí generaci. Udržitelnost je tedy nyní neodmyslitelnou součástí strategie firmy. Trvale udržitelný rozvoj je postaven ve společnosti na třech pilířích, jenž představují strategii CSR, environmentální strategii GreenFuture a principy etického a transparentního chování Corporate Governance & Compliance. ŠKODA AUTO vydává každé dva roky zprávu o trvale udržitelném rozvoji, kde mohou zájemci nalézt všechny aktivity a záměry, které firma v této oblasti realizuje. Poslední zpráva vyšla roce 2017 a zahrnuje roky 2015 a 2016. Další zpráva pak vyjde v letošním roce a zrekapituluje roky 2017 a 2018. Všechny tři principy strategie udržitelnosti budou představeny v následujících odstavcích (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.3 Corporate Governance & Compliance**

Tento pilíř usiluje o transparentní a odpovědné vedení podniku, které cílí na dlouhodobý úspěch firmy a na ochranu zájmů všech stakeholderů. Corporate Governance se nazývá systém, kterým je společnost kontrolována a vedena. Zajímá se o práva a povinnosti akcionářů, managementu, zaměstnanců a zákazníků. V rámci Compliance zaměřuje svou pozornost na dodržování právních i vnitřních předpisů a na všechna přijatá pravidla. Dále společnost vyzdvihuje principy integrity včetně otevřeného jednání všech zaměstnanců. Tato iniciativa však neplatí pouze v rámci obchodních vztahů. Společnost se chová tak, aby všechny její činnosti odpovídaly právním a etickým pravidlům, které platí pro hospodářskou soutěž, finanční sektor, ochranu životního prostředí a zaměstnanecké vztahy. Pro zaměstnance pak tento útvar zprostředkovává školení v oblasti Compliance, ochraně osobních údajů, školení etického kodexu a protikorupční školení (ŠKODA AUTO, 2018).

### 3.4 Strategie GreenFuture

Dalším pilířem, který je součástí udržitelného rozvoje je ochrana životního prostředí, která je realizována ve všech firemních aktivitách od vývoje, výrobu, prodej až po recyklování vozů. Společnost také nadále analyzuje a hodnotí parametry šetrného jednání a stále přijímá opatření k ještě většímu zlepšení. ŠKODA AUTO obdržela certifikát pro systém environmentálního prostředí podle normy ISO 14001 a dále systém hospodaření s energiemi podle normy ISO 50001 (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO využívá přes 58 % elektřiny z obnovitelných zdrojů. Mezi hlavní cíle strategie patří snižování emisí, které se daří redukovat také díky teplárenské společnosti ŠKO – ENERGO, která sídlí v mladoboleslavském závodě. Společnost ŠKO-ENERGO nahrazuje díky spalování biomasy třetinu fosilních paliv a snížila tak emisní zátěž o 120 000 tun za jeden rok. Spotřeba energie na jeden vyrobený vůz značky ŠKODA byl v roce 2018 v hodnotě 1,4MWh. Tato hodnota představuje snížení o 36 % než tomu bylo v roce 2010 (ŠKODA AUTO, 2018).

Společnost šetrně zachází také s vodními zdroji. V roce 2010 představovala spotřeba vody na jeden vyrobený automobil 2,77 m<sup>3</sup>. V roce 2018 klesla spotřeba vody na 1,71 m<sup>3</sup>. V rámci další úspory vody automobilka upravuje odpadní vodu v nejmodernějších filtračních systémech a využívá ji tak znovu. Díky dalšímu použití vody dosáhla společnost až 42 % úspory celkové spotřeby vody (ŠKODA AUTO, 2018).

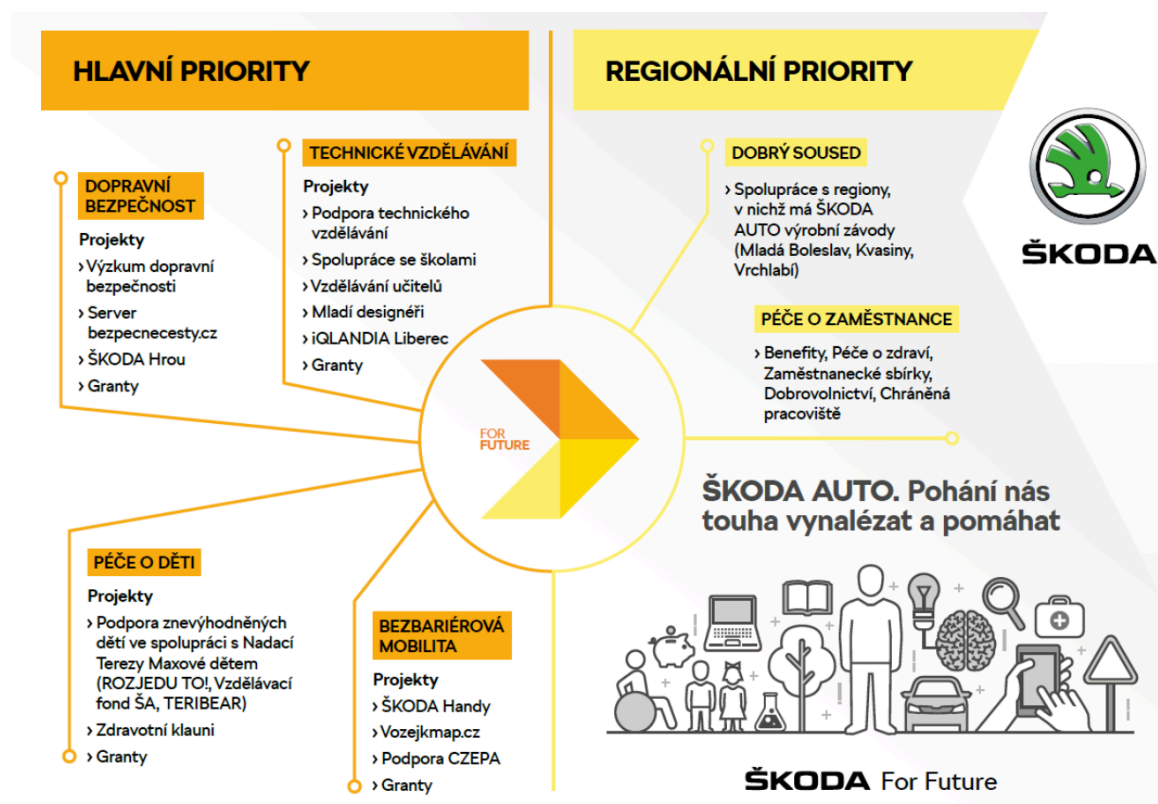
ŠKODA AUTO se snaží o minimalizaci vzniku odpadů a šetrné využívání zdrojů. Pro omezení vyhazování plastů na pracovišti zavedla automobilka po svých výrobních halách sodobary pro zajištění pitného režimu všech zaměstnanců. Díky tomuto opatření došlo k úspoře 1,2 milionu PET lahví v podobě odpadu. V roce 2018 kleslo množství odpadů na méně než 0,8 kg za vyrobený automobil. ŠKODA AUTO se angažuje v České asociaci oběhového hospodářství a uplatňuje principy tohoto hospodářství při nakládání s odpady (ŠKODA AUTO, 2018).

Co se týče oblasti prodaných automobilů provozuje automobilka systém zpětného odběru pneumatik. Díky partnerovi z daného oboru tak může pneumatiky zhodnocovat na gumový granulát a dále je pak využít k vybavení dětských hřišť, výrobě dlaždic a rohoží či výrobě

proložek, které zamezují poškození dílů při transportu. V roce 2018 se k těmto účelům využilo téměř 50 tun granulátu (ŠKODA AUTO, 2018).

### 3.5 Strategie společenské odpovědnosti

Zásadním pilířem strategie udržitelnosti ve ŠKODA AUTO je nepochybně koncept společenské odpovědnosti. Tato strategie zaměřuje svoje snažení na péči o zaměstnance, jejich rodiny a lidé žijící v okolí výrobních závodů ŠKODA. Nepřetržitě také spolupracuje se svým sociálním partnerem ODBORY KOVO ŠKODA AUTO a pečuje o zaměstnance ve všech regionech, ve kterých působí. CSR strategie ŠKODA AUTO se zaměřuje na čtyři hlavní pilíře, jimiž jsou dopravní bezpečnost, technické vzdělávání, péče o děti a bezbariérová mobilita. Koncept celé strategie vystihuje obr. č. 2. níže (ŠKODA AUTO, 2018).



Obrázek 2: CSR priority ŠKODA AUTO

Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2018)

ŠKODA AUTO zahrnuje společenskou odpovědnost do všech svých aktivit napříč firmou a nenahlíží na ni jako na pouhou filantropii či nevytváří z této koncepce marketingové strategie. Jak již bylo zmíněno v CSR teorii, je důležité, aby CSR spojoval sociální benefit s ekonomickým, který zaručí dlouhodobou udržitelnost, a to se právě společnost ŠKODA AUTO daří realizovat. Společnost komunikuje svoje aktivity pod sjednocenou značkou „ForFuture“ (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO se snaží o zvyšování atraktivity všech regionů, ve kterých působí, a to v Mladé Boleslavi, ve Vrchlabí a v Kvasínách. Každým rokem přispívá desítkami milionů korun pro zkvalitnění života občanů prostřednictvím příspěvků na podporu sportu, kultury, volnočasových aktivit, dále pak do rozvoje dopravní bezpečnosti, infrastruktury, sociálních a zdravotnických služeb, vzdělávání a v neposlední řadě do rozvoje veřejných prostorů a ochrany životního prostředí. Společnost uzavírá partnerství s regionálními partnery a municipalitami ve všech třech regionech, sdílí a pomáhá uspokojovat jejich potřeby. V Mladé Boleslavi se automobilce podařilo podpořit 34 projektů v oblasti sportu, kultury, vzdělávání a sociálních služeb. V regionu Kvasiny je spolupráce s municipalitami velmi úzká a specifická ve spojení s rozvojem závodu. Díky této spolupráci podpořila automobilka 67 projektů v oblasti sociálních služeb, volnočasových aktivit, dopravní bezpečnosti a vzdělávání. Na Vrchlabsku podpořila firma 24 projektů v oblasti vzdělávání, infrastruktury, sportu a kultury. Všechny tyto aktivity spojuje jeden cíl, a to vytvořit ze ŠKODA regionů atraktivní lokality splňující kritéria udržitelného rozvoje. ŠKODA AUTO se tak ve spojení s tímto cílem rozhodla v roce 2018 založit Nadační fond ŠKODA AUTO (ŠKODA AUTO, 2018).

Vedení společnosti ŠKODA AUTO se v roce 2018 rozhodlo poskytnout finanční prostředky ve výši 780 milionů korun na rozvoj mladoboleslavského regionu a vytvořit program s názvem Nové Boleslavsko. Nové Boleslavsko má za cíl informovat občany o počínech Nadačního fondu, ale také vytvořit platformu pro komunikaci s obyvateli regionu a dát jim tak příležitost vyjádřit svůj názor a podat návrh na zajímavý či potřebný projekt, který povede k rozvoji města a regionu. Cílem založení nadačního fondu je propojit rozvoj společnosti s rozvojem regionu a vytvořit tak udržitelnost závodu, dále zvýšit atraktivitu regionu a vytvořit z něj místo, kde budou chtít lidé pracovat a také žít včetně příštích generací. Dalším cílem automobilky je motivovat další soukromé investory k zapojení do rozvoje regionu a vytvořit zde tak vhodné podnikatelské prostředí. V roce

2018 se podařilo v rámci programu Nové Boleslavsko zrealizovat hned několik projektů. Městská policie Mladá Boleslav získala darem 2 vozy ŠKODA OCTAVIA a čtyři vozy ŠKODA FABIA byly také darovány autoškolám, které působí při středních školách (ŠKODA AUTO, 2018)

### **3.5.1 Dopravní bezpečnost**

ŠKODA AUTO se zajímá o bezpečnost svých vozů, a proto provádí výzkum dopravní bezpečnosti. Tým tohoto výzkumu tvoří odborníci z oboru, kteří zkoumají a analyzují příčiny dopravních nehod, dále pak ověřují funkci aktivních a pasivních prvků. Díky tomu lze dobře identifikovat úroveň ochrany vozů při dopravních nehodách a implementovat případné zlepšení. Výstupy z dopravních nehod jsou využity při technickém vývoji aktivních a pasivních prvků vozů ŠKODA. Dále jsou využívány k vytváření prevence dopravních nehod, dopravní výchově dětí v podobě tvorby naučných filmů ze skutečných dopravních nehod a v neposlední řadě pořádají odborná školení (ŠKODA AUTO, 2018)

ŠKODA AUTO se dále zaměřuje na podporu dopravní bezpečnosti ve městech a obcích, kde pomohla při výstavbě řady chodníků, přechodů či umístění rychlostních radarů. Tato podpora probíhá v regionech Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO se dále zabývá edukačními aktivitami. Online podporuje jako generální partner portál bezpečnecesty.cz, který umožňuje lidem získat interaktivní formou cenné informace o silničním provozu, vyzkoušet testy autoškoly, orientovat se na křižovatkách, informovat se o aktivní a pasivní bezpečnosti automobilů, virtuální přecházení a mnoho dalšího. Pro děti je připraven portál s názvem ŠKODAHrou.cz, který provází děti zábavnou formou prostředím silničního provozu a ukazuje, jak se v tomto prostředí správně chovat. K dispozici pro získání cenných a zajímavých informací je také Youtube kanál ŠKODA ČR (ŠKODA AUTO, 2018).

