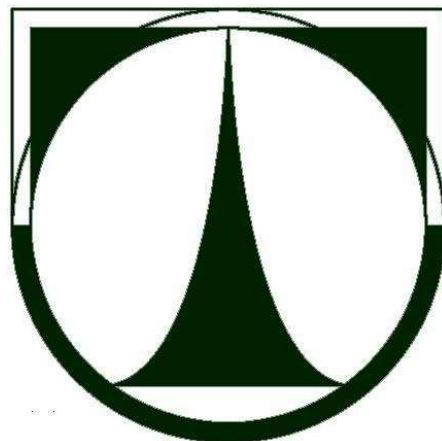


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Bohumila Fišerová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Společenská odpovědnost firem a její význam v marketingu

Corporate social responsibility and its importance in marketing

DP – EF – KMG – 2011 – 11

Bc. Bohumila Fišerová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Ing. Miloslav Nezbeda, J.M.Kapa

Počet stran: 95

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 4.1.2011

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 nákladu, 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 diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4.1.2011

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli a podporovali mě při vytváření této práce. Především děkuji doc. Ing. Jozefíně Simové, Ph.D. za konzultace a pomoc při vyjasňování otázek. Také děkuji Ing. Miloslavu Nezbedovi za ochotu ke spolupráci v tvorbě praktické části a za cenné informace a rady, které mi poskytl. Děkuji své rodině, která mi vždy věřila a trpělivě mě podporovala.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti firem (CSR) a jeho vztahem k marketingu. Cílem diplomové práce je informovat o konceptu CSR jako strategii podnikání a navrhnout její implementaci ve středně velkém podniku s důrazem na marketing a komunikaci CSR, jakožto prostředku získání dalších výhod ze zavedení plynoucích. V teoretické části je připomenuto z jakých principů koncept CSR vychází a jak se vyvíjel. Následně je zkoumáno spojení s marketingem a jak jej CSR ovlivnilo a zapříčinilo vznik nových forem a směrů marketingu. Důraz je kladen na význam komunikace CSR. V praktické části je navržen způsob implementování CSR do středně velké firmy a s tím související kroky v oblasti rozvoje CSR a jeho komunikace.

Klíčová slova

CSR, stakeholders, společenská odpovědnost firem, marketing, komunikace CSR, konkurenční výhoda, implementace CSR, image firmy, firemní reklama, strategie firmy, etický marketing, green marketing, cause related marketing, tripple bottom line.

Annotation

The topic of this thesis is a Corporate social responsibility and its relation to marketing. The main aim is to inform about the CSR concept as a strategic approach in business with impact on its marketing and communication of CSR as an instrument of competitive advantage and to propose an implementation of CSR into a middle-sized company. The theoretical part at first reminds the principles of which the CSR concept originate and how it evolved in the past, followed by a relation between CSR and marketing and defining new approaches in marketing caused by a CSR with a strong impact on importance of CSR communication. Practical part shows a method of implementation of CSR into a middle-sized company and proposes next steps to develop CSR in strategic way and improve a CSR communication.

Key words

CSR, stakeholders, corporate social responsibility, marketing, communication of CSR, competitive advantage, implementation of CSR, corporate image, corporate promotion, corporate strategy, ethical marketing, green marketing, cause related marketing, tripple bottom line.

Obsah

SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	12
ÚVOD	13
1 KONCEPT CSR	16
1.1 PŮVOD CSR	16
1.2 HISTORIE A SOUČASNOST CSR	21
1.2.1 VÝVOJ CSR V ZAHRANIČÍ	21
1.2.2 VÝVOJ CSR V ČESKU	23
1.3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA CSR	26
1.3.1 DEFINICE CSR	26
1.3.2 HLAVNÍ ZÁSADY CSR	27
1.3.3 TŘI PILÍŘE CSR (TRIPPLE-BOTTOM-LINE)	27
1.3.4 TEORIE PARTICIPUJÍCÍCH SKUPIN – TEORIE STAKEHOLDERS	30
1.4 KRITIKA CSR	31
1.5 CSR JAKO FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI	33
1.5.1 HLAVNÍ PŘÍNOSY CSR	35
2 VZTAH MARKETINGU A CSR	38
2.1 VÝZNAM IMAGE V CSR.....	38
2.2 CSR V TRADIČNÍM MARKETINGU.....	41
2.2.1 CSR A VÝROBEK	42
2.2.2 CSR A CENA	43
2.2.3 CSR A DISTRIBUCE	43
2.2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE CSR	44
2.3 CAUSE RELATED MARKETING	51
2.4 ETICKÝ MARKETING.....	53

2.5	GREEN MARKETING.....	54
2.6	VÝZNAM KOMUNIKACE CSR	54
2.7	FORMY KOMUNIKACE CSR	55
3	ANALÝZA CSR AKTIVIT KOMUNIKACE VE FIRMĚ J.M.KAPA	58
3.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY J.M.KAPA	58
3.2	HISTORIE FIRMY J.M.KAPA.....	59
3.3	SOUČASNÁ SITUACE V J.M.KAPA	59
3.4	NÁVRH ŘEŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE	61
3.5	POSTUPY ZAVÁDĚNÍ CSR	62
3.6	DOSAVADNÍ FORMY KOMUNIKACE FIRMY J.M.KAPA.....	63
4	NÁVRH IMPLEMENTACE A KOMUNIKACE CSR	64
4.1	CSR – ROLE A OČEKÁVÁNÍ	64
4.2	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH HODNOT A VIZÍ	64
4.3	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CSR V J.M.KAPA	65
4.3.1	VNITŘNÍ ANALÝZA CSR	66
4.3.2	VNĚJŠÍ ANALÝZA CSR	66
4.3.3	SWOT ANALÝZA CSR	68
4.4	URČENÍ KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ	70
4.5	NÁVRH AKTIVIT PRO ZVOLENÁ TÉMATA CSR V J.M.KAPA	73
4.5.1	STANOVENÍ HLAVNÍCH CÍLŮ A TÉMAT CSR	73
4.6	NÁVRH KOMUNIKACE CSR.....	78
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM CITOVANÉ LITERATURY	83
	SEZNAM PŘÍLOH	87

Seznam tabulek

TAB. 1: ROZDĚLENÍ STAKEHOLDERŮ DLE OBLASTI PŮSOBENÍ CSR	31
TAB. 2: ROZDĚLENÍ PŘÍNOSŮ CSR PRO FIRMU	34
TAB. 3: SROVNÁNÍ FIREMNÍ A VÝROBKOVÉ REKLAMY	46
TAB. 4: SROVNÁNÍ CÍLOVÝCH SKUPIN PR A CSR	50
TAB. 5: KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY FIRMY	65
TAB. 6: SWOT ANALÝZA CSR FIRMY J.M.KAPA	69
TAB. 7: URČENÍ KLÍČOVÝCH STAKEHOLDERŮ	71
TAB. 8: MATICE STAKEHOLDERŮ DLE OBR. 8	72
TAB. 9: URČENÍ KLÍČOVÝCH TÉMAT	73
TAB. 10 NÁVRH AKTIVIT V OBLASTI TRHU	74
TAB. 11 NÁVRH AKTIVIT PRO OBLAST PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ	76
TAB. 12 NÁVRH AKTIVIT PRO OBLAST ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	77
TAB. 13 NÁVRH AKTIVIT PRO MÍSTNÍ KOMUNITU	77

Seznam obrázků

OBR. 1: TŘI PILÍŘE CSR	28
OBR. 2: OBLASTI CSR	28
OBR. 3: ZÁKLADNÍ SCHÉMA PRVKŮ MARKETINGOVÉHO MIXU DLE TEORIE „4P“	42
OBR. 4: SCHÉMA KOMUNIKACE PŘI SMĚNĚ NA TRHU ZBOŽÍ A SLUŽEB.	44
OBR. 5: GRAF POSTOJE SPOTŘEBITELŮ K CRM	52
OBR. 6: GRAF VÝVOJE OBRATU V LETECH 1994-2004 (J.M.KAPA)	59
OBR. 7: SCHÉMA PDCA – DESET KROKŮ IMPLEMENTACE	63
OBR. 8: MATICE STAKEHOLDERŮ	70
OBR. 9: NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ BENEFITY	75

Seznam zkratk a symbolů

B2B	business to business
BLF	Business Leaders Forum
CSR	Corporate social responsibility – Společenská odpovědnost firem
CRM	Cause Related Marketing
CRT	Caux Round Table
EBEN	European Business Ethics Network
EMS	Environmental Management System
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
HDP	hrubý domácí produkt
IPPC	Integrated Pollution Prevention and Control
MBA	Master of business administration
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PR	Public relations
ŽP	životní prostředí

Úvod

Je to již dvacet let, kdy se Češi začali dívat do budoucna a ptát se jaké vlastně budou dopady obrovského nárůstu podnikatelských aktivit na zemi a společnost. Uvědomit si rizika ekonomického růstu a zvyšování životní úrovně bylo v tomto období zásadní. Nyní se objevují slova Corporate Social Responsibility (dále CSR) čím dál častěji, ale jak je to doopravdy s jejich naplněním? Úroveň informovanosti v České republice nedosahuje zahraničních čísel a s uplatňováním konceptu CSR ve firmách je to podobné. Společenská odpovědnost je zatím výsadou velkých firem se zahraničním kapitálem a zkušenostmi. V ČR je ale podnikatelský sektor tvořen z 99,8 % malými a středními podniky a ne všechny vědí jak být společensky odpovědnou firmou a jak o tom komunikovat. Proto se tato diplomová práce zabývá tématem společenské odpovědnosti. Se společenskou odpovědností firem se pojí mnoho otázek, také proto, že je to téma velmi široké, využití je variabilní a výsledky jsou neuchopitelné. Zisk je primárním cílem, který mají všechny malé i velké firmy společně. Je však potřeba uvědomit si, že ziskem pro firmu nejsou jen peněžní příjmy a jiná hmotná aktiva, ale také prosperita společnosti, zdraví podniku, dobrý vztah s veřejností, se zákazníky ale i se zaměstnanci a ostatními z firemního okolí. Mít jejich důvěru, loajalitu a získat tím dobrou pověst a image se stává klíčové.

Nastala doba, kdy lidé vnímají postoj firem k životnímu prostředí, vnímají kvalitu výrobků, vztahy firem k místním komunitám a veřejně prospěšným projektům, a jak dobří jsou zaměstnavatelé. Společnost začala brát tyto faktory vážně a firmy, které na to nebudou reagovat budou v brzkém horizontu potrestány ztrátou reputace, ztrátou zákazníků a konečně i ztrátami na hmotném majetku. Mnoho menších firem nevěří v pozitivní dopady CSR na firmu a společnost, vidí jen náklady a žádné přínosy, ty jsou často nehmotné. Příznačný je v této souvislosti výrok Garryho Pfeifera, manažera firmy DuPont, který prohlásil: *„Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60% a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340%. Mohu dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.“*¹

¹ STEINEROVÁ,M.,VÁCLAVÍKOVÁ,A.,MERVART,R. Společenská odpovědnost firem, s. 5.

Cílem diplomové práce není podat podrobné informace o jednotlivých složkách konceptu CSR, což bylo dle soudu autorky v literatuře dostatečně popsáno, a bylo by mimo rozsah práce. Cílem je v první řadě informovat čtenáře o konceptu CSR a způsobu jeho implementace do strategie středně velké firmy. V druhé řadě je prokázat úzké spojení společenské odpovědnosti a marketingu a zdůraznit nutnost komunikování o CSR. V neposlední řadě je cílem představit CSR z pohledu firmy jako faktor zvyšování konkurenceschopnosti a zdůraznit veškeré výhody, které ze strategického CSR plynou.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První část je zamyšlením nad původem a kořeny CSR. Někdo by se mohl mylně domnívat, že společenská odpovědnost je zcela novým konceptem, nebo módní záležitostí. Autorka se domnívá, že připomenout si na jakých hodnotách CSR stojí a z čeho vznikla je důležité, aby čtenář došel k jádru tématu a pochopil, proč být společensky odpovědný dříve než se dostane ke zmíněným přínosům CSR. Převzetí odpovědnosti by mělo primárně vycházet z vlastního přesvědčení a morálních hodnot a nikoliv za účelem získání výhod spojených se ziskem a prosperitou firmy. Dále je uvedena stručná historie vzniku a vývoje konceptu CSR v zahraničí a také vývoj tohoto konceptu na našem území. První kapitola obsahuje také základní charakteristiku společenské odpovědnosti a nechybí ani kritický pohled na koncept CSR. V závěru je na CSR nahlíženo jako na faktor firemní konkurenceschopnosti a uvedeny jsou hlavní přínosy společensky odpovědné firmě.

Druhá kapitola je věnována vztahu CSR a marketingu. Nejprve jsou popsány vztahy image a CSR a následuje fáze hledání místa, které CSR zaujímá v tradičním marketingu. Je představeno několik pojetí marketingu úzce spjatých s odpovědným podnikáním, jako je Green marketing nebo Cause related marketing. Hlavním polem působnosti CSR je ovšem marketingová komunikace, proto jí je věnována podstatná část kapitoly. Formy komunikování o CSR jsou uvedeny na konci kapitoly.

V třetí kapitole je představena firma J.M.Kapa, která je představitelem středně velké výrobní firmy exportující produkty do zahraničí. Potýká se s problémy spojených s odeznívající světovou ekonomickou krizí, ale přesto se snaží udržet si své aktivity zejména v oblasti ochrany životního prostředí. Úkolem je ukázat, jak by firma mohla

rozšířit své aktivity v CSR a jak je posléze komunikovat za účelem získání konkurenční výhody. Autorka se domnívá, že implementace CSR do podnikové strategie by firmě přineslo mnoho výhod a pomohlo vyřešit některé problémy s kterými se potýká. Kompletní návrh implementace CSR do firmy je uveden ve čtvrté kapitole a nechybí ani návrh komunikace CSR.

1 Koncept CSR

Konceptem CSR se myslí celková filozofie společenské odpovědnosti a zahrnuje morální hodnoty na kterých stojí a jejich postupný historický vývoj až do formulace konkrétní definice CSR a vyčlenění základních pilířů společenské odpovědnosti. Tomuto je věnována první kapitola.

1.1 Původ CSR

Společenská odpovědnost je tématem současným a velmi aktuálním, nicméně její základy jsou zakořeněny hluboko v minulosti a hluboko v člověku. Některé základní principy, bez kterých by dnešní odpovědné podnikání nemohlo vzniknout jsou uvedeny v této kapitole. Uvedené principy též objasňují, proč se nelze konceptu CSR vzdát a opustit ho.

CSR a náboženství

Kromě demokracie má společensky odpovědné chování kořeny v náboženství, tedy křesťanství, jež je hodnotovou tradicí Evropy a formuje evropské myšlení přes dva tisíce let. Je třeba si uvědomit, že z historického hlediska náboženství předcházelo veškeré filozofii a politice. Desatero Božích přikázání vytvořilo morální zásady a od nich se odvíjející hodnoty určovaly život společnosti. Jsou základním vymezením dobra a zla a určují společenská tabu. Křesťanský model rodiny a mezilidských vztahů vytvořil mravní základ Evropy. Proto dnes, ať jsme či nejsme totožni s křesťanskou vírou, je křesťanská morálka výchozím fundamentem evropské etiky. Společenské hodnoty a morální zásady zakotvené v křesťanství se samozřejmě v proudu času mění, neboť vývoj nelze zastavit. Nicméně jejich obecný trend je zachován a stabilizován historickým vývojem přenášením z generace na generaci a následným promítáním do tradic a zvyků společnosti. Již v 19. století Alexis de Toqueville zdůrazňoval, že je náboženství za jistých podmínek jedním z hlavních východisek pro stabilitu demokracie a myslel tím pochopitelně křesťanství.²

² ROLNÝ,I., LACINA,L. *Globalizace-etika-ekonomika*, s. 36.

Dnes nelze říci, že by byl viditelný přímý vliv křesťanství na chování společnosti, dnešní společnost inklinuje ke konzumu, ziskuchtivosti a ani političtí představitelé nejsou představiteli křesťanských hodnot. Pravdou zůstává, že základní hodnoty zakořenily v myšlení Evropanů. Jsou to hodnoty jako úcta k životu, solidarita bohatých s chudými, zdravých s hendikepovanými, rozvinutých regionů se zaostalými, mezigenerační solidarita aj. I když je nutné si to čas od času připomenout a vrátit se do těch správných eticko - morálních kolejí. Právě etické hodnoty jsou jedním ze základních stavebních kamenů společenské odpovědnosti a proto je důležité jí rozvíjet a tím i tyto hodnoty udržovat.

CSR a globalizace

Globalizační proces probíhá prakticky od chvíle, kdy byla potvrzena teorie kulatosti Země a kdy byly objeveny další kontinenty. Tomu napovídá název globalizace – z latinského slova globus – koule. Tehdy bychom mohli najít počátek vzájemného sblížení lidí celé planety. Význam globalizace je velmi široký a tak ho lze najít téměř všude. Globalizuje se společnost, ekonomika, kultura i politika. V rámci mezilidských vztahů přináší globalizace novou situaci. Narušuje dosavadní charakter národních států a vytrácí se národní identita. Globalizace chce, aby si všechna etnika byla rovna a nebyla zvýhodňována pouze ta, která měla v 19. a 20. století úspěch při vlastní hegemonizaci a vytváření států. Tento proces znamenal v mnoha případech konec různých federací, jako byl sovětský svaz, Jugoslávie nebo Československo.

Fenomény, které urychlily proces globalizace:³

- Vývoj mikroelektroniky, který umožnil redukci vzdáleností pro přenos informací a myšlenek
- Výskyt globálních problémů planety, které jsou mimo dosah možností řešení jednotlivých států.
- Výrazné snížení obecné schopnosti jakéhokoliv státu řešit své vlastní národní problémy
- Vznik nových a svým vlivem mocnějších nadnárodních společností.

³ ROLNÝ,I., LACINA,L., *Globalizace-etika-ekonomika*, s. 14.

- Nárůst počtu vzdělanců ve společnosti a postup procesu alfabetizace, což snižuje možnost jejich manipulovatelnosti národním státem.

„Globalizace je nejčastěji vymezována jako sociální proces, v rámci kterého dochází k odstraňování různých omezení v kulturní, politické a ekonomické oblasti, způsobených zeměpisnou polohou. V rámci tohoto procesu si lidé stále více uvědomují, že překonávat hranice kultur, politik, ekonomik je prostě možné. A nejen možné, ale i žádoucí.“⁴

Odpůrci nejčastěji varují před nebezpečím prohloubení rozdílu mezi bohatými a chudými, ztrátou vlastní identity, před nastolením univerzálního kultu spotřeby. Majetek tří největších miliardářů na světě je větší, než součet všech HDP nejméně rozvinutých zemí, ve kterých žije 600 milionů lidí. Země OECD, ve kterých žije 19% lidstva ovládají 71% světového obchodu, dostávají 58% přímých zahraničních investic a využívají 91% internetových služeb.⁵

Nerovnoměrnost způsobená globalizací trhů je evidentní. Co se týče kultu spotřeby, kde končí uspokojení potřeb a začíná nenasytost? Co je ještě základní potřeba a co už luxus? Podle čeho posuzovat kvalitu a životní úroveň? Kde jsou hranice globálního růstu? Je nutná změna orientace na dlouhodobý horizont budoucnosti, kdy přijde doba placení účtu za tento růst.

Změna orientace je nutná ve směru Sustainable development⁶ - trvale udržitelného rozvoje, tj. takového vývoje společnosti, který umožňuje žijícím generacím uspokojovat své potřeby tak, aby nebyly omezovány možnosti budoucích generací uspokojovat své potřeby. To však znamená celkovou změnu životního stylu lidí, postupné vytěsnění kultu spotřeby, snížení kvantitativního složky materiálních požadavků a naopak posílení kvalitativních stránek lidského života.⁷

⁴ ROLNÝ, I., LACINA, L., *Globalizace-etika-ekonomika*, s. 16.

⁵ tamtéž, s. 28.

⁶ Tento termín byl poprvé použit ve zprávě Světové komise pro životní prostředí a rozvoj, která byla v r.1987 schválena OSN jako žádoucí trend všech dalších úvah o budoucnosti naší planety.

⁷ ROLNÝ, I.; LACINA, L., *Globalizace-etika-ekonomika*, s. 28.

