

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Karel Weinzettl

Shared value – implementace konceptu v České republice

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Ivo Jupa

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015 – 2017

BACHELOR THESIS

Karel Weinzettl

**Shared value – implementation of the concept in the Czech
Republic**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Ivo Jupa

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8. 3. 2017

Karel Weinzettl

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá představením konceptu společensky odpovědné firmy (CSR) a vytvářením sdílené hodnoty (CSV). Popisuje jednotlivé koncepty a jejich součásti. Identifikuje jejich rozdíly. Praktická část se věnuje zkoumání stavu implementace CSR do firemní strategie v České republice, a to z pohledu využívání konceptu CSV a způsobu prezentování výsledků.

Klíčová slova

Kapitalismus, společenská odpovědnost firem, společenské problémy, vytváření sdílené hodnoty, životní prostředí.

Annotation

The Bachelor Thesis deals – within its theoretical part – with introduction of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). It describes different concepts and their details. It identifies the differences. Practical part of the thesis focuses on examining the state of CSR implementation in business strategies of companies operating in the Czech Republic. It focuses on the usage of CSV.

Key words

Capitalism, corporate social responsibility, creating shared value, environmental issues, social issues.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ZÁKLADNÍ SEZNÁMENÍ S CSR A CSV.....	10
1.1 Význam CSR pro společnost	10
1.2 Role CSV a jeho význam pro společnost.....	10
1.3 Přínos CSV pro firmu.....	11
1.4 Princip dobrovolnosti	11
2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR).....	12
2.1 Historie CSR	12
2.2 Definice CSR	13
2.2.1 Filantropie není CSR	15
2.3 Principy CSR.....	15
2.3.1 Firemní kodexy aneb podnikatelská etika v praxi	16
2.4 Přínosy CSR.....	17
2.4.1 Měření přínosů CSR	19
2.4.2 Nástroj komunikace s veřejností.....	20
2.5 Kritika CSR.....	20
2.6 Budoucnost CSR	22
3 VYTVÁŘENÍ SDÍLENÉ HODNOTY (CSV).....	24
3.1 Historie.....	24
3.2 Co je sdílená hodnota	24
3.3 Základ sdílené hodnoty	26
3.4 Jak je sdílená hodnota vytvářena.....	28

3.5	Změny ve vnímání (přehodnocení) produktů a služeb.....	28
3.6	Redefinování hodnotových řetězců.....	30
3.6.1	Spotřeba energie a logistika.....	31
3.6.2	Využívání přírodní zdrojů.....	31
3.6.3	Zadávání zakázek.....	31
3.6.4	Distribuce.....	32
3.6.5	Produktivita zaměstnanců.....	32
3.6.6	Umístění.....	33
3.7	Zlepšování místních podmínek.....	33
3.8	Co je sdílená hodnota.....	34
4	POROVNÁNÍ CSR a CSV.....	35
5	Metoda zkoumání CSR v ČR ve vztahu k implementaci principů CSV.....	36
5.1	Výběr metody – obsahová analýza.....	36
5.2	Aplikace metody.....	36
6	Analýza stavu implementace CSV v České republice.....	38
6.1	Analýza trhu a rozlišení CSR a CSV aktivit.....	38
6.1.1	BAYER s.r.o., Praha.....	38
6.1.2	Sedlecký kaolin a.s., Božičany.....	40
6.1.3	Škoda AUTO a.s., Mladá Boleslav.....	40
6.1.4	B. Braun Medical s.r.o., Praha.....	42
6.1.5	Cisco Systems s.r.o., Praha.....	43
6.1.6	Havel, Holásek & Partners s.r.o., advokátní kancelář, Praha.....	44
6.1.7	Česká spořitelna a.s., Praha.....	45
6.1.8	Nestlé Česko s.r.o., Praha.....	48
6.1.9	ZETOR TRACTORS a.s., Brno.....	50

6.1.10 KPMG Česká republika s.r.o., Praha	51
6.2 Interpretace výstupů z analýzy trhu	53
ZÁVĚR.....	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56

ÚVOD

Předkládaná práce se zabývá porovnáním konceptu CSR (Corporate Social Responsibility, Společenská odpovědnost firem), vzniklým v druhé polovině 20. století, s konceptem CSV (Creating shared value, Vytváření sdílené hodnoty), poprvé zmíněným v roce 2006 v článku „The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“ časopisu *Strategy & Society* a hlouběji rozpracovaným v článku z roku 2011 „Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth“.

Cílem teoretické části práce je zjistit, jak ob stojí klasický koncept CSR oproti konceptu CSV, v čem spočívá přidaná hodnota konceptu CSV a jak je nutné CSV chápat.

Cílem praktické části bakalářské práce je zmapovat u vybraných firem využití konceptu CSV. Bylo zjišťováno, jakým způsobem je o CSR reportováno a zda firmy vědomě využívají konceptu CSV.

1 ZÁKLADNÍ SEZNÁMENÍ S CSR A CSV

1.1 Význam CSR pro společnost

Svět, ve kterém žijeme, ovlivňují nejen lidé a jejich domácnosti, ale velkou měrou také firmy a organizace. Dobrou zprávou je, že je v současné době koncept CSR již velmi známý a mnoho firem se snaží o jeho implementaci v praxi. CSR aktivity získaly roli při tvorbě firemních strategií a pozitivně ovlivňují rozvoj firmy i společnosti jako takové.

Společenská odpovědnost firem je spojena s efektivním fungováním státu. Předpokladem maximalizace zisku firmy je dodržování zákonů a odpovědnost manažerů, majitelů a zaměstnanců. CSR nenahrazuje právní podmínky, ale vhodně je doplňuje.

Společensky odpovědná firma obvykle směřuje k omezení negativních vlivů na životní prostředí a řídí se etickými standardy. I přes dobrovolné přijetí těchto „omezení“ firmy neztrácejí na hodnotě. Praktická aplikace CSR firmám přináší mnoho výhod.

Mění se také vnímání firem veřejností. Po vzniku Československa byly firmy vnímány jako instituce, které ničí přírodu a snaží se jen o maximalizaci zisku. Nově je na firmy pohlíženo jako na partnery pro společnost, a to jak v regionálním, tak v mezinárodním měřítku. V regionu je vazba aktivit firmy mezi místním obyvatelstvem zřetelnější. Regionální firmy výrazně zasahují do místní společnosti prostřednictvím zaměstnanecké politiky, ovlivňují životní prostředí a někdy se i zapojují do aktivit místních komunit.

1.2 Role CSV a jeho význam pro společnost

Firmy jsou motivovány především vlastními podnikatelskými zájmy, kolektivním zájmem odborných asociací a případně i zájmy celé společnosti. Stát CSR (příp. CSV) podporuje, protože může nahradit nebo doplnit některé aktivity státních orgánů a samosprávy, zároveň legitimizuje státní politiku.

Vytváření sdílené hodnoty zaručuje dlouhodobé strategické řešení společenských problémů a posouvá hranice nahlížení na kapitalismus jako takový.

Společnost se může rozvíjet v symbióze mezi komunitou, státem a firmou. Stává se tak odolnější vůči krizím, vytváří se transparentnější tržní prostředí a nové příležitosti.

1.3 Přínos CSV pro firmu

Zásadní přínos se předpokládá v generování zisku při řešení společenských problémů. Firma využívá svou primární podnikatelskou činnost k řešení společenských problémů. Není tedy nucena hledat prostředky pro pomoc společnosti. Musí najít pouze způsob, jak pomoci.

1.4 Princip dobrovolnosti

CSR, potažmo CSV, jsou založeny na principu dobrovolnosti. Dobrovolnost spočívá ve svobodné volbě míry implementace CSR/CSV principů, formě zapojení do strategie rozvoje společnosti, stanovení metrik a míry uplatnění principů, stejně tak jako jejich výhodnosti pro firmu. Firma se nemusí obávat žádných postihů ze strany organizací nebo státní sféry.

V životě je běžné, že se lidé dobrovolně pouští jen do činností, které jsou pro ně prospěšné. Vliv lidského faktoru je v reálné aplikaci CSR/CSV ve firmě jednoznačný. Často se tak stává, že se společensky prospěšné aktivity firem omezí na sponzoring místních kulturních a společenských akcí nebo finanční podporu sociálně slabších skupin.

V případě CSR může hrát demotivační roli také stránka počátečních finančních výdajů, které mohou převýšit výnosy, a nefinanční přínos v krátkodobém výhledu. O to větší motivaci s sebou přináší aplikace principů CSV, kdy se firma nemusí bát nejasné návratnosti v dlouhodobém hledisku. Její obchodní model pracuje již od počátku s výnosy kombinované podnikatelské a sociálně prospěšné činnosti firmy.

2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

2.1 Historie CSR

Lidská společnost čerpá z kulturního dědictví, které stavělo na náboženských principech, mravech a lidových tradicích. Naše kulturní dědictví nám určilo systém, prostřednictvím kterého posuzujeme, zda je chování lidí a firem společensky a morálně přijatelné. Tyto hodnoty vzešlé od lidské společnosti převzaly později organizace a firmy, které spolu s lidmi utváří prostředí, ve kterém žijeme.

Koncepci společenské odpovědnosti firem poprvé představil Bowen v roce 1953 v knize „Social Responsibilities of the Businessman“.

Evropská komise se CSR věnuje od roku 1995, kdy přišel impuls k založení CSR Europe. Evropská unie o šest let později vydala tzv. Zelenou knihu, která si dala za cíl zapojit CSR aktivity do mnohostranných mezinárodních iniciativ. Posléze na základě Evropského rámce společenské odpovědnosti firem vyzvala EU členské státy k zahrnutí principů CSR do svých národních strategií.

Na českou půdu přišly principy CSR dříve než na přelomu tisíciletí. Už v meziválečném období se našly podniky, jež některé z aspektů CSR uplatňovaly v praxi. Za zmínku stojí Baťa nebo později Slušovice.

V současnosti se v České republice propagací CSR zabývá Rada kvality. Vedle vlastní propagace konceptu CSR byla založena také specializovaná webová stránka zvaná Národní informační portál o CSR – www.narodniportal.cz. Rada vydává specializované příručky a také uděluje Národní cenu ČR za CSR a udržitelný rozvoj¹.

¹ NPJ. *Národní cena kvality* [online]. © 2016 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z <http://www.npj.cz/menu/narodni-cena-cr-za-csr-a-udrzitelny-rovoj#scroll>

V lednu 2016 byl vládou České republiky schválen aktualizovaný Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice². Cílem akčního plánu je nastavit šíření myšlenek CSR v České republice prostřednictvím spolupráce a vzájemného respektu zainteresovaných stran. Mezi hlavní záměry patří posílení porozumění a důvěryhodnosti konceptu společenské odpovědnosti ve společnosti, podpora rozvoje společenské odpovědnosti ve firmách, sdílení zkušeností a přenos mezinárodního know-how.

Vedle státních aktivit se propagace CSR chopily samy firmy. V roce 1992 bylo založeno Business Leaders Forum (BLF), které je sdružením firem z České republiky i zahraničí. Spolu se snaží o správnou aplikaci principů CSR v praxi a jejich propagaci. Jedná se o platformu pro setkávání aktivit soukromé podnikatelské sféry a státního sektoru. Mezi organizace podporující šíření principů CSR patří také Fórum dárců, Česká společnost pro jakost, Nadace Via, Hestia, Nová ekonomika a mnoho dalších.

V současnosti se CSR dotýká všech profesí a oborů. Nejčastěji se s ní setkávají pracovníci působící v oblastech managementu, marketingu a komunikace, práva, státní sféry, etiky, ekonomie a životního prostředí.

2.2 Definice CSR

První definici CSR předložil v roce 1953 Bowen v knize „Social Responsibilities of the Businessman“. Tehdy se zaměřovala více na závazky podnikatele, ale s přenesenou platností by mohla být akceptovatelná i dnes. Podle Bowena se v CSR *jedná o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*³

² MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice* [online]. © prosinec 2015 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovan%C3%BD-NAP-CSR-schv%C3%A1len%C3%BD-VI%C3%A1dou-%C4%8CR.pdf>

³ PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, Romana LEŠINGROVÁ, Alena KLESALOVÁ a Pavel HERCÍK. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008, s. 30. ISBN 978-80-02-02099-8.