Offline se tak podílí na výstavbě dopravních hřišť, podporou neziskového sektoru a nově v roce 2018 vytvořila koncept s názvem Bezpečný pátek. Název je spjatý se statisticky nejnebezpečnějším dnem na českých silnicích, kterým je právě pátek, kdy se lidé již chystají na víkend a dostatečně nevěnují pozornost silničnímu provozu. Tato kampaň cílí na širší veřejnost, která může pomoci dostat toto závažné téma do popředí a učinit tak



české silnice bezpečnějšími. Cílové skupiny jsou rodiny s dětmi, učitelé, žáci, mladí řidiči a také senioři. Bezpečný pátek funguje jako vzdělávací platforma, která se snaží vysvětlovat, jak preventivně nebezpečí na silnicích předcházet. Všechny potřebné informace jsou shromážděny na stránce bezpecnypatek.cz. V rámci konceptu Bezpečný pátek realizuje automobilka edukativní akce pro školy i veřejnost, kde zábavnou, interaktivní a nevšední formou vysvětlují prevenci bezpečnosti v silničním provozu. Účastníci si mohou vyzkoušet, jak se správně poutat, nasadit si helmu, či si prohlédnout vůz v řezu se všemi viditelnými aktivními a pasivními prvky (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.5.2 Technické vzdělávání**

Technické vzdělávání je velmi důležité podporovat ve všech oblastech podniku, a proto společnost spolupracuje s desítkami škol široké škály oborů a všech vzdělávacích stupňů. ŠKODA AUTO disponuje středním odborným učilištěm, na kterém mohou žáci studovat hned několik různých oborů, ať už maturitních či učebních včetně oborů vhodných pro dívky. ŠKODA AUTO dále vzdělává na denní bázi své zaměstnance s cílem prohloubit jejich znalosti a vytvořit z nich tak odborníky ve svém oboru (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO je letos již devátým rokem partnerem programu Věda má budoucnost, kterou zaštiťuje nezisková organizace AISIS z.ú. Cílem projektu Věda má budoucnost je motivovat výchovné poradce, učitele a ředitele základních a středních škol ke zvýšení zájmu o přírodovědné a technické obory. Pokud budou motivovány vyučovat tyto předměty učitelé, projeví se to také zvýšením zájmu u žáků. ŠKODA AUTO se v rámci tohoto projektu podílí na organizaci workshopů s experty v oboru, dále pak mají účastníci tohoto projektu možnost podívat se do závodu ŠKODA a zažít si tak techniku v praxi. Do roku 2018 se tohoto projektu zúčastnilo 216 učitelů (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO se také zaměřuje na průzkum základních škol ve svých regionech. Základní školy měly možnost prostřednictvím nástrojů sebeevaluace definovat svoje silné a slabé stránky. Výstupem tohoto sebehodnocení je seznam strategických projektů, které bude škola s cílem dalšího rozvoje realizovat a ŠKODA AUTO jim poskytne finanční podporu. Projekty se týkají materiálního vybavení škol, ale také spolupráce s dalšími firmami, poskytování koučingu a další. ŠKODA AUTO tak usiluje o efektivní podporu

základních škol a rozvoj technických oborů jako je matematika a IT. V roce 2018 se do projektu zapojilo 19 škol a 7 300 studentů z regionů Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO se dále pyšní již šestým rokem soutěží pro děti z prvního stupně základních škol s názvem Mladí Designéři. Tato soutěž si klade za cíl podpořit kreativního ducha dětí již od útlého věku a probudit v nich vztah k technice vytvořením chytrého auta budoucnosti ve 2D nebo 3D modelu. Fantazii se meze nekladou a roce 2018 děti tvořily auta budoucnosti šetrné k životnímu prostředí či vyrobené z recyklovaných materiálů. Záštitu této soutěže nese ŠKODA Design, který se podílel i na hodnocení nejlepších děl. V roce 2018 se do soutěže zapojilo 531 děl a vítězní autoři se tak se svými třídami mohli podívat do ŠKODA Muzea, kde byl pro ně připraven bohatý program v podobě slavnostního vyhlášení celé soutěže (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.5.3 Bezbariérová mobilita**

ŠKODA AUTO věnuje svou pozornost i mobilitě osob se zdravotním postižením. Projekt ŠKODA Handy poskytuje mnoho výhod pro zdravotně postižené a jejich rodiny. Obchodníci v rámci prodejní sítě ŠKODA AUTO Česká republika poskytují odborné poradenství při nákupu nového vozu, možnosti cenových zvýhodnění, informace o potřebném provedení úprav na ruční řízení a pomáhají s připravováním žádostí o státní příspěvek při financování vozu. Za posledních 5 let projektu využilo služeb tohoto projektu více než 3 000 zákazníků (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO dále dlouhodobě spolupracuje s Českou asociací paraplegiků, kdy se podílí na tvorbě databáze VojzejkMap, která představuje interaktivní mapu a aplikaci, a tak pomáhá lidem s hendikepem hledat bezbariérové restaurační zařízení, parkoviště, toalety a další bezbariérová místa. ŠKODA AUTO dále podporuje organizaci propůjčením dvou vozů ŠKODA OCTAVIA (ŠKODA AUTO, 2018).

Dalším účelným projektem realizovaným ŠKODA AUTO je program ŠKODA NEŘÍDIT, který funguje na bázi grantového programu a chce finančně podpořit osoby s handicapem a motivovat je k získání řídičského oprávnění. Pokud uchazeči o řídičský průkaz splní

požadavky grantového programu, budou vybráni odbornou komisí složenou ze zástupců ŠKODA AUTO a Konta Bariéry (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.5.4 Péče o děti**

ŠKODA AUTO se také zaměřuje na pomoc znevýhodněným dětem. Automobilka dlouhodobě spolupracuje s Nadací Terezy Maxové dětem hned na několika projektech. Jedním z nich je projekt s názvem ROZJEDU TO, který motivuje děti z dětských domovů ve věku od 11 do 15 ke vzdělání a profesnímu růstu. Součástí projektu jsou individuální plány, doučování, hodiny psychologické péče, návštěvy závodů ŠKODA a individuální semináře pro vychovatele a pedagogy. Od roku 2013 bylo podpořeno 83 dětí ze šesti dětských domovů (ŠKODA AUTO, 2018).

Pro děti starší 15 let existuje nadstavbový program s názvem Vzdělávací fond, který je určen dětem z projektu ROZJEDU TO, kteří studují na střední škole. Program přispívá na materiály potřebné ke studiu, ubytování, dopravu, doučování, řidičské průkazy a speciální kurzy. Tímto programem prošlo doposud 100 dětí z dětských domovů (ŠKODA AUTO, 2018).

ŠKODA AUTO je také již čtvrtým rokem generálním partnerem charitativního happeningu TERIBEAR, který každoročně pořádá Nadace Terezy Maxové dětem. 19 000 účastníků desetidenního nonstop happeningu, který se v roce 2018 uskutečnil na pražském Vítkově, pomohlo naběhanými kilometry znevýhodněným dětem částkou přesahující devět a půl milionu korun. V Mladé Boleslavi se běhalo a pomáhalo v parku Štěpánka, kdy ŠKODA AUTO věnovala částku 555 000 korun čtyřem dětským domovům v blízkosti ŠKODA závodů. Tohoto charitativního happeningu se zúčastnilo více než pět set zaměstnanců automobilky (ŠKODA AUTO, 2018).

Společnost také dlouhodobě spolupracuje s organizací Zdravotní klaun, která rozdává radost dětem v nemocnicích a klientům v domovech pro seniory. Automobilka přispěla na tento projekt částkou půl milionu korun a propůjčila organizaci čtyři vozidla. Dále pak podporuje projekt s názvem Na kole dětem, který pomáhá dětem s onkologickým onemocněním (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.5.5 Grantové programy**

ŠKODA AUTO dále každoročně vypisuje grantové programy, ve kterých v roce 2018 rozdělila více než 6 milionů korun do sedmi grantových programů, kterými jsou Dopravní výchova, Dopravní bezpečnost, Tady jsem doma, Region bez bariér, ŠKODA dětem, Podpora technického vzdělávání a ŠKODA Stromky. Příjemci podpory jsou školy, neziskové organizace, města a obce. Projekty napomáhají zlepšení životních podmínek v okolí výrobních závodů ŠKODA (ŠKODA AUTO, 2018).

V rámci grantového programu ŠKODA Stromky vysazuje ŠKODA AUTO každoročně sazenice vzrostlých stromů. Za každý prodaný vůz v České republice vysadí automobilka jeden strom. V roce 2018 tak pomohla vysadit 95 017 sazenic a během dvanáctiletého působení bylo již vysazeno více než 820 000 stromů. Do projektu ŠKODA Stromky se zapojují zaměstnanci, studenti, ale také zákazníci firmy ŠKODA, kdy na společných dobrovolnických akcích pomáhají zvelebování české přírodní krajiny na Mladoboleslavsku, Kvasinsku a Vrchlabsku v Krkonošském národním parku (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.5.6 Dobrovolnictví**

ŠKODA AUTO je od roku 2015 hlavním partnerem úklidové akce, která působí napříč celou Českou republikou s názvem Uklidme svět, uklidme Česko. Akce se pravidelně zúčastňují zaměstnanci, studenti a Trainees, kteří dobrovolně ve svém volném čase uklízejí okolí všech tří závodů. V roce 2018 se zúčastnilo 204 dobrovolníků, kteří společně nasbírali 7 tun odpadu v areálu Vrchbělá na Mladoboleslavsku a v okolí závodu Kvasiny. V říjnu loňského roku se také uskutečnila akce ve spolupráci se správou KRNAP s názvem Čisté Krkonoše (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.5.7 Zaměstnanecké sbírky**

Zaměstnanci firmy ŠKODA mají možnost dobrovolně přispívat na pomoc šesti neziskovým organizacím. Přispívat mohou dobrovolnou částkou a automobilka pak celkovou částku zdvojnásobuje a věnuje příslušným organizacím. Jedna pětina z částky

věnované firmou putuje do dětského domova v Aurangabádu v Indii a přispívá na vzdělávání tamních znevýhodněných dětí. Od roku 2016 se do zaměstnaneckých sbírek zapojilo téměř 2 500 zaměstnanců a jejich příspěvky dosáhly 7 milionů korun, které automobilka zdvojnásobila a výše příspěvku tak dosáhla 14 milionů korun (ŠKODA AUTO, 2018).

### **3.6 Analýza konkurenta HYUNDAI**

Automobilka HYUNDAI celým názvem HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o. (HMMC) patří mezi největší konkurenty firmy ŠKODA AUTO na českém trhu s automobily. HMMC sídlí v průmyslové zóně v Nošovicích v Moravskoslezském kraji. V současné době automobilka vyrábí 6 modelů v České republice. Firma zaměstnává 3 500 osob, z nichž 97 % jsou právě obyvatelé Moravskoslezského kraje (HMMC, 2019).

HMMC realizuje celou řadu společensky odpovědných aktivit. Zaměřují se především na oblast Moravskoslezského kraje a jeho zvyšování kvality života. V roce 2007 automobilka ve spolupráci se státními institucemi a ekologickým sdružením založila Nadační fond HYUNDAI. Nadační fond přerozdělil v průběhu několika let 25 milionů korun na podporu projektů, které byly realizovány na území Frýdecka-Mýstecka a Novojičínska. Jedná se především o projekty podporující komunitní život, zlepšení životního prostředí, transparentnosti veřejné správy a přístup veřejnosti k rozhodování (HMMC, 2019).

Projekt Dobrý soused je jednou z aktivit automobilky, který finančně podpoří každý rok kulturní, sportovní a volnočasové aktivity ve 13 obcích daného kraje. Automobilka přispívá jednotlivým projektům částkou do výše 70 000 Kč. Dalším projektem, na kterém se automobilka podílí jsou Korejské dny v Ostravě. Tento projekt umožňuje jeho účastníkům seznámit se během dvou dnů s korejskou tradiční i moderní kulturou. Pro své zaměstnance pořádá automobilka každoročně HYUNDAI Family Day v prostorách průmyslové zóny, jehož součástí je i prohlídka závodu a kulturní program. Automobilka podporuje globální projekt skupiny HYUNDAI Motor s názvem Pohnout světem společně, při kterém motivuje své zaměstnance k darování krve. Dále se automobilka podílí se svými zaměstnanci na přípravě mikulášské besídky v Základní a mateřské škole v Nošovicích (HMMC, 2019).

Automobilka dále každoročně daruje několik aut z předseriové výroby školám a dalším institucím, která jej při svém působení technicky využijí. Tyto vozy jsou zcela funkční, avšak nemohou být uvedeny do provozu na pozemních komunikacích. Od roku 2007 automobilka takto darovala 78 aut a 14 komponentů (HMMC, 2019).

HYUNDAI je partnerem projektu podporujícího bezpečnost a prevenci kriminality v Ostravě. Prezentují zde bezpečnostní prvky a demonstraci využití aktivních a pasivních prvků jejich automobilů. Dále podporuje bezpečnostní akci s názvem Prázdniny končí-provoz začíná, kde si návštěvníci mohou vyzkoušet jízdu ve vozech HYUNDAI na upravené dráze včetně simulace různých překážek k vytvoření krizových situací a jejich následné překonání (HMMC, 2019).

HMMC realizuje výše uvedený výčet společensky odpovědných aktivit, avšak nemá, na rozdíl od ŠKODA AUTO, vytvořen koncept strukturované podpory dle priorit a konkrétních stanovených oblastí podpory, ve kterých se může během svého působení realizovat. Některé projekty jsou zajímavé svou jedinečností, jako jsou například díky majetkovým podílům Korejské dny v Ostravě. HMMC předstihla automobilku ŠKODA AUTO ve vytvoření nástroje pro transparentní přerozdělování finančních prostředků, kterým je právě nadační fond. Tento nástroj v podobě nadačního fondu vytvořila automobilka ŠKODA AUTO až o 11 let později. ŠKODA AUTO, na rozdíl od HMMC, má větší dosah svých aktivit, podporuje projekty ve třech regionech, kterými jsou Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí s přesně vymezenými oblastmi podpory dle priorit. Dále ŠKODA AUTO podporuje mnohem větší počet projektů, které bez ohledu na plánovaný koncept rozvoje regionu vykazují částky pohybující se okolo desítek milionů korun za jeden rok. ŠKODA AUTO také své počiny lépe komunikuje, jak interně, tak externě. Zmínky o CSR projektech HMMC se příliš nevyskytují. Jejich webové stránky pravděpodobně obsahují neaktualizovaný obsah, a tak není možné, aby si jejich stakeholdeři či příznivci značky mohli více dočíst o jejich projektech. ŠKODA AUTO má před svou konkurencí náskok nejenom v počtu podpořených projektů, struktuře podporovaných oblastí, které úzce souvisí s automobilovým průmyslem, ale také v komunikaci daných činností, které jí pomohly stát se TOP odpovědnou velkou firmou roku 2018. Toto ocenění nezískala žádná jiná automobilka v České republice. Tyto skutečnosti představují pro firmu ŠKODA AUTO velkou konkurenční výhodu a vytvářejí enormní náskok před konkurencí.

## 4. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se týká konceptu rozvoje mladoboleslavského regionu, který společnost ŠKODA AUTO plánuje v letech 2018-2020. Díky rozsáhlé strategii společenské odpovědnosti a silné pozici na trhu má automobilka možnost tento rozsáhlý koncept rozvoje uskutečnit, a tím tak získat nevídanou konkurenční výhodu v tak širokém a rozsáhlém měřítku, které nemá v České republice obdoby. Jak již bylo zmíněno výše, vedení ŠKODA AUTO se rozhodlo v roce 2018 investovat do rozvoje mladoboleslavského regionu částkou převyšující 780 milionů korun. Tyto prostředky chce však přerozdělit účelně a efektivně tam, kde je to nejvíce potřeba ve spolupráci se statutárním městem Mladá Boleslav, městem Kosmonosy a přilehlých obcí. Cílem celého konceptu je vytvořit z regionu jedno z nejatraktivnějších míst v České republice, kde budou chtít lidé pracovat, bydlet a trávit svůj volný čas. Viditelné výsledky budou přínosem jak pro obyvatele, zaměstnance, ostatní stakeholdery, tak i pro samotnou automobilku.

Mladá Boleslav je statutárním městem ve Středočeském kraji s výměrou 28,89 km<sup>2</sup>. V tomto městě žije více než 44 000 obyvatel a toto číslo stále roste, především z důvodu atraktivity zaměstnání v daném regionu. Jedná se o třetí největší okres ve Středočeském kraji. Na Mladoboleslavsku je ŠKODA AUTO největším a nejatraktivnějším zaměstnavatelem a přispívá tak k nízké nezaměstnanosti v kraji, která v prosinci 2018 dosáhla dle ČSÚ výše 2,64 %. V tomto regionu sídlí i velké množství dodavatelských firem, které automobilce dodávají interní a externí díly. Tyto dodavatelské firmy také zaměstnávají velké procento místních i přespolních obyvatel. (ČSÚ, 2018)

### 4.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký je pohled obyvatel na region jako celek, zhodnocení jejich potřeb a názorů. Dále bylo cílem získat podněty pro návrh konceptu rozvoje regionu s ohledem na strategii CSR společnosti ŠKODA AUTO. Zajímavé bylo i zjištění, jaký názor mají na automobilku a jak vnímají její aktivity společenské odpovědnosti. Celý koncept rozvoje regionu se totiž neobejde bez angažovanosti jeho obyvatel a je velmi důležité naslouchat jejich potřebám. Právě obyvatelé města jsou

působením automobilky velmi ovlivněni jak externě, tak i interně, protože velké procento z nich jsou právě její zaměstnanci.