„Globalizace, jak je vidět, není jednosměrnou ulicí kumulujících se úspěchů lidstva. Je to složitý proces s mnoha pozitivními ale i negativními jevy. Zahrnuje tak široké spektrum problémů lidstva, že jakékoli jednoznačné hodnotící soudy by byly dnes předčasné. Globalizace je však obecnou výzvou člověku, aby plně převzal odpovědnost za svoji budoucnost.“⁸

Ekonomika, etika a odpovědnost

Globalizace v ekonomické sféře je jejím nejdynamičtějším prvkem, zejména vzhledem k rychlému rozvoji informačních systémů a růstu počtu nadnárodních firem. Proto je právě oblast podnikání vyzývána k odpovědnosti a respektování lidských práv. „Je totiž zřejmé, že fundamentální ekonomická zásada dosáhnout maximálního zisku při minimalizaci nákladů bez jakýchkoli etických limitů je zdrojem řady potenciálních nebezpečí. Absolutizace honby za ziskem v dnešním globalizovaném světě již není hrozbou pouze lokálních ekonomik, ale může být zdrojem celosvětových sociálních otřesů a konfliktů.“⁹

Ekonomika dle Samuelsona¹⁰ řeší tři základní problémy. Kolik čeho, jak a pro koho vyrábět. První problém „co a kolik vyrábět“ je otázkou uspokojování lidských potřeb, které jsou dvojího typu - základní a odvozené. Množství těch odvozených stále roste, nejspíš vlivem konzumního postoje k životu. Tyto potřeby nejsou pro život nezbytné, jsou spíše nadstandardní. Zde narážíme na problém, zda je vůbec odpovědné snažit se uspokojovat tyto potřeby. Následně je produkováno mnoho výrobků, které dříve neexistovaly, neexistovala tudíž ani poptávka a tedy ani potřeba. Problémem je, že nabídka často předchází poptávku a pocit potřeby přichází až sekundárně. Jak dlouho je tedy možné vyrábět cokoliv, co následně vyvolá poptávku a tím stále zvyšovat produkci, když víme, že další výroba zatěžuje životní prostředí a ubírá z už nyní malých zásob neobnovitelných přírodních zdrojů.

⁸ ROLNÝ, I.; LACINA, L., *Globalizace-etika-ekonomika*, s. 28.

⁹ tamtéž, s. 38.

¹⁰ SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D., *Ekonomie*, 1991

Druhý ekonomický problém, tedy „jak vyrábět“, je otázkou alokace zdrojů. Jde o to vyrábět s optimální efektivností, kdy jsou minimální náklady při co nejvyšším výsledku výroby z hlediska kvality a kvantity a nejvyšší zisk. Alokace zdrojů (rozumíme práce, půda, kapitál) by měla být v souladu s etickými a morálními zásadami firmy. Půda je vzácným statkem a neodpovědné zacházení může způsobit nevratné ztráty. Práce je výsledkem činnosti člověka, který by nikdy neměl být chápán jako prostředek k dosahování cílů ve výrobě, ale jako lidská bytost s nezadatelnými právy. Kapitál je z hlediska etiky otázkou způsobu nabytí, který by měl být v odpovědné firmě transparentní.

Třetí ekonomický problém se zabývá otázkou „komu je užitek z vyrobených statků určen“. Jde tedy o otázku rozdělování společenského produktu. Obecně platí, že čím vyšší je zisk jednotlivých firem z mikroekonomického hlediska, tím vyšší je společenský produkt celého hospodářství a tím lépe lze realizovat cíl celého hospodářství, tedy umožnit občanům vyšší kvalitu života. Tato logika přestává fungovat ve chvíli, kdy je nutné za velké zisky jednotlivých subjektů platit národohospodářskými ztrátami. Jsou-li vysoké zisky dosahovány z titulu nízkých mezd, prodlužování pracovní doby a přesčasů, poškozování životního prostředí aj., pak je produkt tohoto subjektu kontraproduktivní k zvyšování celkového národního produktu a zvyšování životní úrovně obyvatelstva. Následky maximalizace zisku subjektů potom nese celá společnost. Proto se stále častěji hovoří o hledání optimalizace nikoliv maximalizace.

Těchto několik základních úvah o původu odpovědnosti a etického podnikání v globalizovaném světě nyní umožňuje uvědomit si pravou podstatu odpovědnosti a vidět hlubší souvislosti ve spojení slov společensky odpovědná firma.

1.2 Historie a současnost CSR

Fázemi vzniku a vývoje se zabývá následující text, přičemž nejprve je uveden vývoj v zahraničí. Na něj navazující vývoj společenské odpovědnosti u nás ukazuje rozdílnost podmínek, za kterých se CSR probíjávalo do podvědomí lidí.

1.2.1 Vývoj CSR v zahraničí

Koncept CSR jako takový nemá příliš dlouhou historii avšak z předchozích kapitol víme, jak hluboké má kořeny. Samotná společenská odpovědnost se objevuje v 2. polovině 20. století. Za zlomový rok bývá považován r. 1953, kdy Howard Bowen vydal svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, v níž uvádí první definici společenské odpovědnosti.¹¹ Autor v knize vystupuje s požadavkem zohlednění sociálních hledisek řízení. Tento impuls vedl k debatám o otázkách odpovědnosti, dopadech průmyslové činnosti na prostředí a normách chování podniků a podnikatelů zejména v kruzích ekonomů, sociologů a filozofů. Z těchto debat se v roce 1974 zrodila podnikatelská etika na půdě Kansaské univerzity, kde se konala konference, z níž vyšel sborník referátů s názvem *Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business*. Centra pro studium podnikatelské etiky vznikala zejména při univerzitách. Již v roce 1976 vzniklo jedno z předních pracovišť při Bentley University s názvem Center for Business Ethics, které vedl Dr. W. Michael Hoffman.¹²

Osmdesátá léta

V roce 1980 vzniklo v USA sdružení univerzit Society for Business Ethics, v té době unikátní profesionální sdružení akademiků zabývajících se etikou v podnikání. V osmdesátých letech vznikají významná díla jako např.: *Amartya Sen. On Ethics and Economics, 1987*, kde se autor snaží o integraci etiky a ekonomie. Dále *Amitai Etzioni. The Moral Dimension – Toward a New Economy, 1988*. V Evropě byla v roce 1987 byla ustanovena mezinárodní společnost EBEN – European Business Ethics Network, která

¹¹ FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C.: *Když se bere společenská odpovědnost vážně*, s. 9

¹² tamtéž

sdužuje akademiky a významné představitele komerční sféry a pořádá mezinárodní konference. Také při evropských univerzitách vznikají výzkumná centra pro studium podnikatelské etiky, jednou z nejvýznamnějších je Holandská Nijenrode University.

Důkazem, že etické a odpovědné podnikání proniká od filozofů a sociologů k manažerům bylo ustavení Kulatého stolu v Caux (CRT – Caux Round Table) v roce 1986. Zde se ukázalo, jak vzniklé teorie podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti vstupují do strategií firem jako relevantní komponenta. Smyslem této téměř třicítky manažerů z Evropy, Japonska a Severní Ameriky, v čele s Frederikem Philipsem, majitelem nizozemské firmy Philips Electronics, je uplatňovat tyto teorie v mezinárodním obchodě. Dnes má tato organizace asi 60 členů po celém světě.

Devadesátá léta

V devadesátých letech se naplno rozjel běh za odpovědným podnikáním. Množí se různé kurzy na toto téma na amerických i evropských univerzitách, speciální kurzy vznikají pro studenty MBA. Vychází nové časopisy jako např.: Teaching Business Ethics. V roce 1995 vznikl „Manifest podniků proti sociálnímu vyloučení“, který společně s prezidentem Evropské komise Jacquesem Delorsem podepsalo 20 významných předních podnikatelů. Podpisem se zavázali k rozvoji evropské spolupráce a vyměňování si informací a zkušeností. Na to navazuje vznik odborné centrály pro sociální odpovědnost firem s názvem CSR Europe. CSR Europe má nyní 75 členských firem z řad těch největších a 27 partnerských organizací, které čítají na 2000 evropských firem. Českou republiku zastupuje Business Leaders Forum založené v r. 1992 a sdružující 46 členských firem. V roce 1995 vydala výše zmíněná organizace CRT příručku „CRT Principles for Business“¹³, kterou zároveň přeložila do dvanácti jazyků a v r.1996 prezentovala na summitu OSN. Jedná se o globální vizi etického a odpovědného chování firem a základnu pro etické a odpovědné jednání manažerů na celém světě. Významným počinem v této dekádě je také dokument „Corporate Governance“, jež v roce 1999 podepsaly státy OECD. Jedná se o komplexní a rozsáhlé pojednání o správě a řízení společností s důrazem na etickou, sociální a environmentální politiku firem.

¹³ *Caux Round Table Principles of Business*. [online] Dostupný z WWW: <http://www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=143>.

Vývoj v 21. století

Evropská unie pokračuje dalšími aktivitami, z nichž významnější je Lisabonský summit v březnu roku 2000. Na něj navazuje vydáním Zelené knihy „Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility” z roku 2001, kde se objevila první evropská definice CSR (viz 1.3.1. Definice CSR). Koncem roku 2001 proběhl cyklus 14 konferencí na téma CSR nazvaný CSR Business Maraton. Cílem bylo oslovit až půl milionu zástupců komerční sféry v průběhu několika let. V roce 2002 zahájilo své působení Multistakeholder Forum. Přesto byly první roky nového století zklamáním a zároveň zkouškou. Dočkali jsme se velkých účetních podvodů v USA i EU (např. kauza Enron, WorldCom, Parmalat) na které některé státy (VB, FR, USA) reagovaly právními normami, jež zahrnovaly i některé principy CSR. Zákon o podávání tzv. společenských zpráv nakonec nebyl ve Velké Británii přijat parlamentem. Koncept CSR zůstal na území Evropy i Ameriky dobrovolným. V roce 2009 bylo v návaznosti na probíhající ekonomickou krizi dílo „CRT Principles for Business“¹⁴ doplněno konkrétním vyjádřením sedmi pravidel odpovědného podnikání a také odpovědnostmi vůči jednotlivým stakeholderům.

1.2.2 Vývoj CSR v Česku

Vývoj podnikatelské etiky, která vede ke konceptu CSR, byl poněkud odlišný a specifický v porovnání se západními ekonomikami nebo USA. Hlavní úlohu zde hrál komunistický režim, během kterého vládla naprosto odlišná morálka a byl vyznáván zcela jiný systém hodnot, který za těch 40let zakořenil tak hluboko, že ho lze těžko měnit. Revoluční nálada a příchod demokracie přinesly i odpovědnost za nás naši zemi a naše činy. Přejmout etické a morální hodnoty od vyspělých ekonomik a ztotožnit se s nimi nebylo možné ze dne na den. Pád Berlínské zdi a s ní komunismu ve střední a východní Evropě způsobil dramatické politické změny a otevřel prostor demokracii a transformaci centrálně plánovaného hospodářství do tržní ekonomiky. V České republice tomu nebylo jinak. Zde bylo před pádem komunismu 89 % majetku vlastněno státem a ten měl být převeden do soukromého vlastnictví. Dělo se tak třemi způsoby: navrácení majetku původním

¹⁴ *Caux Round Table Principles for Responsible Business*. [online]

Dostupný z WWW: <http://www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=143>.

majitelům, přímým prodejem do osobního vlastnictví nebo kupónovou privatizací. Díky poslednímu způsobu převodu majetku vznikly velmi složité struktury vlastnictví. Vrcholní manažeři byli na počátku devadesátých let v jedinečné pozici a to zejména díky nedostatečné kontrole ze strany vlastníků. Stali se tak nekontrolovanými zbohatlíky s neomezenou mocí. Absence etiky v jejich podnikatelském jednání se stala vzorem pro formování postojů veřejnosti k podnikání. Chybějící etické principy byly příčinou chování jako jsou podvodné praktiky, krádeže, tunelování podniků, bank a investičních fondů, nepostihované porušování zákonů, obtížná vymahatelnost práva, úmyslné klamání investorů, korupce, úplatkářství, střet zájmů atd. Následovaly finanční skandály a někteří z „nedotknutelných“ podnikatelů byli exemplárně potrestáni.¹⁵ Nepřípravenost legislativy a často opožděné řešení těchto skandálů vedlo k vytvoření špatných příkladů pro ty, kterým takové úmysly nebyly cizí. Staly se inspirací pro ty, kteří k takovým postupům inklinovali a domnívali se, že se i oni přizíví a za příznivých okolností se vyhnou důsledkům svého počínání.

Vznik malých firem po roce 1989 byl rychlý a nekoordinovaný. Mnoho lidí chtělo začít něco nového, co bylo dříve zakázáno, o čem se vědělo jen z doslechu. Také to byla jediná cesta jak nebyť pouhým zaměstnancem, být svým vlastním pánem, posunout svou životní úroveň. Nelze se divit obrovskému přílivu nadšených podnikatelů. Např. v Brně v té době žilo 400 000 lidí a v polovině devadesátých let byl zaregistrováno 60 000 licencí. To znamená, že téměř každý druhý obyvatel Brna v produktivním věku byl podnikatelem. Možná díky tomu máme dnes přes 80 % podniků s méně než 25 zaměstnanci.¹⁶

Dělání rychlých peněz za každou cenu usnadnila po roce 1989 nepřípravenost legislativních opatření a orgánů v trestním řízení, které nedovedly rozvoj šedé ekonomiky svojí odborností a technikou včas zabrzdit. Tím došlo nežádoucím způsobem k rozdělení společnosti. Ta slušná část se stáhla do izolace, protože se považovala za slabší a zranitelnější, a tím uvolnila prostor té druhé, bezohlednější a cílevědomější části. S tím souvisí i rozvoj dalších negativních jevů, které deformují tržní prostředí.¹⁷

¹⁵ PUTNOVÁ, A., *Podnikatelská etika-Výzva pro Českou ekonomiku při vstupu do EU*. Brno 2002. 29s.

¹⁶ tamtéž

¹⁷ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, s. 15-17

Podnikání, jak je známo, je činnost, na níž logicky navazuje zisk. Toto je primární cíl podnikání – dosažení zisku – a takto se také začalo podnikat u nás. To platilo a stále platí celosvětově. Jít ale tvrdě za dosažením zisku, je běh na krátkou trať. Hlavním problémem tehdejších firem bylo to, že si neuvědomovaly, že nejsou izolovanými jednotkami podnikatelského prostředí, ale součástí sociálního a ekonomického prostředí, které oni sami potřebují a bez kterého by jejich podnikání zákonitě nemohlo fungovat.

„I když povědomí o podnikatelské etice je v České republice ještě stále ve srovnání s vyspělými zeměmi západní Evropy a zejména s USA na poměrně nízké úrovni, i zde je nyní možné vidět oproti polovině 90.let výrazné zlepšení. Pozitivní vliv mají nadnárodní korporace, které nám ukázaly nezbytné manažerské dovednosti a zavedly v našich firmách profesionální postupy a etické normy. Zaměstnanci těchto nadnárodních firem se pohybují v prostředí, kde jsou morální principy přesně definovány, jejich dodržování je přímo vyžadováno a porušování sankcionováno. Toto prostředí má vliv nejen na přímo zainteresované subjekty, ale nepřímo ovlivňuje subjekty externí: dodavatele, odběratele atd.“¹⁸

¹⁸ MARKESOVÁ, J. *Vliv podnikatelské etiky na ekonomické výsledky malých a středních podniků*, s. 11.

1.3 Základní charakteristika CSR

Na počátku tohoto konceptu je nutnost uvědomit si, že činnost jakékoliv firmy neexistuje sama o sobě bez jakýchkoliv dalších vazeb. „Žádná podnikatelská, veřejná ani správní organizace není absolutně, ale jen relativně izolovaným systémem. Ke své činnosti potřebují společnost, tak jako společnost potřebuje je.“¹⁹ Jednomyslné soustředění se na zvyšování zisku ho v konečném důsledku může ohrozit. Koncept vyjadřuje potřebu přeorientovat myšlení manažerů z krátkodobých cílů na dlouhodobé a z maximalizace zisku na jeho optimalizaci. V této souvislosti se mluví o přiměřenosti zisku z pohledu etických či sociálních kritérií. Kategorie morálního zisku pak zohledňuje všechna kritéria společenské odpovědnosti.

„Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního a vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti, v rámci i nad rámec svého komerčního působení.“²⁰

1.3.1 Definice CSR

- CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery. (EU, Zelená kniha, 2001)
- CSR je způsob podnikání, který odpovídá, respektive jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání. (Nevládní organizace Business for Social Responsibility)
- CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku. (World Business Council for Sustainable Development, 1997)

¹⁹ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, s. 99.

²⁰ TRNKOVÁ, J., *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*, s. 7.

1.3.2 Hlavní zásady CSR

Podnikatelské klima se v současné době mění směrem k dlouhodobé úspěšnosti ekonomiky, která však, má-li být stabilní, je spojena s řadou poznatků a souvislostí.

Zásady úspěšné firmy v souladu s CSR:

- Přechod z krátkodobých taktických cílů na dlouhodobé, strategické a nedeformovat je krátkodobými nesouvisejícími aktivitami.
- Zisk již není jediným ukazatelem ekonomické úspěšnosti, jelikož synteticky vyjadřuje jen kvantitativní složky ekonomických výsledků organizace.
- Přechod z krátkodobého maximálního zisku k produkci dlouhodobého optimálního zisku (přiměřeného morálního zisku).
- Na základě společenské odpovědnosti firma respektuje a zohledňuje potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí. Uplatňováním metody „win-win“, která plnění svých cílů zakládá na partnerských vztazích.
- Přispívat k udržitelnému rozvoji a napomáhat k celkovému zlepšování stavu společnosti i svým komerčním působením.
- Chovat se transparentně, informovat o svých aktivitách a výsledcích
- Moderní organizaci nestačí maximalizovat zisk, ale dosahovat ho etickými metodami a tím získat renomé kulturní organizace ve smyslu Corporate Culture
- Uplatňování manažerské etiky v rámci managementu organizace se pozitivně promítá do zlepšování kvality podnikatelského prostředí.²¹

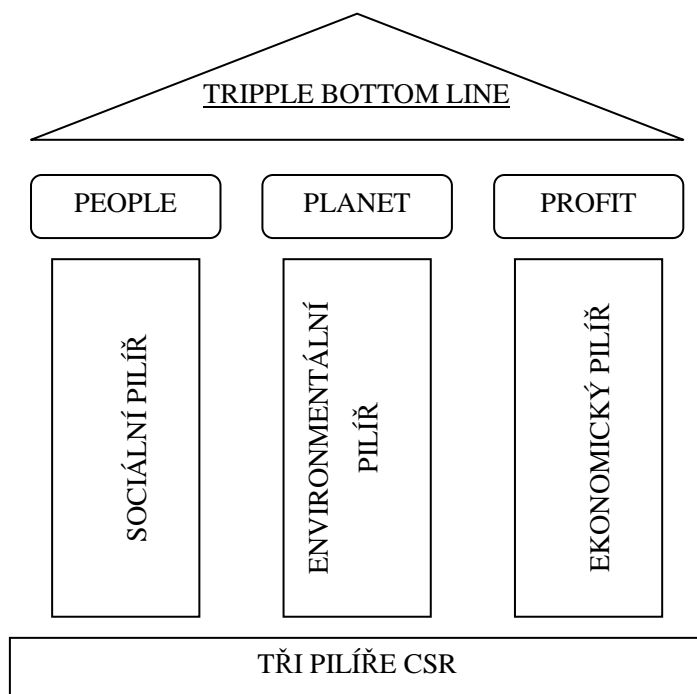
1.3.3 Tři pilíře CSR (triple-bottom-line)

Soubor výše zmíněných zásad je v literatuře²² často označován jako přechod firem z úrovně *profit only* k širšímu kontextu zvaným *3P: People, Planet, Profit*, což by se dalo vyjádřit jako opuštění tradičního modelu orientace pouze na zisk a nová hierarchie cílů tedy lidé, planeta, zisk. Naplňování těchto cílů se děje skrze *tři roviny působení CSR* a to jsou sociální (people), environmentální (planet) a ekonomická oblast (profit), v literatuře zmiňované jako „*triple bottom line*“ nebo také tři pilíře CSR (viz Obr. 1). Jako alternativa

²¹ DYTRT,Z., *Dobré jméno firmy*, s. 101.

²² Např. Trnková, Franc

tohoto pojetí CSR se v literatuře vyskytuje teorie čtyř oblastí odpovědného podnikání (viz Obr. 2).



Obr. 1: Tři pilíře CSR (vlastní zpracování)



Obr. 2: Oblasti CSR (Steinerová, Koncept CSR v praxi)

CSR ať už je nazývána metodou, manažerskou praxí nebo podnikatelskou strategií, vychází z potřeby inovovat dosavadní konkurenční systém tržního podnikání. Trh se neustále mění, vznikají stále nové metody firemní konkurenceschopnosti a ne vždy jsou to metody etické. Na to je potřeba reagovat a vytvářet protiváhu. Termíny počínaje etikou v podnikání, etickým kodexem, trvale udržitelným rozvojem, Corporate Governance, dárcovstvím, filantropií atd. jsou všechno prvky protiváhy, které je potřeba si osvojit jako přirozenou součást podnikatelského prostředí. Prvky, které jsou součástí CSR.

Corporate social responsibility není móda, ale nutnost, která by měla upozornit veřejnost, že organizace si uvědomují potřebu revitalizace managementu. Veřejnost se o činnost podniků zajímá stále více, protože velké finanční skandály světových korporací se objevují stále častěji. Veřejnost rovněž požaduje, aby se korporace chovaly k ekonomickému prostředí šetrně a nemyslely jen na svůj prospěch. Současná situace se vyvíjí ve prospěch

společnosti a je zřejmé, že firmy, které nepřistoupí na tento koncept a nezapojí se do spolupráce se svými stakeholdery budou mít na trhu značnou nevýhodu.