Novou definici předložil v roce 1979 Carroll, který ji opřel o čtyři pilíře – ekonomie, legislativa, etika a dobrovolnost. V pozdější době došlo k propojení koncepce CSR s tzv. stakeholders. Tento termín popisuje skupinu osob, které jsou do dané věci zainteresované. Patří sem například zaměstnanci, vedení firmy, akcionáři, zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, zástupci státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, organizace nebo místní komunity.

V roce 1996 Jacques Delors inicioval vznik evropské expertní centrály CSR Europe. Evropská komise v roce 2001 vydala tzv. Zelenou knihu, kde CSR popsala jako *podniky dobrovolně přijatý způsob chování, který jde nad rámec zákonných požadavků, neboť jej podniky považují za svůj dlouhodobý zájem*.⁴ Podle Zelené knihy EU je *společenská odpovědnost organizací dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders*.⁵

Základním předpokladem pro odpovědné chování firem je závazné dodržování zákonů států, ve kterých firma působí. Samozřejmostí by také mělo být zdržení se takových jednání, která by mohla naplnit podstatu korupčních aktivit. Důležitý je respekt k životnímu prostředí a přispění k jeho pozitivnímu rozvoji. Podle Evropské komise je koncepce CSR spojena s konceptem trvalé udržitelnosti. Firmy by v té souvislosti měly ve své podnikatelské činnosti brát v potaz ekonomické, sociální a environmentální dopady na společnost a životní prostředí.

V současnosti neexistují závazné standardy odpovědného chování firem. Určitá vodítka poskytují různé mezinárodní organizace, které se zaměřují na činnosti nadnárodních korporací. Patří mezi ně směrnice EU (Evropská unie), OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj⁶), OSN (Organizace spojených národů), ILO's

⁴ Původně Sdělení Evropské komise (COM(2002)347) k Zelené knize Evropské unie (COM(2001)366); GREGOR, Filip. *Společenská odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: Jak hodnotit odpovědnost korporací?* Praha: Zelený kruh, 2007, s. 2. ISBN 978-80-254-0254-0204-7.

⁵ PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, Romana LEŠINGROVÁ, Alena KLESALOVÁ a Pavel HERCÍK. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008, s. 32. ISBN 978-80-02-02099-8.

⁶ z angličtiny Organisation for Economic Co-Operation and Development

(Mezinárodní organizace práce) a Světové obchodní fórum pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development).

2.2.1 Filantropie není CSR

V odborné literatuře se objevují rozporné přístupy k začlenění filantropie do CSR aktivit. Filantropie se běžně překládá jako láska k člověku, lidumilnost. Zahrnuje činnosti, které směřují k podpoře osob. Oproti altruismu, který se zabývá spíše individuální iniciativou a je svým rozsahem omezený na nejbližší okolí, se filantropie pokouší pomoci znevýhodněným skupinám v rozsáhlejších a strategičtějším pojetí. Cílem filantropie je dosažení vyšší kvality života jednotlivých lidí i celé společnosti.⁷

Filantropii je možné považovat za projev společenské odpovědnosti. Základy CSR však stojí na aktivitách firem a nespočívají proto ve filantropii.⁸

2.3 Principy CSR

CSR se v praxi firem objevuje ve třech rovinách.⁹

1. Ekonomická rovina CSR
 - a. Principy dobrého řízení firmy, etický kodex
 - b. Odmítnutí korupce
 - c. Transparentnost
 - d. Ochrana duševního vlastnictví
 - e. Vztahy s investory
 - f. Dodavatelsko-odběratelské vztahy
 - g. Vztahy se zákazníky
 - h. Kvalita a bezpečnost produktů či služeb

⁷ GREGOR, Filip. *Společenský odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: Jak hodnotit odpovědnost korporací?* Praha: Zelený kruh, 2007, s. 3. ISBN 978-80-254-0254-0204-7.

⁸ GREGOR, Filip. *Společenský odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: Jak hodnotit odpovědnost korporací?* Praha: Zelený kruh, 2007, s. 2-3. ISBN 978-80-254-0254-0204-7.

⁹ kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem.* Kladno: AISIS o.s., 2005, s. 31. ISBN 80-239-6111-X.

2. Sociální rovina CSR

- a. Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví
- b. Zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace
- c. Zaměstnání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva
- d. Rovnost žen a mužů
- e. Odmítnutí dětské práce
- f. Lidská práva

3. Environmentální rovina CSR

- a. Ekologická výroba, produkty a služby
- b. Ochrana přírodních zdrojů
- c. Investice do ekologických technologií
- d. Ekologická firemní kultura

Nejběžnější formy zapojení firem v České republice do CSR jsou prostřednictvím přímé a nepřímé podpory.

- přímá podpora
 - o finanční dárcovství
 - o věcný dar
- nepřímá podpora
 - o vlastní firemní nadační fond
 - o pro bono služby (např. účetní nebo právní poradenství)
 - o dobrovolná práce zaměstnanců firem pro neziskové organizace

2.3.1 Firemní kodexy aneb podnikatelská etika v praxi

Se vznikem Československé republiky se začalo mluvit o příkladech podnikatelské praxe, proti kterým se společnost začala bouřit na základě zažitých morálních principů. V té době se začala více řešit tzv. podnikatelská etika, jejíž dodržování bylo převzato CSR.

Čatník¹⁰ mezi nástroje podnikatelské etiky řadí etické kodexy firem, sociální a etické audity, měření a mezinárodní podporu etického programu, společensky odpovědné aktivity, analýzy stran, vzdělávání etického chování, vedení příkladem a anonymní informační linky.

Předpokladem úspěšné realizace CSR je zapojení sociálních a environmentálních principů do řízení firmy. Firmy tak často činí prostřednictvím vnitrofiremních kodexů chování. Kodexy jsou souborem pravidel, k jejichž dodržování se firma dobrovolně zavázala. Definují postupy, které by zaměstnanci firmy měli respektovat. Původ kodexů může spočívat ve vnitrofiremní iniciativě nebo v podobě inspirace třetí stranou, kterou obvykle bývají mezinárodní organizace, neziskové organizace nebo oborové organizace.

Firemní kodexy jsou velmi rozdílné. Liší se nejen jejich obsah, ale také realizační procesy a formy odpovědnosti. CSR je dobrovolnou aktivitou, proto kodexy obvykle neobsahují žádné postihy za jejich nedodržení.

Organizace Zelený kruh, která je asociací ekologických organizací, firmám při sestavování kodexů doporučuje zohlednit pět základních kritérií – komplexnost, dlouhodobé cíle, konkrétnost, publicitu a monitoring. Kodexy by měly zohlednit všechny aktivity firmy s ohledem na dlouhodobý vývoj. Závazky, ke kterým se firma v kodexu hlásí, by měly být specifické a detailní, aby bylo možné jejich realizaci ověřit. Firma by měla o používání kodexu informovat nejen své zaměstnance, ale i své obchodní partnery, klienty a veřejnost. Závěrem by neměl chybět proces pro ověření formy naplňování závazků.

2.4 Přínosy CSR

Pro aktivní využívání CSR hovoří argumenty ve **třech rovinách** – morální, racionální a ekonomické. Morální rovina s sebou přináší filantropický aspekt. Racionální rovina staví na nutnosti respektovat společenské povinnosti. Ekonomická rovina následuje podnikatelské zájmy, které by měly současně podporovat tvorbu tzv. přidané

¹⁰ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS, 2010, s. 109 ISBN 978-80-87269-12-1.

hodnoty, jež by firmě pomohla být v kontaktu se svými zákazníky a zároveň se dobře orientovat v rychle se měnící době.

Rozvoj zaznamenal fenomén tzv. **společensky odpovědného investování (SRI)**. SRI zapojuje do investičních rozhodnutí sociální, etická a environmentální kritéria. Dobrým příkladem jsou společensky odpovědně garantované úvěry, které na českém trhu poskytuje ve formě Optimum Fundu Československá obchodní banka (ČSOB).

Do ekonomické roviny lze zařadit i tzv. **mikrofinancování**. Jedná se o kapitálovou podporu lidem žijícím v rozvojových zemích, kde by jinak nemohli získat potřebné finanční vklady do podnikání nebo dosáhnout na běžné bankovní úvěry. Mikrofinancování má v praxi menší míru nesplacení oproti jiným typům úvěrových produktů.

Aktivita v oblasti CSR firmám přináší různé výhody. Lze mezi ně zařadit:

- **Odlíšení od konkurence** – Zákazníci dostávají k dispozici další kritérium nákupu produktu nebo služby. Aktivita v oblasti CSR mohou považovat za pozitivní aspekt, jenž může mít kladný vliv na jejich nákupní chování.
- **Posílení firemní kultury** – CSR aktivity běžně využívají personalisté firem pro posílení spolupráce a jako náhradu tzv. teambuildingových aktivit. Společensky odpovědné chování firem posiluje hrdost zaměstnanců na práci v takové firmě a zároveň i jejich loajalitu. Zapojení zaměstnanců do CSR aktivit má vliv na jejich spokojenost s prací, snižuje fluktuaci a podněcuje jejich seberealizaci.
- **Zlepšení vztahů s okolím** – Zapojení okolí firmy do svých CSR aktivit pomáhá vytváření kladných a pevných vztahů zástupců firmy s místním obyvatelstvem.
- **Přilákání nových zaměstnanců** – Zdá se, že zejména generace zaměstnanců X a Y¹¹ berou při výběru zaměstnavatelů v potaz CSR aktivity firmy. Aby firma mohla přilákat nejlepší a nejtalentovanější zaměstnance, může propagaci CSR aktivit využívat ve svůj prospěch.

¹¹ Do generace X patří lidé, kteří se narodili mezi roky 1965 a 1985. Oproti tomu do generace Y patří mladší zástupci, kteří se narodili mezi roky 1986 a 1995. Dnes už pojem „generace Y“ běžně označuje i zástupce lidí narozených do roku 2000 včetně.

- **Risk management** – Pomáhá ke zlepšení předvídání rizik, například v personalistice.
- **Zvýšení atraktivity pro investory** – Zapojení firmy do CSR aktivit je ceněno v hodnocení podniku především ze strany zahraničních investorů. V České republice tento faktor teprve nachází své místo.
- **Posílení loajality zákazníků** – CSR aktivity mohou mít vliv na loajalitu stávajících zákazníků, kteří se v případě zájmu mohou i aktivně zapojit.
- **Udržitelný rozvoj** – CSR vhodně doplňuje udržitelný rozvoj firem, který je obvykle definován jako způsob rozvoje společnosti, který spojuje hospodářský a společenský pokrok v souladu s ochranou životního prostředí.
- **Úspory spojené s ekologickým hospodářstvím firmy a kvalitnějším řízením**
- **Šíření značky firmy** – Prostřednictvím CSR aktivit se firmy dostávají do povědomí novým skupinám lidí.
- **Daňové výhody** – Dar je pro dárce nedaňovým nákladem a představuje položku snižující základ daně.

2.4.1 Měření přínosů CSR

Aktivní zapojení CSR aktivit do chodu firmy má pozitivní vliv na finanční výkonnost firmy v dlouhodobém hledisku. Do měření přínosu CSR pro firmy vstupují indikátory jako udržení dobrého jména, šíření povědomí o značce, zlepšení jména firmy, inovace, sdílení znalostí apod. V zahraničí byla zavedena podpora veřejně prospěšných projektů, tzv. Corporate Community Investment (CCI). Firma prostřednictvím CSR strategie aktivně funguje v oblasti svého působení. Přínosy CCI jsou kvantifikovány do výstupů, které zahrnují například stav mediálního pokrytí, počet získaných schopností nebo množství stakeholders, kterým byla poskytnuta pomoc.