## **4.2 Tvorba dotazníku**

Tvorba dotazníku se zaměřovala na co nejvyšší vypovídající hodnotu, a proto byl velmi pečlivě selektován segment otázek, který tento požadavek splňoval. Otázky byly tvořeny strukturovaně tak, aby bylo zajištěno co nejlepší kontinuity, jednoduchosti a srozumitelnosti. Bylo využito nejmenšího množství otevřených otázek pro snadnější vyplňování všech respondentů. Všechny texty byly upraveny tak, aby jim rozuměl každý respondent a případné odborné pojmy byly následně vysvětleny pro srozumitelnost všech dotazovaných. Otázky byly formulovány tak, aby vzbudily v respondentech zájem o tuto problematiku a vyjádřili tak svůj názor, který má opravdu vypovídající hodnotu. Cílem bylo také zamyšlení se respondentů nad danou problematikou a také je informovat o aktivitách, o kterých doposud nevěděli.

## **4.3 Cílová skupina**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na všechny osoby, které mají nějaký vztah k Mladé Boleslavi. Vztah jednotlivých osob a Mladé Boleslavi definuje více možností. Jedná se především o pracovní poměr v daném městě, studium na střední či vysoké škole, adresa trvalého bydliště, příležitostné trávení volného času či bývalého spojení s daným městem. Cílová skupina zasahuje všechny věkové kategorie od studentů, pracujících až po občany v důchodovém věku. Problematika společenské odpovědnosti je pro širší veřejnost složitým a mnohdy neprobádaným tématem (především v České republice), a proto byl také kladen větší důraz na osoby s vysokoškolským vzděláním, kteří mají o dané problematice větší povědomí a dokážou tak intuitivně odpovídat na otázky v daném dotazníku.



## 4.4 Sběr dat

Sběr dat probíhal současně pomocí dvou metod od 15.2. do 19.3.2019. Jednou z nich bylo dotazování přes internet pomocí elektronického dotazníku, při kterém byli respondenti dotazováni prostřednictvím sociálních sítí a emailingu. Součástí elektronického dotazníku bylo také stručné vysvětlení smyslu a účelu tvorby a využití dotazníku, aby byli respondenti v co největší míře motivováni k úplnému vyplnění a následnému odeslání přes elektronický formulář. Dotazník byl vytvořen pomocí bezplatné dotazníkové platformy [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Cílená distribuce dotazníku byla šířena lokálně prostřednictvím facebookových skupin a profilů. Řada respondentů, kteří v současné době nedisponují sociálními sítěmi byla dotazována prostřednictvím e-mailu, ve kterém byli slušně a cíleně vyzváni k vyplnění dotazníku se stručným vysvětlením důvodu a účelu daného výzkumu. Prostřednictvím elektronického formuláře bylo osloveno 100 osob, přičemž návratnost odpovědí byla 71 %. Přesně 71 respondentů vyplnilo celý dotazník a odeslalo jej k vyhodnocení. Průměrná doba vyplnění dotazníku byla 10 minut.

Druhou metodou dotazníkového šetření bylo osobní dotazování, které probíhalo především s lidmi, kteří v současné době nemají přístup k internetu nebo mají nedostatečné znalosti v orientaci na této komunikační platformě. Sběr dat takto probíhal především s lidmi v důchodovém věku, kteří potřebují danou problematiku a účel dotazování lépe vysvětlit především face to face komunikací. Tento sběr dat probíhal na bázi zájmu a přívětivosti seniorů bydlících v Mladé Boleslavi a okolních obcí. Zasažení této cílové skupiny je velmi důležité pro dodržení škály všech věkových skupin a vypovídající hodnoty daného dotazování.

Další skupinou osobního dotazování probíhalo záměrným výběrem v kavárně, ve fitness centru, nebo v zaměstnání. Dále pak za pomoci studentů v daném regionu, se kterými se o dané problematice dalo hovořit hlouběji a nastala zde také možnost získat mnoho cenných poznatků a informací z pohledu generace Z, jejíž názory jsou velmi důležité. V rámci osobního dotazování bylo osloveno 50 potenciálních respondentů, z něhož bylo ochotno dotazník vyplnit 39 z nich. Celkový počet respondentů tedy činil 110.

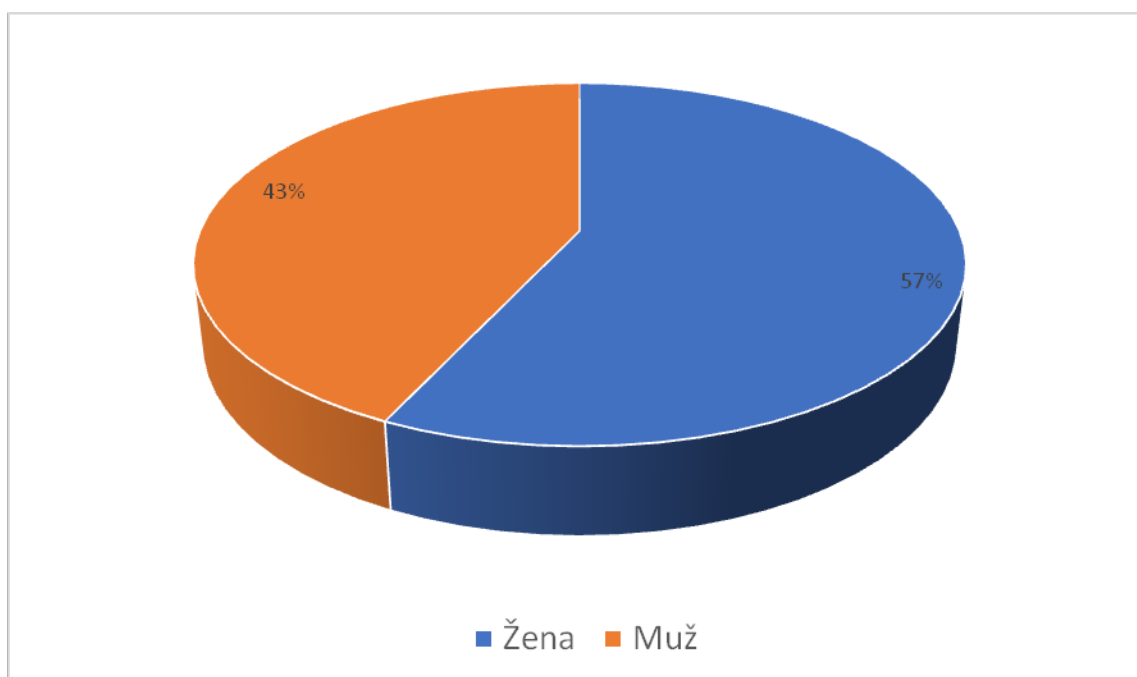
Dotazník, který byl předmětem tohoto šetření se skládá ze 18 otázek, z nichž bylo 17 povinných a 1 nepovinná. V úvodu dotazníku se nacházelo stručné představení autora a

účel, za kterým byl tento dotazník vytvořen. Dále zde byl vysloven zájem o názor všech dotazovaných a k tomu tak vytvořena motivace k jeho vyplnění. Na závěr bylo všem respondentům poděkováno za čas, který věnovali vyplňováním dotazníku.

#### 4.5 Charakteristika respondentů

V následující kapitole jsou charakterizováni respondenti kvalifikačními otázkami jako věk, pohlaví, vzdělání a zaměstnanecký poměr s automobilkou ŠKODA AUTO. Tyto otázky vytvářejí vypovídající hodnotu o vzorku respondentů, jenž se zúčastnil dotazování.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

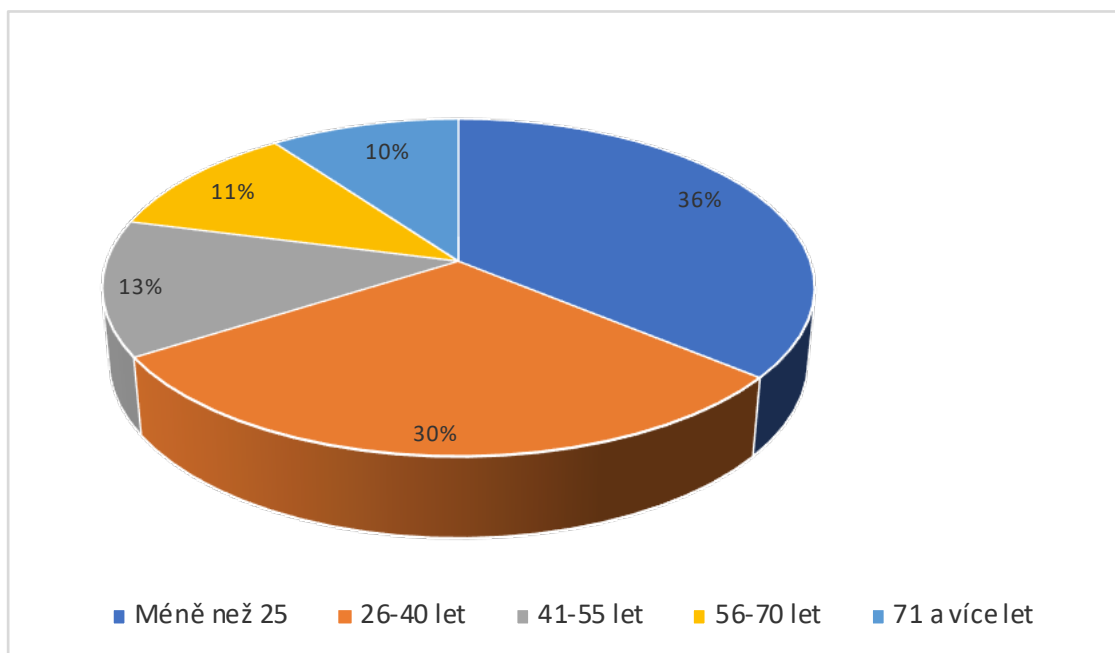


Obrázek 3: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

V kvalifikační otázce č. 1 odpovídali respondenti na otázku, jakého jsou pohlaví. Z grafu je patrné, že 57 % respondentů zastupují ženy a 43 % dotazovaných následně muži. Poměr mužů a žen je v tomto případě téměř vyrovnaný a nebude představovat zásadní rozdíly v odpovědích.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

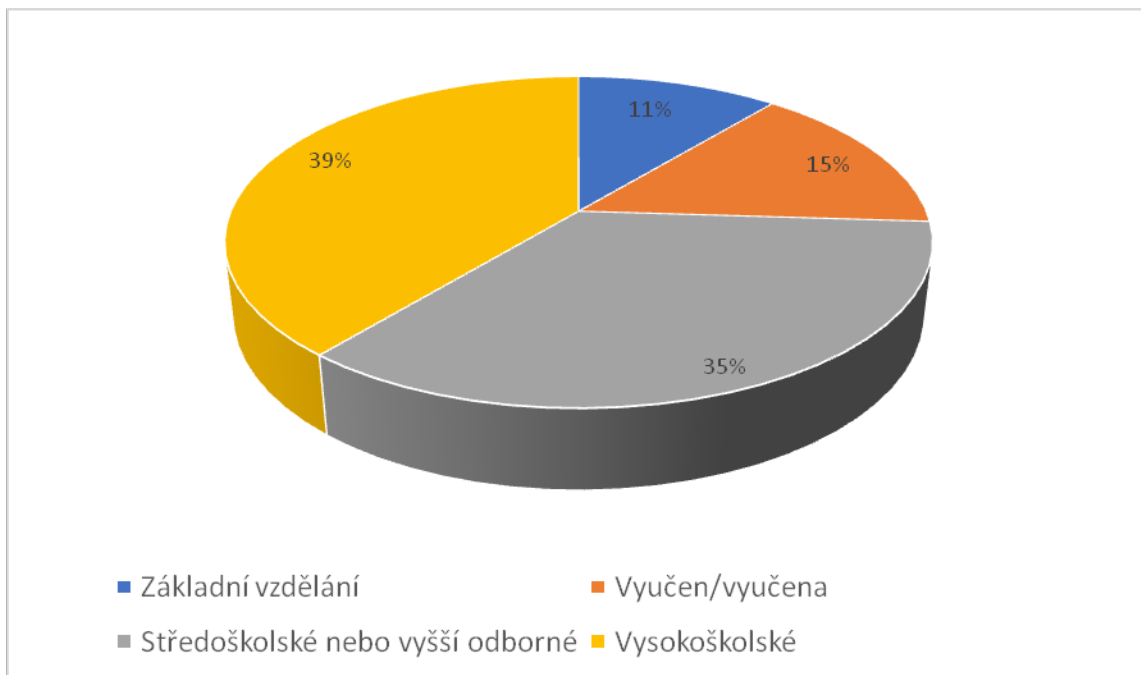


Obrázek 4: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 2 určovali respondenti svoji věkovou kategorii. Nejvíce zastoupená skupina respondentů byla mladší 25 let. 30 % dotazovaných nepřesáhlo věkovou hranici 40 let. Zastoupeny byly i osoby staršího věku, více než jedna třetina dotazovaných odpovídala věku od dosažení 41 věku a starší. Z grafu lze vyčíst, že v dotazníkovém šetření byly zastoupeny všechny věkové kategorie k dosažení dostačující vypovídající hodnoty.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

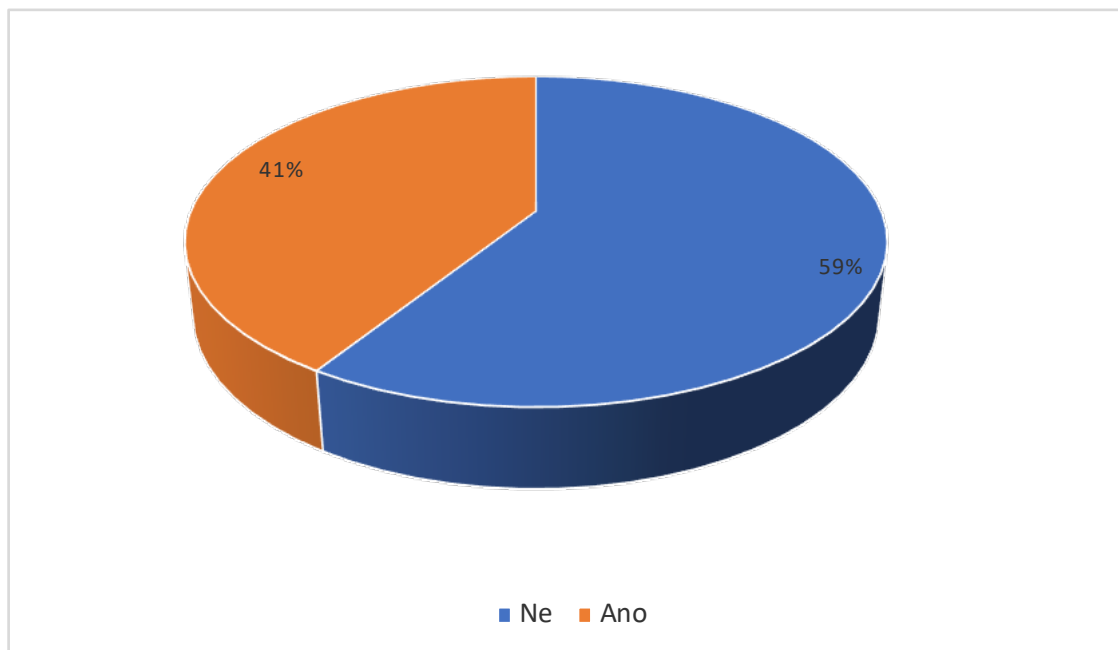


Obrázek 5: Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetí otázce vyplňovali respondenti svoje dosažené vzdělání. Nejpočetnější skupinu tvoří vysokoškoláci s 39 % procenty, na druhém místě pak lidé s maturitou. Právě 15 % dotazovaných je vyučen nebo vyučena v nějakém oboru a nejmenší procento dotazovaných vystudovalo pouze základní školu. Z tohoto závěru lze usoudit, že většina dotazovaných právě s vysokoškolským diplomem pravděpodobně již měla možnost se s danou problematikou v rámci studia setkat.