Témata, kterým se jednotlivé oblasti CSR věnují jsou rozličná. Zde je uveden stručný výčet těch nejzásadnějších.

Ekonomická oblast

- Kodex podnikatelského chování firmy (případně etický kodex)
- Transparentní chování
- Uplatňování principů dobrého řízení (Corporate Governance)
- Protikorupční politika
- Trvalý dialog a etické vztahy s akcionáři (Shareholders dialogue)
- Chování k zákazníkům/odběratelům, dodavatelům, investorům
- Ochrana duševního vlastnictví

Sociální oblast

- Firemní filantropie
- Dialog se stakeholdery
- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- Rozvoj lidského kapitálu
- Dodržování pracovních standardů a lidských práv na pracovišti
- Zákaz dětské práce
- Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance)
- Rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně)
- Rozmanitost na pracovišti (etnické minority, hendicapovaní a starší lidé)
- Zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, jistota zaměstnání a lidská práva)

Environmentální oblast

- Ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady ISO 14000 a EMAS)
- Ekologická firemní politika (recyklace, využívání ekologických produktů)
- Zmenšování dopadů na životní prostředí a na ochraně přírodních zdrojů

1.3.4 Teorie participujících skupin – teorie stakeholders

Užití CSR v praxi je velmi rozmanité. Už výše zmíněné tři roviny napovídají o jak širokou oblast působení se jedná. Působení CSR by se také dalo rozdělit na vnitřní a vnější, dle toho v jakém okolí podniku působí. Vnitřní CSR vycházející z vnitřního prostředí podniku zahrnuje orientace na zaměstnance, management a řízení firmy, etické chování, morální zásady. Vnější prostředí to jsou dodavatelé a odběratelé, konkurenti, místní komunita, státní instituce, životní prostředí atd. Zde hovoříme o jednotlivých *Stakeholders*. Teorii stakeholderů poprvé popsal R. Edward Freeman²³, kde definoval stakeholdery určité organizace jako jakékoliv jedince, či skupiny osob, které mohou ovlivnit, či být ovlivněny plněním cílů dané organizace.

Stakeholderi jsou klíčoví pro tvorbu a praxi CSR, je důležité je identifikovat, vést s nimi dialog a zapojit je do vytváření CSR. Oni jsou tou „společností“ v názvu společenská odpovědnost firem. Právě vůči těmto skupinám je podnik odpovědný a je proto nezbytné je konkrétně definovat. Výsledkem dialogu a spolupráce se stakeholdery je pak přínos pro všechny zainteresované, což je podstatou teorie „win-win“.

Kategorizace stakeholderů se liší podle úhlu pohledu na stakeholdery podle míry významnosti pro podnik nebo podle jednotlivých oblastí CSR do kterých spadají.

Podle významnosti²⁴

Primární stakeholderi: Vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (zejména dodavatelé), místní komunita, environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí.

Sekundární stakeholderi: Veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, konkurenti, média, občanská a obchodní sdružení.

²³ FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 s. ISBN 0273019139

²⁴ STEINEROVA, M. a kol. *Společenská odpovědnost firem – průvodce nejen pro malé a střední podniky*, s. 15.

Podle oblastí působení CSR²⁵

Tab. 1: Rozdělení stakeholderů dle oblasti působení CSR

Oblast CSR	Trh	Pracovní prostředí	Místní komunita	Životní prostředí
Stakeholderi	<ul style="list-style-type: none">▪ Vlastníci a investoři▪ Zákazníci▪ Obchodní partneři▪ Dodavatelé▪ Konkurenti▪ Vládní instituce	<ul style="list-style-type: none">▪ Zaměstnanci a jejich rodiny▪ Odbory	<ul style="list-style-type: none">▪ Veřejnost▪ Neziskové organizace▪ Média▪ Vzdělávací instituce	<ul style="list-style-type: none">▪ Neziskové organizace▪ Vládní instituce▪ Veřejnost

Zdroj: STEINEROVA, M. *Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu*, s. 12.

1.4 Kritika CSR

Koncept CSR přináší mnoho pozitiv firmě, bude-li ve společnosti brána jako společensky odpovědná. Tento fakt může bohužel přilákat i takové firmy, které nepodnikají odpovědně, ale chtěly by využít tohoto přínosu, a proto se za společensky odpovědné vydávají. Pokud firma nepřijme CSR jako součást svého strategického plánu a neintegruje ji do všech svých aktivit, pak se nemůže považovat za společensky odpovědnou. Jedná se o případ, kdy firma chce získat konkurenční výhodu plynoucí z CSR a tak například přispěje jedné neziskové organizaci, načež o tom dá světu vědět. Tento přístup je krajně nezodpovědný. Využívání „falešného“ CSR pro zlepšování image firmy je možné právě proto, že právní úprava neexistuje a dobrovolnost je to, co CSR charakterizuje. Právě Public relations (dále jen PR) nebo marketing vůbec je mocným nástrojem i pro CSR. Je snadné jednu věc vyzdvihnout a druhou zamlčet. Oprávněnou obavou je, aby se ve finále neutrácelo více za PR a komunikaci CSR než na samotné CSR. O síle marketingu v CSR se dozvíme v kapitole tomu věnované.

Další kritika je opět založena na dobrovolnosti CSR. Odpůrci tvrdí, že plná dobrovolnost nepřiměje firmy, aby společenskou odpovědnost přijaly. Obavy ze skryté reklamy jsou faktorem, který ovlivňuje novináře aby neinformovaly o probíhajících CSR aktivitách. To

²⁵ STEINEROVA, M. *Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu*. [Diplomová práce], s. 12.

má za následek, že lidé se nedozví jakými jsou firmy „dobrymi sousedy“ a nemohou jít ani příkladem ostatním firmám. Celé téma CSR se může stát jedním tabu a to je nejspíš příčinou, proč se malé a střední podniky zejména u nás nezapojují v takové míře, jakou bychom si přáli. Téma CSR zatím není pro média populární jako jeho pravý opak – podvody, úniky, obcházení zákona aj.

Nejčastějším argumentem je, že podnik má závazek pouze ke svým vlastníkům a jejím jediným cílem o který by se měl starat je zisk. „Významný ekonom a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman říkal, že existuje pouze jediná společenská zodpovědnost firmy, a tou je využívání zdrojů a jejich přeměna na činnosti vedoucí k vytvoření zisku za respektování pravidel hry, kterými je otevřená a svobodná konkurenceschopnost bez podvodů a klamů.“²⁶ Tento pohled propagoval Friedman v článku *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, *New York Times Magazine*, 1970. Z toho vyplývají hned dva další argumenty proti CSR. První z nich je, že pokud se bude podnik doopravdy věnovat společenské odpovědnosti, rozmělní se jeho základní poslání. Druhý tvrdí, že se vzrůstající velikostí získává podnik značnou sílu v ekonomické, environmentální a technologické oblasti a proto není žádoucí poskytnout podniku možnost rozšířit svůj vliv i do oblasti sociální.²⁷

V neposlední řadě je zde problém neuchopitelnosti tématu. Dosud nebylo uzavřeno, vyvíjí se, vznikají nové úhly pohledu a proto je většina definic CSR tak otevřených a nejednoznačných. S tímto problémem se setkáváme čím dál častěji u nově vzniklých fenoménů. Neschopnost vytvořit jednotnou definici a přístup je způsoben zejména vůlí autorů přispět něčím novým. Kromě této roztržitosti též nahrává odpůrcům fakt, že přínosy jsou z většinové části nehmotné a tím následná neporovnatelnost mezi firmami vede ke ztrátě na vážnosti tématu.

²⁶VLAČIHOVÁ, A., Společenská zodpovědnost firem. *Prosperita*. [online].

Dostupný z [www: http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=433](http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=433)

²⁷ KAŠPAROVÁ, K. *Vývoj CSR a její konkurenční koncepty*. dostupné online: <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?dzAq3En510NMVopaQlrE5MqJMjPewsB6>

1.5 CSR jako faktor konkurenceschopnosti

Výhody, které CSR přináší mohou být hmotné a nehmotné, přičemž převažují ty nehmotné a to je také jedním z důvodů, proč je těžké přínosy plynoucí ze zavedení CSR v podniku měřit. Přesto se mnoho znalců pokouší změřit výkonnost v oblasti CSR, stejně jako přínosy pro firmu. Například nižší fluktuace zaměstnanců by mohla být ukazatelem pozitivního vývoje díky CSR. Kritizovat lze ale nezahrnutí dalších faktorů, které mohou tuto skutečnost ovlivnit. „*V dnešní době, kdy rozdíl mezi většinou výrobků a služeb je zanedbatelný, se zákazník při své volbě zaměřuje více na image výrobce, resp. poskytovatele služeb. Etické chování firem v tomto ohledu představuje významnou komparativní výhodu. Firmy proto stále častěji zahrnují etické principy do své strategie.*“²⁸

Zavádění CSR do podniku, tak jak je žádoucí, nespočívá jen v obdarování místní obecně prospěšné organizace finanční částkou, čemuž se věnuje firemní filantropie a mnoho firem ji mylně zaměňuje s celým konceptem CSR. Když strategie CSR, tak na všech úrovních činnosti podniku. To ovšem vyžaduje *investici* do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost, aniž by bylo zřejmé, jaká bude návratnost této investice, tedy co podnik získá. Každý kdo investuje přeci očekává, že v budoucnu získá přidanou hodnotu. Proč by tedy vlastník, či manažer měl investovat? „*Chování v souladu s principy CSR přináší firmě řadu výhod a především zisků nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy však není o nic menší. Stejně jako jsou pro firmu důležitá hmotná aktiva (tangible assets) ve formě nemovitostí, zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná, jako jsou lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěry a partnerství.*“²⁹

Jako primární cíl podniku se vždy uvádí tvorba zisku, proto se očekává i od této aktivity nějaký výnos. Zde se pak zdá jako oprávněná Friedmanova kritika CSR, které říká, že tyto aktivity něco stojí a aby manažeři získali dodatečné volné prostředky, musí buď snížit dividendy, nebo zvýšit ceny výrobků, či vyplácet menší mzdy, resp. je nenavyšovat, i když by to jinak bylo možné.

²⁸ MARKESOVÁ, J., *Vliv podnikatelské etiky na ekonomické výsledky malých a středních podniků*, s. 13.

²⁹ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. [on-line], s. 8.

Tab. 2: Rozdělení přínosů CSR pro firmu

	FINANČNÍ VÝHODY	NEFINANČNÍ VÝHODY
VNITŘNÍ	Zvýšení zisku	Dlouhodobá udržitelnost firmy
	Snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti	Zvýšení produktivity a kvality
	Zvýšení obratu	Větší transparentnost, posílení důvěryhodnosti.
	Přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí	Zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance
		Zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců
		Snížení rizika bojkotů a stávek
VNĚJŠÍ	Větší přitažlivost pro investory	Větší loajalita zákazníků
	Přístup k dodatečnému kapitálu	Možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření
	Snížení nákladů na risk management	Možná shovívavost orgánů v případě pochybení
	Snížení nákladů na bud.právní spory	Udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu
		Odlišení od konkurence (konkurenční výhoda)
		Budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu
		Snížení rizika bojkotů a stávek
		Dialog a budování vztahů s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení
	Zlepšení image a pověsti značky větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem	

Zdroj: vlastní zpracování

Friedman také tvrdí, že se díky aktivitám v oblasti CSR podnik chová nezodpovědně vůči některým skupinám stakeholderů. Aktivity CSR jsou pro něj nákladem, což se liší od novodobého pojetí, které se na ně dívá jako na investici. V reakci na tyto výtky se začaly provádět výzkumy, jejichž cílem bylo odhalit, zda aktivity v oblasti CSR podniku přináší

určité výhody či ne a zda se mu tedy do nich vyplatí investovat či ne. V současné době se většina teoretiků i výzkumníků shoduje v tom, že aktivity CSR přináší výhody.³⁰

V tabulce 2 jsou tyto výhody pro přehlednost rozděleny na přínosy finanční a nefinanční povahy a zda přicházejí z vnitřního či vnějšího prostředí. I zde je evidentní, jak výhody nefinanční povahy převažují nad těmi finančními. Hlavní faktory zvyšování konkurenceschopnosti jsou detailněji popsány dále.

1.5.1 Hlavní přínosy CSR

Zvýšení zisku

Nejdiskutovanější a nejvíce rozporovaný argument, který je obecně prezentován jako jeden z hlavních přínosů. Zisk si každý představuje nejčastěji jako finanční částku, ale jak již bylo zmiňováno, zisk není jen hmatatelný. Právě CSR aktivity často přispívají k navyšování zisku nepřímo. „Mezi výzkumy, které podporují platnost tvrzení, že CSR přispívá ke zvýšení zisku, patří šetření DePaul University z roku 1997. Vyplynulo z něj, že podniky, které se přihlásily k dodržování etických principů, mají lepší finanční výsledky (na základě ročního prodeje/příjmu) než podniky, které tak neučinily. K podobnému závěru docházejí i výzkumníci z Harvardské univerzity. Jedenáctiletá studie prokázala, že podniky, které při svých aktivitách berou v úvahu zájmy všech svých stakeholderů, vykazují čtyřikrát větší tempo růstu a osmkrát větší tempo nárůstu zaměstnanců než podniky které se soustředí pouze na uspokojování zájmů shareholderů.³¹

Snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti

Většina aktivit CSR vyžaduje finanční prostředky podniku a tím logicky zvyšuje náklady. Jsou zde ale také aktivity, které nevyžadují žádné nebo minimální finanční prostředky a také jsou zde aktivity, které svým působením náklady snižují. Například odpovědné aktivity v oblasti životního prostředí v průběhu času zvyšují efektivitu snížením produkce

³⁰ KAŠPAROVÁ, K. *Výhody zapojení se do CSR aktivit*, [online].

³¹ Tamtéž.

odpadů, spotřeby vody a energie. Tyto náklady, které lze jednoznačně prokázat, se nazývají explicitní náklady. Vedle nich ale také aktivity CSR mnohdy vedou ke snížení tzv. implicitních nákladů, které souvisí, nebo dokonce teprve budou souviset, s podnikáním konkrétního podniku, ale které nemusí podnik okamžitě pociťovat a tudíž je mnohdy ani ve svých zprávách o hospodaření nevyčísľuje. Příkladem těchto nákladů mohou být např. náklady na budoucí odstranění znečištěných ploch, náklady na budoucí spory, atd.³²

Přístup ke kapitálu

Společensky odpovědné investování, neboli investice do firem, které uplatňují CSR ve své strategii se těší rostoucímu zájmu. V době finanční nestability se tato forma investování jeví jako méně riziková při vysokém zhodnocení. Odpovědné firmy mají díky tomu snazší přístup ke kapitálu. Dokazuje to i zahrnutí indexů užívaných pro měření činnosti firem v CSR, jako je např. Dow Jones Sustainability Index nebo FTSE4Good Index do burzovních indexů. Míra odpovědnosti firmy je tedy jedním z indikátorů, které zajímají investory obchodující na burze. „*Studie z roku 2001 ukázala, že 12% z celkových investic v USA mělo společensky odpovědný charakter.*“³³

Zlepšení image a pověsti, vstřícnost orgánů státní správy, řízení rizik

Dobrá pověst a důvěra mezi firmou a stakeholdery se buduje obtížně, ale může být snadno zničena. CSR napomáhá budovat dobrou pověst a zároveň předchází jejímu zničení. Je nutné, aby tato důvěra rostla na pevném základu, kdy je CSR plně začleněna do myšlení a chování celého podniku. Dojde-li k malému pochybení, společnost je spíše schopná „odpustit“ jinak odpovědné firmě a takto vybudovaná dobrá pověst není hned zničena. S tím souvisí i další výhoda odpovědného podniku – možná shovívavost orgánů v případě pochybení. Např. vyhovění žádosti, snazší získání povolení nebo souhlas se stavbou, či demolicí může očekávat odpovědná firma od orgánů státní správy. Stejně tak vstřícné jednání při pochybení ze strany odpovědné firmy. Dá se říci, že CSR je také způsobem řízení a předcházení rizik.

³² KAŠPAROVÁ, K. *Výhody zapojení se do CSR aktivit*, [online].

³³ YELDAR, R., *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem*, [online]

Růst prodeje a loajalita zákazníků

CSR obecně zprostředkovává konkurenční výhodu pro firmy, které jej zavedou. Odlišení od konkurence jim dává možnost získat loajalitu zákazníků, kteří jsou citliví na společensky odpovědný rozměr produktu. Jsou to většinou lidé mladší a vzdělaní, kteří jsou i ochotni zaplatit více. Jejich nákupní chování není založeno na ceně ale ideji. Naopak firmy, které nerespektují zájmy svých stakeholderů či dokonce porušují některá pravidla etického podnikání bývají často vystaveny bojkotům a protestům. U nás se bojkoty výrobků neodpovědných firem zatím neužívají, ale to se může změnit.

Růst produktivity a kvality

Spokojený zaměstnanec, který má dobré pracovní podmínky nad rámec zákonných povinností pracuje kvalitněji, protože mu záleží na firmě v které pracuje, která se stará o své zaměstnance a aktivně je zapojuje do rozhodování. Mnoho firem tuto myšlenku potvrzuje a dokazuje to i nižší zmetkovitost při výrobě. Přitom kvalita výrobků a služeb je pro většinu firem klíčová.

Konkurenční výhoda

Tato výhoda se projevuje zejména na unifikovaných trzích, na které přichází mnoho výrobců s téměř identickým produktem. Pak je snaha odlišit se klíčová pro jejich úspěch. Najít konkurenční výhodu a odlišit se od ostatních výrobců je možné právě skrze budování značky, reputace a dlouhodobého vztahu se zákazníkem.

„S tím, jak se stírají rozdíly v kvalitě nabízených produktů, roste význam budování značky a emocionálních benefitů pro vytvoření pevného vztahu se zákazníkem... V České republice je zatím málo firem, které si plně uvědomují význam značky pro budování loajality. Kvalita již není odlišujícím faktorem, stává se samozřejmostí. To, co stále více rozhoduje dnes, jsou emoce“. Když si zákazníci budou značky plést mezi sebou, těžko budou loajální. A pokud nelze produkty odlišit racionálními kvalitativními znaky, je potřeba sáhnout k odlišování pomocí jiných – emocionálních – asociací.“³⁴

³⁴ MARKETINGOVÉ NOVINY, Loajalita zákazníků v České republice [online]. Výzkum trhu, 2010.

2 Vztah marketingu a CSR

Druhá část práce je věnována vztahu marketingu a CSR, tématům na první pohled vzdáleným, zejména svou základní podstatou. Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování etických, sociálních a environmentálních principů do podnikání a stojí mnoho úsilí a vynaložených finančních prostředků. Primárně se neočekává profit, jde o to, nezištně a citlivě integrovat firmu do prostředí, ve kterém působí. Naproti tomu je marketing pravým opakem. Zahrnuje činnosti a způsoby jak transferovat zboží a služby od výrobce k zákazníkovi a uskutečnit směnu. Velice zjednodušeně lze říci, že marketing je prostředníkem prodeje a často bývá obviňován z umělého vytváření potřeb a z manipulace. Co tedy mohou mít společného? V této souvislosti je zde uvedeno několik pojmů, které jsou oběma tématům společné.

Komunikace – Image - Odpovědný marketing – Cause related marketing - Marketing CSR – Reporting – Ekolabeling – PR – Prestiž – Loajalita - Konkurenční výhoda atd.

Jejich upřesnění bude uvedeno v dalším textu, zde jen pro ilustraci společné množiny CSR a marketingu. Již těchto pár výrazů ukazuje, jak široce spolu CSR a marketing souvisí.

2.1 Význam image v CSR

Mluví-li se o image značky, výrobku, většinou se vybavují klasické formy reklamy, tištěná reklama, billboardy a jiné. Vždy se snaží zaujmout a vtisknout do paměti diváka nějaký pocit. Takto je vytvářena image výrobku, popř. značky. Lze však stejný postup použít při komunikaci firemních postojů a prezentovat veřejnosti image firmy? Ano, protože nejde o to, co je prezentováno, ale jakým způsobem je to prezentováno, jakou stopu a výsledný pocit to zanechá v divákovi. Text, který doprovází tištěné typy reklamy působí pouze krátkodobě. Na rozdíl od pocitu, který v člověku zůstane a vrací se ve správnou chvíli – při nákupu.

Ogilvy o image tvrdí: „Vezměte si whisky. Proč si někteří lidé vybírají Jacka Danielse, zatímco jiní si vyberou značku Grand Dad nebo Tailor? Vyzkoušeli snad všechny tři a porovnali jejich chuť? Nechtějte mě rozesmát. Skutečnost je taková, že tyto tři značky mají odlišný image, který oslovuje různé typy lidí. To co si vybírají není whisky, ale image.