Občanské sdružení Fórum dárců do České republiky přivedlo standard London Benchmarking Group International. U nás je známý jako Standard odpovědná firma (SOF). SOF představuje standardizovaný komplexní systém měření a benchmarkingu společensky prospěšných aktivit firem. Metodika SOF zohledňuje finanční i nefinanční investice a jejich krátkodobé a dlouhodobé účinky. Vstupy tvoří věcné a finanční dary,

služby, čas a náklady na zaměstnance. Výstupy potom reflektují nárůst finančních a nefinančních přínosů v komunitě/lokalitě, konkrétní vzniklé výhody pro komunitu, konkrétní výhody pro firmu (např. změna postojů veřejnosti) a časový dopad podpořených projektů. Vstupy jsou obvykle uváděny v horizontu jednoho roku, zatímco na výstupy se může čekat i několik let.

2.4.2 Nástroj komunikace s veřejností

Firma může využít tzv. **cause related marketing**, který spojí obchodní aktivity se společností prospěšnou činností. V praxi to může vypadat tak, že firma z prodeje určitého výrobku věnuje konkrétní částku vybrané neziskové organizaci nebo na konkrétní dobročinný projekt.

Propagačně přínosné je také věnování věcných darů. Jedná se o win-win situaci, kdy firma zároveň získá propagaci pro značkový výrobek.

2.5 Kritika CSR

V praxi existuje úzká propojenost mezi dobrovolnou aktivitou firem vedoucí k minimalizaci negativních dopadů podnikání firmy na společnost a společenskou odpovědností v podobě nástroje komunikace s veřejností. V praxi pomáhá vylepšovat obraz firmy v očích veřejnosti.

Snaha o zneužití CSR aktivit může vést až k manipulaci s veřejným míněním, tzv. **greenwashingu**. Jako příklad lze uvést podnikatelskou společnost Shell z roku 1994, která v reakci na obvinění z poškození životního prostředí egyptské řeky Nil prostřednictvím pálení zemního plynu vložila peníze do mediální kampaně propagující své CSR aktivity, aniž by řešila jádro problému.

Milton Friedman, jeden z nejznámějších ekonomických liberálů, v roce 1970 v časopisu *The New York Times Magazine* prohlásil, že *jedinou společenskou*

*odpovědností podniku je zvyšovat zisk.*¹² Podle všeho nebyl podporovatelem společensky přívětivých aktivit firem. Podle Friedmanova názoru by vedení společnosti mělo dbát na to, aby bylo co nejvíce vyhověno zájmům akcionářů a zbytečně se neutrácely finance jak akcionářů, tak zákazníků. Friedman byl navíc toho názoru, že CSR omezuje svobodu nejen společnosti, ale i firmy, a přebírá na sebe nepřiměřené závazky.

Blowfield a Murray¹³ člení kritiku CSR do čtyř variant:

- CSR potlačuje účel podnikání a omezuje volné fungování trhu.
- CSR upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zákonem a očekáváním společnosti.
- CSR je příliš specializovaná a nezohledňuje hlavní podnikatelské problémy současnosti.
- Konceptu CSR se nedaří uspět, proto musí přijmout nové postupy.

Pokud se v případě kritiky přijme větší ohled na společnost než na firmu, potom se tyto argumenty nestanou příliš opodstatněnými. CSR však přiznává, že společenskou odpovědnost firem nelze krátkodobě kvantifikovat ani přímo zobrazit v zisku.

Otázkou je zákony potenciálně regulovaný dohled nad CSR. Tomu se však firmy brání, protože by podle jejich názoru zbytečně potlačil aspekt dobrovolnosti. Smysl by však dávala významnější státní intervence v podobě daňových úlev. Podle výzkumu realizovaného Fórem dárců v roce 2005 by až 60 % firem motivovalo k aktivnímu zapojení do CSR nebo filantropie zvýšení daňových odpisů a uznání ze strany státních orgánů nebo místní samosprávy. Polovina dotazovaných by zároveň uvítala zájem a podporu ze strany médií.

¹² KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS, 2010, s. 95 ISBN 978-80-87269-12-1.

¹³ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS, 2010, s. 95 ISBN 978-80-87269-12-1.

2.6 Budoucnost CSR

Blowfield a Murray spolu s Whitem identifikovali tři různé scénáře vývoje:

- Vyblednutí – Hospodářské zájmy firmy by převážily nad společenskou odpovědností.
- Integrace – Firmy přijmou CSR jako standard a zařadí jej do svého podnikání.
- Transformace – Nerozhoduje již akcionář firmy, ale zaměstnanci, dodavatelé a Investoři stejným dílem.

Výsledky výzkumu World Economic Forum z roku 2003 poukázaly na většinový zájem vedení firem o aktivní zapojení do CSR z důvodu vlivu na ziskovost firemních podnikatelských aktivit. Obchodní základ je vedle filantropických motivů jedním ze základních podnětů pro zapojení firem do CSR aktivit.

Firmy v České republice v roce 2005 silně vnímaly překážky v aplikaci CSR, které zahrnovaly nízké daňové odpisy a nedostatečné společenské uznání.¹⁴ Změny pocházející z per státních úředníků trvaly dlouho. Přesto iniciovat a prosazovat jejich změny má smysl a mohlo by tomu pomoci množství českých asociací a neziskových organizací.

CSR se stalo fenoménem, pro který firmy vyhražují speciální pracovníky – CSR specialisty a CSR manažery. Zodpovědné chování by mělo být firmě užitečné. Nemělo by být chápáno jako náklad, ale jako strategická investice do budoucnosti. CSR aktivity by se firmám měly vyplácet po stránce provozní i obchodní. Cílem by měl být růst zisku a nárůst počtu zákazníků. Zákazníci by měli prioritně nakupovat produkty a služby od firem, které jsou společensky odpovědné a jejich služby tento přístup reflektují.

Jedním z dílčích cílů rozvojových strategií firem se stává cíl „být společensky odpovědnou firmou“. Tento dílčí cíl je ve firemních strategiích úzce provázán s činnostmi dalších oddělení a na jeho realizaci by v ideálním případě měl dohlížet přímo představitel vrcholového vedení firmy.

¹⁴ kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS o. s., 2005, s. 17. ISBN 80-239-6111-X.

Přesto může být realizace CSR aktivit ohrožena několika faktory. Vliv největšího faktoru se prokázal v průběhu nedávné hospodářské krize, která zasáhla na několika místech světa. Ve chvílích, kdy firmě padá zisk vlivem vývoje trhu, se takové společnosti uchylují k úsporným opatřením, které se velmi často týkají činností spojených s realizací CSR aktivit.

Zdá se, že nejvhodnější formou budoucího směřování CSR bude větší zaměření na vytváření sdílené hodnoty (CSV). V České republice roste popularita tzv. sociálního podnikání. Taková firma prostřednictvím vlastní podnikatelské aktivity pomáhá rozvíjet zaměstnanost znevýhodněných skupin obyvatelstva, podporuje sociální soudržnost a podílí se na rozvoji regionu.

Spojení podnikatelských zájmů a společenské odpovědnosti lze vyvodit z výroku Josefa Kotrby, vedoucího partnera společnosti Deloitte ČR: *„Úspěšným společností se již nestačí při podnikání orientovat jen na dosažení zisku. Prioritou je dnes oblast společenské odpovědnosti, která zohledňuje dopad chování firmy na své okolí. Zapojování firmy do společensky odpovědných aktivit pomáhá identifikovat obchodní příležitosti, posilovat důvěru u klientů a především – zvyšovat motivaci zaměstnanců.“*¹⁵ Ačkoliv Kotrba na první místo klade motivaci zaměstnanců, nepřímou v podnikatelském duchu na čestném prvním a druhém místě uvedl dva klíčové podnikatelské zájmy, kterými jsou obchodní příležitosti a vztahy se zákazníky. To jsou ty nejvíce sledované faktory v každé firmě. Vývoj CSR směrem k CSV je tedy nasnadě.

¹⁵ KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013, s. 19. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

3 VYTVÁŘENÍ SDÍLENÉ HODNOTY (CSV)

3.1 Historie

Poprvé pojem „vytváření sdílené hodnoty“ použili profesori z Harvard Business School – **Michael E. Porter a Mark R. Kramer** v článku z roku 2006 vydaném v časopise Harvard Business Review pod názvem „Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“. V roce 2011 byl stejnými autory vydán článek zaměřený konkrétně na koncept vytváření sdílených hodnot pod názvem „Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth“.

V prvním jmenovaném článku se Porter s Kramerem věnují především propojení společenské odpovědnosti a konkurenční výhody. V druhém článku autoři hlouběji rozvíjejí problematiku CSV jako strategického CSR. Kriticky se pouští do klasického pojetí kapitalismu, i když jsou si vědomi, že se jedná o bezkonkurenční nástroj pro uspokojování lidských potřeb, rozšiřování pracovního trhu a bohatství. Vidí zde však nenaplněný potenciál. Využitím konceptu sdílených hodnot lze rozšířit klasický kapitalismus pro řešení společenský problémů.

V roce 2012 zakládají Porter a Kramer spolu s Justinem Bakule a ve spolupráci se společností Nestlé firmu Shared Value Initiative. Společnost Nestlé se tak stává prvním oficiálním nositelem koncepce sdílené hodnoty.

3.2 Co je sdílená hodnota

Základní myšlenkou konceptu vytváření sdílené hodnoty je zajištění ekonomického růstu firmy současně s řešením společenského problému.

Současné myšlenkové nastavení společnosti vidí firmu jako vykořisťovatele a firma v tomto smýšlení společnost podporuje čistou orientací na zisk. Dle Portera a

Kramera¹⁶ k tomu přispívá i legitimizace myšlenky mnohých ekonomů, že poskytnutím jakékoliv sociální podpory snižuje firma svůj ekonomický úspěch. Jako příklad uvádí požadavky na zaměstnávání postižených nebo zvyšování bezpečnosti. Na firmu je tak vyvíjen nátlak, který, dle teorie, snižuje zisk.

Podobný koncept se stejným výsledkem lze nalézt při popisu prostředí, které firmu ovlivňuje. Nátlak na firmu poroste tím více, čím více bude firma vytvářet společenské náklady, které nebude nijak splácet. Společnost však věří, že by tento náklad firma splácet měla. Tato víra pak ovlivňuje mnohá vládní rozhodnutí. Jako příklad lze uvést znečišťování ovzduší. Čím více bude firma znečišťovat ovzduší, tím více se společnost bude snažit tento společenský náklad na firmu přenést. Firma tak bude zatížena vyšší daní, regulacemi a penalizacemi.

Tyto skutečnosti následně utvářejí strategie firem samotných, které tak ve velké míře vypouštějí společenské a environmentální problémy ze svého ekonomického uvažování. Řešení společenských problémů tak bylo postoupeno vládě a neziskovým organizacím.

Koncept sdílené hodnoty v kontrastu vyhledává takové společenské potřeby, které definují příslušný trh. Dále pak hledá společenské problémy a slabiny, které často způsobují firemní vícenáklady jako například plýtvání energiemi, surovinami nebo nápravná školení pro nedostatečně či chybně kvalifikované pracovníky. Vyhledávání a identifikování těchto společenských problémů a slabin tak nemusí nutně vést k navýšení nákladů, protože se firmám nabízí možnosti, jak tyto problémy řešit, např. inovací prostřednictvím nových technologií, operativních metod či změnou manažerského přístupu. Výsledný efekt pak může vést k rozšíření trhu a navýšení produktivity.

Sdílená hodnota tedy není o vlastních hodnotách firmy a není ani o sdílení již nabytých hodnot (resp. zisku), tzv. přerozdělovacím přístupem. Místo toho se zabývá rozšiřováním celkového ekonomického a společenského portfolia firmy.