Otázka č. 4: Jste zaměstnancem firmy ŠKODA AUTO?



Obrázek 6: Podíl zaměstnanců ŠKODA AUTO na celkovém počtu respondentů

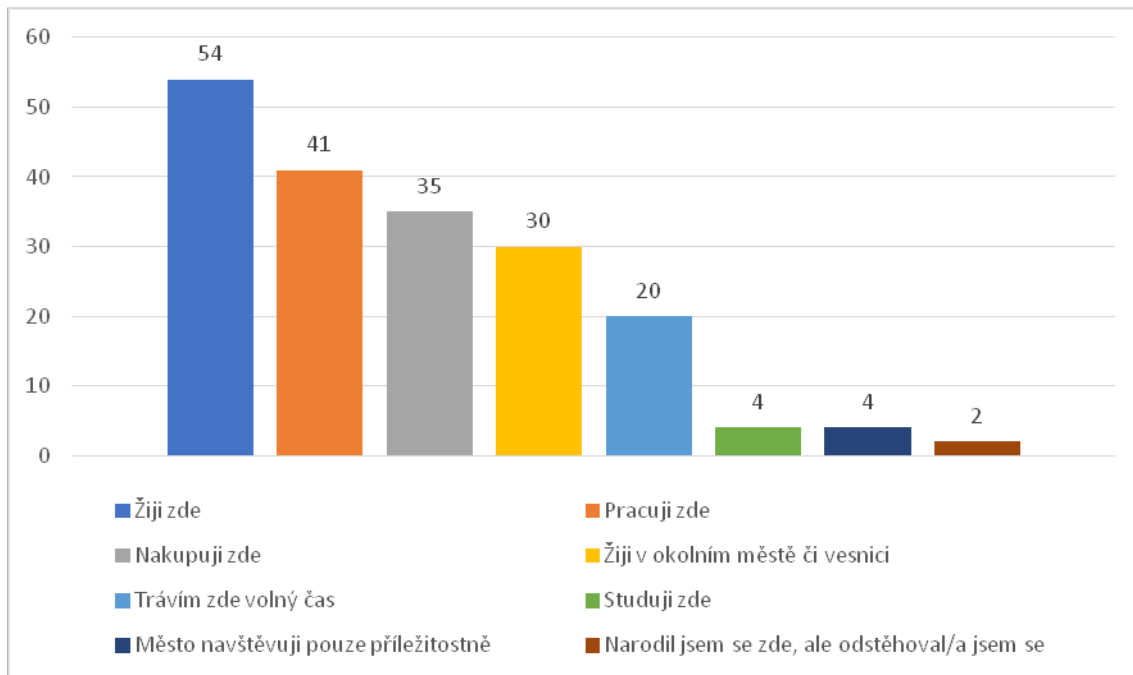
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve čtvrté otázce byli respondenti dotazováni na to, zda jsou v zaměstnaneckém poměru s automobilkou ŠKODA AUTO. Právě 41 % dotazovaných odpovědělo, že ano. Z tohoto výsledku je tedy zřejmé, že velké procento osob žijící nebo mající nějaký vztah k Mladé Boleslavi, jsou spjati právě se společností ŠKODA AUTO

#### 4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole budou postupně popsány a vyhodnoceny všechny otázky, které byli v otazníku zaznamenány. Odpovědi všech respondentů jsou zaznamenány pomocí grafů.

Otázka č. 5: Jaký je Váš vztah k Mladé Boleslavi? Můžete vybrat více možností.

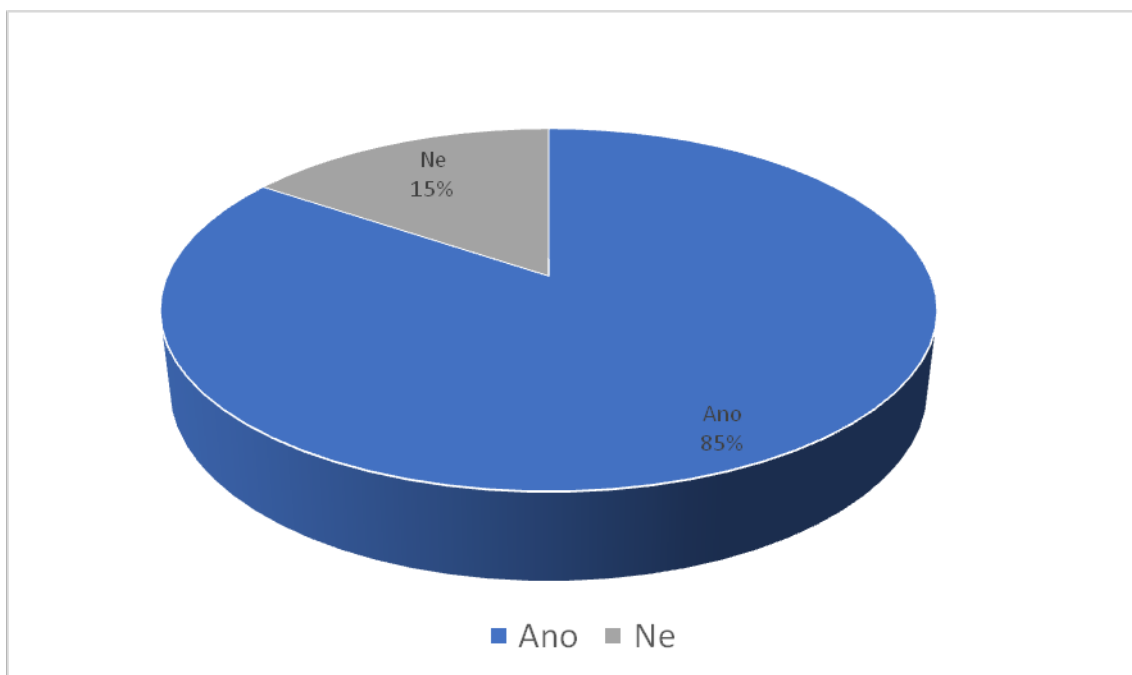


Obrázek 7: Vztah respondentů k Mladé Boleslavi

Zdroj: Vlastní zpracování

V páté otázce byli respondenti dotazováni na jejich vztah k Mladé Boleslavi. Jak ukazuje graf, více než 50 % dotazovaných je spjatých s Mladou Boleslaví tak, že v ní má trvalé či přechodné bydliště. Dále následují ti respondenti, kteří v daném městě pracují. V tomto případě se jedná o 41 % dotazovaných. Třetí početnou skupinu tvoří ti, kteří jezdí do Mladé Boleslavi nakupovat. V okrese není jiné město, které by mělo větší výběr obchodů s potravinami, oblečením a dalším spotřebním zbožím. Dále pak skoro třetina dotazovaných bydlí v okolním městě či vesnici. Nízké procento respondentů zde dále studuje, navštěvuje město pouze příležitostně, nebo v daném městě již nežije. Mladá Boleslav je nejbližším centrem kultury, sportu, komunitních spolků, volnočasových aktivit atp. To znamená, že většina obyvatel se ve svém volném čase sdružuje právě v tomto městě.

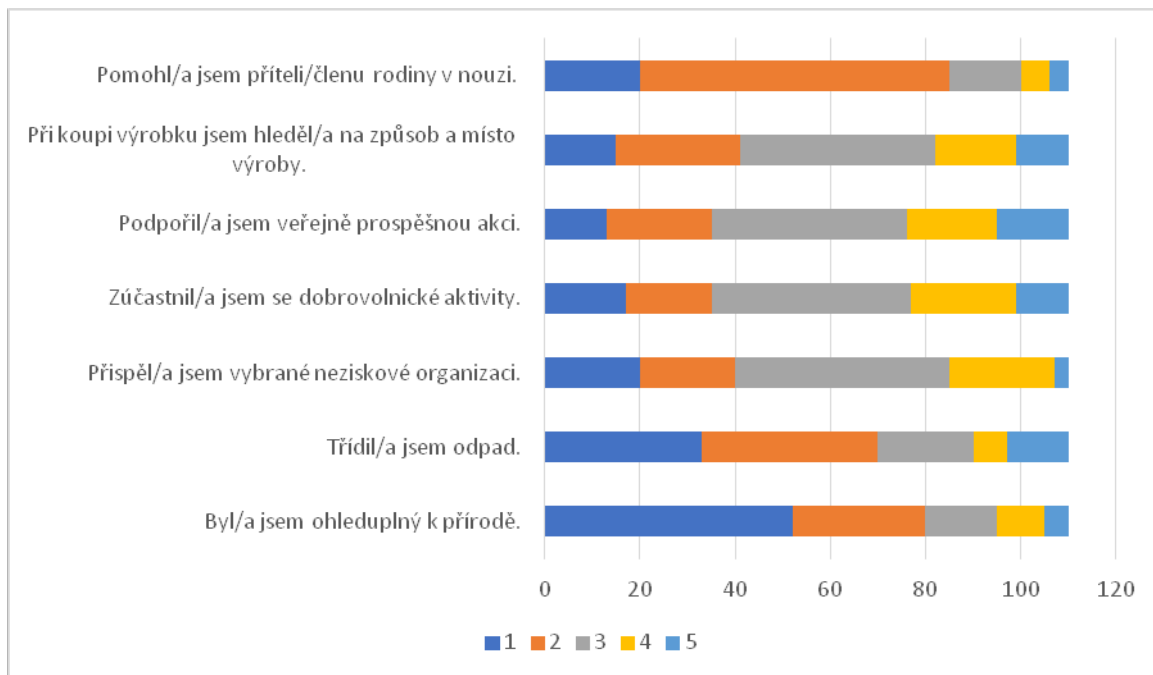
Otázka č. 6: Chovali jste v roce 2018 odpovědně k Vašemu okolí? To znamená, zda jste byli ohleduplní k přírodě a ke společnosti, ve které žijete. Dále se jedná o jakoukoliv formu pomoci potřebným či znevýhodněným lidem nebo jste se zúčastnili dobrovolnických akcí.



Obrázek 8: Společensky odpovědné chování respondentů  
Zdroj: Vlastní zpracování

V šesté otázce byli respondenti dotazováni, zda se v roce 2018 chovali nějakým způsobem společensky odpovědně. To znamená, že se nějakým způsobem bohubilbě a udržitelně angažovali ke společnosti a okolí, ve kterém žijí. Přesně 84 % respondentů odpovědělo, že ano. Pouhých 16 % přiznalo, že tomu v roce 2018 tak neučinilo. Vypovídající hodnota této otázky může být zkreslená tím, že lidé se bojí přiznat, ať už anonymně či sami sobě, že tomu tak v uplynulém roce nebylo, a přesto odpověděli kladně.

Otázka č. 7. Vyjádřete svou míru souhlasu u následujících tvrzení. V každém řádku zakroužkujte číslo na škále od 1 do 5, přičemž 1= naprosto souhlasím a 5= naprosto nesouhlasím.

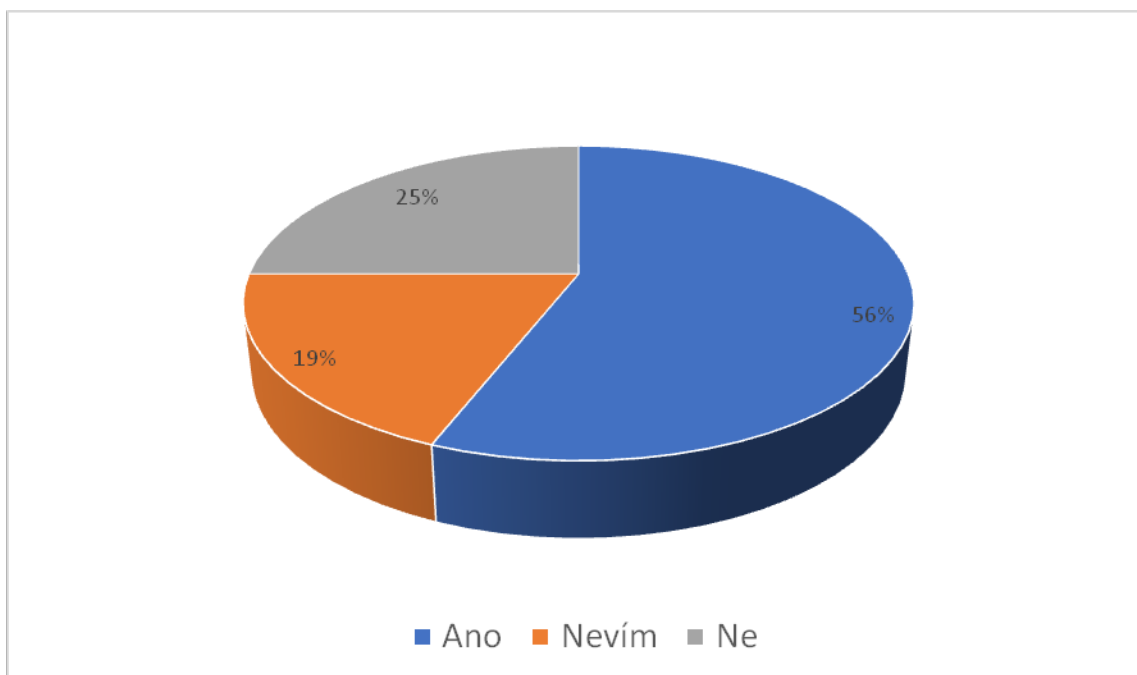


Obrázek 9: Vyjádření míry souhlasu u společensky odpovědných činností  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 7 vyplývá, že respondenti si nejvíce osvojili tvrzení „Třídil/a jsem odpad“ a „Byl jsem ohleduplný/á k přírodě“. U těchto tvrzení byla největší koncentrace odpovědí naprosto souhlasím a spíše souhlasím. Dalším úspěšným tvrzením v měřítku společenské odpovědnosti je tvrzení „Přispěl/a jsem vybrané neziskové organizaci“ a „Pomohl/a jsem příteli/členu rodiny v nouzi. Tvrzení, která převažovala odpovědí nevím a spíše nesouhlasím pak byla „Při koupi výrobku jsem hleděl/a na způsob a místo výroby“, přičemž 56 % respondentů odpověděla v následující otázce, že se při nákupu výrobků zajímají o to, zda se daná firma chová společensky odpovědně. Těmito dalšími tvrzeními bylo „Zúčastnil/a jsem se dobrovolnické aktivity“ a „Podpořil/a jsem veřejně prospěšnou akci“. U této otázky se dále vyskytovala největší četnost ukončení vyplňování dotazníku.