Image značky tvoří 90% toho, co musí výrobce prodat.“ „Dejte lidem ochutnat whisky Old Crow a řekněte jim, že je to Old Crow. Pak jim dejte znovu ochutnat Old Crow, ale řekněte jim, že je to Jack Daniel´s. Zeptejte se, čemu dávají přednost. Budou si myslet, že ty dva nápoje jsou úplně odlišné. Ochutnávají image.“³⁵

Vysekalová v Psychologii reklamy uvádí definici z naučného slovníku. O image se mluví jako o „psychickém otisku reality subjektu, přepracovaném do formy dojmu, o přijetí určitého soudu bez náležité argumentace“. Pojem image byl v souvislosti se značkou definován v padesátých letech a stal se nedílnou součástí psychologie trhu a reklamy.³⁶

Vysekalová dále uvádí, jak jsou možnosti člověka zpracovávat informace omezené. Vjemů je tolik, že člověka vede ke zjednodušování a stereotypizaci. Deficit informací pak vytváří prázdná místa, která je potřeba vyplnit něčím jiným. Nastupuje image, který lze definovat jako **souhrn představ, pocitů, postojů, názorů**, jenž spojuje člověka s určitými:

- věcmi (například výrobky, podniky, značkami)
- osobnostmi (například politického života, kultury, sportu)
- událostmi (například veřejného života, mimořádnými situacemi).³⁷

Image mohou mít tedy výrobky, značky, podniky, osobnosti i jednotlivé události a situace. Pro potřeby této práce se nadále objeví spojení CSR a image značky a podniku. Obecně je image tvořena nejen technickými parametry výrobku nebo fakty o firmě či událostmi. Podstatnou část image tvoří představy, názory a emoční kvality, které si s objektem spojujeme. Image je v konečné fázi obrazem, který si vytváříme o skutečných i imaginárních vlastnostech objektu, i představou o potřebách, které může uspokojit.

Je evidentní, jakou roli může hrát CSR v image firmy, která tento koncept přijala. Cílem takové firmy by mělo být spojit své podnikové image právě s CSR. Dosáhne tak větší loajality zákazníků a snadné zapamatovatelnosti. Prostředkem jak dojít k tomuto cíli, je právě integrace CSR komunikace do marketingové strategie firmy.

³⁵ OGILVY, D., *O reklamě*, s. 14-15.

³⁶ VYSEKALOVÁ, J a kol., *Psychologie reklamy*, s. 230-235.

³⁷ VYSEKALOVÁ, J a kol., *Psychologie reklamy*, s. 230-235.

Firemní image

V případě firemního image se na výsledném „obrazu“ podílí představy spotřebitelů o odvětví, v kterém firma podniká, nebo o výrobcích, které prodává. Zahrnuje také způsob provozu firmy, nebo umístění obchodu. Opět se objevují otázky spojené s CSR firmy, kdy se spotřebitel ptá na odpovědnost za vlivy způsobené podnikáním firmy. Zde mají energetické společnosti a podniky těžkého průmyslu značnou nevýhodu pro vytváření pozitivního image. Spotřebitele též zajímá, jaké výrobky firma produkuje, nebo zprostředkovává jejich prodej. Zda jsou ekologické, nezatěžují ŽP, nebyly vyrobeny za účasti dětské práce, jak jsou zabalené atd. Pro takového spotřebitele je zásadní, zda je firma společensky odpovědná a zda to dokáže ke spotřebiteli komunikovat. Spotřebitel si tyto informace ve většině případů nezjišťuje sám, proto mu musí být doručeny. V tom je hlavní úkol CSR – vytvářet a informovat.

Podle Kohouta je základem pro vytváření pozitivní firemní image:

- dokonalá kvalita produktu
- spolehlivý servis
- rozumná cena
- trvalý inovační proces
- systematická práce firmy ve prospěch zákazníků

Na tomto základě mohou firmy budovat svoje PR a aplikovat metody jako je mediální ovlivňování veřejnosti ve prospěch firmy, cílevědomý proces informovanosti veřejnosti, veškeré akce konané k získávání další přízně veřejnosti.³⁸ Připojením společenské odpovědnosti k tomuto základu vzniká ideální výchozí pozice pro dokonalé PR aktivity. Lze konstatovat, že získání image společensky odpovědné firmy je viditelně spojeno s marketingovou komunikací.

Firemní image je často označována jako součást firemní identity (Corporate identity). Svoboda hovoří o Corporate Identity a takto: „*Corporate Identity vede k sounáležitosti vnitřní i vnější veřejnosti s organizací. Filozofie organizace je základem pro vytvoření identity organizace. Logo, značka, rastr, písmo, typografie a barvy nesou image organizace a vyjadřují její identitu. Corporate Communications tvoří strategickou komunikační střechu organizace. Firemní kultura umocňuje identitu organizace se*

³⁸ KOHOUT,J., *Veřejné mínění, image a metody public relations*, s. 32.

*zákazníky, s veřejností, ale také se zaměstnanci. Dobrý produkt rozšiřuje image organizace. Čím více relevantních informací o organizaci, tím lépe.*³⁹

Vztah firemní image a risk managementu

Firemní image mohou závažně narušit neočekávané události, jako jsou ekologické havárie a neetické chování zaměstnanců, či vysokých představitelů společnosti. I zde může být CSR otázkou další existence společnosti. Veřejnost snáze promine chybu podniku, který se dlouhodobě chová společensky odpovědně. Lze také polemizovat o možném změkčení politických a justičních dopadů u odpovědné firmy. Z toho vyplývá, jak je CSR vhodné jako nástroj pro risk management. Stále je ale nutné mít nejprve CSR jako strategii spojenou se všemi činnostmi podniku a ne jen jako marketingovou taktiku. Pravda by dříve či později vyšla najevo a takovýto zásah do firemního image by byl fatální.

2.2 CSR v tradičním marketingu

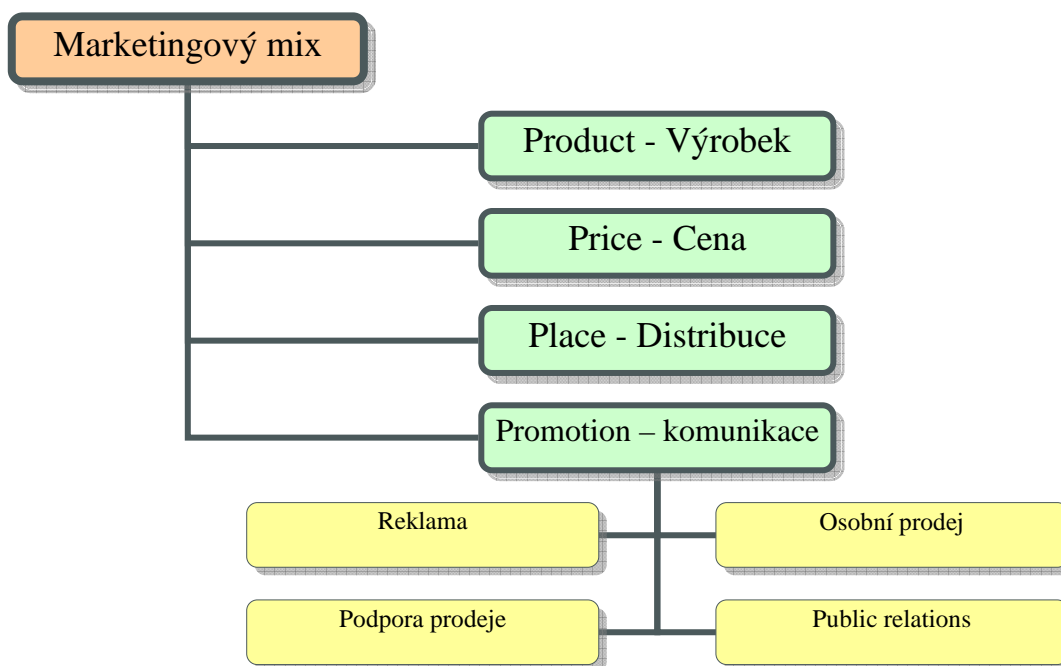
Jak bylo zmíněno, k informování o CSR aktivitách firmy a postupnému získávání pozitivní firemní image je zapotřebí integrovat CSR komunikaci do marketingové strategie. Marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.). Všechny tyto součásti by měly obsahovat prvky CSR a hlavně být s konceptem CSR v souladu.

Za tradiční marketing je považován marketing „4P“, jehož součástí tvoří marketingový mix (viz Obr.3). Na diagramu je klasický model marketingového mixu se základními „4P“ a upřesňuje, kam spadá oblast marketingové komunikace. Je součástí marketingového mixu a bude hlavním tématem v dalších podkapitolách. Marketing 4P, jak bývá tento tradiční model nazýván, byl mnohokrát upravován a postupem času vznikaly další modely.

³⁹ SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*, s. 26.

Pro příklad marketing „5P“ je opisem původních čtyř prvků s přidavkem pátého – *People*, který zahrnuje zaměstnance nebo zákazníky. Lidský faktor je v každé firmě odlišný a konkurencí nenapodobitelný, tudíž i pro firmu zásadní. Umět vést zaměstnance, motivovat je a vytvářet jim dobré pracovní podmínky je jedním z možných způsobů získání konkurenční výhody.

Další rozšiřující modely zahrnují například vztahy s obchodními partnery, institucemi a jinými skupinami označované jako *Partnership*. Rostoucí vliv těchto skupin zainteresovaných na fungování firmy a tudíž i význam CSR v marketingu je evidentní, neboť CSR stojí na teorii stakeholderů. Vztahu jednotlivých částí marketingového mixu a CSR jsou věnovány následující podkapitoly.



Obr. 3: Základní schéma prvků marketingového mixu dle teorie „4P“
Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.1 CSR a výrobek

Výrobek je hlavním prodejní komoditou a je tudíž i představitelem firmy. Vše co výrobek obsahuje a jak vypadá si zákazník spojuje s firmou. I zde tedy platí zásady odpovědného podnikání. Výrobek by měl být kvalitní, měl by podléhat pravidelné kontrole a vykazovat určitý stupeň jakosti. Měl by být zdravotně nezávadný a bezpečný. Všechny potřebné a

zejména pravdivé informace by měly být uvedeny na obale výrobku. Měl by být opatřen značkou, logem, firemními barvami tak, aby byl dobře zapamatovatelný a rozvíjel firemní image. Důležité jsou také značky různých certifikátů, např. ekologické výroby. Obal je tím správným místem, kde firma může prezentovat některé CSR aktivity. Například dát najevo, že firma finančně podporuje neziskovou organizaci a koupí výrobku jí zákazník nepřímo též podpoří. Jinak je to v případě Cause related marketingu, kde zákazník svým nákupem přímo podporuje danou dobročinnou akci, protože firma se zavazuje určité procento z prodejní ceny předat neziskové organizaci. S výrobkem se dále pojí různé záruky vrácení peněz, výměny zboží, opravy zboží. Některé firma musí dodržovat z legislativního hlediska, jiné mohou být dobrovolné v rámci CSR.

2.2.2 CSR a cena

Cena výrobku, jak je zmíněno výše, může zahrnovat i částku věnovanou na dobročinné účely. S cenou souvisí také platební podmínky a doba splatnosti, pojmy velmi důležité například na průmyslových trzích. Součástí odpovědného chování firmy by měly být takové platební podmínky, které netlačí odběratele k úvěrům a jiným řešením. Podnik by měl své pohledávky vymáhat eticky. Stejně tak vůči dodavatelům by se měl podnik chovat férově a platit své závazky včas. Hovoří-li se o etické ceně, pak je to cena, která není přemrštěná za účelem vyvolávání klamného dojmu luxusu a kvality.

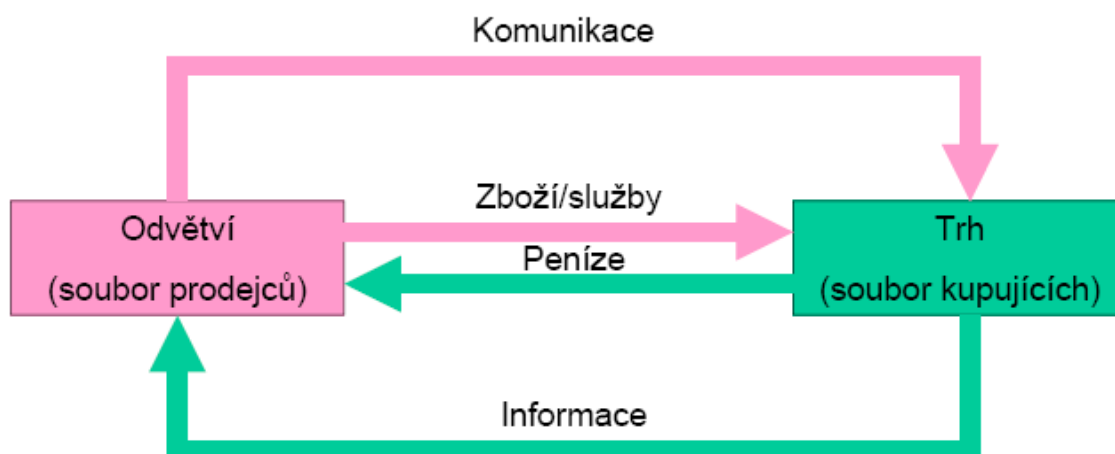
2.2.3 CSR a distribuce

Distribučování výrobku vždy zatěžuje okolí dodatečnou dopravou. Firma by měla využívat takové distribuční cesty a takové distributory, aby toto zatížení bylo co nejmenší. Využívání dopravních firem by mělo podléhat hodnocení, které zahrnuje příslušné faktory společenské odpovědnosti. Důležité je nejen včasnost dodávek k zákazníkovi, ale také využíváním správných cest dopravcem, který se nevyhýbá mýtnému a zbytečně nezatěžuje města, zda dodržuje čas odpočinku a neohrožuje silniční provoz. Distribuce by měla být také naplánována tak, aby zboží bylo spravedlivě dostupné všem.

2.2.4 Marketingová komunikace CSR

Marketingová komunikace je plánovitý kontinuální proces komunikace mezi firmou a potenciálním zákazníkem, vlastními zaměstnanci, zájmovými skupinami a veřejností. Využívá přitom různá komunikační média a různý obsah různě „šifrovaného“ sdělení – týká se produktů, firmy, diskuse výhod být zákazníkem, zaměstnancem, akcionářem apod. Jsou plánovány její frekvence, termíny, obsah i způsob sdělení. Funkci komunikace znázorňuje obr. 4.

*„Komunikace jakéhokoliv subjektu, zvláště pak hospodářského, je základem pro vytváření jeho trvalé pozice v národním a mezinárodním ekonomickém prostoru. Komunikační aktivity jsou pojátkem mezi subjektem a jeho okolím, ve kterém vyvíjí svou činnost, a mostem k těm, pro něž je jeho nabídka určena. Dále jsou základem pro vytváření dlouhodobých partnerských vztahů.“*⁴⁰



Obr. 4: Schéma zapojení komunikace při směně na trhu zboží a služeb.

Zdroj: KOTLER, P. 2001, s.26

Dytrt uvádí jeden z důvodů, proč je důležité komunikovat CSR: „Lze předpokládat, že v konkurenčním prostředí vynikne ta podnikatelská, veřejná a správní organizace, která se v tržním prostředí aktivitami CSR úspěšně prosadí. Organizace prosazující úspěšně společenskou a sociální odpovědnost by měly své výsledky a zkušenosti s jejich

⁴⁰ NAGYOVÁ, J., *Marketingová komunikace není pouze reklama*, s. 5.

dosahováním zveřejňovat spolu s charakteristikami jejich postupů, aby byly příkladem a inspirací pro ostatní organizace.“⁴¹

Tradiční komunikační mix se skládá z reklamy, přímého (osobního) prodeje, podpory prodeje a Public Relations (PR). Správnou kombinací těchto prvků lze dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Pro komunikaci CSR má z těchto tradičních prvků největší význam reklama a PR, proto budou podrobněji zmíněny dále.

Marketing se v průběhu let mnoho velmi změnil, reagoval tak na vývoj trhů a vývoj zákazníků ve vyspělých zemích. Trhy bývaly velké a jednotné, nedostatek konkurentů v jednotlivých odvětvích způsobovalo i jednotné nákupní chování. Účinná byla masová reklama. V současnosti je situace opačná, konkurence je vysoká, na trhu se neustále objevují noví výrobci a nové výrobky. Věrnost a loajalita zákazníků se vytrácí, zkoušejí nové výrobky, reagují na nové formy marketingu. Tyto nové formy marketingu výrobci využívají, aby co nejintenzivněji komunikovali se zákazníky a upoutali jejich pozornost, případně s nimi vybudovali trvalý vztah. Ve větší míře se objevují věrnostní karty, kluby, slevy, odměny za věrnost aj. Pouhá masová reklama už nestačí a do popředí se dostávají ostatní formy komunikace. Snaha se odlišit a vyčnívat z řady konkurentů je velká a zde je prostor pro firmu podnikající v souladu s principy CSR, aby komunikovala právě tuto svou konkurenční výhodu a odlišila se od ostatních.

Podle organizace Business Leaders Forum je komunikování CSR aktivit stejně důležité jako jejich provádění a firmy by měly investovat adekvátní množství času i finančních prostředků. Jestliže firma nedá svému okolí vědět o svých CSR principech, přichází o hlavní přínos, tedy zvyšování konkurenceschopnosti. Odlišit se od ostatních je skvělou příležitostí nejen pro velké nadnárodní podniky, ale i pro ty menší, které nejsou ve středu zájmu médií a od kterých se to neočekává téměř automaticky, jako je to právě u velkých společností.

⁴¹ DYTRT,Z., *Dobré jméno firmy*, s. 113.

Otázkou je, zda může být CSR jako koncept chování firmy předmětem marketingové komunikace namísto samotného výrobku? Jak lze komunikovat o způsobu soužití firmy s okolím, o její strategii být odpovědným podnikem?

Firemní vs. Výrobová reklama

Firemní reklama patří k nástrojům vytváření firemní image. Nevývolává krátkodobé nákupní chování jako je tomu u výrobové reklamy vztažené ke konkrétním produktům. Firemní reklama má za cíl vytvářet dlouhodobý pozitivní pohled zákazníků na firmu a celou její produkci. V tab. 3 jsou srovnávány charakteristické vlastnosti firemní a výrobové reklamy. Z těchto vlastností plyne, že CSR je vhodné spíše pro firemní reklamu.

Tab. 3: Srovnání firemní a výrobové reklamy

FIREMNÍ REKLAMA	VÝROBKOVÁ REKLAMA
prezentuje jméno a postoje firmy	prezentuje výrobek
dlouhodobá strategie	krátkodobá strategie
poskytuje informace o firmě	výhody a užitek výrobku/značky
chybí hmatatelný důkaz	hmatatelné důkazy
nákupní chování není definovatelné	jasně definovatelné žádoucí nákupní chování
komunikuje pocity, názory firemních představitelů	
rozhodování na úrovni top managementu	rozhodování na nižší úrovni
upoutat a získat pozornost, budovat důvěryhodnost, vyzývat k akci	
spoluvytváří image	

Zdroj: vlastní zpracování

Podobně jako Public Relations se firemní reklama ve světě rozšířila na konci 70.let a mají i stejné cíle. Rozdílný je způsob komunikace, kdy PR je nositelem důvěryhodnosti a nezávislosti informací, ale jistou dávkou nekontrolovatelnosti času a místa působení. Firemní reklama si oproti tomu zachovává kontrolu nad průběhem komunikačního procesu, protože sama nakupuje čas a prostor v médiích. Úspěch spočívá v rozhodnutí, kdy

dát přednost vyšší důvěryhodnosti bez možnosti kontroly a kdy upřednostnit nižší důvěryhodnost s možností řídit intenzitu zaměření komunikace. Není pochyb, že nejlépe fungují obě strategie současně.⁴² „*K nárůstu intenzity reklamy přispěla zřejmě skutečnost, že sdělovací prostředky nepublikovaly informace o firmách podle jejich představ. Řízení a kontrola firemní reklamy umožňuje větší průbojnost a nasazení vůči cílovým skupinám veřejnosti.*“⁴³, říká Nagyová.

Ogilvy o firemní reklamě říká: „*Výzkum veřejného mínění potvrdil, že u lidí, kteří společnost dobře znají, je pětkrát vyšší pravděpodobnost, že o ní mají příznivé mínění. Podniková reklama může zvýšit morálku vašich zaměstnanců; kdo by chtěl pracovat pro společnost, o které nikdo v životě neslyšel? Také to může pomoci usnadnit přijímání nových a kvalitnějších lidí, na všech úrovních.*“⁴⁴ Podniková reklama je nesporně přínosnou aktivitou z dlouhodobého hlediska. Marketingoví pracovníci bohužel často vidí vynakládání peněz na reklamu jinou než výrobkovou za plýtvání prostředky.

Mezipodniková reklama

Jedná se o prostředky vedoucí k prodeji výrobků nebo polotovarů jiným podnikům, které nejsou konečnými zákazníky, ale prodávají je dál, nebo používají pro svou výrobu. Celková marketingová strategie mezi podniky se nazývá průmyslový marketing, neboli B2B marketing (business to business marketing). Mezipodniková reklama využívá stejné principy jako spotřebitelská reklama, ale má své specifické prvky. Nemůže uzavřít obchod, ale může zaujmout nákupčího a připravit půdu pro úspěšný kontrakt. Hlavním rozdílem je, že nepůsobí tolik na emoce, nemusí být tak atraktivní. Je spíše informační a přesvědčující. Co funguje podle světoznámého marketéra Davida Ogilvyho?⁴⁵

- názorné ukázky,
- porovnání v číslech s konkurencí,
- novinky,

⁴² NAGYOVÁ, J., *Marketingová komunikace není pouze reklama*, s. 96-97

⁴³ tamtéž

⁴⁴ OGILVY, D., *O reklamě*, s. 117.