¹⁶ PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-01] s. 4. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

„Firma Bayer se díky svému celosvětovému působení setkává s řadou globálních výzev, které souvisejí se socio-ekonomickým vývojem společnosti a výzvami v oblasti ochrany životního prostředí. Uvědomujeme si, že díky našemu zaměření na inovace, díky našim dlouholetým zkušenostem, našemu know-how a investicím do výzkumu a vývoje máme potenciál na tyto výzvy reagovat a současně si tak udržet své postavení na celosvětovém trhu. Věříme, že koncept vytváření sdílené hodnoty nejlépe propojuje náš pohled na dlouhodobý rozvoj firmy spolu s odpovědností, kterou cítíme vůči společnosti. Oceňujeme, že tento pohled na roli firem a propojení jejich aktivit se společenskými výzvami posiluje již i v České republice a že právě společnost Bayer se stala jedním z průkopníků tohoto trendu.“

Antonio PAYANO Managing Director, Bayer s.r.o.¹⁷

3.3 Základ sdílené hodnoty¹⁸

V úplném jádru jsou konkurenceschopnost firmy a zdraví společnosti navzájem provázané. Firma potřebuje zdravou společnost, a to nejen aby vytvořila poptávku po svých produktech, ale také aby byla schopná získat nezbytná veřejná aktiva, jako jsou zdraví a kvalifikovaní pracovníci nebo prostředí podporující podnikání. Společnost zpětně potřebuje úspěšné firmy, a to takové, které poskytují pracovní místa, vytvářejí bohatství a příležitosti pro občany. Z této vzájemné provázanosti vyplývá, že veřejná politika, která podrývá produktivitu a konkurenceschopnost firem, je sebepoškozující.

V zastaralém a omezeném pohledu kapitalismu se za fakt bere předpoklad, že firma přispívá společnosti už samotnou podstatou svého podnikání, vytváří zisk, čímž přispívá k zaměstnanosti, k hospodářskému růstu, investicím a daním. Samotné podnikání je vnímáno jako společenský benefit. Firma se tak tváří jako soběstačná entita,

¹⁷ BOCKSTETTE, Valerie, STAMP, Mike *Vytváření sdílené hodnoty – Průvodce novou firemní (r)evolucí* [online]. © Praha, prosinec 2012 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/pruvodce-vytvareni-sdilene-hodnoty-od-fsg-v-ceskem-jazyce/>

¹⁸ PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-01] s. 6. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

kteřá již svou společenskou odpovědnost splnila a problémy společnosti se jí netýkají. Tento argument nejvíce podporuje Milton Friedman při své kritice celého konceptu společenské odpovědnosti.

Vždy tomu tak nebylo. Příklady, kdy ty nejlepší firmy vzaly na svá bedra celou škálu rolí při snaze zajistit potřeby svých pracovníků, komunit a partnerských firem, najdeme i v minulosti. Pro konkrétní historický příklad nemusíme chodit daleko.¹⁹ Baťovy závody byly neoddiskutovatelným zástupcem společensky odpovědné firmy. Obyvatelstvo Zlína se během téměř padesáti let rozrostlo z původních 2 834 obyvatel v roce 1890 na 37 342 obyvatel v roce 1937. Tak výrazného nárůstu bylo dosaženo právě starostí firmy o místní komunitu. Baťa vyžadoval po svých zaměstnancích bezchybnou práci, věděl však, že pro dosažení vlastních cílů musí vytvořit prostředí, ve kterém zaměstnanci těchto cílů budou schopni dosáhnout. Nemalé náklady tak Baťa vynakládal na školství, zdravotnictví, vývoj a výzkum, stavebnictví a kulturu. Zaměstnance motivoval nadstandardními platy, vysokými odměnami, zajištěným bydlením a prvotřídní lékařskou péčí. Okolo prosperující a rostoucí společnosti se samozřejmě začaly objevovat další podnikatelské příležitosti. Společnost rostla.

Zaměstnanci však nebyli jediní, na koho se Baťa zaměřoval. Stejnou, ne-li větší pozornost věnoval i svým dodavatelům. Pravidlo týdenní splatnosti každé faktury bylo přísně dodržované. Dodavatelé se mohli naprosto spolehnout, že se svých peněz vždy dočkají. Budováním dobrých vztahů docílil Baťa snížení časových nákladů. Nestalo se, že by výroba musela být přerušena pro nedostatek surovin a materiálu. Odstranění tohoto rizika vedlo ke snížení samotných nákladů na výrobu.

O Baťových závodech se dá říci, že byly nejen společensky odpovědné, ale že rovnou vytvářely i sdílenou hodnotu.

¹⁹ PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008. s 141-167
ISBN 978-80-02-02099-8.

3.4 Jak je sdílená hodnota vytvářena²⁰

Firma si zajistí ekonomický růst současně s řešením společenského problému.

Podle Portera s Kramerem mohou podniky vytvářet sdílenou hodnotu třemi cestami, kterými jsou:

- **Změny ve vnímání (přehodnocení) produktů a služeb** – Možnost uspokojování společenských potřeb i poskytování lepších služeb na stávajících trzích, hledání nových možností či snižování nákladů pomocí inovací.
- **Redefinování hodnotových řetězců** – Podniky mohou zdokonalovat kvalitativní, množstevní, nákladové a spolehlivostní aspekty svých vstupů i distribuce a současně působit jako dobrý správce důležitých přírodních zdrojů a hybná síla ekonomického a společenského rozvoje.
- **Zlepšování místních podmínek** – Provázanost podniků s jejich okolím, podniky si uvědomují, že ke svému zdárnému fungování potřebují spolehlivé místní dodavatele i např. fungující dopravní či telekomunikační infrastrukturu, stejně jako potřebují nacházet ve svém regionu kvalifikované pracovníky.

Schopnost vytvářet sdílenou hodnotu se dá aplikovat jak na vyspělé, tak na rozvojové ekonomiky. V každé ze zmíněných ekonomik se bude přístup k vytváření sdílené hodnoty lišit, stejně jako se bude lišit napříč oblastmi podnikání. V každé ekonomice i v každé oblasti se však dá najít okruh problémů, se kterými může koncept sdílené hodnoty pomoci.

3.5 Změny ve vnímání (přehodnocení) produktů a služeb²¹

Potřeby společnosti jsou obrovské, od zdraví přes bydlení, lepší stravování, pomoc pro starší občany, vyšší finanční jistotu po snížení škod páchaných na životním prostředí.

²⁰ PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-02] s. 7. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

²¹ PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-02] s. 7. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

Toto jsou pravděpodobně největší neuspokojené potřeby globální ekonomiky. V honbě za ziskem se strávilo několik desetiletí uspokojováním poptávky, zatímco se přehlížela největší poptávka ze všech. Příliš mnoho společností si přestalo pokládat základní otázku: Je náš produkt dobrý pro naše zákazníky nebo pro zákazníky našich zákazníků?

Ve státech s vyspělou ekonomikou se rapidně zvedá poptávka po produktech a službách, které dokážou na onu základní otázku odpovědět ano. Potravinářský průmysl, který se tradičně zaměřoval na chuť a množství potravin, aby dosáhl co největší spotřeby, se začíná přeorientovávat na uspokojení základní potřeby, kterou je lepší a zdravější výživa. Elektrotechnický průmysl se pro změnu snaží najít cestu ke snížení spotřeby energie a redukcii elektronického odpadu. Jako příklad může sloužit dohoda předních výrobců mobilních telefonů o sjednocení napájecích kabelů. Finanční sektor se zase zaměřil na pomoc klientům s plánováním a udržením rodinného rozpočtu a s oddlužením.

V těchto a dalších případech se vytváří nové cesty pro možné inovace a obohacení. Společnost získává ještě mnohem více, protože firmy jsou mnohdy efektivnější než vláda nebo neziskové organizace. Především při propagaci. Zákazníci jsou poté mnohem vstřícnější při přijímání nových myšlenek, které společnost obohacují. Přeci jen pro vytvoření sdílené hodnoty firma musí generovat zisk.

Stejně, nebo větší příležitosti vyvstávají ve státech s rozvojovou ekonomikou. Ačkoliv jsou společenské potřeby daleko vyšší, než je tomu u vyspělých ekonomik, firmy je neuznávají jako vhodný trh. Přitom právě řešením společenských problémů v daných oblastech lze dosáhnout značného zisku.

Příkladem může být snaha společnosti Novartis při řešení nedostatečné lékařské péče ve venkovských oblastech Indie. Zaměřením se na nejběžnější zdravotní problémy v definovaných oblastech, přípravou adekvátních léčebných prostředků za ceny, které odpovídají platům a nezatěžují místní obyvatelstvo, a vytvořením sítě prodejců vycházející z místního obyvatelstva dosáhl Novartis na trh čítající desítky až stovky milionů klientů.

Dalším příkladem může být služba poskytovaná společností Thomson Reuters, která poskytuje měsíční informační servis farmářům v Indii, mnozí z nich nedosahují ani

zisku 50 000 Kč ročně. Za kvartální doplatek 125 Kč, dostávají farmáři informace o počasí, cenách plodin nebo pěstitelské rady. Službu aktivně využívá na 2 miliony farmářů. Předběžný průzkum ukazuje, že 60 % z nich navýšilo své příjmy.

V momentě, kdy kapitalismus začne fungovat v chudých komunitách, se vytváří nové příležitosti pro další ekonomický rozvoj.

3.6 Redefinování hodnotových řetězců²²

Hodnotový řetězec firmy ovlivňuje a je ovlivňován nespočtem společenských problémů, jako jsou například přírodní zdroje a spotřeba vody, zdraví a bezpečnost, pracovní podmínky, rovnoprávný přístup na pracovišti atd. Příležitost pro vytvoření sdílené hodnoty se dá najít prostřednictvím identifikování společenských problémů vytvářejících ekonomické náklady v hodnotovém řetězci firmy. Mnoho z vnějších vlivů vytváří vnitřní náklady firmy, a to i při vynechání vlivů, jako jsou regulace nebo daňové zatížení zdrojů. Zbytečné balení produktů a škodlivé emise nezatěžují jen přírodní prostředí, ale tvoří zbytečné náklady i firmě.

Jedním z příkladů je společnost Wal-Mart, která identifikovala oba problémy a našla řešení. Snížením využívaného materiálu používaného k balení produktů a zefektivněním logistiky při dodávání zboží byla schopna ušetřit na nákladech v roce 2009 přes 5 miliard Kč. Inovativní přístup při nakládání s plastovým odpadem na prodejnách ušetřil další desítky milionů korun na poplatcích za zpracování odpadu.

Níže jsou popsány některé z nejdůležitějších oblastí, kde přemýšlení v rámci sdílené hodnoty transformuje hodnotový řetězec firmy.

²² PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-01] s. 8-11. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

3.6.1 Spotřeba energie a logistika

Kontrola a transformace spotřeby energie v rámci hodnotového řetězce není žádnou novinkou. S rostoucí cenou energií a s objevováním nových a účinnějších technologií firmy samy vyhledávají cesty, jak snižovat spotřebu energie při zachování produktivity. Každá z těchto cest vytváří sdílenou hodnotu.

S rostoucí cenou pohonných hmot se zvyšují náklady na dopravu. Nejsou to však jen náklady ekonomické, ale také časové. Logistické systémy prožívají svou revoluci. Promítá se do nich snaha o redukci přepravní vzdálenosti, zefektivňuje se manipulace se zbožím, vytíženost přepravních prostředků atd. Každá z těchto úprav vytváří sdílenou hodnotu.

3.6.2 Využívání přírodních zdrojů

Zvýšené povědomí o ochraně životního prostředí a pokroky v technologiích mají za následek nové přístupy s nakládáním přírodních zdrojů, jako je spotřeba vody, surovin, obalových materiálů atd. Stejně tak mají za následek vytváření sdílené hodnoty rozšiřující se možnosti recyklace a opětovného využití produktů. Změna přístupu a využití zdrojů se nemusí týkat jen těch, které jsou spojené s ochranou životního prostředí, každý zdroj, nastaví-li se v hodnotovém řetězci správně, může snižovat náklady společnosti. Vytváří se sdílená hodnota.

Jako příklad může posloužit snaha společnosti Coca Cola snížit spotřebu vody ve své produkci. Ze zprávy z roku 2013 je patrné, že spotřeba vody se od roku 2004 snížila o 21,4 %²³.

3.6.3 Zadávání zakázek

Rozšířeným pravidlem, kterým se firmy řídí při zadávání zakázek dodavatelům, je využití všech dostupných nástrojů pro co největší snížení ceny dodávaných surovin, zboží

²³ kolektiv autorů *Partnering to protect our freshwater resources – Annual review 2013* [online]. © 2013 s. 10. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/stories/converging-on-water-an-innovative-conservation-partnership>

či služeb. Tyto praktiky se používají i na nákupy od malých firem nebo drobných farmářů. Mnoho firem také začalo využívat dodavatele z oblastí s velmi nízkými platy.