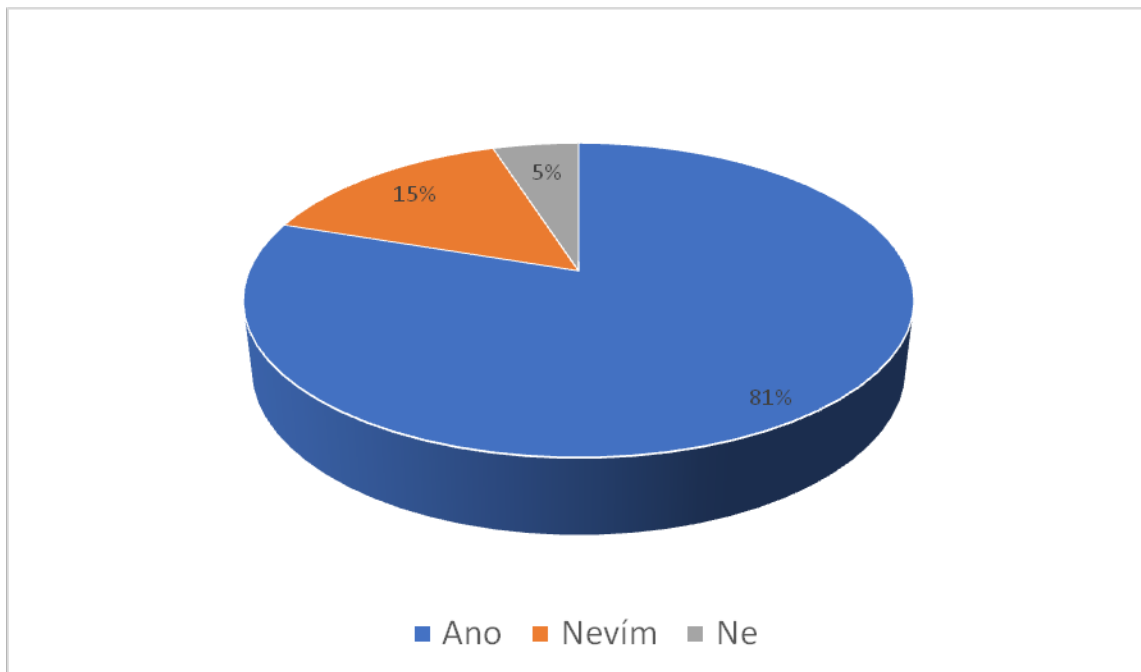
Otázka č. 8: Rozhodujete se při nákupu výrobku, zda se daná firma chová společensky odpovědně? Za odpovědné chování firmy považujeme společensky odpovědné aktivity, angažovanost vůči komunitě, realizace veřejně prospěšných projektů apod.



Obrázek 10: Zájem dotazovaných o nákup výrobků společensky odpovědných firem  
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 8 byly respondenti dotazováni na to, zda se při koupi výrobků zajímají o to, jestli se daná firma chová společensky odpovědně. Rozhodovat se mohli pomocí škály od rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne a rozhodně ne. Odpovědi rozhodně ano a spíše ano byly spojeny dohromady pro lepší přehlednost, stejně tak jako odpovědi rozhodně ne a spíše ne. Právě 56 % respondentů odpovědělo, že se zajímají při nákupu výrobků o to, že se firma chová společensky odpovědně. 19 % dotazovaných respondentů neví, nebo nad touto problematikou zatím nepřemýšleli. Jedna čtvrtina respondentů se vyjádřila k tomu, že to pro ni není rozhodující faktor, ačkoliv v otázce č. 2 odpověděli, že se sami chovají společensky odpovědně. Tento závěr má však velmi příznivý potenciál, protože více než polovina dotazovaných se o tento aspekt zajímá a bude se pravděpodobně zajímat i v budoucnosti.

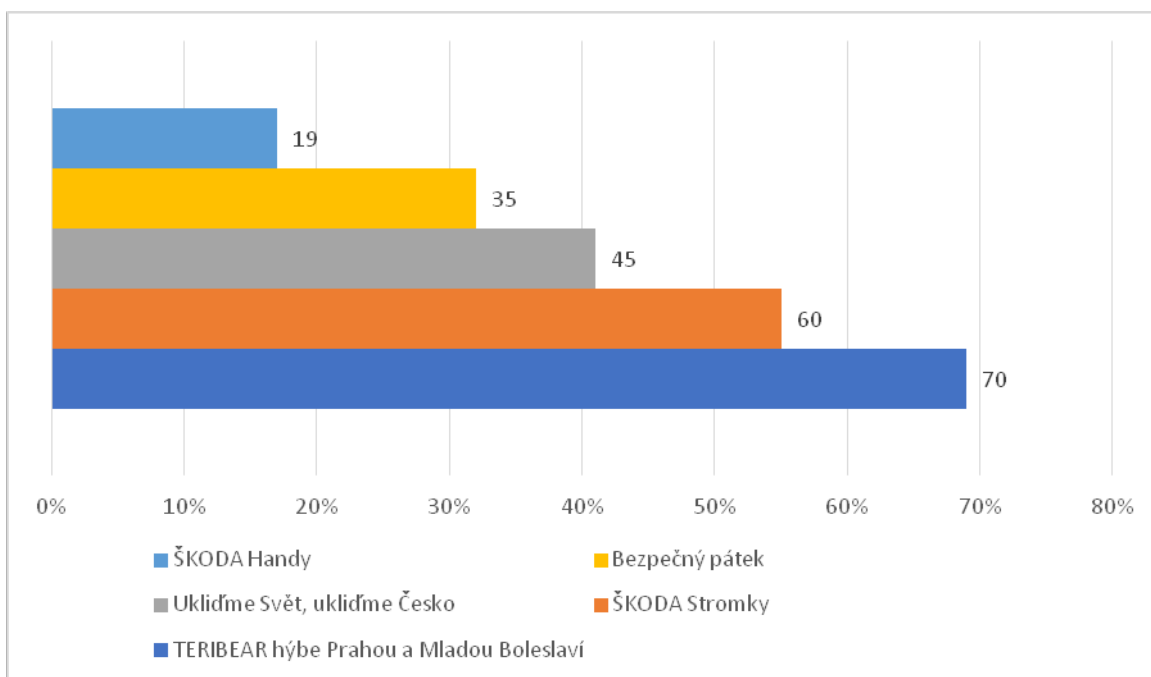
Otázka č. 9: Považujete firmu ŠKODA AUTO jako společensky odpovědnou firmu?



Obrázek 11: Pohled respondentů na společnost jako na společensky odpovědný podnik  
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti odpovídali v otázce č. 9, zda považují společnost ŠKODA AUTO za společensky odpovědnou firmu. Svou míru souhlasu mohli vyjádřit na škále od rozhodně ano, spíše ano, nevím až po spíše ne nebo rozhodně ne. V průběhu zpracování této otázky byly pro lepší přehlednost spojeny odpovědi rozhodně ano a spíše ano, dále také odpovědi spíše ne a rozhodně ne. 81 % procent dotazovaných odpovědělo, že společnost shledávají jako společensky odpovědnou. Pouze 5 % respondentů odpovědělo, že firmu nepovažují za společensky odpovědnou a 15 % si nejsou jisti, kterou variantu zvolit. Z výsledků vyplývá, že společnost ŠKODA AUTO je vnímána veřejností jako společensky odpovědná firma, především díky široké škále aktivit v této oblasti s obrovským dosahem.

Otázka č. 10: Jaký veřejně prospěšný projekt, který je spjatý se společností ŠKODA AUTO, znáte? Můžete vybrat více možností.

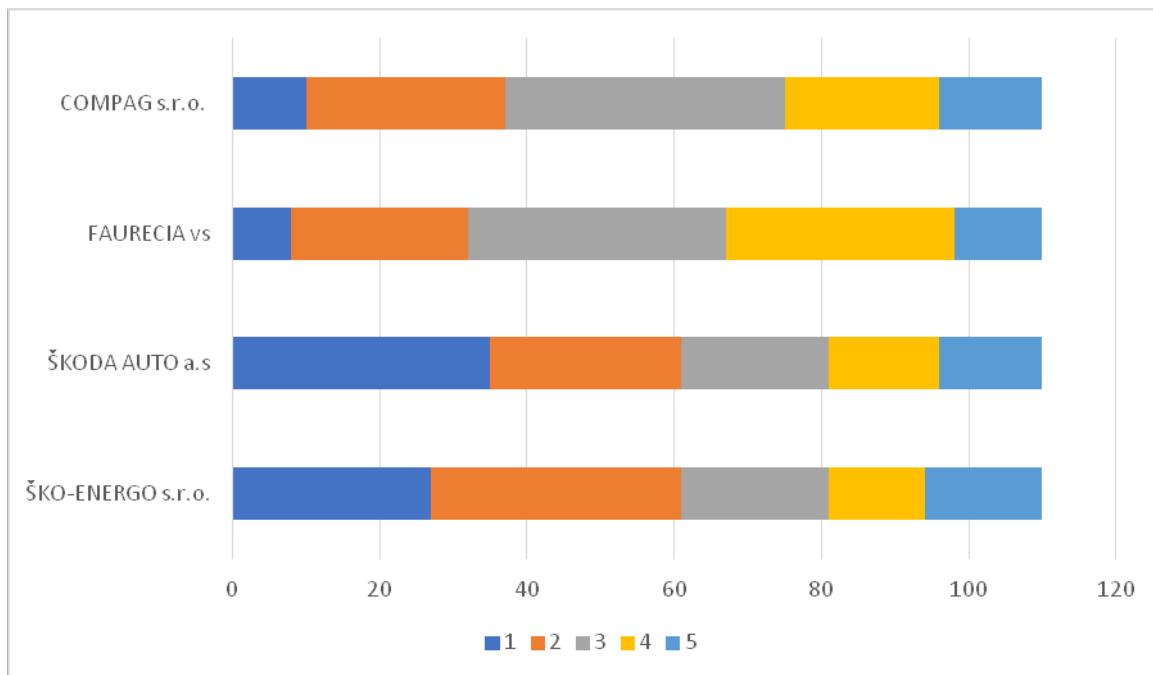


Obrázek 12: Společensky odpovědné aktivity firmy ŠKODA AUTO

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že veřejností nejvíce vnímaný projekt (téměř 70 % respondentů) je charitativní happening TERIBEAR hýbe Prahou a Mladou Boleslaví, nejspíše proto, že je spjatý se známou Nadací Terezy Maxové dětem, která má celorepublikový dosah. Dalším známým počinem je projekt ŠKODA Stromky, kterým se automobilka pyšní výsadbou vzrostlých stromů v okolí závodů, ve kterých působí. Projekt ŠKODA Stromky zná tak více než 50 % dotazovaných. Dalším zajímavým projektem, kterým je ŠKODA AUTO hlavním partnerem, je projekt Uklidíme Svět, uklidíme Česko!, který se již řadu let zaslouhuje o úklid nelegálních skládek a dalších odpadů. Více než jedna třetina respondentů zná projekt Bezpečný pátek, kterým společnost napomáhá ke zvyšování bezpečnosti na českých silnicích. Přesně 19 % dotazovaných má v povědomí projekt ŠKODA Handy, který pomáhá hendikepovaným na cestě k mobilitě. Z tohoto grafu je tedy patrné, že projekty ŠKODA AUTO představují v očích veřejnosti důležitou roli.

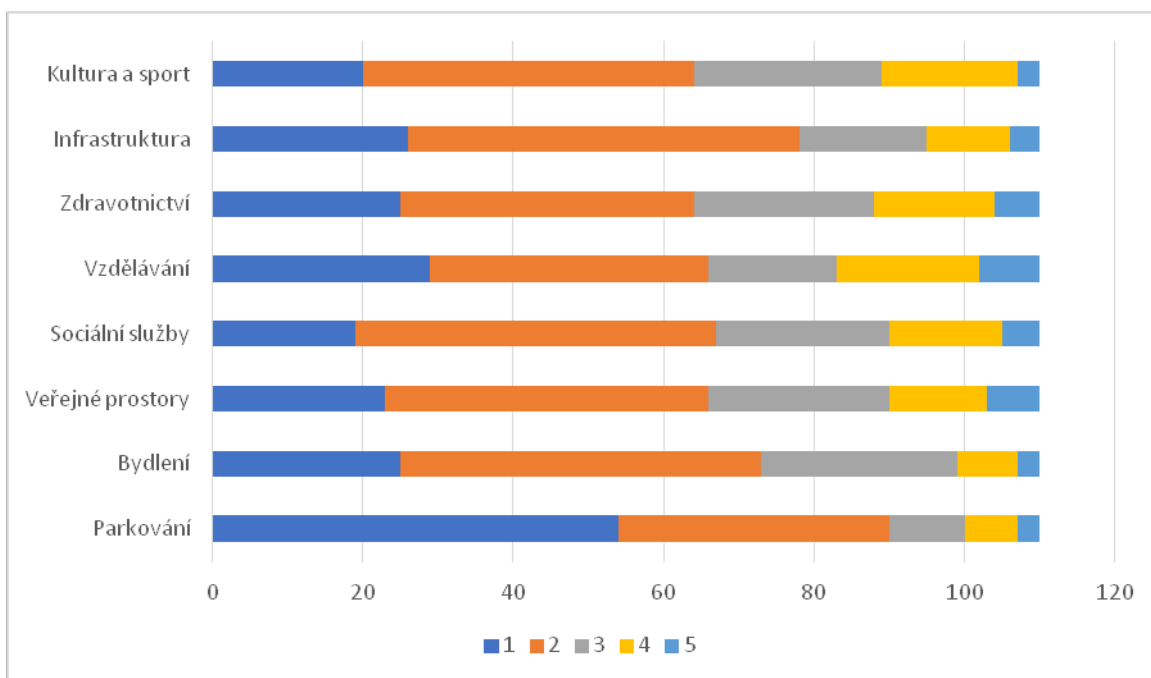
Otázka č. 11: Jak vnímáte následující firmy ve Vašem regionu jako společensky odpovědné? V každém řádku zakroužkujte číslo na škále od 1 do 5, přičemž 1 = nejvíce společensky odpovědná a 5 = nejméně.



Obrázek 13: Míra společenské odpovědnosti lokálních podniků  
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti v této otázce subjektivně hodnotili lokální firmy, zda jsou podle nich společensky odpovědné firmy či nikoliv. Dle grafu nejlepších výsledků dosáhla společnost ŠKODA AUTO. Jako druhá nejlépe vnímaná společensky odpovědná firma, se stala teplárenská společnost ŠKO-ENERGO, která má vedle ŠKODA AUTO nejvíce rozpracovanou strategii CSR včetně lokální podpory zajímavých projektů. Na třetím místě skončila společnost COMPAG s.r.o. a v poslední řadě společnost FAURECIA. Tyto firmy však mají potenciál k rozvoji v této oblasti.