⁴⁵ OGILVY, D., *O reklamě*, s. 137.

- informace o technických parametrech,
- finanční ukazatele, např. velikost úspory,
- tradice,
- doporučení uznávaných odborníků,
- jednoduché grafické zpracování
- fakt, že titulek čte pětkrát více lidí než následný text
- krátké popisky obrázků.

Jak uvádí Nagyová, čtenářem průmyslového inzerátu a tím kdo rozhoduje je profesionál, proto bude hledat užitečné informace. Dle svých šetření dospěla k závěru, že nejdůležitějšími atributy společně s *integritou* a *reputací firmy* je *kvalita*. S kvalitou je úzce spojena životnost a cena se nachází až na osmém místě. Důležitější než cena jsou dále spolehlivost dodávek, rychlost dodávek a technická pomoc.⁴⁶ Jaké jsou požadavky na ideálního dodavatele ilustruje příloha C. Je přepracováním původních žebříčků požadavků dle útvarů v otázce ideálního dodavatele dle Nagyové. Dle umístění každého požadavku v žebříčku byl tento oznámkován 1-důležitý požadavek až 5-nejméně důležitý. Lze sledovat, jaké mají jednotlivé útvary požadavky a také součtem hodnot zjistit, který faktor je nejdůležitější napříč firmou. Jedná se v první řadě o čestné jednání a v druhé řadě o kvalitu výrobku.

I když by se mohlo zdát, že CSR, které apeluje na emocionální stránku, etické a morální cítění, v mezipodnikové reklamě nemá místo, opak je pravdou. Zejména v dnešní době přemíry konkurenčních výrobků a přesyceností informacemi. Ačkoliv jsou v mezipodnikové reklamě nejdůležitější racionální apely, je nutné si uvědomit, jak píše Nagyová, že čtenář inzerce, nebo nákupčí firmy jsou také jen lidé. *„Sdělení a apely mají být racionální, ale pokud má firma na trhu pevnou pozici, může si dovolit použít také emocionálních prvků. Emocionální vazby jsou obecně subjektivní svou podstatou. Mohou zahrnovat image firmy i výrobku, velikost firmy a její reputaci. I když si kupující tuto emocionální stránku většinou neuvědomují, přesto existuje a působí.“*

⁴⁶ NAGYOVÁ, J., *Marketingová komunikace není pouze reklama*, s. 86.

„Mnohé druhy průmyslových výrobků jsou chápány jako téměř stejnorodé, bez jakýchkoli zjevných rozdílů mezi jednotlivými výrobky. Jak odlišíte své šrouby, těsnění nebo obráběcí stroje od konkurenčních? Ale jak říká profesor Levitt, „neexistuje něco jako stejnorodé, komoditní výrobky. Každý výrobek nebo službu lze odlišit od ostatních.“⁴⁷

Public Relations

„ŽÁDNÝ PROJEKT NEMŮŽE ZKRACHOVAT, POKUD MÁ NA SVÉ STRANĚ VEŘEJNÉ MÍNĚNÍ“ (ABRAHAM LINCOLN)

„Public Relations je funkce managementu, která předurčuje postoje a názory firemní veřejnosti, přizpůsobuje svou politiku zájmům veřejnosti, formuluje a realizuje program, který získává porozumění a dobrou pověst“⁴⁸

Základní charakteristika Public Relations

- Cílem je dlouhodobě vytvářet pozitivní vztahy s veřejností a tím zlepšovat image nebo pověst firmy.
- Pomáhá vytvářet nové obchodní příležitosti na trhu.
- PR je nejdůvěryhodnější prvek komunikačního mixu.
- Náklady jsou nejnižší ze všech prvků komunikačního mixu.
- PR nelze řídit a kontrolovat, může vzniknout i negativní forma.

Klíčové pro tvorbu jakékoliv marketingové strategie je znalost zákazníka. V případě PR se mluví o veřejnosti. Existuje několik způsobů členění veřejnosti, většinou však na interní a externí:

- Interní veřejnost (užší okruh firmy) – zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, zákazníci, nejbližší okolí
- Externí veřejnost (mimo firmu) – obyvatelé, média, potenciální zákazníci, státní úřady atd.

⁴⁷ OGILVY, D., *O reklamě*, s.137.

⁴⁸ STANLEY,R.E., *Promotion, Advertising, Publicity? Personal Selling, Sales Promotion*, s. 240. Převzato z NAGYOVÁ, J., *Marketingová komunikace není pouze reklama*, s. 93.

Nelze si nevšimnout značnou podobnost s charakteristikami CSR. Je zřejmé, že tento prvek komunikačního mixu cílí na stejné subjekty jako právě CSR. Firemní stakeholdeři jsou vlastně totožní s veřejností, viz tab. 4. Jednoznačně se jedná o tytéž subjekty, které mají přímý či nepřímý vliv na chod podniku a stejně tak podnik na ně. PR se proto jeví jako dokonalý prostředek pro komunikaci CSR aktivit firmy.

Tab. 4: Srovnání cílových skupin PR a CSR

	PR⁴⁹	CSR⁵⁰
Interní	zaměstnanci	zaměstnanci
	vlastníci	akcionáři
	dodavatelé	dodavatelé
	obchodní partneři	zákazníci
	nejbližší okolí	místní komunita
Externí	vládní a správní úředníci	státní správa a samospráva
	obyvatelé	odbory a zájmové skupiny
	tisk	média
	učitelé	nevládní organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším členěním PR je podle Vysekalové⁵¹ následující:

1. Mezifiremní komunikace – neboli komunikace s obchodní veřejností z hlediska nákupních rozhodnutí.
2. Oborové PR – týká se vztahů mezi výrobcí a poskytovateli zboží a jinými články distribučního řetězce, jako maloobchodními a velkoobchodními partnery.
3. Spotřebitelské/produktové – toto PR souvisí výhradně se zbožím a službami, nabízenými a prodávanými soukromým zákazníkům pro jejich vlastní potřebu.

⁴⁹ Rozdělení dle MARSTON, *Modern Public Relation*, s. 45, převzato z Nagyová, s. 94

⁵⁰ Rozdělení dle FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*, s. 12.

⁵¹ VYSEKALOVÁ, J., *Psychologie reklamy*, s. 22.

4. Firemní – zahrnují komplexní prezentaci firem a organizací a jsou často děleny podle specializace na:
 - a. Finanční PR
 - b. Komunikace se zaměstnanci
 - c. Charita, politické a vládní veřejné vztahy
 - d. Veřejné záležitosti a lobbying
 - e. Krizová komunikace

2.3 Cause related marketing

Jako nový trend v marketingové komunikaci je označován Cause related marketing (CRM), někdy také sociální marketing. Je výsledkem spojení firemního dárcovství a marketingové komunikace firmy, čili funguje na základech win-win teorie.

Fórum dárců uvádí tuto definici: *„Cause Related Marketing znamená spojení veřejně prospěšných věcí s marketingovými aktivitami firmy. Výsledkem je sociálně laděná marketingová kampaň, která má nesporný potenciál být atraktivnější a výnosnější než standardní kampaň s použitím klasických marketingových nástrojů. Firma komunikuje svoji značku efektivněji.“*⁵²

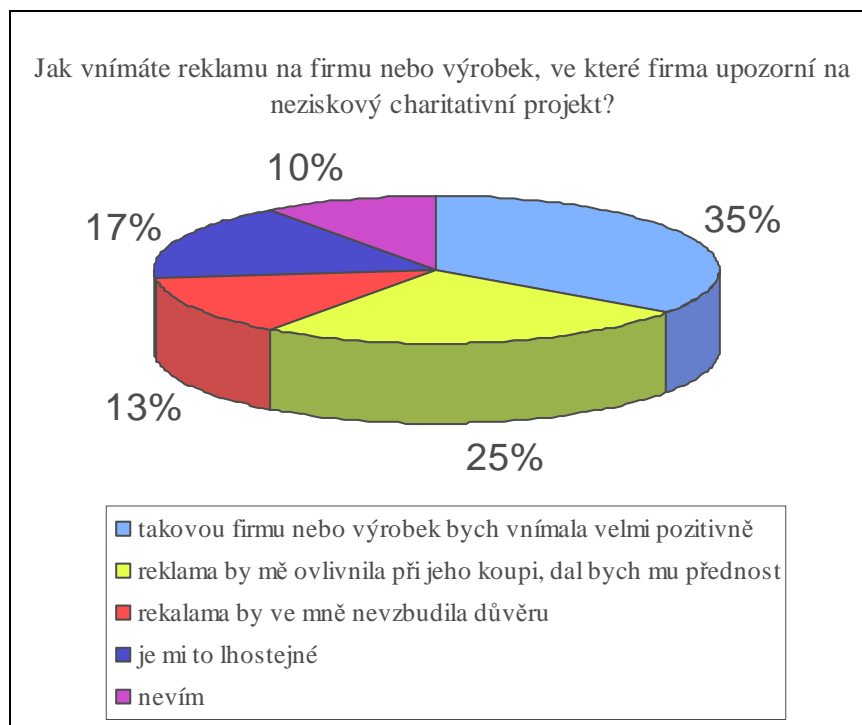
Marketingovými nástroji, které CRM používá patří klasická reklama ve všech svých podobách (TV spoty, tištěná reklama, billboardy, online reklama atd.) nebo PR. O nejznámější CRM kampaň „Tatranky Tatrám“ a „Zpátky do přírody“ se postarala firma Opava. Hlavním znakem každé kampaně je zřetelná informace, jakou finanční částku z prodeje firma věnuje na dobročinné účely. Firma získává nárůst prodeje výrobků, protože tato forma reklamy je obecně vnímána pozitivně. Z průzkumu⁵³ Fóra dárců z r. 2006 vyplývá:

- 65% respondentů by si koupilo raději výrobek, který je spojen s dobrou věcí.
- 24% respondentů by si tento výrobek koupilo i kdyby byl dražší.
- 41% respondentů by si výrobek, který podporuje dobročinné projekty koupilo v případě, že jeho cena nebude vyšší než cena druhého výrobku.

⁵² FÓRUM DÁRCŮ, *Cause Related Marketing – nový trend v marketingové komunikaci firem*, [online].

⁵³ FÓRUM DÁRCŮ, Průzkum veřejného mínění, Sociální marketing, agentura Median, 5/2006. [online].

Reklamu na produkt podporující charitativní projekt vnímá kladně 35% respondentů a 25% by se jí nechalo ovlivnit. Celkem 60% má tedy pozitivní vztah k CRM.



Obr. 5 Graf postoje spotřebitelů k CRM, N=517, Fórum dárců
Zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu⁵⁴ GfK Czech v roce 2010 vyplynulo, že více než polovina (55 %) respondentů dala někdy přednost nějakému produktu proto, že část výtěžku z prodeje byla věnována na společensky prospěšnou věc. Většinou se jednalo o ženy (63 %), muži tak činí ve 47 % případech. Svou roli zde hraje také vzdělání – spíše tento produkt upřednostní vysokoškoláci (66 %) nebo středoškoláci (65 %).⁵⁵

Kromě toho CRM znamená určité zviditelnění pro neziskovou organizaci a je samozřejmě přispěno dobré věci finanční částkou. Navíc je společnost mediálně upozorněna na palčivé problémy a potřebu pomáhat. Dobré příklady je potřeba stále připomínat. Výhodou CRM je v neposlední řadě to, že dokáže doručit zprávu a zapojit i takové spotřebitele, kteří sami informace o dobročinných aktivitách nevyhledávají, ale rádi by se zapojili.

⁵⁴ Průzkum realizován na vzorku 1 000 respondentů ve věku 15 až 79 let formou osobního dotazování.

⁵⁵ Průzkum GfK Czech, *Tisková zpráva* [online].

2.4 Etický marketing

Etika v marketingu, stejně jako uplatnění etického kodexu v podnikatelské činnosti, klade základy pro korektní podnikatelské vztahy. Na základě správně sestaveného marketingového mixu se od manažerů očekávají taková rozhodnutí, která respektují etické zásady vedoucí ke spokojenosti zákazníků a zároveň k úspěšnosti firmy. Tyto zásady by měly platit jako všeobecné etické standardy, protože etické chování je jedním z předpokladů síly, úspěšnosti a dlouhodobého přežití podniku v globálním turbulentním marketingovém prostředí.

Hanuláková uvádí „5P marketingové etiky“⁵⁶

1. Purpose – cíl, účel – vymezuje poslání firmy, hodnoty, kterými se firma řídí.
2. Pride - hrdost na svojí firmu a na sebe sami.
3. Patience – trpělivost – je předpokladem a cestou k dlouhodobému úspěchu.
4. Persistence – vytrvalost – je předpokladem konzistentnosti činů a záměrů.
5. Perspective – perspektiva – znamená zodpovědný přístup manažerů k řešení otázek týkajících se budoucnosti firmy a jejích zaměstnanců.

Efektivní marketingová strategie by měla kombinovat těchto „5P“ marketingové etiky tak, aby společně souvisela a navazovala na ostatní marketingové a podnikatelské cíle firmy.⁵⁷

Veřejnost většinou vnímá marketing jako manipulaci se zákazníky a jejich potřebami. Právě marketing by měl dodržovat etické zásady protože je za to nejvíce kritizován. Zavádějící marketingové praktiky jako je neposkytování úplných informací, manipulace s cenami a slevami, vyzdvihování některých vlastností produktu a zatajování jiných, zveličování údajů, umělé vytváření potřeb, které lidé předtím neměli, umělé vyzdvihování materialismu a umělé vytváření kulturních hodnot jsou ty nejčastěji vyčítané.

Etický nebo také odpovědný marketing je výsledkem etických marketingových praktik a poskytování pravdivých informací zákazníkům a ostatním zainteresovaným skupinám.

⁵⁶ HANULÁKOVÁ, E. *Etika v marketingu*, s.76.

⁵⁷ ŠINDLEROVÁ, I., *Etické zásady a ich dominantné postavenie v marketingovej praxi* in Marketing a komunikace, Česká marketingová společnost, vyd. 12. 05. 2009
dostupné z WWW: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2009050008>

2.5 Green marketing

Podle Americké Marketingové Asociace (AMA) je green marketing marketingem produktů, které jsou vyrobeny v souladu s životním prostředím. Někdy je také označován jako ekologický nebo environmentální marketing. Termín green marketing se začal používat v Americe na přelomu 80. a 90. let 20. stol. První přednášky na téma „Ekologický marketing“ uskutečnila AMA již v r. 1975. Za významnou autorku v této oblasti je považována Jacquelyn Ottman, autorka publikace *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 1998.

Podniky se v rámci green marketingu soustřeďují na tři oblasti. První je vyrábět takový výrobek, který má odpovídající kvalitu, výkon, cenu a přitom je vyroben s ohleduplností k životnímu prostředí. Druhou oblastí je hledání takového technologického postupu výroby, který bude v souladu s ŽP a nebude ho narušovat, či minimalizuje dopady. Třetí oblastí je začlenění environmentální strategie do podnikových procesů formou certifikátů a norem – ISO 14 001, EMS, EMAS, IPPC.⁵⁸ V současné době je green marketing natolik rozšířený, že ztrácí na efektivitě. Lidé přestávají reagovat na eko-labeling (označení výrobku jako ekologického). Občas se stávalo, že firma pouze předstírala své ekologické závazky. Pak se jedná se o tzv. greenwashing neboli „natírání firem nazeleno“. To znamená, že se firma prezentuje jako ekologická, odpovědná, ale ve skutečnosti není. Dokud však budou mít aktivity firem ve prospěch ŽP účinnost, pak bude mít i green marketing své místo.

2.6 Význam komunikace CSR

Mnoho menších firem nekomunikuje o CSR, ačkoli odpovědné aktivity provozují. Většinou si myslí, že to přísluší velkým firmám, které ročně věnují velké finanční obnosy na charitativní projekty nebo nechtějí být nařčeni z chvástání a zviditelňování. Sdělit ostatním co firma dělá v oblasti odpovědného podnikání znamená informovat je na čem firmě záleží a jaké jsou její hodnoty. Zvyšování informovanosti o CSR je velmi důležité a

⁵⁸ ŘÍHOVÁ, M., *Srovnání vybraných nástrojů sociálně etického a zeleného marketingu...*, [diplomová práce], s.

být dobrým příkladem pro ostatní je výsadou.⁵⁹ „Vyskytují se i pádné argumenty, že zatímco velké společnosti dokáží lépe komunikovat o svém zodpovědném podnikání, mají menší společnosti vlastně větší dopad, protože jsou vždy blíže obcím, kterým slouží, a často se v aktivitách zodpovědného podnikání více angažují.“⁶⁰

Pravidelná a cílená komunikace přináší ještě více spokojených a věrných zákazníků, větší loajalitu, produktivitu a motivovanost zaměstnanců a lepší image firmy. Zásadní výhoda, která zpočátku nemusí být patrná, spočívá v opravdové sumarizaci a zamyšlení se nad aktivitami v oblasti CSR při vytváření reportu, firemního časopisu nebo aktualizaci webových stránek.

2.7 Formy komunikace CSR

V předchozích podkapitolách byly představeny oblasti marketingu a marketingové komunikace, kde je vhodné komunikovat odpovědnost firmy. Bylo prokázáno, že CSR má v marketingu své místo za předpokladu, že tvorba marketingu je až následníkem tvorby CSR aktivit. Nově vzniklé marketingové směry dokonce vyžadují komunikování odpovědných praktik. Následuje zodpovězení otázky, jakou formu by komunikace CSR měla mít.

Ke komunikaci odpovědného podnikání lze využít mnohých komunikačních prostředků:

- CSR report
- CSR sekce webových stránek
- Interní či externí zpravodaj a časopis
- Oznámení zasílané elektronickou či klasickou poštou
- Školení zaměstnanců
- Firemní informační tabule
- Intranet

⁵⁹ Příručka pro efektivní komunikaci, Evropská komise ČR pro podnikání. [online]. [cit. 9/2010] s. 3. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_cs.pdf

⁶⁰ tamtéž

- Přijímací řízení (poskytování informací o CSR přístupu firmy uchazečům o pracovní místo)
- Etický kodex
- Projev a prezentace
- Den otevřených dveří
- Tisková zpráva a konference
- Standardy a normy (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS a další)
- Produktové označení (Bio, Ekologicky šetrný výrobek, QZ – Zaručená kvalita a další)
- Sdílený marketing (použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a neziskové organizace)
- Získaná ocenění související s konceptem CSR (Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop)
- Czech TOP100 - kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy, připravovaná soutěž Společensky odpovědná firma a další)
- Případové studie (prezentace firmy jako dobrého příkladu CSR např. v databázi sdružení Business Leaders Forum)
- Aktivní komunikace s médii
- Oznámení v médiích formou placené inzerce
- Prostředky zapojení stakeholderů ⁶¹

Většina uvedených forem komunikování CSR není příliš finančně náročná, o to více je náročná na čas.

Komunikace se stakeholdery

Správná komunikace je taková, která je cílená na jednotlivé stakeholdery. Základní formy komunikace ke konkrétním stakeholderům vypadají následovně:

1. Zaměstnanci – měli by být neustále informováni, aby se lépe identifikovali s cíli firmy. Cílem je lepší pracovní morálka, vysoká loajalita k zaměstnavateli, lepší pracovní výkony a nižší fluktuace zaměstnanců. Reference zaměstnanců se stávají reklamou pro

⁶¹ PARTRIDGE, K. et al. –The Stakeholder Engagement Manual, 2005. Převzato z STEINEROVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu*, s.59

firmu, pokud jsou pozitivní. Tzv. reklama Word of mouth (WOM) je nejúčinnější, lidé věří názorům druhých. Takto vzniká dobrá pověst a lepší image. K informování zaměstnanců lze využít firemních tiskovin, nástěnek, oběžníků, výročních zpráv, brožur, intranetu, podnikového serveru, emailu, školení, schůzí atd.