Dnes si však některé firmy začínají uvědomovat, že nedoceněný dodavatel nemůže zůstat produktivní a spolehlivý. Navíc se pro něj stává téměř nemožné dosáhnout jakéhokoli zdokonalení či zlepšení kvality. Změnou přístupu k dodavatelům např. sdílením technologií a poskytováním adekvátních výkupních cen může firma přispět ke zvýšení produktivity a kvality surovin při zajištění vyššího objemu produkce. Zvýšení produkce často vede k nižším nákladům. Se silícím dodavatelem dochází v mnoha případech k nižším dopadům na životní prostředí, zvláště v těch případech, kdy dodavatel zvyšuje svou efektivitu. Vytváří se sdílená hodnota.

3.6.4 Distribuce

Firmy začínají zkoumat možné úpravy distribuce s přihlédnutím k vytváření sdílené hodnoty. Jak se můžeme přesvědčit u iTunes, Kindle a mnoha dalších, změnou přístupu k distribuci lze dramaticky snížit spotřeba papíru a plastu. Vytváří se sdílená hodnota.

Příležitosti pro vytvoření nového modelu distribuce se dají najít i na netradičních trzích. Za příklad stojí uvést firmu Unilever, která zavedla nový distribuční systém, do kterého zapojila chudé indické ženy z malých vesnic. Unilever poskytuje základní kapitál a zaškolení. V současnosti je v tomto projektu zapojeno na 70 000 zaměstnanců, kteří obhospodařují cca 162 000 vesnic. Projekt Shakti podporuje společnost nejen poskytnutím příležitostí a dovedností pro chudé vesnické ženy, které jsou tak schopné i zdvojnásobit příjem domácnosti, ale také zamezením šíření nemocí z důvodu snadněji dostupných hygienických prostředků.

3.6.5 Produktivita zaměstnanců

Snaha firem snižovat náklady na úkor výše platů zaměstnanců, rušení benefitů a offshoringu se začíná ukazovat z dlouhodobého hlediska jako kontraproduktivní. Produktivita práce zaměstnanců, se kterými je ve firmě takto zacházeno, rapidně klesá a

původně ušetřené náklady musí být investovány zpět, aby neklesla samotná produktivita firmy. Vytváří se sdílená hodnota.

3.6.6 Umístění

Obchodní myšlení pojalo za své mýtus, že na umístění firmy již déle nezáleží. Hlavními důvody jsou snadno dostupná globální logistika, okamžitá dostupnost informací a i trh je stále globálnější. Čím levnější je tedy místo, tím lépe. Starosti o místní poměry a komunitu, ve které se firma nachází, se tak ztrácejí.

Tento způsob myšlení je nyní postaven před nové výzvy. Konkrétně se musí potýkat s rostoucími cenami za energii, a tím i rostoucí cenou dopravy, obzvláště patrné jsou tyto skutečnosti u firem s velmi roztráštěnou dodavatelskou a zpracovatelskou sítí.

Na základě těchto trendů jsou firmy nuceny přemýšlet nad reorganizací svého hodnotového řetězce a snažit se sestěhovat některé své aktivity blíže k sobě. Doposud se firmy snažily stěhovat do míst s nízkými personálními náklady. Ve skutečnosti si však podniky, které dokázaly najít hlubší propojení s místními komunitami, stojí v globálním měřítku lépe. Podniky, které vezmou za své tento nový druh přemýšlení o umístění firmy, budou vytvářet sdílenou hodnotu.

3.7 Zlepšování místních podmínek²⁴

Žádná firma není absolutně soběstačná. Úspěch každé firmy je podmíněn úspěchem podniků v nejbližším obchodním okolí a infrastrukturou, ve které firma operuje. Produktivita firmy je ovlivněna místními podmínkami nebo geografickým rozložením podniků, příbuznými podniky, dodavateli, poskytovateli služeb, dopravní infrastrukturou atd. Do místních podmínek můžeme zahrnout i instituce jako např. vědecké instituce, obchodní komory, univerzity, školy, ale i užitkovou vodu, zákony, vyhlášky a nařízení, standardy kvality apod. Stav místních podmínek je nedílnou součástí

²⁴ PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-01] s. 12. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

každé úspěšné a rostoucího regionální ekonomiky a hraje hlavní roli v produktivitě podniku, jeho inovaci a konkurenceschopnosti.

Firmy vytvářejí sdílenou hodnotu utvářením a prací na zlepšení stavu místních podmínek, a tím dosahují zlepšení vlastní produktivity.

3.8 Co je sdílená hodnota²⁵

Co tedy vlastně je sdílená hodnota? Jak ji zjednodušeně definovat?

Koncept sdílené hodnoty můžeme definovat jako zásady a provozní postupy, které posilují konkurenceschopnost firmy spolu s růstem ekonomiky a stavem společnosti v komunitě, ve které firma operuje. Vytváření sdílené hodnoty se soustředí na identifikování a rozšiřování spojení mezi společenským a ekonomickým pokrokem.

Koncept sdílené hodnoty se opírá o premisu, že obojí, jak ekonomický, tak společenský pokrok, musí být řešeno s využitím principu přidané hodnoty. Přidaná hodnota je definována jako benefit vztažený k nákladům potřebným k jeho realizaci, nikoliv pouze jako benefit samotný. Vytváření hodnoty je pojem, který je v obchodě známý a jasně definovaný. Jedná se o příjmy získané od zákazníků minus vynaložené náklady. Firmy však jen vzácně přistupovaly ke společenským problémům z hlediska hodnoty a zacházely s nimi jako s okrajovou záležitostí. Tento přístup zakryl spojení mezi ekonomikou a společenskými problémy.

Ve společenském sektoru je přemýšlení o ekonomickém zisku ještě méně obvyklým jevem. Neziskové organizace a vládní entity často vidí úspěch pouze jako dosažené benefity nebo jako vynaložené finanční prostředky. Čím více se vláda a neziskové organizace budou zajímat o přidanou ekonomickou hodnotu, tím více poroste jejich zájem o spolupráci s podniky.

²⁵ PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-05] s. 6. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

4 POROVNÁNÍ CSR a CSV

Ačkoliv je koncept vytváření sdílené hodnoty součástí koncepce společenské odpovědnosti firem, dají se vysledovat výrazné rozdíly. Ten největší rozdíl vychází ze samotné podstaty vytváření sdílené hodnoty. Firma při využití konceptu CSV negeneruje náklady, ale naopak vytváří zisk. Na rozdíl od klasického CSR, kdy firma musí vyčlenit ze svého rozpočtu určitý objem prostředků, které se jí vrací „pouze“ v podobě budování dobrého jména firmy. Z toho vyplývá další výrazný rozdíl, a tím je udržitelnost. Má-li firma na každý rok v rámci CSR daný konkrétní rozpočet, běží CSR jen do té doby, než bude podnik vyčleněné prostředky potřebovat někde jinde. V době krize bývají aktivity spojené s CSR první, které firma ruší. Naopak CSV v dobách krize díky svému začlenění do přímých aktivit podniku nabývá na významu. Dá se předpokládat, že v dobách ekonomické krize budou společenské problémy získávat na intenzitě. Podaří-li se firmě správně implementovat CSV do své strategie, může se stát právě tím prvkem, který pomůže firmě krizi přežít.

Menší rozdíl lze též nalézt i v přístupu ke společenským problémům. U klasického CSR se výběr společenského problému odvíjí od osobních preferencí příslušných odpovědných osob. Jako příklad může sloužit firma Philip Morris, která se v České republice věnuje v rámci CSR společenskému problému domácího násilí. V této oblasti udělala neoddiskutovatelně velký kus práce, ale rozhodně se nedá říci, že by tento problém nějak souvisel s hlavní podnikatelskou činností. Naproti tomu v rámci CSV musí řešení společenského problému vycházet ze samotné podstaty podnikatelské činnosti. Pro příklad lze uvést firmu Nestlé, která se snaží nejrůznějšími prostředky podporovat místní farmáře, aby docílila vyšší kvality a produkce.

5 Metoda zkoumání CSR v ČR ve vztahu k implementaci principů CSV

5.1 Výběr metody – obsahová analýza

Vzhledem k typu vstupních informací byla vybrána obsahová analýza, která nachází využití v kvantitativním i kvalitativním výzkumu.

Obsahovou analýzu Kašparová s Kunzem popisují jako systematickou, objektivní a kvantitativní analýzu charakteristik sdělení. Obdobně jako u Kašparové a Kunze byl v práci aplikován její podtyp, tj. konceptuální obsahová analýza. Vzhledem k různorodosti výkladu, reálné aplikaci konceptu CSR a zaměření na vyhledání CSV aktivit nebylo zapojeno kódovací schéma.

Obsahová analýza, také analýza dokumentů, se často užívá i v kvalitativním výzkumu. Podle Miovského ji lze v širším pojetí považovat za *analýzu jakéhokoli materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie*.²⁶ V užším pojetí lze obsahovou analýzu chápat jako „výzkumnou strategii založenou na analýze již existujícího materiálu, který vzniká interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu“. V prvním i druhém případě výzkumník pracuje s již existujícími zdrojovými daty, která nově nevytváří, ale pouze je analyzuje s ohledem na cíl výzkumu.

5.2 Aplikace metody

Nadnárodní firmy se CSR/CSV aktivitám věnují dlouhodobě a pro jejich řízení vyčleňují CSR specialisty na plný pracovní úvazek. Vydávání ročních reportů typu zprávy o udržitelném rozvoji nebo zprávy o odpovědnosti podniku se stalo stejně běžným jako vydávání firemní výroční zprávy.

Menší a střední podniky tyto personální zdroje většinou nemají. CSR/CSV aktivitám se věnují personalisté, marketingoví a administrativní pracovníci. Samostatné

²⁶ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, s. 98-99. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

reporty v takových firmách nevznikají. Informace o CSR/CSV aktivitách se obvykle vkládají na firemní webové stránky nebo se o nich informuje na firemních sociálních sítích. Důvody jsou personální, hospodářské i zcela logické s ohledem na regionální rozsah působení malých a středních firem. Takovéto firmy mají ke svým stakeholderům blíže a nemusí se zabývat publicitou v médiích nebo obsáhlým reportováním.

Pro získání dat byly vytipovány webové stránky firem aktivních v oblasti CSR/CSV. Webové stránky firem obvykle obsahují sekci s prezentací CSR/CSV aktivit. Výběr firem byl uskutečněn primárně na základě jejich spojení s různými asociacemi propagujícími koncepty CSR/CSV. Doplnkově byly zařazeny také firmy, které jsou běžně známé svými společensky prospěšnými aktivitami v České republice.

Pro analýzu dat se jako vhodný zdroj jevíly také firemní výroční zprávy. Jako jediný zdroj informací byly určeny webové stránky z toho důvodu, že zdaleka ne všechny firmy mají povinnost zpracovávat a veřejně vydávat výroční zprávy. Zdálo se proto efektivnější vzorek firem rozšířit a kromě obvykle zkoumaných nadnárodních korporací se věnovat také středním a malým firmám.

Trend informování prostřednictvím webových stránek na internetu umožnil také snadnější způsob získávání dat. Zpracovávaná data zohledňovala stav do 5. 3. 2017.

Vybraný vzorek firem v případě nadnárodních holdingů nezohledňuje CSR/CSV aktivity dalších členů holdingu v zahraničí.

6 Analýza stavu implementace CSV v České republice

Cílem analýzy firemního trhu České republiky je:

- 1) popsat míru zapojení firem do CSR/CSV aktivit,
- 2) rozlišit CSR a CSV aktivity firem,
- 3) a určit stav implementace CSV ve vybraných firmách.