Otázka č. 12: Která oblast v Mladé Boleslavi dle Vašeho názoru vyžaduje největší podporu/rozvoj? V každém řádku zakroužkujte číslo na škále od 1 do 5, přičemž 1= naprosto souhlasím a 5= naprosto nesouhlasím.

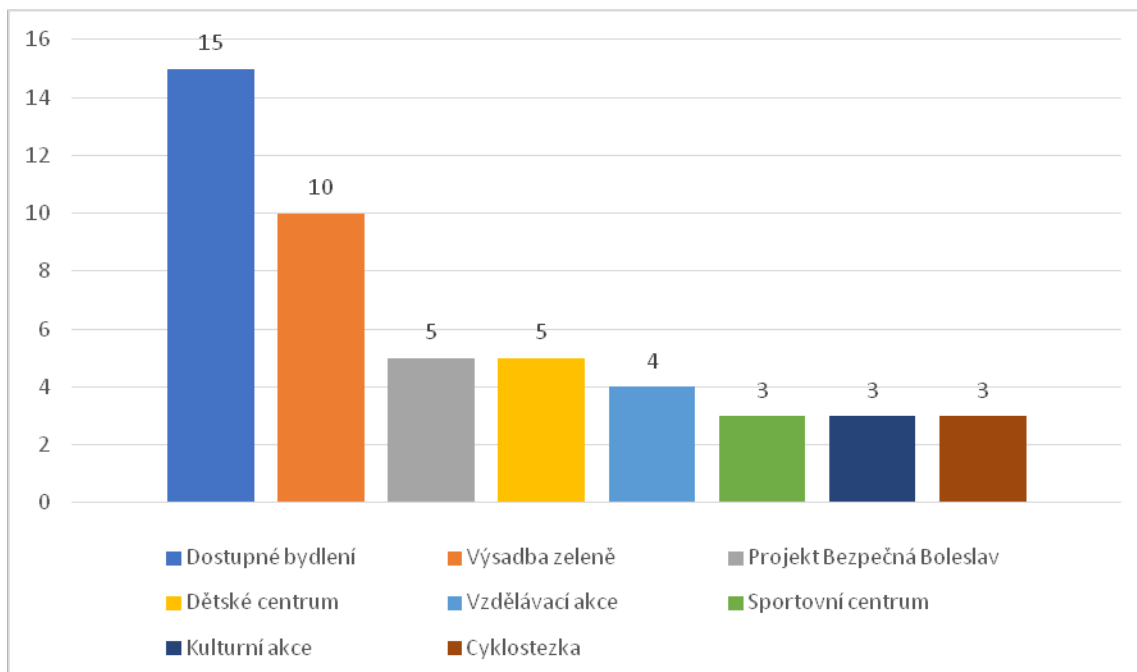


Obrázek 14: Nejdůležitější oblasti podpory

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve dvanácté otázce přiřazovali respondenti svou míru souhlasu v oblastech, které vyžadují ve městě největší podporu a rozvoj. Středem pozornosti se stalo zcela nepochybně parkování, které je ve městě velkým problémem z důvodu vysoké koncentrace osobních automobilů, které jsou ve městě nejrozšířenějším způsobem dopravy. S tím je spojena i nedostatečně vybudovaná infrastruktura spojená s přílehlou dálnicí D10. Následuje oblast vzdělávání, které celorepublikově vyžaduje zlepšení. Dále se jedná o oblast bydlení, kterého je ve městě velký nedostatek. Dalším středem zájmu jsou veřejné prostory, zdravotnictví, sociální služby a v poslední řadě kultura a sport.

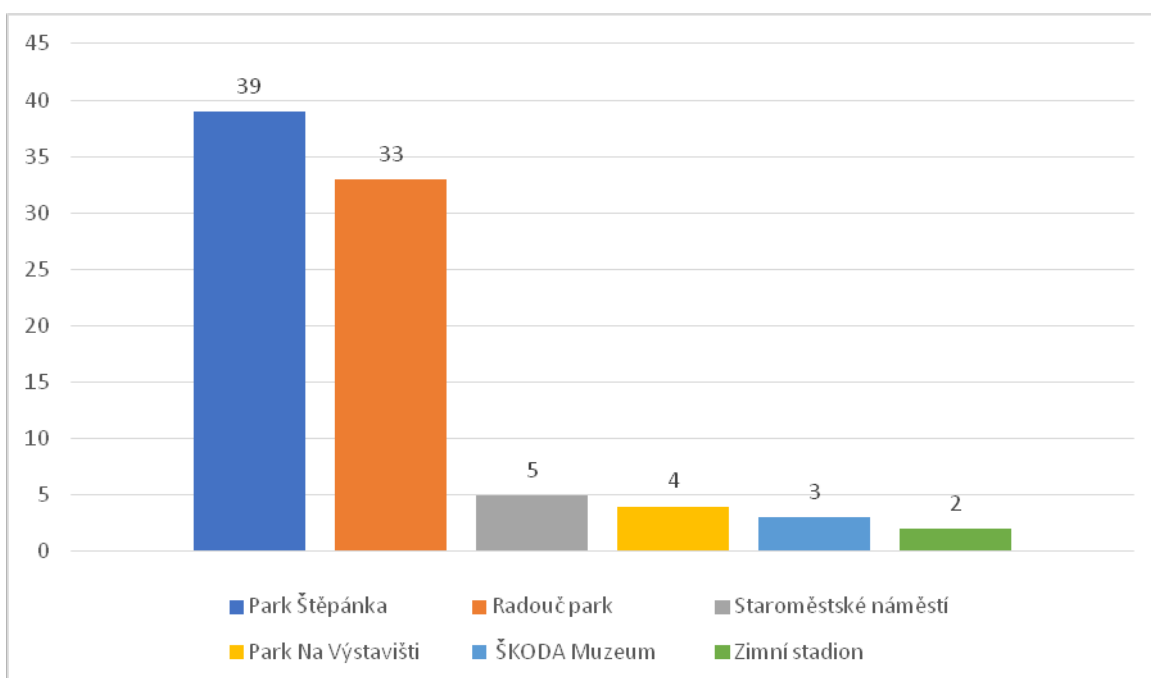
Otázka č.13: Pokud máte nějaký konkrétní požadavek na projekt, který by se mohl uskutečnit v rámci podpory rozvoje regionu, napište jej prosím.



Obrázek 15: Návrhy projektů ze strany respondentů  
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 13 dostali respondenti prostor se osobně vyjádřit ke konkrétnímu projektu, který chtějí, aby se v daném městě realizoval. Téměř většina respondentů odpověděla, že nemá žádný konkrétní nápad či požadavek. Z grafu je patrné, že největší počet respondentů požaduje dostupné bydlení, což v tomto případě přesně odráží realitu. V Mladé Boleslavi lze jen těžko najít dostupné bydlení. Ceny nájmu se zde pohybují v astronomických částkách. Dále dotazovaní požadují výsadbu zeleně, která se nachází ve městě opravdu jen zřídka. V současné době došlo k vykáčení velké části stromů v parku Štěpánka z důvodu napadení kůrovcem. Tyto stromy je nutné obnovit a znovu vysázet nové. Dále dotazovaní vyžadují bezpečnou Boleslav, to znamená zvýšení bezpečnosti v ulicích a snížení kriminality. V tomto případě si je město i automobilka vědomi dané situace a snaží se jí co nejefektivněji řešit. Dále by obyvatelé uvítali založení dětského centra s pestrou škálou aktivit a činností pro maminky s dětmi. Toto bohužel v Mladé Boleslavi zcela chybí. Dalšími zajímavými návrhy bylo rozšíření vzdělávacích akcí, dokončení cyklostezky, založení multifunkčního sportovního centra a rozšíření nabídky kulturních akcí.

Otázka č. 14: Napište místo, které máte v Mladé Boleslavi nejraději.

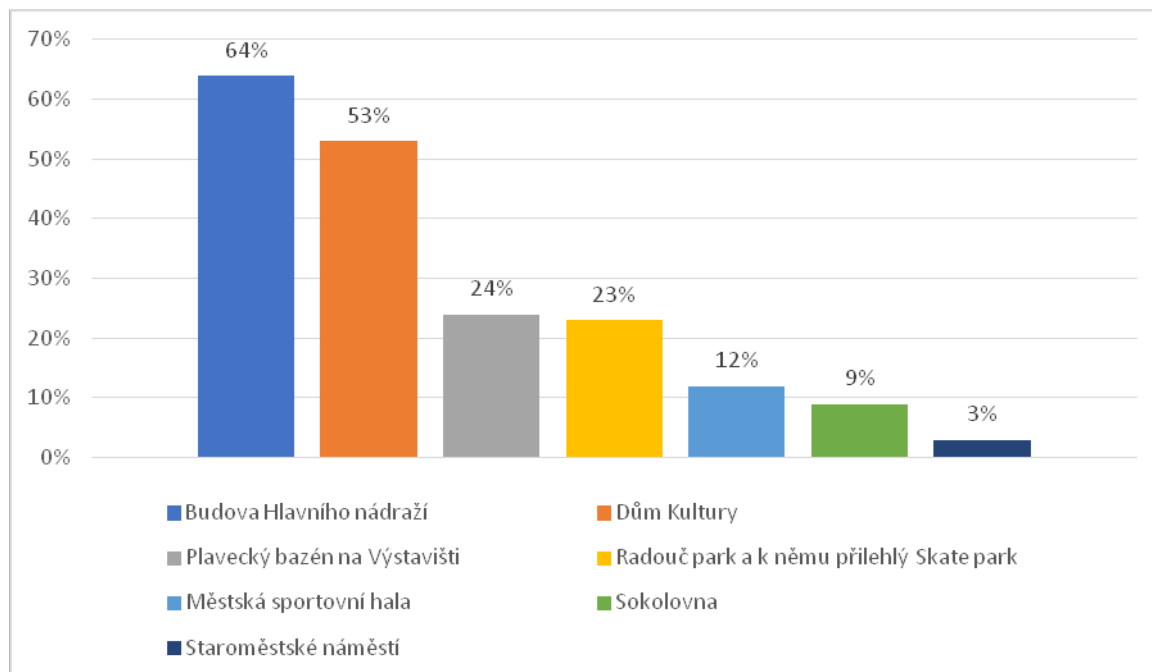


Obrázek 16: Oblíbená místa ve městě

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve čtrnácté otevřené otázce byli dotazovaní vyzváni, aby napsali, které místo mají v Mladé Boleslavi nejraději. Drtivá většina respondentů (72) má nejraději přírodní památky, kterými je CHKO Radouč a Lesopark Štěpánka. Tyto dvě místa jsou největší koncentrací zeleně v daném městě. Parky lidé využívají k relaxaci a aktivnímu odpočinku. V parcích se nachází řada dětských hřišť a sportovních prvků. Dalším oblíbeným místem u občanů je Staroměstské náměstí, které kdysi bývalo centrum města. V současné době jsou však za centrum města považovány jiné lokality. Dále pak dotazovaní zmiňovali ŠKODA Muzeum s širokou nabídkou stále expozice automobilů ŠKODA, nově zrekonstruovaný mini park Na Výstavišti a zimní stadion, který je centrem hokejových nadšenců a milovníků zimního bruslení.

Otázka č. 15: Označte místo/ objekt, jenž dle vašeho názoru nejvíce vyžaduje obnovu/rekonstrukci/rozvoj. Vyberte prosím maximálně dvě možnosti.



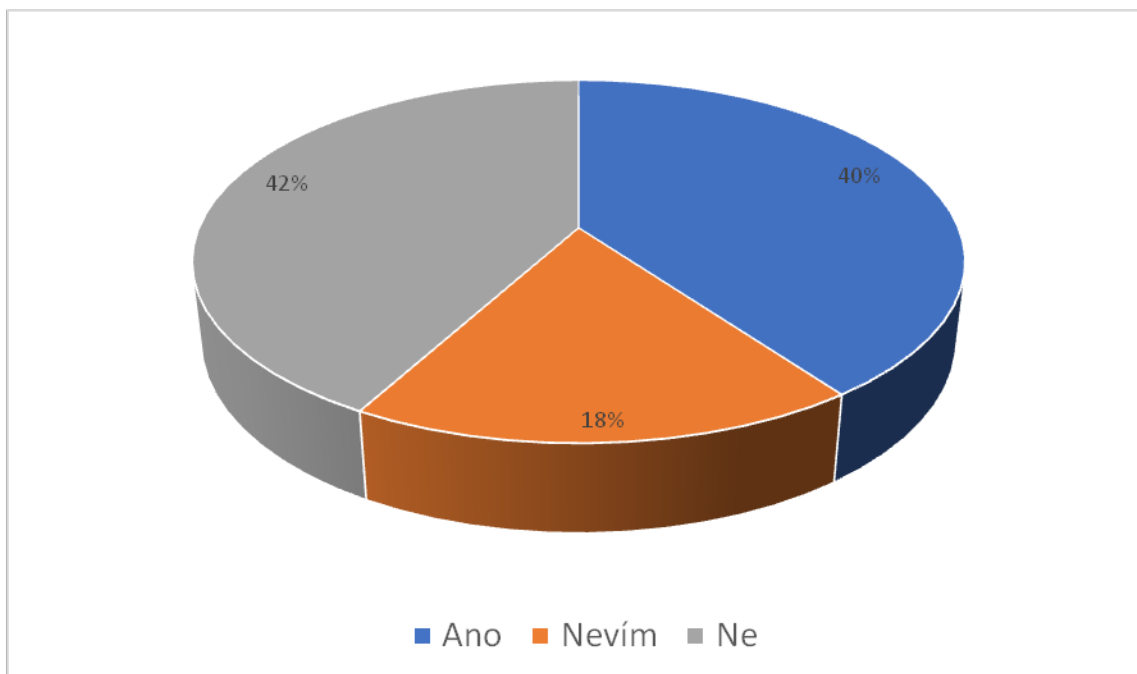
Obrázek 17: Místa ve městě vyžadující pozornost  
Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce byli respondenti dotazováni na to, aby označili objekt či místo, který vyžaduje největší pozornost v podobě rekonstrukce a obnovy. 64 % respondentů by uvítalo, aby k rekonstrukci došlo na hlavním nádraží v Mladé Boleslavi. Budova hlavního nádraží se nachází na okraji města a chátrá již řadu let, a proto většina cestujících se zde nerada zdržuje a raději volí cestu autobusovou dopravou. Druhým místem k rekonstrukci podle 53 % respondentů je Dům kultury, který je centrem kulturních a společenských akcí v Mladé Boleslavi. Bohužel interiér a exteriér budovy zastarává a stává se tak méně atraktivním pro organizátory akcí a jejich návštěvníky. Téměř jedna čtvrtina respondentů odpověděla, že obnovu vyžaduje plavecký bazén Na výstavišti, který kvůli výstavbě nového plaveckého bazénu chátrá, avšak jeho obnova by potěšila řadu nadšených i rekreačních plavců. 23 % respondentů odpovědělo, že obnovu vyžaduje také Radouč park a k němu přilehlý Skate park. Radouč park disponuje dětským hřištěm, které však potřebuje obnovu a nejlépe rozšíření. Přilehlý Skate park býval kdysi centrem zábavy mladých lidí. V dnešní době je tento objekt málo využíván a vyžadoval by větší pozornost. Právě 12 % respondentů si myslí, že obnovu také vyžaduje Městská sportovní hala, 9 %



zvolilo Sokolovnu a pouhé 3 % si myslí, že obnovu vyžaduje i Staroměstské náměstí, ve kterém se však v posledních letech vytratil život.