2. Akcionáři – chtějí mít čerstvé informace o svých investicích. Používají se výroční zprávy, valné hromady, návštěvy a meetingy ve firmě, krátké spoty a prezentace.
3. Dodavatelé a zákazníci – čerstvé a včasné informace i v případě negativních skutečností, vždy pravdivé. Komunikování negativních skutečností posiluje loajalitu díky obrazu, že se problém řeší systematicky a je dočasný. Otevřenost.
4. Nejbližší okolí – organizace v těsné blízkosti firmy, ve stejném městě. Informovat o přínosech pro komunitu. Firma se prezentuje jako tvůrce pracovních příležitostí, podpora občanských aktivit, spolků a sdružení, ochrana ŽP města i celkově.
5. Média, publicisté – jsou těmi, kteří umožňují, nebo neumožňují, aby se k veřejnosti informace o firmě dostaly. Lze je ovlivňovat zasíláním tiskových zpráv, firemních materiálů a poskytováním interview. Novinářskou obec je nutné udržovat v napětí, poutat její zájem a poskytovat kvalitní informace, aby se její členové rozhodli napsat právě o tom, na čem má firma zájem.
6. Učitelská veřejnost – je šířitelem důvěryhodných informací pro středně velké publikum, což může pomoci vylepšit image firmy. Řada firem proto ochotně poskytuje materiály k výuce a jinak spolupracuje se školami. Materiály jsou ve formě případových studií, her, videonahrávek, spolupráce může fungovat ve formě přednášení manažerů, prezentací na školních veletrzích práce, poskytování finanční podpory na vybavení, výzkum, stipendií, také vyhlašování soutěží nebo podpora při vypracování projektů a diplomových prací.
7. Státní správa – tím rozumíme úřednictvo všech vládních organizací až po nejmenší správní jednotky. PR v tomto směru využívá zejména lobbying, který udržuje otevřenou komunikaci na potřebných místech a snaží se prosadit co nejvíce záměrů, které jsou v souladu s cíli firmy.
8. Finanční instituce – sféra existenčně důležitá pro fungování podniku. Různé formy financování, úvěrů či odkupů pohledávek je snazší při kvalitním PR. Zde se jako esenciální jeví výroční zpráva, která může úspěšně nahradit řadu reklamních nástrojů. Nejen finanční instituce, ale i akciový trh značně ovlivňují firemní image.

3 Analýza CSR aktivit komunikace ve firmě J.M.Kapa

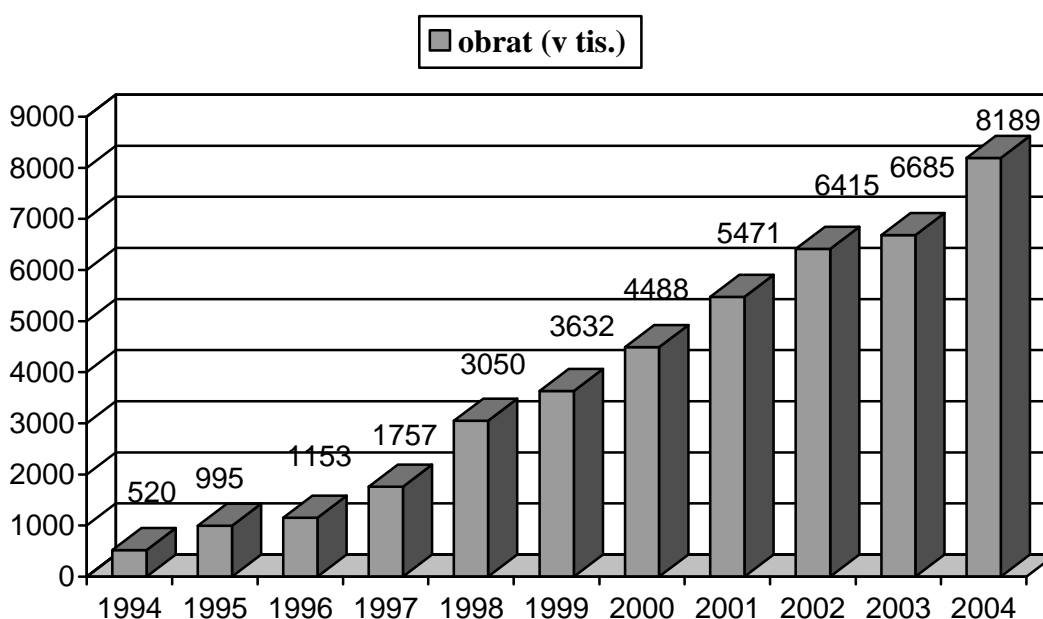
V praktické části bude nejprve představena firma J.M. Kapa, její historie a současný stav. Následně budou identifikovány problémy a nedostatky, kterými firma trpí a bude objasněno jak je lze řešit pomocí postupného zavádění společenské odpovědnosti do firmy.

3.1 Představení firmy J.M.Kapa

Firma J.M.Kapa byla založena v roce 1994 společníky Karlem Doubravou a Miloslavem Nezbedou. Právní forma je společnost s ručením omezeným, základní kapitál je 10 000 000,- Kč a je certifikovaná dle ISO 9001. Firma sídlí v Kolíně a jejím předmětem podnikání je výroba plechových výrobků pro široké spektrum zákazníků, a to užitím špičkové technologie děrování, laserového řezání, ohýbání, svařování, bodování a dokončovacího broušení. Jedná se především o zakázkovou výrobu, a to je na jednu stranu velká výhoda – firma může dodávat širokému spektru zákazníků a přímá konkurence není veliká. Na druhou stranu přichází o výhody sériové výroby, což jsou hlavně nižší náklady. Firma J.M.Kapa působí částečně na domácím trhu, ale z větší části na zahraničních trzích, což je velkou výhodou, zejména proto, že firma není závislá na stabilitě jednoho trhu. Produkce vyvážená do zahraničí tvoří cca 70%. Zákazníci pocházejí z Francie, Německa, Nizozemí, Belgie, Itálie, Velké Británie, Irska, Švýcarska, Rakouska, Maďarska i Turecka. Většinou se jedná o firmy, které finalizují své výrobky, a potřebují plechové díly s příslušnou povrchovou úpravou, ale nechtějí investovat do nákladného technologického vybavení. Ve spojení s moderní výpočetní technikou (software – JET CAM, Tops) firma dosahuje vysoké flexibility a kvality svých produktů. Firma J.M.Kapa má sesterský závod Alkam v nedaleké Kutné Hoře. Tyto dva závody tvoří skupinu JMK Group. V závodě v Kutné Hoře probíhají povrchové úpravy vyráběných dílů, zejména lakování. Pro další povrchové úpravy jako je zinkování, žárové zinkování nebo sítotisk forma využívá outsourcingu.

3.2 Historie firmy J.M.Kapa

Dostupná data (viz Obr. 6) představují, vývoj obratu firmy od jejího vzniku. Proporcionální nárůst obratu dokazuje pozitivní vývoj firmy na trhu. Bohužel ekonomická krize se nevyhnula ani firmě J.M.Kapa a došlo ke snižování produkce a částečnému propouštění zaměstnanců. Současný trend je ale opačný, většina zahraničních firem se odrazila ode dna ekonomické krize a jejich produkce strmě stoupá. Firma je na novém začátku a je pro ni výzvou dostát svým dřívějším výkonům a kvalitám.



Obr. 6: Graf vývoje obratu v letech 1994-2004 (J.M.Kapa)

3.3 Současná situace v J.M.Kapa

Jak bylo již zmíněno, firma je na počátku nové éry po zásahu celosvětové ekonomické krize. Je žádoucí, aby firma podnikla nové kroky a reformy pro získání dřívější produktivity. Poptávka po produkci v současné době strmě roste, firma by chtěla vyrábět a také dosahovat vyššího zisku, ale jsou zde překážky.

Zjednodušený výrobní postup od přijetí objednávky po expedici k zákazníkovi je následující. Zákaznické oddělení přijímá nové i opakované zakázky a zanáší je do systému.

Po evidování se zakázka zadává do výroby v návaznosti na délku výrobního procesu a smluvních dodacích termínů. Následně zakázkové oddělení potvrzuje zákazníkovi přijetí objednávky a pravděpodobné datum expedice. Programátoři strojů musí vytvořit program, což je u nových zakázek složitý proces. Na zakázce poté pracuje strojní dílna a je-li to nutné i zámečnická dílna. Expedice podle charakteru zakázky transportuje výrobky do sesterské společnosti v Kutné Hoře na lakování, nebo do jiných kooperujících závodů k dalším povrchovým úpravám. Odtud se zakázka vrací do Kolína a expedice jí odesílá k zákazníkovi. Dopravu si zajišťuje zákazník, nebo se využívá smluvního dopravce, opět záleží na dohodnutých podmínkách.

K hlavním nedostatkům ve fungování firmy patří:

- Nízký podíl včasných dodávek zákazníkovi
- Nedostatečná komunikace a spolupráce managementu
- Nedostatečná motivace a loajalita zaměstnanců
- Nedostatky v kvalitě výrobků

Příčiny těchto nedostatků jsou shledávány v:

- Vysoký nárůst poptávky po výrobcích
- Náročnost koordinace procesů v zakázkové výrobě
- Chybějící inovace
- Chybně nastavené pracovní podmínky a celkový přístup k zaměstnancům a komunikace s nimi

Shrnutím těchto bodů lze dojít k závěru, že firma potřebuje navázat na oživení v ekonomice oživením uvnitř firmy. Smluvní dodací termíny jsou při současném nárůstu poptávky neudržitelné. Chybí zde lidské zdroje nejen z kvantitativního hlediska, ale také kvalitativně. Z toho plynou pozdní dodávky a časté reklamace kvality produktu. Následují opravy produktu nebo opakovaná výroba bez náhrady. Firma tak přichází o čas, který by mohla věnovat další zakázce a také o zisk. Zákazníkům, tedy firmám, které vytváří finální výrobek, vznikají potíže s plynulostí výroby a včasností dodávek ke konečnému zákazníkovi. Firmě J.M.Kapa klesá hodnocení a panuje oboustranná nervozita.

3.4 Návrh řešení současné situace

Zmíněné nedostatky nejsou ojedinělé a mnoho dalších firem se s nimi jistě potýká. Rostoucí poptávka způsobila zpoždování dodávek, ale hlavní příčinu nelze hledat v kapacitách nebo technologiích. Dřívější objem produkce ještě přesahoval tu dnešní, zkušenosti jsou tedy dostatečné. Faktory, které se změnilo jsou zejména zaměstnanci a také vnější faktory, které ovšem lze z pozice firmy ovlivnit jen málo. Lidský faktor je ve firmě nenapodobitelným zdrojem pracovní síly, který může být konkurenční výhodou, je-li o něj dobře pečováno. V návaznosti na teoretickou část se lze domnívat, že k řešení mnohých nedostatků by mohla přispět implementace strategického konceptu CSR do řízení firmy. Vnitřní zaměření konceptu CSR se zabývá právě zaměstnanci, jejich pracovním prostředím, motivovaností, oddaností a loajalitou s firmou, která je zaměstnává a z velké části ovlivňuje jejich životy.

Spokojený zaměstnanec pracuje kvalitněji a efektivněji. Hrdý zaměstnanec se rád chlubí, kde pracuje a předává pozitivní zprávy o firmě dál. Zaměstnanci, který je zapojen do rozhodování na firmě záleží. Zaměstnanec motivovaný odměnou bude pracovat s větším nasazením. Tyto a další důvody vedou k domněnce, že firma začínající se strategickým CSR by měla začít právě u vlastních zaměstnanců. Firmám bývá často vytýkáno, že se soustřeďují jen na sociální oblast péče o zaměstnance, ale kde jinde začít? Bez pochopení, podpory a spoluúčasti zaměstnanců k žádnému CSR nemůže dojít. Ve chvíli kdy všichni uvnitř firmy pochopí, jak je tento koncept užitečný, jak jim usnadňuje každodenní pobyt v zaměstnání se najdou i tací, kteří se zapojí do rozšiřování aktivit na další oblasti.

Oblast péče o zaměstnance by mohla být zásadní pro vylepšení pozice firmy J.M.Kapa z titulu zvýšení kvality produktu (zaměstnanci budou pečlivější a budou mít osobní zájem na kvalitní práci), zvýšení včasnosti dodávek (zaměstnanci budou dokončovat své úkoly včas, protože budou motivováni případnou odměnou za včasnost), zlepšení komunikace (zaměstnanci budou informováni o chodu firmy a zapojeni do rozhodování), vylepšení reputace firmy (zaměstnanci budou sami šířit dobré zprávy o firmě a nebudou si stěžovat či kritizovat). Péče o zaměstnance je součástí sociálního pilíře společenské odpovědnosti, nicméně se nelze oprostít od ostatních oblastí a zabývat se jen touto. Koncept CSR je specifický právě tím, že zahrnuje více oblastí a zabývá se množstvím témat, která spolu

souvisejí a vzájemně na sebe navazují. Proto bude v poslední kapitole navržen způsob implementování společenské odpovědnosti do podnikové strategie firmy J.M.Kapa s důrazem na oblast pracovního prostředí.

V následujících kapitolách bude nastíněna zjednodušená nová strategie firmy a implementace konceptu CSR do podnikových procesů. Poslední část bude věnována komunikování této nové strategie k vnitřním a vnějším stakeholderům.

3.5 Postupy zavádění CSR

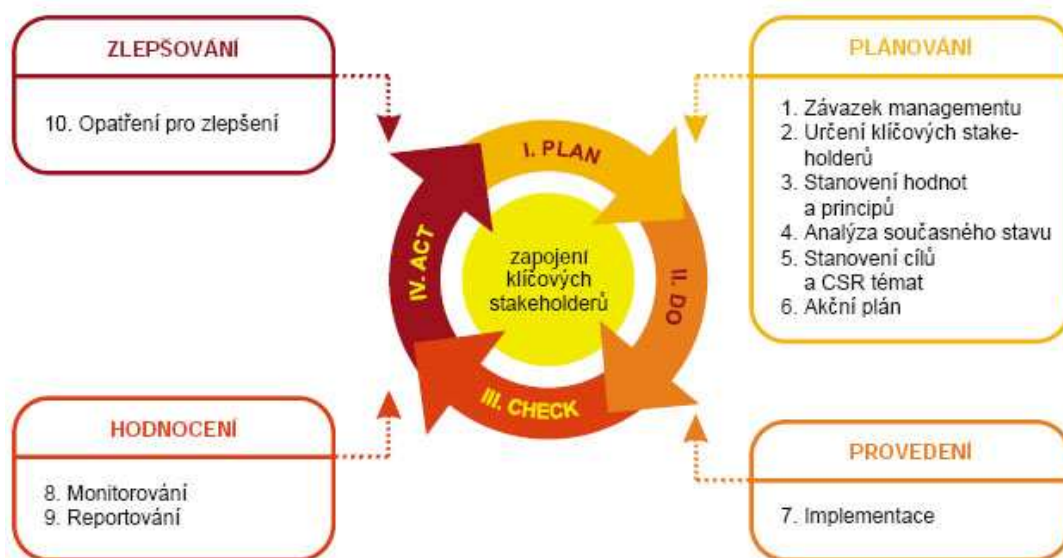
Návody na implementaci CSR do podnikové strategie jsou v literatuře velmi podobné. Pro potřebu diplomové práce byl vybrán model z nejnovější publikace zabývající se konceptem CSR v praxi a jehož fáze budou použity jako postup implementace CSR ve firmě J.M.Kapa. Jsou to tyto fáze:

- 1) Zjištění hlavních motivačních faktorů pro zavedení CSR
- 2) Identifikace klíčových CSR cílů a vizí
- 3) Zhodnocení současného stavu CSR v organizaci (analýza vnitřního a vnějšího prostředí).
- 4) Určení klíčových stakeholderů
- 5) Stanovení hlavních témat CSR
- 6) Vytvoření akčního plánu CSR aktivit
- 7) Návrh způsobu monitorování výsledků
- 8) Reportování⁶²

Alternativním modelem pro implementaci CSR do podnikové strategie je známý model PDCA⁶³ (viz Obr. 7), neboli Plan (Plánování), Do (provedení), Check (hodnocení), Act (konání)

⁶² PAVLÍK M., BĚLČÍK M, a kol. *Společenská odpovědnost organizace*, 2010. dle kap. 3.3 Tvorba CSR koncepce v organizaci. s. 67-89.

⁶³ HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*, 2007.



Obr. 7: Schéma PDCA – Deset kroků implementace (MAKOVSKI, D.; STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*, m s.18)

3.6 Dosavadní formy komunikace firmy J.M.Kapa

Z dostupných informací je patrné, že firma se komunikaci směrem ven příliš nevěnuje. Má zavedené internetové stránky, ale ty nejsou aktualizované. Obsahují základní informace o firmě a jejím předmětu podnikání, či způsobu výroby. Univerzálnost stránek je patrná na první pohled. Přitom internet je v dnešní době nejčastějším zdrojem informací. Web má velký dosah, dokáže být interaktivní a jeho provoz není příliš finančně náročný. Vzhledem ke stavu CSR a jeho komunikace konkurenčních firem je pro J.M. Kapa příležitostí získat konkurenční výhodu.

Ve firmě J.M.Kapa neexistuje marketingové oddělení a žádná marketingová strategie není stanovena. Proto nebude snadné začlenit CSR do stávající komunikace firmy. Na druhou stranu je to příležitostí, jak založit komunikaci právě na CSR, která není ovlivněna minulými aktivitami marketingové komunikace, případnými neúspěchy a negativními jevy. V současné době firma ke komunikaci s vnějším prostředím používá internetové stránky, které jsou ale již šest let neaktualizované, dále email a osobní setkání. Interní komunikace probíhá také na základě emailu a v areálu firmy jsou umístěny dvě informační tabule. Firma J.M.Kapa se každoročně účastní Všeobecné Kolínské výstavy, kde prezentuje výrobky.

4 Návrh implementace a komunikace CSR

4.1 CSR – role a očekávání

Vytvořit z běžné firmy společensky odpovědnou nelze ze dne na den. Je to dlouhý a náročný proces na jejímž konci může firma otevřeně prohlašovat, že přijala a plní koncept CSR a konečně získávat výhody z toho plynoucí ve smyslu win-win teorie. Postupným zaváděním CSR do strategie firmy J.M.Kapa se očekává:

- Zhodnocení současných aktivit spadajících do CSR.
- Přechod od intuitivního CSR ke strategickému CSR.
- Splnění požadavků a očekávání zákazníků ze západní Evropy.
- Zvýšení loajality a produktivity zaměstnanců, snížení fluktuace a zvýšení přitažlivosti pro potenciální zaměstnance.
- Zvýšení efektivity výroby, růst produktivity a kvality, snížení nákladů.
- Zlepšení komunikace.
- Zlepšení image a důvěryhodnosti pro zákazníky.
- Přístup k dodatečnému kapitálu (odpovědné investování, dotace).
- Vyšší konkurenceschopnost a odbyt (následně vyšší zisk).
- Zlepšení vztahů s místní komunitou.

V první fázi přípravy na zavedení CSR do podnikové strategie je nutné si odpovědět proč chceme CSR zavést, jaká je k tomu motivace. Dále se předpokládá, že vrcholový management firmy bude přesvědčen o důležitosti a přínosech zavedení CSR. Toto přesvědčení by mělo vycházet z jejich základních etických postojů a názorů. Bez morální a finanční podpory nejvyššího vedení nemá projekt šanci uspět.

4.2 Identifikace klíčových hodnot a vizí

Vize je v dnešní době základem podnikání. Je to odpověď na otázku – kam se chce firma dostat, kde chce být za 5, 10 let. Vize se musí dívat do budoucna, musí být formulována ve vztahu k předpovědi budoucnosti. Musí být jasná a představitelná, také ambiciózní a

popisná. Nejproslulejší vizí u nás je pravděpodobně ta Tomáše Bati: „Obujeme celý svět.“. Je velmi ambiciózní, jasná a směřující do budoucna.

Nová vize by rozhodně měla být propojena s konceptem CSR tak, aby bylo vidět že zasahuje do něčeho tak zásadního jako je vize společnosti a že je s ní počítáno do budoucna.

Stanovení hodnot firmy J.M.Kapa:

- J.M.Kapa vyrábí kvalitní výrobky a je schopna obstát na mezinárodním trhu.
- J.M.Kapa je citlivá k životnímu prostředí
- J.M.Kapa je dobrým zaměstnavatelem, kde jsou zaměstnanci na prvním místě.

Návrh nové vize J.M.Kapa:

- Spokojenost zákazníka jako spokojenost zaměstnance se odrazí v kvalitě produkce.

4.3 Zhodnocení současného stavu CSR v J.M.Kapa

K hodnocení současného stavu byl použit dotazník z výzkumu BLF v roce 2008. Vyplněný dotazník je k dispozici jako Příloha A. Následující poznatky uvedené v této kapitole z něj vycházejí. Nejprve je však nutné definovat hlavní charakteristiky firmy (

Tab. 5), ke kterým se nově vznikající CSR strategie musí vázat. Z dosažených oblastí zaměření pozornosti se vychází při určování jednotlivých CSR aktivit.