6.1 Analýza trhu a rozlišení CSR a CSV aktivit

6.1.1 BAYER s.r.o., Praha

Bayer²⁷ je mezinárodní farmaceutická firma působící v oblastech péče o zdraví a zemědělství. Cílem společnosti je tvořit hodnoty prostřednictvím inovací a růstu. Bayer se zavázal k dodržování zásad trvale udržitelného rozvoje a sociálních a etických hodnot.

Posláním společnosti Bayer v CSR je vize „Věda pro lepší život“. Jejich CSR strategie je spojena s firemní misí a obchodní strategií. Po celkové stránce se firma snaží o propojení CSR v interních procesech a hlásí se ke konceptu CSV.

Firma Bayer je aktivní také v oblasti propagace konceptu CSR. V lednu letošního roku vydala tzv. BAYER BAROMETR²⁸ – Inovace a věda pro lepší život. Jedná se o vizuálně atraktivně zpracovanou infografiku, která čtenáře seznamuje s výsledky výzkumu od agentury MEDIAN.

Aktivity v oblasti CSR:

- Projekt „Veřejné zdraví začíná kojením“ – podpora kojení ve spolupráci s Laktační Ligou ČR, organizace výstav na téma kojení.
- Projekt „Stromovkou za zdravím a poznáním“ – realizace naučné stezky.

²⁷ Společenská odpovědnost. *Bayer* [online]. Praha: Bayer, 2016 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.bayer.cz/cs/spolecenska-odpovednost/>

²⁸ BAYER BAROMETR 2016: SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ FIREM (CSR). *BAYER* [online]. Praha: BAYER, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://www.bayer.cz/cs/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/2017_01_20_bayer_barometr_2016_csr.php

- Organizace fotografické výstavy „Společně o hemofilii“.
- „Sustainable office initiative“ - interní firemní aktivita zaměstnanců k podpoře zmírnění klimatické stopy prostřednictvím zodpovědného chování v prostorách firmy.
- Podpora center Klokánek prostřednictvím sbírek potřeb pro děti.
- Finanční sponzoring patientských organizací.

Aktivity v oblasti CSV:

- Projekt „Věda má budoucnost“

Projekt se zaměřuje na řešení problému již několik let se zvyšujícího nezájmu žáků základních škol a studentů středních škol o přírodovědecké obory. Původně ve spolupráci s firmou IBM a organizací AISIS se Bayer snažil o propagaci těchto oborů a seznámení žáků a studentů s praxí. Cílem projektu je zvýšení motivace studentů nasměrovat svou budoucí kariéru směrem k přírodovědným oborům. Projekt „Věda má budoucnost“ zahrnuje vzdělávací aktivity pro žáky, studenty i učitele. Projekt má vlastní webovou stránku – www.vedamabudoucnost.cz.

Do projektu se zapojily také firmy ŠKODA AUTO a.s., Sedlecký kaolin a.s. a Ministerstvo školství, tělovýchovy a mládeže ČR spolu s Akademií věd České republiky. Ačkoliv nejsou webové stránky firmy Bayer aktualizované, web projektu je poměrně aktuální. Svým zaměřením se projekt trochu podobá celostátní podpoře technického zaměstnání. Například státní Agentura pro podporu podnikání a investic CZECHINVEST²⁹ pravidelně organizuje exkurze žáků a studentů do provozu firem zejména v krajských městech. V té souvislosti byl rok 2015 vyhlášen rokem průmyslu a technického vzdělávání, kdy dílčí aktivity koordinoval Svaz průmyslu a dopravy. Projekt „Věda má budoucnost“ je aktuální, potřebný a oboustranně přínosný. Firmy se podílejí na vzdělávání a zároveň jsou v kontaktu s generací, ze které se v budoucnu mohou stát

²⁹ *Agentura pro podporu podnikání a investic CZECHINVEST* [online]. Praha: CZECHINVEST, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>

zaměstnanci těchto firem. Nesporný přínos projekt generuje také pro společnost, která potřebuje přírodovědně vzdělané absolventy škol.

6.1.2 Sedlecký kaolin a.s., Božičany

Česká firma Sedlecký kaolin dodává kaolin pro keramický, papírenský a chemický průmysl. Výrobu realizuje ve 12 závodech v České republice a na Slovensku.

Sedlecký kaolin³⁰ se hlásí k sociální odpovědnosti. Předmětem jeho hlavního zájmu je péče o zaměstnance a zlepšování života lidí v regionech, ve kterých firma působí.

Aktivity v oblasti CSR:

- Sponzoring regionálních aktivit pro děti a mládež
- Poskytování věcných darů na obnovu kulturních památek a sportovních zařízení
- Vzdělávací aktivity pro zaměstnance

Aktivity v oblasti CSV:

- Projekt „Věda má budoucnost“

Firemní webové stránky bohužel nejsou aktualizované. Firma se podle všeho zaměřuje na obyvatelstvo vybraných regionů a aktivně se zapojuje do projektu „Věda má budoucnost“, který byl popsán u garanta projektu, firmy Bayer.

6.1.3 Škoda AUTO a.s., Mladá Boleslav

Firma Škoda AUTO je českým výrobcem automobilů a člen nadnárodního koncernu Volkswagen.

³⁰ Sociální odpovědnost. *Sedlecký kaolin* [online]. Božičany: Sedlecký kaolin, 2008 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.sedlecky-kaolin.cz/cz/ostatni-aktivity/socialni-odpovednost.htm>

Firma Škoda AUTO³¹ má vlastní CSR strategii, která staví na dopravní bezpečnosti, technickém vzdělávání, podpoře dětí a bezbariérové mobilitě. Jako výrobce automobilů je aktivní také v oblasti ekologických opatření. Věnuje se rozvoji svých zaměstnanců a regionů, ve kterých má výrobní závody.

Aktivity v oblasti CSR:

- Příspěvek zaměstnanců na aktivity neziskových organizací (Život dětem, Helpes aj.) – výši příspěvku zaměstnanců firma posléze navyšuje na dvojnásobek.
- Výukový program „ŠKODA hrou“ – vyučuje bezpečnou jízdu na silnicích
- organizace soutěže „Cesty městy“ – ocenění pro návrhy řešení, které zvýší bezpečnost na silnicích.
- Program „Dopravní výchova“ – výchova dopravní bezpečnosti pro děti
- projekt „Zdravotní klaun“ – sponzoring organizace, která se stará o dlouhodobě hospitalizované děti.
- Program „Region bez bariér“ – podpora snižování překážek pro hendikepované v jejich zapojení do běžného života.

Aktivity v oblasti CSV:

- Projekt „Věda má budoucnost“
- Podpora technického vzdělávání – poskytování praxe pro studenty, dodatečné vzdělávání pedagogů, věcné dary v podobě učebních pomůcek a technického vybavení.
- Projekt „Rozjedu to“ – firma ve spolupráci s Nadací Terezy Maxové prostřednictvím dodatečného vzdělání pomáhá připravit děti z dětských domovů na budoucí povolání.

³¹ Zaměstnanci ŠKODA AUTO se aktivně účastní firemní společenské odpovědnosti (21.12. 2015). *Věda má budoucnost* [online]. Praha: Bayer, 2015 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.vedamabudoucnost.cz/zamestnanci-skoda-auto-se-aktivne-ucastni-firemni-spolecenske-odpovednosti-21-12-2015/>

- Projekt ŠKODA Handy – poskytování bezplatného poradenství tělesně postiženým ohledně přestavby vozu, jenž zohledňuje jejich postižení.

Firma Škoda AUTO je aktivní v široké oblasti společensky odpovědných činností. Zdá se, že porozuměla výhodám systému CSV a rozvíjí jej v oblasti vzdělávání, výroby a prodeje aut pro postižené osoby.

6.1.4 B. Braun Medical s.r.o., Praha

Firma B. Braun je dodavatelem zdravotnických prostředků a technologií s působností v České republice a na Slovensku.

B. Braun³² si stanovil firemní filozofii „Sharing Expertise“, která zahrnuje sdílení informací a zkušeností mezi pacienty, zákazníky, univerzitami a zaměstnanci.

Aktivity v oblasti CSR:

- „Úsměv pro život“ – ambasadory B. Braun jsou tělesně postižení sportovci, kteří šíří motivaci žít a užívat si život
- Projekt „Doteky umění“ – podpora současného výtvarného umění ve spolupráci s agenturou SmartPoint.
- Akce „Zasad’ strom s olympijským vítězem“ – vysázení stromů v okolí dialyzačních center.
- Poradenství pro pacienty – vydání knihy, oborové weby
- Projekt „Plníme sen pohybem“ – zaměstnanci firmy „vyběhají“ finanční podporu pro nákup vybavení určeného klientům Centra Paraple.

³² Společenská odpovědnost. *B. Braun Medical s.r.o.* [online]. Praha: B. Braun Medical, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.bbraun.cz/cps/rde/xchg/cw-bbraun-cs-cz/hs.xsl/8412.html>

Aktivity v oblasti CSV:

- Vzdělávací programy pro veřejnost a lékařské i nelékařské pracovníky prostřednictvím oborově zaměřených webů a soutěží o udělení grantu.

Komunikace firmy B. Braun je roztržena na třech informačních webových stránkách. Zorientovat se, které aktivity jsou aktuální, není jednoduché. Přesto se firma zabývá širokou škálou aktivit, které jsou určeny především pacientům a lékařům. Klienty této firmy bývají zdravotní střediska a lékaři. Edukace lékařského a nelékařského (např. zdravotní sestry) personálu je pro firmu přínosná s ohledem na budování vztahu se stávajícími klienty a vyhledávání nových klientů. Naopak aktuální informace z oboru jsou obohacující jak pro lékařský, tak pro nelékařský personál, protože celoživotní vzdělávání je součástí výkonu těchto profesí. Firma s implementací CSV začala pravděpodobně bez dlouhodobější strategie. Potenciálně se zde nachází prostor pro rozvoj dalších aktivit například ve spolupráci s univerzitami nebo přímo specializovanými odděleními zdravotnických středisek.

6.1.5 Cisco Systems s.r.o., Praha

Firma CISCO působí v oblasti internetových a komunikačních technologií a je součástí mezinárodního holdingu.

CISCO³³ pracuje s nadnárodní CSR strategií. Každoročně vydává CSR report, který se podrobně zabývá dílčími aktivitami z jednotlivých oblastí – vedením společnosti, společenskou odpovědností a ochranou životního prostředí. Celosvětově se firma zabývá zlepšováním přístupu ke vzdělání a zdravotní péči, začleňováním znevýhodněných osob, humanitární pomoci, ochranou životního prostředí, etickým a odpovědným podnikáním, zvyšováním kvalitativních standardů a vytvářením příjemného a podnětného prostředí pro zaměstnance.

³³ O společnosti Cisco. *Cisco* [online]. Praha: Cisco, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.cisco.com/c/cs_cz/about.html

Ačkoli má společnost zřízenou speciální webovou stránku v angličtině – csr.cisco.com, kde jsou uvedeny hlavní oblasti podpory ze strany firmy, nebylo možné zjistit, které aktivity jsou realizovány v České republice.

6.1.6 Havel, Holásek & Partners s.r.o., advokátní kancelář, Praha

Advokátní kancelář Havel, Holásek & Partners je největší československou právníkovou firmou. Sídlí v Praze a kanceláře má v Brně, Ostravě a Bratislavě.

Společenská odpovědnost advokátní kanceláře Havel, Holásek & Partners³⁴ je součástí firemní kultury.