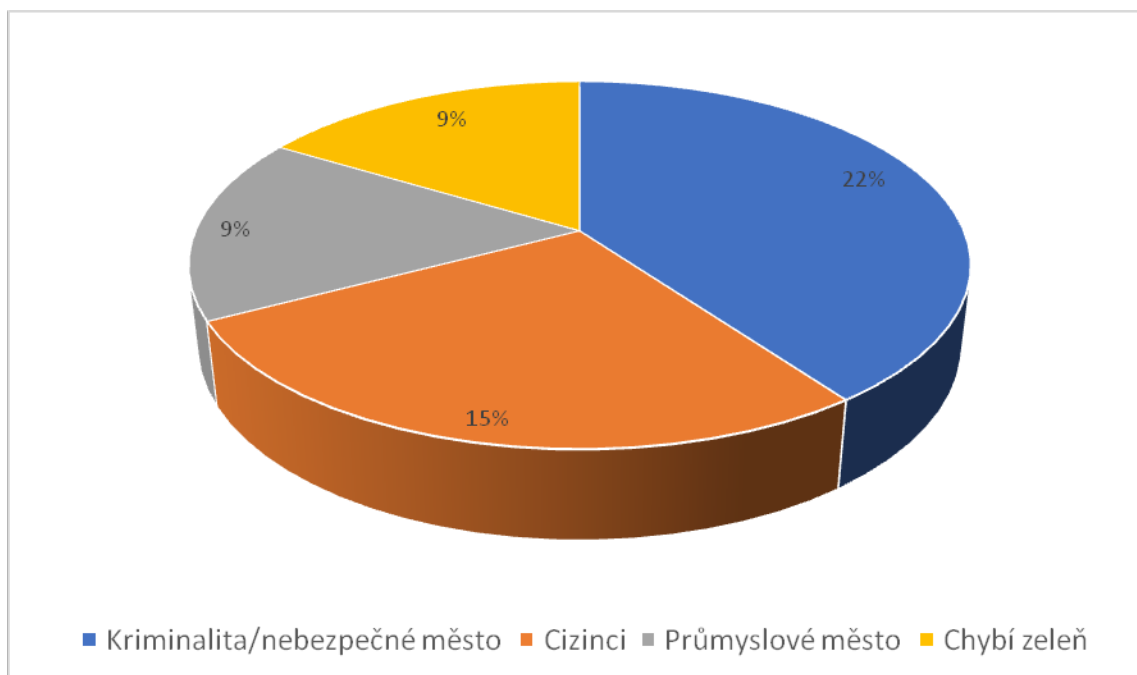
Otázka č. 16: Nahlížíte na Mladou Boleslav jako na město, kde budou vyrůstat, studovat a žít Vaše děti?



Obrázek 18: Atraktivita města pro žití  
Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce byli respondenti dotazováni, zda chtějí, aby v Mladé Boleslavi vyrůstali jejich děti. Nejpočetnější skupina v podobě 42 % odpověděla záporně. Právě 18 % respondentů neví a velká část v podobě 42 % respondentů odpověděla, že ano. Ti, kteří zvolili odpověď ne, byli v další otázce dotazováni na důvod. Mladá Boleslav je velmi perspektivním městem, avšak stále rozvíjející se automobilka s sebou přináší i mnohá úskalí.

Otázka č. 17: Pokud jste v předchozí otázce zakroužkovali ne, napište prosím důvod.

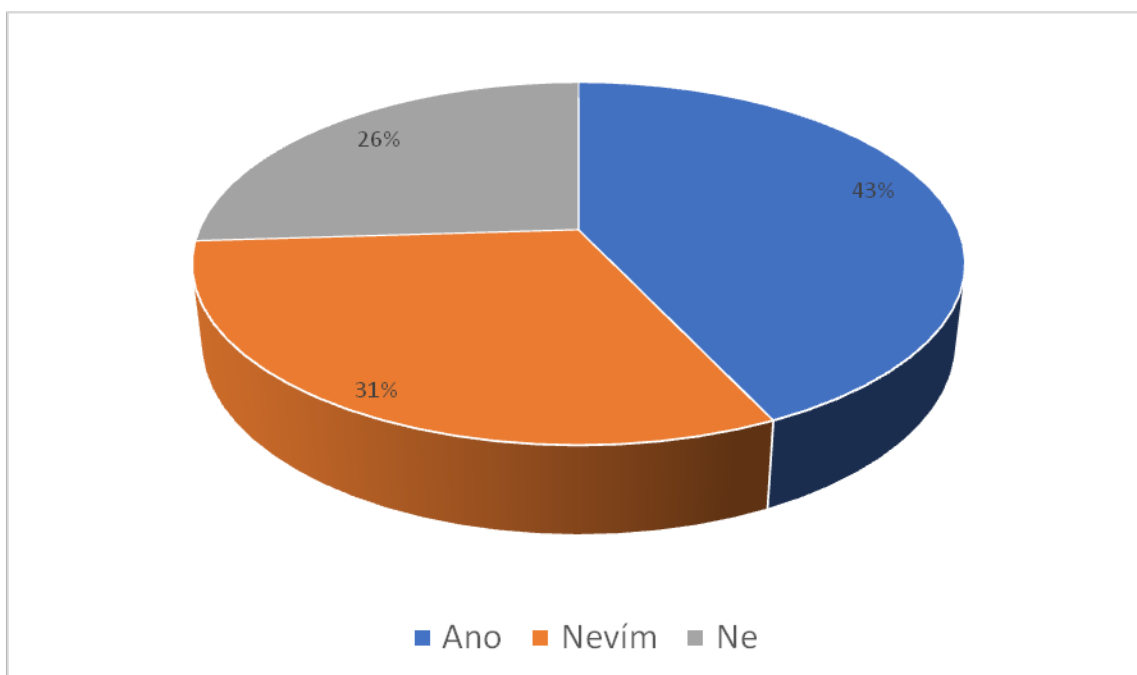


Obrázek 19: Důvody vyjádření k neatraktivitě bydlení

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem, proč lidé odpověděli záporně byla vzrůstající kriminalita a nebezpečí v městských ulicích. Dále pak stále se zvyšující přítomnost cizinců nejen z Evropy, ale také ze třetích zemí. Dalším důvodem jsou nevýhody průmyslového města a v poslední řadě nedostačující přítomnost zeleně. U této otázky je nutno podotknout, že většina respondentů, kteří nechtějí, aby zde vyrůstali jejich děti v této otázce odpověděli „nevím“. To znamená, že nechtějí, aby zde vyrůstali, ale neznají pro to důvod.

Otázka č. 18: Pokud by v Mladé Boleslavi existovala dobrovolné a účelné sdružení občanů se zkušeným vedením, které by mělo na starosti generování projektů, jež by zlepšily žití ve městě, přihlásili byste se do něj a společnými silami tak podpořili naše město a region?



Obrázek 20: Zájem o účast ve sdružení občanů

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 18 odpovídali respondenti na otázku s podnětem vytvoření nového sdružení občanů, které by mělo na starosti generování a přípravu projektů, které by přispěly ke zlepšení života ve městě a zvýšily atraktivitu města. Přesně 43 % respondentů odpovědělo, že by se do tohoto sdružení zapojilo. 31 % procent respondentů se nemůže rozhodnout a 26 % dotazovaných by se do sdružení nezapojilo. Výsledky však poukazují na to, že by toto účelné sdružení mělo u občanů úspěch a mohlo by tak podpořit jejich angažovanost vůči komunitě.

## 4.7 Shrnutí výsledků

Z výzkumu vyplývá, že společenská odpovědnost zaujímá u široké veřejnosti významné místo, a především v případě, když se jedná o aktivity zaměřené na region, ve kterém žijí. Záměrem dotazníku bylo zasáhnout co největší počet respondentů, kteří mají nějaký vztah k Mladé Boleslavi, toho se v rámci systematické distribuce podařilo dosáhnout.

Dále se podařilo zjistit, že drtivá většina respondentů se ke společnosti a svému okolí chová společensky odpovědně. To znamená, že si uvědomují důležitou součinnost lidstva k zachování dostupných zdrojů a uspokojování potřeb dalších generací. Nejčastější aktivity, které respondenti v rámci společenského chování podnikají, jsou zejména třídění odpadu, odpovědné chování vůči přírodě a podpora neziskových organizací. Aktivity, které si u veřejnosti nezískaly sounáležitost, byly podpora veřejně prospěšné akce či účast na dobrovolnické aktivitě. Tyto aktivity tak mají potenciál k dalšímu rozvoji především u zaměstnavatelů a zájmových skupin, kteří se tomuto oboru věnují. V současné době vzniká v regionu zájem o podporu veřejně prospěšných aktivit v podobě organizace veřejných úklidů a dobročinných sbírek z řad samotných obyvatel. Společnost ŠKODA AUTO motivuje řadu obyvatel k zapojení se do těchto aktivit. Dále bylo zjištěno, že více jak polovina dotazovaných se zajímá o to, zda se firma při výrobě produktů chová společensky odpovědně. Toto zjištění má velký potenciál k dalšímu rozvoji, protože stále více firem se v současné době zajímá o původ svých materiálů a způsobu výroby. Udržitelná a společensky odpovědná výroba a distribuce výrobků pak vede k neuvěřitelnému náskoku před konkurencí.

Dále byla pozornost dotazníku zaměřena na samotnou společnost ŠKODA AUTO, kdy došlo ke zjištění, že 81 % respondentů hodnotí firmu jako společensky odpovědnou. Společnost si dává záležet, aby se o jejich aktivitách vědělo i v široké veřejnosti, a to se jí v celkovém měřítku velmi daří, protože její společensky odpovědné aktivity byly známy celé řadě respondentů. Největší povědomí pak respondenti měli o charitativním happeningu TERIBEAR hýbe Prahou a Mladou Boleslavi, který má celorepublikový dosah. Dále se dostal do povědomí i veřejně prospěšný projekt ŠKODA Stromky a dobrovolnická akce Uklidme Svět, uklidme Česko. Někteří dotazovaní respondenti se také těchto dobrovolnických akcí sami zúčastnili, především se jednalo o zaměstnance firmy ŠKODA AUTO. Celkový počet zaměstnanců ŠKODA AUTO z celého počtu dotazovaných činil 41 %. Dále bylo cílem zjistit, jak vnímají dotazovaní společensky

odpovědné chování ostatních regionálních firem v porovnání s automobilkou. Nejvíce společensky odpovědnou vnímají firmu ŠKODA AUTO, následuje společnost ŠKO-ENERGO s velmi dobře nastavenou CSR strategií a v poslední řadě společnost COMPAG s.r.o. a FAURECIA, které mají velké potenciál angažovat se velmi dobře v CSR aktivitách.

Dále bylo dotazování zaměřeno na město Mladá Boleslav a oblasti, které vyžadují největší podporu a rozvoj. U předem stanovených oblastí vyšla nejhodnotněji oblast parkování, dále pak infrastruktura, bydlení, vzdělávání, zdravotnictví, dále pak sociální služby, veřejné prostory, sociální služby, kultura a sport. Celý koncept rozvoje by díky této analýze mohl být rozdělen do několika oblastí podobných těmto, kde by se stanovili jednotlivé cíle a činnosti vedoucí k jejich dosažení. Například oblast parkování, cílem je zvýšit kapacity parkovacích míst na Mladoboleslavsku prostřednictvím výstavby parkovacích domů. Dále pak oblast vzdělávání, cílem je zlepšit úroveň vzdělávání na Mladoboleslavsku prostřednictvím navázání úzké spolupráce se zdejšími základními a vysokými školami v rámci finanční či odborné podpory.

Dále byli dotazovaní vyzváni, aby napsali libovolný projekt, který by se dal uskutečnit v rámci konceptu rozvoje regionu. Nejčastější odpovědi byly spojené s rozvojem dostupného bydlení v regionu. Tohoto lze docílit vzájemnou spoluprací se zástupci města a navýšit počet startovacích bytů, který v současné době neodpovídá příliš velké poptávce. Následovaly požadavky na výsadbu zeleně, podporu aktivit zvyšující bezpečnost ve městě, výstavbu dětského centra a další. Dalším cílem dotazování bylo zjistit neoblíbenější místa v Mladé Boleslavi, které občané navštěvují. Jedná se ve velké míře o místa s nejvíce vyskytující se zelení. Tyto oblasti jsou hojně navštěvovány, a proto vyžadují velkou pozornost, aby nedošlo k vyčerpání dostupných zdrojů z důvodu častého využívání. Dále bylo cílem od občanů zjistit, která místa v Mladé Boleslavi podle nich vyžadují nejvíce obnovu a rekonstrukci. Mezi největší oblasti zájmu patří budova hlavního nádraží, Dům kultury, Plavecký bazén na Výstavišti a Radouč park s přilehlým Skate parkem. Zjištění výsledků z těchto otázek vede i k výsledkům z otázky č. 14, zda by respondenti uvítali vznik účelového sdružení občanů na podporu regionu tím, že by se do něj sami zapojili.

V poslední odborné části dotazníku došlo ke zjištění, že 42 % dotazovaných nepovažuje město Mladá Boleslav jako místo, kde by chtěli, aby vyrůstaly jejich děti. Již toto zjištění vznáší podnět k nutným změnám. Nejčastějšími důvody neatraktivnosti města je kriminalita ve městě a zvyšující se počet cizinců. Tuto situaci se město Mladá Boleslav

snaží řešit také ve spolupráci s automobilkou, kdy v roce 2018 došlo k materiální podpoře městské policie ze strany podniku s cílem navýšení strážníků v ulicích.

Cílem výzkumu bylo zjistit pohled občanů na dané město a vznést podněty k případné realizaci prospěšných projektů. Tohoto cíle bylo dosaženo, avšak bude trvat delší časový úsek, než dojde k realizaci a účinnosti všech projektů a pohled obyvatel na daný region se změní.

Z výše uvedeného vyplývá, že doporučení pro společnost ŠKODA AUTO by mohlo být vytvoření pracovních skupin pro každou oblast potenciálního rozvoje. Oblasti by měly být sestaveny dle priorit obyvatel vyplývajících z otázky č. 12. Těmito oblastmi by mělo být parkování, vzdělávání, bydlení, infrastruktura, veřejné prostory, zdravotnictví, sociální služby a poslední řadě kultura a sport. Členové těchto skupin by mohli být zástupci ŠKODA AUTO, města Mladá Boleslav, Středočeského kraje a okolních municipalit, kteří si následně rozdělí svoje odpovědnosti a možnou participaci na jednotlivých projektech. Dále by měli být k pracovním skupinám přizváni nezávislí odborníci v daném oboru. Cílem působení pracovních skupin by měl být sběr, analýza a vyhodnocení podnětů pro tvorbu a implementaci společensky odpovědných a prospěšných projektů vedoucích k rozvoji regionu jako celku. Pokud bude správně realizována komunikace těchto aktivit směrem ke spotřebitelům a ostatním stakeholderům, měla by tato angažovanost vůči společnosti představovat konkurenční výhodu oproti dalším podnikatelským subjektům v daném regionu, a také by měla zvýšit konkurenceschopnost podniku na trhu s automobily jako celku a rapidně zvýšit popularitu značky. V České republice doposud neexistuje takto rozsáhlý koncept se zájmem realizace společensky odpovědného podnikání ve spolupráci s veřejným sektorem.