Tab. 5: Klíčové charakteristiky firmy

KATEGORIE	KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY	OBLASTI ZAMĚŘENÍ POZORNOSTI
Předmět činnosti	Strojní výroba produktů z plechu a nerezů.	Ochrana životního prostředí, kvalita, přesnost.
Klientská orientace	Zahraniční zákazníci, firmy produkující finální výrobek.	Zákaznický servis, komunikace
Kultura organizace	Rodinná firma	Jednota
Očekávané přínosy	Viz kap. 4.1	
Image organizace	Kvalita, loajalita, péče o zákazníka	Komunikace CSR

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Vnitřní analýza CSR

Na základě dotazníku⁶⁴ (viz příloha A) a dalších dostupných informací z firmy J.M.Kapa byly zjištěny tyto skutečnosti. Firma má určité povědomí o konceptu společenské odpovědnosti, zejména díky kontaktu se zahraničními firmami, které tvoří většinu jejích zákazníků. Souhlasí s tím, že CSR vede k dlouhodobé prosperitě firmy a že chovat se odpovědně a eticky je důležité. Ze CSR aktivit uvedených v dotazníku firma provozuje nárazové dárcovství a sponzoring, jednorázová školení zaměstnanců a příležitostnou spolupráci s vysokými školami. Nejvíce aktivit provozuje v oblasti ochrany životního prostředí v rámci normy ISO 14001. Za skupinu nejvíce ovlivněnou CSR aktivitami firma považuje zaměstnance, dále zákazníky, místní komunitu a stát. Motivy k rozvíjení CSR aktivit pro firmu jsou: eticko-morální důvody, snaha o zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snaha přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, snaha o získání konkurenční výhody, udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu. Očekávané přínosy ze zavedení CSR pro firmu jsou: zlepšení image, reputace firmy, získání konkurenční výhody, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížené riziko bojkotů a stávek, schopnost získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Největší překážky v plné implementaci CSR vidí firma v nedostatku kvalifikovaných lidí. Obavy také plynou ze zvýšení nákladů a nehmatatelnosti výsledků. Překážkou je i nízká podpora státu a nedostatek času. Ve firmě doposud není určena odpovědná osoba za CSR, nicméně existují zde ambice na rozšiřování ekologických aktivit a péče o zaměstnance. Rovněž i rozvoj spolupráce s VŠ je žádoucí.

4.3.2 Vnější analýza CSR

Při analyzování vnějšího prostředí, které ovlivňuje chod firmy a naopak, je potřeba se zaměřit na prostředí trhu (konkurence, zákazníci), dále na místní komunitu (organizace, asociace, spolky, město Kolín a okolí) a na zákonné požadavky v ČR ale i v zemích kde prodává své produkty.

1. Konkurence – má zavedené CSR? Jakým tématům se věnuje a jak je komunikuje?

⁶⁴ K zjištění informací byl použit dotazník z průzkumu BLF v roce 2008,

Dostupný z WWW: <[http://www.csr-](http://www.csr-online.cz/netgenium/(S(p0poxarf41v0gl45ix1wfx55))/Download.aspx?5/tejGyh9QAAsfkNeJOS7HZYxnU5Hr5w)

[online.cz/netgenium/\(S\(p0poxarf41v0gl45ix1wfx55\)\)/Download.aspx?5/tejGyh9QAAsfkNeJOS7HZYxnU5Hr5w](http://www.csr-online.cz/netgenium/(S(p0poxarf41v0gl45ix1wfx55))/Download.aspx?5/tejGyh9QAAsfkNeJOS7HZYxnU5Hr5w)>.

- ZPA Pečky a.s. – nabízí zpracování plechu na stejných strojích, ale jejich hlavním výrobním produktem jsou servomotory. Firma se soustředí zejména na východní trhy a v případě zpracování plechu na Německo a Rakousko. Webové stránky⁶⁵ jsou aktuální a přeložené do třech jazyků (AJ, NJ, RJ). Jsou zde k dispozici výroční zprávy se zápisem z auditu. Množství informací o finančním zdraví podniku svědčí o transparentnosti firmy. Bohužel kromě certifikátu ISO 9001:2008 nejsou uvedeny žádné známky uplatňování CSR. Firma má dobře zpracovanou marketingovou komunikační strategii, ke které používá regionální tisk a billboardy.
- Frigera Metal – firma se v r. 2007 přestěhovala z Kolína do nedaleké Zruče nad Sázavou a je také zpracovatelem plechu ve všech činnostech jako J.M.Kapa. Firma je součástí společnosti Frátera a má dlouhou historii sahající do 20. let 20. stol. Webové stránky⁶⁶ jsou aktualizované a lze na nich najít certifikát ISO 9001:2000 a dokument *Politika kvality*⁶⁷, který vytyčuje cíle jako je orientace na zákazníka a vzdělávání a motivování zaměstnanců. Ve svých bodech je však nekonkrétní a nestanovuje prostředky vedoucí k těmto cílům. Jistý náznak CSR tu je, ale nejedná se o CSR strategii.
- Elmech a.s. – další kolínská firma zpracovávající plechy byla založena v r.1993. Stejně jako ostatní vlastní certifikát ISO 9001:2008, který je k nahlédnutí na webových stránkách.⁶⁸ Ty se nejsou často aktualizované a obsahují jen základní informace. Firma nabízí stejné služby a používá stejné stroje. O integrované CSR se v této firmě nejedná.

2. Zákazníci – co od firmy očekávají, jaké jsou jejich zájmy na plnění závazků v CSR?

Zákazníci, v našem případě odběratelé jsou z menší části české firmy a ze 70% firmy zahraniční, zejména ze západní Evropy. Není třeba se obávat o neznalost CSR u těchto firem. Jaká jsou hlavně očekávání v B2B obchodu? Z tabulky v příloze C „*Očekávání rozhodovatelů*“ vyplývá, že zásadními faktory jsou čestné jednání, kvalita a dodržování dodacích termínů, či schopnost just-in-time dodávek. Další se týkají informací a

⁶⁵ <http://www.zpa-pecky.cz/>

⁶⁶ <http://www.frigerametal.cz/>

⁶⁷ <http://www.frigerametal.cz/soubory/5cz.pdf>

⁶⁸ <http://www.elmech.cz/news.php>

zákaznického servisu. Z toho lze usuzovat, že otázka etického vztahu a korektního jednání mezi dodavatelem a odběratelem jsou klíčové. Na tyto je třeba se zaměřit.

3. *Místní komunita, veřejnost – jaké neziskové organizace působí v okolí firmy, jak s nimi firma komunikuje, zda je podporuje, je členem některých asociací, zapojuje se do soutěží?*

Firma není v kontaktu s neziskovými organizacemi a nezapojuje se do jejich podpory. V okolí se nachází např. *Cesta životem bez bariér* v Kutné Hoře nebo Kolínské občanské sdružení *Volno* pro pomoc rodinám s dětmi s postižením. J.M.Kapa není členem žádné organizace zabývající se CSR, ale je členem České hospodářské komory. Firemní filantropie ani dobrovolnictví nejsou nastaveny.

4. *Zákony, nařízení a jiné vnější faktory, které mají vliv na prosperitu firmy.*

Kromě tradičního dodržování zákonných povinností všech firem, placení daní a dodržování zákoníku práce je tento podnik závislý na zahraničním obchodu obecně. Je mnoho proměnlivých faktorů, které mají přímý vliv na zisk firmy. Jsou to např. cla, zpoplatňování pozemních komunikací a zaváděním mýtného, cena pohonných hmot, kurz eura a jiné.

5. *Vzdělávací instituce – jaký vztah má firma k univerzitám, zapojuje je do vývoje, pomáhá vzdělávat (návštěvy, přednášky, DP, konzultace atd.)?*

J.M.Kapa spolupracuje s ČVUT na nových technologiích, zejména co se týká povrchových úprav. Ty jsou potřeba pro splnění požadavků zákazníka, aby firma mohla vyrábět nové díly. Je zde možnost vykonávání školní praxe a spolupráce na diplomových pracích.

4.3.3 SWOT analýza CSR

Tradiční nástroj jako je SWOT analýza lze použít k potřebám vnější a vnitřní analýzy CSR v podniku. Lze si tak snadno utřídit v čem je firma ve vztahu k CSR silná a v čem naopak zaostává. Silné a slabé stránky tvoří vnitřní analýzu, jejíž prvky jsou zcela pod kontrolou firmy. Naopak možné příležitosti a hrozby pocházejí zvenčí jsou tedy vnější analýzou a tyto firma nekontroluje, ale svou snahou je může ovlivnit. SWOT analýza CSR, která vychází ze zjištěných informací o firmě je uvedena jako Tab.6.

Tab. 6: SWOT analýza CSR firmy J.M.Kapa

<p>STRENGTHS – SILNÉ STRÁNKY</p> <p>Dosavadní aktivita v péči o životní prostředí</p> <p>Propojení CSR s vizí a hodnotami společnosti</p>	<p>OPPORTUNITIES – PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>Tlak zahraničních zákazníků</p> <p>Iniciativy vlády a EU</p> <p>Spolupráce s VŠ, jinými podniky a neziskovými organizacemi</p> <p>Očekávané přínosy – větší produktivita...</p>
<p>WEAKNESSES – SLABÉ STRÁNKY</p> <p>Nedostatečné povědomí vedení a zaměstnanců o CSR</p> <p>Nedostatek zdrojů – finančních i lidských</p> <p>Nedostatek nadšení plynoucí z neznalosti</p> <p>Nesystematický přístup k CSR jako strategii</p>	<p>THREATS – HROZBY</p> <p>Vliv doznívající světové ekonomické krize</p> <p>Rizika při nedůsledném dodržování CSR a následná ztráta reputace</p> <p>Nedostatečný vliv CSR v B-2-B podnikání</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhé části SWOT analýzy budou identifikovány cíle a těmi jsou:

1. Slabé stránky převést na silné

Zvýšit obecné povědomí o CSR ve firmě. Zajistit dostatek finančních zdrojů pro realizaci CSR aktivit a pověřit odpovědnou osobu. Motivovat zaměstnance a vytvořit pozitivní vnitřní atmosféru nakloněnou společenské odpovědnosti. Začít dělat CSR systematicky a postupně ho začleňovat do všech činností firmy.

2. Silné stránky zúročit

Získat konkurenční výhodu z již zavedených CSR aktivit. Komunikovat vlastní vizi a cíle, tudíž otevřeně projevit závažnost úmyslu být odpovědnou firmou.

3. Investovat do uskutečnění příležitostí

Rozšířit spolupráci se vzdělávacími institucemi a v rámci toho šířit koncept CSR mezi budoucí manažery firem. Navázat spolupráci s místní komunitou. Zaváděním CSR získávat výhody z toho plynoucí, jako jsou loajální zaměstnanci kvalitní výrobky, dobrá pověst u zákazníků atd.

4. Zmírňovat vliv hrozeb či jim předcházet za pomoci předchozích bodů.

Dbát na udržování CSR aktivit a neustálé motivování pro rozvoj a tím předcházet pochybením, která by znamenala ztrátu reputace.

4.4 Určení klíčových stakeholderů

Pomocí určení klíčových stakeholderů tedy zainteresovaných skupin bude určeno, kam má firma směřovat svou pozornost při plánování a implementaci CSR aktivit. Skupin, na které má organizace vliv je mnoho, proto je vhodné určit si skupiny prioritní. Je nutné stanovit, kteří stakeholdeři jsou pro firmu nejdůležitější a mají tedy největší vliv na její chod. Zároveň je potřeba se ptát, kteří stakeholdeři mají od firmy největší očekávání a zájem na jejím fungování. Poté bude pomocí převedení do *matice stakeholderů*⁶⁹ zjištěno, jak s kterými skupinami pracovat (viz Obr.8). Nejvyšší prioritu potom má pravý horní roh matice (1.kvadrant). S těmito skupinami je nutné vést dialog o a zapojit je do tvorby, implementace i hodnocení CSR.

Úroveň očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nizká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nizká	Vysoká
		Úroveň vlivu	

Obr. 8: Matice stakeholderů (MAKOVSKI, D.; STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním*, s.14.)

Klíčoví stakeholdeři společnosti J.M.Kapa budou určeni na základě tabulky 7. Velikost vlivu i očekávání stakeholderů jsou známkovány z pohledu firmy J.M.Kapa. Hodnocení podléhá stupnici 1 - minimální vliv až 5 - maximální vliv. Následuje součet tohoto subjektivního hodnocení a zařazuje jednotlivé zainteresované skupiny do kvadrantů matice stakeholderů podle následujícího klíče:

⁶⁹ Original Stakeholder Influence and Dependency Matrix in KRICK, T. et al. *The Stakeholder Engagement Manual Volume 2. The Practitioners Handbook On Stakeholder Engagement*.2005.

1-3 body	4.kvadrant
4-5 bodů	3.kvadrant
6-8 bodů	2.kvadrant
9-10 bodů	1.kvadrant

Poslední sloupec tabulky 7 vyjadřuje hlavní hodnotu, kterou jednotliví stakeholdeři očekávají od firmy.

Podle výsledků a dosažených hodnot rozdělíme zainteresované skupiny do *matice stakeholderů* (viz Tab. 8).

Tab. 7: Určení klíčových stakeholderů

ZAINTERESOVANÉ SKUPINY	VELIKOST VLIVU	VELIKOST OČEKÁVÁNÍ	SOUČET	KVADRANT	Hlavní hodnota
zákazníci	5	5	10	1.	kvalita, včasnost
obchodní partneři	5	5	10	1.	včasnost
dodavatelé	5	4	9	1.	platební morálka
konkurenti	2	1	3	4.	čestná soutěž
vládní instituce	3	3	6	2.	odpovědné podnikání
úřady města Kolín	4	3	7	2.	podpora zaměstnanosti
zaměstnanci	5	5	10	1.	osobní přístup
rodiny zaměstnanců	3	2	5	3.	jistoty
veřejnost (obyv. Kolína)	2	3	5	3.	transparentnost
neziskové organizace	1	4	5	3.	podpora
média	2	1	3	4.	komunikace
vzdělávací instituce	3	3	6	2.	spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8: *Matice stakeholderů* dle Obr. 8

Úroveň očekávání	VYSOKÁ	<i>Průběžně informovat</i>	<i>Vést dialog</i>
		3. KVADRANT Veřejnost Neziskové organizace Rodiny zaměstnanců	1. KVADRANT Zaměstnanci Obchodní partneři Dodavatelé Zákazníci
	NÍZKÁ	<i>Odpovídat na otázky</i>	<i>Zajistit spokojenost</i>
		4. KVADRANT Konkurenti Média	2. KVADRANT Vládní instituce Úřady města Kolín Vzdělávací instituce
	NÍZKÁ	VYSOKÁ	
Úroveň vlivu			

Cílem bylo zjistit, na které skupiny stakeholderů se zaměřit. Tito se nacházejí v prvním kvadrantu a je žádoucí je zapojit do vytváření CSR aktivit a vést s nimi dialog, aby bylo opět dosaženo stavu, kdy jsou spokojeny obě strany ve vztahu firma – stakeholder.

První v pořadí jsou záměrně uvedeni zaměstnanci, ačkoliv jsou ve stejném kvadrantu jako další stakeholdeři, měli by být pro firmu vždy na prvním místě a s implementací by se mělo začít právě v oblasti péče o zaměstnance. Stejně tak komunikace o CSR by měla směřovat nejprve k zaměstnancům. Jejich podpora plynoucí z informovanosti je na počátku projektu nejdůležitější.

4.5 Návrh aktivit pro zvolená témata CSR v J.M.Kapa

Ve fázi kdy má firma stanovenou vizi, má dostatečnou podporu vedení pro tvorbu CSR, kdy identifikovala klíčové stakeholdery a zhodnotila současný stav, neboli výchozí situaci pro tvorbu CSR, v této fázi je vhodné stanovit cíle v oblasti CSR a hlavní témata, kterým se firma bude věnovat, aby dosáhla těchto cílů. V další fázi se jednotlivým tématům přiřazují konkrétní aktivity, které pak firma uvede v platnost a bude se jim dlouhodobě věnovat. K tomu je také zapotřebí podrobného časového plánu a stanovení odpovědných osob za tyto činnosti.

4.5.1 Stanovení hlavních cílů a témat CSR

Témata CSR se nevybírají náhodně. Jsou to témata, která spojují zájmy firmy (vycházejí z cílů firmy) a zájmy klíčových stakeholderů. Je důležité, aby se firma věnovala aktivitám, které souvisí s jejím oborem podnikání, které řeší nějaký její problém a kterému rozumí. Jen tak je možné tuto aktivitu dlouhodobě udržet.

Tab. 9: Určení klíčových témat (vlastní zpracování)

OBLAST CSR	TÉMATA	POČET X
trh	kvalita produktů a služeb	5
	obchodní vztahy	6
	zákaznický servis	2
	pravidla chování	6
	výběr dodavatelů	4
	transparentnost	7
pracovní prostředí	zapojení do rozhodování	4
	interní komunikace	1
	benefity finanční a nefinanční	4
	zdraví a bezpečnost	4
	rovné příležitosti	5
životní prostředí	řízení envír.politiky	7
	komunikace envír.politiky	5
	dodavatelé	7
	úspora přír. zdrojů	7
	odpad a recyklace	7
	balení a produkt	7
místní komunita	podpora komunity	5
	spolupráce se školami	5
	město	6
	komunikace	5

Z dosud získaných informací stanovíme cíle a odvodíme témata v jednotlivých oblastech CSR, na kterých má zájem firma a pomocí tabulky, která je v plném znění jako Příloha B, zjistíme, kterým z těchto témat se podrobněji zabývat. Tabulka 9 je interpretací výsledků subjektivního hodnocení důležitosti jednotlivých témat pro klíčové stakeholdery. Témata jsou vybrána podle cílů a preferencí firmy a stakeholdeři jsou seřazeni podle důležitosti, která vyplývá z dříve použité matice stakeholderů. Křížkem je označeno vždy téma, které je pro určitého stakeholdera důležité (viz příloha B). Hodnocení je výsledkem přesvědčení firmy, jak jsou tato témata pro její klíčové stakeholdery důležitá.

Témata, která získala nejvyšší počet bodů, tedy jsou zajímavá pro nejvíce stakeholderů vidíme v tabulce 9. Právě tato témata jsou průnikem zájmu firmy a klíčových stakeholderů a těmi by se měla zabývat prioritně.

Uvedená témata jsou pro firmu důležitá všechna. Zájem stakeholderů jen ukazuje, která témata je potřeba v zájmu všech upřednostnit. V následujícím návrhu aktivit tedy nebudou opomenuta žádná témata a je na firmě s kterými začne. Návrh aktivit v jednotlivých oblastech CSR (trh, pracovní prostředí, životní prostředí, místní komunita) je uspořádán přehledně v tabulkách 10-13.

Aktivity v oblasti trhu

Tab. 10 Návrh aktivit v oblasti trhu

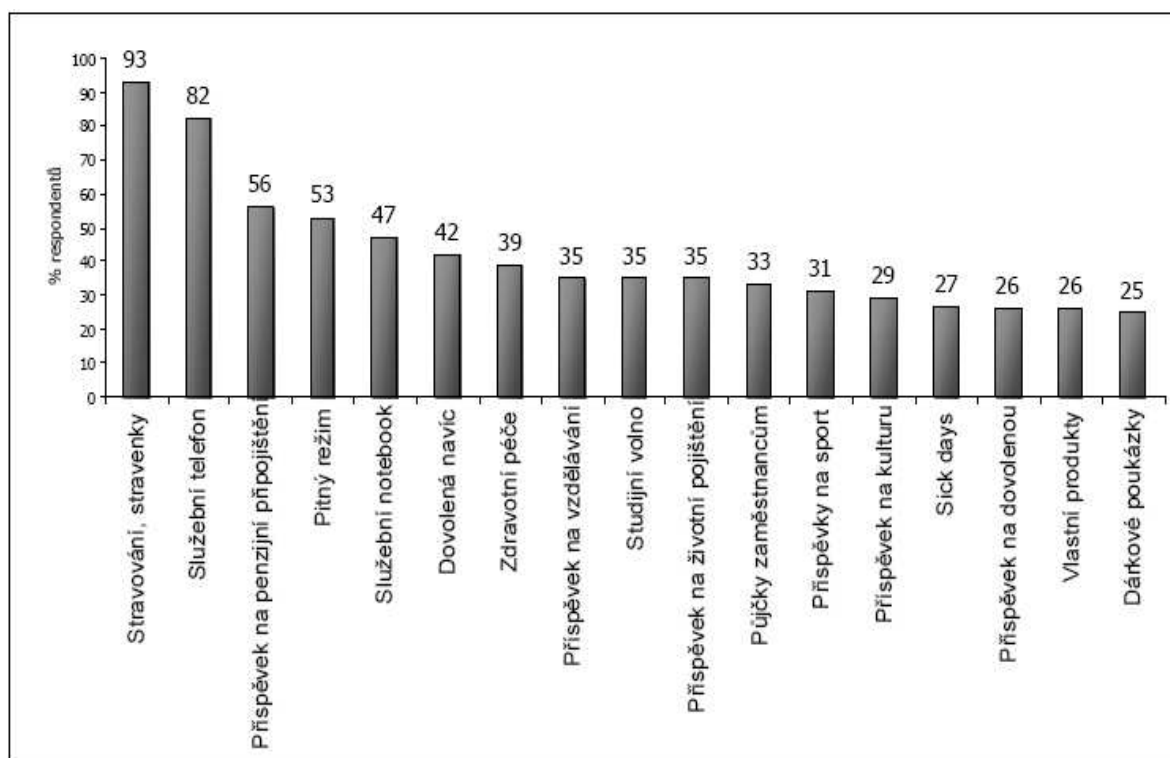
OBLAST CSR	CÍLE	CSR TÉMATA	AKTIVITA
trh	Neustále zvyšovat kvalitu výrobků a včasnost dodávek.	kvalita produktů a služeb	ISO 9001, označení produktu, www
	Být spolehlivým obchodním partnerem.	obchodní vztahy, transparentnost	včasné placení, veřejné finanční info-výroční zpráva, www
	Pružně komunikovat se zákazníkem, plnit jeho nároky.	zákaznický servis	řešení stížností a reklamací, neustálý kontakt se zákazníkem, www
	Preferovat kvalitu nad cenou a podporovat místní dodavatele.	výběr dodavatelů	zahrnutí hlediska CSR při výběru dodavatele, preferovat místní dodavatele, www

Zdroj: vlastní zpracování

Aktivity v oblasti pracovního prostředí

Témata z oblasti pracovního prostředí se setkala s nejmenším zájmem u stakeholderů, nicméně to je způsobeno faktem, že tato témata jsou specifická právě pro interní CSR, na kterých ostatní stakeholdeři nemají zájem, na rozdíl od jiných témat, která jsou v zájmu vícero stakeholderů. Tento výsledek ale převažuje již zmíněný fakt, že firma má prioritní zájem na zavedení odpovědného chování vůči zaměstnancům a získání jejich podpory k dalším aktivitám. Neméně důležitý je fakt, že zaměstnanci jsou podle výsledků hodnocení nejdůležitějším stakeholderem firmy J.M.Kapa.