Aktivity v oblasti CSR:

- Právní služby pro bono – bezplatné právní služby pro neziskové a charitativní organizace (Zoologická zahrada hl. m. Prahy, nadační fond Českého rozhlasu Světluška, Zapsaný ústav společenské zodpovědnosti, Fond Qiido).
- Blíže nespecifikovaná podpora malého a středního podnikání ve spolupráci s Hospodářskou komorou ČR, Uníí malých a středních podniků a Českou asociací private equity a rizikového kapitálu.
- Nadace Havel, Holásek & Partners – většinou sponzoring aktivit
 - o Podpora dětí a mládeže – sponzoring Linky bezpečí, Linky právní pomoci, organizace Naše dítě, organizace Dejme dětem šanci
 - o Podpora znevýhodněných lidí – sponzoring Nadace Taťány Kuchařové – Krása pomoci
 - o Podpora rozvoje vzdělanosti – sponzoring Nadace Prague Twenty, Nadační fond Gaudeamus
 - o Podpora současného umění – sponzoring Galerie DOX
 - o Podpora projektů na ochranu životního prostředí – sponzoring organizace ENVI a Nadace Via

³⁴ Pro Bono. *Havel, Holásek a partneři* [online]. Praha: Havel, Holásek a partneři, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.havelholasek.cz/cs/o-kancelari/pro-bono>

- Podpora zdravého životního stylu – sponzoring Českého skokového poháru a olympijské vítězky Evy Samkové

Aktivity v oblasti CSV:

- Semestrální akademie „Právo v praxi“

V roce 2016 firma poprvé realizovala půlroční akademii pro studenty vysokých škol, kde účastníky prostřednictvím workshopů seznamovala s prací jednotlivých oddělení a aplikací právní teorie v praxi. Aktivita byla oboustranně přínosná. Studenti měli možnost rozšířit si své vědomosti a vyzkoušet jejich aplikaci na příkladech z praxe. Advokátní kancelář se mohla prezentovat před budoucími zaměstnanci nebo právními zástupci klientů.

Aktivitám v oblasti CSV se firma strategicky nevěnuje, ale již nyní některé z nich realizuje, tak jako tomu bylo u pilotního ročníku akademie „Právo v praxi“.

6.1.7 Česká spořitelna a.s., Praha

Česká spořitelna je bankou s nejdelší tradicí v České republice. Zabývá se financováním korporací i produkty pro veřejnost. Firma je součástí střeoevropské finanční skupiny Erste Bank.

V oblasti společenské odpovědnosti je Česká spořitelna³⁵ velmi aktivní.

³⁵ Profil České spořitelny. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=spolecenska_odpovednost

Aktivity v oblasti CSR:

- Nadace Depositum Bonum – Banka věnuje nevyzvednuté peníze z anonymních vkladních knížek na aktivit pro podporu vědy, výzkumu, vývoje a vzdělávání v přírodovědných a technických oborech.
- Nadace České spořitelny – Nadace podporuje služby prevence a léčby drogově závislých. Samostatný Grantový program Nadace České spořitelny umožňuje zaměstnancům získat pro neziskovou organizaci grant.
- Program „Diversitas“ – Podporuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance, včetně vytváření vhodných pracovních podmínek pro rodiče, zdravotně postižené a věkově starší zaměstnance.
- Spolupráce se studenty
 - o Soutěže – Spolu s partnery se Česká spořitelna zapojuje do soutěží (Social Impact Award, Innoversity, Rozjezdy roku, Byznys trefa, Podnikavá hlava), kde poskytuje prostředky pro realizaci nápadů.
 - o Future Minds – Prostřednictvím sociální sítě Facebook Česká spořitelna informuje o novinkách pro mladé. Pravidelně organizuje také workshopy spojené s využíváním Facebooku.
 - o Závěrečné práce – Banka podporuje zpracování prací, které souvisí s vědou a podnikatelskými aktivitami banky.
 - o Spolupráce s univerzitami – Česká spořitelna je partnerem několika českých vysokých škol a univerzit. Se studenty a vyučujícími pracuje na zpracování podnikatelských a inovačních projektů. Zaměstnanci banky také na školách vedou bezplatné workshopy a přednášky.
- Firemní dobrovolnictví – Firma věnuje neziskovým organizacím práci a čas svých zaměstnanců.
- Podpora životního prostředí – Banka podporuje projekty zaměřené na úsporu energií, internet věcí a recyklaci.
- Podpora kultury – Česká spořitelna je sponzorem České filharmonie, Smetanovy Litomyšle, festivalu Colours of Ostrava a Rodinného festivalu Kefír.
- Podpora sportu – Banka sponzoruje projekty Kolo pro život, Stopa pro život, Cyklistické týmy České spořitelny. Finančně podporuje také Český atletický svaz a Český olympijský tým.

Aktivity v oblasti CSV:

Banka bez bariér

Česká spořitelna poskytuje speciální služby pro osoby s hendikepem. O těchto aktivitách informuje na speciálním webu www.bankabezbarier.cz.

Program „Krok za krokem“

Program je určený pro sociálně zaměřené neziskové organizace a podnikatele, jejichž obchodní plán předpokládá zapojení lidí se zdravotním postižením, sociálním znevýhodněním nebo jinak hůře zaměstnatelné osoby (senioři, dlouhodobě nezaměstnaní, rodiče, pečovatelé).

Banka poskytuje přizpůsobení svých bankovních produktů potřebám těchto organizací a firem. Součástí jsou rozvojové programy a mentoring. Projekt má vlastní web www.krozkrokem.cz

Program „Finanční svoboda“

Cílem programu je pomoci školám správně a zajímavě vyučovat finanční gramotnost. Program se zaměřuje jak na vzdělávání učitelů, tak žáků základních škol. Účast učitelů v programu je však hrazená (600 Kč za učitele), ačkoliv Česká spořitelna uvádí, že zároveň financuje 95 % nákladů projektu.

Spolupráce se studenty

- Podnikatelské akcelerátory – Česká spořitelna nabízí start-upům zakládaným studenty vysokých škol bezplatné poradenství a speciální finanční služby.
- IT Resource Pool – Banka nabízí placené brigády při studiu s možností přechodu na plný úvazek po dokončení vysoké školy.

Aplikace „Melinda“

Aplikace klientům České spořitelny umožňuje jednorázově nebo pravidelně přispívat na dobročinné aktivity. Klient při placení platební kartou zaokrouhluje částku nahoru. Finanční výše zaokrouhlení tvoří vyšší příspěvek na dobročinnou aktivitu. Klient

si v aplikaci vybere dobročinný projekt nebo neziskovou organizaci a může jejím prostřednictvím pohodlně přispívat na dobrou věc.

Česká spořitelna je v oblastech CSR a CSV velmi aktivní. Využívá většiny známých aktivit a zároveň vytváří nové (viz aplikace Melinda). Ačkoli se nepodařilo zjistit, zda banka pracuje s CSR strategií, podle množství aktivit a jejich zaměření lze přepokládat, že se jedná o propracovaný seznam činností s konkrétními cíli. CSV programy Česká spořitelna prezentuje mezi CSR aktivitami. Zdá se, že přímo s konceptem CSV nepracuje, ačkoliv se CSV aktivitami aktivně zabývá. Věnuje se podpoře různých skupin obyvatelstva – studenti, učitelé, podnikatelé, veřejnost, hendikepovaní – jež tvoří zástupce stávajících a potenciálních budoucích klientů. Své společensky odpovědné programy odpovídající konceptu CSV vhodně spojuje s podnikatelskými aktivitami banky.

6.1.8 Nestlé Česko s.r.o., Praha

Nestlé je největší potravinářský distributor v České republice a na Slovensku. Firmou deklarovaným cílem je dosáhnout předního postavení v oblasti výživy, zdraví a vyváženého životního stylu.

Firma má stanoveny zásady podnikání, které staví na myšlence, že nestačí dodržovat státní předpisy, ale je třeba dohlédnout na to, aby činnosti firmy byly udržitelné a společensky odpovědné. Nestlé³⁶ se přímo hlásí k vytváření sdílených hodnot (CSV). Firma se chce věnovat vytváření hodnot jak pro akcionáře, tak pro společnost. V současné době se zaměřuje na tři oblasti – výživu, hospodaření s vodou a rozvoj venkova. Vedle toho se věnuje také vzdělávání mladých lidí v regionu svého působení.

V listopadu 2016 Nestlé získalo 2. místo jako TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA ROKU 2016.

³⁶ Odpovědná firma. *Nestlé* [online]. Praha: Nestlé, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/odpovedna-firma>

Aktivity v oblasti CSV:

Ekologická udržitelnost

- Projekt „ETS“ (Energy Target Setting, nastavení energetických cílů) – Ve výrobních závodech proběhly analýzy spotřeby vody, po kterých následoval externí audit. Výsledkem byl dlouhodobý akční plán, který obsahoval dílčí projekty zaměřené na úsporu vody. V jednom ze závodů došlo k úspoře až o 35 % vody.
- Projekt „Nulový odpad na skládku“ – Cílem bylo nevytvářet odpad, který by šel na skládku. Ve výsledku se podařilo zajistit, aby byl odpad z výroby recyklován nebo využit pro tvorbu energie. I nadále probíhá snižování zbytkového odpadu.
- granty Nestlé – Na třech místech České republiky každý rok probíhá výběr 3–5 projektů z neziskového sektoru, které jsou následně podpořeny. Vyhlášení i vyhodnocení probíhá ve spolupráci s místní samosprávou.
- Inovace v obalech – Nestlé se snaží o snižování hmotnosti obalů, zajištění výroby z obnovitelných zdrojů, recyklaci a rozvoj veřejných systémů využívání odpadů z obalů. Podnik je zapojen do projektů EKO-KOM v České republice a ENVI-PAK na Slovensku.

Zemědělství a nákup

- Nestlé od svých dodavatelů vyžaduje etické chování a dodržování standardů.
- Český trh – Nestlé spolupracuje s regionálními dodavateli. Součástí spolupráce jsou audity kvality a dodržování etického Kodexu pro dodavatele Nestlé.
- Světový trh – Nestlé je aktivní v iniciativě SAI (Iniciativa pro udržitelné zemědělství). Farmářům poskytuje bezplatné poradenství.

Výroba a zaměstnanci

- Péče o zaměstnance – Jednou z aktivit je zavedení procesu integrace zaměstnankyň po návratu z mateřské dovolené.
- Bezpečnost a zdraví – Firma se snaží o vytvoření co nejbezpečnějšího pracovního prostředí a podporuje své zaměstnance k osvojování principů zdravého životního stylu.

- Iniciativa „Nestlé needs YOUth“ – Probíhala v celé Evropě v období 2014–2016. Firma Nestlé pomáhala s řešením problematiky vysoké nezaměstnanosti absolventů škol.

Výrobky a spotřebitelé

- Značení „Nestlé Nutriční kompas“ – pomáhá lidem orientovat se v doporučeních ohledně celkového příjmu potravy a nezbytných živin.
- Koncepce 60/40+ - Firma se snaží vyvíjet výrobky, které budou preferovány min. 60 % spotřebitelů a získají plus dle kritérií světově doporučených nutričními a zdravotnickými orgány

6.1.9 ZETOR TRACTORS a.s., Brno

Zetor je tradičním výrobcem traktorů, které neustále vyvíjí. Firma se chlubí traktory s nízkou spotřebou paliv, která by měla umožnit snížení provozních nákladů.

Zetor³⁷ své traktory vyvíjí nejen s ohledem na design, ale klade důraz i na vysoké užité vlastnosti, které však neovlivní šetrnost k životnímu prostředí. Firma se zároveň snaží o snižování energetické náročnosti výrobních procesů.

Aktivity v oblasti CSR:

- Ochrana životního prostředí – Zetor pracuje s vlastní strategickou environmentální a energetickou politikou. Firma se řídí systémem environmentálního managementu podle ISO 14001 a systémem hospodaření s energiemi podle ISO 50001.
- Nulová tolerance neetického jednání – etický kodex ZETOR TRACTORS a.s.

³⁷ Společenská odpovědnost. *ZETOR TRACTORS* [online]. Brno: Zetor, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.zetor.cz/spolecenska-odpovednost>

Společensky odpovědné aktivity Zetoru naznačují, že se jedná o promyšlené CSR aktivity, které jsou v souladu s rozvojovými plány firmy. Aktivitám odpovídajícím konceptu CSV se firma nevěnuje.

6.1.10 KPMG Česká republika s.r.o., Praha

KPMG je největší poradenská a auditorská firma v České republice. Mezi její klienty patří především zástupci firem z oboru energetiky, finančnictví a realit.

KPMG³⁸ se hrdě hlásí ke společenské odpovědnosti a také principy CSR aktivně propaguje. Firemní strategie zahrnuje etické a transparentní chování, minimalizaci dopadů chování na životní prostředí a podporu komunit prostřednictvím sdílení odborných dovedností. V roce 2015 KPMG získalo 1. místo v ocenění TOP Odpovědná velká firma. Firma byla originální ve zpracování CSR reportu, který je k dispozici v podobě samostatné webové stránky – www.cestakudrzitelnosti.cz.