Dalším doporučením by mohlo být systematické a strategické zapojení občanů do realizace společensky odpovědných aktivit. Tato skutečnost by mohla představovat podnět k vytvoření účelného sdružení občanů ve spolupráci s automobilkou, kde by se mohlo diskutovat a hlasovat o podpoře různých projektů, které vedou ke zvýšení atraktivity regionu. Takto by se dala zapojit i široká veřejnost a uplatnit její angažovanost vůči komunitě. Tento počín by mohl představovat velkou příležitost k zapojení občanů do společensky odpovědných aktivit a jejich propojení s činnostmi automobilky v daném oboru. Pokud se firma bude chovat společensky odpovědně a zapojí do toho svoje stakeholdery včetně potenciálních zákazníků a svých zaměstnanců (41 % dotazovaných

jsou zaměstnanci automobilky), mohl by se vytvořit potenciál ke vzniku dalšího náskoku před konkurencí. Pokud se společnost bude zajímat o názory svých stakeholderů, budou ji svou náklonnost vracet a vznikne v teorii zmíněná situace win-win. Mohla by stoupnout popularita značky a vzniknout přidaná hodnota k vyráběným produktům. Přidanou hodnotu představuje právě společenská odpovědnost. Firma vyrábí automobily v daném regionu na nejvyšší úrovni právě díky společnosti, ve které působí, a proto je nutné ji za tuto možnost náležitě odměnit. Tato skutečnost by mohla vytvořit potenciál k aktivaci a motivaci dalších značek, které díky zaručenému úspěchu začnou vytvářet podobné koncepty a konkurence na poli společenské odpovědnosti nejen v průmyslových odvětví začne rapidně stoupat. ŠKODA AUTO má však velký potenciál strategicky udržet svoje prvenství, především díky své silné pozici na trhu.

## Závěr

Cílem této diplomové práce s názvem *Společenská odpovědnost firem jako konkurenční výhoda podniku* bylo představit strategii společenské odpovědnosti v praxi a její následné propojení s konkurenční výhodou daného podniku. Dále pomocí dotazníkového šetření získat podněty pro vytvoření návrhu konceptu rozvoje regionu, který představuje rozsáhlý soubor společensky odpovědných aktivit. Díky zhodnocení vytvořených podnětů bylo možné vytvořit návrh souboru aktivit, které by mohl podnik v rámci tohoto konceptu realizovat. Automobilka bude v následujících letech tvořit a implementovat za pomoci Středočeského kraje, města Mladá Boleslav a ostatních municipalit reálný koncept rozvoje regionu a tato doporučení jí mohou při tvorbě konceptu pomoci a vytvořit tím nejen na průmyslovém trhu ojedinělou konkurenční výhodu při realizaci společensky odpovědného podnikání. Společnost ŠKODA AUTO byla porovnána v rámci společensky odpovědných aktivit s konkurentem HUYNDAI, kde byl zjištěn zcela patrný náskok firmy před téměř největším konkurentem v automobilovém průmyslu v České republice.

Pro zjištění podnětů byl proveden výzkum formou dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření probíhalo pomocí dvou metod, které představovaly osobní dotazování a dotazování pomocí internetu prostřednictvím elektronického dotazníkového formuláře. Na začátku dotazníku byl respondentům sdělen ústně či písemně účel a cíl dotazníkového šetření k vytvoření motivace pro zamýšlení se nad tématem a zodpovězení všech položených otázek. Celkem odpovídalo 110 respondentů na 18 výzkumných otázek, přičemž 4 z nich byly otázkami kvalifikačními, které cílí na kvalifikaci respondentů. Na zbylé otázky odpovídali respondenti dle vlastních preferencí a měli možnost vyjádřit se k dané problematice třemi otevřenými otázkami. Každá z otázek byla vyhodnocena a následně okomentována. Podněty získané z dotazníkového šetření byly následně využity pro tvorbu doporučení pro potřeby automobilky.

Respondenti měli možnost vyjádřit se v rámci dotazníkového šetření k celé řadě skutečností. Z dotazování vyplynulo, že většina respondentů se sama chová společensky odpovědně a zajímá se o to, zda se firmy, od kterých nakupují výrobky, zabývají společensky odpovědnými aktivitami. Respondenti zhodnotili společnost ŠKODA AUTO jako společensky odpovědnou a také drtivá většina z nich zná její konkrétní CSR projekty.



Dále měli respondenti možnost vyjádřit se k nedostatkům v daném regionu, které především představují zvyšující se kriminalitu a počet cizinců jako nové pracovní síly v regionu. Tyto skutečnosti vzbuzují v lidech nepříznivý pohled na současnou situaci ve městě a 42 % z nich nechce, aby v tomto regionu vyrůstali a žili jejich děti. Dále měli možnost navrhnout některé konkrétní nápady pro zvýšení atraktivity daného regionu, které především představovaly revitalizaci zeleně v přilehlých parcích. Hodnotit také mohli nejdůležitější oblasti potenciálního rozvoje. Za nejdůležitější považují oblast parkování, bydlení, vzdělávání a infrastruktury.

Firmě bylo v závěru práce doporučeno provést dílčí kroky, které zahrnují participaci zástupců města, občanů a dalších stakeholderů. Tyto kroky mohou reálně pomoci při tvorbě konceptu rozvoje regionu. Pokud se firma chová společensky odpovědně a zapojuje do toho své stakeholdery včetně současných i budoucích zákazníků a také zaměstnanců, vzniká potenciál k velkému náskoku před konkurencí. Pokud se firma bude zajímat o potřeby svých stakeholderů a bude jim naslouchat, bude jim tato přívětivost opětována a vznikne v teorii zmíněná situace win-win. Popularita značky se tak může rapidně zvýšit. Firma bude vyrábět produkty s přidanou hodnotou a tuto hodnotu představuje právě společenská odpovědnost. Firma tedy vyrábí automobily v daném regionu na nejvyšší úrovni právě díky společnosti, ve které působí, a proto je připravena ji za tuto možnost náležitě odměnit, což zcela jistě přiláká nové obdivovatele a příznivce značky.

Angažovanost firmy ke společnosti představuje potenciál pro konkurenční výhodu, a také zvýší konkurenceschopnost podniku na trhu s automobily jako celku. V České republice doposud neexistuje rozsáhlý koncept se zájmem realizace společensky odpovědného podnikání ve spolupráci s veřejným sektorem, obyvateli a ostatními stakeholdery.

## Seznam použité literatury

- AISIS. 2019. O Nás. *aisis.cz* [online]. [cit. 2019-12-3].  
Dostupné z: [http://www.aisis.cz/#section\\_5](http://www.aisis.cz/#section_5)
- BUSINESS LEADERS FORUM. 2010. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf)
- BYZNYS PRO SPOLEČNOST. 2018. *Výroční zpráva 2018* [online]. Byznys pro společnost, 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z [https://byznysprospolecnost.cz/wp-content/uploads/2019/02/BPS\\_VZ\\_s%CC%8Ci%CC%81r%CC%8Cka\\_NEW.pdf](https://byznysprospolecnost.cz/wp-content/uploads/2019/02/BPS_VZ_s%CC%8Ci%CC%81r%CC%8Cka_NEW.pdf)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2018. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *csu.cz* [online]. [cit. 2019-12-3]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
- EVROPSKÁ UNIE. 2001. *Zelená kniha EU* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1488204560202&uri=CELEX:52001DC0366>
- HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o. 2019. Společenská odpovědnost. *Hyundai-motor.cz*. [online]. [cit. 2019-10-4]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/?rubrika=csr>
- KAMRÁDOVÁ, Lucie. 2012. *Sociální podnikání a jeho propojení se společenskou odpovědností firem/Social Entrepreneurship and Its Connection with the Corporate Social Responsibility*. Societas Et Res Publica: vol. 1, no. 3, s. 111-125. ISSN 1338-6530.  
Dostupné z:<https://search.proquest.com/docview/1220672638/FEA27C8C7EF64A47PQ/1?accountid=17116>
- KOMISE OSN. 1997. *Udržitelný rozvoj* [online]. [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)

KOTLER, Philip a Nancy LEE. 2005. *Corporate social responsibility*. USA: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-471-47611-5.

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

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

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

PORTER, Michael. 1994. *Konkurenční výhoda* Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

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

ŠKODA AUTO. 2018. CSR pro veřejnost. *Interní materiály* [cit. 2019-2-3].

ŠKODA AUTO. 2019. Historie. *skoda-auto.cz* [online]. [cit. 2019-12-3]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

ŠKODA AUTO. 2019. Udržitelnost. *skoda-auto.cz* [online]. [cit. 2019-12-3]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/udrzitelnost>

ŠKODA AUTO. 2019. Výroční zpráva 2018. *skoda-auto.cz* [online]. [cit. 2019-12-3]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA\\_2018\\_CZE.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf)

ŠKODA AUTO. 2019. O Muzeu. *skoda-auto.cz* [online]. [cit. 2019-12-3]. Dostupné z: <http://museum.skoda-auto.cz/zakladni-informace/o-muzeu>

TETŘEVOVÁ, Liběna a kolektiv. 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.

UNIVERSITY OF WISCONSIN. 2019. The Triple Bottom line. *sustain.wisconsin.edu*. [online]. [cit. 2019-2-3]. Dostupné z: <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	<b>Dotazník k rozvoji regionu.....</b>	<b>86</b>
------------------	--	-----------

## Dotazník k rozvoji regionu

Vážení spoluobčané,

jsem studentkou navazujícího magisterského studia na Technické univerzitě v Liberci a ráda bych tímto stručným dotazníkem zhodnotila Váš postoj ke společenské odpovědnosti, pohled na město Mladou Boleslav a jeho současné potřeby. Mým cílem je vytvořit dokument, který bude mít potenciál nejenom stát se diplomovou prací, ale také bude moci přispět k rozvoji našeho města a regionu. V případě dotazů se obraťte na e-mailovou adresu [michala.koskova@tul.cz](mailto:michala.koskova@tul.cz)

Předem velmi děkuji za Váš čas.

Bc. Michala Košková

### 1) Jaký je Váš vztah k Mladé Boleslavi? Můžete vybrat více možností.

- Žiji zde
- Pracuji zde
- Studuji zde
- Žiji v okolním městě či vesnici
- Město navštěvuji pouze příležitostně
- Nakupuji zde
- Trávím zde volný čas
- Žádný
- Jiné \_\_\_\_\_

**2) Chovali jste v roce 2018 odpovědně k Vašemu okolí?** To znamená, zda jste byli ohleduplní k přírodě a ke společnosti, ve které žijete. Dále se jedná o jakoukoliv formu pomoci potřebným či znevýhodněným lidem nebo jste se zúčastnili dobrovolnických akcí.

Ano

Ne

**3) Pokud jste odpověděli ano, vyjádřete svou míru souhlasu u následujících tvrzení.** V každém řádku zakroužkujte číslo na škále od 1 do 5, přičemž 1= naprosto souhlasím a 5= naprosto nesouhlasím.

Byl/a jsem ohleduplný k přírodě.	1	2	3	4	5
Třídil/a jsem odpad.	1	2	3	4	5
Přispěl/a jsem vybrané neziskové organizaci.	1	2	3	4	5
Zúčastnil/a jsem se dobrovolnické aktivity.	1	2	3	4	5
Podpořil/a jsem veřejně prospěšnou akci.	1	2	3	4	5
Při koupi výrobku jsem hleděl/a na způsob a místo výroby.	1	2	3	4	5
Pomohl/a jsem příteli/členu rodiny v nouzi.	1	2	3	4	5

**4) Rozhodujete se při nákupu výrobku, zda se daná firma chová společensky odpovědně?** Za odpovědné chování firmy považujeme společensky odpovědné aktivity, angažovanost vůči komunitě, realizace veřejně prospěšných projektů apod.

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**5) Považujete firmu ŠKODA AUTO jako společensky odpovědnou firmu?**

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**6) Jaký veřejně prospěšný projekt, který je spjatý se společností ŠKODA AUTO, znáte? Můžete vybrat více možností.**

- ŠKODA Stromky
- Uklidme Svět, uklidme Česko!
- Bezpečný pátek
- TERIBEAR hýbe Prahou a Mladou Boleslaví
- ŠKODA Handy

**7) Jak vnímáte následující firmy ve Vašem regionu jako společensky odpovědné? V každém řádku zakroužkujte číslo na škále od 1 do 5, přičemž 1 = nejvíce společensky odpovědná a 5 = nejméně.**

ŠKO-ENERGO s.r.o.	1	2	3	4	5
ŠKODA AUTO a.s.	1	2	3	4	5
COMPAG s.r.o.	1	2	3	4	5
FAURECIA	1	2	3	4	5

**8) Která oblast v Mladé Boleslavi dle Vašeho názoru vyžaduje největší podporu/rozvoj? V každém řádku zakroužkujte číslo na škále od 1 do 5, přičemž 1= naprosto souhlasím a 5= naprosto nesouhlasím.**

Bydlení	1	2	3	4	5
Parkování	1	2	3	4	5
Veřejné prostory	1	2	3	4	5



Sociální služby	1	2	3	4	5
Zdravotnictví	1	2	3	4	5
Vzdělávání	1	2	3	4	5
Infrastruktura	1	2	3	4	5
Kultura a sport	1	2	3	4	5

**9) Pokud máte nějaký konkrétní požadavek na projekt, který by se mohl uskutečnit v rámci podpory rozvoje regionu, napište jej prosím.**

---

**10) Napište místo, které máte v Mladé Boleslavi nejraději:**

---

**11) Zakřížkujte místo/ objekt, jenž dle vašeho názoru nejvíce vyžaduje obnovu/rekonstrukci. Vyberte prosím maximálně dvě možnosti.**

- Dům kultury
- Budova hlavního nádraží
- Radouč park a k němu přilehlý Skate park
- Staroměstské náměstí
- Městská sportovní hala
- Sokolovna
- Plavecký bazén na Výstavišti

**12) Nahlížíte na Mladou Boleslav jako na město, kde budou vyrůstat, studovat a žít Vaše děti?**

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**13) Pokud jste v předchozí otázce zakroužkovali ne, napište prosím důvod:**

---

**14) Pokud by v Mladé Boleslavi existovala dobrovolné a účelné sdružení občanů se zkušeným vedením, které by mělo na starosti generování projektů, jež by zlepšily žití ve městě, přihlásili byste se do něj a společnými silami tak podpořili naše město a region?**

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**15) Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

**16) Kolik je Vám let?**

- méně než 25 let
- 26-40 let
- 41-55 let
- 56-70 let
- 71 a více

**17) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- Základní vzdělání
- Vyučen/vyučena

- Středoškolské nebo Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**18) Jste zaměstnancem firmy ŠKODA AUTO?**

- Ano
- Ne