Nejsnazší cestou, jak vybrat ty správné aktivity pro program péče o zaměstnance a zlepšování pracovního prostředí je se jich zeptat. K tomu může dobře posloužit schránka pro hlasování o jednotlivých aktivitách, která poté může sloužit jako schránka pro návrhy nebo stížnosti. Pokud by se firma rozhodla sama vybrat příslušné aktivity, lze se inspirovat žebříčkem nejčastěji poskytovaných benefitů, který plyne z výzkumu⁷⁰ z r. 2007 (viz Obr. 9).



Obr. 9 Nejčastěji poskytované benefity

Zdroj: Výzkum TNS AISA pro Sodexho Pass ČR, a.s., 11/2007.

⁷⁰ Výzkum TNS AISA pro Sodexho Pass ČR, a.s., listopad 2007 [online]. [cit. 11/10] Dostupný z WWW: <<http://finexpert.e15.cz/sodexho-cechy-nejvice-zajima-harmonie-v-zivote-a-budoucnost>>.

Tab. 11 Návrh aktivit pro oblast pracovního prostředí

OBLAST CSR	CÍLE	CSR TÉMATA	AKTIVITA
pracovní prostředí	Zapojit zaměstnance do tvorby CSR	zapojení do rozhodování	hlasování o navrhovaných aktivitách v zájmu zaměstnanců, schránka návrhů, matchingový fond
	Informovat a přesvědčovat zaměstnance o výhodách CSR	interní komunikace	komunikovat CSR, nástěnky, email
	Rozvíjet a motivovat zaměstnance	benefity finanční a nefinanční	stravenky, akce, dovolená - předmět hlasování
	Udržovat bezpečné a příjemné pracovní prostředí	zdraví a bezpečnost	stále upozorňovat na ochranu zdraví při práci, nikoliv jen školení BOZP, vnitř. předpisy, příspěvek na očkování
	Podporovat nediskriminační prostředí	rovné příležitosti, etický kodex	analýza složení zaměstnanců - pohlaví, rasa, věk; informovat o výhodách těchto rozdílů

Zdroj: vlastní zpracování

Aktivity v oblasti životního prostředí

Je žádoucí pokračovat ve vytvořeném systému ochrany životního prostředí pomocí ISO 14001. Doporučuje se nadále snižovat dopad výroby na ŽP, zejména množstvím vyprodukovaných odpadů, spotřebované vody a energie. Šetřit obalovým materiálem pro transport. Co nejvíce využívat recyklované produkty (obalový materiál, kancelářský papír,...).

Tab. 12: Návrh aktivit pro oblast životního prostředí

OBLAST CSR	CÍLE	CSR TÉMATA	AKTIVITA
životní prostředí	Rozvíjet systém ochrany životního prostředí.	řízení enviro.politiky	dodržovat a rozvíjet ISO 14001, zvažovat zavedení EMAS
	Získat image podniku zaměřeného na ekologii	komunikace enviro.politiky	www stránky, nástěnky
	Podporovat ekologické dodavatele	dodavatelé	zahrnout nová kritéria výběru dodavatele a informovat na www
	Snížit dopady výroby na životní prostředí.	úspora přír. zdrojů	šetřit vodou, energií - úsporné kohoutky a žárovky; neustále informovat zaměstnance
		odpad a recyklace	třídit odpad a dbát na dodržování
		balení a produkt	šetřit obalový materiál, používat recykl. produkty (obaly, kanc.papír)

Zdroj: vlastní zpracování

Aktivity pro místní komunitu

Doporučuje se vytvořit komunikační strategii tématu CSR jak uvnitř podniku, tak navenek, směrem k místní komunitě, ale i zákazníkům, dodavatelům a ostatním obchodním partnerům.

Tab. 13: Návrh aktivit pro místní komunitu

OBLAST CSR	CÍLE	CSR TÉMATA	AKTIVITA
místní komunita	Navázat vztah s místní komunitou a podporovat ji.	podpora komunity	dobrovolnictví, společné darování z matchingového fondu
	Vzdělávat potenciální zaměstnance a podporovat vzdělávací instituce.	spolupráce se školami	stáže,praxe,přednášky,DP, nabízet spolupráci,www
	Být hodnotným partnerem pro město Kolín.	město	spolupráce, sponzoring akcí, nabídka materiální pomoci - výrobky
	Komunikovat odpovědné chování vůči lidem a městu.	komunikace	účast na výstavách, inzerce v reg.tisku,www

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Návrh komunikace CSR

Komunikace CSR musí být zvolena tak, aby doručovala to správné sdělení těm správným příjemcům, neboli přizpůsobit informace typu stakeholdera a jeho zájmům. Je neefektivní informovat všechny o všem a vytvářet dlouhé CSR reporty a nudné výroční zprávy. Zde jsou uvedeny jednotlivé komunikační kanály pro přenos CSR a jejich příjemci.

Webové stránky – všichni stakeholderi

Pro jakoukoliv firmu jsou internetové stránky klíčovým spojením s okolním světem. Internet je primární zdroj informací pro mnoho lidí a chce-li firma s těmito lidmi komunikovat, musí je pravidelně aktualizovat. Jedním ze způsobů, jak komunikovat s jednotlivými stakeholdery je vytvořit pro každou tuto skupinu zvláštní sekci na webových stránkách firmy a zde poskytovat informace určené právě jim. Rozhodně by však neměla chybět minimálně sekce CSR pravidelně doplňovaná novými aktivitami v této oblasti a reporty.

Firemní informační tabule – zaměstnanci

Informační tabule jsou ve firmě J.M.Kapa ustálenou formou komunikace se zaměstnanci. Mají své stálé místo a zaměstnanci jsou zvyklí, že na nich najdou potřebné informace. Jsou tedy ideálním místem pro seznámení zaměstnanců s konceptem CSR a komunikování dosavadních aktivit i začínajících projektů. Neměly by chybět ani podnikové cíle a vize, aby se s nimi zaměstnanci mohli ztotožňovat.

Pravidelné schůze – zaměstnanci

Schůze vedení a zaměstnanců se konají jednou měsíčně. Zaměstnanci jsou informováni o aktuálních tématech, týkajících se současné situace firmy. Opět je to ideální možnost jak zaměstnancům sdělit novinky v oblasti CSR a motivovat je k zapojení se do nových aktivit. Schůzka je také příležitostí jak získat zpětnou vazbu, či vyvolat diskuzi.

Informace při přijímacím řízení – potenciální zaměstnanci

Nedocenenou formou komunikace o odpovědnosti firmy k potenciálnímu zaměstnanci je informace podaná při přijímacím řízení. Působení v oblasti CSR může být právě tím faktorem, který rozhodne o konečném zájmu kandidáta o pozici. Personalista může vhodným způsobem interpretovat postoje a hodnoty firmy spojené se společenskou odpovědností a nabýt větší atraktivity.

Emailové zpravodaje – zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé

Email je v současnosti nejrozšířenější formou písemné komunikace. Krátký zpravodaj o CSR aktivitách může probíhat interním způsobem – určený pro zaměstnance, ale lze oslovit i zákazníky, dodavatele a jiné obchodní partnery.

Komunikace s médii – veřejnost, místní komunita

Firma nedisponuje marketingovým ani PR manažerem, proto je komunikace s médii omezena na vydávání vlastních letáků a brožur, či inzerce nejlépe v regionálním tisku. Cílem je představit firmu a její činnosti, hodnoty a CSR aktivity obyvatelům Kolína a okolí. Nejvýznamnějším místním tiskem je Kolínský deník. Za zmínku také stojí měsíčník Kolínský zpravodaj, který se věnuje dění ve městě.

Zpráva o CSR – report

CSR report je uceleným a všestranně použitelným souborem informací o současných a plánovaných aktivitách rozvoje společenské odpovědnosti. Tvorba reportu v pravidelných intervalech umožňuje sledovat a porovnávat vývoj konceptu ve firmě a současně je příčinou zamyšlení se nad současným stavem a případným obnovení některých aktivit. Pravé CSR je soustavné a dlouhodobé, nikdy jednorázové. Report by rozhodně neměl být dlouhý, ale měl by odpovídat velikosti a aktivitám firmy. Pro větší čtivost by měl být doplněn konkrétními příklady z praxe, čísly a citacemi vedení nebo samotných zaměstnanců.

V obsahu CSR reportu by nemělo chybět:

1. Představení organizace

2. Strategie a cíle
3. Stakeholdeři
4. Plánované hodnoty
5. Dosažený stav (reálná data)
6. Budoucí záměry
7. Interní a externí prezentace
8. Posouzení třetí nezávislou stranou

Navržená komunikace je formou rozšíření dosavadních komunikačních aktivit o rozměr CSR. Firma by se nejprve měla zaměřit na tyto dosavadní kanály a obnovit jejich činnost. Za naprosto klíčové je považována revitalizace webových stránek firmy. Novinkou je vytváření CSR reportů, které jsou cenným zdrojem informací nejen pro čtenáře, ale i pro firmu samotnou. Ostatní komunikační kanály jsou zaměřeny dovnitř firmy, tedy směrem k zaměstnancům. Jak bylo řečeno, pochopení konceptu CSR a cílů, kterých chce firma dosáhnout je důležité, aby mohlo dojít k plnému zapojení zaměstnanců a k jejich ztotožnění se s touto novou firemní politikou. Na externí komunikaci jsou zaměřeny emailové zpravodaje a online reporty. K navázání kontaktu s místní komunitou byla doporučena inzertní činnost v regionálním tisku. Způsobů komunikace je mnoho, nicméně dle názoru autorky je lépe pečlivě se věnovat několika kanálům, než ledabyle všem. Ať už se firma rozhodne pro kterýkoliv ze způsobů komunikace, je důležité, aby šlo o jednotnou komunikaci, aby vždy zazněl ten správný záměr, který si firma stanovila. V neposlední řadě by komunikace měla být soustavná a systematická, ne jen nárazová.

Další rozšíření jsou možná po získání určitých zkušeností. V současné době firma nedisponuje finančními prostředky na reklamní kampaně, či PR manažera toto zatím stále zůstane výsadou velkých firem.

Závěr

V době ekonomické krize často docházelo k upouštění od společensky odpovědných aktivit s cílem snížení nákladů. Mnoho zaměstnanců přišlo o benefity a mnoho z nich dokonce o práci. Tíživá situace nebyla nakloněna ani CSR ani marketingu. Marketing je další oblastí, kde se v nepříznivých dobách šetří. Firmy, které od CSR neupustily se dnes těší dobré reputaci, kvalifikovanými zaměstnanci a celkové prosperitě. Tato diplomová práce znovu připomněla, jak jsou obě oblasti důležité pro podnikatelskou sféru. Část věnovaná kořenům CSR a základům na kterých stojí dokázala, že ani není možné přestat být odpovědným. Základní hodnoty a morální zásady v člověku přečkají všechny krize. Dnes v podstatě neexistuje firma, která by neměla nějaké společensky odpovědné aktivity. Některé firmy neví, že to je součást CSR, jiným nepřipadá vhodné tyto pro ně přirozené aktivity dávat na odiv. Koncept CSR v podstatě nepřináší nic tak zásadně nového. Je to jen ucelení dosud používaných praktik etického podnikání, solidarity, pomoci potřebným, ochrany životního prostředí a dalších. Tři pilíře CSR toto všechno zastřešují a předávají do rukou managerů a vlastníků firem jako lepší způsob řízení firmy, než na který byli zvyklí. Úžasnou devizou toho všeho je všeobecná spokojenost všech zainteresovaných stran. Z pohledu firmy, který je v této diplomové práci brán jako výchozí, je CSR také možným východiskem, jak se vypořádat se současnou přesyceností trhů podobnými produkty, velkou konkurencí, přemírou marketingové komunikace, která ve svých starých formách pozbývá na účinnosti a pomáhá s těžkým hledáním konkurenční výhody. Někteří možná ještě stále pochybují o přínosech CSR pro firmu, ale čas ukazuje, že tu opravdu jsou. O kritice na straně jedné a velikost přínosů pro firmu na straně druhé bylo pojednáno v rámci první kapitoly. Druhá kapitola prokázala existující úzké spojení CSR s marketingem, ačkoliv se tohoto spojení mnozí obávají, diplomová práce ukazuje jak je pro budoucnost obou těchto oblastí důležité. CSR, které není komunikováno, není ucelené a marketing ve své tradiční podobě také došel na konec své cesty. Spojením vznikají nové možnosti a bylo by pošetilé se tomu bránit. Třetí kapitola představuje vybranou středně velkou výrobní firmu, která se jako mnohé jiné potýkala s ekonomickou krizí a nyní má možnost udělat krok vpřed správným směrem. Diplomová práce ve své poslední části navrhuje zjednodušený způsob implementování CSR v návaznosti na konkrétní podmínky ve firmě,

cíle a také zájmy svých stakeholderů. Neopomenutelným přínosem je dle autorky překonání obav ze spojení CSR a marketingu ba naopak vyzdvižení potřeby tohoto propojení, je-li tak činěno s dobrými úmysly. Přínosem pro firmy MSP je také ukázka implementace CSR v několika krocích a překonání jejich obav ze složitosti zavádění CSR. Nebylo cílem vytvořit přesný časový plán všech aktivit, ale přimět firmu J. M Kapa k zamyšlení nad přínosy, které by získala a ukázat jakým konkrétním tématům by se jako společensky odpovědná firma měla věnovat. Nechybí ani návrh pro následnou komunikaci zvolených aktivit výběrem pro firmu vhodných komunikačních kanálů. Nyní je na vedení, zda bude mít chuť tento projekt oživit, či dále přepracovat nebo od něj zcela upustí.

Úkolem firmy J.M Kapa a ostatních malých a středních podniků v ČR je uznat, že CSR není jen pro velké hráče na trhu, a že si ho i oni mohou dovolit. Mnoho firem již tak učinilo, pro ty je ovšem klíčové, aby dokázali přejít od krátkodobých aktivit k těm dlouhodobým a společenské odpovědnosti se věnovat strategicky. K tomu by měl dopomoci i státní zájem, který narůstá. Stále zde chybí jasně vyslovená podpora a motivace pro společensky odpovědné podniky. Laxní přístup státu vidí mnoho firem jako překážku v zavedení CSR. Další zmiňovanou překážkou je negativní přístup médií ke společenské odpovědnosti. Je pro ně stále atraktivnější šířit negativní informace, než ty pozitivní. Tomáš Feřtek v časopise Reflex napsal o novinářích, že *„každou zmínku o firmě vnímají jako pokus o skrytou reklamu a společenskou odpovědnost jen jako jiný převlek pro marketing...Dříve nebo později redakce pochopí, že společenská odpovědnost firem není trik, ale standardní součást života moderní společnosti.“*⁷¹ Společenská odpovědnost se bude muset ještě vyrovnat s mnoha problémy. Například přijímání konceptu anti-CSR asijskými zeměmi. Získávají konkurenční výhodu z naprosto opačného pólu věci. Nadměrné znečišťování, využívání dětské práce, nedůstojné pracovní podmínky, černé trhy, obchod s lidmi a jiné nežádoucí jevy se staly symboly hromadné a levné produkce. Jen čas ukáže, zda se bude CSR rozvíjet pod tlakem západního světa, nebo podlehne vlivům východních trhů.

⁷¹ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*, s. 32. [online].

Seznam citované literatury

BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejenom pro malé a střední podniky* [online]. 2009. 27 s. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>>

DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137s. ISBN 80-86851-45-1.

EUROPEAN COMMISSION *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, [online]. 2001. 366 s. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?kDSz6qEuTvnLhZE7oNLRo28SrKxG9b3n>>.

EVROPSKÁ KOMISE ČR PRO PODNIKÁNÍ. *Příručka pro efektivní komunikaci* [online]. [cit. 2010-12-2]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/guide_cs.pdf>

FÓRUM DÁRCŮ. *Cause Related Marketing – nový trend v marketingové komunikaci firem* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialnimarketing.cz/cause-related-marketing/>>.

FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7. Dostupné z WWW: <http://www.responsibility.cz/uploads/media/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf>.

FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 195s. ISBN 987-80-7261-160-7.

GfK Czech. Průzkum: *Pro 82 % Čechů je důležité, jestli se firma chová podle zásad společenské odpovědnosti* [online]. Praha: Tisková zpráva. [cit. 2010-12-4] Dostupný z WWW: <http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/006700/index.cz.html>

HANULÁKOVÁ, E. *Etika v marketingu*. 1.vyd. Bratislava: Eurounion, 1996. 124s. ISBN 80-85568-56-X

HOHNEN, P. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* [online]. Winnipeg, Canada: International Institute for Sustainable Development, 2007. 115s. ISBN 978-1-895536-97-3. [cit. 2010-11-28]. Dostupný z WWW:<http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf>

KAŠPAROVÁ, K. *Výhody zapojení se do CSR aktivit*. [online]. 7s. [cit. 2010-11-24] Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?RciK8JP87LWNS7QeVEvd/g==>>.

KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. 122s. ISBN 80-7261-006-6.

KOTLER, P. et al. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 718s. ISBN 80-247-0016-6.

KRICK, T. et al. *The Stakeholder Engagement Manual Volume 2. The Practitioners Handbook On Stakeholder Engagement*. 2005. AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. [online]. Dostupné z WWW: <www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>

KUKAČKA, J. CSR je investice, ne mecenášství. *Moderní řízení*, ročník 45, č. 8/2010, *Economia*. ISSN 0026-8720.

MAKOVSKI, D.; STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. ASPRA a.s, 94minutes, s.r.o. 2008 [online].

Dostupné z WWW: <http://.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf>

MARKESOVÁ, J. *Vliv podnikatelské etiky na ekonomické výsledky malých a středních podniků* [zkrácená verze habilitační práce]. Brno, 2003. 32s., Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

MARKETINGOVÉ NOVINY, Loajalita zákazníků v České republice [online]. Výzkum trhu, 2010.[cit. 2010-12-8]. Dostupný z WWW:

<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=8802>.

NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX, 1999. 150s. ISBN 80-86324-00-1.

OGILVY, D. *O reklamě*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 223s.

ISBN 978-80-7261-154-6.

PARTRIDGE, K. et al. *The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement* [online]. Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005.

Dostupné z WWW:

<www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement_Practitioners'%20Perspectives.pdf>

PAVLÍK M., BĚLČÍK M, a kol. *Společenská odpovědnost organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PUTNOVÁ, A. *Podnikatelská etika – Výzva pro Českou ekonomiku při vstupu do EU*. [zkrácená verze habilitační práce]. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2002. 29s. ISBN 80-214-2171-1.

ROLNÝ,I., LACINA,L. *Globalizace-etika-ekonomika*. 2.vyd. Věrovany: Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. 298s. ISBN 80-86768-04-X.

ŘÍHOVÁ, M. *Srovnání vybraných nástrojů sociálně etického a zeleného marketingu a úrovně jejich využívání ve firmě Kovohutě Příbram, a.s.* [diplomová práce]. Praha: ČZU, Provozně ekonomická fakulta, 2003

SAMUELSON,P.A.,NORDHAUS,W.D. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991

STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem*. 1.vyd. Praha: TOP Partners, 2008. 27s.

STEINEROVA, M. *Společenská odpovědnost firem – reportování jako součást implementačního cyklu*. [Diplomová práce]. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta informatiky a statistiky, 2008. 72s.

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2.aktual.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240s. ISBN 987-80-247-2866-7.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 58s. Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.

VLAČIHOVÁ, A. *Společenská zodpovědnost firem. Prosperita*. [online]. 2007. [cit. 2010-10-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=433>>.

VYSEKALOVÁ,J a kol. *Psychologie reklamy*. 3.rozš.,aktual.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 296s. ISBN 978-80-247-2196-5.

YELDAR, R. *Why bother with CSR? The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case*. CSR Network, 2004. [online] [cit. 16. 08. 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.csrnetwork.com/story.asp?id=55>>.

Seznam příloh

Příloha A – dotazník pro firmu J.M.Kapa.....	88
Příloha B – hodnocení témat CSR z pohledu stakeholderů.....	94
Příloha C – tabulka požadavků na ideálního dodavatele.....	95