Aktivity v oblasti CSR:

- Etický kodex – Firma pracuje s vlastním etickým kodexem.
- DobroDny – Jedná se o program firemního dobrovolnictví. Zaměstnanci firmy mají k dispozici jeden placený pracovní den, který mohou využít pro pomoc komunitě.
- Zaměstnanecký grantový program – KPMG podporuje neziskové organizace, ke kterým mají vztah její zaměstnanci. Ti mohou každý rok do grantového programu přihlásit neziskovou organizaci dle svého výběru.
- Matchingový fond – Firma podporuje aktivity svých zaměstnanců. Pokud skupina kolegů vybere peníze na dobročinný účel, KPMG k tomu přidá částku ve stejné výši.
- Den pro život – Zaměstnanci mohou darovat krev pro Všeobecnou fakultní nemocnici přímo v prostorách firmy dvakrát až třikrát ročně.

³⁸ Společenská odpovědnost. *KPMG* [online]. Praha: KPMG, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/o-nas/spolecenska-odpovednost.html>

- Sportem pro dobrou věc – Zaměstnanci KPMG se jménem firmy zapojují do benefičních sportovních utkání.
- Neziskové kino – V budově se každý měsíc promítají dokumentární filmy spojené s diskusí s odborníky z neziskového sektoru.
- Snídaně a obědy pro dobrou věc – Jednou za dva týdny mohou zaměstnanci zakoupit snídaně a obědy od chráněné pekárny Letohrádek Vendula a sociální firmy Pasta Fidli.
- Ironing Ladies – Zaměstnanci firmy mohou využívat praní a žehlení prádla zajištěné sociální firmou Ironing Ladies, která zaměstnává ženy se znevýhodněním.
- Podpora soutěže Neziskovka roku prostřednictvím odborného zapojení v porotě
- Kurzy finanční gramotnosti určené seniorům ve spolupráci s centrem Elpida
- Odpovědné vánoční dárky – KPMG svým klientům nevěnuje tradiční vánoční dárky, ale namísto toho realizuje Vánoce netradiční formou. V roce 2015 to bylo formou plnění snů lidem z dětských domovů.
- Globální zelená iniciativa – Firma pravidelně sleduje svou uhlíkovou stopu a kontinuálně se snaží zmenšovat dopady podnikání na životní prostředí.
- ISO 14001 – Firma zavedla integrovaný Systém environmentálního managementu.
- Zelená forma – KPMG se zapojilo do projektu společnosti REMA Systém prostřednictvím sběru elektrozařízení a baterií.

Aktivity v oblasti CSV:

- „ROK společně – KROK dopředu“ je mentoringový program pro neziskové organizace. Zaměstnanci KPMG bezplatně sdílí znalosti se zástupci neziskové sféry. Neziskové organizace touto formou získávají odborné poradenství a zaměstnanci KPMG si prostřednictvím těchto zkušeností rozšiřují své znalosti.
- „KPMG Start-up Marina“ je projekt na podporu začínajících podnikatelů a start-upů. Do podpořených firem je vždy zapojen alespoň jeden sociální podnik.

- „Škola odpovědného podnikání“ – Jedná se o vzdělávací akademii určenou studentům vysokých škol, kteří uvažují o založení sociálního podniku. KPMG studentům poskytne odborná školení a pomůže rozjet podnikání.

KPMG je bezesporu společensky odpovědná firma. Věnuje se velkém množství CSR aktivit a je aktivní také v oblasti CSV, kde se zaměřila na sdílení zkušeností s neziskovými organizacemi a podporu sociálního podnikání.

Firma působí také v oblasti propagace CSR. Účastní se značného množství konferencí k tomuto tématu a publikuje zprávy o vývoji CSR. Jednou z nejnovějších zpráv je informace o směrnici Evropské unie, která se stala účinnou 1. ledna 2017. Firmy z kategorie velkých firem (nad 500 zaměstnanců) mají nově povinnost podávat tzv. nefinanční reporting, který se bude zabývat právě CSR aktivitami.

6.2 Interpretace výstupů z analýzy trhu

Potvrdil se předpoklad, že společenská odpovědnost je zejména mezi velkými společnostmi známá a v různé míře také aplikovaná v praxi. Některé aktivity se ve firmách již staly tradicí.

Velmi často CSR aktivity doprovází projevy filantropie, které jsou pro přehlednost ponechány v CSR aktivitách předkládaných firmami, ačkoliv bylo na začátku této práce zmíněno, že zařazení filantropie do CSR je sporné.

Bohužel se zdá, že ne vždy jsou CSR a CSV aktivity součástí firemní strategie. Ve více než polovině zkoumaných firem přesto bylo znát strategické propojení CSR s rozvojem firmy a obchodní strategií.

Koncept CSV je zatím velmi málo známý i přes jeho značný potenciál. Některé firmy CSV automaticky zařadily vedle tradičních CSR aktivit. Najdou se však i takové, které CSV zapojily do své rozvojové strategie, např. Nestlé a výhledově nejspíš i KPMG.

V oblasti sdílených hodnot se nejčastěji jednalo o aktivity typu:

- Spolupráce firem se základními a středními školami
- Spolupráce firem se studenty vysokých škol

- Spolupráce firem s neziskovými organizacemi za účelem vytvoření speciálních produktů a služeb určených hendikepovaným nebo znevýhodněným skupinám
- Sdílení hodnot v prostředí podporujícím vznik sociálních podniků
- Podpora podnikatelských akceleratorů
- Spolupráce mezi firmami za účelem zlepšení kvality služeb ve spojení se zvýšením jejich hodnoty pro společnost

Česká spořitelna byla v oblasti CSV originální svým přínosem prostřednictvím aplikace Melinda, která spojila běžné placení kartou s příspěvkem na dobročinnou aktivitu.

CSV aktivity firem spojují podnikatelské aktivity firem se společensky odpovědným chováním. Firmy tyto aktivity vhodně propojují jak se získáváním nových zákazníků, tak i se zlepšováním a udržováním vztahů se současnými klienty.

Sdílení znalostí přispívá vzniku tzv. win-win vztahů, ve kterých je navázání kontaktu a předání zkušeností prospěšné pro obě strany. Zároveň tato oblast může vést ke vzniku zaměstnaneckých nebo obchodních vztahů.

ZÁVĚR

Popis společenské odpovědnosti v padesátých letech dvacátého století pomohl firmám najít směr. Směr, kterým se mohly následující desetiletí vydat. Směr, který pomohl při utváření myšlení nové generace firem, a nejen tam. Lidská společnost sama z tohoto směru prosperovala. Bylo zaznamenáno nespočet společenských a přírodních problémů, které se začaly lépe, či hůře řešit. Společnost se začala vyvíjet exponenciální rychlostí.

Nyní jsme v bodě, kdy už ani sám koncept společenské odpovědnosti nestačí. Je potřeba vydat se novým směrem. Směrem, který bude schopný propojit všechny oblasti lidského života a synergicky reagovat na nové a stále se rychle objevující společenské problémy a hrozby. Tím dalším směrem by bezesporu mělo být vytváření sdílené hodnoty. Hodnoty, jež už v samém původu počítá se synergickým fungováním firem, společnosti a životního prostředí.

Bakalářská práce je zaměřena na zjednodušený model porovnání starého a nového přístupu a kromě náročnosti při novém nastavení myšlení, které s sebou nový koncept vytváření sdílené hodnoty nese, jednoznačně vyplývá, že nový směr bude firmám udávat právě ono vytváření sdílené hodnoty.

Letný náhled do stavu implementace vytváření sdílené hodnoty ve firmách poskytl nadějnou vyhlídku, že firmy koncept akceptují a jsou ochotné na změnu myšlení a uvažování přistoupit.

Vše je zatím v počátcích, ale ze zjištěných údajů vyplývá, že pro dlouhodobě udržitelný rozvoj společnosti jako celku jsme našli novou směrovku s názvem sdílená hodnota.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

GREGOR, Filip. *Společenský odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: Jak hodnotit odpovědnost korporací?* Praha: Zelený kruh, 2007. ISBN 978-80-254-0254-0204-7.

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

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

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

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada, 2006, Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, Romana LEŠINGROVÁ, Alena KLESALOVÁ a Pavel HERCÍK. *Společenská odpovědnost organizací.* Ostrava: DTO CZ, 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.

Původně Sdělení Evropské komise (COM(2002)347) k Zelené knize Evropské unie (COM(2001)366); GREGOR, Filip. *Společenský odpovědnost firem a ochrana životního prostředí: Jak hodnotit odpovědnost korporací?* Praha: Zelený kruh, 2007. ISBN 978-80-254-0254-0204-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

Agentura pro podporu podnikání a investic CZECHINVEST [online]. Praha: CZECHINVEST, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>

BAYER BAROMETR 2016: SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ FIREM (CSR). BAYER [online]. Praha: BAYER, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://www.bayer.cz/cs/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/2017_01_20_bayer_barometr_2016_csr.php

BOCKSTETTE, Valerie, STAMP, Mike *Vytváření sdílené hodnoty – Průvodce novou firemní (r)evolucí* [online]. © Praha, prosinec 2012 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/pruvodce-vytvoreni-sdilene-hodnoty-od-fsg-v-ceskem-jazyce/>

KOLEKTIV AUTORŮ. *Partnering to protect our freshwater resources – Annual review 2013* [online]. © 2013 s. 10. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.coca-colacompany.com/stories/converging-on-water-an-innovative-conservation-partnership>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice* [online]. © prosinec 2015 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovan%C3%BD-NAP-CSR-schv%C3%A1len%C3%BD-V1%C3%A1dou-%C4%8CR.pdf>

NPJ. *Národní cena kvality* [online]. © 2016 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z <http://www.npj.cz/menu/narodni-cena-cr-za-csr-a-udrzitelny-rovoj#scroll>

O společnosti Cisco. *Cisco* [online]. Praha: Cisco, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.cisco.com/c/cs_cz/about.html

Odpovědná firma. *Nestlé* [online]. Praha: Nestlé, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle/odpovedna-firma>

PORTER, Michael E., KRAMER Mrak R. *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* [online]. © leden – únor 2011 [cit. 2017-03-01] s. 4. Dostupné z: https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

Pro Bono. *Havel, Holásek a partneři* [online]. Praha: Havel, Holásek a partneři, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.havelholasek.cz/cs/o-kancelari/pro-bono>

Profil České spořitelny. *Česká spořitelna* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=spolecenska_odpovednost

Společenská odpovědnost. *B. Braun Medical s.r.o.* [online]. Praha: B. Braun Medical, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.bb Braun.cz/cps/rde/xchg/cw-bbraun-cs-cz/hs.xsl/8412.html>

Společenská odpovědnost. *Bayer* [online]. Praha: Bayer, 2016 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://www.bayer.cz/cs/spolecenska-odpovednost/>

Společenská odpovědnost. *KPMG* [online]. Praha: KPMG, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/o-nas/spolecenska-odpovednost.html>

Společenská odpovědnost. *ZETOR TRACTORS* [online]. Brno: Zetor, 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.zetor.cz/spolecenska-odpovednost>

Sociální odpovědnost. *Sedlecký kaolin* [online]. Božičany: Sedlecký kaolin, 2008 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.sedlecky-kaolin.cz/cz/ostatni-aktivity/socialni-odpovednost.htm>

ZAMĚSTNANCI ŠKODA AUTO se aktivně účastní firemní společenské odpovědnosti (21.12. 2015). *Věda má budoucnost* [online]. Praha: Bayer, 2015 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.vedamabudoucnost.cz/zamestnanci-skoda-auto-se-aktivne-ucastni-firemni-spolecenske-odpovednosti-21-12-2015/>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Karel Weinzettl

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Shared value - implementace konceptu v České republice

Rok: 2015

Počet stran textu: 47

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 7

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 17

Vedoucí práce: Mgr. Ivo Jupa